

Négociation sociale et performance économique : le cas des 35 heures

Thomas Coutrot, Nicole Guignon (*)

Les auteurs présentent ici une analyse des conséquences de la mise en œuvre de la réduction du temps de travail sur l'organisation du travail, l'emploi et les performances à partir des résultats d'une enquête menée auprès de plus de 700 établissements l'ayant effectivement mise en place. Leurs résultats confirment la diversité des comportements des entreprises, déjà mise en lumière dans des travaux antérieurs menés sur les logiques d'entrée dans le processus de RTT. Les profils de quatre classes d'établissements (« cercle vertueux », « passifs », « modulateurs » et « maximisateurs ») opposent des manières bien différentes d'introduire la RTT, allant du volontarisme à l'inertie en matière de réorganisation du travail et de l'emploi. Une analyse multi-variée rend manifeste l'influence de facteurs relatifs aux relations professionnelles, à la gestion des ressources humaines et à l'état du marché dans les choix stratégiques faits par les entreprises pour mettre en œuvre la réduction du temps de travail et dans l'évaluation de ses conséquences économiques et en matière de charge de travail.

La réduction du temps de travail (RTT) s'accompagne souvent de modifications importantes de l'organisation du temps de travail, du travail lui-même, de la gestion de l'emploi, parfois même de l'organisation de l'entreprise. De nombreux travaux économiques *ex ante* ont insisté sur la nécessité de ces réorganisations, pour assurer la viabilité de la RTT à moyen et long terme. Mais on dispose de peu d'études empiriques permettant une description de ces réorganisations et une analyse de leurs liens avec les performances des entreprises. La majorité des accords de RTT s'accompagne, au moins sur le papier, de réorganisations parfois importantes, mais leur mise en œuvre peut s'éloigner assez nettement des intentions initiales. Ainsi environ 50 % des accords AUBRY 1 (DOISNEAU, 2000) et 39 % des accords AUBRY 2 (PHAM, 2002) prévoient une modulation du temps de travail, mais il semble que dans environ un cas sur deux cette modulation ne soit pas effectivement mise en œuvre, du moins au cours de la première année (BUNEL, COUTROT, ZILBERMAN, 2002).

Les réorganisations, quand elles ont lieu, ne se réalisent bien sûr pas au hasard, mais en fonction de cohérences, recherchées ou subies, avec des facteurs concurrentiels, organisationnels ou sociaux qui caractérisent chaque entreprise. L'analyse qu'on va présenter ici des processus de passage aux 35 heures, réalisée à partir d'une enquête statistique menée début 2001 auprès de 1000 établissements (cf. encadré 1), amène à distinguer quatre groupes d'établissements, qualifiés respectivement de « passifs », « vertueux », « modulateurs » et « maximisateurs ».

L'ampleur de la réduction réelle du temps de travail, le degré de réorganisation ou de flexibilité nouvelle, le nombre de créations d'emplois sont les caractéristiques discriminantes de ces stratégies de mise en œuvre de la RTT. Plus que la taille, l'activité de l'entreprise ou même la nature des marchés, ce sont les variables organisationnelles, la nature des relations sociales, la couleur syndicale, les conditions de la négociation qui apparaissent déterminants. L'augmentation de la charge de travail, signalée par une forte minorité des employeurs, dépend du mode de mise en œuvre de la RTT et est notamment liée au nombre d'emplois créés et à l'intensité de la pression sociale interne. La neutralité économique de la RTT ne nécessite pas toujours une intensification du travail : les réorganisations sont décisives pour obtenir un équilibre économique de la RTT sans intensification, ce que n'atteignent pas également les quatre classes décrites.

Réduction effective du temps de travail, créations d'emploi, réorganisations : tout ou rien ?

L'analyse statistique ici menée se restreint aux 753 établissements qui signalent avoir « déjà mis en œuvre » la réduction du temps de travail ⁽¹⁾ (Tableau 1).

Pour disposer d'une première représentation des logiques de mise en œuvre de la RTT dans les

1. En fait, 783 établissements signalent avoir déjà mis en œuvre la RTT, mais on a éliminé 30 établissements qui n'indiquaient pas l'évo-

lution de leurs effectifs depuis la RTT (cf. *infra*), qui est l'un des critères majeurs de l'analyse ci-dessous.

(*) DARES.

Encadré 1

L'enquête « 1000 » : contexte, objectifs, méthodologie

Ce travail repose sur l'exploitation de l'enquête « Attitudes et stratégies des entreprises face à la réduction du temps de travail » (dite aussi enquête « 1000 ») qui a été menée pour la Dares par l'institut BVA de décembre 2000 à mars 2001 auprès de 977 chefs d'établissement (dont 783 ont mis en œuvre la réduction du temps de travail) lors d'entretiens en face-à-face d'une durée moyenne d'une heure.

Début 2001, la réduction du temps de travail (RTT) est dans sa phase de généralisation à l'ensemble du tissu productif, avec la réduction de la durée légale à 35 heures pour les entreprises de 20 salariés et plus. Des travaux antérieurs (AUCOUTURIER, COUTROT, 2000) avaient montré la diversité des logiques d'entrée des entreprises dans le processus de RTT : les « pionniers » de la loi ROBIEN et de la première loi AUBRY avaient des profils organisationnels, sociaux et idéologiques spécifiques, qui rendaient difficiles l'extrapolation à l'ensemble de l'économie des résultats – globalement extrêmement favorables – observés à l'occasion de leur mise en œuvre de la RTT (COUTROT, GUBIAN, 2000). En particulier, la qualité des apprentissages organisationnels réalisés à l'occasion de la RTT semblait décisive pour rendre compte de son impact économique. Or les capacités en la matière sont elles-mêmes inégalement réparties entre les entreprises ; l'un des apports des travaux évoqués précédemment est d'avoir montré qu'avec les facteurs économiques et organisationnels classiques, les stratégies politiques des acteurs jouent un rôle sans doute majeur pour faciliter ou au contraire limiter ces apprentissages. La généralisation de la RTT change la focalisation du questionnement. Il s'agit moins de comprendre pourquoi certaines entreprises se sont engagées plus précocement que d'autres dans le processus, que d'analyser la diversité des modes de mise en œuvre de la RTT par les entreprises.

L'enquête « 1000 », à l'instar de l'enquête REPONSE et de l'enquête « 500 »¹, repose sur des entretiens directifs approfondis (sur la base de questionnaires qualitatifs fermés) avec un millier de responsables d'établissements. Cette méthodologie procure à cette enquête un statut intermédiaire entre étude monographique et enquête statistique de grande ampleur. Ainsi elle a permis de recueillir des informations détaillées sur l'environnement économique, sur les relations sociales, sur les caractéristiques de la main-d'œuvre et sur l'organisation des établissements. Pour les seuls établissements ayant mis en œuvre la RTT, on dispose d'une description des modalités de préparation de la RTT, de sa négociation, de sa mise en œuvre, et une évaluation qualitative – et même sur certains aspects quantitative – de l'impact économique de la RTT vu par l'employeur.

L'ensemble de ces éléments permet d'apporter un éclairage sur les stratégies de gestion et d'organisation du temps de travail des employeurs. Cette enquête constitue donc un outil d'évaluation des effets des politiques de RTT, non seulement en termes de volume d'emplois créés, mais surtout, plus généralement, en termes de changements organisationnels, de processus de négociation et de performance économique.

