





# Comment accroître sa productivité

GUIDE À L'INTENTION DES EMPLOYEURS ET DES  
ORGANISATIONS D'EMPLOYEURS ET D'ENTREPRISES



International  
Labour  
Organization

ACT/EMP

VERSION 01

Copyright © Organisation internationale du Travail 2020  
Première édition 2020

Les publications du Bureau international du Travail (BIT) jouissent de la protection du droit d'auteur en vertu du protocole no 2, annexe à la Convention universelle pour la protection du droit d'auteur. Toutefois, de courts passages pourront être reproduits sans autorisation, à la condition que leur source soit dûment mentionnée. Toute demande d'autorisation de reproduction ou de traduction devra être envoyée à Publications du BIT (Droits et licences), Bureau international du Travail, CH-1211 Genève 22, Suisse, ou par courriel à [rights@ilo.org](mailto:rights@ilo.org). Ces demandes seront toujours les bienvenues.

Bibliothèques, institutions et autres utilisateurs enregistrés auprès d'un organisme de gestion des droits de reproduction ne peuvent faire des copies qu'en accord avec les conditions et droits qui leur ont été octroyés. Consultez le site [www.ifrro.org](http://www.ifrro.org) afin de trouver l'organisme responsable de la gestion des droits de reproduction dans votre pays.

«Comment accroître sa productivité - Guide à l'intention des employeurs et des organisations d'employeurs et d'entreprises». Lima: Bureau régional du Bureau des activités pour les employeurs (ACT/EMP) de l'OIT pour l'Amérique Latine et les Caraïbes, 2020 (146 pages).

Productivité, création d'emplois, croissance économique, employeurs et organisations d'employeurs et d'entreprises, travail décent, développement durable.

ISBN: 9789220335987 (impression)  
ISBN: 9789220335994 (web pdf)

#### Données de catalogage du BIT

Les désignations utilisées dans les publications du BIT, qui sont conformes à la pratique des Nations Unies, et la présentation des données qui y figurent n'impliquent de la part du BIT aucune prise de position quant au statut juridique de tel ou tel pays, zone ou territoire, ou de ses autorités, ni quant au tracé de ses frontières.

Les articles, études et autres textes signés n'engagent que leurs auteurs, et leur publication ne signifie pas que le BIT souscrit aux opinions qui y sont exprimées.

La mention ou la non-mention de telle ou telle entreprise ou de tel ou tel produit ou procédé commercial n'implique de la part du BIT aucune appréciation favorable ou défavorable.

Pour toute information sur les publications et les produits numériques du BIT, consultez notre site Web [www.ilo.org/publns](http://www.ilo.org/publns).

---

Conception, présentation et concept éditorial: Lebran (Lebran.cl)  
Illustracions: Patricio Otniel

# Comment accroître sa productivité

GUIDE À L'INTENTION DES EMPLOYEURS ET DES  
ORGANISATIONS D'EMPLOYEURS ET D'ENTREPRISES



International  
Labour  
Organization

ACT/EMP

VERSION 01

# Préface

Selon Paul Krugman, «la productivité n'est pas tout, mais, à long terme, elle est presque tout»<sup>1</sup>. Il est essentiel d'accroître la productivité afin de bâtir des entreprises durables et de créer des emplois décents, éléments fondamentaux de toute stratégie de développement dont le principal objectif consiste à améliorer la vie des personnes.

L'OIT reconnaît depuis longtemps le rôle que joue la productivité dans le développement des entreprises et la création d'emplois. Les conclusions relatives aux entreprises durables, adoptées durant la Conférence internationale du Travail de 2007<sup>2</sup> renferment l'idée selon laquelle le renforcement de la productivité est un facteur déterminant pour la compétitivité des entreprises et leur viabilité. La Déclaration du centenaire de l'OIT pour l'avenir du travail, adoptée à la session de la Conférence internationale du Travail de 2019<sup>3</sup>, met également l'accent sur l'importance de la productivité, indispensable pour parvenir à une approche de l'avenir du travail centrée sur l'humain. L'accroissement de la productivité fait en outre partie des priorités stratégiques du Programme 2030, définies dans l'objectif de développement durable no 8, qui est axé sur la croissance économique et la promotion de l'emploi productif<sup>4</sup>.

Il ne fait aucun doute que la productivité et la compétitivité sont essentielles pour le développement du secteur privé dans tous les pays. Les organisations d'employeurs et d'entreprises (OE) ont un rôle important à jouer à cet égard, aussi bien au moyen des activités de sensibilisation qu'elles mènent que des services qu'elles offrent à leurs membres. Pour faire face aux défis rencontrés dans ce domaine, le Bureau des activités pour les employeurs (ACT/EMP) a élaboré un guide à l'intention des OE, qui figure en annexe. Celui-ci fournit des orientations pratiques dans deux principaux domaines. Premièrement, il s'agit d'un outil destiné à aider les OE à concevoir et offrir des services spécifiques d'appui aux efforts déployés par leurs membres pour renforcer leur productivité et leur viabilité. Deuxièmement, le guide offre aux OE des conseils pratiques sur la manière dont elles pourraient renforcer leur rôle en matière de représentation afin d'encourager

<sup>1</sup> Krugman, Paul. *The Age of Diminished Expectations: U.S. Economic Policy in the 1990s*. Third Edition. MIT Press, Cambridge, Massachusetts and London, England.

<sup>2</sup> Conclusiones sobre la promoción de empresas sostenibles. Conferencia Internacional del Trabajo, junio de 2007. [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_emp/---emp\\_ent/documents/publication/wcms\\_114235.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_ent/documents/publication/wcms_114235.pdf).

<sup>3</sup> "Declaración del centenario de la OIT para el futuro del trabajo". Adoptado por la Conferencia Internacional del Trabajo en su 108.a reunión. Ginebra, 21 de junio de 2019. [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_norm/---relconf/documents/meetingdocument/wcms\\_711699.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_norm/---relconf/documents/meetingdocument/wcms_711699.pdf).

<sup>4</sup> Hora de actuar para conseguir el ODS 8 : Integrar el trabajo decente, el crecimiento sostenido y la integridad ambiental", Informe de la OIT 10 de julio 2019. [https://www.ilo.org/global/publications/books/WCMS\\_741018/lang-es/index.htm](https://www.ilo.org/global/publications/books/WCMS_741018/lang-es/index.htm).

l'adoption de politiques gouvernementales visant à accroître la productivité, et contribuer ainsi au renforcement de la compétitivité et à l'amélioration quantitative et qualitative de l'emploi.

Cette première édition du guide a été élaborée durant la pandémie de COVID-19. Il va sans dire que cette pandémie a mis en danger la survie de millions d'entreprises, entraîné la suppression d'un nombre incalculable d'emplois et mis en péril les sources de revenus de centaines de millions de travailleurs et de chefs d'entreprises partout dans le monde. L'adoption de mesures visant à stimuler la croissance de la productivité doit constituer un élément clé des stratégies de reprise après le COVID-19. Nous travaillons dans un environnement difficile, qui évolue rapidement. Les OE doivent donc agir en vrais chefs de file et mener des campagnes de sensibilisation efficaces visant à reconstruire la résilience et à promouvoir le changement.

Par conséquent, le présent guide sera régulièrement mis à jour pour rendre compte des changements survenus dans le paysage économique mondial et des nouveaux défis qui seraient susceptibles de compromettre la capacité des entreprises à renforcer leur résilience en améliorant leur productivité.

Je remercie tous ceux qui ont contribué à la production du guide, notamment les dirigeants d'OE qui ont pris le temps de soumettre le document final à un examen collégial. Je tiens à remercier Jorge César Ramírez Mata pour ses travaux de recherche, et Consultora Lebran (Chili), pour leur aide dans l'édition et la conception graphique de cet ouvrage.

Le produit final est le fruit d'un travail de collaboration fourni par toute l'équipe de l'ACT/EMP à l'échelle mondiale. Je tiens tout particulièrement à remercier l'équipe centrale de Rafael Gijón, Roberto Villamil, Andrés Yurén, Luis González, Paolo Salvai et José Luis Viveros Añorve.

**Deborah France-Massin**

Directrice du

Bureau des activités pour les employeurs (ACT/EMP)

# Table des matières

— ..



10

## **Introduction**

30

MODULE A

## **Concepts et Mesures**

44

MODULE B

## **Environnement Économique**

88

MODULE C

## **Techniques de gestion**

110

MODULE D

## **Principaux Partenariats**

132

MODULE E

## **Directives sur les moyens d'accroître la productivité: comment y parvenir**

# Introduction



# La nécessité d'accroître la productivité

«La productivité n'est pas tout, mais, à long terme, elle est presque tout. La capacité d'un pays à améliorer son niveau de vie au fil du temps dépend presque entièrement de sa capacité à augmenter sa productivité par travailleur.»

**Paul Krugman**

Prix Nobel d'économie, 2008

La productivité traduit l'efficacité avec laquelle les ressources sont utilisées par les personnes, les entreprises et les pays pour produire des biens et des services, tout en optimisant les avantages économiques, pendant une période donnée. Il existe aujourd'hui de par le monde de nombreuses études universitaires qui font la lumière sur l'importance de la productivité, qui contribue à la croissance économique, à l'augmentation des bénéfices des entreprises et à leur croissance, à la diminution des prix payés par les consommateurs, à l'augmentation des salaires des travailleurs et à l'amélioration du niveau de vie de la population en général.

<sup>1</sup> Le calcul de cette corrélation est fondé sur le niveau de croissance annuelle moyenne de ces deux variables à l'échelle mondiale, de 2000 à 2018. Les données utilisées sont issues de la Conference Board Total Economy Database.

## TABLEAU 1

### Importance de la productivité

#### Augmentation de la productivité: augmentation des bénéfices et de la croissance des entreprises

- L'augmentation de la productivité de 17 pour cent au sein d'un groupe de moyennes entreprises spécialisées dans le textile en Inde a permis d'accroître les bénéfices à hauteur de 300 000 dollars des Etats-Unis d'Amérique par entreprise en une année, et d'augmenter le nombre d'usines de production en trois ans (Bloom et coll., 2013)

#### Augmentation de la productivité et augmentation des salaires

- La dernière étude menée par Edward P. Lazear, chercheur de Stanford, fournit des données empiriques fiables attestant le lien qui existe entre productivité et salaires dans les pays de l'OCDE (Lazear, 2019)
- Aux Etats-Unis d'Amérique, l'augmentation de la productivité de 10 pour cent va de pair avec l'augmentation de la rémunération réelle des travailleurs de 7,4 pour cent (Stansbury et Summers, 2017).

#### Augmentation de la productivité et augmentation de la croissance économique

- La stagnation de la productivité a entraîné le ralentissement de la croissance économique à l'échelle mondiale (Eichengreen et coll., 2011)
- Le pourcentage de corrélation entre la croissance économique et celle de la productivité totale des facteurs est de 91 pour cent<sup>1</sup>

#### Augmentation de la productivité et diminution des coûts pour le consommateur

- L'augmentation de la productivité enregistrée entre 1970 et 2000 dans le secteur des télécommunications aux Etats-Unis d'Amérique a entraîné la réduction du coût des appels à grande distance d'un sixième (Alm et Cox, 2002)

#### Augmentation de la productivité et réduction de la pauvreté

- Les pays ayant enregistré la plus forte augmentation en termes de productivité de la main-d'œuvre agricole connaissent le taux de réduction de la pauvreté le plus important (Byerlee et coll., 2009)

## (a) Augmentation de la productivité et augmentation de la croissance économique

A l'échelon des pays, la forte progression de la productivité totale des facteurs (PTF) est étroitement liée à l'augmentation de la **croissance économique**. Le pourcentage de corrélation entre ces deux variables est de 91 pour cent<sup>2</sup>, ce qui témoigne du lien étroit entre la croissance d'une économie et l'augmentation du niveau de productivité. La PTF permet de mesurer l'efficacité de l'utilisation de la main-d'œuvre, du capital (machines et matériels) et des biens intermédiaires dans la production de biens et de services. Par conséquent, les gains de PTF réalisés font état d'une utilisation plus efficace des possibilités offertes par l'économie du pays concerné, dont la croissance économique est renforcée à long terme.

FIGURE 1

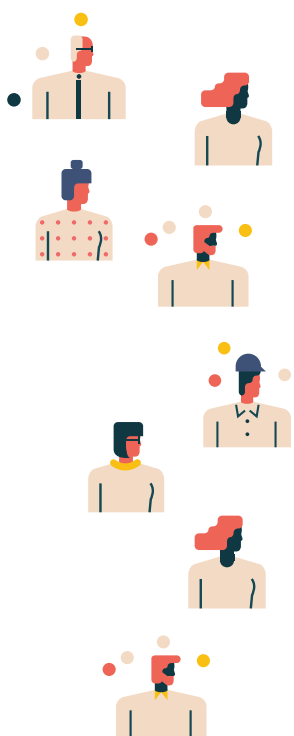
Parallélisme entre productivité et croissance économique (taux de croissance mondial)



Source: Formulation originale fondée sur des données provenant de la Conference Board Total Economy Database.

Dans une étude intersectorielle, 27 épisodes de ralentissement économique survenus dans différents pays ont été examinés. Il en est ressorti que 85 pour cent de ce ralentissement était dû à une baisse du taux de croissance de la productivité (Eichengreen et coll., 2011). Selon les auteurs de l'étude, ce que l'on peut en déduire est clair: le ralentissement survient à un moment où il n'est plus possible d'augmenter la productivité en réaffectant au secteur industriel les ressources auparavant consacrées au secteur agricole, ou lorsque les bénéfices tirés de l'importation de technologies étrangères diminuent. S'ensuivent une chute vertigineuse du taux de croissance de la PTF et un fléchissement de la croissance économique.

<sup>2</sup> Ídem.



D'après les auteurs, ce facteur a été à l'origine de nombreux ralentissements économiques enregistrés au cours des dernières décennies. L'étude donne l'exemple de l'Argentine, économie confrontée à la dégradation de son taux de croissance économique, avant la crise financière de la fin des années 1990. Y sont également évoqués les cas de différents pays européens pendant la période de ralentissement qui a suivi la reprise économique après la Seconde Guerre mondiale, ainsi que les ralentissements de la croissance économique enregistrés dans les années 1970 par des pays exportateurs de pétrole comme l'Iran et l'Arabie saoudite.

## (b) Augmentation de la productivité et augmentation de l'emploi

La croissance de la productivité favorise la réalisation d'économies, grâce à une plus grande efficacité en termes de fonctionnement et d'allocation des ressources, qui permet de produire davantage en utilisant la même quantité d'intrants (Grover et coll., 2019). Les entreprises peuvent ensuite utiliser leurs économies pour investir dans le perfectionnement des compétences des travailleurs et l'acquisition de machines et de matériels, et favoriser de la sorte l'accumulation de capital, ce qui peut accroître encore la production et contribuer au renforcement du processus de croissance de la productivité<sup>3</sup>. A mesure que la production augmente, les gains de productivité peuvent aussi provenir de la réduction des coûts par unité de production réalisée au fil du temps. Les avantages économiques obtenus peuvent profiter aux consommateurs, dont le pouvoir d'achat est amélioré grâce à la diminution des prix ou à l'augmentation des salaires. Cette hausse du pouvoir d'achat pousse les consommateurs à dépenser davantage, ce qui se traduit par une augmentation de la demande globale, laquelle entraîne la création d'emplois. Les données empiriques montrent qu'un taux plus élevé de croissance de la productivité s'accompagne d'une baisse du chômage (Atkinson et Brown, 2018; Atkinson, 2016).

Par ailleurs, les discours selon lesquels l'innovation technologique (à savoir l'automatisation) entraînerait la suppression d'emplois sont trompeurs. Cette hypothèse qui veut que le nombre d'emplois dans une économie soit limité est appelée **Lump of Labour fallacy** en anglais (Miller et Atkinson, 2013). Elle laisse entendre que la technologie peut remplacer les travailleurs et être ainsi source de chômage, car en redoublant d'efficacité au travail, les travailleurs contribueraient à la réduction du nombre d'emplois disponibles. Cette conception des effets de l'innovation technologique est erronée, car elle ne tient pas compte des effets positifs de la technologie sur la croissance de la productivité et les revenus, ni de leur contribution à l'augmentation de la demande globale et de la création d'emplois.

<sup>3</sup> Les travailleurs ont besoin d'outils pour s'acquitter de leurs tâches. Plus la quantité de matériel disponible par travailleur est grande, plus le niveau de production des travailleurs sera élevé et susceptible d'atteindre la pleine capacité de production de l'entreprise. Pour une analyse plus approfondie du lien existant entre la croissance de la productivité et la formation de capital, il convient de consulter: Peach, R., et Steindel, C. (2017): Low Productivity Growth: The Capital Formation Link, Liberty Street Economics (blog), Federal Reserve Bank of New York.



## (c) Augmentation de la productivité: augmentation des bénéfices et de la croissance des entreprises

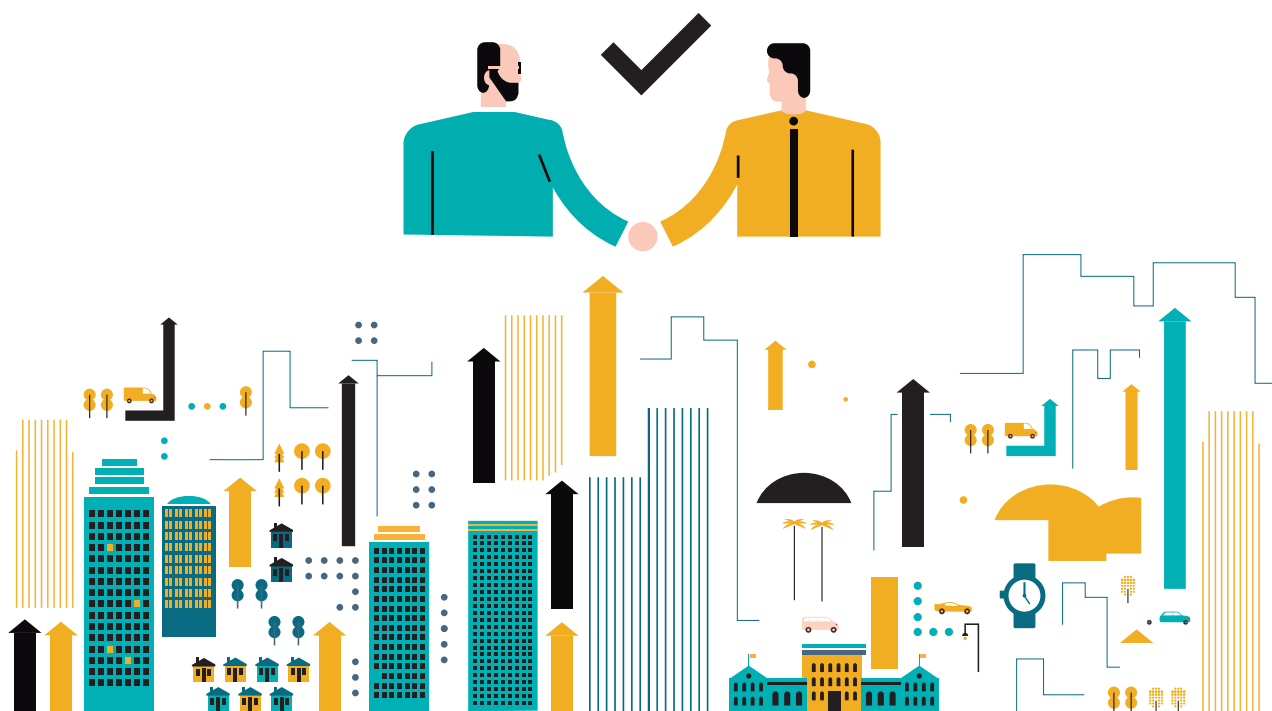
La croissance soutenue de la productivité est importante pour la croissance et le développement des entreprises, dans la mesure où elle permet à ces dernières d'être rentables (en élargissant leur production et/ou réduisant au minimum leurs coûts de production). Les entreprises peuvent ensuite réinvestir les bénéfices ainsi multipliés pour continuer de renforcer leur efficacité et leur rentabilité à moyen terme. En d'autres termes, les entreprises qui augmentent leur productivité bénéficient de revenus plus élevés, qui peuvent être investis, par exemple dans l'acquisition de machines ou le renforcement des compétences de la main-d'œuvre, afin d'accroître encore la production et de renforcer le processus de croissance de la productivité. L'amélioration de la productivité n'entraîne pas nécessairement des investissements coûteux pour les entreprises, mais invite plutôt à l'utilisation efficace des ressources humaines et physiques.

Une étude de cas portant sur des entreprises indiennes confirme cet argument. Dans le cadre d'une expérience économique à laquelle participait un grand nombre d'entreprises spécialisées dans le textile en Inde, les entreprises participantes ont bénéficié à titre gratuit de services de consultations concernant les techniques de gestion axées sur l'augmentation de la productivité. Les dirigeants de ces entreprises n'étaient pas au fait des meilleures normes internationales relatives à la gestion centrée sur la productivité, ce qui limitait le potentiel économique de leurs entreprises ainsi que leur rentabilité à long terme. Ces entreprises ont bénéficié de 4 mois de services de conseils intensifs sur les meilleures normes internationales. Elles ont ensuite réussi à accroître leur productivité de 17 pour cent en moyenne au bout d'une année, ce qui représentait une augmentation moyenne des bénéfices de 300 000 dollars par entreprise (Bloom et coll., 2013). Elles ont connu une croissance considérable à moyen terme et ont ainsi élargi le nombre de leurs usines de production au cours des 3 années suivantes.

A mesure que la production augmente, les gains de productivité se poursuivent grâce à la réduction des coûts par unité de production; en d'autres termes, ces gains sont issus d'économies d'échelle dynamiques. Il importe en outre de garder à l'esprit que les effets positifs de l'augmentation de la productivité ne profitent pas qu'aux entreprises, mais touchent aussi les consommateurs. Dans les marchés concurrentiels, la réduction des coûts par unité de production se traduit par une réduction des prix qui renforce le pouvoir d'achat des consommateurs et entraîne une plus forte croissance économique.

## (d) Augmentation de la productivité et diminution des coûts pour le consommateur

Dans une étude intersectorielle portant sur plusieurs secteurs aux Etats-Unis d'Amérique, Alm et Cox (2002) mettent en avant les effets positifs de l'augmentation de la productivité, dont témoigne la réduction des coûts et des prix. Le secteur de la téléphonie en est un exemple révélateur. Les progrès technologiques accomplis entre 1970 et 2000 ont transformé le secteur des télécommunications. Tandis qu'en 1970 les opérateurs ne pouvaient gérer que 64 appels à grande distance, en 2000 ils avaient déjà les moyens de relayer 1 861 appels. Les répercussions positives de cette évolution sur les consommateurs étaient évidentes. On estime qu'en l'absence de cette augmentation de la productivité, un appel à grande distance aurait coûté environ 6 fois plus en 2000. Aux Etats-Unis d'Amérique, les consommateurs ont donc économisé de l'argent sur les appels à grande distance qu'ils ont pu dépenser sur d'autres biens et services. Par conséquent, les gains de productivité réalisés dans le secteur des télécommunications ont stimulé la croissance économique dans divers secteurs économiques. Il existe de nombreux autres exemples semblables à celui du secteur de la téléphonie qui illustrent les effets de l'augmentation de la productivité.

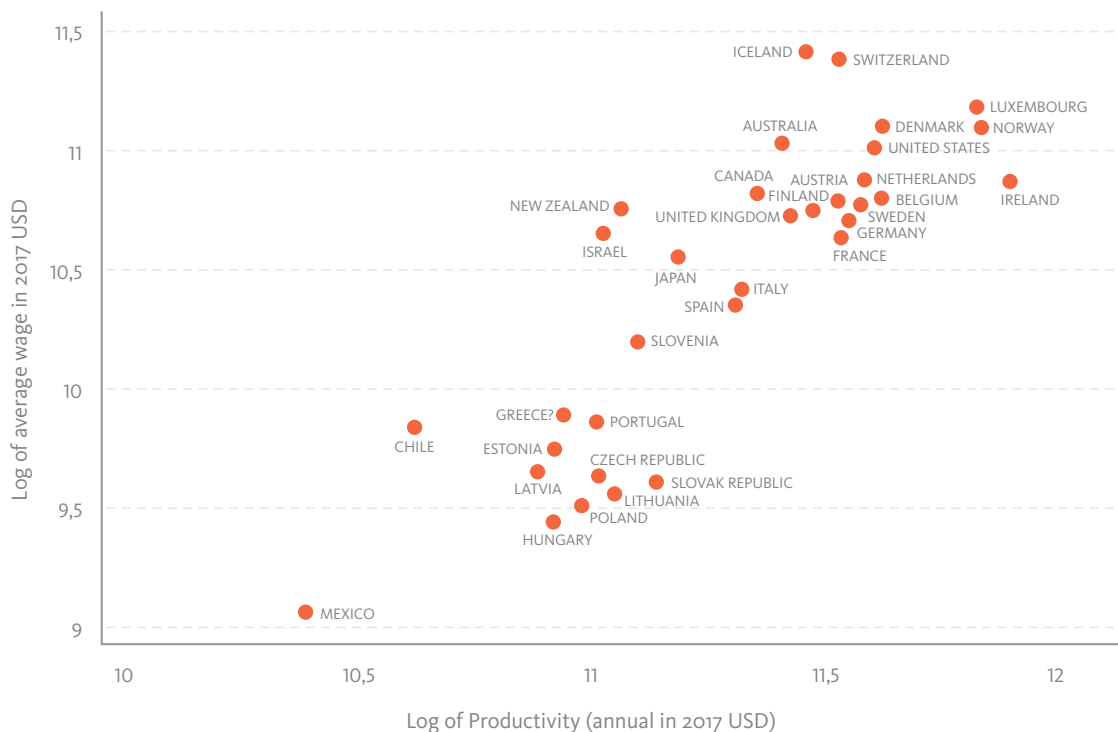


## (e) Augmentation de la productivité et augmentation des salaires des travailleurs

La détermination des salaires devrait tenir compte de facteurs économiques, notamment du niveau de productivité, conformément à la Convention no 131 de l'OIT. On a souvent pu constater que la productivité de la main-d'œuvre est le facteur économique le plus important à prendre en considération pour fixer les salaires à un niveau qui permette aux entreprises de conserver leurs travailleurs et de créer des emplois. Plus la productivité est élevée, plus le niveau des salaires est haut, et plus forte est la capacité des entreprises à créer des emplois. La croissance de la productivité est également un élément essentiel qui permet aux entreprises d'améliorer les conditions générales de travail. Une étude menée récemment par Edward P. Lazear, professeur et chercheur de l'université de Stanford, conclut que des données empiriques solides témoignent du lien entre productivité et salaires qui existe à l'échelle mondiale et se manifeste aussi bien lorsqu'on compare les pays entre eux que lorsqu'on analyse l'évolution de la productivité et des salaires dans presque chaque pays membre de l'OCDE. Lazear conclut en outre que les gains de productivité profitent à tous types de travailleurs en relevant le niveau moyen des salaires aussi bien des travailleurs à faible revenu que des travailleurs à revenu élevé (Lazear, 2019).

**FIGURE 2**

Comparaison entre productivité et salaires (pays membres de l'OCDE)



Source: Lazear (2019).



L'économiste Robert Lawrence, professeur et chercheur à l'université de Harvard, présente des preuves pertinentes attestant la relation statistique entre le niveau de productivité et les salaires aux Etats-Unis (Lawrence, 2016). Dans cette étude, Lawrence mesure méthodiquement la relation à long terme entre ces deux indicateurs aux Etats-Unis, et présente des éléments de preuve qui montrent comment la croissance de la productivité et celle de la rémunération des travailleurs coïncidaient bien entre 1970 et 2001, et ne laissaient apparaître qu'une légère différence après 2001, tout en maintenant une tendance similaire à long terme. Les faits montrent que l'évolution à long terme de la productivité et celle des salaires aux Etats-Unis étaient liées au cours des dernières décennies.

FIGURE 3

### Productivité et salaires aux Etats-Unis d'Amérique, 1970-2014.

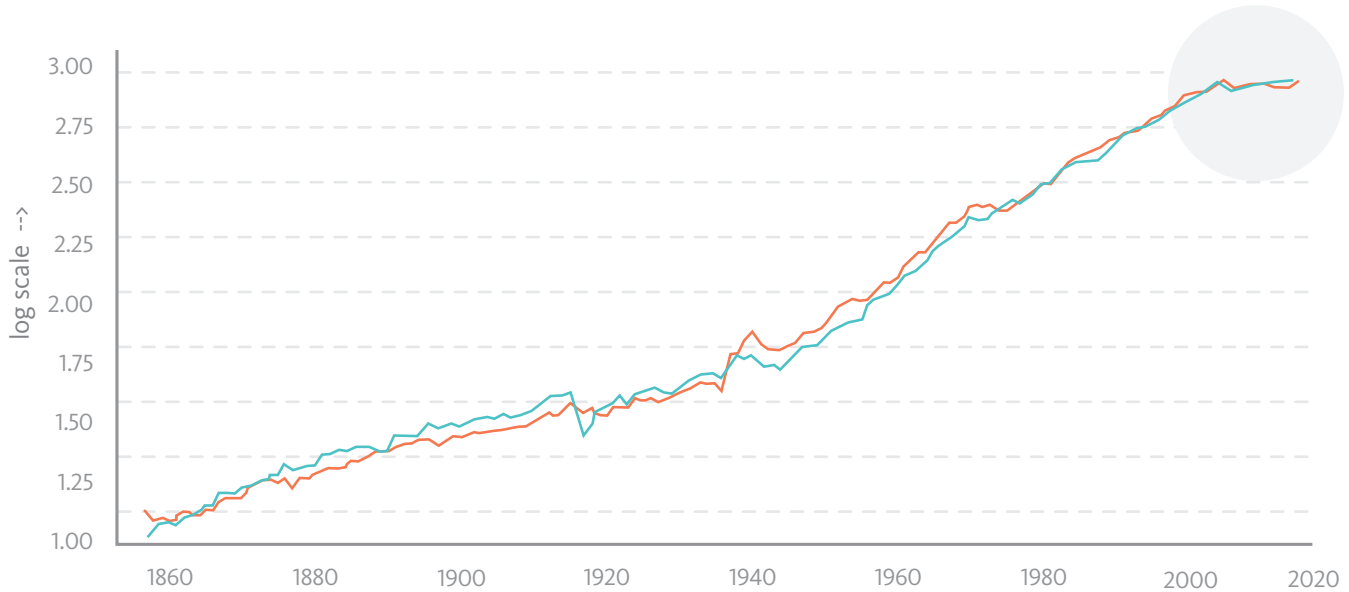


Source: Lawrence (2016).

Au Royaume-Uni, l'évolution des salaires réels et de la productivité de la main-d'œuvre fait également apparaître des liens statistiques étroits depuis 1860. La Figure 4 montre que le lien entre ces deux variables a été stable dans le temps, ce qui confirme la nécessité d'augmenter la productivité pour améliorer les salaires réels à long terme. Malheureusement pour les travailleurs et les entreprises du Royaume-Uni, depuis 2007, la productivité de la main-d'œuvre enregistre un faible taux de croissance (seulement 0,8 pour cent pendant une décennie, de 2007 à 2018), ce qui contribue à la réduction de la croissance des salaires réels depuis la même année (Castle et Hendry, 2014).

FIGURE 4

Salaires réels et production par travailleur au Royaume-Uni depuis 1860, en logarithme (concordent en moyenne)



Source: WIPO.

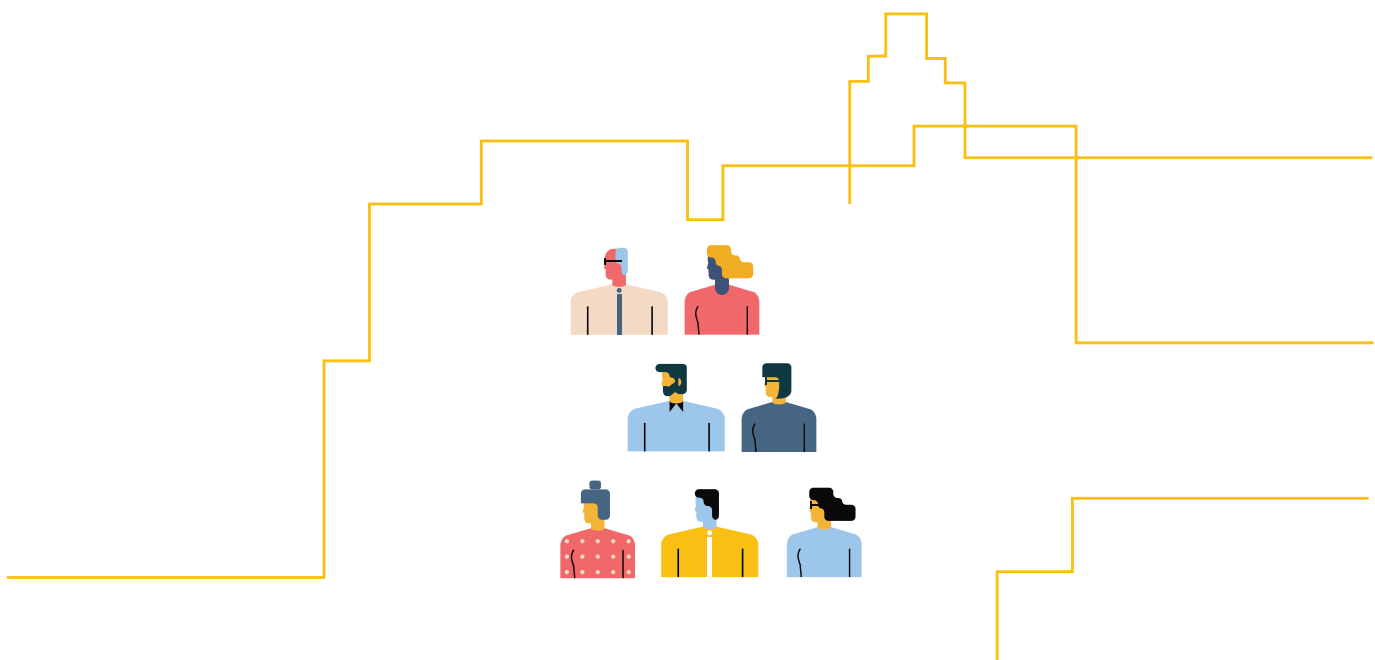
Outre le lien statistique entre productivité et salaires, des études menées récemment ont également prouvé l'existence d'un lien de causalité important entre ces deux indicateurs. Par exemple, Stansbury et Summers (2017), qui ont procédé à l'analyse économétrique de données de 1975 à 2015 aux Etats-Unis, ont découvert que l'augmentation du taux de croissance de la productivité d'un point de pourcentage était liée à celle du taux de croissance de la rémunération moyenne des travailleurs de 0,74 point de pourcentage. Selon les auteurs de l'étude, ce lien entre productivité et salaires est important sur le plan statistique, et permet de conclure que l'augmentation de la productivité est un facteur essentiel pour celle des revenus des travailleurs.

