

## INNOVATIONS ET GESTION DE L'EMPLOI

**Les innovations ont un impact ambigu sur l'emploi des établissements qui les mettent en œuvre : elles favorisent la création d'emplois qualifiés, mais aussi la réduction des emplois d'exécution. Ce « biais de qualification » tient surtout à l'usage des technologies de l'information, et peu aux innovations organisationnelles. Mais il est également favorisé par l'externalisation de fonctions et par la présence syndicale dans l'entreprise.**

**L'effort de formation de l'employeur est plus élevé dans les établissements innovants, et le taux de rotation de la main-d'œuvre plus faible. La gestion des salaires et des carrières y apparaît plus individualisée et plus sélective.**

Les entreprises françaises ont rapidement fait évoluer leurs méthodes de travail : « groupes de projet », « normes de qualité ISO », organisation « en juste-à-temps » ont fortement progressé au cours des années quatre-vingt-dix. La grande majorité des établissements utilisent des micro-ordinateurs, des réseaux informatiques, et la moitié sont connectés à l'Internet (Coutrot, 2000). Quel impact ont ces innovations sur l'évolution de l'emploi, sa structure par qualification, ses modes de gestion ? Sur ce sujet, évidemment important alors qu'on s'interroge sur l'émergence d'une « nouvelle économie » fondée sur l'innovation et le savoir, l'enquête REPONSE (1) fournit des informations inédites, essentiellement de nature qualitative.

---

(1) - L'enquête REPONSE 98 (Relations Professionnelles et Négociations d'Entreprise en 1998) a été réalisée au premier trimestre 1999 pour la DARES par l'institut BVA, auprès de 3 000 responsables d'établissements et de 1 700 représentants du personnel. Elle fait suite à une enquête REPONSE 92, réalisée au premier semestre 1993 (voir l'encadré 1).

## Les établissements innovants créent... et détruisent davantage d'emplois

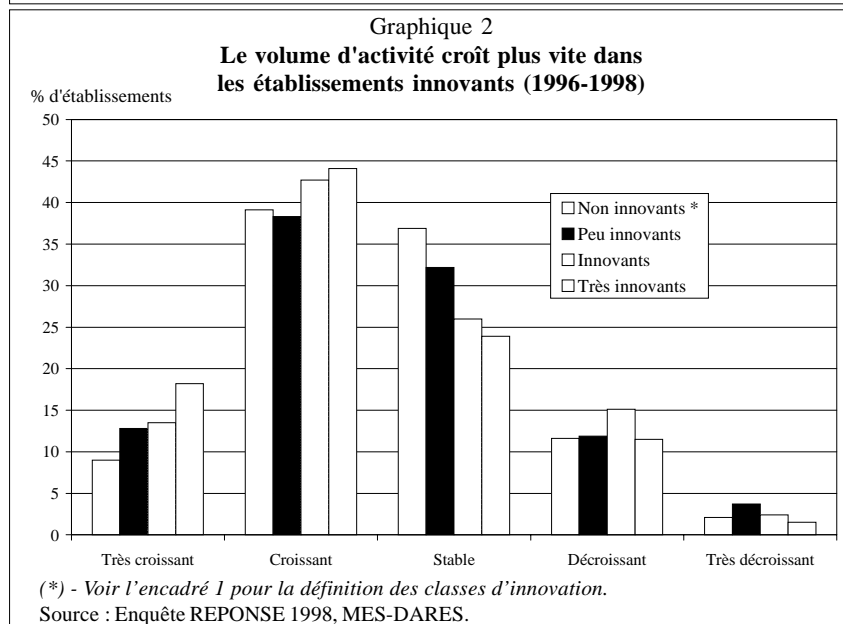
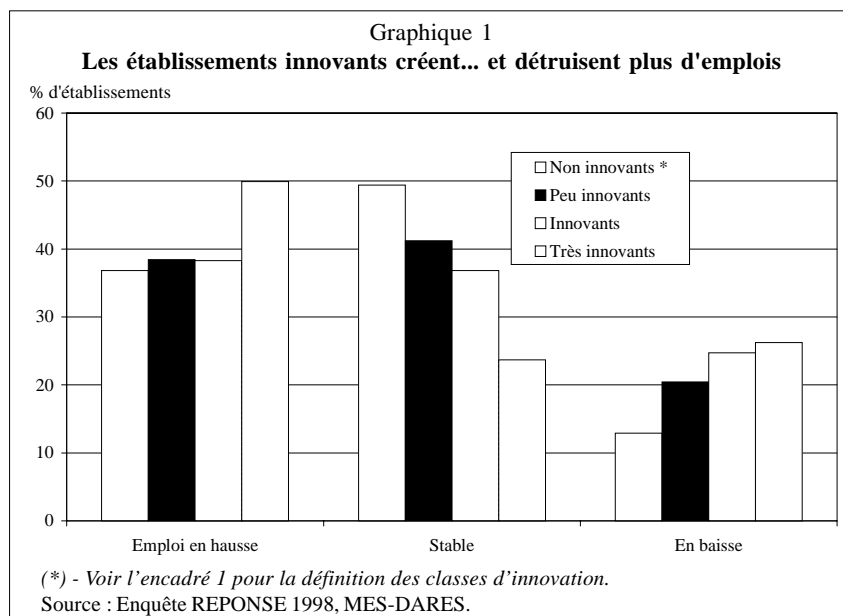
On a classé les établissements enquêtés en quatre catégories, des « non innovants » (qui n'utilisent guère de technologies électroniques et ont des modes d'organisation assez traditionnels) aux « très innovants », fortement utilisateurs d'informatique et d'innovations organisationnelles (2). Sur la période étudiée (1996-1998) la conjoncture devient favorable, et 40 % des chefs d'établissement déclarent avoir augmenté leurs effectifs. Une classe se distingue, celle des établissements « très innovants » (graphique 1) : la moitié d'entre eux signalent une croissance de leurs effectifs au cours des trois années précédant l'enquête. Cette croissance plus forte de l'emploi ne concerne toutefois que les établissements les plus innovants (classe 4). Ce relatif dynamisme de l'emploi des plus innovants peut être rapproché de la croissance plus forte de leur activité : 62 % d'entre eux signalent une croissance de leur activité au cours de la période 1996-1998, contre 48 % des moins innovants (3) (graphique 2 ; cf. Coutrot, 2000).

En revanche, il est plus surprenant d'observer que les établissements innovants sont aussi davantage enclins à détruire des emplois : la proportion de ceux qui signalent une baisse de l'emploi passe de 13 % pour les moins innovants à 26 % pour les plus innovants.

