

## Prophètes en leur pays

### Les pionniers des 35 heures et les autres

Anne-Lise Aucouturier, Thomas Coutrot  
avec la collaboration d'Étienne Debauche (\*)

L'évaluation microéconomique des politiques d'emploi, si elle s'est surtout intéressée aux effets des mesures d'emploi sur les individus bénéficiaires, n'a cependant pas délaissé les logiques d'utilisation de ces mesures par les entreprises (GÉLOT et SIMONIN, 1996). L'enjeu de l'étude micro-économique des comportements d'entreprises face aux politiques publiques d'emploi est double. Il s'agit d'une part de fournir à l'évaluation macro-économique des fondements réalistes permettant de formuler des hypothèses en termes d'« effets emploi ». D'autre part et surtout, de mettre en question la représentation implicite et uniforme des entreprises qui préside à la conception et à l'évolution des dispositifs de la politique d'emploi (GAUTIÉ et LEFRESNE, 1997). Car cette représentation par défaut de l'entreprise réduit la diversité des effets possibles des dispositifs à un impact mécanique et univoque sur l'emploi. Or, les politiques de réduction du temps de travail visent à favoriser des dynamiques décentralisées et multi-formes de négociation et de création d'emplois. L'évaluation de ces dispositifs peut donc, moins que d'autres, se passer d'une observation attentive de la façon dont les entreprises les reçoivent.

#### De nouveaux outils dans la panoplie de l'évaluateur

Les études de comportements d'entreprises mobilisent traditionnellement deux types de démarches parmi celles qui constituent la « panoplie de l'évaluateur » (AUCOUTURIER, 1998). D'une part, des études monographiques approfondies visent, par des entretiens semi-directifs en face à face auprès d'un nombre limité d'acteurs (quelques dizaines au maximum), à restituer la diversité des logiques d'acteurs et la complexité des mécanismes et des médiations intervenant dans la mise en œuvre des politiques d'emploi (CEE, 1995). D'autre part, des enquêtes sta-

tistiques légères, postales ou téléphoniques, cherchent à retracer les perceptions des responsables d'entreprise à propos de la pertinence et de l'efficacité des mesures auxquelles ils ont recours, et leurs attentes en la matière (GAZIER et SILVERA, 1993 ; LION, 1992 ; TUSCHZIRER, GÉLOT et ZILBERMAN, 1993)<sup>(1)</sup>. Ces méthodes sont soumises à l'arbitrage traditionnel entre extension et compréhension : le faible nombre d'observations des études qualitatives limite leur représentativité, alors que la relative superficialité des questionnaires quantitatifs restreint leur apport et rend difficile leur interprétation.

Depuis quelque temps, cependant, à mesure que croissent les montants financiers consacrés à ces politiques, se développent des outils d'investigation plus onéreux, qui tentent de repousser un peu les contraintes de cet arbitrage en conciliant l'approche d'un nombre relativement élevé d'acteurs avec une dynamique d'entretien approfondi en face à face. L'enquête DARES-CSA « Attitudes et stratégies des entreprises par rapport à la réduction du temps de travail » participe au développement de ce type d'outil : échantillon de taille moyenne (500 établissements), questionnaire relativement complexe (138 questions possibles, dont quelques questions ouvertes), entretiens en face à face d'une durée de 45 à 50 minutes (cf. encadré 1). À la différence des enquêtes usuellement menées par le système statistique public, ces opérations ne visent pas principalement à produire des moyennes ni des tableaux croisés décrivant la distribution des unités enquêtées selon les variables d'intérêt. Certes de tels résultats peuvent être présentés (et vont l'être ici) ; mais la petite taille de l'échantillon implique une faible précision de ces résultats<sup>(2)</sup>.

On va montrer ici<sup>(3)</sup> que l'analyse économétrique permet, même sur des échantillons de taille limitée, de commencer à démêler l'écheveau des facteurs imbriqués qui expliquent le comportement des acteurs en

1. Il faut encore ajouter, plus récemment, les études statistiques basées sur des exploitations de fichiers de données administratives sur les politiques d'emploi, appariés avec des enquêtes statistiques lourdes (CHASTAND & DANIEL, 1996 ; PICART, 1998).

2. Il est théoriquement illicite de calculer des intervalles de confiance eu égard à la méthode de collecte employée (par quotas).

3. Cet article résume un Document d'études de la DARES plus détaillé (AUCOUTURIER, COUTROT, 1999).

(\*) Anne-Lise AUCOUTURIER était chargée de recherches auprès de FORUM Paris X-Nanterre au moment de la préparation de l'enquête. Elle est actuellement adjointe au chef du Département de la formation professionnelle et de l'insertion professionnelle des jeunes à la Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques (DARES) du Ministère de l'emploi et de la solidarité.

Thomas COUTROT est adjoint au chef de la Mission analyse économique à la Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques (DARES) du Ministère de l'emploi et de la solidarité.

Étienne Debauche, étudiant à l'Université Paris X-Nanterre, a été stagiaire à la DARES.

## Encadré 1

### **L'enquête DARES-CSA (mars 1999) Attitudes et stratégies des entreprises par rapport à la réduction du temps de travail**

Les objectifs généraux de l'enquête sont de connaître, pour les entreprises qui ont déjà réalisé une réduction des horaires collectifs (dans le cadre des lois *Robien* ou *Aubry*), les motifs de cette décision, ses modalités et ses effets ; pour celles qui ont engagé des négociations, les principales propositions patronales et les points en discussion ; et pour celles qui n'ont rien fait, leurs projets face à la perspective d'une réduction de la durée légale à l'horizon de l'année 2000. La complexité du sujet et le caractère sensible du thème ont rendu nécessaire de réaliser l'enquête par entretiens en face à face avec un responsable d'établissement de haut niveau.

Les principaux thèmes abordés par le questionnaire sont : la structure du capital par type de détenteurs, les produits et services, les marchés, la main-d'œuvre, les relations sociales, les opinions générales sur la RTT et sur la loi *Aubry*. Aux établissements ayant déjà signé la RTT, l'enquête demande leurs motivations, les processus de négociation et leurs points d'achoppement. En outre, si la RTT a été mise en œuvre, l'enquête demande quels ont été ses modalités de mise en œuvre et ses impacts sur la situation économique et sociale de l'entreprise. Enfin aux entreprises qui n'ont pas entamé de négociations, on demande pourquoi, et quels sont leurs projets en la matière. Le champ est celui des établissements de 10 salariés et plus, dans toutes les activités économiques à l'exclusion de l'agriculture, des administrations et des grandes entreprises nationales. Soixante établissements sont interrogés parmi les signataires de conventions de conventions *Robien* (tirage au sort dans un fichier administratif du Ministère), 60 autres parmi les conventions *Aubry-1* (idem), le reste (380 établissements dits *sans accords*) étant issu d'un tirage dans le fichier SIRENE. Les taux de sondage sont croissants en fonction de la tranche de taille de l'entreprise. Pour les établissements *Robien* et *sans accords*, la méthode des quotas (pour 4 grands secteurs et 4 tranches de taille) a été employée pour la constitution des échantillons par recrutement téléphonique. Le terrain s'est déroulé du 22 mars au 9 avril 1999. Pour plus de détails méthodologiques, se reporter à (AUCOUTURIER & COUTROT, 1999).

matière de réduction du temps de travail (RTT). L'article commence par analyser les motifs d'entrée dans les dispositifs *Robien* ou *Aubry*, par contraste avec l'attitude d'attente qui caractérisait une large partie des établissements en mars 1999, au moment de l'enquête. Puis, en se limitant aux seuls établissements (une centaine) qui avaient déjà signé et au moins commencé à mettre en œuvre un accord de RTT, il examine l'impact de la mise en œuvre de ces réductions du temps de travail sur l'organisation du travail et les performances des entreprises.

### **L'état des lieux des négociations en mars 1999**

En mars 1999, à la date de l'enquête, 3 122 entreprises avaient signé des accords dans le cadre de la première loi *Aubry*, venant s'ajouter aux 2 953 accords *Robien* déjà enregistrés jusqu'à la mi-1997 (cf. encadré 2). Ces entreprises emploient 4 % des salariés du secteur marchand pour les accords *Aubry-1*<sup>(4)</sup> et 2 % pour les accords *Robien*. L'un des objectifs de l'enquête DARES-CSA était de connaître, pour la grande majorité des entreprises qui n'avaient pas encore signé

d'accord, la proportion de celles qui ont ouvert des négociations, et l'état d'avancement des réflexions des autres<sup>(5)</sup>.

La première loi *Aubry* s'inscrivait certes dans une démarche politique de généralisation de la réduction du temps de travail. Pourtant il serait inexact de dire qu'elle était contraignante, par opposition au caractère purement incitatif de la loi *Robien*. D'une part, parce que dans sa première phase (juin 1997 – décembre 1999) la loi *Aubry* se contentait de proposer des incitations à la RTT, sous la forme d'exonérations de cotisations sociales ; d'autre part, parce que la réduction à venir de la durée légale n'est elle aussi qu'un dispositif incitatif. Aucune entreprise n'est contrainte de réduire la durée effective du travail<sup>(6)</sup>, mais seulement de payer des heures supplémentaires à un tarif majoré au-delà de la nouvelle durée légale. Il est donc erroné de parler de « réduction autoritaire » ou « obligatoire » de la durée du travail (CRÉPON et KRAMARZ, 1999) : les entreprises ne sont contraintes ni à réduire la durée du travail, ni même à ouvrir des négociations sur la question.

Néanmoins la réduction de la durée légale affecte toutes les entreprises, qu'elles réduisent ou non leur

4. Dont les deux-tiers sont employés par de grandes entreprises ayant signé des accords non aidés.

5. L'enquête a exclu *a priori* de son champ les grandes entreprises publiques (EDF, La Poste, France Télécom, SNCF...) pour lesquelles d'amples informations sont disponibles dans la presse.

6. Abstraction faite de la question complexe des repos compensateurs obligatoires, qui peuvent sous certaines hypothèses rendre prohibitifs le coût des heures supplémentaires.

## Encadré 2

**Les lois Robien et Aubry-1 : éléments de contexte**

Les lois *Robien et Aubry-1* <sup>(1)</sup> s'inscrivent dans une évolution du débat social qui, au long des années quatre-vingt dix, a donné en France à la réduction du temps de travail une place centrale au sein de la politique de l'emploi. Par une interaction complexe entre les initiatives décentralisées d'acteurs sociaux – employeurs et militants syndicaux –, les interventions publiques d'experts militants et d'acteurs politiques d'horizons divers, la politique consistant à réduire le temps de travail pour favoriser l'emploi est revenue progressivement au premier plan du débat social et électoral. Sans refaire ici l'histoire de cette récente évolution (FREYSSINET, 1997 a), il faut noter qu'elle a véritablement commencé au cours de la récession de 1993, avec l'essor d'accords d'entreprise dits de « partage du travail » (BLOCH-LONDON, BOISARD, BOULIN & COUTROT, 1994).

Adoptée par les députés en juin 1996, la loi *Robien* semblait au départ ne constituer qu'un aménagement assez modeste de l'article 39 de la Loi quinquennale pour l'Emploi (amendement *Chamard* à la loi *Giraud*) de décembre 1993. Dans les deux cas il s'agissait d'encourager les entreprises à réduire le temps de travail et à créer ou sauver des emplois, en échange d'une exonération de cotisations sociales. Les dispositions proposées par l'entreprise devaient faire l'objet d'une négociation et d'un accord collectif d'entreprise, signé avec au moins un syndicat considéré comme représentatif, ou avec un représentant autorisé d'un tel syndicat, désigné dans le cadre d'une procédure dite de *mandatement*. La loi *Robien* rendait cependant le dispositif antérieur nettement plus attractif <sup>(2)</sup>.

« Issue d'une initiative parlementaire, discutée et votée sans susciter l'intérêt des partenaires sociaux » (FREYSSINET, 1997 b), provoquant même la franche hostilité des organisations patronales représentatives, peu mise en avant par l'Administration du Travail <sup>(3)</sup>, cette loi suscite pourtant rapidement une dynamique inattendue de négociation et d'accords d'entreprise. Dans les premiers mois d'entrée en application du dispositif, les accords « défensifs » (de sauvegarde de l'emploi) sont nombreux, concernant plutôt des grandes entreprises industrielles. Mais rapidement le nombre d'accords « offensifs » décolle. Il s'agit surtout de petites et moyennes entreprises, notamment dans les services aux entreprises et les activités financières mais aussi de plus grandes entreprises de l'industrie (DOISNEAU, 1998). Le changement de majorité et de gouvernement en juin 1997 et l'annonce par le Premier Ministre d'une loi sur la réduction du temps de travail à 35 heures lors de la Conférence sur l'emploi, les salaires et le temps de travail du 10 octobre 1997, contribuent à renforcer le mouvement, avant le déclin puis l'abrogation du dispositif, remplacé par la loi d'orientation et d'incitation à la réduction du temps de travail (première loi *Aubry*) votée le 13 juin 1998. Au total, en moins de deux ans, plus de 3 000 entreprises et 300 000 salariés auront réduit la durée du travail sous le régime de la loi *Robien*.

