

Marion MAUCHAUSSEE, Héroïse PETIT (responsable scientifique), Hugo ROUZADE (2025), *Des variations de l'activité aux variations de l'emploi : comprendre le comportement des entreprises*, CEET-Cnam, RRS-Cgt, juin.

Comment les entreprises ajustent-elles leur emploi aux variations d'activité ? Quand une baisse d'activité se traduit-elle par une baisse de l'emploi ? L'ajustement se fait-il dans l'année ou à plus long-terme ? Par quels mouvements et quels types de contrats se fait la baisse de l'emploi : moins de recrutements en CDD ? Plus de sorties de CDI ? Y a-t-il un « surajustement », avec plus de mouvements que le strict nécessaire, à la baisse du volume d'emploi ? Ces comportements sont-ils symétriques en cas de hausse de l'activité ?

Voici les questions dont traite ce rapport. Nous analysons les mécanismes d'ajustements entre activité et emploi. Les pratiques d'entreprises sont décomposées en deux temps. Nous étudions tout d'abord le lien entre variation de l'activité et du niveau d'emploi (Partie 1) puis entre variation de l'emploi et mouvements de salariés (Partie 2).

Partie 1 : Variation de l'activité et de l'emploi

Le contexte

Les **débats sur les gains de productivité** et la croissance ont longtemps structuré certains champs de l'économie et ont ouvert de nombreux axes de recherche au cours des dernières décennies. Depuis les années 1990, les analyses se sont principalement concentrées sur les causes influençant les baisses des gains annuels de productivité. L'effet relativement faible des technologies de l'information et de la communication dans les évolutions macroéconomiques de la productivité (le « *productivity puzzle* » de Solow, 1987) a aussi alimenté les débats sur ces questions. Ces sujets ont toujours leur importance puisque la croissance de la productivité a encore ralenti après la crise financière (André et Gal, 2024). De nouveaux questionnements sur la pertinence même de cet indicateur font surface, particulièrement au regard de la situation climatique. Depuis la crise sanitaire, la question des « gains de productivité manquants » a aussi été mise en lumière (Askenazy *et al.*, 2024). Pour autant, très peu de travaux s'intéressent aux dynamiques microéconomiques des gains de productivité : quels profils d'entreprises présentent des pertes ou gains de productivité ? Quelle est la pérennité de ces situations ?

Le **lien de la productivité avec l'emploi** est largement documenté à l'échelle macroéconomique (Fernald et Wang, 2016 ; Dossche *et al.*, 2023 ; Baily *et al.*, 2001) ainsi qu'à l'échelle de la branche. Au niveau sectoriel, de nombreux travaux mettent en évidence les différents phénomènes contribuant à la productivité agrégée (Decker *et al.*, 2020 ; Baily *et al.*, 2001 ; Ahn, 2001) (*voir Partie 1, section II du rapport final pour une revue de littérature*). Cette veine de travaux traite de l'emploi notamment par les liens entre productivité et réallocations d'emploi. En effet, les réallocations d'emploi vers les entreprises ou secteurs plus productifs constituent une part majeure de la productivité agrégée, tout comme les destructions et créations d'entreprises. Un sujet moins abordé porte sur l'articulation, au niveau des entreprises, entre leur dynamique d'activité et leur niveau d'emploi, ce qui détermine *in fine* leur productivité. C'est l'objet de cette partie du rapport. Comprendre les dynamiques internes

aux entreprises (notamment leur activité, leurs gains de productivité, et leurs stratégies d'emploi) permet de nourrir la réflexion sur la mise en œuvre de politiques publiques plus ciblées.

Enjeux et méthode

L'objectif de cette partie du rapport est d'analyser les liens entre les **variations d'activité des entreprises, leurs variations de l'emploi, et leurs variations de productivité**. Nous étudions la dynamique de la **productivité du travail au niveau des entreprises**, en illustrant les variations de la production en fonction de l'emploi. A partir des bases de données FARE et Mouvements de main d'œuvre (MMO) de 2016 à 2022, nous mettons en relation **activité, emploi et productivité à l'échelle de l'entreprise** à travers des analyses graphiques (*voir Partie 1, section III du rapport final pour une présentation de la base de données, des variables et de la méthode*). **Quelles sont les entreprises qui présentent des gains de productivité ? Ces gains se font-ils systématiquement au détriment de l'emploi ? Existe-t-il un arbitrage entre gains de productivité et emploi ?** Ces questionnements font l'objet d'une importance toute particulière, notamment ces dernières années où les stratégies de gestion de l'emploi des entreprises ont été mises à l'épreuve d'un choc macroéconomique lié à la pandémie de COVID-19.