En moyenne, ils ne sont pourtant pas plus nombreux à connaître des difficultés économiques (graphique 2).

(2) - Voir l'encadré 1 pour le mode de construction de ces classes. Il faut remarquer que la notion d'innovation ainsi construite est statique (on observe l'usage de méthodes ou de technologies dites « innovantes » en 1998), et non pas dynamique (on ne sait pas quand ces méthodes et technologies ont été introduites dans l'établissement).

(3) - Réponse « très croissant » ou « croissant » à la question « le volume de votre activité sur les trois dernières années a-t-il été... ».



Corrélativement, moins d'un quart des plus innovants ont connu une stabilité de leur volume d'emploi sur la période considérée, contre la moitié des moins innovants : l'innovation s'accompagne donc de turbulences sur l'emploi.

Les établissements qui ont adopté des innovations techniques ou organisationnelles, tout en réduisant leur volume d'emploi, ont connu une évolution moins favorable de l'activité que les autres établissements innovants : 37 % étaient en croissance (contre 67 %). Mais ces « innovants destructeurs d'emploi » ne se distinguent pas par ce seul trait. Par rapport aux autres établissements innovants, ils ont nettement

plus souvent déployé des restructurations défensives : 53 % déclarent avoir « supprimé une fonction » au cours des trois dernières années (contre 19 % pour les autres), s'être « recentré sur leurs métiers » (41 % contre 29 %), ou avoir développé la sous-traitance (32 % contre 26 %). Il s'agit surtout d'établissements appartenant à de très grandes entreprises bancaires ou industrielles, souvent cotées en Bourse (41 % contre 24 %) et où existe une présence syndicale (78 % contre 50 %) (4).

Le lien entre innovation et croissance de l'emploi apparaît particulièrement fort pour les cadres (graphique 3) : seulement 17 % des éta-

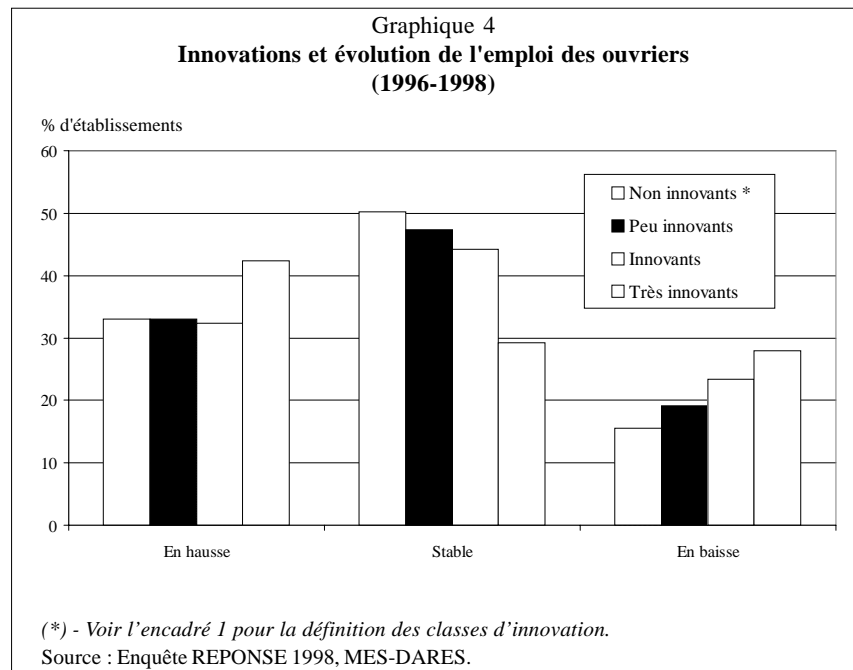
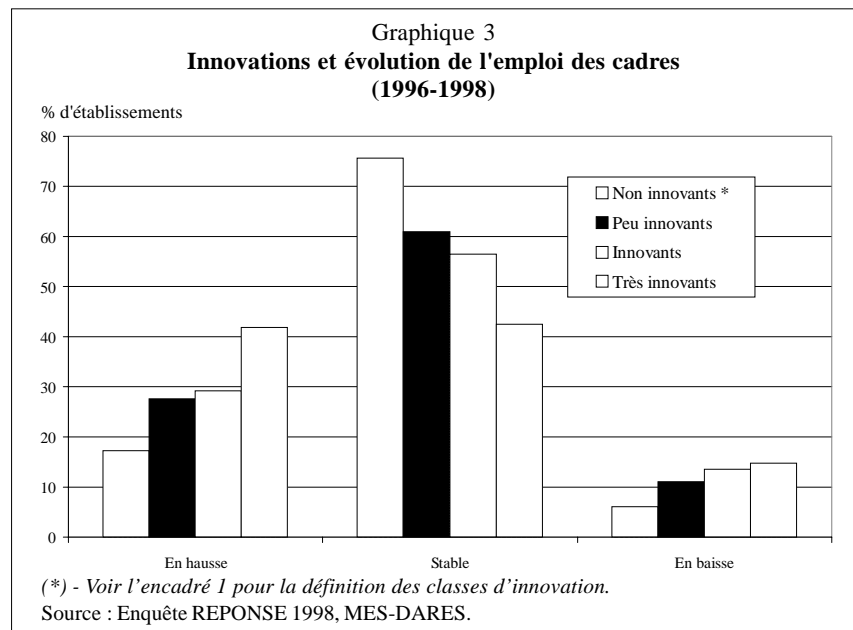
blissements non innovants ont créé des emplois de cadres, contre 42 % des plus innovants. Mais il se vérifie également pour les autres catégories de personnel (graphique 4, pour les ouvriers), la catégorie des « plus innovants » étant là encore la seule à se détacher nettement pour les créations d'emplois. Concernant les destructions d'emplois, les établissements innovants se distinguent également, quelle que soit la catégorie socioprofessionnelle : ainsi, 15 % d'entre eux ont réduit leurs effectifs cadres, contre 6 % des moins innovants.

