

L'ancienneté des employés et la productivité des firmes : nouvelles preuves de données longitudinales appariant des employeurs et des employés

Policy brief préparé par Benjamine Dejardin à partir de Gagliardi, N., Grinza, E. & Rycx, F. (2022), "Workers' tenure and firm productivity: New evidence from matched employer-employee panel data," *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, à paraître

Aperçu

A l'aide d'un ensemble de données longitudinales d'entreprises privées belges sur la période 2005-2016, qui apparie les employeurs et les employés, Gagliardi, Grinza et Rycx (2022) ont analysé l'impact de l'ancienneté des employés sur la productivité des firmes. Pour cela, ils ont adopté l'approche semi-paramétrique de la fonction de contrôle développée par Akerberg et al. (2015), et récemment étendue par Lee et al. (2019), afin de supprimer les effets fixes liés à l'entreprise et de résoudre des problèmes d'endogénéité.

Les résultats qu'ils obtiennent montrent que l'ancienneté a un impact positif sur la productivité, mais qu'il y a un rendement marginal décroissant de l'ancienneté. Cet impact diffère néanmoins selon les caractéristiques de la firme en question. L'ancienneté est particulièrement bénéfique à la productivité dans un contexte de travail routinier et un faible niveau de complexité. De plus, l'ancienneté a un impact positif plus important dans des firmes industrielles et à forte intensité capitalistique, et dans des firmes moins dépendantes de processus intensifs en TIC et en connaissance.

Contributions principales

- L'ancienneté a un impact **positif** sur la productivité, mais il y a un **rendement marginal décroissant**.
- L'ancienneté est particulièrement **bénéfique** à la productivité dans un contexte de travail **routinier** et un **faible** niveau de **complexité**.
- L'ancienneté a un impact **positif** plus important dans des **firmes industrielles** et à **forte intensité capitalistique**, et dans des firmes **moins dépendantes en processus intensifs en TIC et en connaissance**.

Tableau 1: Le rôle du degré routinier et de la complexité du travail sur la relation entre l'ancienneté et la productivité

Routine firms	
Share of medium-tenured workers (6–11 years)	0.210*** (0.080)
Share of high-tenured workers (12 years or more)	0.130*** (0.011)
Observations: 5,075	
Non-routine firms	
Share of medium-tenured workers (6–11 years)	0.070 (0.071)
Share of high-tenured workers (12 years or more)	-0.223 (0.224)
Observations: 1,896	
Low-to-medium-skilled firms	
Share of medium-tenured workers (6–11 years)	0.365** (0.174)
Share of high-tenured workers (12 years or more)	0.330*** (0.012)
Observations: 4,554	
High-skilled firms	
Share of medium-tenured workers (6–11 years)	0.322 (0.307)
Share of high-tenured workers (12 years or more)	0.482*** (0.085)
Observations: 2,417	

Introduction

La flexibilisation du marché du travail semble remettre en question la pertinence de l'ancienneté et de la stabilité dans la relation entre employés et entreprises. Toutefois, dans les pays de l'OCDE, le nombre moyen d'années passées chez le même employeur était d'environ de 9,2 ans au cours de la période 2000-2019. L'ancienneté peut être considérée comme une source d'inefficacité, car elle peut décourager les efforts des salariés, faire grimper les salaires et éroder la compétitivité. Or, elle peut aussi représenter un incitant important, tant pour les employeurs que pour les salariés, à investir dans des emplois de qualité et à stimuler les performances des salariés. L'ancienneté peut aussi entraîner un sentiment de sécurité de l'emploi, ce qui se traduit par un engagement organisationnel et une implication plus élevée. En outre, une longue période d'ancienneté est généralement synonyme de connaissances étendues et spécifiques à l'entreprise.

Cependant, les avantages liés à l'ancienneté ne persistent pas nécessairement dans le temps. L'existence de courbes d'apprentissage implique que la quantité de connaissances organisationnelles acquises est appelée à plafonner au fur et à mesure que le temps passé dans l'entreprise augmente. En raison de la limitation de l'apprentissage, du déclin des capacités cognitives et physiques, de l'augmentation de l'ennui, de la perte de motivation, de la diminution de l'engagement et de la réduction de la polyvalence, les employés ayant une longue ancienneté peuvent voir leur possibilité de progresser se réduire.

Le vieillissement de la population au cours des prochaines décennies se traduira par une participation accrue des travailleurs âgés à la vie active et par un nombre moyen d'années passées chez le même employeur plus long. L'évolution rapide de l'environnement et l'accélération des changements technologiques sont susceptibles d'entraîner une augmentation des changements de profession et des déplacements entre emplois, en raison de l'obsolescence des compétences et de l'automatisation des tâches. Dans un tel contexte, il est de plus en plus essentiel de trouver un équilibre entre l'attraction et la rétention des employés pour assurer le succès d'une entreprise.