Les résultats

Nous mettons en regard le niveau d'emploi de l'entreprise et sa productivité apparente du travail, mesurée par le chiffre d'affaires rapporté au nombre total de salariés¹ (*la littérature existante, les données mobilisées et nos choix méthodologiques sont explicités dans les sections I à III de la Partie 1*).

En croisant le double critère des dynamiques annuelles de productivité (en croissance ou décroissance) et d'emploi (en croissance ou décroissance), quatre profils types d'entreprises ressortent de l'analyse (tableau 1) (*voir la section IV de la Partie 1 du rapport pour plus de détails*) :

Tableau 1 - Quatre profils d'articulation des dynamiques d'emploi et de productivité

	Perte de productivité	Gains de productivité
Croissance de l'emploi	<i>Entreprises misant sur l'emploi (Q4)</i>	<i>Entreprises à économie d'échelle (Q1)</i>
Diminution de l'emploi	<i>Entreprises en crise (Q3)</i>	<i>Entreprises en restructuration (Q2)</i>

- Les « **entreprises à économie d'échelle** » (Q1) combinent gains de productivité et création d'emploi ;
- Les « **entreprises en restructuration** » (Q2) augmentent leur productivité en réduisant leur volume d'emploi ;

¹ Utiliser le chiffre d'affaires par tête (plutôt qu'à la valeur ajoutée par tête) permet de se focaliser sur le volume total de production comme indicateur de l'activité de l'entreprise (son offre) et limite la prise en compte de potentielles stratégies d'optimisation fiscale.

- Les « **entreprises en crise** » (Q3) connaissent une double contraction de la productivité et de l'emploi ;
- Les « **Entreprises misant sur l'emploi** » (Q4) dont l'emploi croît nettement, au détriment de la productivité (qui elle, diminue).

Nos analyses statistiques montrent que les entreprises enregistrant des gains de productivité (Q1 et Q2) affichent de meilleures performances économiques que celles connaissant des pertes de productivité (Q3 et Q4). La valeur ajoutée, le chiffre d'affaires et l'EBE sont en croissance pour les deux profils décrits mais les performances sont bien meilleures pour les entreprises du Q1 où l'emploi croît relativement aux entreprises du Q2 où l'emploi diminue.

Nous menons ensuite une analyse dynamique des trajectoires des entreprises pour les deux années suivantes afin de mieux comprendre les liens entre productivité du travail et niveau d'emploi (*voir la section V de la Partie 1 du rapport*). Nous mettons alors en lumière la stabilité des trajectoires – il n'y a pas de renversement des tendances décrites la première année – mais aussi une certaine variabilité dans la persistance des effets.

Parmi les entreprises qui connaissent des gains de productivité l'année de départ (Q1 et Q2), **les profils d'entreprises « en restructuration » (Q2) apparaissent davantage dans des logiques de rationalisation à court terme**. Elles cessent rapidement de perdre des emplois mais leur valeur ajoutée, chiffre d'affaires ou EBE cessent aussi rapidement d'augmenter. A l'inverse, **les entreprises à « économie d'échelle » (Q1) semblent bénéficier d'un contexte favorable (demande croissante, économies d'échelle, grande taille) à plus long terme**.

Parmi les entreprises qui connaissent des pertes de productivité la première année (Q3 et Q4), les dynamiques s'atténuent nettement dès l'année suivante. Pour les profils d'entreprises en crise (Q3), les pertes d'emploi persistent même si elles restent d'ampleur relativement modeste. Les indicateurs d'activité économiques quant à eux (productivité, chiffre d'affaires, valeur ajoutée et EBE) retrouvent une dynamique assez stable dès l'année suivante. Les pertes subies la première année ne sont en revanche pas compensées dans les deux années suivantes. Le dernier profil des entreprises « misant sur l'emploi » (Q4) est celui qui connaît la plus nette stabilisation les années suivantes. **In fine, parmi les entreprises ayant une chute de productivité une année, les entreprises en crise (Q3) connaissent des contractions durables de l'activité et de l'emploi alors que celles créant de l'emploi (Q4) stabilisent leur activité à court-terme**.