### L'innovation favorise l'emploi qualifié au détriment de l'emploi non qualifié

En réalité, la croissance plus rapide de l'emploi des établissements les plus innovants s'explique par d'autres facteurs que leur capacité d'innovation technologique ou organisationnelle. L'encadré 2 présente un modèle économétrique où les caractéristiques de l'établissement rendent compte de l'évolution de l'emploi global, puis respectivement de l'emploi qualifié et non-qualifié. Sur la période étudiée (1996-1998) l'emploi dans un établissement s'accroît principalement parce que son activité est dynamique, qu'il a lancé des nouveaux produits et qu'il a développé de nouvelles fonctions (telles la fonction qualité ou commerciale), sans poursuivre l'externalisation des fon-

(4) - Ces chiffres opposent, au sein de la population des établissements « innovants » (classes 3 et 4), ceux qui ont perdu des emplois aux autres. Les écarts mentionnés sont tous statistiquement significatifs « toutes choses égales par ailleurs », y compris en prenant en compte le dynamisme de l'activité.

(5) - Ce résultat tient en partie à la définition de l'innovation ici adoptée, qui se limite aux innovations technologiques et aux dispositifs organisationnels « à périmètre constant ». Si notre définition de l'innovation incluait le lancement de produits, la modification du portefeuille d'activités, ou le développement de nouvelles fonctions, c'est-à-dire en un mot des redéploiements d'activités, alors elle serait corrélée positivement à la création globale d'emplois.



tions traditionnelles (tableau 1). Mais, toutes choses égales par ailleurs, les établissements innovants ne créent pas plus d'emplois que les autres. Certes, leur volume d'activité croît plus vite : mais ils se réorganisent et obtiennent des gains de productivité importants (cf. infra) de telle sorte, qu'une fois pris en compte ces effets, le nombre de leurs emplois n'augmente pas plus qu'ailleurs (5).

En revanche, la structure de leurs emplois évolue très nettement en faveur des emplois très qualifiés, et donc en défaveur des emplois d'ouvriers et d'employés. La neutralité de l'effet

global de l'innovation sur le volume de l'emploi résulte ainsi de deux mouvements en sens contraire. Toutes choses égales par ailleurs (c'est-à-dire pour des établissements de même taille, ayant une dynamique comparable de leurs marchés, intervenant dans le même secteur, et ayant subi les mêmes redéploiements), l'emploi des cadres a d'autant plus de chances de s'accroître que l'établissement est innovant. À l'inverse, l'emploi des personnels d'exécution (employés, ouvriers) a d'autant plus de risques de baisser.

Ces résultats sont purement qualitatifs : ils se fondent sur les déclai-

rations des employeurs quant aux évolutions de leur activité et de l'emploi de leurs différentes catégories de personnel au cours des trois années précédant l'enquête. Des études complémentaires, plus quantitatives, permettront seules de les confirmer et d'en chiffrer l'ampleur. Toutefois, et bien que les études françaises sur ce thème aient été jusqu'à présent plus contradictoires (Greenan, 1999), ces résultats recourent ceux de nombreuses études empiriques, notamment américaines, qui ont contribué à diffuser l'idée d'un « biais technologique » en défaveur de l'emploi peu qualifié. Selon ces travaux, le développement des nouvelles technologies de l'information stimule l'embauche de salariés très qualifiés, aptes à une utilisation efficiente de ces technologies, alors qu'il met en difficulté les catégories de salariés moins qualifiés et moins diplômés, dont les activités sont plus facilement standardisées et automatisées, et qui ont davantage de difficultés de reconversion.

### Un biais technologique plutôt qu'organisationnel

De nombreux établissements disent avoir favorisé l'emploi qualifié au détriment de l'emploi non qualifié au cours de la période 1996-1998 : un peu plus d'un quart des employeurs interrogés signalent, soit avoir augmenté leurs effectifs d'ingénieurs, techniciens et cadres sans avoir créé de postes d'exécution (biais « offensif »), soit avoir supprimé des postes peu qualifiés sans réduire les effectifs qualifiés (biais « défensif »). Pour les établissements innovants en 1998, cette proportion s'élève à un sur trois.

Ce « biais » est-il lié à l'utilisation de méthodes d'organisation innovantes, ou plutôt à l'usage des technologies de l'information ? Une décomposition de l'indicateur global d'innovation en deux indicateurs, l'un technologique, l'autre or-

Tableau 1  
Un modèle qualitatif de l'évolution de l'emploi entre 1996 et 1998

Variable expliquée : probabilité d'une hausse de l'emploi dans l'établissement	Emploi total	Emploi qualifié	Emploi non qualifié
	Coefficient	Coefficient	Coefficient
<b>Variables explicatives</b>			
<b>Taille d'établissement</b>			
Moins de 50 salariés .....	-0,24*	-0,06	-0,09
50 à 99 salariés .....	Ref	Ref	Ref
100 à 199 salariés .....	0,22*	0,29**	0,24*
200 à 499 salariés .....	0,24*	0,37***	0,18
500 salariés et plus .....	0,41***	0,62***	0,37**
<b>Taille d'entreprise</b>			
Moins de 500 salariés .....	Ref	Ref	Ref
500 à 999 salariés .....	0,04	-0,02	0,06
1 000 salariés et plus .....	-0,33***	-0,37***	-0,30**
<b>Secteur</b>			
Industries agricoles et alimentaires ...	-0,02	0,41*	0,00
Énergie-Biens intermédiaires .....	-0,56***	-0,03	-0,27
Biens d'équipement .....	-0,12	0,38*	-0,08
Biens de consommation .....	-0,30	0,21	-0,46*
BTP .....	-0,42*	0,32	-0,53**
Commerce .....	-0,24	-0,02	-0,50***
Transport-Télécommunications .....	Ref	Ref	Ref
Banques, assurances .....	-0,74***	0,33	-1,73***
Services aux entreprises .....	0,01	0,19	-0,31
Services aux particuliers .....	-0,27	-0,21	-0,33
Santé-éducation .....	-0,35*	0,22	-1,38***
<b>Secteur public</b> .....	-0,76***	-0,35*	-0,89***
<b>Cotation en Bourse</b> .....	-0,29***	-0,28***	-0,31***
<b>Représentation du personnel</b>			
Délégué syndical .....	-0,24**	0,07	-0,25**
Délégué du personnel .....	-0,02	-0,03	0,00
<b>Dynamique de la demande</b>			
Très croissante .....	2,21***	1,23***	2,24***
Croissante .....	1,27***	0,78***	1,31***
Stable .....	Ref	Ref	Ref
Décroissante .....	-0,56***	-0,36***	-0,43**
Très décroissante .....	-1,77***	-1,20***	-0,87*
<b>Horizon du marché</b>			
Local .....	0,09	0,00	0,22
Régional .....	0,08	0,00	0,10
National .....	Ref	Ref	Ref
Européen .....	-0,13	0,01	-0,18
Mondial .....	-0,2	-0,05	-0,16
<b>Innovation</b>			
Non innovants .....	Ref	Ref	Ref
Peu innovants .....	0,04	0,36***	-0,23*
Innovants .....	-0,10	0,39***	-0,42***
Très innovants .....	0,06	0,51***	-0,59***
<b>Réorganisation au cours des trois dernières années</b>			
Développement de la sous-traitance ...	-0,23**	0,15	-0,28***
Rapatriement d'activités sous-traitées	0,18	0,09	0,13
Recentrage sur les métiers spécifiques	-0,20**	-0,12	-0,18*
Suppression de fonctions .....	-0,65***	-0,60***	-0,57***
Lancement d'un nouveau produit .....	0,35***	0,39***	0,29***
Développement de la fonction com. ...	0,29***	0,46***	0,10
Développement de la fonction qualité	0,25***	0,20**	0,21**
<b>Réduction du temps de travail</b>			
Robien défensif .....	-1,54***	-1,72***	-0,14
Robien offensif .....	2,08**	0,83***	1,63***
Aubry .....	0,74***	-0,01	0,74***
Accord sans incitation légale .....	0,18	-0,21	0,31
Pas de RTT .....	Ref	Ref	Ref