1. Voir COUTROT T., MALAN A. (1996), et AUCOUTURIER A.L., COUTROT T. (2000), *op. cit.*

Tableau 1

La structure de l'échantillon enquêté en fonction du type d'accord RTT

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

Source : DARES, Enquête 1000.

Champ : 753 établissements ayant mis en œuvre la RTT.

établissements, on a procédé à une analyse factorielle des correspondances (*cf.* encadré 2) dont les variables actives sont les modalités de mise en œuvre de la RTT : son ampleur, les modes de réduction de la durée, les créations nettes d'emploi associées, les changements organisationnels, les réorganisations/réallocations du travail, l'évolution du recours à la flexibilité du temps de travail et à la flexibilité externe de l'emploi. Il s'agit donc de dégager des types de comportements relativement à la mise en œuvre de la RTT.

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

des stratégies de flexibilité de l'emploi et du temps de travail.

Quatre stratégies de mise en œuvre de la RTT

Une classification hiérarchique, réalisée à partir des coordonnées des établissements sur les trois axes précédents, permet de dégager quatre classes d'établissements, qui correspondent à quatre façons de mettre en œuvre la réduction du temps de travail (*cf.* tableau synthétique 2).

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

Tableau 2
Quatre stratégies de mise en œuvre de la réduction du temps de travail

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

2. Les effets nets sur l'emploi sont une des variables actives dans cette classification. Cette dernière est donc fragile puisque la variable doit être estimée pour une fraction des établissements, la question sur les effets nets n'ayant pas été posée (par suite d'une erreur technique) aux établissements ayant signé un accord après le 1/1/2000. La variante centrale ici présentée consiste à prendre pour valeur de l'effet net pour les accords « 2000 » le résultat de l'équation estimée sur les accords « avant 2000 » (*cf.* BUNEL, COUTROT, ZILBERMAN, 2002 ; mais des variantes peuvent être faites pour tester la stabilité de cette classification, en rajoutant à l'effet net estimé un terme d'erreur de même écart-type que le terme

d'erreur de l'équation d'estimation. On obtient alors des typologies qui en général conservent le même profil que la typologie de base, mais avec des effectifs qui peuvent différer substantiellement ; on n'accordera donc pas d'importance excessive aux effectifs figurant ci-dessus, qui n'indiquent qu'approximativement les ordres de grandeur relative des différentes configurations.

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

Encadré 2

L'analyse factorielle des établissements à 35 heures

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

- les manières de réduire le temps de travail : sur la journée, la semaine, par journées ou demi-journées de repos, par annualisation ;
- les « astuces » dans le décompte du temps de travail effectif : l'imputation de pauses ou de congés antérieurement accordés, du temps de formation... (astuces qui permettent de limiter l'ampleur de la réduction effective tout en s'alignant formellement sur une durée de 35 h) ;
- l'ampleur de la réduction effective du temps de travail (c'est-à-dire une fois prises en compte les éventuelles astuces, et compte tenu de l'expérience post-RTT) ;
- l'ampleur des « créations nettes d'emploi », c'est-à-dire de l'évolution des effectifs depuis la RTT dûe spécifiquement à celle-ci, selon l'évaluation de l'employeur (cette évaluation est construite au cours d'un questionnaire soigneusement gradué, cf. note 2) ; à noter qu'il s'agit bien sûr ici de l'évaluation par l'employeur de l'impact sur l'emploi dans son établissement, compte non tenu de toutes les modifications que la RTT peut induire au niveau macroéconomique ;
- l'intensité du changement organisationnel, ici évalué par la réponse à la question : « au niveau de l'établissement, la RTT s'est-elle accompagnée de changements organisationnels très importants, assez importants, peu importants, pas importants du tout » ;
- les réorganisations du travail : « mise en place de nouvelles équipes », « développement de la polyvalence », « baisse de la durée ou de la fréquence des réunions », « redistribution des tâches », « développement de nouvelles compétences », « développement de la formation professionnelle », « réaffectation de certaines tâches » ;
- l'évolution (à la hausse, à la baisse, ou stable) du recours à la flexibilité externe et interne « consécutivement à la RTT » (en particulier : heures supplémentaires, sous-traitance, intérim, CDD, durée d'utilisation des équipements, amplitude d'ouverture de l'établissement, formation, temps partiel).

Les valeurs propres du nuage de points sont faibles et peu hiérarchisées, ce qui amène à la prudence sur la pertinence des contrastes observés. Le vrai test à cet égard est fourni par la classification hiérarchique (cf. *infra*) basée sur cette analyse des données : le risque est que les classes d'établissements dégagées à partir d'une analyse de données apparemment peu discriminante soient peu contrastées relativement aux variables actives de l'analyse, c'est-à-dire que le profil spécifique de chaque classe soit peu affirmé. On a vérifié que ce n'est pas le cas (cf. tableau 3), ce qui permet de considérer que l'analyse résume l'information disponible de façon pertinente.

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

A gauche du graphique se trouvent les établissements ayant faiblement réduit la durée du travail (la modalité « no-rtt » indiquant que selon l'employeur, le temps de travail de la catégorie majoritaire n'a pas été réduit, et « rtt1 » indiquant une RTT effective de 3 % environ). Ils ont intégré des pauses dans la durée effective du travail, ont opéré une réduction hebdomadaire du temps de travail ou par journées supplémentaires de repos, ont peu créé d'emploi, peu réalisé de changements organisationnels. A l'opposé se trouvent des établissements au comportement inverse (forte RTT et créations d'emploi, réorganisations), qui ont développé la formation, diminué le recours aux CDD, à l'intérim et au temps partiel ainsi qu'aux heures supplémentaires.

Le principal contraste oppose donc les établissements en fonction

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

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

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

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

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

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

La deuxième classe (25 %) s'est au contraire plutôt située dans une logique de « cercle vertueux » : la RTT et les créations d'emplois sont fortes, les changements organisationnels profonds, et la précarité de l'emploi en recul.

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

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

Etant donné les relativement faibles pouvoirs discriminants de l'analyse factorielle réalisée ci-dessus, il est utile de vérifier que les classes ainsi formées présentent des contrastes suffisamment nets concernant les principales variables actives dans l'analyse. Le tableau 3 permet, sur quelques indicateurs clés, de s'assurer de la pertinence de la typologie dégagée⁽⁴⁾.

Bien entendu les stratégies ici dégagées ne reposent que sur les déclarations, voire les discours, des employeurs. Or la question de la réduction du temps de travail a un contenu hautement politique et idéologique : elle a divisé la société française depuis plusieurs années, comme en témoigne la place centrale qu'elle occupe dans le débat politique, et l'acuité de

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

On peut relativiser cette légitime crainte au moins de deux façons. D'abord le questionnaire comportait une question d'opinion générale, portant sur la politique économique du gouvernement, et destinée à positionner le répondant dans le champ idéologique. La question posée était : « *selon vous le gouvernement de Lionel Jospin doit-il plutôt favoriser la cohésion sociale et la lutte contre le chômage, ou plutôt favoriser l'initiative économique et la croissance ?* ». La réponse à cette question exerçait un fort rôle discriminant en 1999 pour différencier les « pionniers » des « attentistes » (AUCOUTURIER, COUTROT, 2000

Tableau 3
Les stratégies de RTT : des comportements très contrastés

	passifs	vertueux	modulateurs	maximisateurs	Ensemble
Créations nettes d'emploi (*)	2,8 %	7,8 %	2,5 %	5,4 %	4,5 %
Ampleur de la RTT	2,9 %	8,2 %	6,3 %	8,9 %	6,7 %
Changement organisationnel « très important »	3 %	23 %	7 %	36 %	17 %
Réduction de l'intérim	0 %	17 %	1 %	1 %	5 %
Développement de la modulation	19 %	45 %	54 %	31 %	41 %
Développement de l'intérim	3 %	4 %	12 %	13 %	8 %
Accords sur-représentés	Non aidés	AUBRY 1	AUBRY 2	AUBRY 2 Non éligibles	

* estimées pour 2000, cf. note 2.