Dans une dernière section de cette première partie, nous nous intéressons à l'impact du contexte macroéconomique et notamment de la crise du COVID. On constate ici que **les « entreprises en crise » (Q3) étaient particulièrement nombreuses pendant la période de forte chute de l'activité (2020) au détriment des profils avec des gains de productivité** (entreprises à « économie d'échelle », Q1, et en restructuration, Q2). Et la situation est symétrique pendant les périodes de forte reprise (2021). Ce point souligne que le poids de ces profils est très lié au contexte macroéconomique (tel que pandémie ou restructurations profondes), contrairement aux entreprises misant sur l'emploi (Q4).

En conclusion, l'hétérogénéité des profils décrits nous invite à **nuancer les liens entre performance économique et ajustement de l'emploi**. D'une part, les dynamiques d'emploi et de productivité ne doivent pas être opposées : **les gains de productivité ne sont pas forcément néfastes à l'emploi, et vice versa**. D'autre part, **une perte de productivité n'est pas systématiquement le signe d'une dynamique économique défavorable** puisque qu'à moyen terme, ces situations peuvent conduire à une issue favorable en termes d'emploi comme d'activité.

Partie 2 : Variation de l'emploi et mouvements de main d'œuvre

Le contexte

Depuis les années 1980, la part des contrats temporaires dans les embauches et dans l'emploi a considérablement augmenté en France. Considérant la dernière décennie, la proportion d'emplois temporaires en France se situe dans la moyenne de pays de la Zone Euro (Labau et Cruzet, 2024) et fait clairement partie des pays avec une structure d'emploi que l'on peut qualifier de duale au sens où deux types de contrats coexistent de longue date (CDI vs des contrats courts en CDD ou intérim).

La dynamique de diffusion des CDD a suscité de vives inquiétudes quant à une « dualisation du marché du travail » et a conduit à un grand nombre de réformes depuis 20 ans sans que le phénomène ne soit endigué. Dans ce rapport, nous proposons d'y porter un regard particulier car focalisé sur les pratiques d'entreprises. Nous faisons **le lien entre les variations de l'emploi des entreprises et les mouvements d'entrée et de sortie de l'emploi** (par entrée ou sortie, nous entendons toute mobilité impliquant la signature ou rupture de contrat de travail).

Après une période de croissance dans les années 1980 et 1990, la part des CDD dans l'emploi total s'est stabilisée autour de 12 à 15 % depuis le début des années 2000 (UNEDIC, 2018). Cependant, la proportion de contrats très courts a fortement augmenté au cours des deux dernières décennies. En mesurant les durées des CDD arrivés à terme, Milin (2018) montre que la part des CDD de moins d'un mois parmi l'ensemble des CDD est passée de 56,7 % en 1998 à 83,2 % en 2017. Depuis lors, elle est restée relativement stable (Bendounan, 2025). Des études récentes ont également souligné la fréquence des réembauches (Benghalem, 2016 ; UNEDIC, 2018 ; Charlot *et al.*, 2024). Pour l'année 2019, Charlot *et al.* estiment que les réembauches représentent 53,1 % du total des embauches en CDD. Ces travaux nous invitent donc à porter une attention particulière aux **contrats courts** (*voir la Partie 2, sections II et III du rapport final pour une revue de littérature complète*).

Enjeux et méthode

L'analyse proposée dans ce rapport apporte un regard complémentaire aux travaux cités ici. Alors que les travaux académiques analysent des mouvements d'entrées et sorties de salariés en spécifiant les profils de secteurs, de salariés ou les types de trajectoires que cela dessine, nous proposons un regard complémentaire qui met l'accent sur le lien entre mouvements de salariés et évolution de l'emploi au niveau des entreprises. Nous mobilisons la base « Mouvements de main-d'œuvre » qui répertorie l'ensemble des mouvements d'entrées et sorties au niveau des établissements, pour la période de 2016 à 2023 (*voir la Partie 2, section IV du rapport pour une description de la base de données et des méthodes mobilisées*).

Cette approche nous permet de proposer une réponse aux questions suivantes : **sur quels types de mouvements de salariés, l’ajustement de l’emploi repose-t-il ? Quel est le rôle des mouvements de CDD ? Le recours aux contrats de plus en plus courts se fait-il en lien avec les dynamiques d’emploi ou dans une logique plus structurelle ?**

Notre démarche s’inscrit donc dans la lignée des travaux cherchant à comprendre les logiques sous-jacentes aux mouvements de salariés et les causes d’utilisation des contrats courts. Ce rapport est aussi l’occasion de remettre en discussion les critiques à l’égard d’un cadre réglementaire français jugé trop rigide de protection de l’emploi appliquée au CDI.