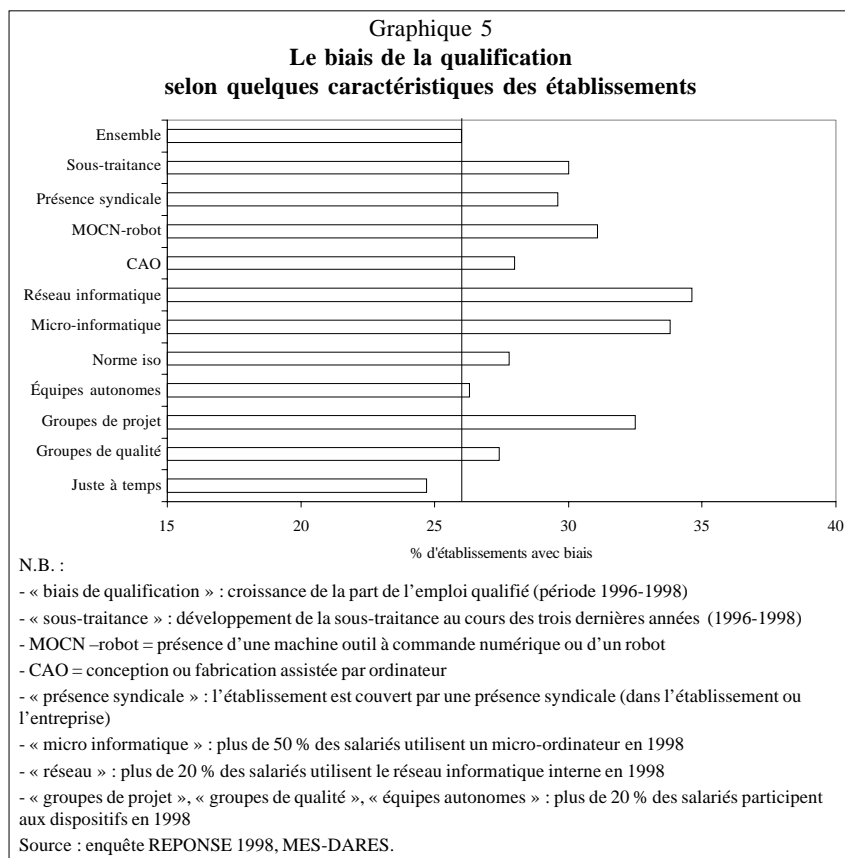
N.B. : \* significatif à 10 % (\*\* à 5 % , et \*\*\* à 1 %) ; cf. encadré 2 pour présentation de ce modèle.

Source : Enquête REPONSE 1998, MES-DARES.

ganisationnel (6), montre sans équivoque que le lien statistique est dû principalement à la technologie : aussi bien pour l'évolution de l'emploi des cadres (dans le sens positif) que pour celui des personnels moins qualifiés (dans le sens inverse), l'effet de l'indicateur technologique l'emporte largement sur celui de l'indicateur organisationnel (7). Autrement dit, la structure de l'emploi semble évoluer en faveur des catégories les plus qualifiées davantage en lien avec les technologies électroniques qu'avec les changements organisationnels. L'emploi peu qualifié souffre particulièrement du développement de la micro-informatique (ordinateurs, réseaux) alors qu'il n'est pas affecté par la présence d'équipements électroniques industriels (robots, machines-outils à commande numérique, systèmes assistés par ordinateur) (graphique 5) (8). Du côté des innovations organisationnelles, seule la pratique des groupes de projet apparaît corrélée au biais de qualification. Naturellement, ici encore, ces résultats devront être confirmés par des analyses plus fines, quantitatives et diachroniques.

### Le biais de qualification n'est pas lié qu'à la technologie

Ce biais n'est pas lié qu'à l'innovation technologique : d'autres variables lui apparaissent, toutes choses égales par ailleurs, fortement corrélées (9). Le secteur bancaire est particulièrement touché, puisque 41 % des établissements indiquent avoir relativement privilégié l'emploi qualifié (contre 26 % pour l'ensemble des établissements) ; les industries de biens de consommation sont elles aussi plus concernées que la moyenne. De même, l'externalisation favorise ce biais de qualification : il s'observe dans 30 % des établissements qui déclarent avoir développé la sous-traitance. Cela peut sembler logique, dans la mesure où les entreprises tendent plutôt à externaliser leurs fonctions non



stratégiques, notamment les activités qui utilisent une main-d'œuvre ouvrière peu qualifiée (nettoyage, manutention, transports...).

Plus surprenant est le lien entre le biais de qualification et la présence syndicale dans l'entreprise : les établissements couverts par une présence syndicale signalent, dans 30 % des cas, avoir privilégié la main-d'œuvre qualifiée, contre 22 % pour les établissements « non syndiqués ». Les modèles économétriques utilisés ici (encadré 2) montrent que, toutes choses égales par ailleurs, les établissements « syndiqués » créent moins d'emplois que les autres (ou, ce qui revient au même, ont une croissance plus rapide de la productivité apparente du travail). On avait déjà observé ce résultat au début des années quatre-vingt-dix (Coutrot, 1996a). Il apparaît ici que ce phénomène est nettement plus marqué pour les catégories d'ouvriers et d'employés que pour les ingénieurs et cadres, ce qui explique que le biais de qualification soit sensible à la présence syndicale.