Hélas, dans beaucoup de pays de l'OCDE, le ralentissement de la croissance de la productivité s'est accompagné d'une croissance encore plus lente des salaires réels, notamment ceux versés aux travailleurs peu qualifiés. A cet égard, il convient d'appeler l'attention sur l'importance du rôle joué par les cadres institutionnels et les politiques gouvernementales dans l'accroissement de la productivité de la main-d'œuvre et, partant, de la relance de la croissance des salaires. Un exemple clair du type de politiques gouvernementales qui seraient susceptibles de contribuer à la réalisation de cet objectif est celui de la promotion de l'investissement dans le perfectionnement des compétences des travailleurs qui vise à renforcer la capacité de ces derniers à s'acquitter de leurs tâches, améliorer l'utilisation efficace des ressources et encourager l'utilisation des outils technologiques les plus avancés (OCDE, 2018).

## (f) Augmentation de la productivité et réduction de la pauvreté

L'augmentation de la productivité est aussi un facteur important pour réduire le niveau de pauvreté au sein d'un pays. On peut citer en particulier le lien entre productivité agricole et recul de la pauvreté. L'amélioration de la productivité agricole peut entraîner la réduction du niveau de pauvreté de diverses manières. A titre d'exemple, l'augmentation des rendements agricoles (la production agricole par mètre carré) permet d'accroître les revenus des producteurs et peut se traduire par un renforcement du pouvoir d'achat des consommateurs, grâce à la réduction des prix. Une étude analysant l'économie de 12 pays différents conclut que les pays ayant enregistré la plus forte augmentation en termes de productivité de la main-d'œuvre agricole ont aussi connu le taux de réduction de la pauvreté le plus important (Byerlee et coll., 2009).

Cet argument ne s'applique pas uniquement au secteur agricole. L'amélioration de la productivité, qui permet à un secteur donné de réduire ses coûts et ses prix, élargit le champ des possibilités offertes aux consommateurs en renforçant leur pouvoir d'achat, grâce à la réduction des prix, pour leur permettre d'acheter d'autres biens et services ou d'épargner, et contribue ainsi à accroître leur bien-être. Cet effet est l'un des principaux facteurs de la réduction de la pauvreté et revêt une importance particulière dans les cas où l'augmentation de la productivité concerne des secteurs produisant des biens compris dans le panier de consommation de base, qui comprend des produits indispensables pour la population à faible revenu. De plus, le fait d'investir dans l'éducation et la formation des travailleurs les moins qualifiés est l'un des principaux facteurs qui contribuent à l'amélioration de la productivité dans les pays en développement, laquelle se traduit directement par une diminution du niveau de pauvreté dans ces pays.



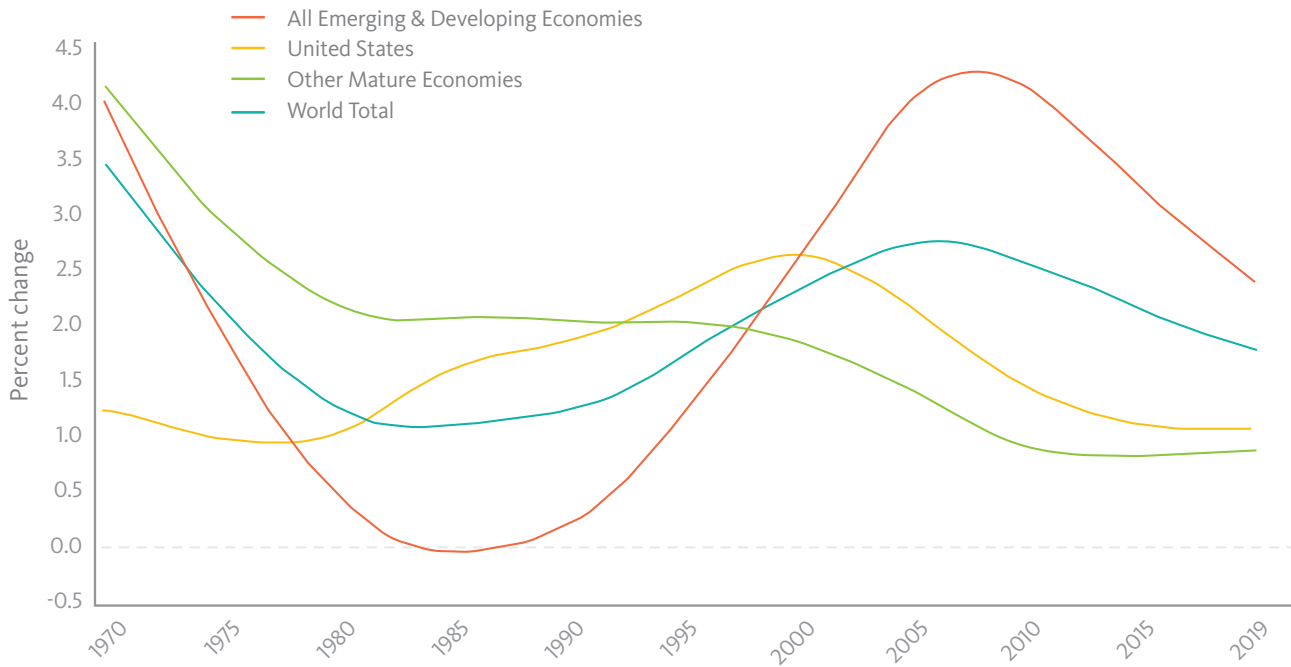
# Ralentissement de la productivité



Malheureusement, les années qui ont suivi la période de reprise après la crise financière mondiale ont été marquées par un net ralentissement de la croissance en ce qui concerne la **productivité du travail**. Ce ralentissement a freiné la croissance des entreprises, paralysé l'augmentation des salaires et bridé la croissance économique mondiale. D'après la Banque mondiale, le ralentissement actuel de la croissance en matière de productivité de la main-d'œuvre est le plus marqué, le plus long et le plus étendu que le monde ait connu à ce jour, selon des données remontant à plusieurs décennies (Banque mondiale, 2020). La figure 5 affiche les tendances de la **croissance du produit intérieur brut (PIB) par salarié**, qui révèle une amélioration constante du taux de croissance de la productivité de la main-d'œuvre entre la fin des années 1980 et le début de la crise financière, en 2008. Depuis, ce taux diminue régulièrement dans les pays en développement et dans le monde entier.

**FIGURE 5**

**Tendances de la croissance du PIB par salarié, mesurée à l'aide du filtre Hodrick–Prescott, dans les régions principales (1970-2019)**

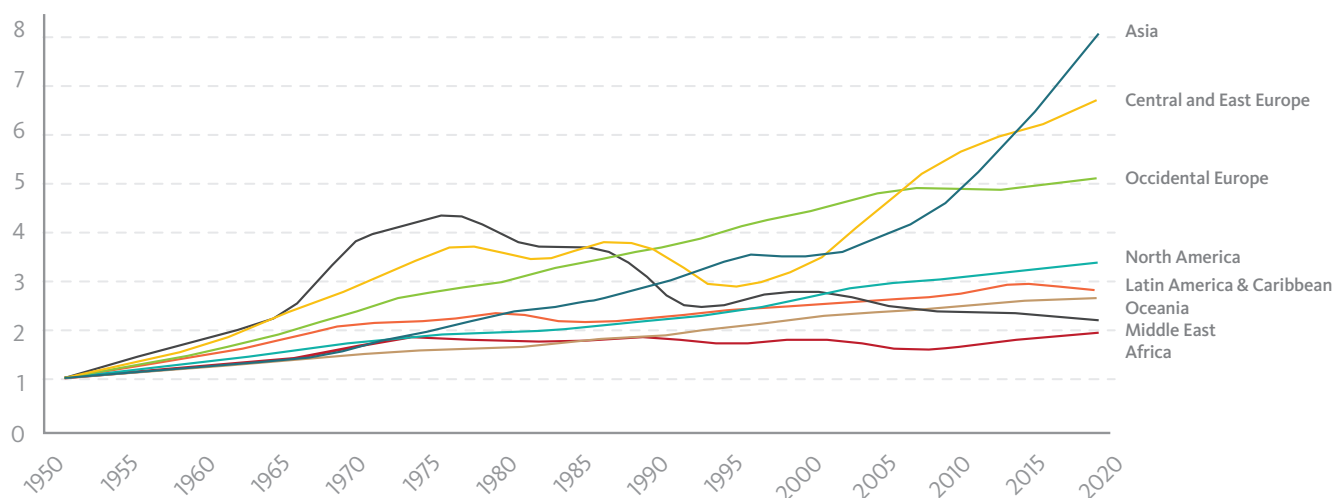


Source: Conference Board (2019), selon des données issues de la Conference Board Total Economy Database (version adaptée), avril 2019.

La figure 6 présente la croissance de la productivité de la main-d'œuvre cumulée à l'échelon régional entre 1950 et 2019. Il importe de souligner la croissance léthargique (relativement stagnante) de la productivité du travail en **Afrique**, qui contraste avec la croissance relativement rapide de la productivité du travail enregistrée en Asie et en Europe centrale et orientale. D'un autre côté, il est important de noter le fort ralentissement de la productivité du travail que connaît le **Moyen-Orient** depuis la fin des années 1970, ainsi que la faible croissance observée dans les autres régions, notamment en **Amérique latine**. L'exemple de réussite le plus remarquable de ces dernières décennies est celui de la croissance de la productivité de la main-d'œuvre en Asie, dont le niveau moyen a doublé entre 2005 et 2019. En parallèle et pendant la même période, le niveau moyen de productivité de la main-d'œuvre a reculé au Moyen-Orient.

FIGURE 6

Croissance cumulée de la productivité de la main-d'œuvre, mesurée à l'aide du filtre Hodrick–Prescott pour 1950-2019 (1950 étant l'année de référence)



Source: ACT/EMP, selon des données issues de la Total Economy Database de la Conference Board.

Il est également important d'analyser les tendances de la PTF présentées dans la figure 7. La PTF permet d'estimer l'efficacité globale de l'utilisation du capital physique et humain ainsi que des facteurs intermédiaires dans le processus de production. Dans les années qui ont suivi la reprise après la crise financière, la productivité totale des facteurs a chuté vertigineusement, presque sans aucune variation. La croissance mondiale de la PTF était en moyenne de **0,1 pour cent par an, de 2010 à 2017**. Ce taux est **10 fois inférieur** à celui que le monde avait connu immédiatement avant la reprise après la crise financière (2000-2007).

La croissance quasi nulle de la PTF entre 2010 et 2017 laisse penser que l'augmentation de la productivité de la main-d'œuvre (mesurée en calculant le PIB par salarié) enregistrée pendant la même période était essentiellement due à l'accumulation de capital physique, plutôt qu'à l'amélioration de l'efficacité ou à l'innovation (The Conference Board, 2019). En outre, les statistiques des **pays émergents et des pays en développement** sont particulièrement préoccupantes. Depuis 2012, la PTF y progresse à un rythme plus lent que celui des pays avancés (voir la figure 7).

**FIGURE 7**

**Croissance annuelle moyenne de la PTF pour 1990–2018 (en pourcentage)**

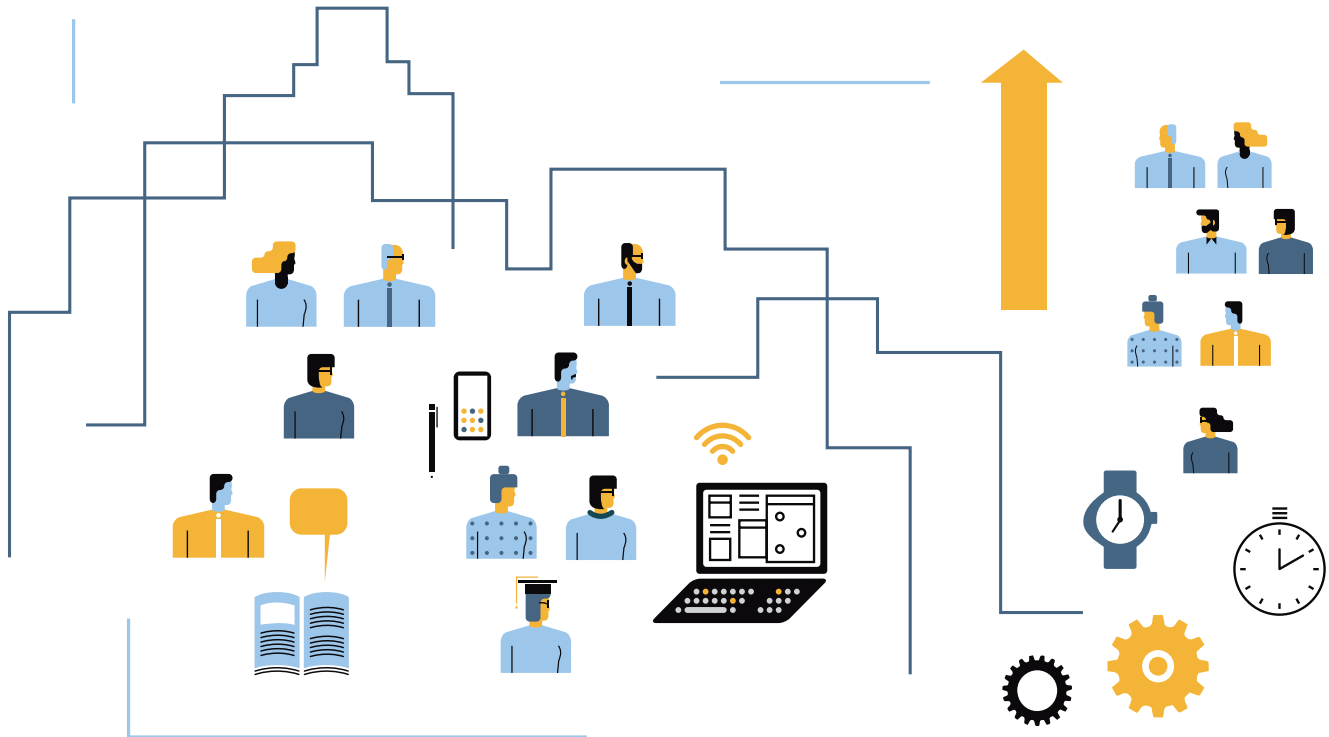


Source: The Conference Board Total Economy Database.

**D'après la Banque mondiale, le ralentissement actuel de la croissance en matière de productivité de la main-d'œuvre est le plus marqué, le plus long et le plus étendu que le monde ait connu à ce jour, selon des données remontant à plusieurs décennies**

**(Banque Mondiale, 2020).**

# La Productivité en temps de COVID-19



Les restrictions en matière de circulation des personnes et l'interruption brutale de l'activité économique visant à empêcher la propagation du **COVID-19** ont entraîné l'effondrement des systèmes de production et des pertes soudaines de revenu, et menacé la survie de millions d'entreprises, notamment les micro, petites et moyennes entreprises, et d'emplois dans la plupart des pays. Parmi les conséquences dévastatrices de la crise en cours sur le plan socioéconomique et sur celui du travail, on peut citer **l'aggravation du recul de la productivité**, qui avant même la pandémie de COVID-19 n'avait pas encore été ramenée aux niveaux observés avant la crise financière mondiale de 2007-2009 et qui serait susceptible de compromettre gravement la reprise économique et la création d'emplois.

Dans l'environnement économique de l'après-COVID-19, il sera essentiel de **relancer la productivité** pour que les entreprises puissent créer des marges de sécurité financière (réserves de trésorerie ou bilans solides) et investir dans le perfectionnement des connaissances et des compétences des travailleurs ainsi que dans des technologies propres à renforcer la résilience, et pouvoir ainsi **résister sur les plans économique et structurel** aux futurs chocs de l'offre et de la demande, et s'adapter aux nouvelles conditions du marché. Dans ce cadre, les OE joueront un rôle essentiel de guide et de soutien auprès de leurs membres en les aidant à relancer leur productivité.



# Approche globale visant à accroître la productivité

Compte tenu de l'interaction d'un large éventail de facteurs interdépendants dans le processus de redynamisation de la croissance de la productivité, il est nécessaire d'adopter une **approche intégrée** afin de faciliter l'investissement dans le capital humain, physique et immatériel, d'encourager la réaffectation des ressources à des secteurs plus productifs, de renforcer la capacité des entreprises à adopter la technologie et l'innovation et de promouvoir un environnement macroéconomique et institutionnel propice à la croissance (BM, 2020).

**Le présent guide vise à contribuer à la réalisation de l'objectif de développement durable no 8 (ODD 8), axé sur la promotion d'une croissance économique soutenue, inclusive et durable, du plein emploi productif et d'un travail décent pour tous.** A cette fin, le guide traite des facteurs essentiels pour la croissance de la productivité, qui sont classés dans trois grandes catégories. Premièrement, certains facteurs de l'**environnement économique** sont présentés dans le Module B. Il s'agit de conditions qui peuvent être créées à l'aide de politiques gouvernementales et de règlements établis par le secteur public (formations professionnelles, accès au financement et politiques d'investissement dans l'infrastructure plus judicieuses). Deuxièmement, ce guide expose dans le Module C diverses **techniques de gestion**, qui sont susceptibles d'accroître la productivité des entreprises. Par exemple, un climat organisationnel qui invite en permanence à la communication, des mesures d'incitation économiques qui favorisent la productivité de la main-d'œuvre ou des pratiques destinées à garantir l'égalité des chances à tous les salariés. Troisièmement, les **facteurs externes** (qui peuvent avoir une incidence sur la croissance de la productivité, mais ne sont imputables ni aux entreprises, ni aux pouvoirs publics) figurent dans une liste dressée dans la dernière partie de cette section, mais sont exclus des analyses présentées dans ce guide.

## AMÉLIORATION DE L'ENVIRONNEMENT ÉCONOMIQUE

**Douze facteurs clés** de l'environnement économique sont analysés dans le présent guide. Sans être exhaustive, cette liste reprend les aspects essentiels qui devraient être pris en compte par les décideurs lorsqu'ils définissent les règlements et les politiques à appliquer.

### Facteurs propres à améliorer l'environnement économique

- |   |   |
|---|---|
| 1. Stabilité macroéconomique                              | 7. Infrastructure matérielle et numérique et connectivité avec les marchés internationaux |
| 2. Formation professionnelle et qualité de l'enseignement | 8. Droits de propriété et état de droit   |
| 3. Marchés du travail souples et ouverts à tous           | 9. Gouvernance et politiques de lutte contre la corruption                                |
| 4. Passage de l'économie informelle à l'économie formelle | 10. Concurrence   |
| 5. Esprit d'entreprise et innovation                      | 11. Politique industrielle  |
| 6. Accès au crédit et aux services financiers             | 12. Commissions nationales de la productivité   |



Le module B du guide analyse ces facteurs clés dans des sections distinctes. Il est cependant important de noter qu'aucun des facteurs figurant dans ce module ne devrait être traité au moyen de mesures isolées et qu'une stratégie globale doit être adoptée pour améliorer l'environnement économique. Pour créer un environnement favorable aux entreprises, il faudra intégrer dans le système d'éducation des programmes de formation du capital humain appropriés, en mettant l'accent sur le renforcement des compétences recherchées sur le marché du travail et nécessaires pour la future transformation du travail. En parallèle, pour améliorer l'environnement économique, il faudra lutter contre la discrimination dans l'emploi de manière à accroître la participation des jeunes, des travailleurs âgés et des femmes au marché du travail. La création d'un environnement économique propice à la productivité devrait en outre ouvrir l'accès à des sources de financement à moindre coût, condition nécessaire pour stimuler la productivité des petites et moyennes entreprises (PME) dans les pays en développement. Les politiques énoncées ci-dessus sont complémentaires et seraient idéalement mises en œuvre par l'intermédiaire de commissions nationales de la productivité, avec la participation des pouvoirs publics, des partenaires sociaux, du secteur privé et des universités.

### AMÉLIORATION DES TECHNIQUES DE GESTION

Ce guide présente **6 principaux facteurs** liés aux techniques de gestion centrées sur la productivité. La liste ci-après n'est pas exhaustive, mais on y trouve des aspects fondamentaux dont les entreprises devraient tenir compte lorsqu'elles mettent au point une stratégie visant à améliorer leur productivité.

#### Facteurs propres à améliorer les techniques de gestion

1. Climat organisationnel axé sur la communication
2. Souplesse sur le lieu de travail
3. Mesures d'incitation économique visant à améliorer la productivité ou les résultats des travailleurs
4. Efficacité énergétique et gestion des déchets
5. Sécurité et santé
6. Egalité des chances

Selon Nicholas Bloom, professeur et chercheur à l'université de Stanford, les différences en matière de productivité observées entre les entreprises et les pays tiennent largement à l'utilisation de techniques de gestion différentes. Bloom et Van Reenen (2010) ont mené de nombreuses enquêtes qui devaient leur permettre d'évaluer de façon systématique les techniques de gestion appliquées dans les entreprises, les branches d'activité et les pays. Il ressort de leur étude que l'absence d'informations sur les meilleures techniques de gestion peut constituer un obstacle à l'amélioration de la productivité des entreprises. Le module C de ce guide présente des directives générales concernant l'amélioration des techniques de gestion dans les entreprises, fondées sur diverses études de cas internationales et sur les dernières études de recherche universitaires.

### FACTEURS EXTERNES

Les facteurs externes renvoient à l'ensemble des faits qui pourraient survenir et peser sur la croissance de la productivité, mais qui ne dépendent ni des techniques de gestion des entreprises, ni des politiques ou règlements du secteur public. Ils ne font pas l'objet d'une analyse approfondie dans le présent guide, car ils ne peuvent être influencés par aucune mesure publique ou privée. Il est néanmoins important de garder à l'esprit l'importance de ces facteurs et leur éventuel effet sur la productivité.

## FACTEURS EXTERNES

Les facteurs externes renvoient à l'ensemble des faits qui pourraient survenir et peser sur la croissance de la productivité, mais qui ne dépendent ni des techniques de gestion des entreprises, ni des politiques ou règlements du secteur public. Ils ne font pas l'objet d'une analyse approfondie dans le présent guide, car ils ne peuvent être influencés par aucune mesure publique ou privée. Il est néanmoins important de garder à l'esprit l'importance de ces facteurs et leur éventuel effet sur la productivité.

### Facteurs externes

1. Phénomènes climatiques
2. Offre et demande de biens et services à l'échelle internationale
3. Réserves (stock) de ressources naturelles
4. Prix internationaux des matières premières
5. Instabilité financière et sorties de capitaux sur le plan international
6. Phénomènes dits «cygne noir» (attentats terroristes, **crises sanitaires mondiales comme la pandémie de COVID-19**)

Les facteurs externes renvoient entre autres à des phénomènes climatiques inhabituels, qui sont susceptibles d'accroître ou de réduire considérablement la productivité. Par exemple, le phénomène météorologique «El Niño», qui peut diminuer la quantité de pluie pendant une saison de récoltes donnée et réduire ainsi la productivité du secteur agricole cette année-là. De même, tout changement touchant à l'offre et à la demande de biens et de services à l'échelle internationale peut avoir des répercussions importantes sur le niveau de productivité. A titre d'exemple, les périodes d'instabilité économique internationale, telle que la crise financière mondiale qui a débuté aux Etats-Unis d'Amérique, peuvent faire diminuer l'activité économique internationale et, partant, réduire la productivité de nombreux pays en développement.

Les OE doivent tenir compte de la manière dont les chocs externes se répercutent et de leur effet sur la croissance de la productivité et donc sur le développement des entreprises. Premièrement, les variations du **taux de change** peuvent avoir pour effet d'accroître ou de réduire le chiffre d'affaires des entreprises. Si la dépréciation monétaire peut rendre les exportations plus compétitives (grâce à la réduction des prix des biens de production intérieure), elle peut aussi entraîner l'augmentation des coûts de production, en cas d'importation des matières premières et des biens intermédiaires par les entreprises. Dans certains cas, les entreprises pourraient être en mesure de se tourner vers les intrants d'origine nationale, bien que cette solution ne soit pas toujours possible. Par ailleurs, les prix internationaux contribuent à répercuter l'effet des variations sur l'offre et la demande internationales de biens et services. Par exemple, le cours mondial du pétrole augmente considérablement en cas de prévisions tablant sur une baisse de l'offre pétrolière.

Les éléments de preuve fournis dans le présent guide montrent qu'il importe d'adopter une approche globale pour améliorer les conditions de l'environnement économique ainsi que les techniques de gestion employées par les entreprises. Conformément aux meilleures pratiques internationales, l'adoption d'une telle approche appelle celle d'une **stratégie nationale et d'une perspective à long terme** qui unissent les efforts des secteurs public et privé et visent à promouvoir la croissance de la productivité, avec l'appui des universités et des partenaires sociaux.



## Bibliographie

Alm, Richard, et W. Michael Cox (2002): «Creative Destruction», disponible à l'adresse <https://www.econlib.org/library/Enc/CreativeDestruction.html>.

Atkinson, R. et Brown, J. (2018): The Future of Work: A Guide for Transatlantic Policymakers, The Information Technology and Innovation Foundation (ITIF) et Bertelsmann Foundation (décembre) <https://itif.org/publications/2018/12/17/future-work-guide-transatlantic-policymakers>

Atkinson, R. D. (2016): Think Like an Enterprise: Why Nations Need Comprehensive Productivity Strategies, Information Technology & Innovation Foundation <http://www2.itif.org/2016-think-like-an-enterprise.pdf>

Bachelet, Michelle (2016): «L'autonomisation économique des femmes pour une société plus productive et inclusive», dans *l'Annuel de l'OCDE 2016: Economies productives, sociétés inclusives* (Paris, OCDE).

Bloom, Nicholas, et John Van Reenen (2010): «Why Do Management Practices Differ across Firms and Countries?», *Journal of Economic Perspectives*, vol. 24, no 1, p. 203-224.

Bloom, Nicholas, Benn Eifert, Aprajit Mahajan, David McKenzie et John Roberts (2013): «Does Management Matter? Evidence from India», *The Quarterly Journal of Economics*, vol. 128, no 1, p. 1-51.

Bloom, Nicholas, James Liang, John Roberts et Zhichun Jenny Ying (2015): «Does Working from Home work? Evidence from a Chinese Experiment», *The Quarterly Journal of Economics*, vol. 130, no 1, p. 165-218.

Byerlee, Derek, Xinshen Diao et Chris Jackson (2009): *Agriculture, Rural Development, and Pro-poor Growth: Country Experiences in the Post-Reform Era*, Agriculture and Rural Development Discussion Paper 21 (Washington, Banque mondiale).

Castle et Hendry (2014), «The real wage-productivity nexus», VoxEU.org (13 janvier).

Eichengreen, Barry, Donghyun Park et Kwanho Shin (2011): *When Fast Growing Economies Slow Down: International Evidence and Implications for China*, NBER Working Paper No. 16919 (Cambridge, NBER).

Grover Goswami, A., Medvedev, D. et Olafsen, E. (2019): *High-growth firms: Facts, fiction, and policy options for emerging economies*, Banque mondiale.

Lawrence, Robert Z. (2016): «Does Productivity Still Determine Worker Compensation? Domestic and International Evidence», dans *the Us Labor Market: Questions and Challenges for Public Policy* (Washington, American Enterprise Institute).

Lazear, Edward P. (2019): *Productivity and Wages: Common Factors and Idiosyncrasies Across Countries and Industries*, NBER Working Paper No. 26428 (Cambridge, NBER).

McKenzie, David et Anna Luisa Paffhausen (2017): *Small Firm Death in Developing Countries*, Policy Research Working Paper 8236 (Washington, Banque mondiale).

Miller, B., & Atkinson, R. D. (2013). *Are robots taking our jobs, or making them?* The Information Technology & Innovation Foundation (ITIF), September.

BIT. 2007. *The Promotion of Sustainable Enterprises*, ILC.96/VI.

---. 2019. *Déclaration du centenaire de l'OIT pour l'avenir du travail*, adoptée à la 108e session de la Conférence internationale du Travail.

Peach, R., and Steindel, C. (2017). *Low Productivity Growth: The Capital Formation Link*. *Liberty Street Economics* (blog), Federal Reserve Bank of New York. <https://libertystreeteconomics.newyorkfed.org/2017/06/low-productivity-growth-the-capital-formation-link.html>

OECD. 2018. *OECD Compendium of Productivity Indicators 2018*.

Stansbury, Anna M., and Lawrence Summers (2017). *Productivity and Pay: Is the Link Broken?* NBER Working Paper No. 24165. Cambridge: NBER.

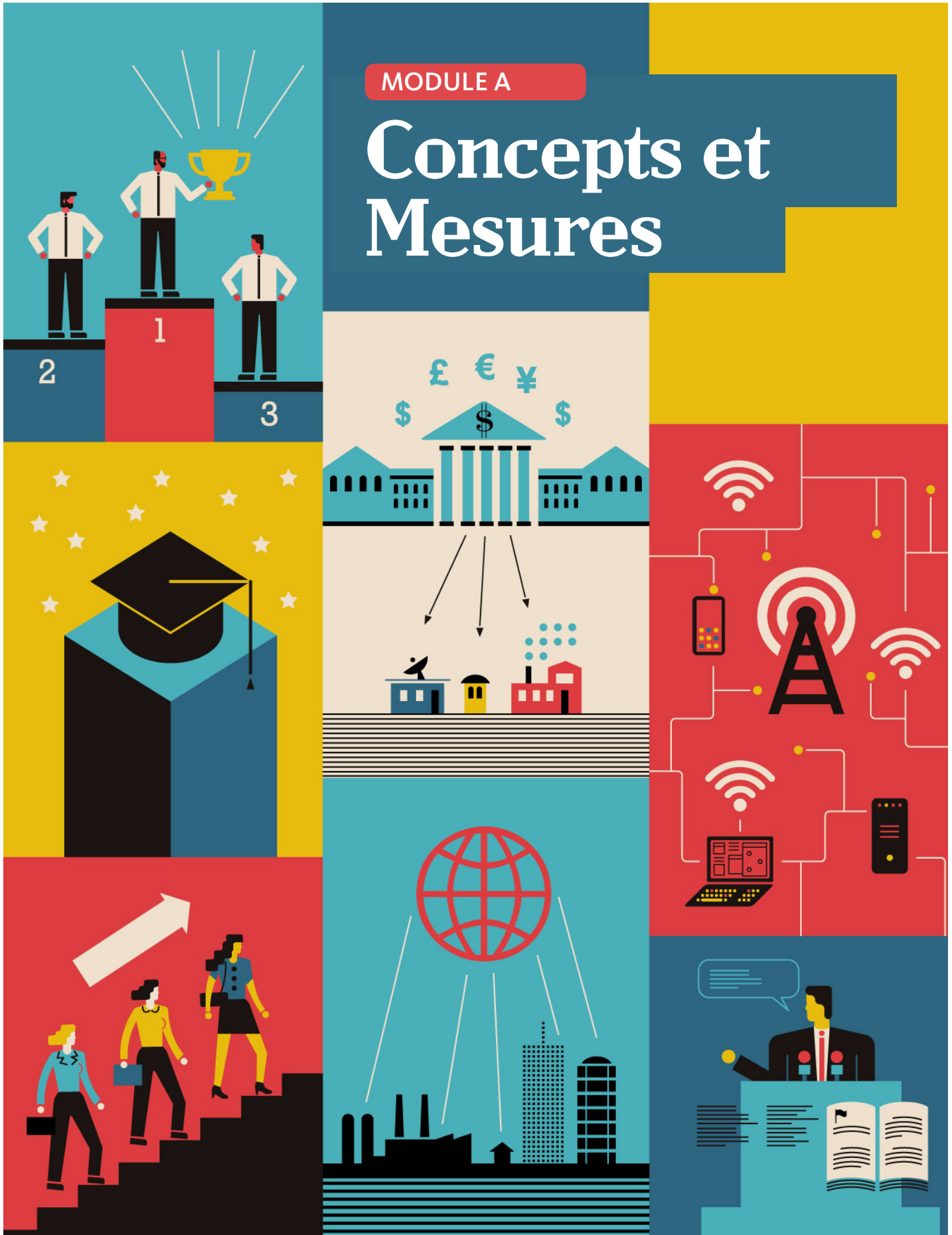
The Conference Board (2019): «The Conference Board Productivity Brief 2019», disponible à l'adresse [https://www.conferenceboard.org/retrievefile.cfm?filename=TED\\_ProductivityBrief\\_20191.pdf&type=subsite](https://www.conferenceboard.org/retrievefile.cfm?filename=TED_ProductivityBrief_20191.pdf&type=subsite)

Banque mondiale (2019): *Beyond the Gap – How Countries Can Afford the Infrastructure They Need while Protecting the Planet*, rapport du Groupe de la Banque mondiale.

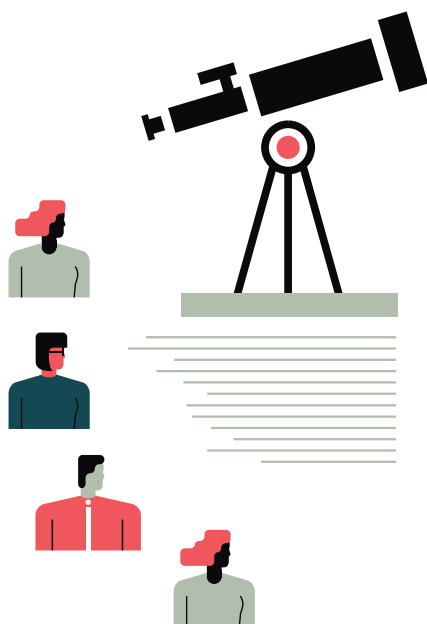
Banque mondiale (2020): *Global Economic Prospects, January 2020: Slow Growth, Policy Challenges*.