La première loi *Aubry* change à la fois la dynamique et l'échelle du processus de réduction du temps de travail. D'abord, elle annonce une réduction de la durée légale du travail à 35 heures au 1<sup>er</sup> janvier 2000, ouvrant ainsi une perspective de généralisation à brève échéance d'un processus qui demeurait localisé. Ensuite, elle modifie le système des aides à la RTT, les rendant d'une part forfaitaires (donc moins avantageuses pour les entreprises distribuant des salaires moyens et élevés), et d'autre part dégressives en fonction de la date de signature de la convention de RTT avec l'État. La nature du débat social change également : il se dramatise, avec notamment la démission du président du CNPF Jean Gandois et l'engagement d'une épreuve de force entre certaines grandes organisations patronales et le gouvernement. La négociation de branche se développe de façon assez inattendue, sous l'impulsion des organisations patronales qui y voient un moyen de mieux cadrer, et parfois de réduire, l'impact de la loi *Aubry* sur les entreprises : 69 accords de branche sont signés en moins d'un an, concernant près de 8 millions de salariés ; les accords étendus couvrent 4,1 millions de salariés. Au niveau des entreprises, plus de 4 000 accords sont signés dans le même temps, couvrant 1,1 million de salariés. Si 96 % des accords ouvrent droit aux aides de l'État, les 4 % d'accords non aidés concernent souvent de très grandes entreprises, qui emploient 66 % des salariés couverts par les accords <sup>(4)</sup>.

1. Loi du 11 juin 1996 (ici dite *Robien*), Loi du 13 juin 1998 d'orientation et d'incitation relative à la réduction de la durée du travail (dite *Aubry-1*).

2. En particulier, la durée de l'exonération de cotisations sociales était allongée de 3 à 7 ans ; la réduction de la durée du travail pouvait n'atteindre que - 10 % (au lieu de - 15 %) ; la durée de l'engagement sur l'emploi était réduite de 3 à 2 ans. Cet engagement pouvait porter sur des embauches supplémentaires, au moins 10 % des effectifs (accords dits *offensifs*). La possibilité d'accords dits *défensifs*, de simple maintien de l'emploi existant, est introduite pour limiter les licenciements dans le cadre d'un plan social. De plus, sont supprimées deux conditions imposées par l'amendement *Chamard* et qui suscitaient les plus vives réticences des syndicats : l'obligation d'une annualisation du temps de travail et celle d'une réduction des salaires.

3. Sauf dans le cas des accords défensifs de sauvegarde d'emplois, considérés par celle-ci comme un moyen de limiter l'ampleur des plans sociaux.

4. *Bilan d'étape de la loi du 13 juin 1998*, Ministère de l'Emploi et de la Solidarité, 20/05/1999.

durée effective. Avec la loi *Robien* seule une minorité d'entreprises s'était posé concrètement la question de s'inscrire dans la démarche de RTT, qu'elles l'aient finalement fait (pour 3 000 d'entre elles) ou non. En revanche, la première loi *Aubry* utilise non seulement une incitation positive (les exonérations), mais une incitation négative (les heures supplémentaires) qui implique un coût potentiel de la non-RTT pour toutes les entreprises. Plus important peut-être, la durée légale du travail est une institution de référence au sein des entreprises et entre celles-ci, sur les différents marchés où elles interviennent (marchés des produits, marchés du travail...). Cette institution facilite la coordination des agents économiques en vue de produire (*Revue Économique*, 1989). Mais la modifier n'est pas simplement affaire de législation<sup>(7)</sup>; introduire une nouvelle norme suppose un processus de diffusion et d'appropriation, notamment par les entreprises. En laissant relativement indéterminée la procédure à mettre en œuvre pour réduire la durée du travail, en déclarant vouloir s'appuyer sur les résultats des négociations à venir, la loi *Aubry I* jouait de la capacité d'influence de l'État tout en s'appuyant sur les décisions des agents économiques (FAVEREAU et QUIERS-VALETTE, 1993). Toutes les entreprises de vingt salariés ou plus ont dû s'interroger sur leur attitude face à l'annonce de la baisse de la durée légale du travail : réduire la durée effective, modifier le mode de calcul du temps de travail, engager des négociations, se préparer à payer des heures supplémentaires, voire encore surseoir à toute décision ? La réduction de la durée légale n'oblige pas à réduire la durée effective mais à se poser ces questions.

Parmi les établissements qui n'avaient pas encore signé d'accord de RTT à la date de l'enquête, 18 % ont élaboré et présenté aux partenaires sociaux un projet de réduction du temps de travail destiné à la négociation

(tableau 1). Mais une autre situation de négociation peut se présenter : l'établissement n'a élaboré aucun projet de RTT, mais une négociation est en cours au niveau de l'entreprise ou du groupe, et la direction attend son résultat pour engager le processus dans l'établissement : 14 % des établissements sont ainsi en situation de « négociation au siège ».

Parmi les établissements qui ne sont pas en négociation, ni sur place ni au siège, certains déclarent avoir l'intention d'en engager une dans le courant 1999 (12 % des établissements). D'autres disent qu'ils vont « commencer à réfléchir ou à en discuter » en 1999 (11 % des établissements). D'autres encore signalent qu'ils attendent des consignes, de la branche ou du groupe auxquels ils appartiennent (19 % des établissements). Enfin certains déclarent qu'ils n'ont pas l'intention de traiter cette question dans l'immédiat (26 % des établissements)<sup>(8)</sup>.

Les établissements appartenant à des petites entreprises ont tendance à attendre les consignes de la branche ou à ne rien faire, l'effet du seuil de vingt salariés prévu par la loi *Aubry* apparaissant très nettement. À l'inverse les grandes entreprises sont plus activement engagées dans les négociations, et les plus grandes d'entre elles en sont encore souvent à des négociations centralisées, qui ne déboucheront sans doute pas immédiatement sur des accords d'établissement.

Ainsi, en mars 1999, le processus est effectivement engagé puisque seule une minorité apparaît dans une position attentiste ou de blocage : 30 % seulement des responsables d'établissements des entreprises de plus de vingt salariés affirment, soit attendre des consignes, soit n'avoir rien prévu de faire dans l'immédiat. Cela ne préjuge ni de la manière dont ils envisagent la RTT, ni de leur action future en ce domaine, mais montre

Tableau 1  
État des négociations en mars 1999  
(établissements de 10 salariés et plus)

Pondération établissements

Taille d'entreprise	10-19	20-49	50-499	500-1999	2000 & +	Ensemble
Négociation sur place	4	21	37	25	13	18 %
Négociation au siège	6	6	14	18	59	14 %
Négociation à venir en 99	4	16	15	27	9	12 %
Va discuter en 99	13	15	9	2	4	11 %
Attend les consignes (branche)	28	20	11	9	10	19 %
Ne fera rien dans l'immédiat	45	22	14	19	5	26 %
<b>Ensemble</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>

Champ : 350 établissements de 10 salariés et plus, sans accord RTT

Source : enquête DARES-CSA 1999.

7. « La durée légale du travail effectif des salariés est fixée à 35 heures par semaine à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2000 pour les entreprises dont l'effectif est de plus de vingt salariés », article 1 de la loi du 13 juin 1998.

8. Rappelons que ces proportions doivent être prises comme des ordres de grandeur très imprécis : elles sont calculées sur une population de seulement 350 établissements. En particulier les pourcentages détaillés par taille d'entreprise n'ont qu'une valeur strictement indicative.

que la baisse de la durée du travail est le plus souvent intégrée dans les anticipations économiques à la date de l'enquête.

Si la réduction de la durée légale n'oblige pas à réduire la durée effective du travail mais à se poser la question de l'initiation ou du refus d'une telle démarche, à quelle(s) rationalité(s) obéit alors le comportement des responsables d'entreprise qui, plus de huit fois sur dix, affirment se trouver à l'initiative de l'entrée dans les dispositifs *Robien* et *Aubry-1* <sup>(9)</sup> ?

Pour comprendre les motivations des employeurs, nous comparons les caractéristiques des établissements selon leur position par rapport à la réduction du temps de travail. L'analyse des différences entre établissements, selon qu'ils ont signé un accord *Robien*, *Aubry-1*, qu'ils sont en négociation ou encore attentistes, donne des indications indirectes mais fiables sur les logiques qui ont présidé à leur décision.

### Les rationalités de la réduction du temps de travail

L'objectif proclamé de la RTT est en premier lieu de réduire le chômage. Or les agents économiques qui prennent la décision de réduire ou non leur durée du travail ont tous, par définition, un emploi ! Est-ce à dire que l'objectif de la lutte contre le chômage ne saurait être pertinent pour expliquer leur décision ? Seulement si l'on rejette *a priori* toute possibilité d'action rationnelle altruiste. Or les entretiens monographiques (BERTRAND, 1999 ; BLOCH LONDON et alii, 1999) mettent clairement en évidence l'importance de ces motivations « civiques » dans l'entrée dans le dispositif *Robien* : c'est pour créer des emplois que certains responsables d'entreprise ont « bravé l'hostilité de leurs pairs et joué les pionniers, quitte à déséquilibrer les fragiles compromis qui faisaient le quotidien de leur entreprise » et à se placer « en marge, voire en opposition par rapport à la communauté patronale » (*ibid.*). Les motivations civiques ont dû certes, dans plusieurs cas, s'allier à des motivations plus utilitaires (telles la réduction des coûts ou les gains de flexibilité) pour emporter la décision. Mais rien ne permet *a priori* de mettre en doute la parole des acteurs qui se disent motivés par des convictions civiques. D'autant que parfois, la RTT ne s'est guère accompagnée de réorganisations favorables, et a même pu mettre en péril l'équilibre économique de leur entreprise (CREREG, 1999).

Il peut être commode de distinguer deux ordres de rationalité dans les comportements économiques et sociaux : une rationalité symbolique (ou communicationnelle), et une rationalité instrumentale <sup>(10)</sup>. La

première met en jeu des motivations sociales (civisme, altruisme, recherche de prestige, conformité à des normes sociales...), alors que la seconde, la seule reconnue par les économistes du courant néo-classique, vise à la maximisation de l'utilité individuelle.

Le rôle des motivations d'ordre symbolique est aussi apparent dans la décision inverse de ne pas réduire la durée du travail. Ainsi, les acteurs patronaux qui se sont opposés avec force à la loi *Robien*, l'ont parfois fait au nom du souci du bien commun : « cette loi va coûter cher, non pas aux entreprises, mais à la collectivité », déclarait Jean GANDOIS, président du CNPF (*Le Monde* 29/10/96). De même, il est difficile de ne pas faire l'hypothèse que les clivages qui traversent le monde patronal à propos de l'attitude à prendre face à la réduction du temps de travail ont un rapport avec différentes manières de concevoir l'intérêt général, traduites dans des positionnements politiques.

Il est donc moins restrictif d'admettre la possibilité d'une pluralité des ordres de rationalité. La décision de réduire la durée du travail, comme toute décision économique, et probablement plus que beaucoup d'autres, peut être inspirée à la fois par des motivations instrumentales et symboliques. Du côté des premières, la balance doit se faire entre les inconvénients (notamment le surcoût salarial induit par le maintien des salaires mensuels après RTT) et les avantages (exonérations ; autres économies par exemple sur les heures supplémentaires ou l'intérim, grâce à la modulation des horaires ; gains en réactivité ou en qualité). Du côté des secondes, les inconvénients tiennent à la nécessité d'assumer une position minoritaire dans la communauté patronale tandis que les avantages tiennent à la satisfaction de contribuer à un objectif collectif, la lutte contre le chômage, mais aussi à l'amélioration du climat social dans l'entreprise, qui peut ensuite se révéler favorable du point de vue instrumental. Ces deux types des motivations sont interdépendants (SEN, 1993). Mais postuler une relative autonomie des deux ordres de rationalité permet de tester l'intérêt et la nécessité de leur prise en considération dans l'analyse de la décision. La décision d'engager ou non un processus de RTT se fait après prise en compte globale de ces considérations instrumentales et symboliques.

Du point de vue des incitations économiques, la loi *Aubry* dans sa première phase se distingue de la loi *Robien* par deux traits majeurs : des exonérations forfaitaires et non plus proportionnelles au salaire (donc plus favorables pour les bas salaires dans le cas *Aubry-1*) ; et surtout, pour les cas offensifs, une obligation d'embauche moins importante (6 % au lieu

9. Dans l'enquête, 83 % des projets de RTT *Robien* et 86 % des *Aubry* étaient à l'initiative de la seule Direction. Le point de vue des employeurs est nuancé par les 500 salariés travaillant dans des entreprises ayant mis en œuvre un accord *Robien*, interrogés dans le cadre de l'enquête DARES-Louis Harris : 78 % estiment que l'idée de la RTT est venue de la Direction, mais 28 % citent les syndicats, et 10 % les élus du

personnel (plusieurs réponses possibles). L'initiative apparaît néanmoins patronale dans la grande majorité des cas.