Deux explications au moins pourraient jouer, de façon non exclusive. D'une part, la présence syndicale est associée à des niveaux plus élevés de salaires et de productivité du travail (Coutrot, 1996a) : moins de salariés sont nécessaires pour le même volume de production. Mais le différentiel de salaire et de productivité en faveur des établissements « syndiqués » est faible, de l'ordre de 3 %, et ne semble pas s'être accru au cours des années étudiées. D'autre part, les syndicats

(6) - Pour la construction de ces indicateurs, voir l'encadré 1.

(7) - Ce dernier n'a qu'un impact peu significatif, et difficile à interpréter (non linéarité de l'effet).

(8) - Un résultat similaire est trouvé par Goux et Maurin, 1997.

(9) - Les commentaires de ce paragraphe s'appuient sur les résultats d'un modèle Logit, ici non reproduit, expliquant la présence d'un biais de qualification dans l'établissement au cours des trois dernières années. À noter qu'avec nos données qualitatives assez grossières sur l'évolution de l'emploi, le biais de qualification est beaucoup moins apparent pour les établissements qui ont connu une « forte croissance » de leur activité, ainsi que pour ceux qui ont mis en œuvre les lois Robien ou Aubry sur la réduction du temps de travail, dans la mesure où ils ont souvent dû recruter dans toutes les catégories de personnel.

étant traditionnellement plutôt implantés parmi les catégories d'exécution, les employeurs peuvent chercher à limiter leur influence en privilégiant la création d'emplois qualifiés. À nouveau, des études spécifiques sont nécessaires pour éclairer ces hypothèses.

### Les salariés sont mieux formés et plus stables dans les entreprises innovantes

La loi impose aux entreprises de 10 salariés ou plus de dépenser au moins l'équivalent de 1,5 % de leur masse salariale pour la formation professionnelle continue de leurs salariés. Mais la plupart des établissements vont au-delà : plus de la moitié des établissements déclarent dépenser au moins 2 % de leur masse salariale, et un quart plus de 3 %. Les établissements les plus innovants privilégient la formation continue de leurs salariés, puisque quatre sur dix dépassent 3 % de la masse salariale (tableau 2) ; ce cons-

(10) - Avec la taille et la proportion de salariés qualifiés, l'intensité de l'innovation est le principal facteur explicatif de l'effort de formation d'un établissement (dans un modèle économétrique de type Logit, ici non reproduit).

(11) - Taux d'utilisation supérieur à 50 %.

(12) - Hormis les effets de secteur et de taille d'établissement (les petites unités, des secteurs des services, du commerce et des IAA ont des taux de rotation très supérieurs à la moyenne), ce sont la proportion d'ingénieurs, techniciens et cadres (influence négative) et celle de salariés à temps partiel (fortement positive) qui expliquent le mieux le taux de turn-over ; ont également une influence spécifique (respectivement positive et négative) très significative (au seuil de 1 %) la proportion de personnel féminin et (comme souligné dans le texte) l'intensité de l'innovation.

tat est confirmé dans une analyse « toutes choses égales par ailleurs » (10). Parmi les innovations organisationnelles, les plus favorables à la formation sont les groupes de projet, les groupes qualité et les normes ISO (graphique 6), le « juste-à-temps » n'ayant, quant à lui, aucun impact particulier. L'usage intensif des micro-ordinateurs (11), et (dans une moindre mesure) des systèmes assistés par ordinateur et des réseaux favorisent également le développement de formations. Leur nature est particulière : les établissements innovants dispensent beaucoup plus souvent des formations visant à la polyvalence de leurs salariés. Ainsi, dans les établissements les plus innovants, trois ouvriers qualifiés sur quatre re-

çoivent des formations polyvalentes, contre 54 % pour l'ensemble des établissements.

Mieux formés, plus qualifiés, les salariés des entreprises innovantes sont également plus stables : le taux annuel de rotation des effectifs est d'autant plus faible que l'établissement est plus innovant (tableau 2). Ceci est dû en partie au fait que les établissements innovants emploient un personnel plus qualifié, mais pas uniquement : toutes choses égales par ailleurs, la relation positive entre innovation et stabilité de l'emploi se maintient (12). Les systèmes assistés par ordinateurs et les normes ISO sont les innovations qui sont le plus associées à un faible taux de turn-over.

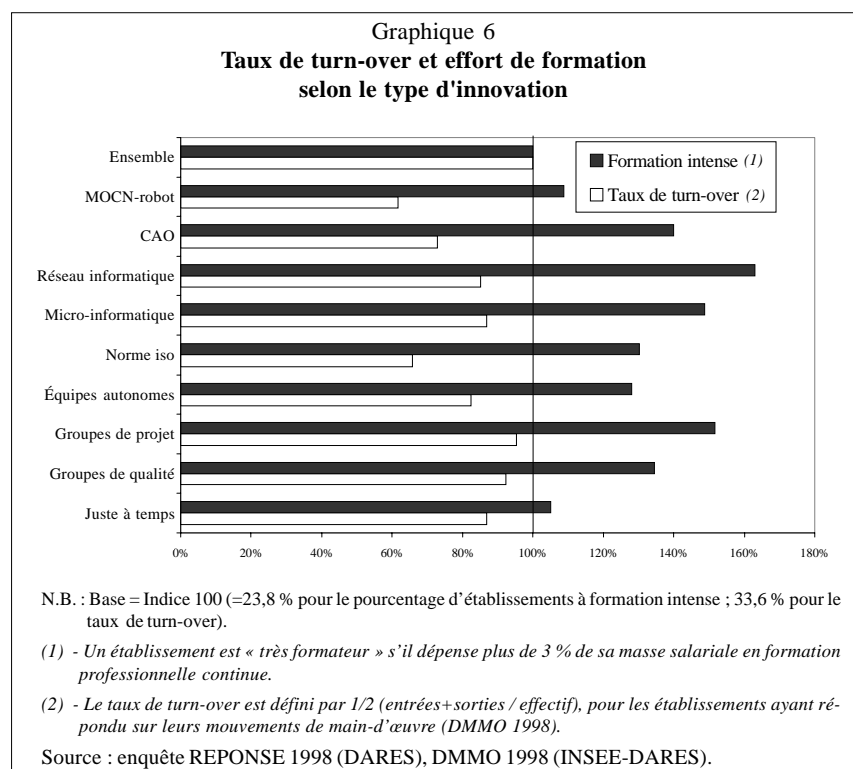


Tableau 2  
Le personnel est moins mobile et mieux formé dans les établissements innovants

	Non innovants	Peu innovants	Innovants	Très innovants	Ensemble
Taux moyen de turn-over (1) du personnel .....	39,7	36,9	30,1	21,3	<b>33,6</b>
Pourcentage d'établissements très formateurs (2) .....	13,5	22,5	31,5	41,5	<b>23,8</b>
Pourcentage d'établissements visant à la polyvalence (3) (ouvriers qualifiés) .....	43,4	53,8	63,0	74,9	<b>54,5</b>
Pourcentage d'établissements visant à la polyvalence (3) (employés) .....	33,5	42,6	48,6	54,5	<b>42,0</b>

(1) - Le taux de turn-over est défini par 1/2 (entrées+sorties / effectif), pour les établissements ayant répondu sur leurs mouvements de main-d'œuvre (DMMO 1998).