MODULE A

# Concepts et Mesures



# Concepts et mesures de la productivité



On définit habituellement la productivité comme le **rapport**, en volume, d'une production sur un ou plusieurs facteurs de **production** (OCDE, 2001). Dans le cadre d'une conversation informelle, nous dirions d'un individu qu'il est productif lorsque sa production est supérieure au nombre de facteurs de production utilisés. La productivité mesure l'efficacité avec laquelle les entreprises et les pays utilisent les ressources disponibles pour produire des biens et des services. Elle peut être mesurée pour tous les facteurs de production pris ensemble (**productivité multifactorielle**) ou pour l'un d'eux, par exemple, la **productivité du travail** ou la **productivité du capital**. Ces mesures sont les moyens les plus couramment utilisés pour présenter les tendances et les points de repère en matière de productivité, mais il existe tout un ensemble de mesures de productivité (un manuel technique complet sur les mesures de productivité peut être consulté en cliquant sur OCDE, 2011). Le choix de la méthode de mesure dépend du motif pour lequel la productivité est mesurée et de la disponibilité des données. Ces indicateurs de productivité peuvent être quantifiés pour toute une économie dans son ensemble ou de manière fragmentée, par secteur économique (industrie manufacturière, agriculture, services, etc.), niveau de compétences (faible, moyen, élevé), âge ou sexe. Inversement, le degré de ventilation peut augmenter en fonction des données disponibles. La productivité peut aussi être calculée au niveau de l'entreprise afin d'en suivre l'évolution dans le temps et la comparer avec celle d'autres entreprises.

Il est important de rappeler que **productivité et compétitivité** sont deux notions distinctes. Bien que l'augmentation de la productivité entraîne celle de la compétitivité de l'entreprise (grâce à l'augmentation de la quantité de biens et services fournis et/ou à la réduction des coûts de production au minimum), celle-ci a également besoin d'autres éléments pour être compétitive. Pour être considérée comme telle, elle doit utiliser ses ressources et ses capacités de manière à obtenir des **produits et services appropriés, de bonne qualité, à un prix convenable et dans la quantité voulue**, et pouvoir ainsi commercialiser efficacement ses produits sur le marché de consommation (Dresch et coll., 2018). Une entreprise compétitive est une entreprise qui peut dégager des **bénéfices** et occuper une **part importante du marché** (Krugman et coll., 1994). L'augmentation de la productivité permet de renforcer la compétitivité de l'entreprise, mais celle-ci doit néanmoins tenir compte de plusieurs autres éléments pour pouvoir rester compétitive à long terme.

TABLEAU 1

# Mesures de productivité pertinentes



## 1 PRODUCTIVITÉ DU TRAVAIL

Mesure	Calcul	Sources de données
PIB par travailleur	Cet indicateur est calculé en divisant le PIB par le nombre de salariés, pendant une période de référence donnée	<ul style="list-style-type: none"> <li>Organisation Internationale du Travail</li> <li>Banque Mondiale</li> <li>Conference Board</li> </ul>
PIB par heure travaillée	Cet indicateur est calculé en divisant le PIB par le nombre d'heures travaillées par l'ensemble de la population, pendant une période de référence donnée	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conference Board</li> <li>OCDE</li> </ul>
Productivité du chiffre d'affaires par travailleur	Cet indicateur est calculé en divisant les revenus d'exploitation de l'entreprise (montant des ventes) par le nombre de travailleurs de cette entreprise, pendant une période de référence donnée	Osiris
Productivité du chiffre d'affaires par <u>heure</u> travaillée	Cet indicateur est calculé en divisant le revenu d'exploitation de l'entreprise (montant des ventes) par le nombre d'heures travaillées par ses salariés, pendant une période de référence donnée	Osiris
Bénéfices réels par <u>heure</u> travaillée	Cet indicateur est calculé en divisant les bénéfices réels de l'entreprise par le nombre d'heures travaillées par ses salariés, pendant une période de référence donnée	Osiris

## 2 PRODUCTIVITÉ DU CAPITAL

PIB par rapport au capital	La productivité du capital est mesurée en calculant le rapport entre le volume d'une production, le PIB, et le volume du facteur capital, désigné comme étant le flux de services productifs fournis par le capital dans la production, soit les services du capital	OCDE
----------------------------	--	------

## 3 PRODUCTIVITÉ MULTIFACTORIELLE

Productivité totale des facteurs (PTF)	La productivité totale des facteurs, connue sous le nom de productivité multifactorielle, établit un lien entre une modification de la production et plusieurs types de facteurs. Elle mesure les contributions directes du travail, du capital et des facteurs intermédiaires à la croissance. Ajoutons à cela qu'elle est considérée comme résiduelle, c'est-à-dire comme la part de la croissance du PIB qui ne peut pas s'expliquer par les modifications des facteurs travail et capital	Conference Board
--	---	------------------



# 1

## Productivité du travail

La productivité du travail est généralement représentée comme étant le volume total de la **production** (exprimée en pourcentage du PIB) **par salarié ou par heure travaillée, pendant une période donnée**. Lorsque le PIB d'un pays augmente, sans que la quantité d'heures travaillées ni le nombre de travailleurs ne soient revus à la hausse, la productivité du travail progresse aussi. Le PIB par travailleur ou par heure travaillée peut augmenter pour de multiples raisons. Cette augmentation peut être liée, par exemple, au fait que la main-d'œuvre travaille plus intelligemment, plus dur et plus vite ou que les travailleurs ont acquis des compétences nouvelles et meilleures. Elle peut aussi être liée à des motifs qui ne sont pas du ressort des travailleurs, par exemple dans les cas où l'entreprise investit dans de meilleures machines ou a recours à des innovations technologiques.

### ENCADRÉ A. PRODUCTIVITÉ DU TRAVAIL D'UN FOOTBALLEUR

Il est utile de mesurer la productivité du travail pour se rendre compte des valeurs de référence. Supposons que nous cherchons à sélectionner le meilleur attaquant du Championnat d'Espagne de 2017-2018 (tableau 1). Deux candidats sont en lice: Messi et Cristiano Ronaldo. Les statistiques de productivité de Cristiano étaient les suivantes: 26 buts marqués pendant cette saison et 0,96 but marqué par match disputé. La productivité de Messi, mesurée en termes de buts par saison, est donc supérieure, celui-ci ayant marqué 34 buts au cours de cette saison. Cependant, Cristiano a davantage de buts à son actif par match disputé. Il en ressort que Cristiano a tendance à marquer davantage de buts sur le terrain, mais qu'il tend aussi à prendre davantage de pauses et à participer à moins de matchs que Messi. Les statistiques de productivité des deux joueurs sont utiles, car elles permettent de comprendre les réalisations de ces derniers.

TABLEAU 1

### Mesures absolues de la productivité du travail de deux footballeurs, Lionel Messi et Cristiano Ronaldo (Championnat d'Espagne 2017-2018)

#### PRODUCTIVITÉ DU TRAVAIL

Championnat d'Espagne, 2017-2018

Lionel Messi  
buts marqués par saison

34 buts

Cristiano Ronaldo  
buts marqués par saison

26 buts

Lionel Messi  
buts marqués par match

0.94 buts

Cristiano Ronaldo  
buts marqués par match

0.96 buts

Source: Championnat d'Espagne de football (2019)



TABLEAU 2

Mesures économiques de la productivité du travail de deux footballeurs, Lionel Messi et Cristiano Ronaldo (Championnat d'Espagne 2017-2018)

PRODUCTIVITÉ DU TRAVAIL (REVENU PAR SAISON)

Championnat d'Espagne, 2017-2018

Lionel Messi

Cristiano Ronaldo

126 millions d'euros

94 millions d'euros

Source: France Football (2018).

La productivité du travail peut être renforcée grâce aux **techniques de gestion de l'entreprise ou à l'environnement économique**. Reprenons l'exemple de la vedette argentine du football du FC Barcelone, Lionel Messi. Si Messi ne doit qu'à lui-même une grande partie de ce qu'il a accompli sur le plan professionnel, il est néanmoins important de tenir compte du fait que le FC Barcelone investit dans le renforcement de ses compétences depuis qu'il a 13 ans et alors qu'il faisait partie du FC Barcelone B, dans le but d'améliorer sa productivité. L'équipe l'a fait venir d'Argentine et a investi dans le développement de sa carrière de 2000 à 2004, lorsqu'il a fait ses débuts au Championnat espagnol. C'est en outre grâce à l'environnement exceptionnel et compétitif du Championnat espagnol que Messi a pu continuer de développer ses compétences. Entre autres facteurs, notons que la quantité de capital humain compétent que compte l'équipe de Barcelone facilite les réalisations de Messi. Lorsqu'il joue pour l'équipe de Barcelone, Messi a en effet tendance à marquer un nombre de buts par match supérieur de 80 pour cent à celui qu'il atteint en jouant pour son équipe nationale argentine.

L'exemple précédent illustre la notion de productivité du travail. En économie, comme au football, la productivité du travail est généralement présentée comme étant la **production par travailleur ou la production par heure** (ou jour ou année) travaillée. Ces deux indicateurs sont utiles pour mesurer la productivité des travailleurs et peuvent servir à réaliser des comparaisons entre pays, secteurs ou entreprises. Cependant, on se trouve face à un défi de taille, les indicateurs ci-dessus offrant uniquement des mesures absolues de la productivité, qui ne tiennent pas compte de la valeur économique de celle-ci et excluent toute autre éventuelle source de valeur ajoutée liée aux réalisations des footballeurs. En l'occurrence, la production économique de Ronaldo et celle de Messi tire également son origine des publicités télévisées ou encore des milliers de maillots portant leurs noms, vendus dans le monde entier. La productivité des travailleurs est comparable; un salarié peut être à l'origine de diverses productions variées, c'est pourquoi la productivité du travail est généralement mesurée en calculant le **PIB par travailleur ou par heure travaillée**.

Si les mesures absolues de la productivité (buts marqués, passes effectuées, etc.) peuvent être utilisées pour suivre ou comparer les résultats d'un footballeur, il reste néanmoins nécessaire de prendre en considération les mesures de productivité qui tiennent compte des **productions économiques** (PIB, revenus dégagés et autres). Les problèmes liés à la disponibilité des données peuvent constituer un obstacle. Il n'existe aucune étude complète traitant du PIB global des footballeurs. On peut toutefois

estimer le revenu total d'un footballeur, pendant une saison donnée, en additionnant toutes ses différentes sources de revenus. Selon les estimations, le montant du revenu total de Messi était supérieur de 34 pour cent à celui de Ronaldo, pendant la saison de 2017-2018.

## 1.1 Productivité du travail (PIB par travailleur)

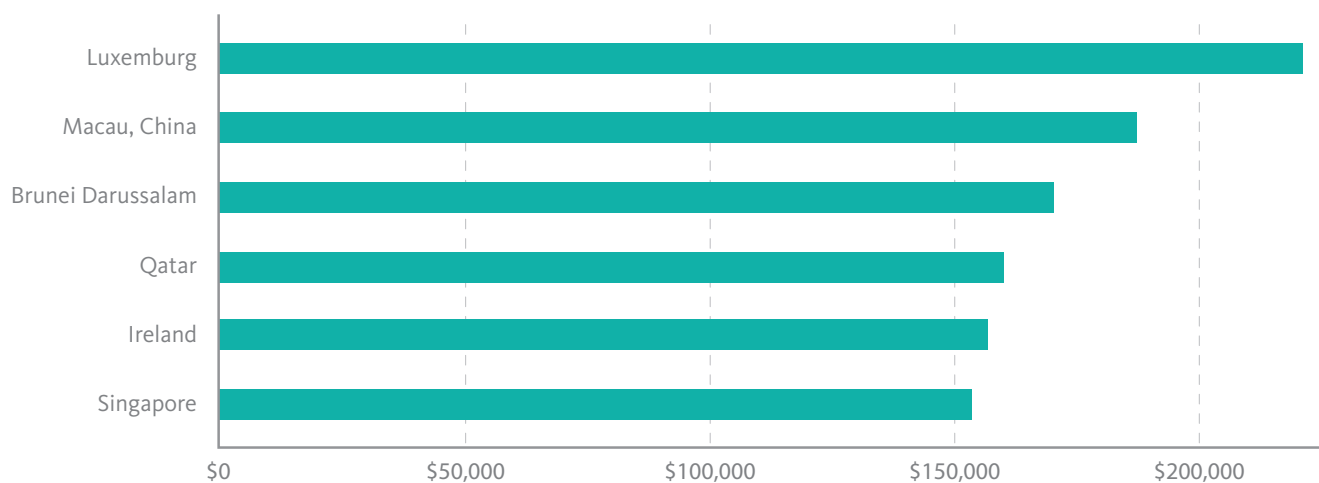
Pour comparer la **productivité du travail** de différents pays, on a souvent recours à l'indicateur de **production par travailleur**<sup>4</sup>. Celui-ci est calculé en divisant le PIB par le nombre de salariés, pendant une période donnée. Des estimations sont présentées pour presque tous les pays sur la page web créée par le Département de la statistique de l'OIT, ILOSTAT ([ilostat.ilo.org/data](http://ilostat.ilo.org/data)), première source de données statistiques sur le travail. Selon les dernières estimations de l'OIT, qui datent de 2019, les **pays affichant la productivité du travail la plus élevée** au monde étaient les suivants: Luxembourg, Macao (Chine), Brunéi Darussalam, Qatar, Irlande et Singapour. Dans chacun d'eux, le **PIB par travailleur** est, en moyenne, supérieur à 150 000 dollars E.-U. par an (ILOSTAT, 2019).

Ces pays sont caractérisés par leurs **industries à forte valeur ajoutée**, c'est-à-dire des industries caractérisées par un pourcentage élevé de PIB par travailleur. Le Luxembourg et Singapour sont dotés d'un **secteur bancaire et financier** solide, qui est à l'origine d'une production économique élevée par salarié. Le Brunéi Darussalam et le Qatar possèdent quant à eux un secteur énergétique à forte valeur ajoutée, qui, à l'instar du secteur des **jeux de casino et du tourisme** impressionnant de Macao, est source d'importante production économique pour des pays faiblement peuplés. Enfin, l'Irlande a réussi à attirer d'importants flux d'investissements étrangers directs provenant d'entreprises multinationales qui figurent parmi les entreprises les plus connues et les plus productives, notamment des entreprises du secteur des technologies, comme Facebook, Google et Apple.

<sup>4</sup> Productivité du travail mesurée en calculant le PIB par nombre de salariés.

### GRAPHIQUE 1

**Pays affichant la productivité du travail la plus élevée du monde en 2019**  
(production par travailleur, PIB à parité de pouvoir d'achat, exprimé en dollars internationaux constants de 2011)



Source: ILOSTAT (2019)

Les fluctuations de la productivité du travail au sein d'un pays peuvent être dues à divers facteurs, par exemple à la modification du ratio moyen capital/travailleur (les travailleurs qui ont accès à un plus grand nombre de machines ou à des machines de meilleure qualité sont susceptibles de produire davantage), la variation de la qualité des facteurs intermédiaires utilisés pendant la production (le changement du matériel utilisé pendant la production peut améliorer les résultats des travailleurs), les progrès technologiques ou encore l'amélioration de l'organisation et de l'efficacité de l'entreprise. Par conséquent, la productivité du travail ne traduit que partiellement les changements touchant aux compétences des travailleurs, les résultats de ces derniers et leur niveau d'efficacité étant influencés par de nombreux facteurs.

### ENCADRÉ B. LA PRODUCTIVITÉ DU TRAVAIL COMME OUTIL DE COMPARAISON DES ENTREPRISES CAS D'EQUINOR (NORVÈGE) ET DE PEMEX (MEXIQUE)

Equinor (société pétrolière publique norvégienne, auparavant nommée Statoil) et PEMEX (société pétrolière publique mexicaine) font toutes deux partie des 10 plus grandes compagnies pétrolières du monde. En comparant les deux sociétés, on constate directement que la production de PEMEX est supérieure à celle d'Equinor. En 2016, PEMEX a produit environ 1 116 millions de barils, tandis que Statoil n'en a produit que 722 millions. Cependant, ces données ne mesurent pas la productivité, mais plutôt la production totale. Or, la comparaison des statistiques de production ne permet pas de comparer le niveau d'efficacité des entreprises. Pour établir des données statistiques concernant la productivité du travail de ces deux sociétés, il faudra calculer le **rapport** entre le **nombre de barils** produits et le **nombre de travailleurs employés**. En 2016, Statoil a produit environ 35 000 barils par travailleur, tandis que PEMEX n'en a produit que 9 000 par travailleur (SE, 2017). La productivité de la main-d'œuvre de Statoil (mesurée en calculant la production physique par travailleur) est donc environ 4 fois supérieure à celle de PEMEX. Les travailleurs d'Equinor se sont avérés plus productifs que ceux de PEMEX en raison de divers facteurs. Par exemple, l'une des raisons pourrait être que les travailleurs d'Equinor présentaient un rapport capital/travailleur plus élevé ou exploitaient des champs de pétrole plus riches en Norvège que ceux exploités par les travailleurs mexicains.

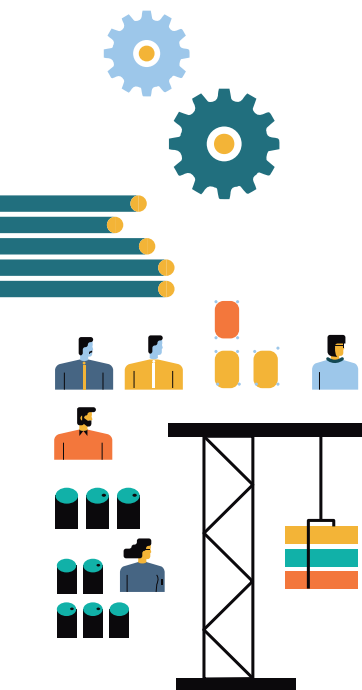
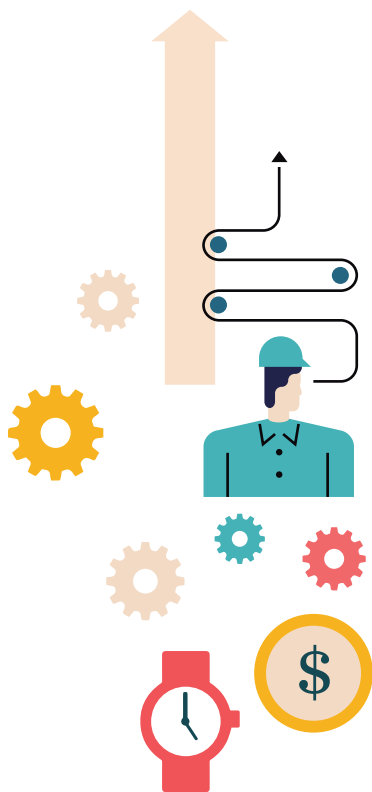


TABLEAU 3

Productivité de la main-d'œuvre de deux compagnies pétrolières nationales: PEMEX (Mexique) et Statoil (Norvège), 2016.

PRODUCTION, 2016 Millions de barils par compagnie		PRODUCTIVITÉ DE LA MAIN-D'ŒUVRE, 2016 Milliers de barils par travailleur	
Equinor	Pemex	Equinor	Pemex
722	1,116	35.2	8.9

Source: SE (2017)



## 1.2 Productivité du travail (PIB par heure travaillée)

Pour comparer le plus précisément possible la **productivité du travail** entre différents pays, on mesure la **production par heure travaillée**<sup>5</sup>. Cet indicateur est calculé en divisant le PIB par le nombre d'heures travaillées par l'ensemble du personnel, pendant une période de référence donnée. D'après le Manuel de l'OCDE «Mesurer la productivité», du point de vue de l'analyse de la production, le nombre total d'heures travaillées constitue le meilleur moyen de mesurer le facteur travail. Le simple dénombrement des personnes employées dissimulera en effet les changements dans le nombre moyen d'heures travaillées, dus à l'évolution du travail à temps partiel, ou à l'effet des variations des heures supplémentaires, aux absences du travail ou aux changements dans les heures de travail normales. Le recours au dénombrement des personnes employées fausse les indicateurs de productivité du travail dans les pays en développement en particulier, cette méthode ayant pour effet de dissimuler l'ampleur de la sous-utilisation de la main-d'œuvre.

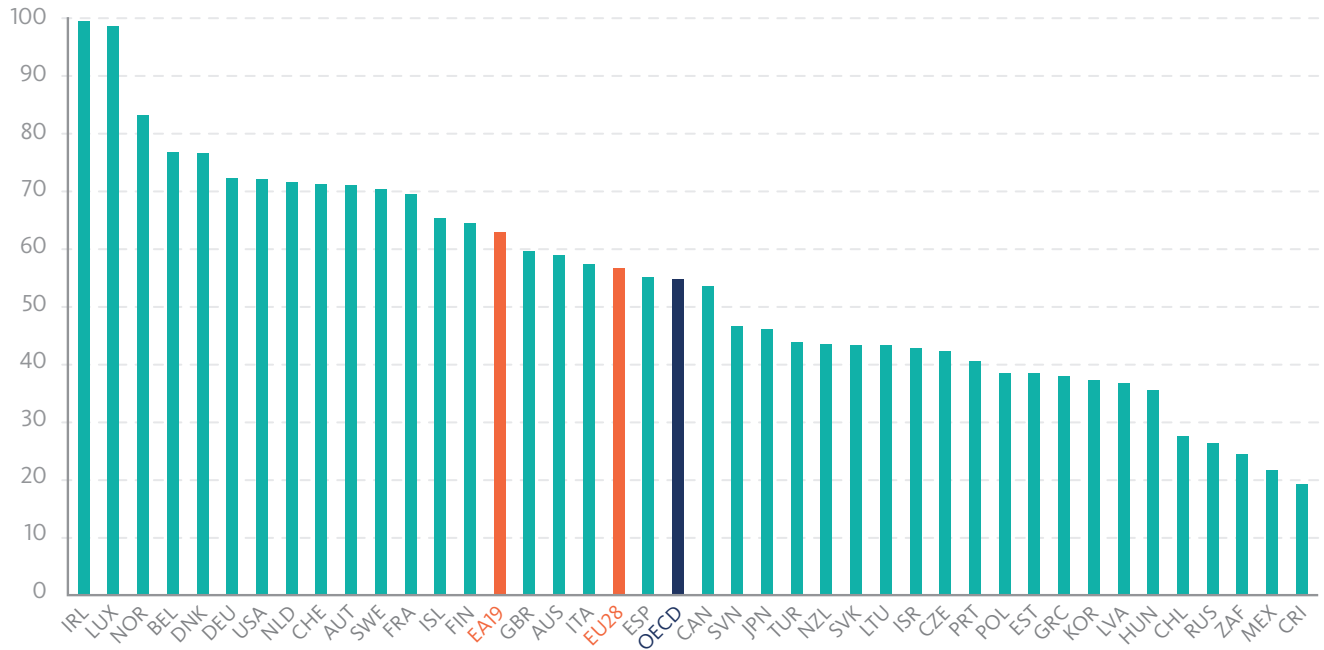
Il est recommandé de choisir les heures travaillées, et non le simple dénombrement des personnes employées, comme variable statistique pour mesurer le facteur travail (OCDE, 2001). De plus, le simple dénombrement des effectifs peut aussi cacher des écarts de compétences. Les dernières méthodes employées pour mesurer la productivité du travail font appel à des mesures du facteur travail corrigées de la qualité et tiennent particulièrement compte de la composition des effectifs. A titre d'exemple, le nombre d'heures travaillées est réparti en plusieurs groupes (par main-d'œuvre hautement, moyennement ou peu qualifiée, groupes d'âge, sexe et autres). La méthode de la Commission européenne et d'EUROSTAT (2015) constitue une bonne référence en la matière.

Il existe différentes sources de données publiques qui offrent des statistiques de pays sur le PIB par heure travaillée. La *Conference Board Total Economy Data Base* est, depuis 2020, l'une des bases de données publiques les plus complètes (le site web peut être consulté en cliquant sur ce lien). On trouvera en outre sur la page web de l'OCDE de nombreuses données sur le PIB par heure travaillée dans les pays de l'OCDE (pour consulter le site, cliquez sur ce lien). Selon la dernière analyse comparant des pays de l'OCDE entre eux, les pays affichant le rapport PIB/heures travaillées le plus bas sont le Mexique et le Costa Rica, et ceux dont le rapport PIB/heures travaillées est le plus élevé sont l'Irlande et le Luxembourg (OCDE, 2019). Les travailleurs irlandais produisent, en moyenne, autour de 100 dollars E.-U. par heure, contre environ 20 dollars par heure pour les travailleurs du Costa Rica ou du Mexique, ce qui signifie que ces derniers ont besoin de 5 fois plus de temps, en moyenne, pour produire le même PIB que les travailleurs irlandais.

<sup>5</sup> Productivité du travail mesurée en calculant le PIB par heure travaillée

**GRAPHIQUE 2**

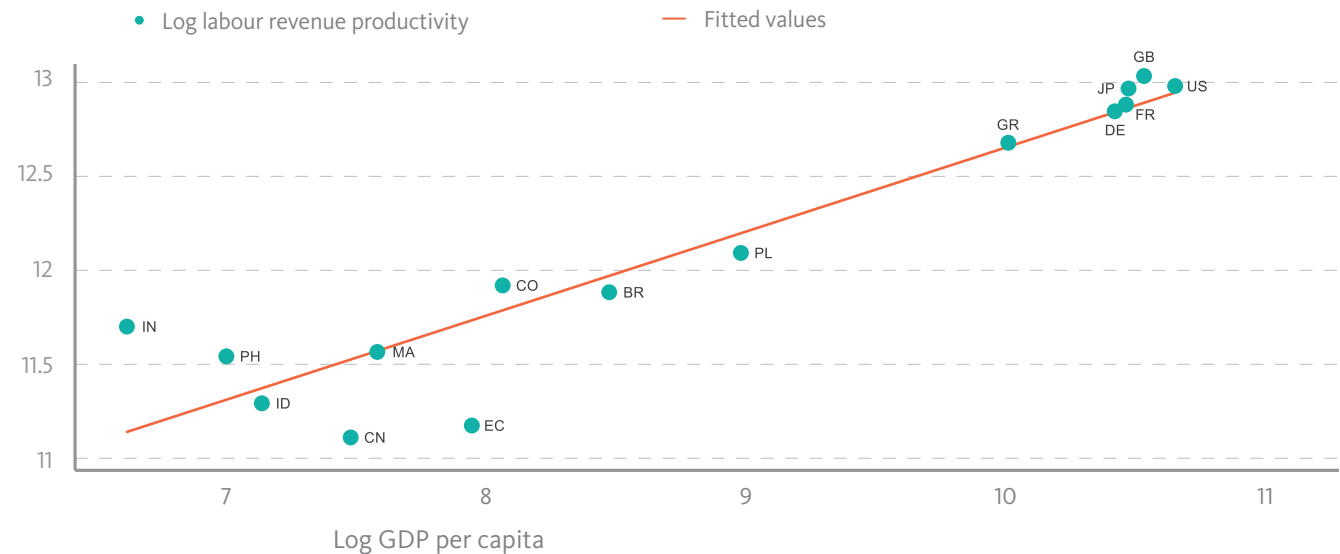
**Productivité de la main-d'œuvre dans les pays de l'OCDE en 2017**  
 (PIB par heure travaillée, exprimé en dollars E.-U. aux prix courants et à parité de pouvoir d'achat courante)



Source: OECD, (2019b)

**GRAPHIQUE 3**

**Comparaison de la productivité du chiffre d'affaires entre pays en 2005**  
 (ventes moyennes au niveau des entreprises, par salarié du secteur manufacturier)



Source: Bloom et coll. (2010)

### 1.3 Productivité des revenus du travail

La productivité du travail peut également être mesurée en calculant le revenu d'exploitation moyen (ventes) de l'entreprise par heure travaillée ou par personne employée. Cet indicateur est généralement nommé *productivité du chiffre d'affaires*. Il peut être utilisé pour analyser les écarts de productivité entre des entreprises d'un même secteur au sein du même pays ou d'un pays à l'autre. Bloom et coll. (2010) ont procédé à ce type d'évaluation dans le secteur manufacturier de 15 pays différents. Cette étude conclut que la productivité de la main-d'œuvre des entreprises des pays en développement est en moyenne inférieure à celle des pays avancés. Elle montre en outre que plus la productivité du chiffre d'affaires est élevée, plus le revenu par habitant est important.

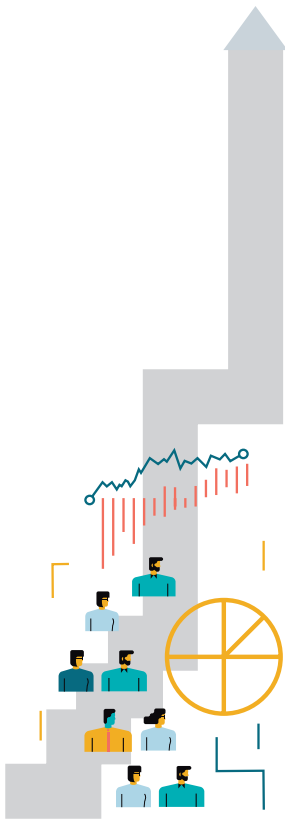


# 2...

## Productivité du capital (ratio du PIB sur le capital)

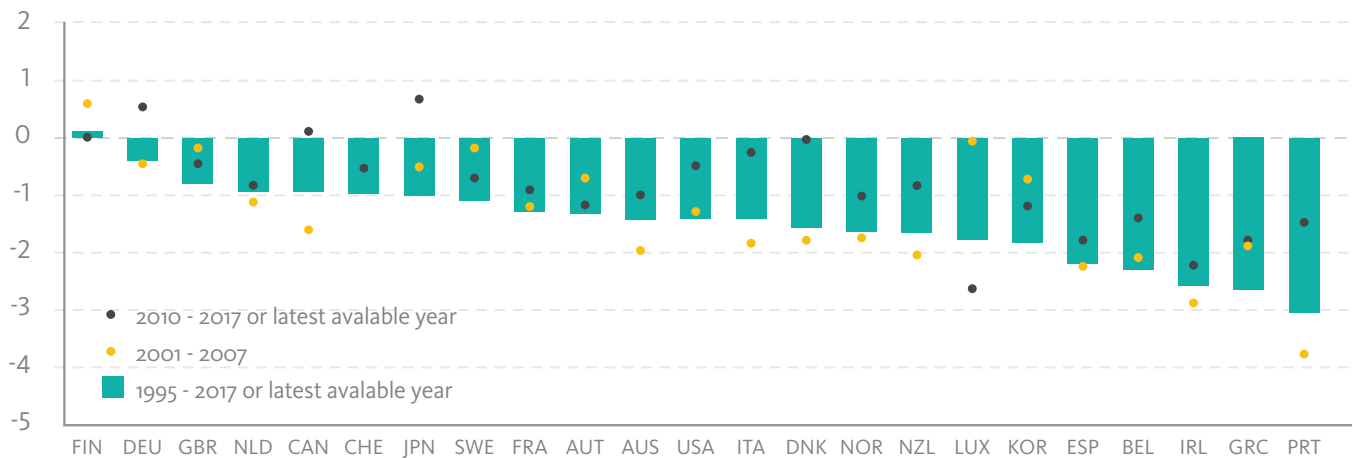
La **productivité du capital** représente le rapport entre le volume de production (PIB) et celui du *facteur capital*, ce dernier étant le flux de **services du capital** qui fournit les biens d'équipement mis en œuvre dans le processus de production (OCDE, 2019). Elle permet d'évaluer à quel degré d'efficacité le capital est utilisé aux fins de la production. Lorsque l'augmentation de la production est plus que proportionnelle à celle du capital, elle entraîne l'augmentation de la productivité du capital. A l'instar du travail, le capital est caractérisé par des **rendements décroissants**. Cela signifie que la productivité d'une unité de capital supplémentaire (machine et matériels) est décroissante. En d'autres termes, au-delà d'un certain point, la production par unité de capital augmente de façon moins proportionnelle par rapport à l'investissement supplémentaire effectué dans les services du capital pour produire des biens et services. Les raisons sont multiples. On peut citer par exemple le fait que les entreprises ne comptent pas un nombre suffisant de travailleurs (qualifiés) pour faire fonctionner les machines supplémentaires; le manque de matières premières et de biens intermédiaires, qui empêche les entreprises d'utiliser toute leur capacité de production installée; et l'usure du matériel.

La productivité du capital **est différente du taux de rendement du capital**. Il est important de distinguer entre ces deux notions. Le rendement du capital est une mesure du revenu qui établit un lien entre la valeur du stock de capital et le revenu dégagé. Les dernières données provenant des pays de l'OCDE font état d'une baisse de la productivité du capital dans les pays à revenu élevé au cours des deux dernières décennies. Cette baisse est imputable au déclin de l'utilisation de main-d'œuvre par unité de capital et à la baisse des coûts d'utilisation de capital par rapport au facteur travail. Entre 2010 et 2017, seuls le Japon et l'Allemagne affichaient un taux de croissance positif non négligeable en matière de productivité du capital. Celle-ci augmentait à un taux annuel de 0,7 pour cent au **Japon** et de 0,5 pour cent en **Allemagne**, pendant cette période. En revanche, les pays qui ont connu la plus forte baisse du niveau de productivité du capital pendant la même période étaient l'Irlande et le Luxembourg. La productivité du capital a diminué de 2,63 pour cent par an au **Luxembourg** et de 2,22 pour cent par an en **Irlande**, pendant la période allant de 2010 à 2017 (OCDE, 2019c).