10. Qu'on ne devrait pas qualifier « d'économique » car la rationalité symbolique est elle aussi présente dans la coordination économique (COUTROT, 1998). Mais par souci de simplicité on utilisera parfois ici l'opposition économique / symbolique.

de 10 % pour une réduction de 10 %). Les conditions de viabilité économique sont donc moins strictes, notamment pour les entreprises de main-d'œuvre peu qualifiée. De même, on peut émettre l'hypothèse (que nous allons tester) que dans le cas de la première loi *Aubry*, l'engagement d'une démarche de RTT est relativement plus facile au plan symbolique ou social : la perspective de réduction de la durée légale donne un caractère de norme à la RTT, et minore le caractère marginalisant de cette décision pour un employeur.

Ces considérations conduisent à prédire que les conditions, instrumentales et symboliques, de l'entrée dans la première loi *Aubry* seront moins exigeantes que pour la loi *Robien*. Pour les mêmes raisons, les pionniers de la loi *Aubry* – ceux qui avaient déjà signé des accords en mars 1999 – auront probablement des caractéristiques plus tranchées, tant du point de vue économique que symbolique, que ceux qui n'ont fait que commencer les négociations à cette date.

L'enquête fournit, pour chacun des groupes de motivations analysés, une batterie de variables permettant de repérer assez précisément la situation de l'entreprise et le positionnement des acteurs sociaux. L'analyse économétrique de la probabilité de réduire la durée du travail met en évidence les facteurs qui influent le plus significativement sur cette décision, et va nous permettre de hiérarchiser leurs influences respectives. Les résultats de cette analyse sont présentés dans le tableau synthétique I.

La population des établissements observés se répartit en quatre catégories : ceux qui ont signé un accord de RTT (respectivement *Robien* et *Aubry-1*), ceux qui sont en cours de négociation dans le cadre de la première loi *Aubry*, et ceux qui n'ont pas encore entamé les négociations à la date de l'enquête. On explique chacun de ces comportements par des modèles *Logit*<sup>(11)</sup>, où la variable expliquée est l'adoption de tel comportement (relativement à la décision d'attendre) et les variables explicatives, le groupe de caractéristiques dont on teste l'effet. Tous les modèles incorporent comme variables de contrôle la taille de l'établissement et le secteur (en quatre modalités) : sans surprise, la probabilité d'adopter la loi *Robien* est plus élevée pour les établissements industriels et surtout pour les grandes unités. Les effets de secteur et de taille sont en revanche non significatifs pour les accords signés dans le cadre *Aubry-1*, ce qui montre une diffusion moins sélective dans le tissu productif. Les négociations en cours en mars 1999 sur les 35 heures concernent plutôt de grands établissements, des secteurs de services. Les attentistes sont à cette date en revanche plus nombreux dans les PME de l'industrie.

11. Les modèles dits *Logit* mettent en œuvre une régression selon une loi logistique sur une variable dichotomique. Ils permettent de quantifier l'influence de différentes variables qualitatives sur la variable expliquée, relativement à une situation dite « de référence ».

## Les motivations instrumentales d'entrée dans la RTT

On peut distinguer trois types de motivations ou de contraintes liées à la recherche d'avantages économiques par l'entreprise : celles qui tiennent à son insertion sur les marchés des capitaux, celles qui tiennent à son insertion sur les marchés des produits, et celles qui renvoient à ses problèmes organisationnels internes. Ces distinctions ont un caractère en partie arbitraire. Certaines variables (la plupart) pourraient en fait être considérées comme des indicateurs de plusieurs de ces types de motivations et de conditions. Les éléments descriptifs de la situation économique-sociale de l'entreprise sont liés avec le processus de production de l'entreprise, depuis la réalisation du travail jusqu'à la mise sur le marché et l'utilisation du produit ou du service. Par exemple, le « juste à temps » peut être à la fois considéré comme un type d'organisation interne à l'entreprise, le résultat d'une pression des actionnaires ou du marché, le signe d'une capacité de réorganisation ou celui d'une volonté d'innovation ou de prestige... L'association entre une hypothèse et une variable a donc un caractère en partie conventionnel qu'il faudra garder à l'esprit en examinant les résultats.

### La structure capitalistique de l'entreprise

On fait ici l'hypothèse selon laquelle une structure capitalistique très ouverte, avec des actionnaires susceptibles d'entrer ou de sortir facilement du capital de l'entreprise, est plutôt défavorable à l'engagement d'une démarche de RTT. Deux raisons peuvent être avancées pour justifier cette hypothèse. D'une part la RTT peut être considérée comme une initiative coûteuse et risquée, susceptible d'affecter à court terme les performances financières de l'entreprise, alors que ses éventuelles retombées économiques favorables (qualité, réactivité) ne produisent d'effets qu'à moyen terme. D'autre part on peut penser que ce type d'entreprise, soumis à des exigences importantes de rentabilité, a déjà mis en œuvre des réorganisations (modulation du temps de travail, allongement de la durée d'utilisation des équipements...) indépendamment de la RTT : cette dernière ne comporterait donc pas de retombées bénéfiques.

L'impact de la structure capitalistique de l'entreprise sur la probabilité d'engager une démarche *Robien* est en fait peu significatif<sup>(12)</sup>. Seules les coopératives apparaissent clairement plus enclines à s'investir dans la RTT (*Robien* ou *Aubry-1*), à l'inverse des établissements qui appartiennent à des grands groupes. Les coopératives ne représentent cependant qu'une petite minorité d'établissements (5 % des accords *Robien* et *Aubry-1*, contre moins de 2 % des établissements *sans*

12. Cf. tableau synthétique et, pour le détail des résultats des différents modèles, AUCOUTURIER & COUTROT (1999).

accords). Les associations, elles, ne semblent pas adopter d'attitude spécifique par rapport à la RTT.

En revanche un contraste intéressant apparaît entre les établissements déjà signataires en mars 1999 d'accords *Aubry* et ceux qui déclarent être en cours de négociation : les premiers sont plus souvent détenus majoritairement par des particuliers, alors que les seconds appartiennent plus fréquemment à des groupes, et surtout à de grands groupes. Le fait d'être coté en Bourse semble également accroître la probabilité d'être en train de négocier une RTT, mais le coefficient n'est guère significatif, de même pour l'autonomie de décision par rapport à la maison-mère. Globalement, l'insertion dans une grande structure capitaliste ouverte semble avoir favorisé un certain attentisme initial : cependant en mars 1999, période de l'enquête, les groupes ont plutôt engagé des négociations, qui pourront être longues et difficiles, mais qui ont néanmoins débuté. En revanche les attentistes confirmés sont plutôt de petits établissements appartenant à des entreprises familiales.

### La position sur les marchés de produits

Une première série de facteurs concurrentiels pouvant influencer sur la probabilité d'engager une RTT concerne la situation financière de l'entreprise : une situation dégradée peut entraver la capacité à prendre des risques. Au contraire, une situation de croissance et de bonne santé économique rend plus attractives les démarches *Robien* ou *Aubry-1* offensives : il est plus facile de tenir les engagements d'embauche (10 % ou 6 % pour une RTT de 10 %) quand on est sur une tendance de croissance régulière. Un effet d'aubaine sur l'emploi est alors possible. Cependant, pour les accords défensifs, c'est à l'inverse une situation dégradée qui favorise la décision de réduire la durée du travail pour sauver des emplois.

Une deuxième série de facteurs tient à la stratégie compétitive de l'entreprise. Une stratégie axée sur des prix inférieurs aux concurrents semble *a priori* peu prédisposer à s'engager dans une démarche de RTT, dans la mesure où le risque d'un impact négatif sur les coûts salariaux peut s'avérer dissuasif. En revanche, les entreprises qui jouent sur la capacité de répondre aux besoins des clients (qualité), sur l'innovation ou sur la diversité des produits et services, peuvent espérer bénéficier d'une démarche de RTT pour améliorer leur réactivité, la polyvalence de leurs salariés, ou embaucher de nouvelles compétences. D'autre part, l'étendue du marché peut affecter la décision : les entreprises qui se battent sur des marchés internatio-

naux sont sans doute soumises à la fois à une concurrence plus vive et à des incertitudes plus fortes qui peuvent, toutes choses égales d'ailleurs, affecter négativement leur propension à prendre un risque de rupture organisationnelle du type d'une RTT ; celles pour qui la proximité géographique est de moindre importance peuvent être plus tentées par la délocalisation.

Une troisième série de facteurs renvoie au caractère plus ou moins fluctuant et / ou saisonnier des marchés. Face à une demande très variable, que ce soit de façon imprévisible ou saisonnière, l'établissement peut chercher à développer sa flexibilité organisationnelle. On sait que la RTT favorise clairement l'introduction de la modulation du temps de travail, et peut donc se révéler avantageuse.

Un deuxième modèle teste l'impact de ces variables de « marché des produits » sur les comportements des établissements en matière de RTT. Les résultats sont globalement décevants. La rentabilité et la situation de trésorerie ne jouent guère de rôle significatif en la matière, bien que les établissements qui ont engagé des négociations *Aubry-1* déclarent disposer d'une rentabilité plutôt supérieure à leurs concurrents. En revanche, comme prévu, une évolution favorable ou très défavorable des effectifs sur les dernières années accroît la probabilité d'engager une démarche *Robien*, par rapport à une situation de stabilité des effectifs. Mais ce résultat ne semble pas confirmé dans le cadre de la première loi *Aubry* : le biais de sélection à l'entrée de la RTT lié au dynamisme de l'entreprise n'est pas aussi important dans ce dernier cas qu'il l'était pour la loi *Robien* (cf. FIOLE, PASSERON et ROGER, 1999).

Concernant la compétitivité, la stratégie fondée sur l'innovation semble jouer un rôle positif dans le positionnement de l'établissement par rapport à la loi *Robien* ; à l'inverse, les établissements attentistes sont moins nombreux à signaler l'importance de l'innovation dans leur stratégie. Les caractéristiques de la demande n'apparaissent pas déterminantes : la saisonnalité influence certes favorablement la probabilité de RTT, mais de façon non significative. La variabilité de la demande n'a guère d'influence propre sur les démarches *Robien*, et de façon inattendue, se révèle défavorable à l'engagement d'une démarche *Aubry-1*. Il y a peut-être ici l'indice d'une imperfection dans le questionnement adopté, qui pourrait affecter la qualité de ces résultats<sup>(13)</sup>. Quoi qu'il en soit, l'exposition à la concurrence internationale n'a pas non plus l'influence attendue sur la probabilité de RTT : leur position sur le marché des produits semble globalement peu déterminer les stratégies des entreprises par rapport à la réduction du temps de travail. L'enquête ne fait donc pas

13. La question posée était : « dans le courant des douze derniers mois, l'activité de votre établissement a-t-elle connu des fluctuations de court terme très importantes, assez importantes, peu importantes ou pas importantes du tout ? » ; la variable FLUCT correspond aux deux premières réponses. L'idée de cette question était de tenter de cerner le caractère plus ou moins fluctuant des marchés sur lesquels est positionné l'établissement ; mais il semble qu'en réalité la question ait évo-

qué plutôt l'occurrence de chocs conjoncturels particuliers en 1998. Dans ce cas les établissements qui traversent des turbulences conjoncturelles (à la hausse ou à la baisse) peuvent avoir logiquement hésité à s'engager dans une démarche *Aubry-1*. Ceci expliquerait aussi pourquoi cette variable n'est pas du tout significative pour les *Robien* : des chocs récents n'ont pas de raison d'avoir influencé une décision qui leur est antérieure...

apparaître le risque d'un mouvement de délocalisations en réponse à une réduction annoncée de la durée légale du travail.

### *Les contextes organisationnels*

La réduction du temps de travail peut s'avérer plus utile ou au contraire plus difficile selon le contexte organisationnel de l'entreprise. Parmi les facteurs organisationnels qui peuvent favoriser le recours à la RTT (et à la modulation des horaires de travail qui va souvent de pair), on citera d'abord l'organisation en « juste-à-temps » avec les clients : la gestion de ce système de production, qui consiste à ne produire que sur commande délivrée par le client, afin de minimiser les stocks et d'accroître la réactivité, est sans doute facilitée par la possibilité de faire varier les horaires des salariés de façon flexible, en fonction des commandes. Le recours traditionnel aux heures supplémentaires, onéreuses pour l'entreprise, peut être réduit par le recours à la modulation du temps de travail.

Un deuxième facteur organisationnel favorable pourrait être justement l'existence préalable d'un accord de modulation. Les études monographiques indiquent en effet l'existence d'effets d'apprentissage, selon lesquels une première expérience bénéfique de la modulation du temps de travail pousse parfois les entreprises à rechercher son approfondissement, en échange d'une RTT accordée aux salariés.