(2) - Un établissement est « très formateur » s'il dépense plus de 3 % de sa masse salariale en formation professionnelle continue.

(3) - Un établissement « vise à la polyvalence » s'il définit des formations destinées à cet effet.

Source : Enquête REPONSE 1998 (DARES) , DMMO 1998 (INSEE-DARES).

## La gestion des salaires et des carrières est plus individualisée

Les politiques de gestion de main-d'œuvre sont clairement plus sophistiquées dans les établissements innovants (tableau 3). D'une façon générale, l'individualisation des salaires et des carrières est beaucoup plus systématique : ainsi, les hausses individualisées, ou les primes individuelles, sont d'autant plus pratiquées que l'établissement est innovant. Même les *stock-options*, qui concernent pour l'essentiel des cadres et demeurent une pratique très minoritaire, sont signalées dans 5 % des établissements les plus innovants, contre 3 % pour l'ensemble des établissements de 20 salariés ou plus (13).

Il en va de même pour les entretiens d'évaluation et les procédures de notation formalisée, qui permettent aux responsables hiérarchiques de rencontrer périodiquement chacun de leurs subordonnés, de discuter ou fixer des objectifs individuels, et d'évaluer dans quelle mesure les objectifs de la période écoulée ont été atteints : ces pratiques sont largement répandues, et d'autant plus que le degré d'innovation est élevé. En outre, les établissements les plus

innovants leur attribuent un rôle plus important que les autres : le résultat de l'évaluation individuelle d'un salarié y a un impact plus fort sur les possibilités de formation qui lui sont offertes, et même sur sa sécurité d'emploi à moyen ou long terme (14).

Ces pratiques de gestion sélective de la main-d'œuvre peuvent déboucher sur des « licenciements de permutation » : certains établissements signalent avoir à la fois embauché et licencié du personnel au sein d'une même catégorie, « au cours des trois dernières années, pour accompagner les changements organisationnels et technologiques » (15). Ainsi, 37 % des établissements les plus innovants ont à la fois embauché et licencié du personnel d'exécution (des ouvriers dans l'industrie, des employés dans les services), contre 27 % pour l'ensemble des établissements (tableau 4). 32 % (contre 19 %) l'ont fait au sein d'au moins une catégorie de salariés très qualifiés (ingénieurs, techniciens ou cadres). Globalement, près de la moitié des établissements les plus innovants ont réalisé une telle permutation au sein d'une catégorie de personnel, contre un tiers pour l'ensemble (16).

Les innovations apparaissent donc à la fois porteuses de promesses et de risques : favorisant la croissance et la qualification, elles semblent aussi, associées à des politiques de gestion individualisée du personnel, pouvoir fragiliser la situation des salariés les moins qualifiés.

Thomas Coutrot  
(DARES).

(13) - La différence est statistiquement significative, toutes choses égales par ailleurs.

(14) - La question posée était : « y a-t-il un lien entre les résultats de l'évaluation périodique d'un salarié et sa formation ? sa sécurité d'emploi ? », avec comme réponses possibles : « lien direct ; lien indirect ou à long terme ; pas de lien ». On considère ici l'occurrence d'une des deux premières réponses.

(15) - Formulation du questionnaire.

(16) - Une analyse plus fine montre que cette pratique est particulièrement liée à la suppression d'une fonction au sein de l'établissement, au recentrage sur les métiers, et au développement d'une fonction commerciale. Toutefois même en tenant compte de ces restructurations, les licenciements de permutation demeurent très significativement liés à l'indicateur d'innovation dans une analyse « toutes choses égales par ailleurs ». Ils apparaissent particulièrement liés aux innovations technologiques, notamment parmi les catégories les plus qualifiées.

Tableau 3

### Une gestion de la main-d'œuvre plus individualisée dans les établissements innovants

	Non innovants	Peu innovants	Innovants	Très innovants	Ensemble
Individualisation des hausses de salaire	56,7	72,3	80,1	87,1	<b>69,9</b>
Primes individuelles	4,8	5,7	59,1	6,8	<b>52,4</b>
Stock options	2,1	2,6	3,2	5,4	<b>3,0</b>
Procédure formalisée de notation	34,9	44,7	54,7	58,1	<b>44,9</b>
Entretien annuel d'évaluation	34,5	41,2	52,6	58,0	<b>43,5</b>
Lien évaluation / formation (*)	51,0	61,3	66,5	72,1	<b>61,1</b>
Lien évaluation / sécurité d'emploi (*)	28,9	35,7	35,2	43,0	<b>34,8</b>

(\*) - Pour les établissements réalisant une évaluation formalisée de leurs salariés.

Source : Enquête REPONSE 1998, MES-DARES.

Tableau 4

### Davantage de licenciements de permutation (\*) dans les établissements innovants

	Non innovants	Peu innovants	Innovants	Très innovants	Ensemble
Permutations entre ouvriers ou employés .....	20,5	27,0	29,5	37,4	<b>26,6</b>
Permutations entre ingénieurs, techniciens ou cadres .....	9,8	20,5	24,9	32,1	<b>19,0</b>
Permutations pour au moins une catégorie de personnel .	24,1	35,1	40,0	47,7	<b>33,7</b>

(\*) - Un établissement pratique une permutation s'il a licencié et embauché du personnel au sein d'une même catégorie.

Source : Enquête REPONSE 1998, MES-DARES.



## LES ENQUÊTES REPONSE (RELATIONS PROFESSIONNELLES ET NÉGOCIATIONS D'ENTREPRISE)

La DARES a mené, en 1993 puis fin 1998 - début 1999, deux éditions successives d'une enquête statistique auprès des entreprises et des représentants du personnel, l'enquête « Relations PrOfessionnelles et NégociationS d'Entreprise » (*REPONSE*), portant respectivement sur les années 1992 et 1998. C'est l'institut BVA qui a assuré la collecte des données pour les deux éditions.