4. Une analyse logistique (ici non présentée) a également été menée, qui permet de vérifier la très forte différenciation entre classes eu égard

aux variables actives de l'analyse (coefficients pour la plupart significatifs au seuil de 1 %).

AC 2000, plus loin dans le texte). Or elle ne joue statistiquement plus aucun rôle en 2001, que ce soit pour différencier les générations d'accords, ou les stratégies de mise en œuvre de la RTT. Autrement dit, soit cette question a épuisé son caractère discriminant sur le champ idéologique (par exemple parce que le retour de la croissance a rendu l'alternative proposée moins aigüe), soit la RTT est suffisamment « entrée dans les mœurs » pour que les employeurs relativisent leurs clivages idéologiques initiaux.

D'autre part et surtout, il faudrait à l'employeur un degré élevé d'auto-suggestion, voire de mauvaise foi, pour introduire des distorsions systématiques dans des réponses à des questions qui, pour l'essentiel, sont factuelles, telles que « *de combien avez-vous réellement réduit la durée du travail ? avez-vous développé ou réduit le recours à l'intérim ? etc...* », et font peu appel à un jugement subjectif, hormis pour l'évaluation de « l'effet net » sur l'emploi⁽⁵⁾. Bien entendu, le présupposé de ce type d'enquête, jusqu'ici non démenti, est que les répondants répondent de bonne foi. Il sera toutefois nécessaire, dans un stade ultérieur de ce travail et lorsque les données seront disponibles, de confronter les déclarations des employeurs avec des indicateurs comptables et financiers « objectifs » concernant leur entreprise et issus d'autres sources statistiques.

Selon une méthodologie déjà employée⁽⁶⁾, on peut tenter d'inférer quels sont les principaux facteurs à l'origine du choix de chacune des stratégies de mise en œuvre de la RTT, à l'aide d'une analyse multivariée (Logit multinomial) où l'appartenance d'un établissement à une classe est « expliquée » par un ensemble de variables⁽⁷⁾ décrivant le contexte capitalistique, économique, organisationnel et socio-symbolique de l'établissement. Cette dernière catégorie de variables renvoie à la fois au jeu des rapports de force sociaux dans l'établissement (syndicalisation, conflictualité...), et aux valeurs et représentations des acteurs sociaux (patronaux et syndicaux) (cf. AC 2000 pour plus de détails).

On présente ici dans le même temps les hypothèses et les résultats du modèle multinomial global (cf. tableau 4 p. 102) incluant l'ensemble de ces variables⁽⁸⁾.

Les investisseurs financiers réticents face à la RTT

Les variables capitalistiques renvoient à la structure financière de l'entreprise, et sont repérées par trois questions : le statut juridique et (pour les sociétés) la nature du principal type d'actionnaire (famille, particuliers, entreprise financière ou non, française ou étrangère, Etat, salariés), l'appartenance à un groupe, la cotation en Bourse de ce groupe ou de l'entreprise elle-même⁽⁹⁾. Conformément aux résultats antérieurs (AC 2000), on s'attend à ce qu'une structure capitalistique ouverte sur les marchés financiers favorise une grande prudence dans la stratégie de mise en œuvre de la RTT : soumis à la surveillance étroite des analystes financiers, *a priori* peu favorables à des innovations institutionnelles hétérodoxes comme la réduction du temps de travail, les dirigeants des entreprises cotées pourraient se montrer particulièrement réticents à s'engager dans des manœuvres jugées comme risquées. Le caractère étranger des investisseurs devrait ajouter à cette prudence, dans la mesure où le côté très idiosyncrasique de la loi des 35 heures suscite une certaine méfiance à l'extérieur de nos frontières... A l'inverse les entreprises familiales et les entreprises à caractère social (coopératives, mutuelles, associations) devraient se montrer plus audacieuses, dans la mesure où, d'une part, leurs dirigeants sont probablement plus spontanément favorables à la politique de RTT, et où d'autre part, leurs contraintes de rentabilité sont faibles, voire inexistantes.

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

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

6. AUCOUTURIER A.L., COUTROT T. (2000) (ci-après AC 2000) ; il s'agissait alors d'expliquer la décision d'entrer ou non dans le processus de RTT.

7. Naturellement il s'agit de variables non actives dans l'analyse factorielle.

8. Nous avons signalé la fragilité de la typologie présentée, dans la mesure où l'une des variables clés de l'analyse (l'effet net sur l'emploi) est estimée pour une partie de l'échantillon. Pour s'assurer de la robustesse des principaux résultats présentés ci-dessous, on a procédé à diverses variantes : on a réalisé la même analyse économétrique sur les seuls établissements ayant mis en œuvre la RTT avant 2000 ; sur l'ensemble des établissements, en substituant la variable « effet brut » à la

variable « effet net » dans l'ACM ; sur l'ensemble des établissements, en ajoutant un terme d'erreur aléatoire à l'estimation de l'effet net sur l'emploi pour les établissements « 2000 ». Dans tous les cas la typologie qui émerge est comparable à celle ici présentée (avec en particulier la nette opposition entre établissements « passifs » et « vertueux »), et les principaux résultats économétriques sont le plus souvent maintenus. On a également testé des modèles partiels, ne reprenant à chaque fois que des variables taille, secteur et de la dimension étudiée (capitalistique, économique, organisationnelle, socio-symbolique), ceci afin de s'assurer de la robustesse des coefficients affichés par le modèle global. Les (rares) cas où des coefficients significatifs dans le modèle global ne le sont pas dans un modèle partiel sont signalés au cours du texte.

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

35 heures. En revanche la nationalité des investisseurs ne joue pas.

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

L'influence modeste des contraintes marchandes

Les contraintes dites « marchandes » renvoient à l'incertitude qu'affrontent les entreprises pour trouver des débouchés, et aux stratégies de compétitivité qu'elles mettent en place pour réduire cette incertitude. Les entreprises soumises à une forte concurrence et à des aléas sur leurs marchés sont-elles enclines elles aussi à une certaine prudence, ou vont-elles au contraire tenter de mettre à profit la RTT pour se réorganiser ? La seconde hypothèse semble prévaloir : ainsi la stratégie du cercle vertueux (et dans une moindre mesure celle de la maximisation) est privilégiée par les établissements qui interviennent sur des marchés internationaux⁽¹⁰⁾, ainsi que par ceux qui estiment que des fluctuations « très importantes » affectent leur activité « en général au cours de l'année ». De même ceux qui dépendent principalement d'un petit nombre de clients⁽¹¹⁾, tendent à écarter l'option de la passivité et à rechercher des réorganisations. Remarquons toutefois que l'influence de ces variables est modérée (aucune n'atteint un seuil de significativité inférieur à 5 %)⁽¹²⁾, comme c'était déjà le cas dans l'étude précédente (AC 2000), et qu'elle apparaît relativement sensible à la typologie étudiée. On demandait à l'employeur quels étaient « les principaux atouts de leur établissement face à la concurrence » : les prix, l'innovation, la qualité, l'originalité, la renommée, la diversité de l'offre ? Or la nature de la stratégie de compétitivité adoptée par l'établissement n'apparaît pas jouer de rôle déterminant sur la stratégie de mise en œuvre de la RTT. De même, ni la dynamique antérieure de l'activité (sur les trois années précédant l'enquête), ni le pouvoir de marché détenu par l'entreprise, ne semblent jouer de rôle significatif.