Les résultats

L’examen des relations entre l’évolution de l’emploi et les mouvements de salariés au niveau des établissements permet de dégager plusieurs résultats structurants à travers deux prismes complémentaires : celui de la durée des contrats et celui des secteurs d’activité.

En considérant les différents types de contrats, plusieurs constats majeurs émergent (*voir la section V de la Partie 2 du rapport*). D’une part, **les mouvements d’entrées et de sorties de salariés en CDI contribuent de manière significative à l’ajustement du niveau d’emploi des entreprises**, aussi bien en période de croissance qu’en phase de contraction. Ce constat nuance l’idée selon laquelle la législation protectrice des CDI freinerait la mobilité du travail. D’autre part, **les CDD de longue durée — définis ici comme d’une durée supérieure à un mois — participent également à la dynamique d’ajustement de l’emploi**, bien qu’ils soient marqués par un phénomène de rotation excédentaire (ou *churning*) plus prononcé que celui observé pour les CDI. Enfin, **les mouvements liés aux CDD de très courte durée (inférieure à un mois) n’ont qu’un lien marginal avec la dynamique annuelle de l’emploi**. Ces contrats donnent lieu à une rotation particulièrement élevée, constante dans le temps, y compris dans des contextes où l’emploi global demeure stable.

L’utilisation des contrats très courts n’est pas uniformément distribuée : elle est essentiellement le fait d’un petit nombre de secteurs. Notre analyse se poursuit en adoptant une grille de lecture sectorielle (*voir la section VI de la Partie 2 du rapport*). On observe alors des différences marquées dans les pratiques de recours aux CDD entre les secteurs très utilisateurs de CDD (les 25 % des secteurs avec les taux de recours aux CDD les plus élevés) et les autres. Dans **les secteurs très utilisateurs de CDD, le recours aux contrats temporaires apparaît comme une pratique structurelle**, relativement indépendante de la conjoncture. Ces entreprises mobilisent des CDD quelle que soit leur dynamique d’emploi. À l’inverse, dans **les secteurs moins utilisateurs de CDD, l’usage des contrats temporaires est plus étroitement lié à la dynamique de l’emploi** : les entreprises y recourent en période d’expansion et réduisent leur usage en cas de contraction de l’emploi.

Une analyse plus fine des secteurs fortement utilisateurs de CDD permet d’identifier **trois profils sectoriels distincts**. Dans les trois cas, l’usage des CDD courts apparaît très déconnecté de la variation de l’emploi :

- Le **premier** profil regroupe les secteurs de « édition, audiovisuel et diffusion » et « arts, spectacles et activités récréatives », des secteurs bénéficiant de la possibilité de recourir aux CDD d’usage et

dont la majorité des salariés relève du régime de l'intermittence. Ce groupe se caractérise par une utilisation massive et structurelle de contrats d'un jour ;

- Le **deuxième** profil concerne les secteurs hospitaliers et de l'action sociale qui mobilisent également intensivement les CDD très courts. Ici, on fait plutôt l'hypothèse d'une logique de recours principalement liée aux difficultés de recrutement et au besoin de remplacement de personnel, dans un contexte organisationnel et budgétaire très contraint ;
- Le **troisième** profil regroupe des secteurs de services aux entreprises, hébergement et restauration ainsi que les activités d'enseignement. Ils mobilisent des CDD d'une durée légèrement supérieure à celle observée dans les deux premiers groupes et se démarquent également par un usage important des CDD plus longs.

Enfin, l'analyse met en évidence une évolution notable des comportements depuis la pandémie de COVID-19 (*voir la section VII de la Partie 2 du rapport*) mais aussi des dynamiques distinctes selon la nature et durée des contrats. La part d'entreprises sans variation de leur niveau d'emploi a nettement augmenté pendant la pandémie, mais certaines ont continué de faire varier leur emploi ; nous étudions si leurs pratiques contractuelles ont changé.

Tout d'abord, les pratiques de recours aux CDI sont inchangées pendant le COVID mais modifiées dans la période qui suit (2022-2023) : on identifie plus de mouvements en excès (du nombre de mouvements nécessaires à la variation de l'emploi), sûrement en lien avec la période de forte reprise. En contraste, le **recours aux CDD longs (de plus d'un mois) ne paraît pas avoir été impacté par la période COVID**. Le **recours aux CDD courts, quant à lui, a nettement diminué pendant la période COVID mais sa dynamique a repris son cours initial une fois la pandémie passée**. Sachant que le recours aux CDD courts est très concentré dans certains secteurs, les dynamiques sectorielles présentent aussi des différences. Ces résultats font écho à un autre constat pour la période 2016-2023 : pour les secteurs très utilisateurs de CDD, la **part des embauches effectuées en CDD** est relativement stable (autour de 90 % des embauches) alors que, pour les moins utilisateurs, la **part du recours aux CDD suit une trajectoire régulièrement décroissante** (passant de près de 70 % en 2016 à 55 % environ en 2023).