### Le dispositif d'enquête

Cette enquête est un outil destiné à analyser les relations sociales dans les entreprises, en lien avec les stratégies concurrentielles et organisationnelles des employeurs. Menée sur un échantillon aléatoire et représentatif de 3 000 établissements (1), l'enquête est réalisée par entretiens en face à face entre d'une part, un enquêteur et un représentant de l'employeur, et d'autre part, un autre enquêteur et le principal représentant du personnel dans chaque établissement, quand il existe une représentation collective. L'enquête fournit, à l'aide d'indicateurs qualitatifs (variables de « classe »), une description précise des processus de négociation et de conflit. Elle s'attache à identifier les principaux enjeux de la négociation sociale, formalisée ou (dans l'enquête 1998) informelle, et permet de les mettre en rapport avec des questions-clés telles que la participation des salariés, leur implication au travail, les pratiques salariales, la gestion de l'emploi, les innovations technologiques et organisationnelles ou les méthodes d'organisation et de contrôle du travail. Le volet « employeur » décrit plus particulièrement les pratiques managériales en la matière, alors que le volet « représentant du personnel » est consacré à l'implantation et aux activités des instances de représentation collective. Un volet « salarié » a été introduit pour 1998 qui fournit dans la plupart des établissements le point de vue de quelques salariés sélectionnés aléatoirement. Pour plus de détail sur la méthodologie et les résultats de l'enquête REPONSE 92, on se reportera au numéro spécial de la Revue Travail et Emploi (n° 66, 1/1996).

### Les indicateurs d'innovation

L'enquête permet de disposer de plusieurs indicateurs de l'intensité du recours à l'innovation pour un établissement donné. Concernant l'usage des nouvelles technologies, on construit un indicateur synthétique en sommant cinq variables indicatrices (prenant chacune la valeur 1 si l'innovation est présente dans l'établissement, et 0 sinon). Ces variables concernent : la présence d'un robot ou d'une machine-outil à commande numérique ; d'un système assisté par ordinateur ; d'une proportion supérieure à 50 % d'utilisateurs de la micro-informatique ; d'une proportion supérieure à 20 % d'utilisateurs d'un réseau interne ou supérieure à 5 % d'utilisateurs d'Internet ; d'un « changement technologique important au cours des trois dernières années » (réponse « oui » à une question directe).

L'indicateur synthétique d'innovation organisationnelle résulte de la somme des sept variables indicatrices suivantes : plus de 20 % de salariés participent à des groupes qualité ; plus de 20 % à des équipes autonomes de production ; plus de 20 % à des groupes de projet ; organisation en « juste-à-temps » ; norme « ISO » ; suppression de niveau hiérarchique ; « changement organisationnel important au cours des trois dernières années » (réponse « oui » à une question directe).

Ces deux indicateurs présentent « l'inconvénient » d'être assez fortement orientés vers une terminologie et des pratiques industrielles. On a construit un indicateur synthétique d'innovation globale (organisationnelle et technologique) qui s'efforce d'être plus neutre relativement à la nature industrielle ou non de l'établissement (2). À partir de cet indicateur on construit quatre classes d'établissement, depuis les « non innovants » (ceux pour lesquels la variable *innov* vaut 0 ou 1) jusqu'aux « très innovants » (*innov* supérieur ou égal à 4).

(1) - Le champ de l'enquête a varié entre 1992 et 1998 : il incluait les établissements appartenant à des entreprises de 50 salariés et plus en 1992, mais tous les établissements de 20 salariés et plus en 1998 (hors agriculture et administrations, les deux fois).

(2) - Pour la construction précise de cet indicateur, cf. Coutrot (2000).

### Bibliographie

- Coutrot T. (1996a), « Relations sociales et performances économiques : une première analyse empirique du cas français », *Travail et Emploi* n°66, DARES, avril.
- Coutrot T. (1996b), « Les nouveaux modes d'organisation de la production : quels effets sur l'emploi, la formation, l'organisation du travail ? », *Données Sociales*, INSEE, mars.
- Coutrot T. (2000), « Innovations dans le travail : la pression de la concurrence internationale, l'atout des qualifications », *Premières Synthèses* 2000.03- n°09.3, MES-DARES.
- Goux D., Maurin E. (1997), « Le déclin de la demande de travail non qualifié. Une méthode d'analyse empirique et son application au cas de la France », *Revue Économique*, vol. 48, n°5, septembre.
- Greenan N. (1999), « Technologies de l'information et de la communication, productivité et emploi : deux paradoxes », in *Technologies de l'information, organisation et performances économiques*, Rapport du groupe présidé par E. Brousseau et A. Rallet, Commissariat Général du Plan.

**PREMIÈRES INFORMATIONS et PREMIÈRES SYNTHÈSES** sont édités par le Ministère de l'emploi et de la solidarité, Direction de l'animation de la recherche des études et des statistiques (DARES) 20 bis, rue d'Estrées 75700 Paris 07 SP. Tél. : 01.44.38.23.11 ou 23.14. Télécopie 01.44.38.24.43. [www.travail.gouv.fr](http://www.travail.gouv.fr) (Rubrique Emploi puis Études et Statistiques) - Directeur de la publication : Claude Seibel.

Secrétariat de rédaction : Catherine Demaison et Evelyn Ferreira. Maquettistes : Myriam Garric, Daniel Lepesant, Guy Barbut. Conception graphique : Ministère de l'emploi et de la solidarité. Flashage : AMC, Paris. Impression : Ecoprint, Pontcarré et JCDM-BUDY, Paris. Reprographie : DARES. Abonnements : La Documentation Française, 124 rue Henri Barbusse 93308 Aubervilliers Cedex. Tél. : 01.40.15.70.00. Télécopie : 01.40.15.68.00 - <http://www.ladocfrancaise.gouv.fr>

PREMIÈRES INFORMATIONS et PREMIÈRES SYNTHÈSES - Abonnement 1 an (52 n°) : France (TTC) 711,71 F (108,50 Euros) - Europe (TTC) : 747,79 F (114 Euros) - DOM-TOM (HT, avion éco.) : 741,23 F (113 Euros) - Autres pays (HT, avion éco.) 760,91 F (116 Euros) - Supplément avion rapide : 45,92 F (7 Euros). Publicité : Ministère de l'emploi et de la solidarité. Dépôt légal : à parution. Numéro de commission paritaire : 3124 AD. ISSN 1253 - 1545.