Plus surprenant encore, le fait de signaler un marché très fluctuant au cours de l'année, n'entraîne pas une propension particulière à adopter la stratégie dite de « modulation ». En revanche il y a (ce qui est rassurant...) une nette corrélation entre les variables 'marché fluctuant' et 'recours croissant à la modulation'. Cette apparente contradiction s'explique : la stratégie 'modulation' ne regroupe pas tous les établissements qui ont introduit ou accru leur recours à la modulation du temps de travail à l'occasion de la RTT (*cf. tableau 3 p. 99*) : parmi ceux-ci, elle concentre surtout ceux qui n'ont pas mis en œuvre d'autres réorganisations. Il se peut que certains établissements aient voulu « glaner » quelque chose lors de la RTT, par l'introduction de la possibilité d'accroître la flexibilité du temps de travail, sans qu'il s'agisse forcément pour eux d'une nécessité économique avérée, et sans avoir de stratégie globale de réorganisation.

Le poids des contraintes organisationnelles

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

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

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

En revanche, les autres variables organisationnelles apparaissent jouer fortement. Ici encore (*cf. AC 2000*), les normes ISO semblent induire un certain conservatisme organisationnel, puisqu'elles réduisent significativement la probabilité d'adoption d'une stratégie « vertueuse » ou « maximisatrice » : autrement dit, les entreprises certifiées se gardent d'utiliser la RTT pour se réorganiser, elles l'ont déjà

10. Cette variable (l'intervention sur un marché international) est en général fortement discriminante des comportements d'entreprises en matière d'organisation, d'innovation ou de gestion de la main-d'œuvre.

11. Plus précisément, les établissements dont le principal client repré-

sente plus de 25 % de leur chiffre d'affaires (18 % des établissements).
12. En outre, certaines variables (l'intervention sur les marchés internationaux) ne sont plus guère significatives dans le modèle ne comportant que les variables marchandes (outre la taille et le secteur d'activité).

Tableau 4
Les déterminants des stratégies de RTT (Modèle Logit Multinomiel)

Probabilité d'appartenance à...	« cercle vertueux »	«modulation»	«maximisation»
Variables explicatives			
MAIN D'ŒUVRE			
Entreprise de 500 sal. et plus	-0,13	0,24 *	0,17
Catégorie majoritaire=ouvriers non qual.	-0,28	-0,35**	-0,30*
Catégorie majoritaire=Techniciens-cadres	-0,30**	0,13	0,18
+ de 60 % de femmes	-0,23*	-0,04	-0,01
- de 10 % de femmes	-0,25*	-0,11	-0,18
CAPITAL			
Entreprise non lucrative	0,39*	0,08	0,26
Entreprise publique	0,87***	0,20	0,31
Entreprise familiale	0,23	0,03	0,09
Appartenance à un groupe	0,28*	0,13	-0,04
Entreprise cotée en Bourse	-0,41**	-0,12	-0,35**
MARCHE			
Marché local	0,07	-0,24*	0,02
Marché international	0,36*	-0,30*	0,11
Marché très fluctuant (infra annuel)	0,24	-0,07	-0,01
Difficultés de trésorerie	0,25*	0,26**	-0,03
ORGANISATION			
Norme ISO	-0,25*	-0,05	-0,20*
Cumul de contraintes de rythme	0,59**	-0,03	0,10
Travail en équipes (2x8...)	0,54***	0,01	0,31***
RELATIONS SOCIALES			
Conflit au cours des trois années	0,01	-0,06	-0,27**
Réticences des salariés	0,37**	-0,21 *	-0,08
Négociations difficiles	0,00	-0,25**	-0,07
Pluralisme syndical	0,22	0,05	0,38*
+ de 20 % de syndiqués	0,66***	0,11	0,33*
CGT	-0,01	0,00	-0,22
CFDT	-0,33*	-0,13	-0,42***
FO	-0,36**	-0,07	-0,07
CFTC	0,40**	0,20*	0,31**
CGC	-0,36*	0,16	-0,15
VALEURS PATRONALES			
« Syndicat utile »	0,30**	0,04	0,24**
Adhésion à fédération patronale	0,28*	-0,15	-0,18
« RTT lutte contre le chômage »	0,42***	-0,02	0,28**

* Significatif au seuil de 10 % ** Significatif au seuil de 5 % *** Significatif au seuil de 1 %

probablement fait à l'occasion du processus de certification. A l'inverse, les établissements qui utilisent le travail en équipes successives (2x8, 3x8...) privilégient les stratégies « vertueuse » et « maximisatrice » : il semble plus difficile de réduire la durée du travail sans rien changer à l'organisation, quand le processus productif est étroitement contraint par la nécessité de faire se succéder des équipes sur les postes de travail. En particulier, ces établissements ont fréquemment introduit de nouvelles équipes pour maintenir la durée d'utilisation des équipements ou la continuité du processus de production dans le cas des équipes en continu⁽¹³⁾.

Dans le même ordre d'idées, l'intensité du travail n'est pas identique selon le type de mise en œuvre de la RTT : les établissements du « cercle vertueux » se distinguent par un cumul important des contraintes de rythme (19 % des établissements sont concernés par plus de trois contraintes, contre 13 % pour l'ensemble), ce qui renvoie sans doute à l'importance évoquée précédemment du travail en équipes et des contraintes industrielles qui lui sont liées. On pourrait certes imaginer que ce poids des contraintes de rythme soit l'effet (et non un facteur explicatif) du mode de mise en œuvre de la RTT : les réorganisations typiques des classes « cercle vertueux » et « optimisation » pourraient aboutir à une plus grande intensité du travail pour les salariés de ces établissements. Eu égard aux analyses qui vont suivre concernant l'évolution de la charge de travail, et qui montrent que les salariés du « cercle vertueux » sont relativement épargnés par l'intensification, nous jugeons peu probable cette hypothèse, sans pouvoir complètement l'écarter, étant donné la différence de nature des indicateurs mobilisés (le nombre de « contraintes de rythme » dans un cas, la « charge de travail » dans l'autre).

Parmi les variables organisationnelles on peut ranger la politique de formation professionnelle continue de l'établissement : le fait d'accorder un budget substantiel à ce poste de dépenses⁽¹⁴⁾ traduit manifestement un investissement dans les compétences de la main-d'œuvre, et accroît quelque peu⁽¹⁵⁾ la probabilité d'adopter la stratégie du « cercle vertueux » (ainsi que, dans une moindre mesure, celle de maximisation). Le recours massif au temps partiel est plutôt défavorable aux stratégies de réorganisation, et

favorable à celle de « modulation », tout comme le fait d'employer une main-d'œuvre plutôt féminine⁽¹⁶⁾. L'interprétation de ces résultats n'est pas évidente, et renvoie peut-être à nouveau au caractère très masculin et à temps complet des emplois dans les établissements de l'industrie lourde, qui ont le plus systématiquement pratiqué des réorganisations.