**GRAPHIQUE 3**

### Croissance de la productivité du capital (taux annuel de variation en pourcentage)



Source: OCDE (2019c)



# 3

## Productivité multifactorielle

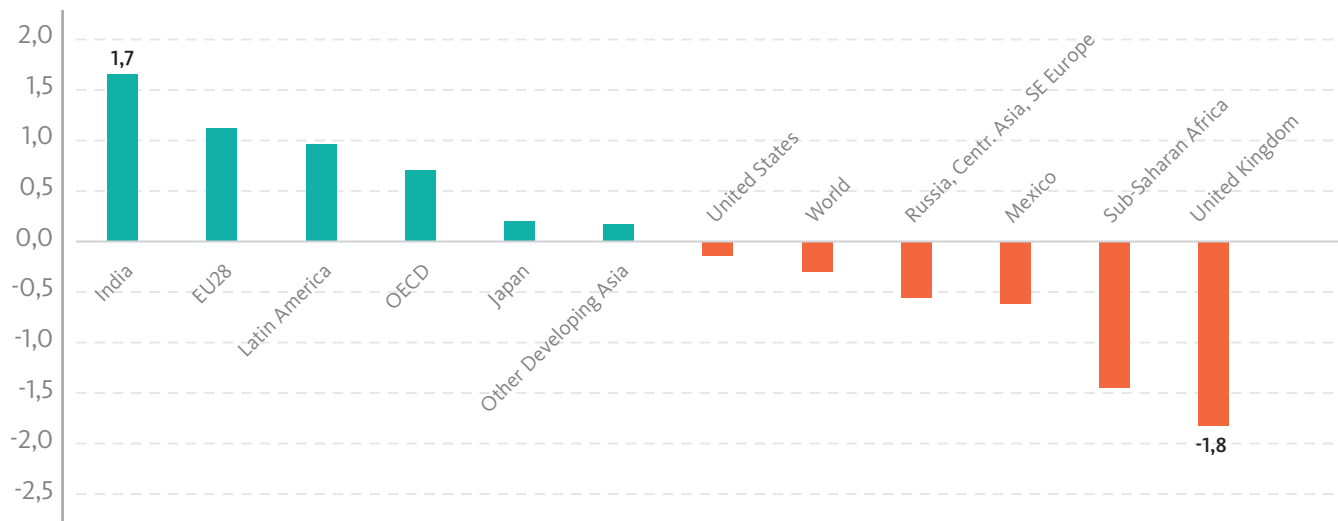
La productivité totale des facteurs (PTF)<sup>6</sup> est un **indicateur** clé de l'**efficacité** d'utilisation du **capital**, de la **main-d'œuvre** et des **facteurs intermédiaires**. Elle fait partie des mesures de la productivité les plus couramment utilisées. Les variations de la PTF tiennent compte des effets de l'évolution des techniques de gestion, des noms de marques, de l'organisation ou des savoirs généraux, ou encore des effets de réseau, des effets externes provenant d'autres facteurs de production, des coûts d'ajustement, des économies d'échelle, des effets de la concurrence imparfaite et des erreurs de mesure. Le calcul de la croissance de la PTF est une mesure résiduelle, c'est-à-dire qu'elle représente la part de la croissance du PIB qui ne peut pas s'expliquer par l'évolution du facteur travail, du facteur capital et des facteurs intermédiaires (énergie, autres biens intermédiaires, services) [OCDE, 2019].

Il existe différentes sources de données publiques à partir desquelles on peut établir des statistiques. La **Conference Board Total Economy Data Base** est, depuis 2020, l'une des bases de données publiques les plus complètes en ce qui concerne les statistiques de PTF (CB, 2019). On y trouve les données statistiques les plus récentes en la matière pour presque tous les pays et des prévisions de productivité pour chaque pays, pour les années suivantes (le site web peut être consulté sur ce lien). On trouvera en outre sur la page web de l'OCDE de nombreuses données relatives au taux de croissance de la PTF dans les pays de l'OCDE (le site peut être consulté sur ce lien). S'agissant des dernières tendances, les données les plus récentes, qui datent de 2018, montrent que l'**Inde** fait partie des pays affichant le taux de croissance le plus élevé en matière de PTF, dont l'augmentation (1,7 pour cent cette année-là) témoignait d'une plus grande efficacité dans l'utilisation de la main-d'œuvre, du capital et des facteurs intermédiaires. Au **Royaume-Uni**, la situation est tout autre, la PTF ayant reculé de 1,8 pour cent pendant la même année (CB, 2019).

<sup>6</sup> La productivité totale des facteurs est synonyme de productivité multifactorielle (PMF)

### GRAPHIQUE 4

Taux de croissance de la productivité totale des facteurs en 2018 (évolution du logarithme naturel)



Source: CB (2019)

# Bibliographie

Alm, R.; Cox, M. C. 2002. *Creative destruction*. <https://www.econlib.org/library/Enc/CreativeDestruction.html>

Bloom, Mahajan, McKenzie, Roberts (2010): Why Do Firms in Developing Countries Have Low Productivity?, dans *American Economic Review: Papers & Proceedings 2010*, 100:2, p. 619-623 [https://nbloom.people.stanford.edu/sites/g/files/sbiybj4746/f/bloommahajanmckenzieroberts\\_aerpp.pdf](https://nbloom.people.stanford.edu/sites/g/files/sbiybj4746/f/bloommahajanmckenzieroberts_aerpp.pdf)

CB, (2019). The Conference Board Total Economy Database™ (version adaptée), avril 2019 <https://www.conference-board.org/data/economydatabase/>

Dresch et al. (2018). Theoretical understanding between competitiveness and productivity: firm level. Aline Dresch, Dalila C. Collatto, Daniel P. Lacerda [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0123-30332018000200069#B13](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-30332018000200069#B13)

Union européenne (2015): Methodological document on labour productivity indicators for the EU-28: quality adjusted labour input [https://ec.europa.eu/eurostat/documents/7894008/8915486/Methodology\\_QALI.pdf](https://ec.europa.eu/eurostat/documents/7894008/8915486/Methodology_QALI.pdf)

France Football (2018): Magazine de France Football, édition sur papier, avril 2018.

Krugman PR, Obstfeld M., *International economics: theory and policy*, 3ème éd. New York, NY: Harper Collins, 1994 (non disponible en ligne).

OCDE (2001): *Mesurer la productivité - Manuel de l'OCDE, Mesurer la croissance de la productivité par secteur et pour l'ensemble de l'économie*, Organisation de coopération et de développement économiques <https://unstats.un.org/unsd/nationalaccount/docs/OECD-Productivity-f.pdf>

OCDE (2016): «L'autonomisation économique des femmes pour une société plus productive et inclusive», OCDE, <http://www.oecd.org/fr/chili/autonomisation-economique-femmes-societe-productive-inclusive.htm>

OCDE (2018): *OECD compendium of productivity indicators 2018*, <https://www.oecd-ilibrary.org/sites/pdtvy-2018-en/index.html?itemId=/content/publication/pdtvy-2018-en>

OECD, (2019). *OECD Compendium of Productivity Indicators*. <https://www.oecd.org/sdd/productivity-stats/oecd-compendium-of-productivity-indicators-22252126.htm>

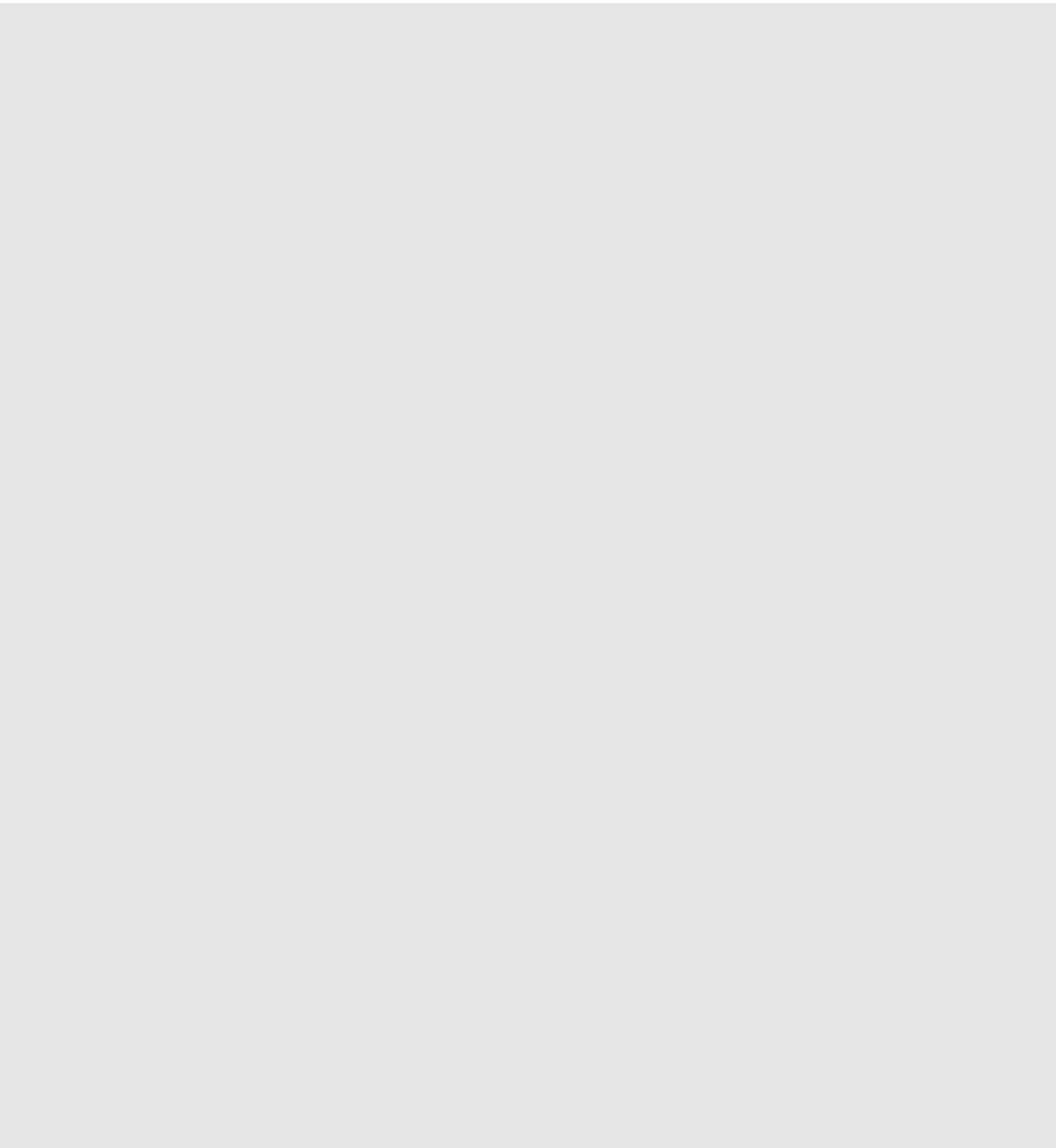
OCDE (2019b): Statistiques de l'OCDE sur la productivité (base de données), mars 2019, <http://dx.doi.org/10.1787/888933968383>

OCDE (2019c): Statistiques de l'OCDE sur la productivité (base de données), février 2019, <http://dx.doi.org/10.1787/888933968497>

SE (2017): *Estadísticas e Indicadores de Hidrocarburos*. Secretaría de Economía (SE), Mexique, mars 2017, disponible en ligne à l'adresse [https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/228027/Agenda\\_IEH\\_20170315\\_VP.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/228027/Agenda_IEH_20170315_VP.pdf)

Championnat d'Espagne de football (2019): Página Oficial de Estadísticas de La Liga (consulté en 2019), <https://www.laliga.com/estadisticas>

Banque mondiale (2017): *Small firm death in developing countries* (McKenzie, D. J.; Paffhausen, A. L.), WB Policy Research Working Paper, <http://documents.worldbank.org/curated/en/215441510078083132/Small-firm-death-in-developing-countries>



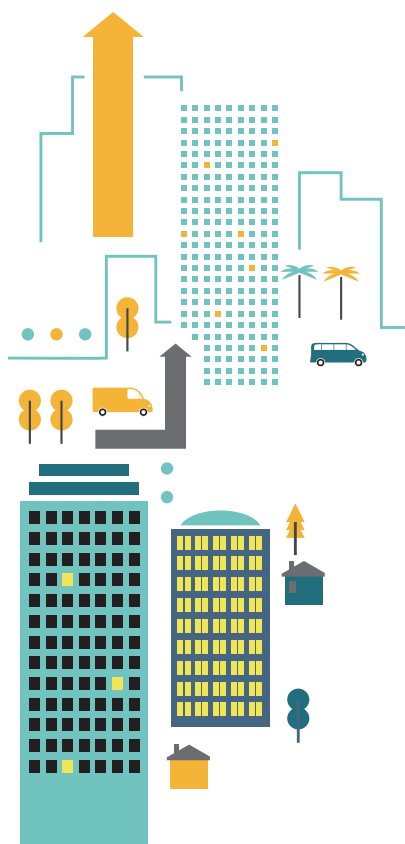


La création d'un climat économique favorable est un facteur déterminant pour stimuler la croissance de la productivité et améliorer les résultats des entreprises. Ce chapitre traite des derniers travaux universitaires et études de cas en la matière qui présentent 12 aspects essentiels de l'environnement économique, et expose différentes mesures de politique générale appliquées partout dans le monde. Ce module n'est pas axé sur un seul pays ou une seule région. Il fournit au contraire un aperçu global de la situation, ainsi que des informations provenant de divers pays, qui offrent un contenu utile aux OE de pays de différentes catégories de revenu et niveaux de développement.

**D**es données internationales irréfutables montrent que la création d'un environnement économique favorable peut améliorer les résultats des entreprises. Par exemple, Farole et coll. (2017) ont conclu, après avoir analysé des données recueillies au niveau des entreprises dans **4 pays européens** (Espagne, Italie, Pologne et Roumanie), qu'un environnement économique plus favorable contribuait largement à faire augmenter les ventes des entreprises et leur rentabilité. Ces résultats concordent avec ceux de Dollar et coll. (2005), qui se sont fondés sur des données recueillies auprès d'entreprises au moyen d'enquêtes menées dans différents **pays asiatiques**, comme le Bangladesh, la Chine, l'Inde et le Pakistan, pour déterminer de quelle manière les lacunes institutionnelles et celles des actions publiques se répercutaient sur les entreprises. Leurs conclusions sont claires: dans ces pays, le lien entre climat d'investissement et résultats des entreprises est solide et a des effets considérables sur la productivité, les salaires, les bénéfices, le taux de croissance de la production et l'emploi. Les nuances apportées par ces recherches sont autant d'exemples éclairants. Ainsi, selon l'étude, les coupures de courant et les retards à la douane observés dans ce sous-ensemble de pays asiatique constituent de véritables obstacles à l'amélioration de la productivité et de la rentabilité des entreprises.

L'amélioration de l'environnement économique s'est également avérée utile dans le cas d'entreprises de **pays africains**. Clark (2011) conclut que les directeurs d'entreprises en Afrique sont essentiellement préoccupés par les conditions de base de l'environnement économique, ces préoccupations variant d'un pays à l'autre. Par exemple, l'accès au financement, le secteur informel et les taux d'imposition sont les principales sources de préoccupation en Zambie. En Tanzanie, les entreprises sont bien plus préoccupées par l'accès fiable et abordable à l'électricité. L'étude conclut que les résultats des entreprises de cette région sont actuellement limités par les imperfections du climat économique.

Il existe **à l'échelle mondiale** des données irréfutables qui montrent que le fait de garantir les éléments clés d'un environnement économique propice peut favoriser la croissance de la productivité. Young et coll. (2017) ont étudié des données provenant de 65 pays, et ont constaté que la PTF peut être considérablement améliorée grâce à l'innovation, l'éducation, l'efficacité du marché et l'infrastructure matérielle et institutionnelle. A la suite d'une analyse de travaux provenant du monde entier et de multiples groupes de discussion tenus avec des experts, 12 éléments composant l'environnement économique visé ont été sélectionnés afin d'être présentés dans ce module. Sans être exhaustive, cette liste comprend des aspects essentiels du climat économique qui doivent être pris en compte par les décideurs lorsqu'ils définissent les règlements et les politiques à appliquer.



## Facteurs propres à améliorer l'environnement économique

1. Stabilité macroéconomique
2. Formation professionnelle et qualité de l'enseignement
3. Marchés du travail souples et ouverts à tous
4. Passage de l'économie informelle à l'économie formelle
5. Esprit d'entreprise et innovation
6. Accès au crédit et aux services financiers
7. Infrastructure matérielle et numérique et connectivité avec les marchés internationaux
8. Droits de propriété et état de droit
9. Gouvernance et politiques de lutte contre la corruption
10. Concurrence
11. Politique industrielle
12. Commissions nationales de la productivité



**Il existe à l'échelle mondiale des données irréfutables qui montrent que le fait de garantir les éléments clés d'un environnement économique propice peut favoriser la croissance de la productivité. Young et coll. (2017) ont étudié des données provenant de 65 pays, et ont constaté que la PTF peut être considérablement améliorée grâce à l'innovation, l'éducation, l'efficacité du marché et l'infrastructure matérielle et institutionnelle.**

# 1

## Stabilité macroéconomique

**La bonne gestion de l'économie** est l'un des piliers de tout environnement économique favorable. Une approche systémique doit être adoptée pour concevoir des *cadres macroéconomiques* propres à garantir le plein emploi, la stabilité des prix, l'application de politiques budgétaires saines, un taux d'endettement soutenable, un bilan solide tant pour le secteur public que pour le secteur privé et le bon fonctionnement de l'*économie réelle* (Ocampo, 2005). La recherche de **stabilité macroéconomique** devrait avoir pour objet d'optimiser la croissance à long terme, tout en assurant la stabilité des variables à court terme: recenser et combattre les obstacles structurels qui entravent l'offre, tout en s'efforçant de stabiliser et promouvoir la demande globale, de manière à rapprocher le plus possible la production de son niveau le plus haut sans créer de déséquilibres.

La pandémie de COVID-19 a entraîné des restrictions à la circulation des personnes ainsi que l'arrêt brutal et généralisé de l'activité économique dans les pays gravement touchés. Les chocs observés du côté de l'offre et de la demande devraient entraîner une forte diminution du PIB au cours des trois premiers trimestres de 2020 au moins. La productivité, qui n'avait pas été ramenée aux niveaux observés avant la crise financière mondiale de 2007-2009, sera durement touchée, ce qui provoquera une récession économique mondiale. Si l'on s'attend à ce que certains pays avancés puissent se remettre progressivement de la période de confinement, grâce à des mesures de relance budgétaire et monétaire vigoureuses ainsi qu'à la solidité de leurs facteurs économiques de base, la possibilité de voir s'installer une longue période de récession économique et un lent processus de relance ne peut néanmoins pas être exclue.

A mesure que le virus se propage, les pays en développement seront confrontés à des difficultés sans précédent alors qu'ils tenteront d'endiguer la pandémie, de mettre œuvre des ensembles de mesures de relance à grande échelle pour soutenir les entreprises, en particulier les microentreprises et les PME, à qui l'on doit le gros des emplois, et d'éviter autant que faire se peut les licenciements de grande ampleur et les perturbations sur le marché du travail. Il sera particulièrement difficile pour les pays présentant une marge d'action budgétaire limitée et des déficits budgétaires importants de maintenir leur endettement à un niveau soutenable. La prochaine décennie risque fort d'être marquée par une austérité économique et budgétaire visant à réduire la dette des pays très endettés.

Comme l'a préconisé Summers (2016) il y a quelques années, la stagnation séculaire, ralentissement soutenu à long terme de la croissance économique résultant d'une baisse persistante de la demande, pourrait devenir le principal défi macroéconomique une fois que les restrictions imposées aux activités économiques en raison du coronavirus seront levées. Pour éviter ce scénario, il sera essentiel de **restaurer la stabilité macroéconomique, restructurer la dette et raviver la confiance des consommateurs et des entreprises**. Face à l'instabilité, l'incertitude, la complexité et l'ambiguïté croissantes suscitées par la crise du COVID-19, l'OIT a mis au point un cadre stratégique reposant sur quatre piliers (Figure 1) pour surmonter les nouvelles difficultés créées par la crise sanitaire mondiale et celles liées aux chocs de l'offre et de la demande qui ont paralysé les activités économiques et perturbé les marchés du travail partout dans le monde.





FIGURE 1

## Cadre stratégique des quatre piliers de l'OIT pour lutter contre la crise du COVID-19.

Pillar

### 1 STIMULATING THE ECONOMY AND EMPLOYMENT

- Active fiscal policy
- Accommodative monetary policy
- Lending and financial support to specific sectors, including the health sector

Pillar

### 2 SUPPORTING ENTERPRISE, JOBS AND INCOMES

- Extend social protection for all
- Implement employment retention measures
- Provide financial/tax and other relief for enterprises

Pillar

### 3 PROTECTING WORKERS IN THE WORKSPACE

- Strengthen OSH measures
- Adapt work arrangements (e.g. teleworking)
- Prevent discrimination and exclusion
- Provide health access for all
- Expand access to paid leave

Pillar

### 4 RELYING ON SOCIAL DIALOGUE FOR SOLUTIONS

- Strengthen the capacity and resilience of employers' and workers' organizations
- Strengthen the capacity of governments
- Strengthen social dialogue, collective bargaining and labour relations institutions and processes

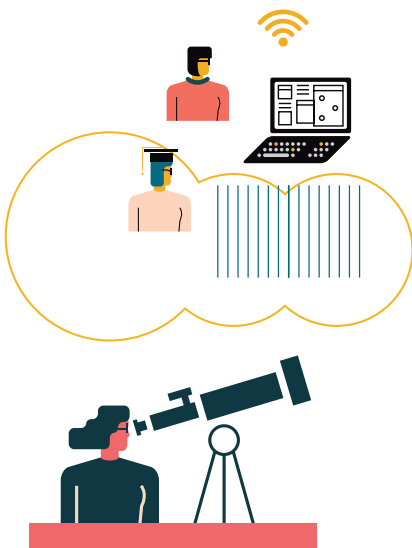
# 2...

## Formation professionnelle et qualité de l'enseignement

Tout investissement dans la formation professionnelle du capital humain contribue à améliorer non seulement les capacités des travailleurs, mais aussi leur motivation à participer à l'économie, et à accroître ainsi la productivité de l'ensemble du pays. Par exemple, un salarié qui maîtrise plusieurs langues est susceptible d'accroître la capacité de l'entreprise à exporter vers différents pays et d'augmenter de la sorte la production de cette dernière. Réciproquement, un salarié doté de bonnes compétences en matière de communication écrite est susceptible d'aider l'entreprise à transmettre des messages de meilleure qualité à ses consommateurs et clients, et d'accroître ainsi la part de marché de cette dernière et sa productivité. Cependant, de nombreuses études fondées sur des observations factuelles ont fait la lumière sur l'écart et l'incompatibilité notoires que l'on observe actuellement entre l'offre de compétences et les besoins du marché du travail, tant dans les pays développés que dans les pays en développement. Par exemple, selon la dernière enquête mondiale menée par McKinsey, 40 pour cent des employeurs du monde éprouvaient des difficultés à trouver des travailleurs dotés des compétences minimales requises pour occuper des postes de haut niveau, et 30 pour cent d'entre eux ont fait savoir que leurs entreprises avaient subi les effets négatifs directs de l'incompatibilité entre les compétences offertes par le capital humain disponible et celles dont elles avaient besoin (McKinsey, 2015).

Le renforcement des compétences professionnelles est un thème souvent abordé par les commissions de la productivité de différents pays. Ainsi, au **Royaume-Uni**, la commission de la productivité a estimé qu'environ 69 pour cent des entreprises du pays ne s'attendaient pas à être en mesure de pourvoir les postes hautement qualifiés pendant les trois prochaines années. Elle a également conclu que les lacunes en matière de compétences étaient l'une des principales préoccupations des employeurs dans différentes parties du pays, ceux-ci étant dans l'incapacité de trouver le candidat idéal pour pourvoir un emploi vacant, le tiers, voire le quart du temps, notamment en raison du manque de compétences des candidats (CBI, 2017).

**L'alignement des politiques d'éducation et de formation professionnelle ainsi que des systèmes de gouvernance sur les besoins des entreprises** en vue de créer un ensemble de compétences adapté ouvre un vaste champ de possibilités pour de nombreux pays émergents et en développement. A titre d'exemple, dans la dernière enquête sur les compétences professionnelles menée au **Mexique** par le Centre de recherche pour le développement (CIDAC), il est expliqué que le capital humain qui entre sur le marché du travail ne possède pas les compétences de base ayant trait entre autres à la communication écrite, la compréhension de textes ou la capacité à s'exprimer en public. Ce manque de compétences caractérisait même des diplômés de l'enseignement supérieur, qui figuraient pourtant en tête de la liste de répartition des compétences. D'après ce rapport, l'origine du problème réside dans la structure du système éducatif mexicain, qui ne s'attache pas suffisamment à renforcer ce type de compétences (CIDAC, 2014).



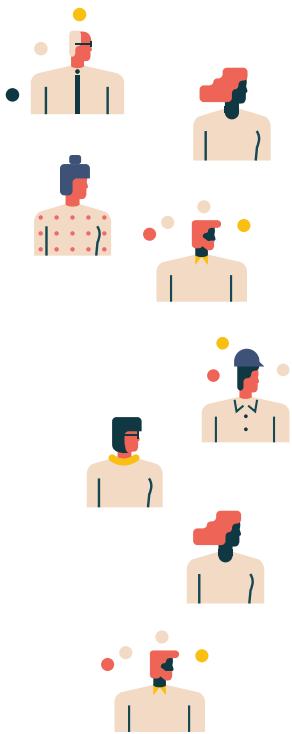
Un exemple de pratiques optimales peut être observé en Corée du Sud, où une stratégie de formation professionnelle a été intégrée dans la planification du développement industriel, créant ainsi un modèle de développement durable à long terme. Selon Green et coll. (1999), le miracle économique de la Corée du Sud allait de pair avec un miracle éducatif: la construction de tout un appareil d'établissements scolaires, d'écoles polytechniques, d'universités et de centres de formation, qui a permis de fournir le capital humain nécessaire à la transformation industrielle du pays. Le taux de croissance de la productivité a été remarquable en Corée du Sud ces dernières années.

Le système éducatif des **Etats-Unis d'Amérique** offre un exemple intéressant en termes de politique de formation du capital humain aux compétences requises à l'échelon local et régional. Les établissements universitaires de premier cycle offrent des programmes de formation technique aux étudiants, qui sont ainsi dotés des compétences demandées par les marchés locaux. Aussi, l'Alabama Southern Community College possède un programme sur la fabrication du papier, compte tenu de la place importante qu'occupe l'industrie de la pâte à papier dans cette région. Napa Valley College est doté d'un programme sur la viticulture et les établissements situés le long de la côte du golfe proposent des programmes de formation de techniciens dans l'industrie pétrochimique (Boggs, 2010). Une telle offre nécessite une communication permanente entre les secteurs privé et public. Alors que le secteur public fournit une partie des ressources requises pour financer ce type de métiers techniques, les entreprises privées assument leur part en offrant des stages de manière à assurer la transition vers un futur emploi.

Un exemple de pratiques optimales peut être observé en **Corée du Sud**, où une stratégie de formation professionnelle a été intégrée dans la planification du développement industriel, créant ainsi un modèle de développement durable à long terme. Selon Green et coll. (1999), le miracle économique de la Corée du Sud allait de pair avec un miracle éducatif: la construction de tout un appareil d'établissements scolaires, d'écoles polytechniques, d'universités et de centres de formation, qui a permis de fournir le capital humain nécessaire à la transformation industrielle du pays. Le taux de croissance de la productivité a été remarquable en Corée du Sud ces dernières années.

Un facteur important dont il faut tenir compte s'agissant des compétences qui seront demandées sur les futurs marchés du travail a trait au foisonnement de l'information que nous connaissons actuellement. Grâce au contenu en ligne disponible à l'échelle mondiale, la capacité à tirer profit de ce savoir devient plus utile que la simple capacité à mémoriser des sous-ensembles d'informations. Selon Winthrop (2016), la nouvelle économie numérique a besoin de personnes dotées d'un **esprit critique** qui permette de filtrer les nombreuses informations disponibles en ligne, de les analyser et de créer du sens à partir de ces informations. Dans cette perspective, les auteurs préconisent le renforcement de compétences telles que le raisonnement complexe et la pensée créative, pour donner aux personnes formées les moyens d'utiliser de manière productive les informations issues du monde numérique. A mesure que la technologie évolue et que la demande pour certaines activités est redéfinie, les travailleurs devront adhérer à l'apprentissage tout au long de la vie afin de développer un ensemble de compétences techniques et générales variées.

La possibilité d'enseigner l'**esprit d'entreprise** dans le cadre du système éducatif est un thème essentiel dans le domaine de la formation professionnelle. Par exemple, la Berkeley Method of Entrepreneurship (BMoE) est une approche d'enseignement et d'apprentissage qui aide les ingénieurs à renforcer leur esprit d'entreprise. Il s'agit d'une méthode d'enseignement ludique et inductive, utilisée pour transmettre un ensemble de 10 comportements représentatifs du mode de pensée des entrepreneurs qui réussissent. En passant par le jeu, les étudiants peuvent comparer leur propre mode de pensée avec celui qui caractérise un bon entrepreneur. La BMoE est une approche de l'intégration de l'esprit d'entreprise dans les programmes scolaires et universitaires (Sidhu et coll., 2014).



L'investissement dans la formation professionnelle du capital humain et la promotion d'un **environnement propice à l'apprentissage** devrait être considéré comme un processus continu et nécessaire. Les autorités publiques devront tenir compte de l'importance du perfectionnement et du recyclage des compétences pour faciliter l'adoption de la technologie par les travailleurs et les entreprises. Cela suppose la mise en place d'une aide publique directe et de mesures de politique générale, telle la modernisation du système de formation des travailleurs, conformément aux dernières innovations technologiques et aux besoins du milieu du travail, qui continueront d'évoluer avec le temps. Etant donné qu'il est impossible de prédire précisément l'orientation future du travail, les autorités publiques devront considérer la formation professionnelle comme une mission permanente qui pourrait les amener à modifier régulièrement les mesures appliquées en la matière. Depuis 2020, les travailleurs doivent justifier d'un ensemble global de compétences qui dépassent leur domaine de travail principal (comptable, graphiste, avocat ou autres), assorti d'une forte dose de compétences numériques (Atkinson et coll., 2019).

L'OIT appuie la formation professionnelle essentiellement dans trois domaines complémentaires. Premièrement, en établissant un lien entre formation et besoins actuels du marché du travail, ainsi qu'en anticipant et en renforçant les compétences en vue de répondre aux besoins des futurs emplois. Deuxièmement, en bâtissant des systèmes d'apprentissage de qualité et en intégrant l'apprentissage de compétences de base dans les programmes de formation des jeunes. Troisièmement, en renforçant l'accès à la formation professionnelle dans le monde rural. Le Service des compétences et de l'employabilité de l'OIT mène des recherches comparatives et fournit des lignes directrices et une assistance technique pour aider les mandants à intégrer le perfectionnement des compétences dans les stratégies de développement nationales et sectorielles (on trouvera de plus amples informations sur ce [lien](#)).

D'un autre côté, l'aptitude d'un salarié à contribuer à l'économie grâce à une production à forte valeur ajoutée dépend considérablement de la durée de sa scolarité et de la **qualité de l'enseignement** dont il a bénéficié pendant ses années d'études. Par conséquent, pour attirer des industries ou entreprises à forte valeur ajoutée dans une région donnée, celle-ci devra compter un nombre suffisant de travailleurs ayant bénéficié d'un enseignement de bonne qualité. Ce phénomène a été confirmé par des recherches interrégionales menées récemment. Une OE prestigieuse du Royaume-Uni, la Confédération du patronat britannique (Confederation for British Industry, CBI), a analysé les principales causes de l'écart de productivité qui existe entre différentes régions du pays. Elle a constaté que cet écart s'expliquait essentiellement par les différences observées en termes de qualité de l'enseignement. Les régions qui jouissent de la meilleure qualité d'enseignement sont également celles qui affichent le niveau de productivité le plus élevé. D'après ces conclusions, la qualité de l'enseignement est le facteur le plus important pour déterminer les perspectives à long terme de la productivité régionale au Royaume-Uni.

Au **Royaume-Uni**, le niveau de déplacement régional du capital humain est faible, en ce sens que ceux qui fréquentent les meilleures écoles ont tendance ensuite à travailler dans les zones environnantes. Ainsi, les zones bénéficiant d'un enseignement secondaire de qualité en tirent généralement profit à long terme,

leurs habitants étant mieux instruits et leur productivité présentant un potentiel plus élevé. La CBI a estimé qu'il existait en 2004 un lien de causalité entre les résultats régionaux des étudiants de l'enseignement secondaire à l'examen officiel permettant d'obtenir le «Certificat général d'études secondaires du premier cycle» et le niveau de productivité de la main-d'œuvre régionale enregistré 10 ans plus tard (CBI, 2017). En d'autres termes, la productivité de la prochaine génération de travailleur sur le marché du travail est déterminée en grande partie par la qualité de l'enseignement aujourd'hui.

**Les systèmes éducatifs** devront évoluer afin de répondre aux besoins des entreprises et aux besoins en matière de formation de la nouvelle génération, et pour pouvoir rivaliser avec d'autres outils pédagogiques alternatifs. La technologie a désormais élargi les possibilités d'échanges de connaissances et de compétences. Par exemple, l'apprentissage en ligne est désormais un outil couramment utilisé par des millions d'étudiants partout dans le monde. Par conséquent, les universités seront amenées à revoir leur approche de l'enseignement pour être en mesure d'affronter la concurrence des outils d'enseignement en ligne et d'offrir une valeur ajoutée supérieure à celle de ces outils. Premièrement, elles devront permettre aux étudiants d'acquérir des compétences techniques solides, en matière d'analyse statistique, de budgétisation et de codage, entre autres. Deuxièmement, elles devront offrir des formations axées sur les compétences générales (communication, collaboration et intelligence émotionnelle, par exemple) afin d'encourager l'acquisition d'un ensemble global de compétences par la population active de demain.

Dans certaines régions du Royaume-Uni, des améliorations sont actuellement apportées aux systèmes éducatifs, grâce à des mesures innovantes et ambitieuses dont la mise en œuvre est facilitée par l'organisme de surveillance de la qualité de l'enseignement [Office for Standards in Education, Children's Services and Skills (Ofsted)]. Cet organisme a mis en œuvre le «London Challenge» entre 2003 et 2011, afin d'améliorer la qualité et l'utilité de l'enseignement secondaire dans les établissements scolaires de groupes sociaux à faible revenu. Le London Challenge a donné lieu à une évaluation approfondie qui était venue confirmer le retour positif sur l'investissement public réalisé. Cette évaluation a constitué une précieuse source d'informations relatives à l'application des mesures éducatives susmentionnées. Parmi les enseignements les plus importants qui ont été tirés à ce sujet, on peut citer les suivants: a) on observe une amélioration de la qualité de l'enseignement lorsque l'action menée dans ce domaine se poursuit pendant une période longue, au moins à moyen terme, b) la communication entre enseignants de différentes écoles sur les meilleures pratiques a des effets positifs considérables, c) il est nécessaire de définir des objectifs clairs au début du processus de mise en œuvre de la stratégie éducative, d) la volonté d'améliorer la qualité de l'enseignement à l'échelle régionale présente des avantages considérables, en dépit des besoins spécifiques de chaque école (Hutchings et coll. 2012).