Méthodologie empirique

Les auteurs appliquent des techniques d'estimation robustes à un ensemble de données longitudinales appariant les employeurs et les employés d'entreprises privées en Belgique sur la période 2005-2016. Des informations détaillées sur la durée d'emploi des travailleurs (c'est-à-dire le nombre d'années passées dans une entreprise donnée) sont utilisées pour calculer les différentes parts de main-d'œuvre par niveau d'ancienneté. Les données fournissent des informations précises sur les bilans, nécessaires à l'estimation des fonctions de production, qui permettent aussi de contrôler un large éventail de caractéristiques de la main-d'œuvre et de l'entreprise, et de supprimer les effets fixes liés à l'entreprise.

Les auteurs traitent les problèmes de causalité inverse et d'hétérogénéité inobservée de l'entreprise en adoptant l'approche semi-paramétrique de la fonction de contrôle développée par Akerberg et al. (2015), et récemment étendue par Lee et al. (2019). Les méthodes de fonctions de contrôle présentent l'avantage de traiter de l'endogénéité des inputs standards (c'est-à-dire le capital et la main-d'œuvre) et des facteurs non-standards de la fonction de production (l'ancienneté, dans le cas des auteurs).

Résultats

En analysant l'impact de l'ancienneté professionnelle sur la productivité, les résultats provenant des modèles OLS (méthode des moindres carrés ordinaires), ACF (méthode développée par Ackeberg et al.) et ACF-FE (méthode étendue par Lee), repris respectivement dans la première, deuxième et troisième colonne du tableau 2, montrent que les coefficients associés à la part des employés ayant une ancienneté moyenne (6 à 11 ans) sont positifs et significatifs. Ils montrent aussi que les coefficients associés à la part des employés ayant une ancienneté élevée (12 ans et plus) sont aussi positifs et significatifs, mais plus petits en taille. Ceci implique que la relation entre l'ancienneté et la productivité est curvilinéaire. Le groupe de référence dans les trois modèles est la part des employés ayant une ancienneté faible (moins de 5 ans). Les coefficients associés à la méthode ACF-FE, méthode de prédilection des auteurs, implique que si la part des employés à ancienneté moyenne augmente de 1%, alors la productivité augmente de 0.31%, et de 0.18% si on augmente la part des employés à ancienneté élevés de 1%. Par conséquent, l'augmentation marginale de l'ancienneté est généralement bénéfique en termes de productivité pour les firmes, mais il y a des rendements décroissant à un niveau plus élevé d'ancienneté, c'est-à-dire pour les employés avec une ancienneté de 12 ans et plus.

Le tableau 1 montre l'influence du degré routinier et de la complexité du travail sur la relation entre l'ancienneté et de la productivité. En regardant les firmes caractérisées par un degré élevé de travail routinier, les résultats montrent que si la part d'employés à ancienneté moyenne augmente de 1%, alors la productivité augmente de 0.21%. Elle augmente de 0.13% si on augmente la part des employés à ancienneté élevé de 1%. Dans un contexte de travail routinier, l'ancienneté chez un employé traduit un savoir organisationnel important quant à la manière de travailler efficacement avec peu d'effort. C'est le cas par exemple pour des emplois d'encodage de données ou d'emballage de produits. Les auteurs trouvent néanmoins un rendement marginal décroissant, qui peut être dû à des barrières de connaissances (exemple :

introduction de nouvelles technologies), l'ennui ou un manque de motivation. Lorsque l'on regarde des emplois moins routiniers, l'impact de l'ancienneté sur la productivité n'est pas significatif. En effet, à cause de l'irrégularité et de l'imprévisibilité de ces emplois, ces derniers bénéficieraient généralement davantage de capacités cognitives, plutôt que d'une expérience approfondie de l'entreprise, pour améliorer les performances.

En termes de complexité du travail, l'ancienneté au travail est considérée comme bénéfique pour la productivité de différentes façons. Lorsque la complexité est basse, l'impact positif de l'ancienneté est fort mais tend à baisser pour des niveaux d'ancienneté élevée. D'un autre côté, pour des emplois à complexité élevée, l'impact de l'ancienneté sur la productivité est retardé dans la mesure où les coefficients sont non-significatifs bien que positifs pour les emplois à anciennetés moyenne, alors qu'ils sont grands et significatifs pour les employés à ancienneté élevée. Ceci s'expliquerait par le fait que les emplois complexes nécessitent plus de temps pour acquérir le savoir nécessaire pour être plus performant. Finalement, les auteurs trouvent qu'il y a un impact positif de l'ancienneté plus important dans des firmes industrielles et à forte intensité capitaliste, ce qui est cohérent avec les résultats trouvés concernant le rôle de la complexité et du degré routinier du travail. L'effet est aussi plus important dans des firmes moins dépendantes de processus intensifs en TIC et en connaissance.