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

Des effets importants de la pression sociale

L'analyse des processus d'entrée précoce dans la RTT mettait en évidence le poids déterminant des logiques symboliques : la pression syndicale, l'appartenance à des réseaux locaux d'employeurs, le « civisme » des décideurs renforçaient considérablement la probabilité qu'un établissement initie une démarche ROBIEN, voire AUBRY 1 (AC 2000). Ici encore, on s'attend à ce que la pression sociale et les *a priori* idéologiques des employeurs favorisent l'adoption d'une démarche de « cercle vertueux » et découragent l'adaptation passive *a minima* à la norme des 35 heures. C'est très largement le cas, puisque la plupart des variables mobilisées obtiennent des coefficients significatifs, parfois fortement. Les employeurs qui estiment que les syndicats jouent un rôle négatif dans la vie de l'entreprise⁽¹⁷⁾ se cantonnent plus volontiers dans une stratégie de passivité, comme on pouvait s'y attendre : en effet la signature d'un accord, nécessaire pour avoir droit aux aides publiques, nécessite de travailler à sa préparation avec une ou plusieurs organisations syndicales. En revanche l'appartenance à une fédération patronale va plutôt stimuler l'engagement d'une démarche de « cercle vertueux »⁽¹⁸⁾. Les employeurs qui estiment que la réduction du temps de travail « peut contribuer à la réduction du chômage » sont plus nombreux à avoir adopté une stratégie de réorganisations et d'embauches (ils sont 58 % de cet avis dans la classe « cercle vertueux » et 52 % dans la classe « maximisation »,

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

14. 4 % ou plus de la masse salariale (cela concerne 10 % de l'échantillon).

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

16. Bien que les deux variables soient très corrélées, ces deux résultats sont indépendants l'un de l'autre : l'omission d'une variable dans le modèle ne modifie pas le coefficient de l'autre (et *vice-versa*). Il est à

noter que le contraste significatif se situe entre les établissements qui emploient plus de 10 % de main-d'œuvre féminine et les autres : ils sont seulement 60 % dans la classe du « cercle vertueux » (contre 75 % pour l'ensemble).

17. Ils répondent être « plutôt d'accord » ou « tout à fait d'accord » avec l'affirmation « les syndicats sont une gêne pour la vie de l'entreprise » (47 % des répondants).

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

contre 43 % pour l'ensemble de l'échantillon) : il est évidemment impossible de savoir si l'opinion positive sur la RTT était antérieure au choix de mise en œuvre, ou résulte de ce dernier, ou bien encore s'il s'agit d'une prophétie auto-réalisatrice...

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

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

Quant aux conditions de la négociation, elles pèsent de façon assez visible sur les choix de mise en œuvre de la RTT : l'existence de fortes réticences initiales de la part des salariés, tout comme la rencontre par l'employeur de difficultés avec les salariés et leurs représentants au cours des négociations, sont plutôt favorables à un débouché sur une stratégie de « cercle vertueux », sans doute nécessaire pour calmer les inquiétudes des salariés.

Au total, la classe dont la logique d'émergence est la plus claire est celle du « cercle vertueux » : elle est privilégiée par des établissements indépendants ou appartenant à des groupes non cotés en Bourse, dotés d'une organisation du travail fortement industrielle, et où la pression sociale est relativement intense. Le recours à la logique de « maximisation » obéit à une rationalité similaire, la pression sociale en moins ; tout se passe comme si le choix entre une réorganisation « vertueuse » ou « maximisatrice » dépendait principalement des rapports de force dans l'établissement. Par contraste, les logiques d'émergence des

autres stratégies sont moins évidentes, et apparaissent surtout en négatif. Une nouvelle fois (cf. AC 2000), il apparaît particulièrement difficile de mettre en évidence les effets des contraintes de compétitivité et des conditions de marché sur les stratégies en matière de RTT.

« Charge de travail » et intensification : un détournement sémantique

Quels liens existent entre les stratégies adoptées pour réduire le temps de travail, et l'évolution des conditions de travail des salariés d'une part, des performances économiques des entreprises d'autre part ? Concernant les conditions de travail, les organisations syndicales expriment souvent des craintes concernant l'impact de l'annualisation du temps de travail sur l'organisation de la vie quotidienne des salariés, l'accroissement de la polyvalence « bouche-trou » ou l'insuffisance des embauches amenant une intensification du travail. A propos de l'impact économique de la RTT, les économistes qui ont réalisé des travaux d'évaluation *ex ante* préconisent, pour la pérennité des emplois créés, des conditions « d'équilibre » ou de neutralité économique (c'est-à-dire le maintien du partage de la valeur ajoutée) : la maîtrise des coûts salariaux, le maintien de la durée d'utilisation des équipements et l'obtention instantanée de gains de productivité⁽¹⁹⁾. Les uns comme les autres insistent sur l'importance des modalités concrètes de la RTT pour qu'elle préserve les conditions de travail des salariés et la situation économique de l'entreprise. Mais les deux types d'objectifs ne sont pas spontanément compatibles : par exemple les gains de productivité peuvent être réalisés par l'intensification du travail, ou bien le maintien de la durée d'utilisation des équipements peut être obtenu au prix du développement du travail en horaires atypiques. La logique de mise en œuvre dite du « cercle vertueux » permet-elle de concilier maintien de la compétitivité et préservation des conditions de travail ? Quels sont les impacts des autres modes de mise en œuvre de la RTT ?

Concernant l'évolution des conditions de travail des salariés, le choix méthodologique fait lors de la conception de l'enquête a été de ne pas demander cette information aux employeurs (on a préféré s'adresser aux salariés directement à l'aide d'une autre enquête⁽²⁰⁾). L'enquête « 1000 » interroge les

19. Voir GUBIAN A. (2000), et ROUILLEAULT H. (dir.) (2001).

20. ESTRASSE, MÉDA, ORAIN, 2001.

employeurs à propos de l'impact de la RTT sur les différentes dimensions de la performance de leur entreprise. Dans un bloc de questions portant sur la productivité, la qualité, la rentabilité, etc., on a néanmoins glissé une interrogation sur la « charge de travail » des salariés de la catégorie majoritaire dans l'établissement, et sur « la charge de travail ou les objectifs des cadres ». Le pari a été fait de solliciter le « sens commun » des employeurs à propos d'un objet appelé « charge de travail », en les interrogeant sur son évolution avec la réduction du temps de travail. Aucune instruction spécifique de collecte, aucune tentative de définition du concept de « charge de travail » n'ont été données aux enquêteurs pour éclairer sur ces questions les répondants. Ceux-ci n'ont d'ailleurs pas semblé avoir de difficultés à répondre : à peine 1 % d'entre eux n'ont pas su se prononcer sur l'évolution de la charge de travail de la catégorie majoritaire de salariés.