## UN MODÈLE QUALITATIF DE L'ÉVOLUTION DE L'EMPLOI

Les responsables d'établissement étaient interrogés sur les évolutions respectives, au cours des années 1996-1998, du volume de leur activité et de l'emploi des différentes catégories de personnel présentes dans l'établissement. Il y a évidemment une corrélation forte entre évolution de l'activité et évolution de l'emploi, et ce pour toutes les catégories professionnelles (cadres, techniciens-agents de maîtrise, employés, ouvriers). Toutefois, cette corrélation n'est pas totale : par exemple, les établissements dont l'activité a été « très croissante » n'ont pas tous créé des emplois, puisque 21 % ont conservé un volume d'emploi stable, et que 7 % ont même réduit leurs effectifs.

La différence entre la croissance de l'activité et celle de l'emploi est, par définition, la variation de la productivité apparente du travail. Ici toutefois, les grandeurs en question ne sont pas connues, et l'on ne dispose que d'indicateurs qualitatifs. Cela n'empêche cependant pas d'examiner comment le lien entre croissance et emploi (la productivité apparente du travail, donc) dépend des caractéristiques de l'établissement. Ainsi, par exemple, concernant l'impact des innovations sur la productivité : on peut l'évaluer qualitativement en examinant si, à évolution donnée de l'activité (1), les établissements innovants sont moins nombreux à signaler une augmentation (ou plus nombreux à signaler une baisse) de l'emploi. De même, les établissements industriels devraient connaître une plus forte augmentation de la productivité, donc être moins nombreux à indiquer une augmentation de l'emploi pour une croissance donnée de l'activité.

On est donc amené à tester un modèle économétrique de type *Logit* (cf. tableau 1), où la variable expliquée est la probabilité que l'évolution de l'emploi (total, puis qualifié, puis non qualifié) dans l'établissement soit « en hausse » entre 1996 et 1998, et où les variables explicatives sont, en premier lieu bien sûr, l'évolution de l'activité (mesurée elle aussi de façon qualitative, en cinq classes), mais aussi toutes les caractéristiques de l'établissement, disponibles dans l'enquête, et dont on peut penser *a priori* qu'elles ont un impact sur la productivité apparente du travail : le secteur d'activité, l'intensité de l'innovation (en 4 classes), mais aussi :

- le degré de pression de la concurrence – la variable utilisée est l'étendue du marché (« locale », « régionale », « nationale », « européenne » ou « mondiale ») : on s'attend à une influence positive de la concurrence internationale sur l'évolution de la productivité ; de même l'appartenance au secteur privé pourrait être favorable à une productivité plus dynamique ;
- le fait que l'entreprise à laquelle appartient l'établissement soit cotée en Bourse : l'hypothèse est, là encore, qu'une plus grande ouverture du capital de l'entreprise entraîne une pression plus forte pour une rentabilité élevée, donc une plus grande productivité ;
- la présence d'un délégué syndical et d'un délégué du personnel dans l'entreprise : on a montré ailleurs (Coutrot, 1996a) que la productivité apparente du travail était plus élevée et croissait plus vite dans les entreprises pourvues de délégués syndicaux ;
- la signature d'un accord de réduction du temps de travail (dans le cadre de la loi Robien (défensif ou offensif), de la loi Aubry, ou sans incitation légale) : étant donné qu'on mesure ici un indicateur de productivité par tête, il devrait augmenter moins vite dans les établissements qui ont réduit la durée du travail et embauché ;
- les changements dans le périmètre ou les activités de l'établissement : la productivité apparente du travail devrait croître plus vite en cas d'externalisation de certains services ou de suppression de fonctions ; à l'inverse, elle doit ralentir, en cas de rapatriement d'activités sous-traitées ou de développement de nouvelles fonctions (commerciales, qualité) ou de nouveau produit : d'une part, parce que ces réorganisations peuvent entraîner des coûts d'ajustement et être consommatrices de travail, d'autre part, et surtout, parce qu'elles peuvent (en améliorant la qualité ou l'originalité des produits) favoriser une meilleure valorisation de la production (prix plus élevés) à volume d'activité constant.

Parmi les résultats non commentés dans cet article, on peut remarquer (cf. tableau 1) :

- l'impact paradoxal de l'appartenance au secteur public : il implique une croissance plus rapide de la productivité apparente du travail. Certes, ce résultat ne porte que sur une faible population (2 % des établissements, employant 6 % des salariés dans notre échantillon) ; il indique néanmoins une gestion particulièrement restrictive de l'emploi statutaire dans les grandes entreprises publiques relativement au secteur privé.
- l'impact clairement significatif de la cotation en Bourse : comme attendu, les établissements appartenant à des entreprises cotées ont une gestion plus stricte de leur volume d'emploi, qu'il s'agisse de main-d'œuvre qualifiée ou non.
- l'impact des accords de réduction du temps de travail : la RTT ne concerne que 7 % des établissements de l'échantillon (2). Néanmoins les signataires d'accords Robien offensifs, et dans une moindre mesure d'accords Aubry, se distinguent par une propension nettement plus forte à signaler des créations d'emplois, toutes choses égales par ailleurs, alors que les établissements qui ont réduit le temps de travail hors toute incitation légale ne se distinguent en rien à cet égard. La différence d'impact entre accords Robien offensif et Aubry peut provenir d'une moins forte obligation d'embauche dans ce dernier cas (6 % au lieu de 10 %), ainsi que du fait que le questionnaire ne distingue pas entre Aubry offensif et défensif, mais aussi du fait que les accords Aubry ont sans doute été signés assez peu de temps avant l'enquête, et que les embauches n'ont donc pas encore toutes été réalisées.
- l'horizon du marché, enfin, apparaît ne jouer aucun rôle significatif sur l'évolution de la productivité apparente du travail pendant la période étudiée.

Bien entendu, les résultats présentés ici, fondés sur des données qualitatives, ont vocation à être confrontés à des travaux quantitatifs plus précis, seuls en mesure de valider et d'évaluer l'ampleur exacte des effets observés.

(1) - Mesurée de façon qualitative : on suppose donc que la signification d'une croissance « très forte » de l'activité est la même pour tous les répondants, ou du moins pour tous les répondants ayant des caractéristiques similaires (taille, secteur, exposition à la concurrence internationale...).

(2) - 1,4 % Robien offensif, 0,9 % Robien défensif, 2 % Aubry, 3 % hors incitation.