Un troisième facteur concerne l'acquisition de qualifications spécifiques dans l'établissement. Là encore, la théorie et des études monographiques montrent que, quand de longs temps d'apprentissage sur le tas sont nécessaires pour qu'un salarié devienne pleinement opérationnel, les directions d'entreprise peuvent rechercher la stabilisation de ces salariés même en cas de difficultés économiques (accords défensifs) ; elles peuvent également chercher à recruter des jeunes pour assurer la transmission des savoirs avant que les anciens ne partent à la retraite (BLOCH LONDON *et alii*, 1999).

À l'inverse plusieurs autres facteurs organisationnels sont *a priori* plutôt défavorables : ainsi l'existence de procédures strictement définies, comme par exemple le cas des normes de qualité ISO, peut introduire des rigidités de fonctionnement peu propices à l'introduction d'une grande flexibilité temporelle ; de même, la pratique déjà établie du travail de nuit, ou du travail en continu (ouverture sept jours sur sept), rend moins attractive, voire inutile, l'introduction de la modulation du temps de travail, dans la mesure où les équipements sont déjà utilisés au maximum. De la même façon, on peut penser qu'un établissement fortement utilisateur de contrats à temps partiel aura moins d'intérêt à la RTT, parce qu'il pourra recourir sans surcoût aux heures complémentaires pour faire face à des besoins de flexibilité du temps de travail.

Enfin, la présence d'une forte proportion de cadres dans le personnel peut également dissuader un chef d'établissement de s'engager dans une démarche de RTT, dans la mesure où le contrôle des horaires des cadres est délicat et où ces derniers travaillent souvent à l'extérieur de l'entreprise.

D'une façon générale, les déterminants organisationnels de la démarche de RTT apparaissent inspirer fortement la démarche des accords *Robien*. En particulier, l'introduction de ces variables rend non significatifs les effets sectoriels : le biais de l'industrie en faveur de la RTT tient exclusivement au jeu de ces variables organisationnelles. Norme ISO, « juste à temps », ouverture en continu et rapidité d'acquisition des qualifications obtiennent des coefficients du signe attendu et clairement significatifs. La pratique antérieure de la modulation du temps de travail apparaît favoriser très fortement la probabilité d'avoir signé un accord *Robien* (et *Aubry-1*) : ce constat statistique est cohérent avec les diverses études monographiques, qui montrent que la décision de réduire la durée du travail s'inscrit souvent dans la continuité d'un accord de modulation du temps de travail, et vise alors à bénéficier à plein des avantages de la modulation en la poussant jusqu'au bout. Ces études soulignent l'importance des effets d'apprentissage organisationnel à la fois pour prendre la décision de RTT et pour la mener à bien avec succès.

En revanche, hormis la pratique de la modulation et, dans une moindre mesure, de l'organisation en « juste-à-temps », aucune autre variable organisationnelle n'apparaît significative pour expliquer la signature d'un accord *Aubry-1* : les signes des coefficients sont les mêmes que pour les accords *Robien* mais la précision des estimateurs est trop faible.

### **Les motivations symboliques d'entrée dans la RTT**

L'entreprise n'est pas seulement une organisation concurrentielle ou un système organisationnel, c'est aussi un système social. Les décisions de l'employeur peuvent être influencées par les aspirations des salariés, qu'il s'agisse du désir de plus de temps libre, de meilleures conditions de travail, ou de la solidarité avec les chômeurs. Ces aspirations, qu'elles soient instrumentales ou symboliques, s'expriment à travers l'action collective des salariés. Or l'existence même d'un syndicat, d'une négociation collective ou d'un conflit collectif (le « triangle noir », FAVEREAU, 1994), suppose l'intervention d'une rationalité symbolique qui seule permet de surmonter l'individualisme utilitariste du « *passager clandestin* » (OLSON, 1978). C'est pourquoi l'expression collective des aspirations des salariés peut être considérée comme ressortissant du jeu de motivations symboliques, même quand ces aspirations sont *a priori* plutôt instrumentales.

L'employeur lui-même n'est pas un être purement



utilitariste ; ses aspirations et ses convictions éthiques ou politiques influencent son comportement économique. Il est donc également légitime de prendre en compte ses convictions, ce que l'enquête permet de faire beaucoup mieux que pour les salariés.

### *Le contexte social de l'établissement*

L'enquête ne dispose en effet pratiquement pas d'indicateurs concernant les aspirations des salariés et de leurs représentants, et nous sommes donc réduits à supposer de façon très générale qu'ils sont favorables à la RTT, dans la mesure où il s'agit d'une revendication importante du mouvement syndical depuis de nombreuses années (FREYSSINET, 1997 a, chapitre V). L'influence de ces aspirations sur la décision de l'entreprise sera d'autant plus sensible que les salariés auront acquis une capacité à s'organiser et à faire pression sur l'employeur. La présence syndicale dans l'entreprise a donc toutes chances de favoriser l'entrée dans une démarche de RTT ; et ce d'autant plus que la politique de l'organisation syndicale présente sera favorable à la loi *Robien* ou à la première loi *Aubry* (cf. *infra*). On peut aussi penser qu'une forte capacité de mobilisation – dont un indicateur pertinent est l'occurrence d'un conflit du travail au cours des trois dernières années (COUTROT, 1996) – accroît les chances de peser en faveur d'une RTT.

Le seul indicateur concernant les aspirations des salariés a trait aux salariés à temps partiel : on demande à l'employeur si, à sa connaissance, ils préféreraient travailler à temps plein. Concernant les salaires, on sait seulement quel est leur niveau moyen relativement aux salaires définis par la convention collective : on peut faire l'hypothèse que les salariés qui perçoivent des salaires très proches des minima de branche, seront assez réticents à l'idée de baisse, voire de blocage de leurs rémunérations. Un niveau salarial relativement bas induira alors une plus faible probabilité de RTT.

Enfin, l'employeur lui-même exerce son activité dans un environnement social : la communauté patronale locale ou d'industrie, les réseaux locaux d'entreprises, peuvent porter des valeurs ou adopter collectivement des attitudes particulières qui ne seront pas sans influence sur les décisions de l'employeur. L'insertion de l'entreprise dans ce type de réseaux sociaux peut donc avoir un impact sur la décision de RTT.

### *Les motivations politiques des acteurs*

On fait ici référence à des motivations ancrées dans des valeurs éthiques ou des orientations politiques (c'est-à-dire ayant trait à une conception générale du bien commun), qui dépassent donc le seul contexte de l'entreprise, et traduisent le positionnement des acteurs dans le débat social général.

Concernant d'abord les stratégies des syndicats, il est notoire que les différentes centrales ont adopté des positionnements politiques fortement divergents face à la loi *Robien*, seule la CFDT soutenant fortement cette démarche. Concernant la première loi *Aubry*, les confédérations FO et surtout CGT ont nettement assoupli leur position, s'insérant plus volontiers dans une dynamique de négociations. En cas de présence syndicale dans l'entreprise, l'affiliation du (ou des) syndicat(s) à l'une de ces confédérations influe probablement sur les décisions en matière de RTT.

Les employeurs, quant à eux, peuvent tout d'abord être réticents à la négociation avec un syndicat, indépendamment même de toute RTT. Nombre d'employeurs, notamment dans les PME, ont une opinion négative sur les syndicats, qu'ils en connaissent un dans leur entreprise ou non. Cette réticence peut réduire la probabilité qu'ils envisagent de négocier un accord de réduction du temps de travail qui introduira ou renforcera le syndicat dans leur établissement.

D'autre part, les lois *Robien* et *Aubry* s'inscrivent explicitement dans la perspective de politiques publiques volontaristes en faveur de la réduction du chômage et du maintien de la cohésion sociale. Les penseurs libéraux les récuse car, selon eux, elles introduisent des distorsions sur les marchés et réduisent donc l'efficacité économique. Le clivage idéologique entre partisans du libéralisme et tenants de politiques publiques correctrices apparaît pertinent en matière de positionnement par rapport à la RTT. Ce clivage ne recouvre pas strictement une opposition gauche / droite : même si la réduction du temps de travail est plutôt un thème porté traditionnellement par la gauche, la loi *Robien* a été votée par une majorité de droite, et les milieux chrétiens sociaux sont plutôt favorables à la RTT. Quoi qu'il en soit, étant donnée l'ardeur du débat public autour de la RTT depuis plusieurs années, on peut penser que le positionnement idéologique de l'employeur joue un rôle non négligeable dans sa disposition à envisager ou non la RTT avec bienveillance.

Enfin, la croyance dans le caractère bénéfique pour l'emploi de la RTT peut, elle aussi, influencer la décision : un employeur très soucieux de cohésion sociale, mais qui ne croirait pas à la possibilité de créer des emplois en réduisant la durée du travail, n'aurait pas de motif idéologique pour le faire.

L'analyse économétrique montre la grande importance de ces variables socio-politiques, qu'elles reflètent le contexte social local de l'entreprise ou les options idéologiques plus générales des acteurs. Tout d'abord, il faut noter que l'introduction des institutions de représentation du personnel (délégués du personnel et syndicaux) rend non significative la taille de l'établissement dans toutes les régressions : l'effet taille observé dans les modèles n'était en fait qu'un effet « représentation des salariés », qui tient notamment au seuil de 50 salariés pour l'existence d'un délégué

syndical, mais pas seulement<sup>(14)</sup>. L'influence des institutions de représentation est très différente selon qu'on considère les accords *Robien* ou *Aubry-1*. Dans le premier cas c'est la présence (avant la négociation) de la CFDT qui est déterminante ; les autres syndicats n'ont pas d'impact significatif sur la probabilité d'adopter la loi *Robien*. En revanche, pour les accords *Aubry-1*, l'impact essentiel est celui de la présence d'un délégué du personnel ; la présence syndicale ou la couleur du syndicat n'ajoutent rien. Au-delà du caractère facilitant pour la négociation de l'existence préalable d'une représentation du personnel, tout se passe comme si l'édiction d'une nouvelle norme publique – la réduction de la durée légale du travail – avait un impact beaucoup plus important dans l'entreprise lorsqu'un espace interne de débat public, aussi limité soit-il, y préexiste. Dans les établissements dénués de toute représentation collective des salariés, l'employeur semble pouvoir beaucoup plus facilement ignorer le changement politique extérieur, du moins jusqu'à ce que la réduction de la durée légale prenne effet. En revanche l'existence d'un conflit dans les trois dernières années n'a pas de rôle significatif.

Les aspirations des salariés sont mal ou pas retracées dans l'enquête ; le souhait (selon l'employeur) des travailleurs à temps partiel de passer à temps plein n'a pas d'effet significatif sur la décision de RTT ; un niveau des salaires plutôt supérieur aux minima de branche joue comme prévu un rôle positif, en rendant plus facile des accords de modération salariale.

En ce qui concerne les réseaux sociaux de l'employeur, leur influence se manifeste dans le rôle clairement positif de la connaissance personnelle d'une entreprise ayant réduit la durée du travail. Mais c'est surtout l'adhésion à un syndicat de branche ou à une union patronale qui contribue fortement à structurer la décision : les employeurs *Robien* sont nettement moins nombreux à être adhérents, les établissements *Robien* et *Aubry-1* signalent beaucoup moins souvent s'être référés à la branche pour prendre leur décision. En revanche ceux qui sont en train de négocier un accord *Aubry* en mars 1999 ne se distinguent guère des attendistes en ce qui concerne leur rapport aux institutions patronales : celles-ci, après avoir freiné l'implication de leurs adhérents, jouent désormais un rôle neutre dans la décision de s'engager ou non dans la RTT.

Les employeurs qui expriment une opinion favorable au rôle du syndicalisme tendent également, toutes choses égales par ailleurs, à adopter beaucoup plus facilement que les autres une démarche de RTT, particulièrement *Robien*, mais également *Aubry-1*. Le positionnement idéologique général de l'employeur – sa préférence pour une politique publique donnant la priorité à la cohésion sociale sur l'initiative économique – contribue fortement à déterminer son attitude

par rapport à la RTT : cette variable est très significative pour expliquer la démarche *Robien*, et le demeure, quoique dans une moindre mesure, pour la démarche *Aubry-1* (plus d'ailleurs pour les accords déjà signés que pour les négociations en cours). De même la croyance dans la possibilité de créer des emplois par la RTT favorise l'adoption de cette démarche, là encore surtout pour les accords *Robien*.

### Les déterminants du choix de la RTT : une synthèse

La prise en compte simultanée des quatre catégories de variables évoquées vise à valider les résultats qui précèdent. Une première lecture du tableau synthétique I permet de comparer l'importance relative des différents groupes de variables dans la détermination des comportements de RTT.