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

Globalement, 14 % des employeurs estiment que la « charge de travail » des salariés a diminué (4 % pour celle des cadres), et 34 % qu'elle a augmenté (40 % pour les cadres), la moitié des employeurs jugeant qu'elle n'a pas varié (44 % pour les cadres). La situation des cadres est donc jugée à cet égard encore

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

De cette discussion un peu laborieuse, qu'on aurait peut-être pu tenter d'éviter en précisant « compte tenu de la réduction de la durée du travail » dans la question posée, on retiendra que la fréquence observée de citations d'un « accroissement » de la charge de travail minore la fréquence « réelle »⁽²¹⁾, tout comme la fréquence observée de citations d'une « réduction » de la charge de travail majore la fréquence « réelle ». Il serait donc abusif de conclure par exemple du tableau 6 que 51 % des établissements « ont maintenu la charge de travail de leurs salariés », alors que le sens exact de cette affirmation est douteux. On peut seulement espérer que ces biais sont à peu près indépendants des caractéristiques des établissements, hypothèse que nous ferons pour pouvoir utiliser ces réponses afin de comparer les processus d'intensification du travail entre les établissements en fonction de la manière dont ils ont réduit la durée du travail.

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

Compte tenu de toutes ces réserves, on se risquera quand même à relever que l'évolution signalée de la « charge de travail » dépend fortement du mode de mise en œuvre de la RTT : elle s'accroît plus nettement dans les établissements ayant suivi la logique de « modulation » ou de « maximisation », et au contraire tend plutôt à diminuer dans

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

Tableau 5

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

	passivité	cercle vertueux	modulation	maximisation	Ensemble
Diminué	15	29	6	9	14
Augmenté	23	25	42	38	34
Ni l'un ni l'autre	61	45	51	51	51
Ne sait pas	1	1	1	2	1
Ensemble	100	100	100	100	100

Tableau 6

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

	passivité	cercle vertueux	modulation	maximisation	Ensemble
Diminué	2	7	2	2	3
Augmenté	22	24	51	58	40
Ni l'un ni l'autre	59	64	27	34	44
Ne sait pas (ou pas de cadres)	17	5	20	6	13
Ensemble	100	100	100	100	100

Tableau 7

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

	passivité	cercle vertueux	modulation	maximisation	Ensemble
Oui, à cause de la nouvelle organisation du temps	22	38	51	34	39
Oui, à cause de la nature de l'activité	5	11	12	19	12
Non	72	51	37	46	49
Ne sait pas	1	0	0	1	1
Ensemble	100	100	100	100	100

les établissements du « cercle vertueux » (tableau 5). De façon logique, les établissements « passifs » sont les plus nombreux à signaler une stabilité de la « charge de travail ». Ces constats sont vérifiés aussi bien pour les cadres (tableau 6) que pour la catégorie majoritaire de salariés.

L'une des dimensions possibles de la « charge de travail », notamment pour les cadres, concerne la réalisation de la coordination entre les salariés, notamment quand la RTT favorise une individualisation poussée des temps de travail. On constate en effet (tableau 7) que les « difficultés de coordination à

cause de la nouvelle organisation du temps », si elles sont largement citées, touchent surtout les établissements qui ont centré la RTT sur la mise en œuvre de la modulation. Or la modulation est un facteur de complexité supplémentaire dans l'articulation des temps individuels avec les nécessités de la production.

Comment interpréter ces différences entre les classes de mise en œuvre de la RTT ? Que dire des réponses des employeurs du « cercle vertueux » qui estiment majoritairement avoir « réduit la charge de travail » de leurs salariés ? On peut avancer dans la compréhension des réponses des employeurs en essayant de les « expliquer » statistiquement par des variables renvoyant au contexte de l'établissement et aux modalités de mise en œuvre de la RTT. En revenant aux variables qui ont servi de base à la construction des classes, l'analyse statistique « toutes choses égales par ailleurs » (tableau 8) montre les différents déterminants du jugement des employeurs sur l'évolution de la « charge de travail ».

Concernant la charge de travail, différents éléments de contexte (la petite taille, l'appartenance aux services, le statut public, l'exposition à la concurrence internationale, la croissance de l'activité) contribuent à renforcer la perception par l'employeur d'un accroissement de la « charge de travail » de ses salariés (tableau 8). Concernant les modalités d'accompagnement de la RTT, sont également associés à une plus forte probabilité d'intensification le développement du recours aux heures supplémentaires, l'allongement de la durée d'utilisation ou d'ouverture, le développement de la sous-traitance : ces pratiques évoquent une organisation sous tension, que ce soit à cause de la réduction du temps de travail (mais l'ampleur effective de la RTT n'obtient pas de coefficient significatif lorsqu'on l'introduit dans le modèle), ou suite à une croissance forte de l'activité. En revanche, les réorganisations du travail, l'introduction ou l'amplification de la modulation du temps de travail, n'ont pas d'impact significatif sur le jugement des employeurs à propos de la « charge de travail ».

Le contexte social joue aussi : les établissements « conflictuels » ont moins souvent déclaré une aggravation de la charge de travail, comme si l'employeur avait pris en compte un rapport de forces peu favorable ; en revanche, lorsque les négociations ont été « difficiles »⁽²²⁾ ou que les salariés ont émis des « réticences »⁽²³⁾ face au projet de RTT, la charge de travail s'est plutôt dégradée : on peut penser que ces difficultés et ces réticences s'expliquent justement

Tableau 8
Déterminants de l'accroissement de la charge de travail perçu par l'employeur (modèle Logit)

Variable expliquée : Probabilité d'un accroissement de la « charge de travail » de la catégorie majoritaire de salariés...	Coefficient
Variables explicatives	
Taille	
Entreprise de 500 sal. et plus	-0,79 ***
Secteur	
Sanitaire et social	0,58*
BTP	-1,76***
Industrie	-1,19***
Services	-0,86***
Banques, assurances	0,58
Transports	-0,39
Capital	
Entreprise non lucrative	-0,96***
Entreprise publique	-0,31
Société anonyme	-0,99***
Marché	
Marché local	-0,03
Marché international	0,45*
Changements organisationnels	
Innovations organisationnelles	0,20
Innovations technologiques	0,38*
Développement des heures sup.	1,00***
Développement de la sous-traitance	0,70***
Annualisation	0,20
Accroissement de la DUE	0,46**
Créations d'emplois	
Aucune	0,28
1 à 4 %	Ref
4 à 7 %	-0,49**
7 % et plus	-0,86***
Relations sociales	
Conflit au cours de la négociation	-0,38*
Réticences des salariés	0,23
Négociations tendues	0,37**

* Significatif au seuil de 10 % ** Significatif au seuil de 5 % *** Significatif au seuil de 1 %

par la nature du projet de RTT dont les salariés redoutaient l'impact sur leurs conditions de travail.

Le plus remarquable est à quel point la perception des employeurs à cet égard dépend du volume des créations nettes d'emploi suite à la RTT (tableau 9) :

22. On estime qu'il y a eu des « négociations difficiles » lorsque les répondants citent trois thèmes à propos desquels les négociations ont été « les plus longues et les plus difficiles ».

23. A la question « quels problèmes avez-vous rencontré lors de la RTT », certains employeurs répondent « des réticences de certains salariés ».

Tableau 9

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

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

ainsi la moitié de ceux qui estiment n'avoir créé aucun emploi signalent un accroissement de la charge de travail de leurs salariés, mais le quart seulement de ceux qui ont créé au moins 7 % d'emplois supplémentaires. Il y a une forte cohérence entre les déclarations des employeurs, faites à des moments de l'entretien assez éloignés l'un de l'autre – ce qui n'exclut pas bien sûr la possibilité d'un biais lié à la subjectivité ou au parti-pris idéologique des répondants, on l'a évoqué.