Tableau 2 : Impact de l'ancienneté sur la productivité

Dependent variable: y_{it} (Ln value added)				
	(1)	(2)	(3)	(4)
Variable	OLS	ACF	ACF-FE	ACF-FE
l_{it} (Ln Employees)	0.896*** (0.018)	0.791*** (0.028)	0.896*** (0.023)	0.900*** (0.030)
k_{it} (Ln Capital)	0.124*** (0.007)	0.221*** (0.024)	0.079** (0.039)	0.070*** (0.015)
Share of medium-tenured workers (6–11 years)	0.210*** (0.060)	0.135*** (0.019)	0.312*** (0.089)	—
Share of high-tenured workers (12 years or more)	0.091* (0.051)	0.070*** (0.013)	0.189*** (0.032)	—
Share of medium-low-tenured workers (6–8 years)	—	—	—	0.275*** (0.051)
Share of medium-high-tenured workers (9–11 years)	—	—	—	0.410*** (0.160)
Share of high-tenured workers (12 years or more)	—	—	—	0.140*** (0.045)
Standard deviation of tenure	0.008 (0.010)	0.006 (0.014)	-0.002 (0.003)	-0.002 (0.004)
Average workers' age	-0.004 (0.003)	-0.005** (0.002)	-0.004** (0.002)	-0.004** (0.002)
Share of older workers	-0.027 (0.095)	-0.229** (0.074)	0.052 (0.058)	0.036 (0.056)
Share of females	0.016 (0.045)	0.102** (0.033)	-0.054 (0.043)	-0.074 (0.045)
Share of native-born workers	0.035 (0.061)	0.062 (0.047)	-0.066 (0.050)	-0.066 (0.050)

Implications en matière de politique publique

Les résultats montrent que l'ancienneté n'améliore pas nécessairement la productivité des entreprises. Au contraire, un examen attentif des spécificités de l'entreprise est essentiel pour concevoir des stratégies efficaces de rétention des employés qui soient compatibles avec la compétitivité et la croissance à long terme. Les actions visant à minimiser les risques d'ennui, de baisse de l'engagement et de motivation consistent à prendre des mesures pour obtenir une meilleure reconnaissance et appréciation des compétences. Elles visent aussi à améliorer l'attention portée aux besoins des travailleurs et favoriser l'avancement professionnel par le biais de la formation, du coaching, du mentorat et des opportunités de flexibilité. Une proportion plus élevée de travailleurs ayant une grande ancienneté semble être moins bénéfique à la productivité, soulignant la nécessité de s'appuyer sur des connaissances nouvelles, actualisées et provenant de l'extérieur (Serafinelli, 2019).

De plus, s'ils ne sont pas compensés de manière adéquate, les rendements marginaux décroissants de l'ancienneté dans de nombreux environnements d'entreprises peuvent augmenter l'écart entre les salaires et la productivité des travailleurs. Cela pourrait renforcer la pression économique sur les entreprises par le biais d'un ratio productivité sur coût du travail potentiellement plus élevé. Ce phénomène pourrait être particulièrement présent dans des États membres de l'UE tels que la Belgique où les salaires progressent avec l'ancienneté professionnelle. Cette discussion est d'actualité, notamment en raison de l'évolution démographique actuelle.

Références

Gagliardi, N., Grinza, E., & Rycx, F. (2022). Workers' tenure and firm productivity: New evidence from matched employer-employee panel data. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, à paraître [[ici](#)].



Auteurs, sites personnels :

[Nicola Gagliardi](#)
[Elena Grinza](#)
[François Rycx](#)



Études citées :

- Akerberg, D.A., K. Caves, and G. Frazer 2015. "Identification Properties of Recent Production Function Estimators." *Econometrica* 83 (6): 2411–51
- Lee, Y., A. Stoyanov, and N. Zubanov 2019. "Olley and Pakes-Style Production Function Estimators with Firm Fixed Effects." *Oxford Bulletin of Economics and Statistics* 81 (1): 79–97.
- Serafinelli, M. 2019. "'Good' Firms, Worker Flows, and Local Productivity." *Journal of Labor Economics* 37 (3):747–92.



En savoir plus à propos de notre recherche sur Twitter : [@Dulbea_ULb](#)