Concernant la *structure du capital*, les coopératives ont été plus promptes à s'emparer de la loi *Robien*, et dans une moindre mesure de la première loi *Aubry* ; les grands groupes se sont engagés début 1999. La *situation conjoncturelle* semble avoir une influence non négligeable sur la probabilité d'adoption de la RTT : les établissements dont l'activité au cours des années récentes a été dynamique ou à l'inverse déclinante, se sont montrés plus intéressés par les accords de RTT que ceux au profil plus constant. L'occurrence d'un choc de demande en 1998 semble plutôt favoriser l'attentisme en 1999 relativement à la RTT. La saisonnalité de ces fluctuations favorise clairement l'entrée dans les négociations *Aubry-1*, mais semble avoir été peu déterminante pour les *Robien*. Au-delà de la situation conjoncturelle en revanche, les caractéristiques du marché apparaissent peu discriminantes : l'horizon de la demande, la prévisibilité des fluctuations, les stratégies de compétitivité... ont peu d'influence, même si le choix de l'innovation incite plutôt à s'engager dans la RTT.

Les caractéristiques *organisationnelles* jouent très fortement : le « juste-à-temps » est clairement favorable à la RTT, alors que les établissements ouverts sept jours sur sept ont beaucoup moins tendance à s'y engager. L'expérience antérieure de la modulation semble inciter fortement à approfondir l'expérience en réduisant la durée du travail pour mettre à profit les effets d'apprentissage déjà réalisés.

Les variables *socio-politiques* ont joué un rôle sans doute décisif : l'implantation préalable d'organisations syndicales, et surtout de la CFDT, est capitale pour les dynamiques *Robien*, alors que c'est la présence d'une représentation collective quelle qu'elle soit (un délégué du personnel par exemple), qui joue le rôle majeur dans le déclenchement des négociations *Aubry-1*. Les établissements où les salariés reçoivent des rémunérations relativement faibles sont plutôt réticents relativement à la RTT, probablement parce que les sacrifices

14. Le délégué du personnel est en principe présent dans tous les établissements de 10 salariés ou plus ; mais en fait dans notre échantillon, il n'y a pas de DP dans 60 % des établissements de 10 à 19 salariés, et

encore dans 40 % des établissements de 20 à 49 salariés. C'est que, si l'organisation d'élections est en principe obligatoire, il est fréquent qu'elles ne se tiennent pas, faute de candidats.

Tableau synthétique I

Les déterminants des attitudes des entreprises face à la réduction du temps de travail

	Accord Robien	Accord Aubry-1 Signé	Négociation en cours	Attentisme
<i>Capital</i>				
Coopératives	+	++	n.s.	--
Petits groupes	n.s.	n.s.	++	--
Grands groupes	-	n.s.	++	-
<i>Situation financière</i>				
Trésorerie serrée	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.
Rentabilité supérieure	n.s.	n.s.	+	n.s.
Effectifs en baisse (sur moyen terme)	+	n.s.	+	n.s.
Effectifs en hausse (id.)	+	-	+	n.s.
<i>Marchés</i>				
International	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.
Proximité des clients importante	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.
Choc de demande en 1998	n.s.	---	n.s.	+
Compétitivité innovation	+++	n.s.	n.s.	-
Demande saisonnière	n.s.	+	n.s.	n.s.
<i>Organisation</i>				
Juste-à-temps	++	n.s.	++	--
Norme ISO	--	-	n.s.	n.s.
Ouverture en continu	---	n.s.	n.s.	+
Qualifications spécifiques	+	n.s.	n.s.	-
Expérience de la modulation	+++	++	+++	---
Forte proportion de cadres	n.s.	n.s.	n.s.	+
Forte proportion de temps partiels	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.
<i>Contexte social : salariés...</i>				
Bas salaires	-	n.s.	n.s.	+
Existence de conflits antérieurs	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.
Présence de DP	n.s.	+++	n.s.	-
Présence CFDT	+++	n.s.	++	---
... CGT	++	n.s.	n.s.	n.s.
... FO	n.s.	-	n.s.	n.s.
... CFTC	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.
... CGC	--	n.s.	n.s.	n.s.
... et employeur				
Connait autre entreprise à RTT	+	++	n.s.	--
Adhérent union patronale	---	-	n.s.	n.s.
Branche « référence pour la RTT »	---	--	n.s.	+
<i>Positionnement socio politique du chef d'entreprise</i>				
« Syndicat utile »	+++	++	+	--
Avantage RTT : « créer des emplois »	+++	++	n.s.	--
« Cohésion sociale prioritaire »	+++	+	n.s.	--

*Guide de lecture* : ce tableau résume les résultats de l'analyse économétrique « toutes choses égales par ailleurs » (modèles Logit) des probabilités d'avoir signé un accord Robien, un accord Aubry-1 ou d'être en cours de négociation plutôt que de n'avoir rien fait et de la probabilité d'être attentiste plutôt que dans une autre des situations de RTT (Robien, Aubry-1 ou en négociation).

+ (resp. -) indique un coefficient positif (resp. négatif) significatif au seuil de 15 % (+ + pour 5 %, + + + pour 1 %) ; n.s. indique un coefficient non significatif.

*Exemple* : toutes choses égales par ailleurs, la pratique du « juste à temps » (production uniquement à la commande) augmente la probabilité qu'un établissement ait signé un accord Robien ou soit en train de négocier un accord Aubry-1 ; elle n'a pas d'influence significative sur la signature d'un accord Aubry-1 ; elle diminue la probabilité que cet établissement soit attentiste. En revanche, toutes choses égales par ailleurs, les établissements qui ont une clientèle internationale n'ont pas une probabilité différente d'avoir entamé une démarche de RTT.

salariaux n'y sont pas socialement acceptables. Du côté des employeurs, les adhérents à des unions patronales ont été très peu enclins à s'engager dans la loi *Robien* ; pour la première loi *Aubry*, les adhérents ont initialement maintenu une nette réserve, mais sont ensuite devenus plus neutres par rapport à la RTT, sans doute après avoir enregistré le résultat des négociations de branche<sup>(15)</sup>. Enfin les opinions politiques des employeurs pèsent aussi fortement dans leurs décisions. Ceux qui sont très méfiants vis-à-vis du syndicalisme, ou qui ne croient pas à la création d'emploi par la RTT, restent attentistes, alors que ceux qui privilégient la cohésion sociale par rapport à l'initiative économique sont plus favorables.

Si l'on prend en compte le fait que les variables dites de *structure du capital* renvoient aussi à des dimensions politiques – les coopératives ouvrières sont naturellement proches du mouvement syndical, alors que les directions des grands groupes pèsent d'un poids particulier dans les organisations patronales –, on ne peut que constater le rôle essentiel de la dimension

socio-politique dans les décisions des entreprises en matière de réduction du temps de travail. Dit autrement, les établissements qui se sont volontiers engagés dans la RTT semblent se distinguer des attentistes au moins autant par leur contexte social et leur position idéologique que par leurs caractéristiques organisationnelles ou économiques, bien que ces dernières ne soient bien sûr pas sans importance.

Le tableau synthétique II permet de mesurer l'évolution du poids relatif des différents groupes de variables à mesure qu'on passe de la loi *Robien* aux premiers pas de la loi *Aubry*, puis aux négociations en 1999. Dans la démarche *Robien*, le positionnement socio-politique joue le premier rôle, secondé par les préoccupations organisationnelles. Pour les accords *Aubry-1*, puis les négociations en cours en mars 1999, l'importance relative des aspects socio-politiques tend à diminuer, bien qu'elle demeure non négligeable. À l'inverse, dans la mesure où des grands groupes avaient récemment initié des négociations *Aubry-1*, la structure capitaliste des entreprises acquiert un rôle plus important.

**Tableau synthétique II**  
**Performances relatives des groupes de variables dans la détermination des stratégies de RTT**

<b>Modèles Robien % de concordance</b>	<b>Structure du capital</b>	<b>Marché des produits</b>	<b>Organisation</b>	<b>Position socio- politique</b>	<b>Toutes variables</b>
avec secteur et taille	69 % *	72 %	79 %	87 %	92 %
sans secteur et taille	58 %	66 %	75 %	86 %	91 %

<b>Modèles Aubry-1 % de concordance</b>	<b>Structure du capital</b>	<b>Marché des produits</b>	<b>Organisation</b>	<b>Position socio- politique</b>	<b>Toutes variables</b>
avec secteur et taille	67 %	71 %	68 %	78 %	89 %
sans secteur et taille	60 %	70 %	68 %	78 %	88 %

<b>Modèles « en négociation » % de concordance</b>	<b>Structure du capital</b>	<b>Marché des produits</b>	<b>Organisation</b>	<b>Position socio- politique</b>	<b>Toutes variables</b>
avec secteur et taille	73 %	71 %	70 %	71 %	81 %
sans secteur et taille	69 %	66 %	64 %	70 %	80 %

Le % de concordance indique le pouvoir prédictif du modèle *Logit*.

\* Exemple : dans 69 % des cas, on peut prédire correctement grâce aux seules variables de structure du capital (définies ci-dessus), de secteur et de taille, l'adoption ou non d'une démarche *Robien*.

### **L'impact économique de la RTT : une évaluation qualitative sur une centaine d'entreprises**

L'enquête comporte, pour les établissements qui ont signé un accord de RTT, une description assez détaillée du processus de négociation, des modalités de

mise en œuvre de l'accord, et de son impact, décrit de façon qualitative<sup>(16)</sup>, sur un grand nombre de paramètres de l'établissement. Cet ensemble d'informations permet de caractériser qualitativement l'impact micro-économique de la réduction du temps de travail, du moins pour les entreprises « pionnières » qui l'ont déjà mise en œuvre à la date de l'enquête.

15. En effet les adhérents des fédérations patronales et ceux qui disent s'appuyer sur la branche pour prendre leur décision, nettement moins nombreux parmi les établissements signataires d'accords *Robien* et *Aubry-1*, sont mieux représentés parmi ceux qui sont en train de négocier.

16. Avec des choix du type « amélioration, dégradation ou sans changement ».

Mesurer l'impact de la RTT est une tâche fort difficile, parce qu'elle affecte simultanément une multitude de dimensions de la vie de l'entreprise, et que les interactions entre ces dimensions sont complexes. On voit bien en quoi la RTT peut avoir un impact sur la situation économique de l'entreprise : elle peut modifier sa situation financière ou sa position concurrentielle, la qualité, la disponibilité de son produit... Elle a un impact direct sur l'organisation et les conditions du travail. Elle peut aussi induire des transformations dans les rapports sociaux au sein de l'entreprise, par l'expérience de négociation qu'elle produit. Enfin, elle peut influencer la façon dont le responsable d'entreprise conçoit les dispositifs publics et la politique de RTT elle-même. La RTT est un processus de transformation. Les éléments qui influencent le choix de la RTT peuvent chacun être transformés par ce processus, qu'on s'y attende *a priori* ou non. Quand on ne dispose que d'une observation *a posteriori*, comme c'est ici le cas, il est très difficile de démêler, dans le cours de ce processus qui part de la décision d'entrée pour aboutir à la mise en œuvre, les éléments déterminants *a priori* de ceux qui ont été transformés par le processus lui-même. Faute d'alternative, on pourra considérer, pour analyser les déterminants de la décision de RTT, que les variables descriptives de l'établissement observées à l'enquête et décrites ci-dessus n'ont pas été substantiellement modifiées par la décision et la mise en œuvre de la RTT. Mais c'est une hypothèse forte.

Aussi forte que celle qui va maintenant être faite sur les impacts de la RTT signalés par l'employeur : on va en effet supposer que ce dernier a su démêler, dans l'évolution des différents paramètres économiques de l'établissement, ce qui résultait pour l'essentiel de la RTT et ce qui en était pour l'essentiel indépendant. Car, de même que les variables descriptives *a priori* sont peut-être un résultat du processus, les impacts signalés par l'employeur – sur la qualité des produits, la rentabilité, etc. – sont peut-être eux-mêmes le résultat de changements en partie indépendants de la RTT (nouveaux investissements, gain ou perte de marchés...). On verra par exemple que les signataires d'accords défensifs sont systématiquement plus pessimistes sur l'impact de la RTT, ce qui peut certes vouloir dire que celle-ci est plus efficace dans une entreprise florissante, mais aussi que le jugement pessimiste de l'employeur sur l'avenir de l'entreprise déteint sur son évaluation de la RTT. Comparer une situation « avant RTT » et « après RTT » n'est pas envisageable, en dehors de l'appréciation portée directement par le responsable interrogé sur cette évolution.

Une deuxième difficulté, tout aussi préoccupante mais plus aisée à déchiffrer, concerne le recul temporel dont disposent les acteurs. Il est souvent insuffisant

pour espérer porter un jugement sur la situation des entreprises qui ont réduit le temps de travail. Si les premiers entrants dans le dispositif *Robien* ont presque trois ans d'expérience, les premiers bénéficiaires de la loi *Aubry* ont entamé le processus moins d'un an avant l'enquête. Le peu de temps écoulé depuis la mise en œuvre de la réduction de la durée du travail induit pour les responsables d'entreprise une difficulté à tirer un bilan, difficulté à répondre d'autant plus grande que la mise en œuvre est récente. Sur les 120 établissements interrogés, une quinzaine n'ont d'ailleurs pas encore mis en œuvre la RTT.