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

Les impacts économiques de la RTT

Des modalités aussi contrastées de réduction de la durée du travail ont vraisemblablement des effets différents sur les performances économiques des établissements. Les impacts économiques de la RTT

sont décrits par l'employeur de façon qualitative (« amélioration », « dégradation », « sans changement ») sur plusieurs dimensions, en distinguant les impacts⁽²⁴⁾ monétaires, organisationnels, et l'impact sur la charge de travail de la catégorie majoritaire et des cadres. Les impacts monétaires évalués qualitativement concernent le chiffre d'affaires, les coûts de gestion, la productivité, la rentabilité, et la « situation économique d'ensemble ». Les impacts organisationnels analysés touchent la polyvalence des salariés, la qualité des produits ou services, la réactivité, le respect des délais. On ne « mesure » donc pas l'impact de la RTT sur telle ou telle variable, mais l'appréciation qualitative du chef d'établissement sur cet impact.

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

Ces évaluations sont nettement moins optimistes que celles de l'enquête « 500 » réalisée en 1999 auprès d'établissements « pionniers », ROBIEN et AUBRY 1 (AC 2000). Ici, les établissements qui ont réduit la durée du travail en 1997 ont bien une appréciation largement positive (39 % d'impacts positifs contre 20 % de négatifs), mais dès la génération 1998, le solde devient négatif. Diverses interprétations viennent à l'esprit : ainsi les établissements pionniers auraient justement été ceux pour qui la RTT représentait une opportunité, alors que les autres (déjà réorganisés ou peu intéressés par les réorganisations) en subiraient surtout les coûts ; et/ou la RTT aurait été appréhendée comme une source

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

Tableau 10

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

Impact de la RTT (soldes d'opinion)	passivité	cercle vertueux	modulation	maximisation	Ensemble
<i>Variables organisationnelles</i>					
Recours accru à la polyvalence	20	58	19	47	35
Amélioration de la réactivité	-14	-4	-28	4	-13
Amélioration de la qualité	-11	0	-29	7	-11
Amélioration du respect des délais	-12	-16	-27	-25	-19
<i>Variables monétaires</i>					
Chiffre d'affaires					
Amélioration de la productivité	7	12	5	46	16
Hausse du coût de la main-d'œuvre	-40	-56	-77	-60	-61
Modération salariale	-10	-16	-18	-7	-14
Amélioration des coûts de gestion	-27	-33	-38	-9	-29
	-39	-14	-45	-9	-28
Amélioration de la situation économique globale de l'établissement	-16	-6	-20	-7	-13
Indicateur synthétique moyen *	-1,4	0,0	-2,2	0,6	-0,9
Charge de travail de la catégorie majoritaire de salariés	-8	3	-36	-29	-19
Création nette d'emploi **	2,8 %	7,8 %	2,5 %	5,4 %	4,5 %

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

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

** Voir note 2

de préoccupations organisationnelles supplémentaires, alors que la reprise économique de 1999-2000 contribuait déjà fortement à « tendre » les organisations ; enfin les signataires d'accords récents pourraient être moins favorables à la RTT que les pionniers pour des raisons idéologiques.

Quoi qu'il en soit, ce qui nous intéresse ici est moins le niveau global des appréciations managériales sur l'impact économique de la RTT, que les différenciations en fonction des types de mise en œuvre de la RTT. On a procédé à une ACM selon le même schéma que précédemment, avec pour variables actives les impacts économiques de la RTT. Deux axes se détachent assez nettement⁽²⁵⁾.

Sur le premier axe (15,4 % de l'inertie), les établissements qui signalent des impacts économiques positifs de la RTT dans presque toutes les dimensions

analysées s'opposent à ceux qui estiment les impacts systématiquement négatifs. Selon les employeurs, il y a donc corrélation entre les différentes dimensions de l'efficacité (organisationnelle, économique, financière), et non pas des arbitrages entre dimensions.

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

Autrement dit, on peut estimer avoir réussi une RTT économiquement neutre sans avoir aggravé les conditions de travail de ses salariés, mais l'inverse est également possible. Ainsi les adeptes des stratégies

25. Le troisième et le quatrième axes opposent des types d'impacts (axe 3 : chiffre d'affaires, délais, qualité VS/ polyvalence, productivité,

coûts de gestion) (axe 4 : délais, qualité, réactivité VS/ coûts de gestion, rentabilité, situation économique globale).

du « cercle vertueux » et de la « maximisation » jugent avoir atteint un équilibre économique, mais les seconds disent avoir intensifié le travail, au contraire des premiers. Inversement les partisans des stratégies de « passivité » et de « modulation » estiment connaître une dégradation de leur situation économique, aggravée pour les derniers par un accroissement de la « charge de travail » de leurs salariés (Tableau 10 p. 109).

Un petit tableau à double entrée (tableau 11) résume cette situation.

Tableau 11
La neutralité économique de la RTT peut se passer de l'intensification du travail

<i>Intensification du travail ?</i>		<i>Oui</i>	<i>Non</i>
		<i>Neutralité Economique ?</i>	<i>Oui</i>
	<i>Non</i>	Modulation	Passivité

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

Le principal grief fait à la RTT concerne l'augmentation des coûts salariaux et des coûts de gestion de l'organisation. Toutefois, il n'est pas très facile d'établir un lien entre l'appréciation de l'employeur sur l'évolution des coûts salariaux, et ce qu'il dit par ailleurs sur l'évolution des composantes de ces coûts (cf. annexe). En particulier cette appréciation ne dépend pas du bénéfice des exonérations de cotisations : les signataires d'accords non aidés ou non éligibles ne sont pas plus nombreux à signaler une dégradation de leurs coûts salariaux unitaires que les autres ; de même, l'appréciation de l'employeur sur les gains de productivité (qui peuvent compenser une hausse du coût salarial et maintenir inchangé le coût unitaire de production) n'a aucun effet. En revanche les employeurs qui disent avoir créé un nombre relativement élevé d'emplois grâce à la RTT sont moins enclins à porter un jugement négatif sur l'évolution des coûts salariaux ; surtout, ceux qui estiment que le gouvernement de

L. Jospin devrait plutôt privilégier la « lutte contre le chômage et pour la cohésion sociale » que « l'initiative économique et la croissance », sont nettement moins pessimistes sur les coûts salariaux. Tout se passe comme si l'opinion selon laquelle la RTT dégrade nécessairement les coûts salariaux était pour partie pré-établie indépendamment des évolutions réelles enregistrées par les entreprises, d'autant plus nettement que les opinions politiques du répondant sont hostiles à la RTT⁽²⁶⁾.

*
* *

Il est instructif de comparer les performances des deux classes d'établissements créateurs d'emploi. Ceux du « cercle vertueux » sont très positifs sur l'amélioration de la polyvalence de leurs salariés, mais se distinguent assez peu de la moyenne des établissements sur les autres dimensions de la performance ; ils sont un peu moins pessimistes sur l'impact global de la RTT, et on peut considérer que celle-ci n'a pas dégradé leur équilibre économique. En revanche, les adeptes de la stratégie de « maximisation » sont particulièrement nombreux à signaler des gains de productivité, se plaignent nettement moins que les autres de l'accroissement des coûts de gestion, et sont plutôt optimistes à propos de l'impact sur la qualité ou la réactivité de leur organisation.