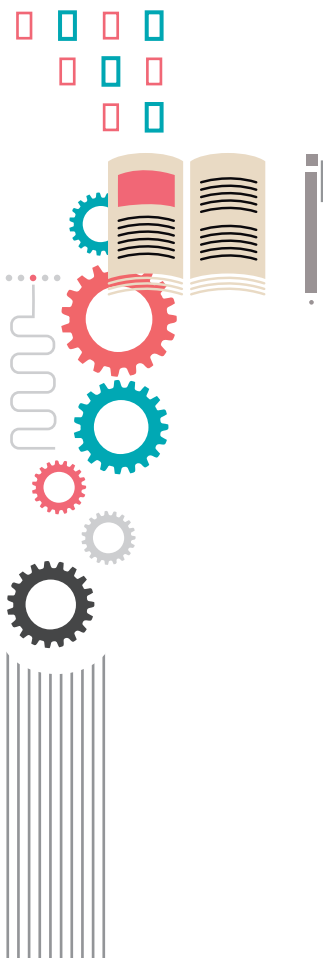
# 3

## Marchés du travail souples et ouverts à tous

Un marché du travail ouvert à tous est un marché qui permet et favorise la participation de toutes personnes en âge de travailler au travail rémunéré, et fournit un cadre propice à leur développement. Les pays dans lesquels la population active est sous-exploitée peuvent améliorer leur productivité s'ils trouvent des moyens de tirer parti de cette main-d'œuvre sous-exploitée. Pour simplifier, on peut dire que les marchés du travail ouverts à tous renforcent la productivité globale des pays en permettant à tous les travailleurs de mettre leurs compétences et leurs capacités au service de l'économie. Ainsi, une femme diplômée de l'université est susceptible de ne pas être embauchée pour certains postes en raison de son sexe, ce qui limite ses perspectives en termes de carrière, mais réduit aussi la productivité du pays, du fait de l'utilisation inefficace qui est faite des compétences de cette travailleuse. Selon une étude détaillée rassemblant des données issues de 20 pays du monde entier, le recrutement pourrait augmenter deux fois plus vite si ces pays exploitaient pleinement les capacités offertes par les femmes, les jeunes et les travailleurs âgés (McKinsey, 2015). L'étude conclut que le fait d'encourager la participation de la population féminine aux marchés du travail est le moyen qui offre les plus grandes possibilités d'accroître la productivité. Si l'écart entre hommes et femmes en termes de taux de participation de la population active s'est resserré au cours des trois dernières décennies, le nombre de femmes aux postes de cadres intermédiaires et supérieures et aux postes de direction reste inférieur à celui des hommes (OIT, 2019a). Cependant, selon l'OIT (2019a), lorsque les conseils d'administration sont composés d'autant d'hommes que de femmes (40-60 pour cent d'hommes ou de femmes), les entreprises ont presque 20 pour cent de chances en plus d'améliorer leurs résultats.

La grande gageure relative à l'insertion sur le marché du travail est actuellement d'assurer l'insertion professionnelle de la jeune population. L'obtention d'un emploi décent ne semble pas à la portée de millions de jeunes du monde entier. A cet égard, des enseignements très utiles peuvent être tirés d'une récente étude détaillée, qui s'appuie sur de nombreuses expériences internationales relatives au renforcement de l'accès des jeunes travailleurs au marché du travail (Kluve et coll., 2017). Premièrement, le fait d'investir dans les moyens nécessaires pour soutenir les jeunes sur le marché du travail finit par porter ses fruits, s'agissant notamment de services de formation professionnelle et d'aide à l'emploi. Deuxièmement, le taux de rendement est porté à son maximum seulement à moyen terme, ce qui appelle l'attention sur la nécessité d'adopter une approche à long terme. Enfin, le contexte et le mode d'intervention sont essentiels. Par exemple, la formation professionnelle s'avère particulièrement rentable pour les pays à faible revenu et à revenu intermédiaire.

Les entreprises sous-exploitent souvent les compétences de la main-d'œuvre féminine. En 2018, seulement 43 pour cent des femmes participaient au marché du travail, par rapport à environ 71 pour cent des hommes (OIT, 2018b). Cuberes et coll. (2016) ont estimé que cette discrimination sexiste au travail représentait un coût équivalant à 15 pour cent du PIB mondial. Ce phénomène survient dans différents pays, quel que soit leur niveau de développement économique. Par exemple, dans un travail de recherche



L'origine du problème de l'intégration des femmes dans le monde du travail réside souvent aussi dans le cadre juridique et réglementaire. La Banque mondiale estime qu'environ 2,7 milliards de femmes n'ont pas accès aux mêmes emplois que les hommes dans leurs pays respectifs, pour des raisons juridiques.

portant sur la Nouvelle-Zélande, Sin et coll. (2017) ont conclu que dans ce pays, le salaire des femmes était considérablement inférieur à celui des hommes, et que cet écart se creusait avec l'âge et le parcours effectué au sein de l'entreprise.

La participation limitée des femmes aux responsabilités d'encadrement a également été étudiée par différentes organisations. Selon une enquête mondiale menée par l'OIT (2019a) sur près de 13 000 entreprises dans 70 pays, environ la moitié des entreprises interrogées ont fait savoir que les femmes occupaient moins de 30 pour cent des postes d'encadrement en début de carrière. Dans 60 pour cent des entreprises, moins du tiers des cadres supérieurs et des hauts dirigeants sont des femmes. Les femmes assument plus souvent des fonctions d'appui en tant que cadres (ressources humaines, finance et administration), ce qui signifie qu'elles ne participent pas à la conception des stratégies commerciales, facteur qui contribue à perpétuer la discrimination à l'égard des femmes au sein des entreprises.

L'OIT (2019a) recense en outre deux principaux facteurs qui contribuent à la sous-représentation des femmes aux postes d'encadrement: d'une part, le phénomène du «tuyau percé», soit les cas où la proportion de femmes chute à mesure que les échelons augmentent, et de l'autre, le phénomène des «murs de verre», qui renvoie à la séparation des cadres par sexe, barrière qui empêche les femmes de passer de la gestion d'assistance à la gestion stratégique. Cette étude conclut toutefois aussi que les femmes ont 10 pour cent de chances en plus d'occuper un poste de direction au sein d'une entreprise qui compte autant d'hommes que de femmes, et que les entreprises qui entretiennent la culture de l'égalité des sexes ont environ 9 pour cent de chances en plus d'améliorer leurs résultats.

L'origine du problème de l'intégration des femmes dans le monde du travail réside souvent aussi dans le cadre juridique et réglementaire. La Banque mondiale estime qu'environ 2,7 milliards de femmes n'ont pas accès aux mêmes emplois que les hommes dans leurs pays respectifs, pour des raisons juridiques. De la même façon, on compte encore 104 pays où il n'existe pas de lois interdisant le harcèlement sexuel sur le lieu de travail et 18 pays dans lesquels les hommes ont encore le droit, sur le plan juridique, d'interdire à leur épouse de travailler (Banque mondiale, 2018).

D'un autre côté, la **souplesse du marché du travail** renvoie à un marché concurrentiel au sein duquel les travailleurs sont libres de mettre leurs compétences au service de l'entreprise ou de l'organisation de leur choix, ce qui signifie qu'ils peuvent changer d'employeur pour bénéficier d'un meilleur salaire et de meilleures conditions de travail ou encore suivre une autre carrière. La même notion renvoie parallèlement à un marché concurrentiel dans lequel les entreprises sont libres d'adapter leurs effectifs en fonction de la dynamique du marché, par exemple, en embauchant des travailleurs temporaires pendant une saison donnée pour répondre à un besoin de main-d'œuvre plus important durant cette période par rapport au restant de l'année. Cette flexibilité permet d'accroître la productivité en affectant le capital humain aux activités économiques et aux entreprises les plus productives. La productivité globale du pays progresse à son tour, grâce à l'augmentation de la part des secteurs et entreprises à forte valeur ajoutée sur le marché.

D'après Nunn (2016), les institutions qui s'emploient à assouplir encore le marché du travail présentent un très grand intérêt pour les sociétés et les entreprises. Cette plus grande souplesse permet d'accélérer la reprise après une récession en offrant aux travailleurs la possibilité de s'éloigner des zones ou des secteurs économiques particulièrement touchés. Elle offre en outre de meilleures perspectives d'emploi à ceux dont les liens avec le marché du travail sont faibles, comme les jeunes salariés qui débudent dans le monde du travail et les travailleurs qui souhaitent trouver un emploi à temps partiel. Elle permet enfin d'associer de manière plus productive travailleurs et entreprises et d'accroître ainsi la productivité moyenne de la main-d'œuvre, et encourage les entreprises à investir à long terme dans des biens de production et à offrir des possibilités d'emploi, même pendant les périodes d'incertitude.

L'exemple de l'**Italie** est pertinent, car il fait apparaître d'importants éléments attestant le lien entre flexibilité du marché du travail et productivité de la main-d'œuvre. Lucidi (2008) a analysé des données recueillies auprès de 5 000 entreprises italiennes pendant 9 ans (de 1997 à 2005). Il a classé les travailleurs dans différentes catégories, en fonction des arrangements contractuels qu'ils ont conclus (travailleurs indépendants, travailleurs temporaires ou travailleurs engagés pour une durée déterminée) et de l'évolution de leur niveau de productivité au cours de ces 9 années. Il fait observer que les contrats à durée déterminée ont une incidence négative manifeste sur la productivité de la main-d'œuvre des entreprises dont les effectifs sont en grande partie composés de travailleurs engagés pour une durée déterminée. Selon l'auteur, cela témoigne du fait qu'une faible proportion de salariés engagés pour une durée déterminée (par exemple pour s'acquitter de tâches spécifiques nécessitant un certain degré de qualification) ne nuit pas à la productivité de l'entreprise, tandis que la surexploitation de ce type d'arrangements contractuels peut avoir des conséquences néfastes sur la croissance de la productivité à long terme.

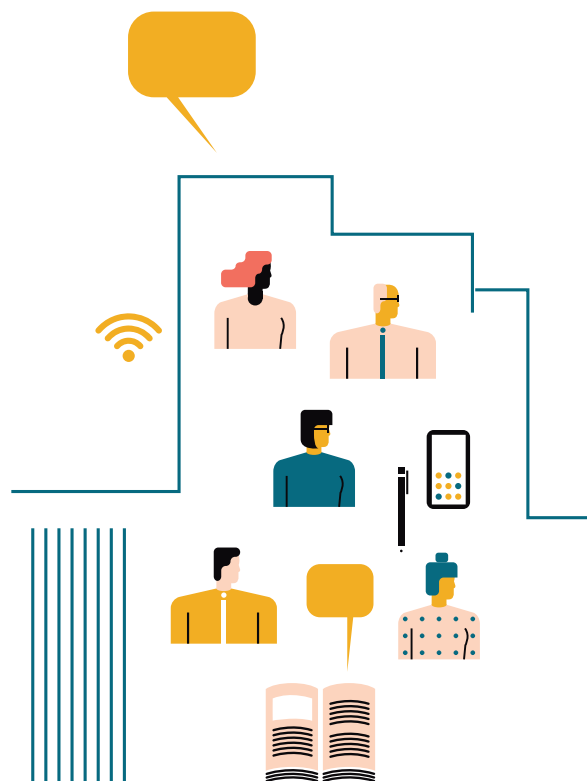
La **Nouvelle-Zélande** est un bon exemple de ce qu'un pays peut faire pour accroître la flexibilité et la mobilité sur le marché du travail, sans restreindre les droits des travailleurs, ni leur accès à un emploi décent. Le Gouvernement néo-zélandais a adopté un nouveau règlement qui permet aux entreprises d'embaucher un nouveau travailleur pendant une certaine «période d'essai», initialement fixée à 90 jours civils. Ces périodes d'essai peuvent être appliquées à tout type de poste, dans les entreprises de moins de 20 salariés, lesquelles seraient toutefois tenues de respecter tous les droits des travailleurs (congés annuels, congés maladie, normes en matière de santé et de sécurité, entre autres). A la fin de la période d'essai, l'employeur et le travailleur peuvent décider de conclure ou non un accord à plus long terme. Il ressort de l'évaluation récente de cette politique que le recours à ces périodes d'essai en Nouvelle-Zélande a permis de faire augmenter le recrutement de 10,3 pour cent, dans les secteurs où cette option est exploitée de manière intensive (Chappell, 2016).

Il existe tout un éventail d'instruments stratégiques pouvant servir à réduire la flexibilité du marché du travail qui sont actuellement utilisés dans certains pays, y compris dans des pays développés. Par exemple, aux **Etats-Unis d'Amérique**, de nombreuses mesures peuvent être prises sur le marché du travail pour limiter la mobilité des travailleurs entre les entreprises et les Etats. Nunn (2016) souligne les effets négatifs des contrats comprenant une clause de «non-concurrence»



sur la mobilité des travailleurs entre les entreprises aux Etats-Unis. Ces contrats limitent la capacité des salariés à trouver un nouvel emploi après avoir quitté leur employeur initial. Selon l'auteur, environ un cinquième des travailleurs aux Etats-Unis sont liés par ce type de contrats, alors qu'ils ne sont peut-être même pas en mesure d'en saisir les conséquences juridiques. Il appelle également l'attention sur l'octroi de licences professionnelles, comme instrument stratégique qui sert à réduire la mobilité des travailleurs entre les Etats. De fait, les travailleurs doivent obtenir une nouvelle licence à chaque fois qu'ils passent d'un Etat à l'autre, ce qui constitue de toute évidence une entrave à la migration motivée par la quête de meilleures perspectives économiques.

Pour garantir une allocation efficace des ressources, il faut assurer la liberté de circulation du capital humain et des ressources économiques entre les secteurs. Cela signifie que la participation des secteurs moins productifs à l'économie diminuerait avec le temps et que la main-d'œuvre et le capital libérés seraient absorbés par les secteurs plus productifs. Les travailleurs des entreprises non rentables pourraient alors changer d'emploi en optant pour une entreprise qui offre de meilleures perspectives de croissance. Lorsque les entreprises et les secteurs productifs s'agrandissent et augmentent leurs parts de marché et leurs parts des emplois, la productivité moyenne du pays progresse elle aussi. S'ils n'ont pas la possibilité de passer d'une entreprise à l'autre, d'un secteur à l'autre ou d'une région à l'autre, les salariés ne seront pas en mesure d'utiliser pleinement leur potentiel de productivité.



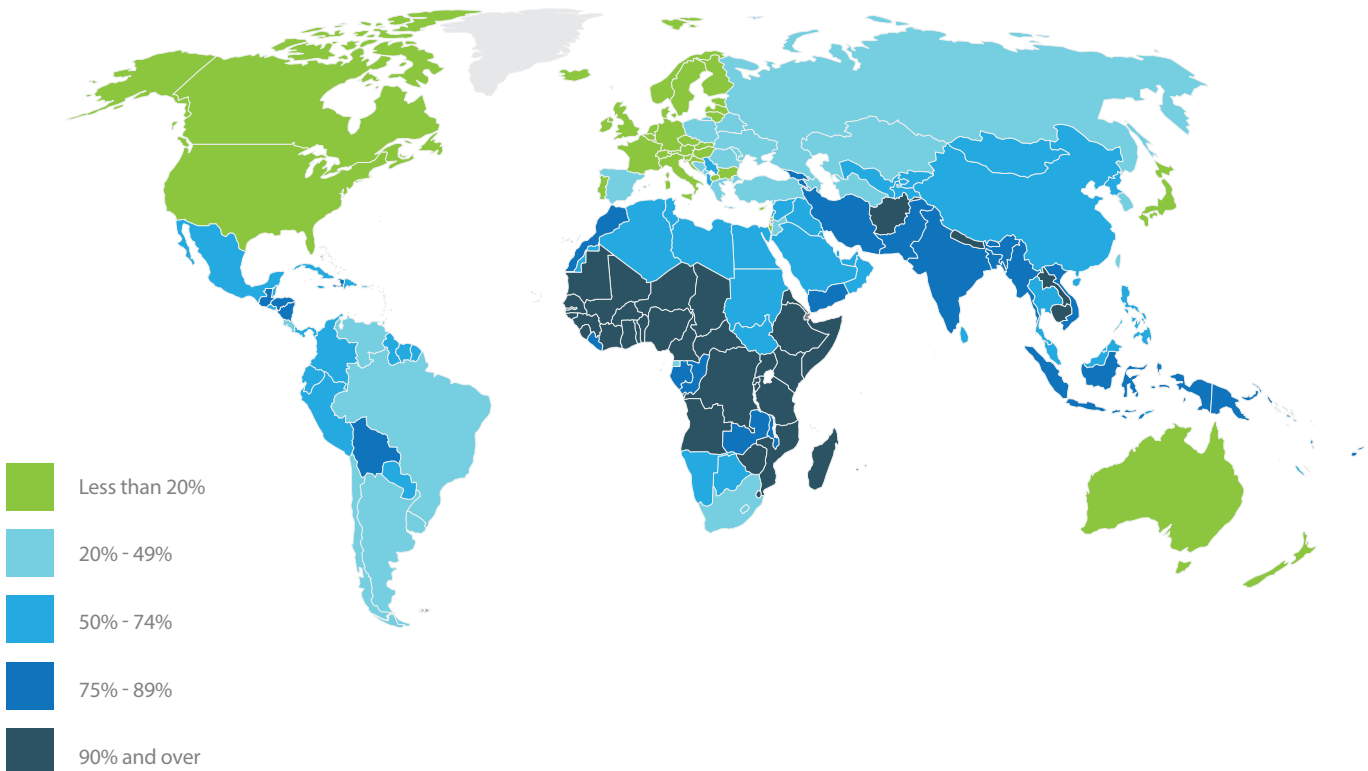
# 4

## Passage de l'économie informelle à l'économie formelle

Les travailleurs se tournent souvent vers l'économie informelle en raison du manque de possibilités dans l'économie formelle et à défaut d'autres moyens de subsistance. Actuellement, plus de 60 pour cent des salariés du monde occupent un emploi dans le secteur informel, particulièrement dans les pays en développement (Figure 2). L'équivalent d'environ 2 milliards de personnes occupent donc aujourd'hui essentiellement des emplois peu productifs et ne bénéficient pas de conditions de travail décentes. La proportion de l'emploi informel varie d'une région à l'autre. Le problème est particulièrement prononcé en Afrique où la plupart des emplois sont informels (**89 pour cent**). Dans la même logique, le pourcentage d'emplois informels est également élevé en Asie et dans le Pacifique (**71 pour cent**) ainsi qu'au Moyen-Orient et en Afrique du Nord (**68 pour cent**). Ce problème concerne aussi l'Amérique latine et les Caraïbes (**54 pour cent**) ainsi que l'Europe orientale et l'Asie centrale (**37 pour cent**) [Bonnet, Vanek et Chen, 2019].

FIGURE 2

Part de l'emploi informel dans l'emploi total (y compris l'agriculture, 2016)



Source: ILO (2018a)



Dans la plupart des pays africains, l'emploi informel est le type d'emploi le plus courant et son niveau de productivité est faible par rapport à celui de l'économie formelle. Les entreprises du secteur informel, plutôt petites, ne sont généralement pas caractérisées par des processus de production efficaces et sont habituellement dirigées par des chefs d'entreprises ayant un faible niveau d'instruction. Dans un rapport récent, la Banque mondiale a analysé des données recueillies auprès d'entreprises des secteurs informel et formel au **Mozambique**. Les entreprises du secteur informel ont tendance à vendre environ **14** fois moins que leurs concurrentes du secteur formel, à réaliser **17** fois moins de bénéfices et à être **2 ou 3** fois moins productives que les autres. Selon cette étude, les deux tiers des écarts de résultats observés entre les entreprises du secteur informel et celles du secteur formel s'expliquent par les différences de caractéristiques qui les distinguent. Par exemple, les entreprises du secteur informel au Mozambique sont généralement plus petites (ce qui les empêche de réaliser des économies d'échelle et de réduire les coûts unitaires). De plus, en ayant moins souvent recours à des pratiques de gestion axées sur la productivité et en présentant un rapport capital/travailleur moins élevé, ces entreprises contribuent à réduire la productivité du travail de leurs salariés (Banque mondiale, 2019b).

Les entreprises du secteur informel et leurs travailleurs sont confrontés à plusieurs problèmes communs, qui limitent la croissance de leur productivité. Tout d'abord, ces entreprises, qui ne sont pas reconnues officiellement, n'ont pas accès aux sources traditionnelles de financement, ce qui limite leurs possibilités d'élargissement. En outre, elles interviennent souvent sur des marchés surchargés, faciles d'accès, ce qui réduit leurs recettes et leurs bénéfices nets, et se traduit en règle générale par de mauvaises conditions de travail. S'ajoute à cela que les travailleurs de ces entreprises sont généralement moins bien rémunérés et ne bénéficient pas d'un accord contractuel définissant les conditions d'emploi. Les entreprises du secteur informel offrent rarement une protection sociale ou une couverture médicale à leurs employés, qui se trouvent donc encore plus exposés aux événements imprévus. Enfin, bien qu'elles aient tendance à être exclues des chaînes de valeurs de l'économie formelle, ces entreprises doivent généralement verser des paiements à des fonctionnaires de l'Etat, de manière informelle et sans aucun contrôle, afin de poursuivre leurs activités (OIT, 2013a). Bien qu'il puisse exister des besoins spécifiques propres à chaque région ou pays, il serait opportun d'appliquer un certain nombre de politiques et de règlements destinés à accélérer le passage de ces entreprises du secteur informel au secteur formel.

<sup>7</sup> La décomposition des résultats obtenus dans cette région fait apparaître que l'emploi informel est un problème grave en Asie du Sud où il représente 88 pour cent de l'emploi total.

<sup>8</sup> En Amérique latine et dans les Caraïbes, le taux moyen d'emploi informel le plus élevé a été enregistré en Amérique centrale (58 pour cent), puis dans les Caraïbes (57,6 pour cent) et enfin en Amérique du Sud (50,8 pour cent). En revanche, il convient de noter qu'en Amérique du Nord, l'emploi informel représente 18,1 pour cent (OIT, 2018a).

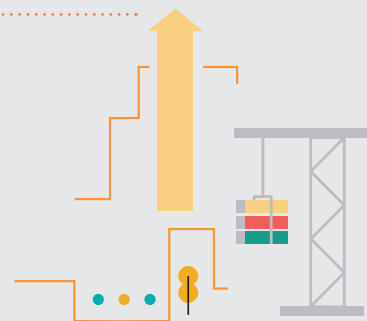
**TABEAU 1**

## Politiques et règlements favorisant le passage des entreprises informelles du secteur informel au secteur formel (liste non exhaustive)



- |          |   |   |
|----------|---|---|
| <b>1</b> | <b>Accélération du processus d'enregistrement des entreprises</b> | Faire du processus d'enregistrement une simple procédure administrative distincte de celle de la délivrance de licences. L'octroi de licences devrait être limité aux activités où il est justifié par des motifs de santé, de sécurité, ainsi que des motifs environnementaux, entre autres.   |
| <b>2</b> | <b>Politiques fiscales simples</b>                                | Les procédures d'imposition simplifiées pour les petites entreprises semblent être l'option à privilégier. Elles peuvent, par exemple, prendre la forme de taxes uniques qui permettraient de réduire le nombre de paiements.   |
| <b>3</b> | <b>Propriété foncière et octroi de titres</b>                     | La propriété foncière et la capacité à lever du capital grâce à des garanties foncières sont des préoccupations sérieuses pour de nombreuses entreprises informelles, qui cherchent à renforcer leur accès aux financements et à accroître leurs possibilités de développement.   |
| <b>4</b> | <b>Réforme juridique favorisant l'efficacité</b>                  | Elle suppose les principaux axes de réformes ci-après: 1) réduire les coûts de transaction liés à la résolution des conflits; 2) améliorer la qualité des méthodes de gouvernance traditionnelles; 3) améliorer les relations entre les systèmes de justice formels et informels; 4) améliorer l'accès à la justice au sein de l'administration bureaucratique. |
| <b>5</b> | <b>Services financiers plus larges</b>                            | Pour encourager la transition vers la formalité, il est nécessaire de procéder à des réformes visant à renforcer l'accès des femmes et des hommes pauvres aux services financiers.  |
| <b>6</b> | <b>Transition éclairée vers la formalité</b>                      | Une partie de ce processus consiste à améliorer la prestation de services aux entreprises. Il pourrait également s'avérer nécessaire d'aider les entreprises à comprendre comment respecter leurs obligations, information dont les entreprises en transition n'ont pas toujours connaissance   |
| <b>7</b> | <b>Mesures d'incitation à la transition vers la formalité</b>     | Les entreprises seront d'autant plus enclines à passer au secteur formel que les coûts et le poids des règlements publics ainsi que les exigences liées au fonctionnement dans ce secteur seront allégés.   |

Source: OIT (2013a)



# 5 \_...

## Esprit d'entreprise et innovation

Il existe une grande diversité de types d'entrepreneurs qui contribuent à accroître la productivité dans le monde, cela va des entrepreneurs des secteurs traditionnels comme les agro-industries à la nouvelle vague des entrepreneurs du numérique. Actuellement, ces **entrepreneurs «par choix»** (qui choisissent de démarrer une activité commerciale, car ils y voient une occasion commerciale) contribuent à résoudre certains des problèmes les plus graves auxquels la société est confrontée, en créant de nouveaux secteurs et en innovant à l'aide de technologies qui viennent bouleverser des secteurs tels ceux de la technologie climatique, des énergies renouvelables, des banques en ligne, parmi d'autres. L'accès à l'innovation grâce aux entrepreneurs est surtout répandu en Inde (47 pour cent), au Luxembourg et au Chili (48 pour cent chacun), où de nouveaux produits ou services, inconnus des clients, sont lancés par des entrepreneurs, qui n'ont souvent pas de concurrents en la matière sur le marché (GEM, 2019). Ces innovations, qui améliorent le niveau d'efficacité tout en réduisant les coûts de production, contribuent à accroître la productivité dans tous les secteurs.

Il est important de rappeler que la création d'entreprises n'est pas uniquement associée aux entrepreneurs «par choix» susmentionnés. Il existe en effet aussi une deuxième catégorie d'entrepreneurs, les **entrepreneurs «par nécessité»**. Il s'agit des entrepreneurs qui sont contraints de lancer une activité commerciale en raison du manque d'emplois décent dans leur pays. Ces entrepreneurs le sont «par nécessité» plutôt que par choix. Il s'agit de propriétaires d'entreprises ou de travailleurs indépendants (essentiellement dans les pays en développement) qui sont contraints de participer à l'économie informelle à défaut d'autres options (OIT, 2013b). Les pays émergents sont souvent les plus touchés, mais il s'agit d'un phénomène que l'on observe également dans des pays développés. De fait, aux Etats-Unis d'Amérique, l'augmentation du taux de chômage entraîne celle du nombre d'entrepreneurs par nécessité, en raison de la pénurie d'emplois qui frappe le pays (Fairlie, 2017).

Dans les pays en développement, les entrepreneurs «par nécessité» sont généralement des chefs de petites entreprises et d'entreprises informelles caractérisées par un faible niveau de productivité, de chiffre d'affaires et de salaire. Dans ce contexte, il est essentiel d'allouer des ressources aux individus qui présentent un potentiel entrepreneurial et un profil d'entreprise optimaux ainsi que le potentiel de productivité le plus élevé, et qui participent à la mise au point de produits et services innovants ou de nouvelles technologies de production. Les autorités publiques devraient se pencher sur les meilleures pratiques internationales permettant d'appuyer l'entrepreneuriat. Il existe des études utiles dans lesquelles divers types d'aides publiques aux entrepreneurs sont examinés. Par exemple, Cho et coll. (2013) présentent une analyse globale de l'efficacité de 37 différents programmes d'appui à l'entrepreneuriat. Dans l'ensemble, on a souvent recours à des programmes de formation technique (professionnelles), commerciale (de direction) et financière, l'aide financière étant fournie sous forme de microcrédits et de subventions, en parallèle avec des services d'assistance allant du parrainage et des services consultatifs aux conseils dispensés à la suite de la mise en œuvre d'un programme.

Après avoir étudié différentes expériences internationales de manière approfondie, Cho et coll. (2013) ont conclu que, d'une part, les activités de formation pouvaient s'avérer un moyen utile d'améliorer les connaissances et les pratiques commerciales, et que, d'autre part, le financement permettait d'améliorer les résultats des entreprises en allégeant les contraintes liées au crédit. Cependant, un ensemble mixte offrant à la fois un appui à la formation et un appui financier semble avoir des effets plus marqués. De plus, pour ce qui est de l'appui offert aux femmes chefs d'entreprise, les effets les plus importants découlent de l'accès au crédit qui leur est fourni, ce qui donne à penser que l'accès aux crédits était peut-être la principale contrainte qui limitait le champ des possibilités dont elles bénéficiaient. L'étude a également montré que, parmi les effets très variés que l'on pouvait relever, il était intéressant de noter que les effets tant sur le marché du travail que sur les résultats des entreprises étaient bien plus importants chez les jeunes populations. Cela attire l'attention sur le champ des possibilités qui s'offrent aux pays en développement dont la main-d'œuvre est composée en bonne partie de jeunes.

Les pays qui comptent de nombreux entrepreneurs «par nécessité» peuvent soutenir ces personnes dans leur quête d'emploi formel. Le secteur public peut leur offrir des programmes de formation pour les aider à acquérir l'ensemble de compétences demandé dans l'économie formelle, et les pouvoirs publics ont aussi la possibilité de leur prêter main-forte par l'intermédiaire d'agences publiques pour l'emploi ou en encourageant la mise en place de programmes de stages. Ces pays peuvent en outre fournir une aide financière directe aux entreprises présentant le potentiel de productivité le plus élevé. A titre d'exemple, au Mexique, le Programme d'entrepreneuriat à forte incidence, mis en œuvre par l'Institut national pour les entrepreneurs (INADEM, «El Instituto Nacional del Emprendedor» en espagnol) et le ministère de l'Economie, a donné lieu à un concours à l'issue duquel des fonds publics étaient alloués aux projets entrepreneuriaux présentant le potentiel de productivité le plus élevé. Les entrepreneurs qui souhaitent bénéficier des fonds offerts par ce Programme sont soumis à un processus de sélection par un groupe composé d'experts de l'INADEM, qui recensent les entreprises susceptibles de connaître une croissance importante. Les entrepreneurs sélectionnés reçoivent environ trois quarts des fonds demandés et s'engagent à assurer le montant restant.

La promotion de l'entrepreneuriat productif suppose tout autant la participation des pouvoirs publics que celle du secteur privé. Mazzucato (2013) affirme que les entreprises du secteur privé investissent généralement dans les secteurs à haut risque, une fois le premier pas franchi par le secteur public. Dans ce scénario, les entreprises privées s'appuient sur les économies d'échelle réalisées antérieurement. Par exemple, certaines des composantes technologiques les plus importantes de l'iPhone ont été financées par le secteur public, notamment le GPS, Siri, les écrans tactiles et même Internet. Si le mérite de la réussite spectaculaire de ce téléphone revient en bonne partie à l'entreprise qui l'a conçu, commercialisé sous un nom de marque et fabriqué, il est néanmoins indéniable que ce produit n'aurait jamais existé sans les investissements publics réalisés au préalable dans ces progrès technologiques. Par conséquent, le secteur public a la capacité d'encourager l'émergence de nouvelles activités, qui peuvent être développées par des investisseurs privés dans un deuxième temps.

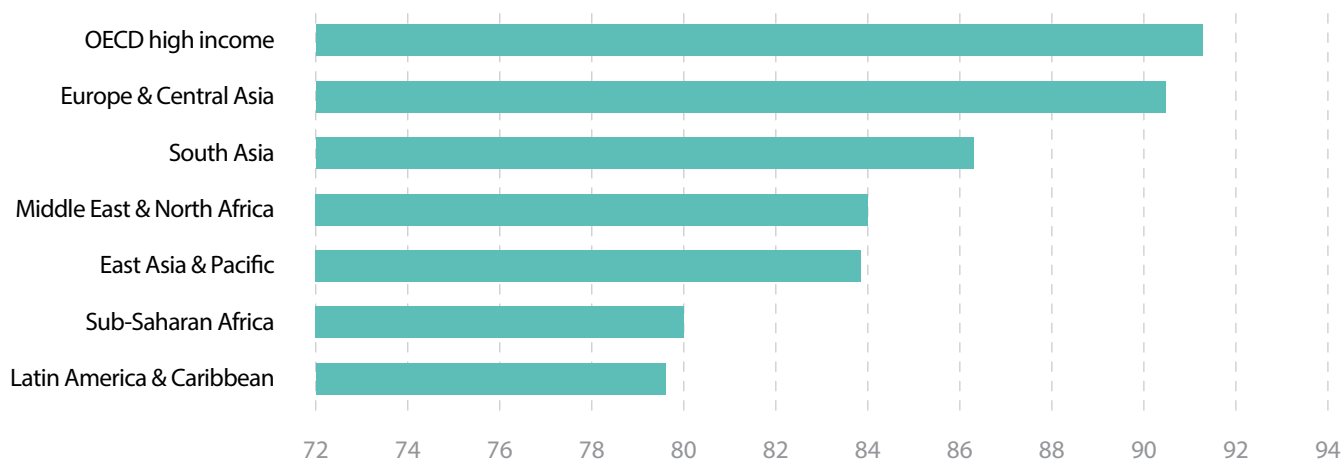


Enfin, pour appuyer l'entrepreneuriat productif, les pays doivent réduire les barrières à l'entrée du marché au profit des nouvelles entreprises, ce qui est plus facile à dire

qu'à faire. Le nombre de procédures, ainsi que le temps et le capital minimal requis pour la création de nouvelles entreprises et le coût que cela représente restent plus importants dans les pays en développement que dans les pays développés. Selon le rapport «Doing Business» de la Banque mondiale, il faut compter en moyenne 56 jours pour démarrer une entreprise dans un pays à revenu élevé de l'OCDE, contre 120 jours en moyenne dans les pays d'Afrique subsaharienne (région où le nombre moyen de jours requis est le plus élevé). Pour créer une entreprise, les entrepreneurs doivent en outre passer par 5 procédures distinctes en moyenne, dans un pays à revenu élevé de l'OCDE, tandis qu'en Amérique latine et dans les Caraïbes (région où le nombre moyen de procédures requises pour créer une entreprise est le plus élevé), il faut compter en moyenne 8 procédures distinctes (Banque mondiale, 2019a). D'après les résultats ventilés de l'indicateur «Création d'entreprises» de la Banque mondiale, la région d'Amérique latine et des Caraïbes est celle dans laquelle le niveau d'exigences en termes de procédures, de temps, de coûts et de capital pour créer une entreprise est le plus élevé.