Si l'on considère donc que le nombre d'établissements interrogés et qui ont entamé la phase de mise en œuvre est très limité (105 au total), si l'on ajoute qu'un seul représentant de la direction est interrogé, alors que les appréciations peuvent souvent différer au sein même de la hiérarchie de l'entreprise<sup>(17)</sup>, sans même parler des points de vue des salariés ou de leurs représentants, si enfin on considère que, dans le cadre d'un entretien d'une heure en face à face, il n'est possible de recueillir que des appréciations qualitatives et forcément subjectives, on comprendra alors la modestie des conclusions qu'il est possible de tirer de l'analyse de l'impact de la RTT dans cette enquête. Les éléments présentés ne peuvent donc en aucun cas se substituer à, ou anticiper les résultats qui pourront être obtenus, soit par des suivis monographiques incluant une confrontation des points de vue des différents acteurs concernés à divers moments de la mise en œuvre, soit par le suivi statistique d'indicateurs macroéconomiques ou agrégés, tels ceux de l'emploi ou de temps de travail déclarés dans les enquêtes habituelles du système statistique public.

Sous toutes ces réserves, l'enquête DARES-CSA permet malgré tout d'apporter quelques éléments partiels d'une première appréciation par les responsables des retombées de la RTT pour leur établissement.

### **Des impacts économiques de la RTT plutôt favorables selon les responsables d'entreprise**

À la question « à votre avis, l'impact global de la RTT et des réorganisations sur la situation économique de votre établissement a-t-il été une amélioration, une détérioration ou pas d'impact ? », les responsables d'entreprise hésitent à répondre, d'autant plus que la mise en œuvre est récente. Un quart des employeurs ayant signé un accord *Robien* et la moitié des *Aubry-I* ne se prononcent pas encore sur le bilan global de l'opération. Ils sont peu nombreux dans notre échantillon à tirer un bilan franchement négatif. Mais un nombre assez important juge que la RTT n'a eu aucun effet global sur la situation économique de l'établissement.

17. L'enquête signale des désaccords au sein de la Direction dans 18 % des 120 établissements qui ont négocié une RTT.

Tableau 2

L'impact global de la RTT et des réorganisations sur la situation économique de votre établissement a été...

	Amélioration	Détérioration	Pas d'impact	Trop tôt pour évaluer	NSPP *	Total
Robien	36	16	17	26	5	100
Aubry-1	28	4	15	49	4	100
Ensemble	32	11	16	36	5	100

Source : enquête DARES-CSA 1999, 105 accords RTT mis en œuvre, chiffres non pondérés.

\* Ne se prononce pas.

À un niveau détaillé, l'appréciation des employeurs de l'effet de la RTT sur différents indicateurs économiques et sociaux est moins hésitant : ils sont moins nombreux à estimer qu'il est trop tôt pour se prononcer. L'impact de la RTT est perçu comme neutre ou positif sur la qualité des produits, la productivité, la réactivité, la polyvalence et la motivation des salariés, le climat social, les conditions et l'organisation du travail. En revanche, il est plutôt négatif sur les coûts de gestion de l'organisation et sur les coûts salariaux. Globalement, l'impact apparaît neutre sur la rentabilité des établissements interrogés : environ un cinquième des établissements signalent une amélioration, un autre cinquième une dégradation, le reste indiquant un effet négligeable ou ne se prononçant pas encore.

Une classification des 105 établissements interrogés qui avaient mis en œuvre la RTT avant l'enquête, permet de proposer une appréciation synthétique des effets observés par les responsables d'établissements. L'analyse montre que les employeurs s'opposent très clairement selon qu'ils ont une appréciation systématiquement positive (amélioration de l'organisation et des conditions de travail, de la motivation des salariés, de leur productivité...) ou systématiquement négative (détérioration des facteurs déjà cités, de la qualité, du climat social, de la rentabilité...) des retombées de la RTT : la RTT tend à améliorer ou à dégrader l'ensemble des indicateurs de fonctionnement de l'entreprise<sup>(18)</sup>.

La classification automatique permet de distinguer cinq classes d'établissements, selon leur appréciation des retombées de la RTT. La première classe regroupe une trentaine d'établissements pour qui la RTT a clairement eu un impact très positif : diminution de l'absentéisme, amélioration de la qualité, de l'organisation du travail, des conditions de travail, du climat social, de la motivation des salariés, de la productivité, de la rentabilité, des coûts de gestion... La RTT n'a eu pratiquement aucun effet négatif pour ces établissements : on les a qualifiés « d'euphoriques ». Une deuxième classe regroupe une quarantaine d'établissements plus indécis mais dont le jugement n'est pas du tout négatif. La RTT a permis d'améliorer l'organisation du travail et les variables sociales (les conditions de travail, le climat social) mais plutôt dégradé les coûts salariaux. Ce jugement est lié à une appréciation globale positive

ou jugée prématurée. On a qualifié ces établissements « d'optimistes ».

Une troisième classe comporte une quinzaine d'établissements qui portent un jugement négatif sur les retombées à court terme de la RTT : celle-ci a diminué la durée d'utilisation des équipements, dégradé l'organisation du travail, les coûts salariaux et les coûts de gestion. Ils refusent néanmoins de formuler une appréciation globale, estimant qu'il est trop tôt pour juger : on les a qualifiés « d'inquiets ». La quatrième classe regroupe une dizaine d'établissements qui ont une appréciation franchement négative de la RTT : elle a dégradé non seulement l'organisation du travail, les coûts salariaux et de gestion mais encore la qualité, la productivité et la rentabilité. Elle n'a amélioré en rien la situation économique de l'établissement. Ils seront ici qualifiés de « sinistrés ». Enfin, la dernière classe regroupe une dizaine d'établissements qui affirment que la RTT n'a eu globalement aucun effet sur leur situation ; ils sont néanmoins quatre à signaler qu'elle a amélioré leurs coûts salariaux.

Cette classification dessine donc une hiérarchie d'appréciations ordonnées des effets de la RTT, depuis la plus positive jusqu'à la plus négative, en passant par les neutres. On aboutit ainsi à un tableau légèrement différent de celui qui résulte de la seule question sur « l'impact global » (Tableau 2) : certains établissements qui préféreraient ne pas se prononcer faute de recul, ont été reclassés soit dans les optimistes, soit dans les inquiets, en fonction de ce qu'ils disaient sur les impacts de court terme. Bien entendu, cette appréciation des impacts ne saurait être généralisée aux établissements qui n'ont pas encore entamé de processus de RTT à la date de l'enquête, et ne permet donc pas d'anticiper les effets de la seconde loi Aubry.

### Des effets « d'aubaine partielle » dans les établissements les plus dynamiques

Si la RTT semble avoir un impact très majoritairement positif ou neutre sur la situation économique des établissements qui l'ont mise en œuvre, son effet sur l'emploi est, quant à lui, indiscutable : la quasi-totalité des employeurs signataires d'accords offensifs signalent une augmentation de l'emploi, et plus de la moitié

18. Cela n'a rien d'évident *a priori* : on aurait pu imaginer que certaines RTT amélioreraient la qualité et la réactivité en dégradant les conditions de travail ou les coûts, ou que d'autres auraient amélioré le climat social

et les rémunérations en dégradant la rentabilité. On ne voit pas ce type de *trade-off* au niveau des effets signalés de la RTT.

de ceux-ci l'attribuent entièrement à la RTT<sup>(19)</sup>. Seul un employeur sur dix déclare qu'il aurait de toute façon réalisé toutes ces embauches (effet d'aubaine total), et un sur trois qu'il aurait embauché mais pas autant (effet d'aubaine partiel). Pour tous ces indicateurs (hormis la réponse « trop tôt pour évaluer »), il n'y a pas de différences significatives entre les accords *Robien* et *Aubry-1*.

Y a-t-il un lien entre les opinions sur l'impact économique de la RTT et les créations d'emploi ? À court terme du moins<sup>(20)</sup>, les créations de postes dépendent assez peu de l'impact économique de la RTT. Qu'ils soient « euphoriques », « optimistes » ou « sinistrés », les établissements ne se distinguent guère les uns des autres en ce qui concerne le volume d'emplois créés ; les « inquiets » semblent un peu en retrait à cet égard. Plus curieuse est la situation de ceux qui déclarent que la RTT n'a pas eu d'effets alors que beaucoup ont dépassé les 10 % de postes supplémentaires ! Ceci s'explique sans doute par les effets d'aubaine : 9 sur 10 employeurs de cette catégorie signalent qu'ils auraient embauché de toutes façons (mais pas autant).

Les « sinistrés » sont également un peu plus enclins à signaler un effet « d'aubaine » (si l'on peut dire, dans leur cas). On peut enfin remarquer que les établissements qui signalent des effets d'aubaine se concentrent en deux catégories : ceux qui ont très peu embauché, et qui signalent surtout des effets d'aubaine complète<sup>(21)</sup> ; et ceux qui ont beaucoup embauché, et qui signalent uniquement des effets d'aubaine partielle<sup>(22)</sup>. Mais, dans ce dernier cas, il est sans doute impropre de parler d'aubaine : quand ils ont créé des emplois plus que proportionnellement à la RTT, les employeurs estiment fort logiquement qu'une partie seulement de ces créations est due à la RTT, et l'autre à la croissance de l'activité.

La description des établissements ne permet pas de pointer des conditions absolument déterminantes pour la « réussite » de la RTT. L'introduction, dans un modèle *Logit*, des variables socio-économiques descriptives de l'établissement pour expliquer une appréciation positive (« euphorique » ou « optimiste ») plutôt que négative (« inquiète » ou « sinistrée »), ne fait émerger que quelques variables significatives. La signature d'un accord défensif est corrélée à une appréciation plus pessimiste. Les établissements industriels

ou de services aux entreprises sont plus enclins à un jugement négatif. Pratiquer le « juste-à-temps » et ouvrir sept jours sur sept, en revanche, sont des facteurs qui favorisent clairement un jugement positif. Une clientèle locale, une compétitivité fondée sur la renommée, des salaires moyens et une forte proportion de cadres influencent aussi plutôt positivement l'appréciation portée sur la mise en œuvre de la RTT. Cependant, il n'apparaît guère un type d'établissement dont la probabilité de « réussite » soit significativement différente des autres.

### Processus de négociation et efficacité économique de la RTT

Dans quelle mesure la qualité de la négociation est-elle une condition préalable de la mise en œuvre efficace de la RTT ? Partenaires sociaux, consultants, économistes et sociologues, ces observateurs ont de bonnes raisons de penser qu'une bonne négociation est la condition nécessaire d'une bonne RTT<sup>(23)</sup>. La circulation de l'information, l'équilibre des compromis, l'implication des salariés, leur acceptation et leur contribution aux réorganisations sont manifestement des facteurs favorables au succès de la RTT. Mais comment définir la « qualité » de la négociation ? Quels sont les facteurs clés de la réussite, et quels autres éléments n'ont qu'une importance secondaire ? L'analyse statistique permet d'avancer quelques premiers éléments de réponse à ces questions.

### La « qualité » de la négociation améliore l'impact économique de l'accord

De façon apparemment paradoxale, il n'y a aucun lien entre le climat social<sup>(24)</sup> dans l'établissement et le succès économique de la RTT<sup>(25)</sup>. L'ampleur de la concertation, la variété des thèmes négociés, la diversité des évaluations *a priori*, semblent favoriser un impact positif de la RTT, de façon peu significative au plan statistique. Le recours intensif à des intervenants extérieurs, au contraire, est assorti d'un impact nettement négatif : comme si cette attitude révélait une certaine insécurité quant au bien-fondé du projet de RTT... Ceci pourrait indiquer que l'entreprise ne peut importer facilement les ressources qui lui feraient défaut au départ en matière de dialogue social et de compétence gestionnaire.

19. 5 établissements sur 13 signataires d'accords défensifs signalent qu'ils ont créé des emplois, bien que dans des proportions modestes (inférieures à 5 %). Ceci relativise un peu la distinction entre accords défensifs et offensifs.

20. Rappelons que l'enquête ne peut évidemment décrire que les conséquences à court – moyen terme de la RTT.

21. Il ne s'agit pas pour autant d'établissements « sinistrés », puisque ceux-ci ont toujours embauché plus de 5 %.

22. Les deux-tiers des établissements signalant des effets d'aubaine partiels ont créé plus de 10 % de postes supplémentaires (contre un tiers de ceux qui déniaient toute aubaine).

23. « *Les négociations « réussies » sont longues et complexes* » (FREYSSINET, 1997 a, p. 108).

24. On dispose de divers indicateurs concernant aussi bien le climat social général dans l'établissement au cours des années précédant l'enquête, que durant la négociation de RTT elle-même : aucun de ces indicateurs n'entretient la moindre corrélation (positive ou négative) avec

l'impact économique de la RTT. On aurait d'ailleurs pu émettre des hypothèses théoriques assez contradictoires à ce propos (COUTROT, 1995) : selon certaines théories, un fort pouvoir syndical de négociation entraîne des rigidités et des coûts pour les entreprises et se révèle préjudiciable à l'efficacité économique, alors que pour d'autres, il favorise au contraire l'expression des salariés et la circulation ascendante des informations, améliorant ainsi l'efficacité des prises de décision managériales. Ici, on peut seulement constater empiriquement que l'intensité de la pression ressentie par l'employeur n'affecte en rien sa perception de l'efficacité économique de la RTT.