Prises dans leur ensemble, les analyses présentées dans cette seconde partie du rapport relativisent l'importance de la distinction entre CDD et CDI dans les pratiques d'ajustement de l'emploi des entreprises françaises, alors qu'ils mettent en exergue l'écart net entre les usages des CDD courts (moins d'un mois), typiques d'un petit nombre de secteurs, et les CDD plus longs. En termes de politiques publiques, **ces résultats mettent en lumière la nécessité de fonder les stratégies de lutte contre l'instabilité de l'emploi sur une connaissance fine des pratiques sectorielles**.

In fine, par l'adoption d'une perspective centrée sur les pratiques d'entreprises, ce rapport offre un regard original sur la compréhension des dynamiques d'emploi et de mouvements de salariés. Il éclaire les liens entre gains de productivité et emploi ainsi que les pratiques de recours aux différentes formes de contrats de travail (CDD long, CDD courts et CDI) par les entreprises.

Bibliographie

- André C., Gal P., 2024, « Reviving productivity growth: A review of policies », *OECD Economics Department Working Papers*, n° 1822. <https://doi.org/10.1787/61244acd-en>
- Askenazy P., Cupillard E., Houriez G., Jauneau Y., Roucher D., 2024, juillet 19, « A la recherche des gains de productivité perdus depuis la crise sanitaire », *Le Blog de l'Insee*. <https://blog.insee.fr/la-productivite-du-travail-fr-depuis-la-crise-sanitaire/>
- Baily M. N., Bartelsman E. J., Haltiwanger J., 2001, « Labor Productivity: Structural Change and Cyclical Dynamics », *The Review of Economics and Statistics*, 83(3). <https://doi.org/10.1162/00346530152480072>
- Bendounan A., 2025, « Les embauches se redressent au 3^e trimestre 2024 », *Dares Indicateurs*, janvier, n° 2.
- Benghalem H., 2016, « La majorité des embauches en contrats courts se font chez un ancien employeur », *Eclairages, Etudes et analyses*, Unédic, n° 14.
https://www.unedic.org/storage/uploads/2023/08/23/unedic-etude_reembauche-janvier_2016_2_uid_64e5b72d24663.pdf
- Charlot O., Malherbet F., Menestrier E., 2024, *Fragmented Stability: Recalls and Fixed-Term Contracts in the French Labour Market* (Nos. 2024-12). Chaire Sécurisation des parcours professionnels. <https://www.ssrn.com/abstract=5041932>
- Decker R. A., Haltiwanger J., Jarmin R. S., Miranda J., 2020, « Changing Business Dynamism and Productivity: Shocks versus Responsiveness », *American Economic Review*, 110(12). <https://doi.org/10.1257/aer.20190680>
- Dossche M., Gazzani A., Lewis V., 2023, « Labor adjustment and productivity in the OECD », *Review of Economic Dynamics*, 47. <https://doi.org/10.1016/j.red.2021.11.006>
- Fernald J. G., Wang C., 2016, « Why Has the Cyclical Productivity Changed? What Does It Mean? », *Federal Reserve Bank of San Francisco Working Paper Series*, 2016-07. <https://www.frbsf.org/wp-content/uploads/wp2016-07.pdf>
- Labau F., Cruzet T., 2024, « La situation du marché du travail au 3^e trimestre 2024 », publication en ligne, site de la Dares, 21 Novembre.
- Milin K., 2018, *Restitution des mouvements de main d'œuvre depuis 1993 : Guide méthodologique, Document d'études de la Dares*, n° 221.
- Milin K., 2018, « CDD, CDI : comment évoluent les embauches et les ruptures depuis 25 ans ? », *Dares Analyses*, n° 26.
- Solow R. M. (1987). Growth theory and after, *American Economic Review*, 78(3), 307–317.
- UNEDIC, 2018, *Développement des contrats courts de courte durée*. https://www.unedic.org/storage/uploads/2023/08/03/Diagnostic-concertation-AC---Unedic---Contrats-courts---septembre-2018_uid_64cb6f80f3251.pdf