FIGURE 3

### Indicateur de création d'entreprises



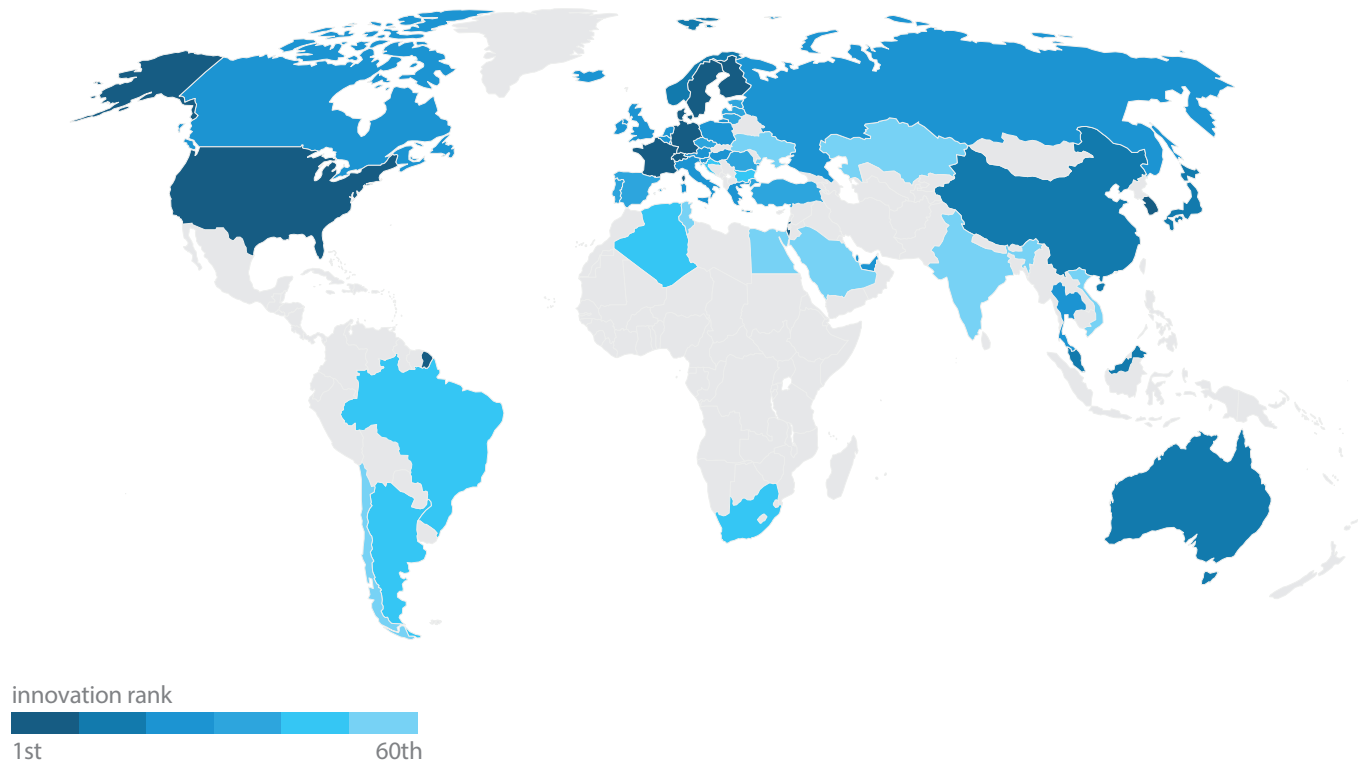
Source: Banque mondiale (2019a)

D'un autre point de vue, l'innovation peut entraîner une hausse de la productivité, grâce au développement et à l'application d'idées et de technologies qui visent à renforcer l'efficacité de la production de biens et de services ou à en améliorer la qualité (BCE, 2017). L'innovation est un processus continu et étendu qui profite aux entreprises de tout secteur économique. Cependant, seule une partie des entreprises revoient et modifient leurs processus, acquièrent de nouvelles connaissances ou développent de nouvelles méthodes de travail. Les enquêtes sur l'innovation montrent que, dans les pays de l'OCDE, les entreprises qui mettent au point un nouveau produit ou procédé représentent environ 50 pour cent des entreprises dans les pays riches, comme l'Allemagne, l'Autriche, le Luxembourg et la Suisse (OCDE, 2010a). En 2007, les gouvernements des pays de l'OCDE (pays à revenu élevé essentiellement) ont convenu qu'il était nécessaire d'adopter une stratégie de politique intergouvernementale afin d'attribuer un rôle central à l'innovation en tant que moteur principal de la productivité (OCDE, 2020a). Après 3 ans de recherches approfondies, la stratégie de l'innovation a vu le jour en 2020 (OCDE, 2010a). L'un des principaux messages de ce rapport consistait à faire remarquer qu'il ne fallait pas limiter les outils de mesure de l'innovation à l'évaluation quantitative de la recherche-développement (R-D), et qu'il importait de reconnaître les liens qui existaient entre l'innovation et toute une série de facteurs et de secteurs économiques.

**L'innovation** stimule la productivité en ce qu'elle permet de trouver et de mettre en œuvre des moyens plus efficaces d'utiliser le capital physique et humain existant. Par exemple, bien que de nombreuses réunions d'affaires continuent de se tenir en dehors des plateformes numériques, la création de systèmes de visioconférence et leur amélioration a permis de limiter la nécessité de se rendre aux lieux de réunion pour grand nombre de travailleurs partout dans le monde. Cela a entraîné l'augmentation des heures de travail effectives et de la productivité de la main-d'œuvre. Le classement Bloomberg des 60 pays les plus innovants s'appuie sur une approche globale de la mesure de l'innovation, axée sur 7 activités concrètes qui contribuent à celle-ci. L'indice annuel portant sur ces 60 pays comporte les catégories suivantes: intensité de la R-D, capacité de production à forte valeur ajoutée (compte tenu de la capacité d'innovation du secteur dans ce qui touche aussi bien aux produits qu'aux procédés et à la technologie), densité de la haute technologie (étant donné le pourcentage généralement élevé des investissements de ces entreprises dans le développement de produits et la recherche), efficacité de l'enseignement supérieur (en raison de l'importance de l'enseignement supérieur pour les progrès technologiques), concentration de chercheurs et nombre de brevets accordés par un pays donné. D'autres catégories, telles que la qualité du cadre réglementaire destiné à encourager l'innovation, sont exclues en raison de la difficulté à comparer les pays sur le plan quantitatif.

FIGURE 4

Pays les plus innovants du monde



Source: Bloomberg (2020) - données de l'OIT, du FMI, de la Banque mondiale, de l'OCDE, de l'OMPI et de l'UNESCO.



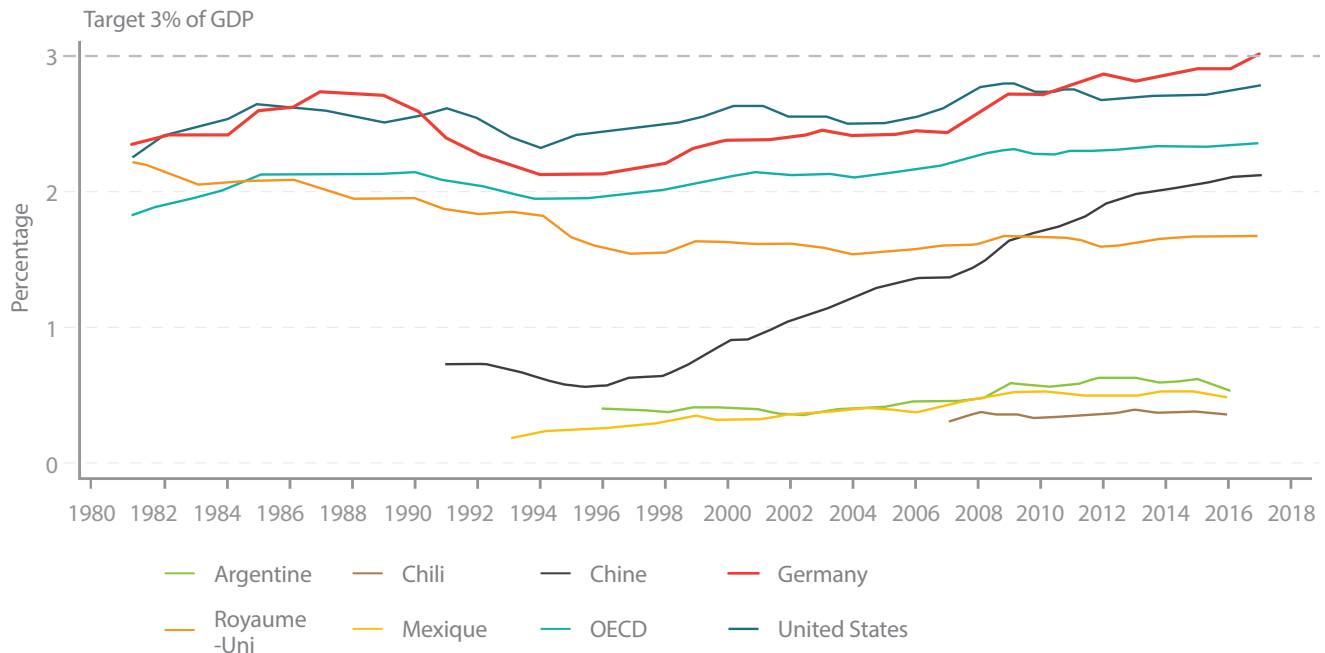
En 2020, l'**Allemagne** a été classée première selon l'indice d'innovation Bloomberg. Il s'agit d'un grand tournant dans les résultats habituels, la Corée du Sud ayant jusqu'ici occupé la première place pendant 6 années consécutives. L'Allemagne est en tête du classement cette année, grâce à son industrie manufacturière à forte valeur ajoutée, à la taille de ses entreprises de haute technologie par rapport à celle de l'économie allemande et au nombre de brevets accordés par le pays. L'innovation demeure néanmoins un défi permanent pour chaque pays, même pour celui qui est en tête du classement de l'Indice d'innovation Bloomberg. L'Allemagne a acquis plus d'importance en tant qu'économie manufacturière à forte valeur ajoutée, par exemple grâce à son secteur automobile, qui reste cependant confronté à d'importants défis en raison de préoccupations liées aux changements climatiques et de conflits commerciaux.

Il est important de noter que la **Corée du Sud** était en deuxième position en 2020, en raison d'une diminution du niveau de productivité de sa main-d'œuvre, à l'échelle des industries manufacturières à forte valeur ajoutée. La capacité d'innovation de ce pays reste néanmoins exceptionnelle, notamment si l'on tient compte de son évolution au cours des dernières décennies. En 1957, la Corée du Sud affichait le même revenu par habitant que le Ghana. Ses entreprises à forte intensité de recherche, Samsung en tête, ont modernisé l'ensemble de l'économie. Les dépenses annuelles de Samsung dans la R-D tournaient autour de 15,3 milliards de dollars E.-U. en 2018. Singapour occupait le troisième rang devant la Suisse et la Suède. Un autre exemple d'innovation est celui de l'économie de Singapour, qui s'est hissée au troisième rang en 2020, grâce à son industrie manufacturière à forte valeur ajoutée et à l'efficacité de son enseignement supérieur (Bloomberg, 2020).

**L'une des premières dispositions qui peuvent être prises par les autorités publiques pour promouvoir l'innovation consiste à renforcer l'aide publique à la R-D, caractéristique commune observée dans l'ensemble des pays affichant un taux d'innovation élevé.** Dans le graphique 1, on peut observer comment la Chine a considérablement augmenté ses investissements dans la R-D au cours des dernières années. La CBI a fixé l'objectif à atteindre en matière d'investissement dans la R-D au Royaume-Uni à 3 pour cent du PIB. Le pays est encore loin d'avoir atteint cet objectif. En revanche, en Allemagne la part du PIB consacrée aux investissements dans la R-D a déjà atteint 3 pour cent en 2017. Les OE peuvent plaider en faveur d'une augmentation de l'aide publique à la R-D, dans le but d'accélérer la création d'un écosystème adapté à l'innovation.

GRAPHIQUE 1

Part du PIB consacrée à l'investissement dans la R-D (1981-2017)



Source: Données de la Banque mondiale

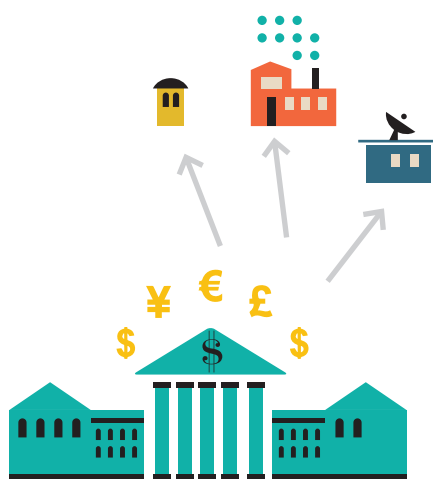
La stratégie de l'OCDE en matière d'innovation a été révisée en 2015 de manière à tenir compte des enseignements tirés de l'expérience de tous les pays. Tout d'abord, cette révision découlait d'un appel lancé aux pays pour qu'ils **investissent dans une perspective à long terme**. Le raisonnement sous-jacent repose sur l'idée que les principales technologies qui favorisent la croissance aujourd'hui (Internet et la génomique, par exemple) n'auraient pas pu exister sans le financement public de la recherche à long terme. Deuxièmement, dans la version révisée de sa stratégie de l'innovation, l'OCDE a invité instamment les pays à **accroître les subventions accordées à la R-D, plutôt que de mettre en place des incitations fiscales à cet égard**. Selon ce rapport, les incitations fiscales pour la R-D se chiffraient à environ 50 milliards de dollars E.-U. dans le groupe de pays composé des pays de l'OCDE, du Brésil, de la Chine, de l'Afrique du Sud et de la Russie. Il n'empêche qu'elles ne suffisaient pas à répondre aux besoins des entreprises jeunes et innovantes, mais facilitaient la planification fiscale transfrontières pour les entreprises multinationales (effets non désirés). Troisièmement, la révision de la stratégie de l'innovation a attiré l'attention sur la nécessité de surveiller et d'évaluer les politiques relatives à l'innovation, de **tirer des enseignements des expériences passées** et d'adapter les politiques appliquées, au fil du temps (OCDE, 2015a).

# 6...

## Accès au crédit et aux services financiers

Sans accès abordable au crédit, les entreprises ne seraient peut-être pas en mesure d'améliorer leur capital ou leurs moyens techniques, ce qui ferait baisser leur productivité. L'accès au crédit reste un défi de taille pour les pays en développement, près de la moitié de la population adulte mondiale n'ayant pas accès à un compte bancaire ou à des sources officielles de crédit. Ce problème touche souvent les PME des pays en développement. Selon des données provenant d'une enquête de la Banque mondiale portant sur 135 000 entreprises manufacturières du monde entier, seulement 33 pour cent des entreprises ont accès à une ligne de crédit active ou à un prêt bancaire. Les entreprises sont généralement tenues de présenter la preuve d'une garantie ayant une valeur égale au double du montant du prêt, ce qui est presque impossible pour les petits entrepreneurs (Banque mondiale, 2018). Cela crée un écart en termes de charges financières entre les petites et les grandes entreprises. On estime que pour avoir accès à un financement extérieur, les petites entreprises doivent payer un montant jusqu'à 20 fois supérieur à celui qui est versé par les grandes entreprises concurrentes (McKinsey, 2015).

Il est ressorti d'une étude menée récemment par des chercheurs de Stanford, en collaboration avec la Banque mondiale, que les problèmes d'accès au crédit constituent un des principaux obstacles à la croissance de la productivité et sont accentués dans les petites entreprises (Bloom et coll., 2010). Selon les données présentées dans cette étude, les petites entreprises des pays en développement affirment que leur accès limité aux ressources financières pèse sur leur croissance. Entre autres préoccupations, cette étude évoque le fait que les problèmes d'accès au crédit empêchent les petites entreprises d'investir dans la formation du capital humain et, perpétuent ainsi l'inefficacité de leurs opérations.



La même étude indique aussi que, dans les pays en développement, les petites entreprises peuvent bénéficier d'un prêt bancaire pour l'achat de nouvelles machines, avec le capital matériel acquis en garantie. Cependant, cette possibilité ne leur est pas offerte lorsque la demande de crédit concerne un actif incorporel tel que la formation à la gestion. Dans ce cas, les PME ne peuvent pas obtenir ce type de crédit, car elles ne possèdent pas de garantie en capital, comme cela aurait été le cas si elles devaient acheter de nouvelles machines. A contrario, les grandes entreprises productives disposent, elles, des ressources économiques nécessaires pour offrir des cours et des programmes de formations à leurs cadres, et accroître ainsi leur efficacité tout en améliorant la gestion stratégique de leurs affaires. Ce phénomène a tendance à creuser les écarts de productivité entre petites et grandes entreprises (Bloom et coll., 2010). Les OE peuvent chercher à obtenir l'appui des banques de développement (nationales, régionales ou internationales) en vue d'accroître les sources de financement disponibles pour les investissements dans ce type d'actifs incorporels.

On pourrait réduire les problèmes de financement auxquels sont confrontées les PME, grâce à certains outils de financement non bancaires innovants, couramment nommés «fonds mezzanines». Ce type de prêt a été encouragé par l'OCDE, qui y voit une technique de financement faisant appel à la fois à des éléments d'emprunt et de fonds propres dans le même instrument de placement. Les fonds mezzanine sont plus risqués que les prêts traditionnels, mais moins qu'un placement uniquement en actions. Ce type d'instrument peut venir compléter le prêt traditionnel, mais ne tend pas à le remplacer, car il est susceptible de ne pas être adapté à tous les besoins des prêteurs et des emprunteurs. Ce mécanisme de financement a surtout été utile pour les PME de niveau supérieur bénéficiant de cotes de crédit élevées (OCDE, 2013a). L'OCDE a cartographié et analysé plusieurs techniques de financement extérieur, solutions de remplacement des prêts traditionnels, réparties dans quatre différents groupes, en fonction du niveau de risque et de rendement qu'elles présentent. Les multiples choix offerts par le financement extérieur sont présentés dans le tableau 2. Pour une analyse plus détaillée de chaque technique de financement, veuillez consulter la publication de l'OCDE (2015b).

**TABLEAU 2**
**Techniques de financement extérieur de remplacement à l'intention des PME et des entrepreneurs**

Low Risk / Return	Low Risk / Return	Medium Risk / Return	High Risk / Return
Asset-based Finance	Alternative Debt	“Hybrid” Instruments	Equity Instruments
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asset-based lending</li> <li>• Factoring</li> <li>• Purchase Order Finance</li> <li>• Warehouse Receipts</li> <li>• Leasing</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Corporate Bonds</li> <li>• Securitised Debt</li> <li>• Covered Bonds</li> <li>• Private Placements</li> <li>• Crowdfunding (debt)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Subordinated Loans/Bonds</li> <li>• Silent Participations</li> <li>• Profit Participations Rights</li> <li>• Convertible Bonds</li> <li>• Bonds with Warrants</li> <li>• Mezzanine Finance</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Private Equity</li> <li>• Venture Capital</li> <li>• Business Angels</li> <li>• Specialised Platforms for Public Listing of SMEs</li> <li>• Crowdfunding (equity)</li> </ul>

Source: OECD, (2013a).

En 2020, les difficultés liées à l'élargissement de l'accès de milliards de personnes aux services financiers persistent. La Banque mondiale estime que 2,5 milliards de personnes n'utilisent que de l'argent liquide, faute d'accès à des services financiers officiels. Grâce aux progrès technologiques, le recours à des **services financiers numériques** peut vite modifier ce scénario dans les pays à revenu élevé et à faible revenu<sup>9</sup>. Ces services sont déjà exploités dans plus de 80 pays. Les consommateurs qui ont accès à Internet peuvent aspirer à ouvrir un compte de monnaie électronique, effectuer des versements et des virements et se constituer une épargne. Leurs comptes financiers et l'historique de leurs paiements pourraient les amener à bénéficier d'un accès à des services de crédit, d'assurance et de sécurité plus abordables. Cependant, les autorités publiques devront tenir compte des nouveaux risques liés à ces technologies, par exemple en réglementant l'utilisation de nouvelles sources de données des consommateurs, en protégeant les consommateurs contre d'éventuelles pannes technologiques, en venant en aide aux nouveaux utilisateurs inexpérimentés et vulnérables et en analysant les nouveaux types de relations contractuelles entre fournisseurs de services numériques et consommateurs (Banque mondiale, 2015a).

<sup>9</sup> L'accès à des crédits abordables peut également être renforcé en intensifiant la concurrence au sein des marchés du crédit. L'effet positif de l'élargissement des services financiers numériques en serait accentué.

# 7 \_...

## Infrastructure matérielle et numérique et connectivité avec les marchés internationaux

Le fait d'investir dans de nouveaux projets d'**infrastructure matérielle** et de garantir le bon fonctionnement et l'entretien de l'infrastructure existante sont des facteurs déterminants pour la productivité de tout pays. En termes simples, le fonctionnement général d'une économie dépend des services fournis grâce à l'infrastructure matérielle disponible (**transports, fourniture d'énergie et installations efficaces de stockage dans les ports et les aéroports entre autres**). A titre d'exemple, les entreprises ne seraient pas en mesure de participer au commerce transfrontières et n'auraient pas accès aux marchés internationaux sans l'infrastructure de transports nécessaire, ce qui signifie que la qualité des aéroports, des routes et des ports et l'accès à ces infrastructures sont des éléments essentiels qui facilitent le commerce. Inversement, aucune entreprise ne serait en mesure d'accroître sa production sans bénéficier d'un accès fiable et abordable à l'énergie, en particulier à l'électricité, le secteur industriel étant le plus gros consommateur d'énergie de tous les secteurs d'utilisation finale (il consomme environ 54 pour cent de la quantité totale d'énergie produite dans le monde) [AIE, 2016].



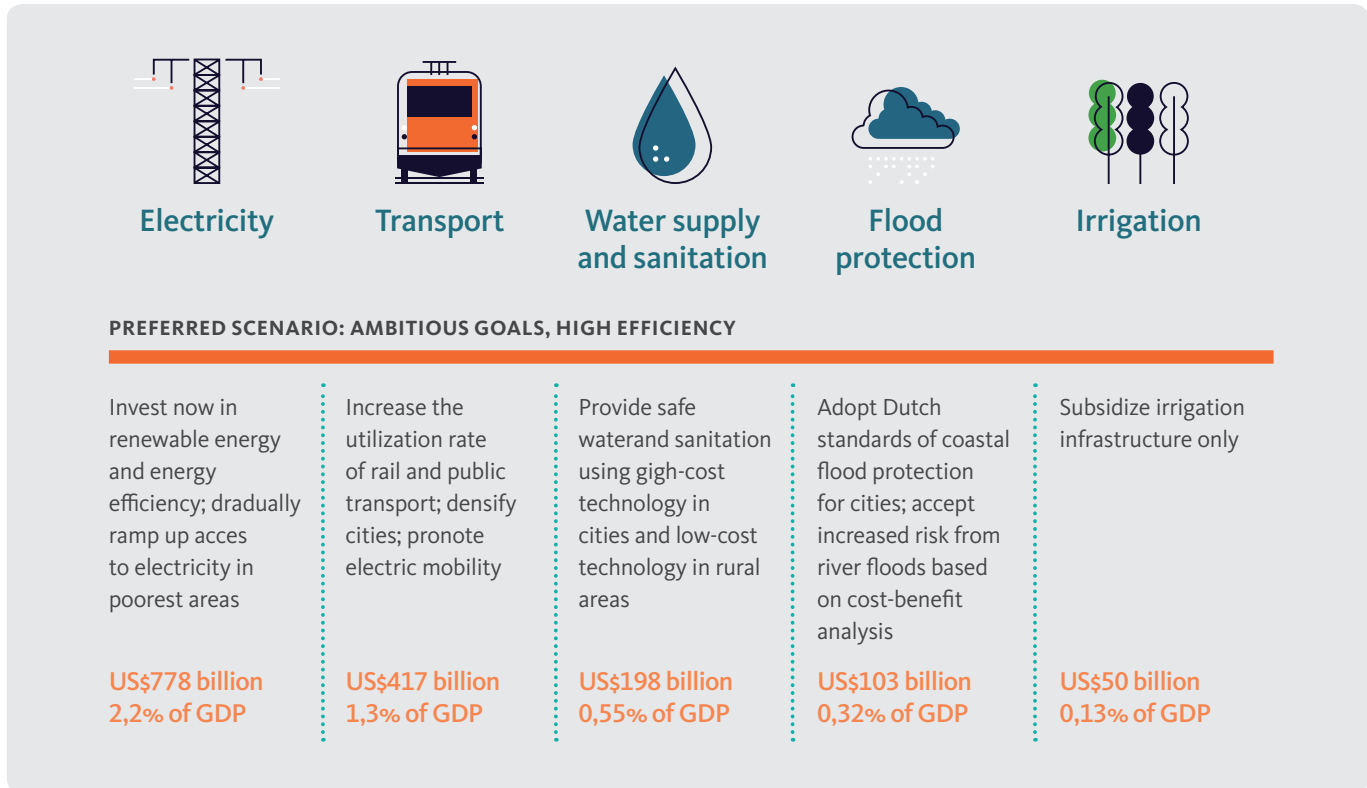
Hélas, selon les dernières estimations de la Banque mondiale (Banque mondiale, 2019a), il existe un écart important entre ce dont les entreprises et les citoyens ont besoin en termes d'infrastructures et ce qui est actuellement disponible. D'après les estimations les plus récentes de cette organisation internationale, environ **1 milliard** de personnes dans le monde vivent à plus de deux kilomètres de distance d'une route praticable en toutes saisons<sup>10</sup>, ce qui réduit leurs chances de trouver un emploi productif. En outre, **940 millions** de personnes vivent sans électricité. Dans son dernier rapport, la Banque mondiale a estimé que, s'ils mettaient en œuvre un ensemble de politiques approprié, les pays à revenu faible ou intermédiaire auraient besoin d'investir environ 4,5 pour cent de leur PIB pour atteindre leurs objectifs de développement durable (ODD).

Selon ce rapport, les pays devront investir dans les énergies renouvelables plutôt que dans les combustibles fossiles, associer planification des transports et aménagement du territoire pour réduire la durée des trajets et accroître la productivité, développer des systèmes ferroviaires qui facilitent le transport de marchandises et permettent de réduire les coûts à long terme, et déployer des technologies décentralisées dans les zones rurales, par exemple des miniréseaux d'électricité destinés à fournir un accès à l'électricité grâce à des sources d'énergie propre (Banque mondiale, 2019a).

<sup>10</sup> On entend par «route praticable en toutes saisons» une route accessible toute l'année par les moyens de transport des zones rurales les plus répandus (le plus souvent, des pick-up ou des camions tout-terrain).

**FIGURE 5**

**Scénario préconisé concernant les investissements dans l’infrastructure et les dépenses connexes, estimation des coûts annuels pour les pays à faible revenu et à revenu intermédiaire (2015-2030)**



Source: Banque mondiale (2019a)

L'une des principales difficultés relatives au développement de l'infrastructure matérielle dans les zones urbaines tient à l'amélioration des systèmes de transports publics. L'expérience récente du Royaume-Uni montre à quel point l'amélioration de la qualité des transports publics peut contribuer à accroître la productivité. La CBI a mené une étude pour comprendre les principaux problèmes de productivité qui existent au Royaume-Uni. L'une des solutions les plus prometteuses pour améliorer la productivité consistait à réduire la durée des trajets des citoyens, notamment celle de leurs déplacements domicile-travail. Selon la BCI, les embouteillages ont au moins trois principaux effets nocifs sur la productivité de l'économie britannique. Premièrement, l'augmentation de la durée des déplacements entraîne la réduction du nombre de personnes désireuses de travailler dans certaines zones. Deuxièmement, les embouteillages réduisent considérablement le nombre effectif d'heures de travail, en raison du temps perdu dans les déplacements. Enfin, d'innombrables occasions de mener des réunions d'affaires en personne sont perdues (CBI, 2017).

Selon les données présentées par la CBI, si la durée des déplacements diminuait et passait de 45 minutes à 30 minutes en moyenne, la productivité dans les grandes villes pourrait connaître une augmentation pouvant atteindre jusqu'à 14 pour cent, comme cela est indiqué dans l'étude menée dans l'agglomération de Liverpool. L'OE britannique propose d'axer les efforts sur la conception efficace et l'organisation de la logistique des réseaux de transports publics, ainsi que sur l'amélioration de l'intégration des différents modes de transport. Les transports collectifs de passagers réduisent les embouteillages et, partant, la durée des trajets. Il est néanmoins

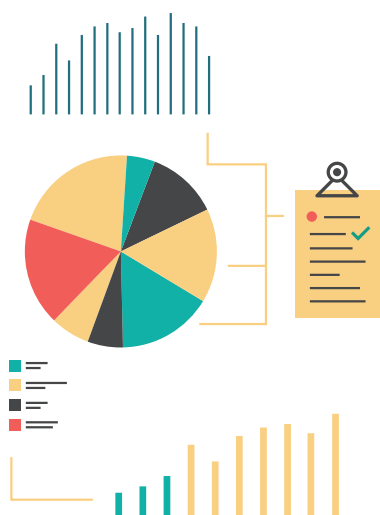
nécessaire d'améliorer la qualité du service offert pour inciter les usagers à y avoir recours.

La Liverpool City Region Bus Alliance est l'une des initiatives les plus récentes qui ont été prises pour remédier au problème des embouteillages et à ses effets néfastes sur la productivité. La ville encourage l'utilisation des transports collectifs en cherchant à renforcer la ponctualité de ces services et à mieux satisfaire les passagers. Ce programme a bénéficié d'un investissement de 25 millions de livres sterling, qui ont servi en partie à améliorer l'expérience des passagers à bord des bus, notamment en équipant les véhicules d'un accès sans fil à Internet et de ports USB permettant de recharger les appareils électroniques. D'après les dernières données disponibles, 92 pour cent des usagers interrogés se sont dits satisfaits du service offert par ces bus (Gouvernement britannique, 2018).

Pour sa part, l'**infrastructure numérique** est actuellement un élément essentiel sans lequel certains secteurs présentant la plus haute valeur ajoutée du monde ne pourraient pas fonctionner, notamment celui de l'extraction de données (data mining). Elle fournit des plateformes qui peuvent être utilisées pour faire connaître les entreprises ou effectuer des opérations monétaires numériques. L'infrastructure numérique est ainsi devenue l'une des composantes les plus importantes de la croissance de la productivité. Son amélioration constitue un défi intersectoriel pour les pays à revenu élevé et les pays à faible revenu. Dans les pays en développement, l'amélioration de la couverture du réseau Internet fait partie des facteurs nécessaires pour l'adoption de nouvelles technologies et est largement susceptible de contribuer à la croissance économique.

L'examen de 30 pays émergents a montré qu'en 2010, la couverture du réseau Internet a contribué à hauteur de 336 milliards de dollars E.-U. au PIB de ces pays (McKinsey, 2012). Les PME qui ont recours à la communication ou la commercialisation électronique voient, pour la plupart, leur chiffre d'affaires et leur productivité augmenter, et leurs coûts diminuer. McKinsey a estimé que, dans les pays en développement, les entreprises qui consacrent une partie importante de leur budget aux technologies du Web constatent généralement une nette hausse de leur chiffre d'affaires, par rapport aux entreprises qui investissent peu dans cette composante (McKinsey, 2015).

Dans les pays à revenu élevé, comme le Royaume-Uni, l'adoption des technologies s'accompagne d'autres difficultés. Le degré de couverture du réseau Internet y étant quasiment universel, l'enjeu à l'avenir sera d'améliorer la qualité du service. La CBI du pays signale qu'environ un tiers des entreprises du Royaume-Uni se plaignent du fait que les services à haut débit ne répondent pas à leurs besoins de manière satisfaisante, ce qui les empêche de faire leurs de nombreuses pratiques de gestion productives. Par exemple, les entreprises dont la connexion à Internet est lente sont susceptibles d'éprouver davantage de difficultés à mettre en œuvre les pratiques du télétravail avec leurs employés, en particulier lorsqu'il s'agit d'organiser des vidéoconférences en ligne. De plus, les services à haut débit de qualité médiocre limitent la capacité des entreprises à stocker, protéger et échanger leurs données au moyen de services de stockage en ligne. C'est pourquoi, dans les pays à revenu intermédiaire et les pays à revenu élevé, il ne suffit pas d'améliorer le taux de couverture du réseau Internet, mais il est aussi nécessaire d'accroître la vitesse moyenne des téléchargements de données.



De la même manière, les entreprises qui jouissent d'une réputation internationale peuvent bénéficier des ressources financières disponibles à l'étranger. Leur accès à des crédits à faible coût est ainsi renforcé. Notons également que l'accès aux consommateurs des marchés extérieurs permet aux entreprises de réaliser des économies d'échelle et de réduire ainsi leurs coûts unitaires.

L'amélioration de l'infrastructure numérique peut avoir des effets bénéfiques pour tous types d'entreprises; l'accès à Internet à haut débit peut rendre plus efficaces les petites entreprises et les entreprises manufacturières les plus sophistiquées. L'infrastructure numérique peut faciliter l'application d'horaires souples et le travail à domicile en réduisant les obstacles à la collaboration à distance (CBI, 2017). Il s'agit d'un moyen complémentaire de réduire les embouteillages et d'accroître le temps de travail effectif et, partant, la productivité par travailleur. Dans le même ordre d'idées, l'infrastructure numérique peut réduire les inégalités entre les sexes sur le lieu de travail. Le recours à des horaires souples et au travail à domicile est nécessaire pour les ménages dans lesquels les deux parents travaillent. De la même manière, une infrastructure numérique offrant une meilleure couverture et une meilleure qualité favorise la création et le développement de nouveaux secteurs économiques, comme le commerce électronique et les services financiers numériques.

D'autre part, lorsqu'une entreprise renforce sa **connectivité avec les marchés internationaux**, elle élargit la clientèle qui serait susceptible d'acheter ses biens et services. Cela lui permet d'augmenter ses éventuels bénéfices et d'accroître sa productivité. Les avantages du commerce pour la productivité sont remarquables. Une fois que les entreprises sont entrées sur le marché international, leur niveau de productivité a tendance à augmenter grâce à différents mécanismes. Par exemple, les entreprises exportatrices font face à de plus fortes pressions de la part de la concurrence sur les marchés mondiaux, ce qui les encourage à investir dans l'innovation et à améliorer leurs processus de production et de gestion. En outre, le commerce entraîne aussi un choix plus vaste de facteurs de production à un coût moins élevé; facilite l'accès à la technologie et crée davantage d'occasions de s'instruire au contact de meilleurs produits et de pratiques commerciales plus productives; et favorise l'intégration dans les chaînes d'approvisionnement. La somme totale de tous ces facteurs représente les gains d'efficacité dynamiques réalisés grâce au commerce.