25. De même qu'aucun lien significatif n'existe entre les variables d'ordre « politique » (couleur syndicale, préférence de l'employeur pour la cohésion sociale, ou appartenance à une organisation patronale) et la probabilité de succès de la RTT. En revanche les employeurs connaissant des difficultés ont une nettement moins bonne opinion du rôle des syndicats.

### Encadré 3

#### Les quatre modes de négociation

L'enquête DARES-CSA fournit une description du processus de négociation de l'accord de RTT. De qui est parti le projet de RTT ? Quels partenaires extérieurs à l'établissement ont été consultés au cours des négociations ? A-t-on procédé à des évaluations *a priori* de l'impact de la RTT sur la situation économique de l'entreprise ? Comment les salariés ont-ils été consultés ? Ont-ils manifesté des inquiétudes, voire même déclenché des actions collectives pour peser sur la négociation ? Quels syndicats ont participé aux négociations, et sur quels thèmes celles-ci ont-elles principalement porté ? L'accord a-t-il été signé par un salarié mandaté, ou bien par un syndicat déjà implanté ? Y a-t-il eu des divergences intersyndicales quant à l'opportunité de signer l'accord ?

Une analyse des correspondances a été menée sur l'échantillon des 120 établissements signataires *Robien* ou *Aubry-1* en retenant comme variables actives ces caractéristiques de la négociation de RTT. La classification hiérarchique menée à partir de cette analyse des correspondances permet de délimiter quatre types de processus de négociations de la réduction du temps de travail. La première classe (« harmonie ») se caractérise essentiellement par l'absence de tout problème lors de la négociation. Les salariés ou leur syndicat sont souvent (dans près d'un cas sur deux) à l'initiative du processus ; la direction les consulte directement, mais de façon peu formalisée, et sans passer par l'intermédiaire syndical ; elle s'appuie fort peu sur des partenaires extérieurs. Comme dans l'ensemble de l'échantillon, mais de façon encore plus nette, la CFDT est le syndicat qui signe le plus souvent, parfois par mandatement d'un salarié, mais surtout par un délégué syndical déjà présent. Les établissements de cette classe se distinguent par une structure capitaliste contrôlée par des particuliers, et des marchés essentiellement locaux, où la compétitivité repose sur la renommée de l'entreprise. Ils ont peu de liens avec les structures patronales et ne suivent pas les recommandations de leur branche professionnelle concernant la RTT ; ils considèrent que la « cohésion sociale » est prioritaire sur la « croissance économique », et ont le plus souvent signé des accords *Robien* offensifs.

Les établissements de la deuxième catégorie (« apprentissage ») sont aussi des PME, plutôt familiales <sup>(1)</sup>, mais ont connu des processus plus chaotiques. Ils ont dû recourir au mandatement d'un salarié et cette procédure a parfois occasionné des difficultés ; ils ont manqué d'informations techniques et juridiques concernant le processus de RTT dans lequel ils se sont engagés (plutôt *Aubry-1* que *Robien*, mais toujours offensif) ; ils ont en général sollicité l'appui d'un consultant extérieur, et ont tenu compte des indications de leur branche professionnelle. Les salariés ont visiblement été réticents au départ, et il a fallu l'intermédiation des représentants du personnel pour les rassurer et déboucher sur un accord. La CFTC, très minoritaire parmi les signataires dans notre échantillon, est en revanche à égalité avec la CFDT pour le nombre de signatures (un tiers chacune) dans cette classe d'établissements.

Le troisième type de négociation, comme le deuxième, a impliqué surtout des salariés mandatés, mais cette fois-ci surtout par FO (qui fait ici jeu égal avec la CFDT). Les directions ont assez souvent (dans un quart des cas) connu des dissensions internes à propos de la RTT, alors que ce n'était jamais le cas dans les deux premières catégories. Ceci a peut-être un lien avec le fait que ces établissements appartiennent plus souvent à des groupes, de taille petite ou moyenne : d'autres entreprises ou la tête du groupe ont pu réagir négativement à l'initiative de l'établissement. La négociation n'a pas été particulièrement conflictuelle ; mais la direction s'est rapprochée de multiples partenaires extérieurs (comptable, consultant, fédération professionnelle, DDTE, syndicat de salariés...) pour élaborer et mener la négociation. C'est pourquoi on a qualifié de « prudente » l'attitude des directions de ces établissements ; notons que ceux-ci évoquent souvent des problèmes financiers lors de la négociation, et qu'ils sont plus qu'ailleurs dans des situations défensives ; par ailleurs cette classe est la seule à compter autant d'accords *Aubry-1* que *Robien*.

Enfin les établissements de la quatrième catégorie (« conflit ») ont un profil bien connu : grands établissements, plutôt industriels, appartenant à de grands groupes, ils connaissent le pluralisme syndical, et des divisions entre organisations ; les négociations ont souvent été tendues, et parfois conflictuelles (pétitions, voire grèves). Plusieurs intervenants extérieurs ont été consultés, notamment l'ANACT <sup>(2)</sup>, ainsi qu'une autre entreprise du groupe (sans doute le siège social). Il s'agit plutôt d'accords *Robien*, parfois défensifs (mais néanmoins le plus souvent offensifs).

Le croisement de la typologie des négociations et de celle des impacts économiques montre que le lien est loin d'être massif et évident. Globalement, la proportion d'impacts positifs (« euphoriques » ou « optimistes ») varie de 57 % pour les établissements en « apprentissage » à 74 % pour les « harmonieux », sans que ces différences soient significatives au plan statistique, compte tenu de la faible taille de l'échantillon. Certes, la proportion de 38 % d'employeurs « euphoriques » parmi ceux qui ont connu des négociations conflictuelles, est significativement supérieure aux autres dans une analyse monovariée (test de Chi-2) ; mais elle ne l'est plus dans un modèle multivarié (*Logit*) incluant d'autres variables caractéristiques de la structure productive de l'établissement.

1. Les variables descriptives de l'établissement ne sont pas actives dans cette classification, qui ne repose que sur les variables décrivant la négociation.

2. Dans un cas sur cinq, alors qu'on trouve peu d'interventions de l'ANACT dans les autres classes.



Si l'on utilise alors un indicateur composite de la « qualité de la négociation » qui ne prenne pas en compte le recours à des intervenants extérieurs, on obtient un lien positif et fortement significatif entre cette qualité et la probabilité de succès de la RTT. On peut être tenté de conclure qu'une négociation qui prépare de façon approfondie la réduction du temps de travail a de bonnes chances d'améliorer son impact. Toutefois, outre la faible taille de l'échantillon qui rend toute généralisation abusive, on ne peut pas écarter l'hypothèse selon laquelle aussi bien la qualité de la négociation que le succès de la mise en œuvre de la RTT seraient liés à une troisième variable non mesurée, qu'on pourrait appeler la qualité du management. La causalité ne serait alors pas « une négociation approfondie favorise une RTT efficace » mais « un management compétent mène à la fois des négociations approfondies et une RTT efficace ». Quoiqu'il en soit, demeure un lien positif entre qualité de la négociation et succès de la RTT.

### Mise en œuvre et efficacité économique de la RTT

Là encore, la théorie comme les observations de terrain fournissent de nombreux arguments pour prédire un lien entre la manière dont la RTT est mise en œuvre au niveau organisationnel, et ses chances de réussite économique. L'analyse empirique qualitative que permet l'enquête DARES-CSA apporte des informations sur la nature de ce lien.

Comme on pouvait s'y attendre, les deux catégories d'établissements qui ont accompagné la RTT de réels changements organisationnels disent moins souvent qu'elle n'a eu aucun effet sur leur situation. Cela leur donne au total une vision plus positive de l'impact économique de la RTT puisque 70 % sont « optimistes » ou « euphoriques ». Il est intéressant de noter que cette mise en œuvre plus volontariste signifie aussi de moindres effets d'aubaine. En revanche, le choix entre flexibilité (« *a minima* ») et embauches (« compensation »)

#### Encadré 4

##### Les quatre modalités de mise en œuvre

Pour les 105 établissements qui ont déjà mis en œuvre la RTT, l'enquête DARES-CSA donne des éléments qui permettent de caractériser cette mise en œuvre dans trois dimensions : le nombre et la nature des embauches réalisées ; le type d'organisation du temps de travail mise en place ; la nature des réorganisations réalisées à l'occasion de la RTT.

Pour ce qui est des embauches, on connaît le nombre de créations de postes, les caractéristiques des personnes embauchées, et l'effet d'aubaine avoué (à travers la question : « auriez-vous procédé à ces créations de postes sans la RTT ? », « en totalité », « en partie », « non »). Enfin, les responsables ont été interrogés sur les changements organisationnels liés à la RTT. Une majorité d'employeurs signale des réorganisations substantielles ; nombre d'entre eux signalent d'ailleurs une diminution ou augmentation des heures supplémentaires, de l'intérim ou de la sous-traitance, des rémunérations.

Ces informations ont été introduites comme variables actives d'une analyse des correspondances suivie d'une classification automatique des établissements. L'analyse différencie quatre types de mise en œuvre. La première classe (« embauches ciblées ») a procédé à des embauches sans effet d'aubaine, et à des changements d'organisation réels mais limités. Les heures supplémentaires ont diminué, compensées par des embauches de personnel non qualifié sur CDD. Ces embauches sont du même profil que le personnel déjà présent dans l'entreprise, PMI familiale ou petite entreprise de services aux particuliers non qualifiés.

La deuxième classe (« redéploiement ») se caractérise par l'importance des changements qui ont accompagné la RTT. Ces changements (d'organisation, de produits, création de métiers et formations spécifiques) se sont accompagnés d'une annualisation de la durée du travail, d'une diminution de l'appel à l'intérim ou à la sous-traitance, parfois d'une augmentation des rémunérations. Les embauches ont eu lieu sur CDI. Les entreprises concernées sont plutôt industrielles, soumises à des fluctuations, et utilisatrices de contrats aidés dans le cadre des politiques d'emploi.

La troisième classe (« compensation mécanique RTT par embauches ») semble établir une égalité parfaite entre une forte RTT et des embauches équivalentes, sans nécessiter de changements autres que des investissements. La durée du travail reste hebdomadaire. Les embauches, sur CDI, peuvent être à temps partiel et non qualifiées, favorisant plutôt les jeunes. Elles ne réduisent guère le recours à des outils de flexibilité externe. Les entreprises concernées sont petites, de services de proximité aux entreprises, autonomes.

La quatrième classe (« flexibilité externe avec peu d'embauches » ou « *a minima* ») a en même temps procédé à peu de changements et à peu d'embauches. Les embauches sont en effet soit limitées (voire nulles en cas d'accord défensif), soit soumises à un fort effet d'aubaine. Celles qui ont eu lieu concernent plutôt des cadres ou des salariés déjà expérimentés ou qualifiés. Les rémunérations ont souvent diminué ; le recours à l'intérim et à la sous-traitance a plutôt augmenté, pour compenser la faiblesse des embauches. Ces établissements se distinguent surtout des précédents par le fait que la RTT a été suivie d'un recours accru à la flexibilité externe plutôt qu'à des contrats à durée indéterminée.

ne semble pas avoir d'influence sur l'impact économique de la RTT pour le responsable de l'établissement. En fait, lorsqu'on raisonne toutes choses égales par ailleurs (notamment en prenant en compte le caractère offensif ou défensif de l'accord), le type de mise en œuvre n'a pas d'impact sur la probabilité de porter un jugement positif sur l'effet de la RTT : les écarts constatés ne sont pas significatifs, eu égard à la taille de l'échantillon.

### Les réorganisations favorisent une appréciation très positive de la RTT

Comme pour le type de négociation, on peut nuancer ce premier constat négatif en recourant à une analyse plus directe de l'effet des réorganisations sur le résultat économique de la RTT. Lorsqu'on tente d'expliquer la probabilité d'un bilan économique globalement positif de la RTT <sup>(26)</sup>, les variables de changements organisationnels n'apparaissent pas déterminantes. Toutefois, la diminution du recours à des prestataires extérieurs a un effet positif. La modération salariale obtient un coefficient non significatif. La construction d'un indicateur synthétique de réorganisation améliore légèrement ces résultats : l'indicateur synthétique est significatif, mais de justesse, et ce résultat n'est guère robuste, puisqu'il est sensible à la spécification du modèle. En revanche, les réorganisations apparaissent plus déterminantes pour expliquer un bilan non seulement globalement positif, mais franchement « euphorique » de la RTT : les changements organisationnels très importants et l'annualisation du temps de travail apparaissent comme des facteurs nettement significatifs, de même que l'indicateur synthétique de réorganisations.