Leurs appréciations sur les impacts de la RTT marquent donc plutôt une réussite du projet complexe qu'ils ont entrepris pour améliorer leur organisation et réduire leurs coûts : le qualificatif de « maximisateur », que nous avons attribué au seul vu des intentions qu'indique la variété des moyens déployés, n'apparaît donc pas usurpé. Ces employeurs ne se sont pas limités à rechercher une neutralité économique de la RTT : ils ont véritablement fait de celle-ci un levier de leur réorganisation, sans éluder les créations d'emploi, mais sans reculer non plus devant l'intensification du travail de leurs salariés. Le choix du « cercle vertueux » apparaît moins efficace sur le plan strictement économique, mais permet, grâce à la pression sociale, de préserver les conditions de travail des salariés. Notre étude met donc en évidence à la fois la possibilité de réussir la RTT sans dégrader les conditions de travail, mais aussi l'existence d'arbitrages entre intensité du travail et performance économique. Le rapport de forces dans l'entreprise apparaît déterminant pour que la logique du profit ne l'emporte pas sur la préservation de la qualité de vie au travail.

26. Nous avons déjà observé ce phénomène dans l'enquête « 500 » (AC 2000).

Bibliographie

- AUCOUTURIER A.-L., COUTROT T., 2000, « Prophètes en leur pays : les pionniers des 35 heures et les autres », *Travail et emploi*, n° 82, avril.
- BUNEL M., COUTROT T., ZILBERMAN S., 2002, « Le passage à 35 heures, vu par les employeurs », *Premières informations et premières synthèses*, DARES, n° 17.2, avril.
- COUTROT T., MALAN A., 1996, « L'enquête Relations Professionnelles et négociations d'entreprise. Bilan critique d'une opération nouvelle », *Travail et emploi*, n° 66, 1/96.
- COUTROT T., GUBIAN A., 2000, « La réduction du temps de travail au milieu du gué », *Revue Economique*, 51(3), 535-45.
- DOISNEAU L., 2000, « Les conventions de réduction du temps de travail de 1998 à 2000 : embaucher, maintenir les rémunérations, se réorganiser », *Premières informations et premières synthèses*, DARES, n° 45.2, novembre.
- ESTRADE M.-A., MÉDA D., ORAIN R., 2001, « Les effets de la réduction du temps de travail sur les modes de vie : qu'en pensent les salariés un an après ? », *Premières informations et premières synthèses*, DARES, n° 21.1.
- GUBIAN A., « Les 35 heures et l'emploi : d'une loi Aubry à une autre », *Regards sur l'actualité*, n° 259, la Documentation française, mars.
- PHAM H., 2002, « Les modalités de passage à 35 h en 2000 », *Premières informations et premières synthèses*, DARES, n° 06.3, février.
- ROUILLEAULT H. (dir.), 2001, *Réduction du temps de travail : les enseignements de l'observation*, Commissariat Général au Plan, juin.

Annexe

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

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

Le jugement sur les coûts salariaux

La très grande majorité des répondants estime que la RTT a contribué à dégrader le « coût salarial par unité produite » (formulation du questionnaire). Dans quelle mesure ce jugement est-il cohérent avec ce que les répondants disent par ailleurs des facteurs d'évolution de leurs coûts salariaux ? Le fait de ne pas rémunérer les nouveaux embauchés « sur la même base salariale que les autres »⁽¹⁾, l'instauration d'une période de blocage⁽²⁾ ou de modération⁽³⁾ des rémunérations, le bénéfice d'exonérations de cotisations sociales⁽⁴⁾, ou le sentiment d'une amélioration de la productivité⁽⁵⁾ devraient réduire la propension des répondants à signaler une dégradation de leurs coûts salariaux unitaires (tableau 1). Néanmoins, dans un modèle Logit expliquant la probabilité d'une telle dégradation, seuls les deux premiers critères (double échelle des salaires et gel) jouent un rôle significatif, bien qu'ils ne concernent qu'une petite partie de l'échantillon. En revanche le bénéfice d'exonérations (pourtant substantielles) ne modifie en rien le jugement sur ce point, alors qu'une variable d'opinion aussi subjective que « le gouvernement de L. Jospin devrait privilégier la lutte contre le chômage et pour la cohésion sociale plutôt que l'initiative économique et la croissance »⁽⁶⁾, amène une nette réduction de la probabilité d'un jugement pessimiste sur les coûts salariaux (tableau 2).

Tableau 1
Le jugement sur les coûts salariaux

En % d'établissements

	Gel des salaires	Double échelle	Modération	Exonérations	hausse productivité	« cohésion sociale »	Ensemble
signalant une dégradation des coûts salariaux	36	76	85	79	77	61	77

L'influence du positionnement idéologique

La réponse à propos de la politique économique du gouvernement, qu'on utilise ici comme un « traqueur » du positionnement idéologique du répondant, joue donc un rôle non négligeable dans la formation du jugement sur les coûts salariaux. Il en va de même pour trois autres indicateurs : toutes choses égales par ailleurs, les employeurs qui préfèrent la « cohésion sociale » à « l'initiative économique » sont moins nombreux à juger préoccupante l'évolution de la rentabilité et de la situation économique de leur établissement (tableau 3), ainsi que l'évolution de la qualité des produits et services. Les autres indicateurs (productivité, réactivité, polyvalence...) ne semblent pas affectés par cet effet de « contamination » entre jugement de valeur et évaluation économique.

Tableau 2
Le jugement sur l'impact sur le coût salarial

En % d'établissements

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

1. 4 % seulement des établissements, qui déclarent un peu moins souvent (toutes choses égales par ailleurs) que les autres ne pas avoir subi de dégradation des coûts salariaux.

2. 7 % seulement des établissements, qui déclarent en majorité ne pas avoir subi de dégradation des coûts salariaux.

3. 29 % des établissements ont répondu qu'en l'absence de RTT ils auraient eu des hausses de salaires plus fortes ; ils déclarent cependant à 85 % une dégradation des coûts salariaux.

4. 80 % des établissements ; ils déclarent à 79 % une dégradation des coûts.

5. 33 % des établissements, qui déclarent à 77 % une dégradation des coûts.

6. 20 % des répondants, qui déclarent « seulement » à 61 % une dégradation des coûts.

Tableau 3

Le jugement sur l'impact sur la situation économique globale de l'établissement*En % d'établissements*

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

La hiérarchie implicite des critères d'impact

Les jugements des employeurs sur l'impact économique de la RTT sont corrélés entre eux, on l'a dit. Le jugement synthétique porté sur « l'impact économique de la RTT » est évidemment le « plus corrélé », dans la mesure où il reflète justement une synthèse des autres. Il est intéressant d'analyser quelle hiérarchie ont implicitement utilisé les employeurs pour former leur jugement synthétique : quels sont les critères qui contribuent le plus à déterminer l'appréciation globale portée. Une analyse économétrique (de type Logit) a été réalisée sur la probabilité d'une évaluation négative (respectivement positive) de l'impact de la RTT, avec pour variables explicatives les occurrences d'évaluations négatives sur les différents impacts de la RTT demandés à l'employeur. Les résultats permettent de hiérarchiser⁽⁷⁾ les dimensions de la performance économique dans leur contribution à la formation du jugement global, comme suit, par ordre décroissant d'importance :

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

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

Les résultats d'une analyse similaire portant sur les évaluations positives sont presque identiques, à la différence d'une inversion de rang entre coûts salariaux et productivité.

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