De la même manière, les entreprises qui jouissent d'une réputation internationale peuvent bénéficier des ressources financières disponibles à l'étranger. Leur accès à des crédits à faible coût est ainsi renforcé. Notons également que l'accès aux consommateurs des marchés extérieurs permet aux entreprises de réaliser des économies d'échelle et de réduire ainsi leurs coûts unitaires. De plus, les entreprises dont l'une des activités a trait à l'exportation sont également plus exposées aux progrès technologiques, étant en contact direct avec les concurrents internationaux et les fournisseurs d'intrants à faible coût les plus efficaces.

On estime que les accords commerciaux et les réformes visant à faciliter les échanges commerciaux ont permis à la productivité d'augmenter d'environ 2,8 pour cent par an, dans les pays participants, pendant 10 ans, de 2004 à 2014 (McKinsey, 2015). Il ressort de cette même étude que le prix à payer en cas de non-application de ce type de politiques commerciales est très élevé. Au Brésil par exemple, l'absence de connectivité des entreprises avec les marchés internationaux représente un coût équivalent à 1,25 pour cent de croissance économique annuelle pour le pays. Cet isolement est dû aux barrières réglementaires que le Brésil impose au libre-échange de biens et de services. Sur le plan mondial, cette question fera partie des sujets de débats et de négociation les plus importants parmi les points à aborder concernant la productivité.



# 8

## Droits de propriété et état de droit

La fiabilité des droits de propriété et le respect de l'état de droit donnent aux investisseurs un sentiment de certitude, ce qui relève le niveau général des investissements productifs dans l'économie et renforce la capacité des travailleurs à atteindre un niveau de production plus élevé. Selon le World Justice Project (WJP), l'état de droit peut être qualifié de cadre législatif et institutionnel représentant quatre principes universels. Premièrement, la nécessité de **rendre des comptes**, qui suppose que les acteurs du secteur tant public que privé soient passibles de poursuites en vertu de la loi. Deuxièmement, toute économie doit être fondée sur des **lois justes**. Les lois doivent donc être claires, portées à l'attention du public, stables et justes. Elles doivent être appliquées de façon équitable et protéger les droits fondamentaux, notamment la sécurité des personnes, la liberté de contracter, les droits de propriété, ainsi que d'autres droits fondamentaux. Troisièmement, l'état de droit appelle la **transparence des affaires publiques** ainsi que la mise en œuvre de procédures accessibles, équitables et efficaces pour promulguer, appliquer et faire respecter les lois. Enfin, cette notion renvoie à la nécessité de disposer d'un **mécanisme de règlement des litiges qui soit accessible et impartial**. Autrement dit, la justice doit être rendue par des représentants compétents, indépendants et qui ont le sens de l'éthique (WJP, 2019).

Le lien entre résultats économiques et règlement efficace des litiges a été établi par des études universitaires sérieuses. Il a été prouvé que les petites entreprises qui ont accès à un système judiciaire de meilleure qualité affichent généralement un taux de **croissance plus élevé** (Islam, 2003). De plus, il est avéré qu'en renforçant l'efficacité du système judiciaire, on peut améliorer l'environnement économique dans son ensemble, grâce à la promotion de l'**innovation**, à l'application de mesures permettant d'attirer une quantité plus importante d'**investissements étrangers directs** et à l'augmentation des **recettes fiscales**, et ouvrir ainsi la voie à des investissements publics plus conséquents (Esposito, 2014). Les améliorations apportées à l'environnement économique incitent les dirigeants d'entreprises à accroître leurs investissements. A titre d'exemple, des entreprises du Brésil, du Pérou et des Philippines ont fait savoir qu'elles auraient **investi davantage** si les tribunaux leur avaient inspiré une plus grande confiance (Castelar Pinheiro et coll., 2001, Sereno et coll., 2001 et Herrero et coll., 2001). Partout dans le monde, il reste beaucoup à faire pour réduire le temps nécessaire au règlement des litiges commerciaux ainsi que les coûts que cela entraîne. Il faut compter en moyenne 37 mois pour résoudre un litige commercial dans les pays d'Asie du Sud, soit plus de deux fois le temps nécessaire dans les pays d'Europe et d'Asie centrale (Banque mondiale, 2019b).

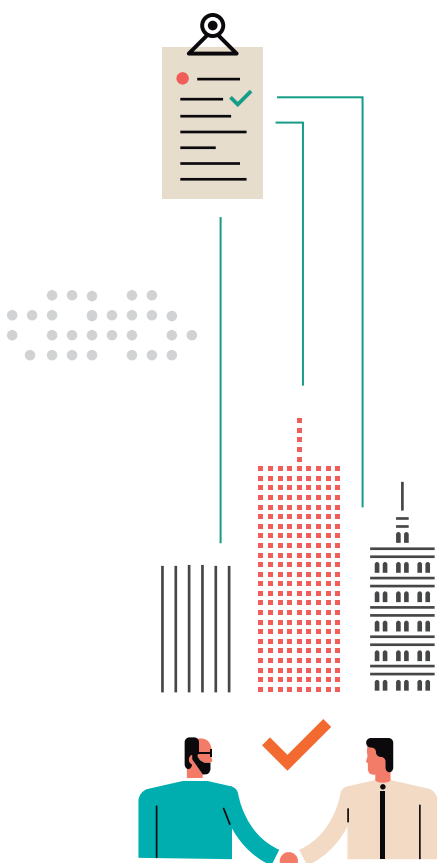
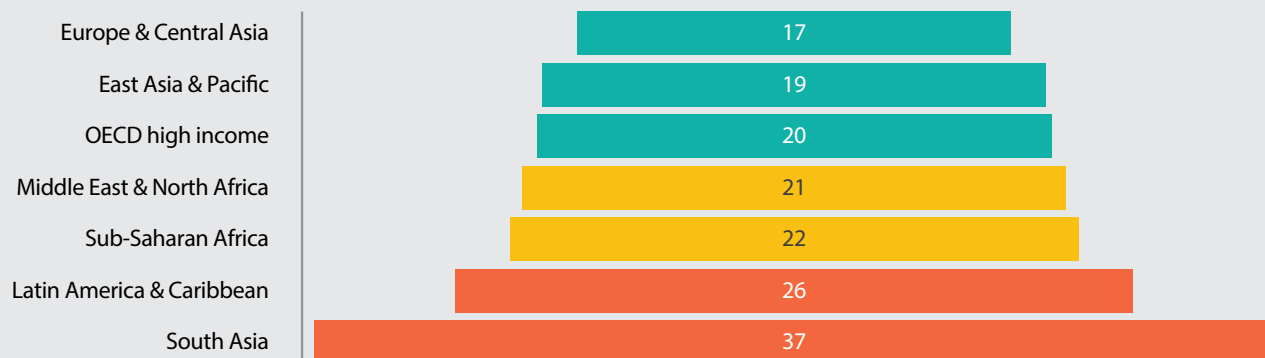


FIGURE 6

Temps (mois) nécessaire en moyenne pour résoudre un litige commercial (2019)



Source: Banque mondiale (2019b)

Les droits de propriété permettent à des entreprises ou à des individus de tirer des revenus privés d'un placement réalisé dans un projet ou une entreprise. Si le niveau de confiance des investisseurs dans cette condition de base est faible, l'incitation à la réalisation d'investissements privés diminue. Par conséquent, les pays offrant le niveau de protection des droits de propriété le plus

bas, comme le Venezuela, le Zimbabwe, la Mauritanie ou encore Haïti, présentent un risque plus élevé pour l'allocation de capitaux, ce qui dissuade le secteur privé de participer aux investissements dans ces pays, et réduit le niveau de productivité de ces derniers et, partant, leur niveau de compétitivité et de croissance économique, du fait de la baisse du niveau d'investissements privés.

TABLEAU 3

Les 10 pays offrant le niveau de protection des droits de propriété le plus bas

Position dans le classement (sur 137 pays)	Pays
128	Ukraine
129	Bosnie-Herzégovine
130	Madagascar
131	Burundi
132	Yémen
133	Tchad
134	Haïti
135	Mauritanie
136	Zimbabwe
137 (dernier rang)	Venezuela

Source: FEM (2018)



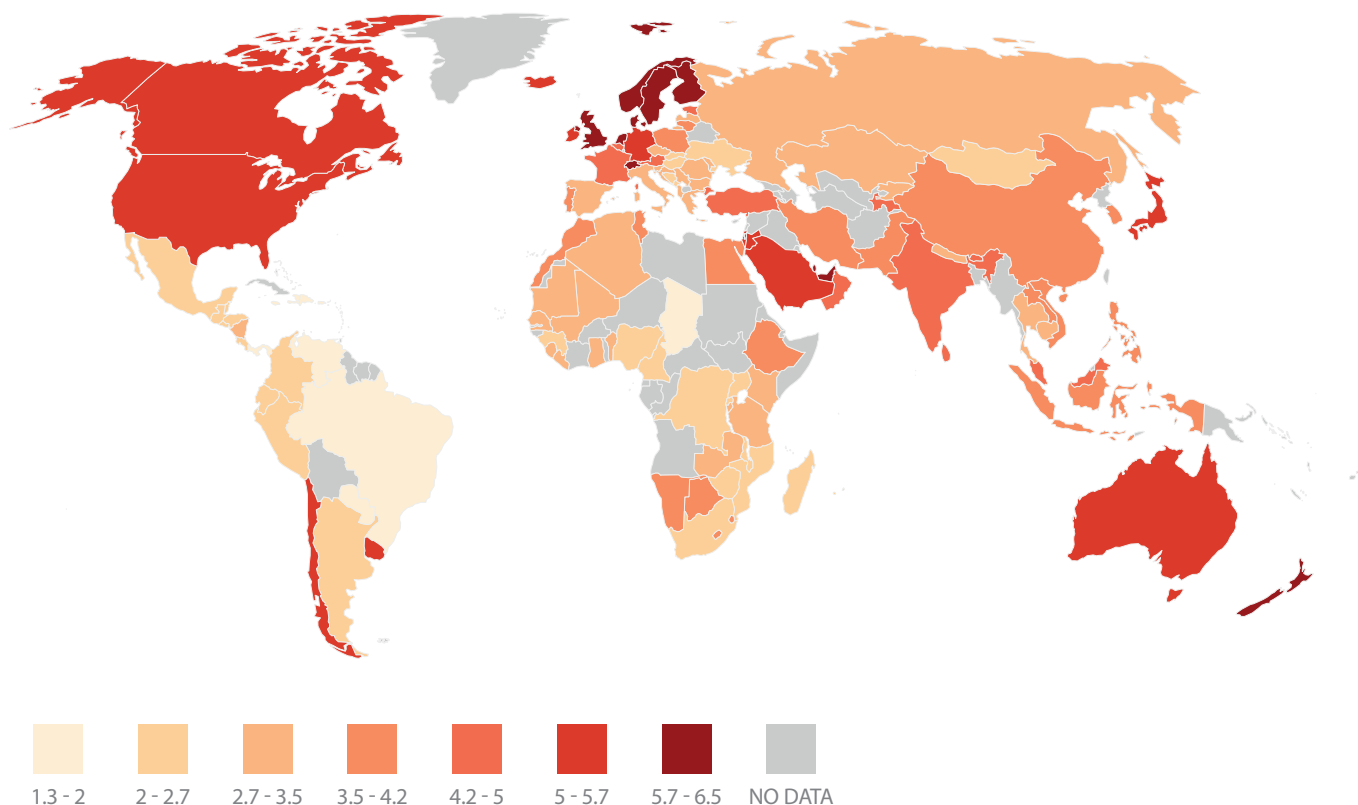
# 9...

## Gouvernance et politique de lutte contre la corruption

Comme l'a souligné le BIT dans son rapport à la Conférence internationale du Travail de 2007 (rapport VI concernant la promotion d'entreprises durables), les effets d'une mauvaise gouvernance sont extrêmement néfastes pour les entreprises de toutes tailles. Une mauvaise gouvernance peut être caractérisée par un niveau élevé de corruption au sein d'un pays ou d'une région spécifique. Par exemple, des données statistiques récentes fournies par la Banque mondiale (voir [WB GovData360](#)) montrent que dans des régions comme l'Amérique latine et les Caraïbes, l'Europe orientale et l'Afrique, le niveau des détournements de fonds publics est important, car la corruption y est très répandue (Figure 7). Dans ces régions, ainsi que dans de nombreux pays du monde, la corruption réduit directement les bénéfices des entreprises, celles-ci se voyant contraintes d'en verser une partie à des agents publics.

FIGURE 7

**Classement mondial. Détournement de fonds publics. Dans quelle mesure le détournement de fonds publics au profit d'entreprises, d'individus ou de groupes, en raison de la corruption, constitue-t-il une pratique courante dans votre pays? [1 = pratique très courante; 7 = ne se produit jamais]**



Source: WB GovData360



L'OCDE met en avant quatre principales raisons pour lesquelles les politiques de lutte contre la corruption devraient faire partie des priorités de tous les pays (OCDE, 2014). Premièrement, la corruption fait augmenter les coûts de l'activité économique dans le secteur privé d'environ 10 pour cent. De plus, la corruption découle généralement d'initiatives publiques peu rentables pour la société qui accordent la priorité à des projets favorisant les pots-de-vin et les paiements illicites, par exemple dans le cadre de travaux d'infrastructure, sans considération de leur taux de rentabilité. Les actes de corruption empêchent les personnes et les entreprises à faible revenu d'accéder aux fonds publics. En d'autres termes, le détournement de ressources publiques réduit les fonds disponibles pour financer les programmes sociaux d'appui aux entrepreneurs et aux petites entreprises, entre autres. Enfin, la corruption discrédite l'état de droit au sein du pays, menace la stabilité du système économique et démocratique et crée un niveau élevé d'incertitude peu propice à l'investissement.

Du point de vue de la politique des pouvoirs publics, pour mettre fin à la corruption, il faut tenir compte de la transversalité de ce phénomène entre les secteurs public et privé. Le secteur public est présenté comme celui qui crée la demande de paiements illicites ou de pots-de-vin, et qui souvent profite de l'improbabilité que ce type de comportement entraîne des répercussions sur le plan juridique. Il est donc pour sa part responsable d'une grande partie de la corruption qui sévit dans un pays. Cependant, ces pratiques sont également courantes dans le secteur privé. S'il est vrai qu'elles peuvent être encouragées par l'inefficacité du cadre réglementaire, il n'empêche que certaines entreprises ont souvent recours à des pratiques illégales – pots-de-vin versés à des fonctionnaires, activités frauduleuses, blanchiment d'argent ou arrangements conclus avec d'autres entreprises en vue d'augmenter les prix sur les marchés.

La corruption et la recherche de rentes favorisent le développement de systèmes économiques inefficaces, non productifs et non concurrentiels. Des sondages réalisés auprès d'entreprises révèlent que la corruption constitue toujours un véritable obstacle aux activités économiques, car elle décourage l'investissement, entraîne des coûts supplémentaires, crée des obstacles et favorise la concurrence déloyale. Cependant, des pays comme la Finlande et la Nouvelle-Zélande font état de niveaux négligeables pour ce qui est des paiements illicites et des pots-de-vin (WB GovData360), ce qui signifie qu'il est plus facile d'y créer un environnement propice aux affaires et à l'activité des marchés offrant des possibilités d'investissement sans favoritisme de la part des pouvoirs publics. Plusieurs mesures complémentaires peuvent être adoptées dans le cadre des efforts de lutte contre la corruption, entre autres la mise en place d'une gouvernance des entreprises solide, le renforcement de l'obligation de rendre des comptes, l'établissement de codes de conduite, la simplification des cadres juridiques et réglementaires et la réduction des obstacles bureaucratiques qui entravent la création d'entreprises et l'exploitation de ces dernières<sup>11</sup>.

<sup>11</sup> Voir Centre for Private Enterprise, <http://www.cipe.org>, Reform Toolkit for Combating Corruption.

# 10...

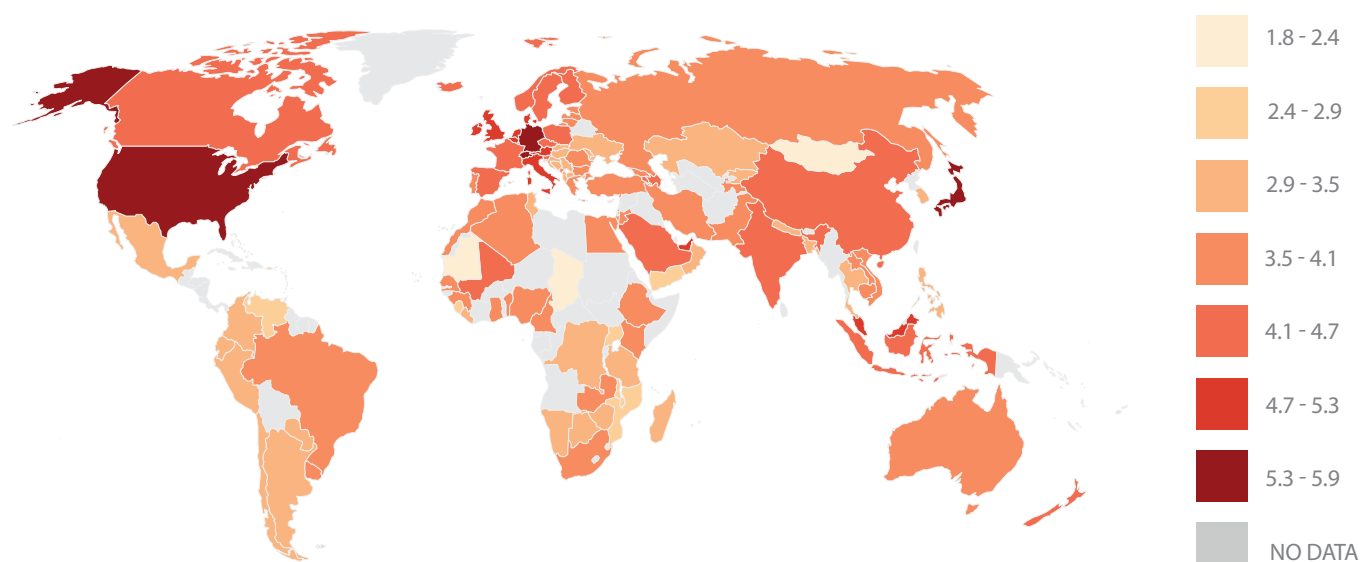
## Concurrence

Les nouvelles entreprises peuvent entrer librement sur les marchés concurrentiels afin d'y proposer leurs produits et services aux consommateurs. L'entrée de nouvelles entreprises dans un secteur donné incite les autres entreprises en place à accroître leur productivité et préserver leur part de marché. En termes simples, le marché concurrentiel est à l'opposé du scénario monopolistique. Dans les monopoles artificiels, créés par des barrières réglementaires qui profitent à une seule entreprise, rien n'incite les entreprises à gagner en efficacité, étant donné l'absence de concurrents susceptibles de mettre en danger leur part de marché ou leur chiffre d'affaires. Actuellement, les pays développés qui affichent un niveau de productivité élevé sont caractérisés par un haut degré de concurrence.

En 2018, la Suisse, le Japon, les Etats-Unis d'Amérique et l'Allemagne étaient les pays qui présentaient le niveau ressenti de concurrence le plus élevé (estimé sur la base de la répartition ressentie de l'activité des entreprises entre un grand nombre d'entreprises). Cependant, l'écart en termes de niveau de concurrence entre les régions et les pays demeure considérable, ce qui témoigne du fait que beaucoup de pays ont encore de grands progrès à faire. Selon les dernières statistiques, les plus hauts niveaux de concurrence ont été relevés dans des régions développées, soit dans la plupart des pays d'Europe occidentale, ainsi que dans des pays émergents comme la Chine ou l'Inde. On constate toutefois un décalage important dans d'autres régions, comme le Moyen-Orient, l'Afrique et l'Amérique latine et les Caraïbes, ainsi que dans des pays émergents comme la Russie (FEM, 2018).

FIGURE 8

Position dominante sur le marché à l'échelle mondiale. Comment décririez-vous l'activité des entreprises dans votre pays? [1 = dominée par quelques groupes d'entreprises; 7 = répartie entre un grand nombre d'entreprises]



Source: FEM (2018).

Il existe dans le monde de nombreux cas qui montrent qu'un environnement plus concurrentiel peut accroître la productivité. Dans le cadre d'un examen détaillé de nombreuses études de cas internationales, Holmes et coll. (2010) se sont penchés sur les mécanismes au moyen desquels la concurrence a pu faire augmenter la productivité partout dans le monde. Il en est ressorti que les entreprises ont tendance à réaliser des investissements importants en vue d'accroître la productivité lorsqu'elles sont confrontées à de nouveaux concurrents. La même étude conclut en outre que la concurrence serait susceptible d'encourager les entreprises à revoir et améliorer leurs techniques de gestion.

Au début des années 1980, les producteurs de minerai de fer **brésiliens** sont venus concurrencer les fabricants de minerai de fer des Etats-Unis d'Amérique sur le marché de la région inférieure des Grands Lacs, mettant fin à la tendance monopolistique qui dominait ce marché. A chaque fois que les acteurs du secteur américain du minerai de fer se sont trouvés face à de nouveaux concurrents venant du Brésil, ils se sont efforcés d'augmenter leur productivité en innovant grâce à de nouvelles techniques de gestion, par exemple en autorisant leurs salariés à devenir polyvalents au sein de leurs entreprises, en les encourageant à assumer de nouvelles tâches et à mettre toutes leurs compétences au service de l'entreprise. La productivité de la main-d'œuvre qui avait peu augmenté dans ce secteur avant les années 1980 a fait un bond en avant avec l'entrée des concurrents brésiliens sur le marché. Elle a de fait doublé en quelques années au milieu des années 1980 (Schmitz, 2005).

Les données enregistrées en **Inde** témoignent également du lien positif qui existe entre la stimulation de la concurrence et l'augmentation de la productivité, mais elles montrent aussi que cet effet ne peut être observé qu'à moyen terme, un certain temps après que les usines ont adapté leurs processus de production et procédé aux investissements de capitaux nécessaires. En Inde, les droits de douane élevés qui étaient appliqués aux produits importés constituaient une invitation à l'inefficacité pour les entreprises en place, qui n'étaient confrontées à aucune pression de la part de concurrents internationaux. Cependant, le pays a lancé en 1991 un processus de libéralisation tarifaire dans certains secteurs, et réduit ainsi les obstacles à l'entrée de nouveaux produits et renforcé la concurrence sur les marchés locaux. Dans une analyse d'un ensemble détaillé de données recueillies auprès d'usines, Sivadasan (2008) a estimé que la réduction des droits de douane, lancée en 1991, n'a pas eu de véritables effets sur la productivité de la main-d'œuvre à court terme (1992-1993). En revanche, l'auteur relève des effets positifs importants sur le niveau de productivité à moyen terme (1993-1994), en raison de l'augmentation de la concurrence dans les secteurs libéralisés, par rapport aux autres secteurs.



# 11

## Politique industrielle



Différents types de mesures peuvent être appliqués par les pouvoirs publics dans le cadre d'une politique industrielle. Selon un rapport détaillé de la **Banque mondiale** (Banque mondiale, 2012a), les mesures d'intervention publiques peuvent être classées dans deux catégories différentes. Premièrement, les interventions non souhaitées, celles qui visent à protéger certaines entreprises ou industries, soit dans de nouveaux secteurs économiques sans lien avec les avantages comparatifs du pays, soit dans des secteurs existants qui ne présentent plus aucun avantage comparatif. Le deuxième type d'interventions publiques, celles qui sont susceptibles de stimuler la productivité, est celui qui vise à faciliter le changement structurel au sein du pays, par différents moyens, entre autres la communication d'informations, le versement d'une compensation aux acteurs du secteur privé qui ont des effets externes positifs sur la société, ou la coordination de projets d'infrastructures matérielles et immatérielles, en fonction de la dynamique des avantages comparatifs du pays.

Le deuxième type d'interventions est le seul qui puisse profiter à la productivité. D'après l'OIT (2014a), une politique de développement productif peut être élaborée pour corriger les erreurs du marché et des pouvoirs publics et créer de nouveaux marchés et secteurs en fonction des avantages comparatifs des pays. La logique qui motive cette recommandation est la suivante: la promotion du développement de secteurs stratégiques ayant des effets externes positifs et un niveau élevé de productivité du travail permettra au reste de l'économie de bénéficier des retombées de ces investissements. Par exemple, l'amélioration de la productivité du secteur de l'énergie ou des télécommunications peut profiter à de nombreux autres secteurs économiques d'un pays, en réduisant leurs coûts de production et en favorisant l'augmentation de leur productivité et de leur compétitivité. Pour être viables à long terme, ces investissements doivent cependant tenir compte des avantages comparatifs du pays. Aiginger (2014) attire l'attention sur l'expérience réussie d'un groupe de **pays scandinaves** (Suède, Finlande et Danemark), qui ont nettement augmenté leurs investissements publics dans la R-D du secteur des télécommunications, secteur économique présentant une forte valeur ajoutée par travailleur et ayant des effets externes positifs sur le reste de l'économie, lesquels contribuent à accroître la productivité de l'ensemble de la région. Ce qui précède va dans le sens des résultats obtenus par Aiginger et Sieber (2006) dans leur analyse empirique, qui a révélé que les pays dont les principaux moyens d'action reposaient sur l'aide et la réglementation publiques enregistraient des résultats macroéconomiques inférieurs à ceux des pays qui faisaient de la promotion des externalités positives leur principal instrument de politique industrielle.

**L'OCDE** a critiqué l'approche traditionnelle de la politique industrielle, celle qui autorise les interventions sur le marché des produits et l'application de mesures protectionnistes, telles que des droits de douane élevés sur les importations. Au contraire, l'OCDE préconise désormais l'adoption d'une logique en matière de politique industrielle fondée entre autres sur: des mesures d'incitation en faveur

Dani Rodrik, profesor de la Escuela de Gobierno John F. Kennedy de la Universidad de Harvard, sostiene que no es deseable especificar ex ante la lista de políticas necesarias para apoyar el desarrollo del sector privado. En cambio, sostiene que la política industrial debería funcionar mediante un diálogo entre el sector público y el privado, con el fin de descubrir las necesidades de las empresas en el contexto local.

de la R-D, des subventions à la formation, des abattements pour investissement et une aide à l'accès au financement (OCDE, 2013). L'opinion de l'OIT convergeait avec les points de vue présentés ci-dessus, l'organisation ayant fait remarquer qu'aucun pays n'était passé de la pauvreté rurale à la richesse postindustrielle sans avoir eu recours à une sélection de mesures gouvernementales visant à modifier la structure économique et à stimuler le dynamisme économique. Quoi qu'il en soit, le débat entre économistes et décideurs n'a plus pour objet de savoir s'il convient ou non de se doter d'une politique industrielle, mais plutôt de déterminer quelle est la portée de cette politique et par quel moyen il faut procéder (OIT, 2014a).

Les pays d'**Amérique latine et des Caraïbes** ont pris du retard par rapport à la croissance de la productivité qui a marqué la plupart des pays d'**Asie du Sud-Est**. Selon un rapport établi récemment par l'OIT (2016a), ces deux régions ont été la scène d'interventions publiques dans le secteur économique depuis les années 1980. Cependant, les nuances de ces mesures variaient considérablement, certaines ayant abouti à des résultats médiocres en Amérique latine et dans les Caraïbes, d'autres ayant entraîné l'augmentation de la productivité en Asie du Sud-Est. Par exemple, lorsque l'on compare le cas de la Corée du Sud avec les interventions publiques les plus courantes dans les pays d'Amérique latine et des Caraïbes, on relève trois principales différences. Premièrement, les mesures d'intervention qui ont été prises en Corée du Sud ont favorisé l'adoption et la diffusion de la technologie dans ce pays, ce qui a permis d'aligner le système éducatif sur les exigences requises pour rendre possible la transformation industrielle. Cela a rarement été le cas en Amérique latine et dans les Caraïbes, à quelques exceptions près, par exemple dans l'industrie aérospatiale du Brésil. Deuxièmement, en Corée du Sud, les subventions publiques étaient accordées sous certaines conditions liées aux résultats des entreprises. Dans le cas des exportateurs, par exemple, les résultats des entreprises étaient évalués en fonction de la présence de ces dernières sur les marchés internationaux. En revanche, en Amérique latine et dans les Caraïbes, le versement de subventions n'était généralement soumis à aucune condition. Troisièmement, en Corée du Sud, le secteur privé pouvait bénéficier de subventions publiques à titre temporaire seulement, tandis qu'en Amérique latine et dans les Caraïbes, aucune échéance n'était clairement définie et le versement des subventions se poursuivait même en l'absence de résultats productifs.

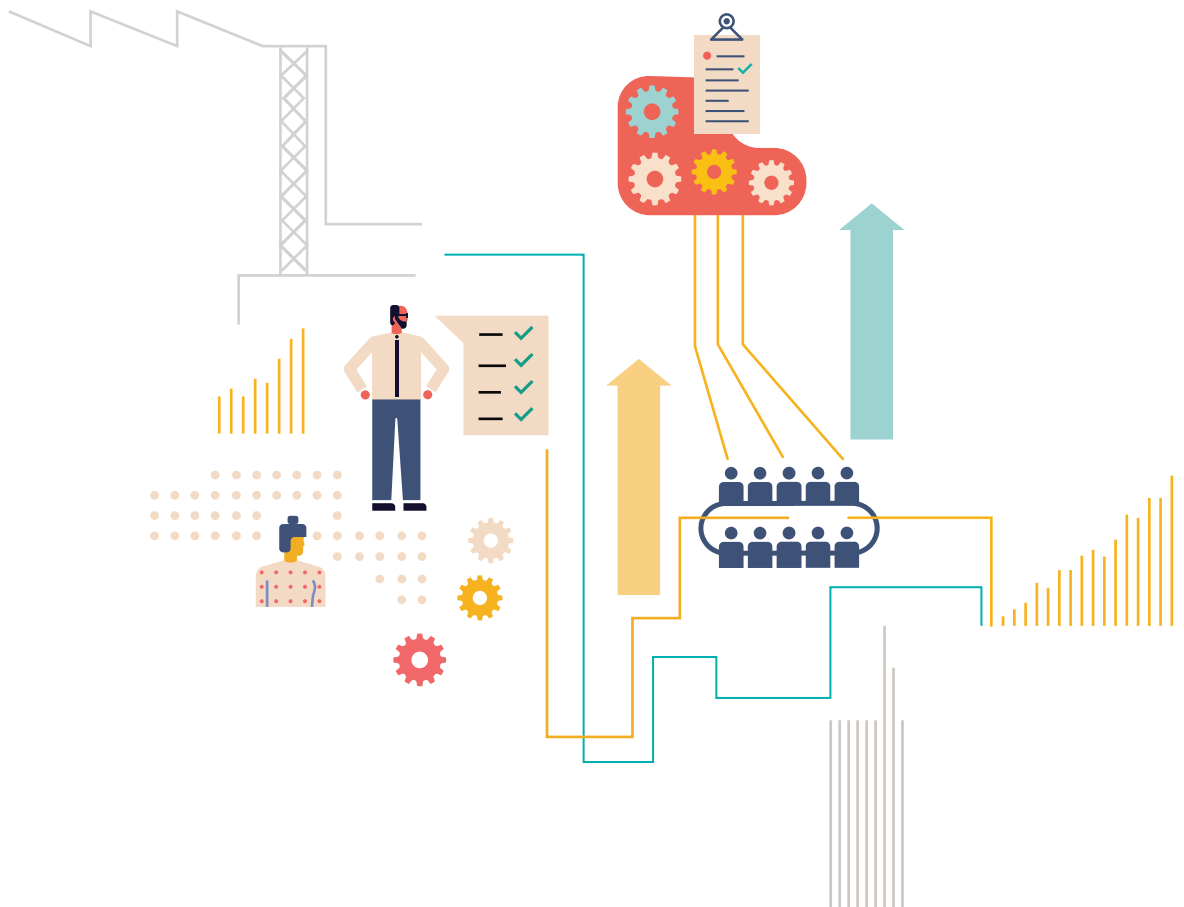
La région d'Amérique latine et des Caraïbes a connu quelques succès, tel le cas exceptionnel de l'industrie aérospatiale au **Brésil**. Aujourd'hui troisième fabricante du monde et première de l'hémisphère sud, elle produit des articles manufacturés de pointe, allant des hélicoptères aux avions, en passant par les structures satellites. En 1997, l'Agence spatiale brésilienne (autorité civile brésilienne responsable du programme spatial du pays) a signé avec la NASA un accord de collaboration concernant les procédés de fabrication d'articles destinés à la Station spatiale internationale.

Dani Rodrik, professeur de la Harvard Kennedy School, affirme qu'il est peu souhaitable de préciser au préalable la liste des politiques requises pour appuyer le développement du secteur privé. La politique industrielle devrait plutôt évoluer grâce à un dialogue entre les secteurs public et privé qui viserait à découvrir les besoins des entreprises dans le contexte local (voir la section 12 de ce module qui aborde de façon détaillée les questions relatives aux commissions nationales de la productivité).



Dans sa conception de la politique industrielle, Dani Rodrik distingue deux catégories complémentaires. La première concerne l'offre publique de biens requis pour renforcer les capacités technologiques, les laboratoires publics, la R-D publique, l'infrastructure et les programmes de formation publics, entre autres. Dans la deuxième, Dani Rodrik fait observer que la capacité des pouvoirs publics à fournir ce type de biens dépendra de la qualité des institutions, sachant qu'il faudra également se doter de mécanismes favorisant la transparence et la responsabilisation, ainsi que de conseils de coordination chargés de faciliter le dialogue entre les acteurs publics et privés. Dans ce cadre, la première partie de la politique industrielle devrait consister à déterminer quels sont les domaines dans lesquels il est plus urgent de prendre des mesures et comment répondre à ce besoin (Rodrik, 2014).

Par ailleurs, les contraintes financières peuvent aussi limiter de façon considérable la capacité des pouvoirs publics à financer ces mesures d'intervention. Lorsque les pouvoirs publics ne disposent pas du budget nécessaire pour financer de tels investissements publics, il pourrait s'avérer utile qu'ils collaborent avec des banques de développement internationales, régionales ou nationales, afin de remédier aux problèmes de financement (le module D présente une analyse plus approfondie sur ce sujet).