Concernant le type d'embauches réalisées, l'embauche de cadres diminue la probabilité d'un impact positif, comme s'il s'agissait là d'un comportement de refuge ; embaucher des salariés expérimentés plutôt que des jeunes a un impact positif. Embaucher à temps partiel ou plein, sur contrat à durée indéterminée ou sur contrat à durée déterminée, n'a apparemment guère d'importance.

Un examen plus détaillé de l'impact des réorganisations sur les différents paramètres de l'équilibre

économique de l'entreprise montre que les changements organisationnels, s'ils n'ont guère d'impact significatif sur le bilan global de la RTT (sauf quand on considère la probabilité d'appartenir à la catégorie des « euphoriques »...), sont en revanche très fortement corrélés à l'amélioration de la qualité des produits et des services, ainsi qu'à l'accroissement de la productivité. Même la rentabilité, indicateur qu'on peut considérer comme reflétant la résultante de l'ensemble des chocs liés à la RTT, varie positivement quand les réorganisations sont importantes.

### La modération salariale n'a aucun impact sur l'appréciation des chefs d'entreprise

Un résultat plus troublant concerne l'absence d'impact de la modération salariale. De façon surprenante elle n'accroît pas la probabilité que l'employeur signale une « amélioration des coûts salariaux ». Il n'y a aucune corrélation non plus entre la « dégradation des coûts salariaux », fréquemment signalée par les employeurs, et le fait d'avoir ou non pratiqué la modération salariale : 53 % des employeurs signalent une hausse des coûts salariaux, 55 % parmi ceux qui ont procédé à un gel ou une baisse des salaires. Dans le même registre, il est surprenant que les signataires d'accords *Robien* ne soient pas moins nombreux que les *Aubry-1* à signaler une détérioration de leurs coûts salariaux, alors que les exonérations dans le cadre de la loi *Robien* étaient plus avantageuses (car proportionnelles au salaire, et non forfaitaires). Peut-être signaler une « dégradation des coûts salariaux » est-il plus le reflet des craintes initiales des employeurs, dont on sait qu'ils se focalisent souvent sur la question de la maîtrise de la masse salariale, que l'observation d'un fait avéré. En tout cas, force est de constater que les établissements qui ont obtenu une modération ou une baisse des rémunérations, ou bien qui ont embauché des salariés ne bénéficiant pas des mêmes conditions salariales que les anciens, ne se distinguent en rien des autres en ce qui concerne leurs déclarations sur l'impact économique de la RTT (Tableau 3).

\*  
\* \*

Tableau 3  
La modération salariale et l'impact économique de la RTT

	Euphoriques	Optimistes	Inquiets	Sinistrés	Sans effet	Ensemble
Baisse des rémunérations	7	13	12	10	18	11
Gel ou modération des salaires	39	49	29	30	46	41
<i>L'un des deux précédents</i>	43	51	41	40	55	47
Salaires inférieurs pour nouveaux embauchés *	21	21	18	20	64	25
<i>L'un des trois précédents</i>	57	62	47	50	91	60

\* Réponses calculées sur l'ensemble des accords, y compris défensifs ; % colonnes.

Source : enquête DARES-CSA 1999, 105 accords RTT mis en œuvre.

26. C'est-à-dire l'appartenance aux classes « euphoriques » ou « optimistes ».

Au mois de mars 1999, l'interrogation de 500 responsables d'établissements de dix salariés et plus sur leur attitude vis-à-vis de la réduction du temps de travail montre que la baisse de la durée du travail est un paramètre qui est souvent intégré dans les anticipations économiques. Cette constatation ne permet pas pour autant de diagnostiquer un scénario de « *New Deal* », enclenchant un cercle vertueux entre réduction du temps de travail et du chômage (FAVEREAU, 1998<sup>(27)</sup>). Car l'impact de la RTT dépend profondément des stratégies mises en œuvre par les acteurs de ces organisations complexes que sont les entreprises.

L'analyse des facteurs susceptibles d'expliquer l'entrée dans une démarche de réduction du temps de travail fait d'abord apparaître l'importance relativement secondaire des variables strictement économiques. En revanche, les paramètres d'organisation de l'entreprise jouent un rôle central. La réduction du temps de travail est liée à des apprentissages organisationnels, aux expériences antérieures de modulation, au mode d'organisation de la production, à la présence de représentants du personnel. On est ainsi conduit à ne pas considérer l'entreprise comme un agent économique transparent, une simple fonction de production, mais comme une organisation complexe et dotée de capacités d'apprentissage. D'un côté, ces éléments organisationnels conditionnent le choix en faveur de la RTT ; reste à savoir si, dans l'autre sens, la RTT est susceptible de favoriser de tels apprentissages. L'analyse de 105 établissements qui l'ont mise en œuvre montre que les impacts de la RTT (sur la rentabilité, la productivité, l'organisation, le climat social...) sont perçus par les directions comme systématiquement corrélés entre eux. Si aucune variable n'apparaît comme une condition absolument déterminante de la « réussite » de la RTT, les modalités de la négociation et celles de la mise en œuvre semblent influencer sur le bilan que tirent les employeurs. La « réussite » de la réduction de la durée du travail ne peut donc être que le résultat d'un processus ; elle ne se résume pas à l'accumulation de conditions préalables favorables, même si les responsables d'établissements ayant signé des accords défensifs portent un jugement plus pessimiste.

Le contexte socio-politique de l'établissement et de l'employeur contribuent largement à expliquer l'attitude face à la RTT. Selon la conception qu'ont les responsables de l'efficacité économique et de leur contribution potentielle au bien commun que pourrait être la diminution du chômage, ils tendront à adopter une atti-

tude plutôt favorable et offensive, ou à l'inverse attentiste et défensive. Dans ce cadre, pour ceux qui ont mis en œuvre la RTT, le jugement sur ses impacts dépend des motivations d'entrée, plus positif pour ceux qui ont voulu y associer des transformations structurelles et sont attachés à la création d'emplois, que pour les « légalistes », qui ont simplement anticipé la loi et ses aides. On ne peut donc comprendre les effets des transformations législatives en cours sur le temps de travail sans prendre en considération les positions et motivations socio-politiques et les dynamiques, y compris économiques, qu'elle peuvent engendrer. La diversité des positions des entreprises face à la réduction du temps de travail, et donc la diversité de ses effets possibles, est certes liée à des écarts dans les situations économiques de départ, mais aussi et surtout à des différences dans les dynamiques socio-organisationnelles collectives.

Bien entendu, ces indications relèvent de toutes les restrictions méthodologiques que nous avons évoquées en introduction de cette partie : taille de l'échantillon, insuffisance du recul temporel, difficulté à discerner causes et conséquences de la RTT<sup>(28)</sup>. En particulier, il est fort difficile, même pour les employeurs, de démêler ce qui revient en propre à la RTT dans les évolutions que connaissent leurs établissements. Néanmoins, concernant les perspectives ouvertes par la généralisation de la RTT à l'ensemble des entreprises, il nous semble que l'enquête ici présentée apporte un éclairage nouveau. Si les « pionniers » de la RTT présentaient des caractéristiques économiques très spécifiques qui expliquent leur démarche précoce, on pourrait alors s'attendre à ce que les « attentistes » subissent des chocs de coûts relativement importants après la réduction de la durée légale. La RTT pourrait alors avoir des effets globalement incertains, voire négatifs. Si en revanche – comme notre enquête semble plutôt l'indiquer – peu de choses distinguent, sur un plan strictement économique, les précurseurs des attentistes, alors dans les mois et années à venir, ces derniers pourraient être en mesure de s'adapter sans dommage à la RTT, et de créer des emplois durables. Pour les « pionniers » de la RTT, qui ont parié sur son succès, la prophétie s'est souvent révélée auto-réalisatrice. L'élargissement du processus à des chefs d'entreprise moins bien disposés pourrait porter moins de fruits<sup>(29)</sup>, notamment en matière de création d'emplois, à moins que les dynamiques organisationnelles et sociales, dont nous avons montré l'importance, se développent dans une majorité d'entreprises. ■

27. Paru sous forme abrégée dans *Le Monde* du 13 mars 1998.

28. Une autre enquête similaire à celle-ci sera menée par la DARES à l'automne 2000, et pourra confirmer, infirmer ou préciser les enseignements de cette première étude.

29. Comme le déclarait Nicole Notat, Secrétaire générale de la CFDT, « nous avons peut-être mangé notre pain blanc. On va avoir affaire à des entreprises moins volontaires, qu'il va falloir convaincre » (in *Les Échos*, 29/09/1999).

## Bibliographie

- AUCOUTURIER A.L., *Évaluation des politiques d'emploi et action publique, l'exemple de l'aide aux chômeurs créateurs d'entreprise*, Thèse pour le doctorat d'économie, Université Paris X, décembre 1998.
- AUCOUTURIER A.L. & COUTROT T., *Les stratégies des entreprises face à la réduction du temps de travail, bilan d'une opération statistique (pas si) légère*, Document d'études n° 30, DARES, Ministère de l'Emploi et de la Solidarité, septembre 1999.
- BLOCH-LONDON C., COUTROT T., DIDRY C., MICHON F., « Découvrir la réduction et l'aménagement des temps de travail. La mise en œuvre des accords Robien dans douze petites et moyennes entreprises », *Travail et Emploi* n° 79, 1999.
- BERTRAND O., « L'ARTT à la lumière de l'expérience : la mise en œuvre d'accords de Robien dans les PME », mimeo, 1999.
- Centre d'Études de l'Emploi, *Les politiques publiques d'emploi et leurs acteurs*, Cahier du CEE n° 34, PUF, 1995
- CHASTAND A., DANIEL C., « L'usage des dispositifs d'emploi par les entreprises : le quart des établissements employant au moins un salarié a procédé à une embauche sous contrat aidé en 1994 », *Premières Synthèses* 96-11.2, n°127, mars 1996.
- CRÉPON B., KRAMARZ F., « Working 40 Hours or Not-Working 39 : Lessons from the 1981 Mandatory Reduction of Weekly Working Hours », CREST-INSEE, March, mimeo, 1999.
- CREREG, *Réduction du temps de travail et indicateurs de gestion*, Rapport de recherche pour la DARES, juillet, 1999.
- COUTROT T., « Voir midi à sa porte », *Travail et Emploi* n° 66, avril 1996
- COUTROT T., MALAN A., « L'enquête "Relations professionnelles et négociations d'entreprise" : bilan critique d'une opération nouvelle », *Travail et Emploi* n° 66, avril 1996.
- COUTROT T., « Évaluer l'effet-emploi des baisses de charges : les patrons peuvent-ils nous aider ? », *Sociétés et Représentations*, octobre 1999.
- DARES, *La réduction du temps de travail, les enseignements des accords (été 1998-été 1999)*, La Documentation Française 1999.
- FAVEREAU O., « Trente cinq heures : le scénario du « New Deal » », *Le Revue Nouvelle*, Bruxelles, n° 12 vol. 108, décembre 1998.
- FAVEREAU O., « Contrat, compromis, convention. Point de vue sur les recherches récentes en matière de relations industrielles », Communication au Colloque Franco-Québécois sur les relations professionnelles, Université Laval, Québec, juin 1994.
- FIOLE M., PASSERON V., ROGER M., « Premières évaluations quantitatives des réductions collectives du temps de travail », *Document d'Étude, DARES* n° 35, janvier 2000.
- FREYSSINET J., *Le temps de travail en miettes. Vingt ans de politiques publiques et de négociations collectives*, éditions de l'Atelier, 1997 a.
- FREYSSINET J., « La loi "Robien" : rupture qualitative ou aubaine éphémère ? », *La Revue de l'IRE* n° 23, hiver, 1997 b.
- GAZIER B. & SILVERA R., « L'allègement du coût salarial a-t-il un effet sur l'embauche ? Quelques résultats d'une enquête auprès de dirigeants d'entreprises », *Travail et Emploi* n° 55, 1993.
- HENRIOT C., « Allègements des charges sur les bas salaires : stratégie des entreprises et effets sur l'emploi », *Travail et Emploi* n° 73, 1997.
- GAUTÉ J. & LEFRESNE F., « La politique de l'emploi et sa représentation de l'entreprise », *La Revue de l'IRE* n° 23, hiver, 1997.
- LION J., *Exonération pour l'embauche d'un premier salarié*, Synthèse, Document de travail, juin, 1992.
- PICART C., « Les entreprises et les aides à l'emploi en quatre mesures », *Premières Synthèses DARES*, n°46-1, novembre 1998.
- Revue Économique, L'économie des conventions*, volume 40, n° 2, mars 1989.
- SALAS R. & STORPER M., *Les mondes de production, enquête sur l'identité économique de la France*, éditions de l'EHESS, 1993.
- SEN A., *Éthique et économie*, PUF, 1993.
- TUSCHZIRER C., GÉLOT D. & ZILBERMAN S., « Les effets des aides publiques à l'emploi des jeunes », *Premières Synthèses DARES*, n° 26, juin 1993.