# 12...

## Commissions nationales de la productivité

Les informations présentées dans ce guide témoignent de la nécessité de souscrire à l'idée que la croissance de la productivité contribue au développement (une analyse détaillée peut être consultée à cet égard dans le module d'introduction du guide). Cette croissance est multifactorielle; elle dépend de plusieurs aspects tels que l'infrastructure matérielle et numérique, les compétences du capital humain et la réglementation du marché du travail. L'adoption d'une approche globale est donc nécessaire pour traiter les différents aspects présentés dans cette section. Les *Commissions nationales de la productivité* facilitent l'intégration de nombreux acteurs publics et privés clés dans une stratégie globale commune. Plusieurs pays, entre autres la **Nouvelle-Zélande** (*Productivity Commission*), le **Mexique** (*CNP*), l'**Australie** (*Productivity Commission*), le **Japon** (*JPC*) et l'**Afrique du Sud** (*Productivity SA*), ont créé des commissions de la productivité et ont ainsi encouragé la mise en place de politiques gouvernementales axées sur l'accroissement de la productivité. Ces commissions peuvent faciliter la collaboration entre les OE, les organismes publics, les syndicats et les universités, entre autres acteurs clés, en vue de la mise en œuvre des meilleures politiques de promotion de la croissance de la productivité. Les éléments présentés dans ce guide peuvent aider les OE à définir les principaux acteurs ainsi que les thèmes qui devraient être examinés par ces commissions nationales de la productivité.

Par ailleurs, beaucoup de pays ont uni leurs efforts pour créer des *organisations régionales de la productivité*, comme la **Pan-African Productivity Association** (*PAPA*) et l'**Asian Productivity Organization**<sup>12</sup> (*APO*), afin de promouvoir la collaboration et l'échange de connaissances et de savoir-faire, de mettre au premier plan de l'action des pouvoirs publics l'importance de la productivité, pilier du développement économique, et d'encourager l'adoption de politiques destinées à accroître la productivité et favoriser ainsi la création d'emplois et d'entreprises viables.



Il est important de rappeler que pour cerner les spécificités et les difficultés liées à la croissance de la productivité dans un pays donné, les OE devront avoir recours à de vastes études fondées sur des données factuelles et s'appuyer sur des données nationales et sectorielles. La **commission néo-zélandaise de la productivité** offre un exemple de la manière dont les programmes de recherche conjoints peuvent apporter de précieux éclaircissements sur les moyens d'améliorer la productivité au niveau de l'entreprise. Cette commission est un organisme indépendant, qui mène des travaux de recherche relatifs à la productivité et encourage la compréhension des questions de productivité. Le New Zealand Productivity Hub, créé à partir de cette commission, est une organisation de recherche dont les travaux axés sur la productivité au niveau des entreprises ont trois objectifs: 1) établir un lien entre les universités, les acteurs du secteur public et les entreprises privées qui s'intéressent à la recherche touchant à la productivité; 2) définir un programme de recherche dans ce domaine; 3) diffuser les données, les analyses et les éléments de preuve obtenus. Ce partenariat pour la recherche tient compte de cinq grands domaines axés sur les besoins uniques de la Nouvelle-Zélande en matière de productivité:

**A** Compétences professionnelles, immigration et changements démographiques

**D** Allocation efficace des ressources

**B** Ecosystème d'entrepreneurs

**E** Actifs incorporels et ressources naturelles

**C** Amélioration de la productivité à l'échelle des entreprises

Productivity Hub a publié en juin 2018 un recueil des recherches récemment effectuées en se fondant sur des données recueillies auprès d'entreprises. Ce type de données permet d'analyser l'incidence des caractéristiques des entreprises et des secteurs sur la productivité. Elles peuvent par exemple être utilisées pour évaluer les effets que le niveau de concurrence ou les conditions réglementaires dans un secteur donné ont sur la productivité des entreprises. Cette commission exerce une influence directe sur la conception de la stratégie publique, qui permet d'améliorer la réglementation et de mettre en œuvre des politiques à forte incidence. Le cas de la Nouvelle-Zélande illustre bien la collaboration public-privé visant à améliorer la productivité, stimulée et facilitée par la création d'une commission nationale de la productivité. Ce type d'organismes fait néanmoins défaut dans beaucoup de pays. Dans une enquête menée récemment auprès d'employeurs de 47 pays différents, l'OIT a estimé que 43 pour cent des pays visés n'étaient pas dotés d'organismes nationaux chargés de promouvoir la productivité (OIT, 2019b). Dans ces circonstances, il est difficile de définir des priorités et de les analyser dans le cadre d'un dialogue instructif entre les secteurs public et privé, en vue d'établir un programme d'action destiné à favoriser la croissance de la productivité.

<sup>12</sup> L'APO compte parmi ses membres le Bangladesh, le Cambodge, les Fidji, Hong Kong, l'Inde, l'Indonésie, le Japon, la Malaisie, la Mongolie, le Népal, le Pakistan, les Philippines, la République de Chine, la République de Corée, la République démocratique populaire lao, la République islamique d'Iran, Singapour, Sri Lanka, la Thaïlande, la Turquie et le Viet Nam.

## Bibliographie

Aiginger (2014): Karl Aiginger, Welfare Wealth and Work for Europe, Industrial Policy for a sustainable growth path, <https://www.oecd.org/economy/Industrial-Policy-for-a-sustainable-growth-path.pdf>

Aiginger et Sieber (2006): Aiginger, K., Sieber, S., The Matrix Approach to Industrial Policy, <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/02692170601005507>

Atkinson (2019): Robert D. Atkinson et Jeffrey E. Brown, The future of work a guide for transatlantic policymakers, <http://www2.itif.org/2018-BFNA-ITIF-future-of-work.pdf?ga=2.255831754.358474708.1580821752-611335096.1580821752>

Boggs (2010): George R. Boggs American Association of Community Colleges, Democracy's Colleges: The Evolution of the Community College in America, <https://www2.ed.gov/PDFDocs/college-completion/01-democracys-colleges.pdf>

Bonnet, F., Vanek, J. et Chen, M. (2019): Femmes et hommes dans l'économie informelle – Un panorama statistique, Bureau international du Travail, Genève, [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/documents/publication/wcms\\_734075.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/documents/publication/wcms_734075.pdf).

Bloomberg (2020): Indice d'innovation Bloomberg (disponible en ligne uniquement pour les abonnés au service professionnel de Bloomberg), <https://www.bloomberg.com/news/terminal/Q49MPSDWLU69>

Bloom et coll. (2010): Bloom, N.; Mahajan, A.; McKenzie, D. J.; Roberts, D. J. (2010), *Why do firms in developing countries have low productivity?* <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1533430>

Castelar Pinheiro et coll. (2001): Armando Castelar Pinheiro et Célia Cabral, Credit Markets in Brazil: The Role of Judicial Enforcement, [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=1814648](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1814648)

CBI (2017): Confédération du patronat britannique, *Unlocking regional growth. Understanding the drivers of productivity across the UK's regions and nations*, <https://www.cbi.org.uk/media/1170/cbi-unlocking-regional-growth.pdf>

Chappell (2016): Chappell, Nathan Sin, Isabelle, Motu Economic and Public Policy Research, The Effect of Trial Periods in Employment on Firm Hiring Behaviour, <https://treasury.govt.nz/publications/wp/effect-trial-periods-employment-firm-hiring-behaviour-wp-16-03-html>

Cho (2013): Yoonyoung Cho, Banque mondiale et Maddalena Honorati, World Bank Entrepreneurship Programs in Developing Countries: A Meta Regression Analysis, <http://ftp.iza.org/dp7333.pdf>

Cidac (2014): Centro de Investigación para el Desarrollo, *Encuesta de competencias profesionales 2014*, [http://www.cidac.org/esp/uploads/1/encuesta\\_competencias\\_profesionales\\_270214.pdf](http://www.cidac.org/esp/uploads/1/encuesta_competencias_profesionales_270214.pdf)

Clark (2011): George Clark, Assessing How the Investment Climate Affects Firm Performance in Africa: Evidence from the World Bank's Enterprise Surveys <http://siteresources.worldbank.org/DEC/Resources/VolumellIPaper4.pdf>

Cuberes et coll. (2016): Cuberes, D.; Teignier, M. (2016), Aggregate effects of gender gaps in the labour market: A quantitative estimate, <https://doi.org/10.1086/683847>

Dollar et coll. (2005): David Dollar, Mary Hallward-Driemeier et Taye Mengistae, rapport de la Banque mondiale, Investment Climate and Firm Performance in Developing Economies <http://siteresources.worldbank.org/INTKNOWLEDGEFORCHANGE/Resources/491519-1193429621722/Investment-Climate-and-Firm.pdf>

BCE (Banque centrale européenne) (2017): L'innovation vecteur de croissance : les mécanismes à l'œuvre, Banque centrale européenne, <https://www.ecb.europa.eu/explainers/tell-me-more/html/growth.fr.html>

Esposito et coll. (2014): Esposito, Gianluca, Sergi Lanau et Sebastiaan Pompe, Judicial System Reform in Italy: A Key to Growth <https://www.imf.org/external/pubs/ft/wp/2014/wp1432.pdf>

Fairlie et coll. (2017): Robert W. Fairlie et Frank M. Fossen, Defining Opportunity versus Necessity Entrepreneurship: Two Components of Business Creation <https://siepr.stanford.edu/sites/default/files/publications/17-014.pdf>

Farole et coll. (2017): Thomas Farole, Issam Hallak, Peter Harasztosi et Shawn Tan, World Bank Policy Research Working Paper, Business Environment and Firm Performance in European Lagging Regions, <http://documents.worldbank.org/curated/en/908471513612361961/pdf/WPS8281.pdf>

GEM (2019): Global Entrepreneurship Monitor 2018-2019 Global Report, <https://www.gemconsortium.org/report/gem-2018-2019-global-report>

Gouv. britannique (2018): Gouvernement britannique, Bus Alliance gets thumbs up from young people in Liverpool City Region, *Mersey Travel*, <https://www.merseytravel.gov.uk/news/bus-alliance-gets-thumbs-up-from-young-people-in-liverpool-city-region/>

Green et coll. (1999): Green, F.; James, D.; Ashton, D.; Sung, J. (1999), Post-school education and training policy in developmental states: The cases of Taiwan and South Korea, <https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/026809399286369?needAccess=true>

Herrero et coll. (2011): Herrero, Alvaro et Keith Anderson, Inter-American Development Bank, Sustainable Development Department, Best Practices Series The Cost of Resolving Small Business Conflicts: The Case of Peru, <http://www.businessenvironment.org/dyn/be/docs/13/IADB%20Conflict%20Resolution%20in%20Peru.pdf>

Holmes et coll. (2010): Thomas J. Holmes, University of Minnesota, Federal Reserve Bank of Minneapolis et National Bureau of Economic Research, James A. Schmitz, Jr., Federal Reserve Bank of Minneapolis, Competition and Productivity: A Review of Evidence, <https://mobile.minneapolisfed.org/research/sr/sr439.pdf>

Hutchings et coll. (2010): Hutchings, M.; Greenwood, C.; Hollingworth, S.; Mansaray, A.; Rose, A. (avec Mint, S.; Glass, K.), Institute for Policy Studies in Education, London Metropolitan University, *Evaluation of the City Challenge programme*, [https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/184093/DFE-RR215.pdf](https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/184093/DFE-RR215.pdf)

Kluve et coll. (2017): Jochen Kluve, Susana Puerto, David Robalino, Jose Manuel Romero, Friederike Rother, Jonathan Stöterau, Felix Weidenkaff, Marc Witte, Interventions to Improve Labour Market Outcomes of Youth: A Systematic Review, [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_emp/documents/publication/wcms\\_508938.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/documents/publication/wcms_508938.pdf)

OIT (2013a): Bureau international du Travail, Genève, Suisse, Economie informelle et travail décent: guide de ressources sur les politiques, soutenir les transitions vers la formalité, [https://www.ilo.org/emppolicy/pubs/WCMS\\_234958/lang--fr/index.htm](https://www.ilo.org/emppolicy/pubs/WCMS_234958/lang--fr/index.htm)

—. (2013b): Bureau international du Travail, Genève, Suisse, Entreprises informelles: soutiens à la politique d'encouragement à la formalisation et à la mise à niveau, [https://www.ilo.org/emppolicy/pubs/WCMS\\_234979/lang--fr/index.htm](https://www.ilo.org/emppolicy/pubs/WCMS_234979/lang--fr/index.htm)

—. (2014a): Bureau international du Travail, Genève, Suisse, Transforming economies, Making industrial policy work for growth, jobs and development, [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms\\_242878.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_242878.pdf)

—. (2016a): Bureau international du Travail, Lima, Peru, Políticas de desarrollo productivo en América Latina [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/documents/publication/wcms\\_536568.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/documents/publication/wcms_536568.pdf)

—. (2017): Bureau international du Travail, Genève, Suisse, Women in business and management: *Gaining momentum in Latin America and the Caribbean*, [https://www.ilo.org/actemp/publications/WCMS\\_579085/lang--en/index.htm](https://www.ilo.org/actemp/publications/WCMS_579085/lang--en/index.htm)

—. (2018): Bureau international du Travail, Genève, Suisse, *A conceptual note to rethinking ILO's approach to productivity growth*, (non disponible en ligne).

—. (2018a): Bureau international du Travail, Genève, Suisse, Femmes et hommes dans l'économie informelle – Un panorama statistique, [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/documents/publication/wcms\\_734075.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/documents/publication/wcms_734075.pdf)

—. (2018b): Bureau international du Travail, Genève, Suisse, Un paso decisivo hacia la igualdad de género En pos de un mejor futuro del trabajo para todos [https://www.ilo.org/global/publications/books/WCMS\\_674751/lang-es/index.htm](https://www.ilo.org/global/publications/books/WCMS_674751/lang-es/index.htm)

\_\_\_. (2019a): Bureau international du Travail, *Femmes d'affaires et femmes cadres: Les arguments en faveur du changement*, Rapport mondial du Bureau des activités pour les employeurs, 22 mai, [https://www.ilo.org/global/publications/books/WCMS\\_700966/lang-fr/index.htm](https://www.ilo.org/global/publications/books/WCMS_700966/lang-fr/index.htm)

—. (2019b): Bureau international du Travail, Lima, Peru, *Report on ACT/EMP's Survey for Employers and Business-membership Organizations (EBMOs) on Productivity*. Bureau international du Travail, (non disponible en ligne).

AIE (2016): Agence internationale de l'énergie, International Energy Outlook 2016, Chapter 7, Industrial Sector Energy Consumption <https://www.eia.gov/outlooks/ieo/pdf/industrial.pdf>

Islam, (2003): Islam, Roumeen, Do More Transparent Governments Govern Better? [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=636439](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=636439)

FMI (2013): Fonds monétaire international, *Women, work, and the economy: Macroeconomic gains from gender equity*, <https://www.imf.org/external/pubs/cat/longres.aspx?sk=40915>

Lucidi (2008): Jagadeesh Sivadasan, Barriers to Competition and Productivity: Evidence from India, [https://www.researchgate.net/publication/46556003\\_Barriers\\_to\\_Competition\\_and\\_Productivity\\_Evidence\\_from\\_India](https://www.researchgate.net/publication/46556003_Barriers_to_Competition_and_Productivity_Evidence_from_India)

McKinsey (2012): McKinsey & Company, *Online and upcoming: The Internet's impact on aspiring countries*, <https://www.mckinsey.com/industries/technology-media-and-telecommunications/our-insights/impact-of-the-internet-on-aspiring-countries>

McKinsey (2015): McKinsey & Company, *Global growth: Can productivity save the day in an aging world?* <https://assets.mckinsey.com/~media/Bo7C74E1DE934BB7AD8C1E5263C6B2F8.ashx>

Nunn (2016): Ryan Nunn, The US needs more flexible labour markets, <https://www.brookings.edu/opinions/the-us-needs-more-flexible-labor-markets/>

Mazzucato (2013): Mariana Mazzucato, The entrepreneurial state, debunking private vs public sector myths, <http://www.looooker.com/wp-content/uploads/2015/05/The-Entrepreneurial-State-Debunking-Public-vs.-Private-Sector-Myths.pdf>

Ocampo, Jose Antonio (2005): A Broad View of Macroeconomic Stability, Département des affaires économiques et sociales de l'Organisation des Nations Unies, Document de travail no 1, octobre, ST/ESA/2005/DWP/1.

OCDE (2010a): La stratégie de l'OCDE pour l'innovation, Pour prendre une longueur d'avance, [https://www.oecd-ilibrary.org/science-and-technology/la-strategie-de-l-ocde-pour-l-innovation\\_9789264084759-fr](https://www.oecd-ilibrary.org/science-and-technology/la-strategie-de-l-ocde-pour-l-innovation_9789264084759-fr)

—. (2013): Ken Warwick, Direction de la Science, de la technologie et de l'industrie de l'OCDE, Beyond industrial policy, emerging issues and trends, [https://www.oecd-ilibrary.org/science-and-technology/beyond-industrial-policy\\_5k4869clwoxp-en](https://www.oecd-ilibrary.org/science-and-technology/beyond-industrial-policy_5k4869clwoxp-en)

—. (2013a): Organisation de coopération et de développement économiques, Alternative Financing Instruments for SMEs and Entrepreneurs: The Case of Mezzanine Finance Final Report [https://www.oecd-ilibrary.org/economics/alternative-financing-instruments-for-smes-and-entrepreneurs\\_3709429e-en](https://www.oecd-ilibrary.org/economics/alternative-financing-instruments-for-smes-and-entrepreneurs_3709429e-en)

— (2014): Organisation de coopération et de développement économiques, The rationale for fighting corruption [https://www.csrhellas.net/wp-content/uploads/media/Anti-corruption\\_ISO.pdf](https://www.csrhellas.net/wp-content/uploads/media/Anti-corruption_ISO.pdf)

—. (2015a): Organisation de coopération et de développement économiques, OECD Innovation Strategy – 2015 revision <https://www.oecd.org/innovation/innovation-imperative.htm>

—. (2015b): Organisation de coopération et de développement économiques, New Approaches to SME and Entrepreneurship Financing: Broadening the Range of Instruments <https://www.oecd.org/cfe/smes/New-Approaches-SME-full-report.pdf>

—. (2018a): Organisation de coopération et de développement économiques, The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities, Oslo Manual 2018 Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation, 4th Edition, <https://www.oecd-ilibrary.org/sites/9789264304604-en/1/1/4/index.html?itemId=/content/publication/9789264304604-en&mimeType=text/html&>

—. (2020a): Organisation de coopération et de développement économiques, page Web de la stratégie de l'innovation, <https://www.oecd.org/site/innovationstrategy/background.htm>

Winthrop (2016): Rebecca Winthrop et Eileen McGivney, Brookings Institution, Skills for a Changing World: Advancing Quality Learning for Vibrant Societies [https://www.brookings.edu/wp-content/uploads/2016/05/global\\_20160809\\_skills\\_for\\_a\\_changing\\_world.pdf](https://www.brookings.edu/wp-content/uploads/2016/05/global_20160809_skills_for_a_changing_world.pdf)

Schmitz (2005): James A. Schmitz, What determines productivity? Lessons from the dramatic recovery of the U.S. and Canadian iron ore industries following their early 1980s crisis, [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=720067](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=720067)

Sin et coll. (2017): Sin, I.; Stillman, S.; Fabling, R., *What drives the gender wage gap? Examining the roles of sorting, productivity differences, and discrimination*, <http://ftp.iza.org/dp10975.pdf>

Summers, L. H. (2016): The age of secular stagnation: What it is and what to do about it, *Foreign Affairs*, 95(2), 2-9.

ONU-Femmes (2018): *ONU-Femmes, Traduire les promesses en actions: l'égalité des sexes dans le Programme de développement durable à l'horizon 2030*, <https://www.unwomen.org/en/digital-library/publications/2018/2/gender-equality-in-the-2030-agenda-for-sustainable-development-2018>

Rodrik, D. (2004): *Industrial policy for the twenty-first century*, Harvard University John F. Kennedy School of Government, <https://drodrik.scholar.harvard.edu/files/dani-rodrik/files/industrial-policy-twenty-first-century.pdf>

Sereno et coll. (2011): Sereno, Lourdes Ma, Emmanuel de Dios et Joseph J. Capuano (2001), Groupe de la Banque mondiale, *Justice and the Social Cost of Doing Business: The Case of Philippines*, [https://www.researchgate.net/publication/227471625\\_Justice\\_and\\_the\\_cost\\_of\\_doing\\_business\\_in\\_the\\_Philippines](https://www.researchgate.net/publication/227471625_Justice_and_the_cost_of_doing_business_in_the_Philippines)

Sidhu et coll. (2014): Ikhtlaq Sidhu, Ken Singer, Mari Suoranta et Charlotta Johnsson, *Introducing Berkeley Method of Entrepreneurship - a game-based teaching approach* <https://ikhlaqsidhu.files.wordpress.com/2013/09/bmoe-paper.pdf>

Tauvik, (2006): Tauvik Muhamad, *Is a flexible labour market stabilizing unemployment or a rigid thing?* [https://www.ilo.org/jakarta/info/public/WCMS\\_185448/lang-en/index.htm](https://www.ilo.org/jakarta/info/public/WCMS_185448/lang-en/index.htm)

WJP (2019): World Justice Project, *Rule of Law Index, 2019 Edition*, <https://worldjusticeproject.org/sites/default/files/documents/ROLI-2019-Reduced.pdf>

FEM (2018): Forum économique mondial, *The Global Competitiveness Report 2018* <https://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2018/>

Banque mondiale (2012a): Justin Yifu Lin, *A New Framework for Rethinking Development and Policy* <http://siteresources.worldbank.org/DEC/Resources/84797-1104785060319/598886-1104951889260/NSE-Book.pdf>

—. (2015a): Groupe de la Banque mondiale, Document de travail du Partenariat Global pour l'Inclusion Financière du G20, établi par le Groupe consultatif d'assistance aux pauvres et diffusé à l'occasion de la deuxième Conférence du Partenariat Global intitulée «Standard-Setting Bodies and Financial Inclusion» tenue les 30 et 31 octobre 2014 à Bâle, Suisse, <https://www.worldbank.org/en/topic/financialinclusion/publication/digital-financial-inclusion>

—. (2018b): rapport du Groupe de la Banque mondiale, *Women, business and the law 2018*, <http://documents.worldbank.org/curated/en/926401524803880673/Women-Business-and-the-Law-2018>

—. (2018b): Cusolito, A. P.; Maloney, W. F., Groupe de la Banque mondiale, *Productivity revisited: Shifting paradigms in analysis and policy*, <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/30588/978146481344.pdf?sequence=9>

—. (2018c): Groupe de la Banque mondiale, *WB Enterprise Survey: What businesses experience*, Finance survey world data, <http://www.enterprisesurveys.org/data/exploretopics/finance>

—. (2019a): Rozenberg, Julie; Fay, Marianne, Groupe de la Banque mondiale, *Beyond the Gap – How Countries Can Afford the Infrastructure They Need while Protecting the Planet*, <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/31291>

—. (2019b): Gemechu Aga, Francisco Campos, Adriana Conconi, Elwyn Davies, Carolin Geginat, Groupe de la Banque mondiale, *Informal firms in Mozambique: status and potential*, <http://documents.worldbank.org/curated/en/27521156277522380/Informal-Firms-in-Mozambique-Status-and-Potential>

—. (2019b): World Bank Gov. Data 360 (unique catalogue de données de la Banque mondiale): <https://datacatalog.worldbank.org/dataset/govdata360>

FEM (2018): Forum économique mondial, *The Global Competitiveness Report 2017-2018*, <https://www.weforum.org/reports/the-global-competitiveness-report-2017-2018>





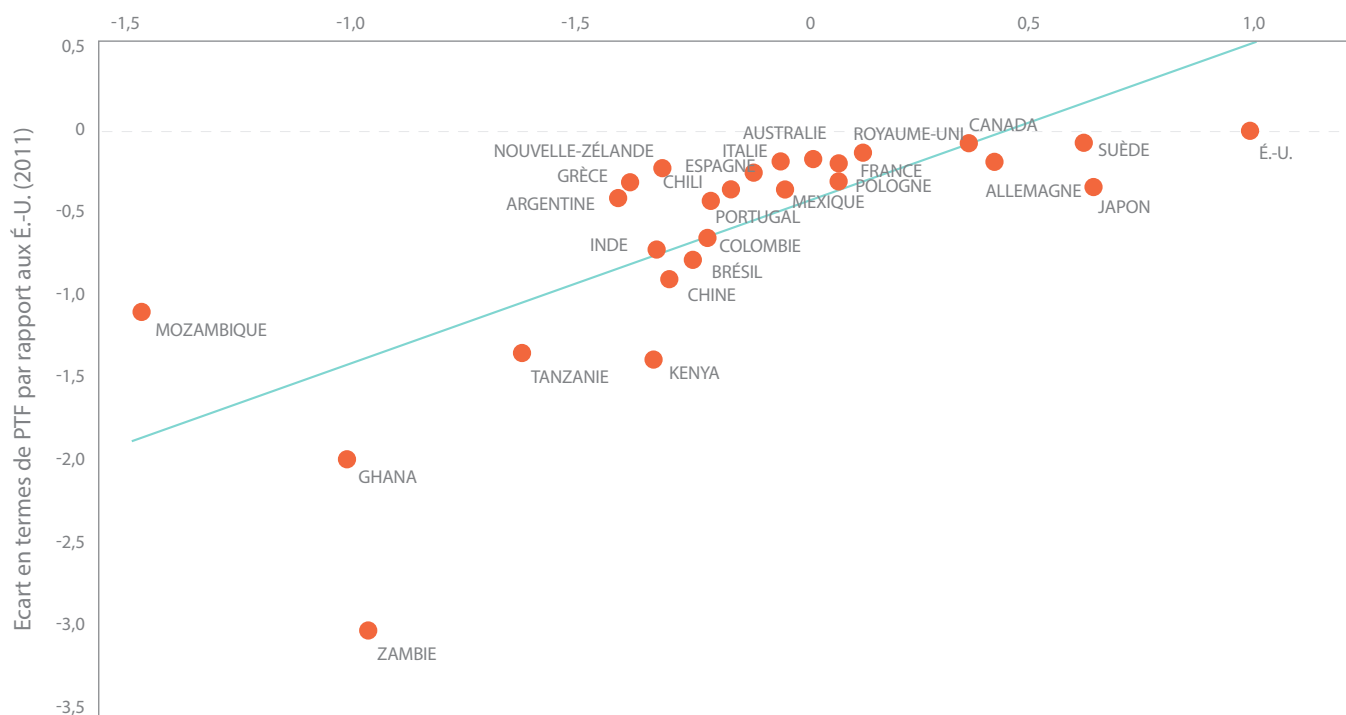
Le graphique 1 présente les résultats moyens en matière de gestion par pays dans l'axe «x», et l'écart de PTF, entre chaque pays et les Etats-Unis d'Amérique, dans l'axe «y». Les données statistiques montrent qu'il existe clairement un lien entre les techniques de gestion inefficaces et les écarts de productivité accrus (Adhvaryu, 2018).

Pour accroître la productivité, il est essentiel d'améliorer les techniques de gestion de manière à gagner en efficacité opérationnelle. Les entreprises seraient à même de combler l'écart entre leur niveau de production réel et le niveau qu'elles pourraient atteindre, en fonction des ressources humaines, matérielles et financières dont elles disposent, ce qui favoriserait leur croissance. En s'appuyant sur des données recueillies auprès de 11 000 entreprises, dans 34 pays différents, Bloom et coll. (2017) ont constaté que les différences relatives aux techniques de gestion représentaient environ 30 pour cent des différences relevées en termes de PTF entre les pays, et entre entreprises au sein du même pays. Ils concluent dans leur étude que les entreprises des Etats-Unis d'Amérique et du Japon affichent (en moyenne) les résultats les plus élevés en matière de gestion, tandis que les entreprises en activité dans des pays à faible revenu en Afrique présentent généralement les résultats les plus bas. Les mauvaises techniques de gestion employées par ces dernières contribuent donc à maintenir l'écart de productivité qui les sépare des entreprises les plus efficaces.

Par ailleurs, les techniques de gestion efficaces sont susceptibles de contribuer à l'amélioration du contrôle de la qualité des biens et des services, à l'élimination des déchets ainsi qu'à la réduction des coûts. L'amélioration de la qualité des biens et des services peut se traduire par des gains de productivité et des avantages économiques, dus à l'augmentation des prix ou à la réalisation d'économies liées à la réduction des déchets et la détection des défauts, et l'absence d'interruption du processus de production. Grâce à **l'amélioration progressive des processus, des produits et des services, il devient possible de réaliser des économies**, ce qui permet aux entreprises d'accroître leur taux d'investissement.

### GRAPHIQUE 1

#### Ecart en termes de productivité totale des facteurs, par rapport aux entreprises des Etats-Unis d'Amérique



Ecart réduit en matière de gestion

Source: Adhvaryu (2018)

# 1

## Gestion souple des espaces de travail

Dans ce guide, on entend par «gestion souple des espaces de travail» des conditions de travail qui maximisent pleinement les capacités productives du capital humain, renforcent la compétitivité de l'entreprise et augmentent les chances qu'ont les salariés d'évoluer au sein de l'entreprise, en tenant compte des besoins particuliers des différents types de travailleurs. Le Gouvernement australien donne des conseils utiles sur les multiples formes de gestion souple des espaces de travail (voir tableau 1). A l'aide de ces informations, les dirigeants d'entreprises peuvent déterminer quelles sont les conditions qui permettraient de faire coïncider les besoins des salariés avec les objectifs de l'entreprise (Workplace Gender Equality Agency, WGEA, 2020). Cette section fournit des éléments de preuve pertinents tirés d'études de cas et d'expériences économiques qui mettent en avant la contribution positive de ces conditions de travail à la productivité des entreprises. Il est important de noter que si la recherche d'un cadre de travail plus souple peut certes accroître la productivité, chaque entreprise devrait néanmoins procéder à une analyse qui lui permettrait de définir des politiques internes optimales, dans le respect des caractéristiques et des besoins de son capital humain.

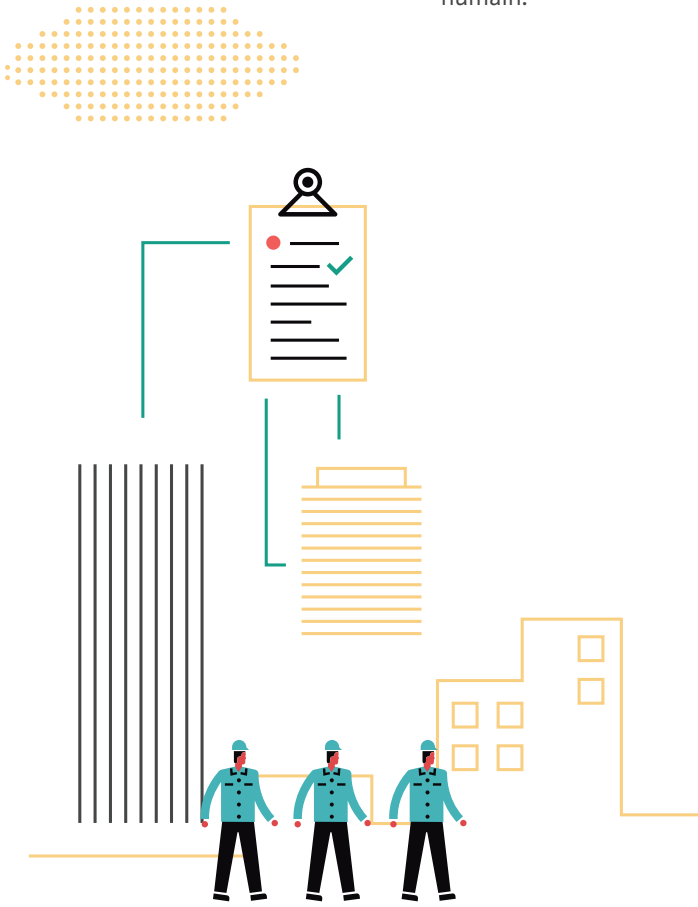
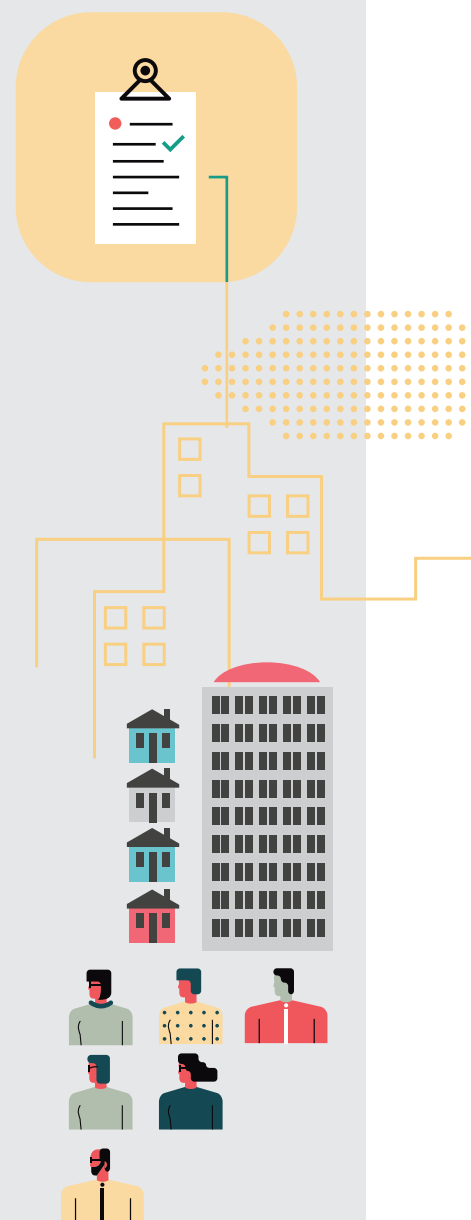


TABLEAU 1

## Modes de gestion souple des espaces de travail

1	<b>Aménagement souple du temps de travail</b>	Adaptation des horaires de début et de fin selon les préférences des salariés et les besoins du poste.
2	<b>Semaines de travail comprimées</b>	Compression de la même quantité d'heures de travail sur une période plus courte. Par exemple, une semaine de 40 heures peut être répartie sur 4 jours, soit 10 heures de travail par jour, au lieu de 8 heures par jour pendant 5 jours.
3	<b>Repos compensateur</b>	Arrangement permettant aux salariés d'effectuer des heures supplémentaires pendant plusieurs jours ou semaines, puis de convertir ces heures en jours de congé.
4	<b>Télétravail</b>	Activité professionnelle effectuée à distance du lieu de travail officiel.
5	<b>Travail à temps partiel</b>	Régime de travail courant qui permet aux salariés de travailler moins et d'être rémunérés au prorata du travail effectué.
6	<b>Partage du travail</b>	Division de l'ensemble des tâches d'un emploi à temps plein en une multitude de tâches réparties entre deux ou plusieurs salariés rémunérés au prorata du travail accompli.
7	<b>Congé acheté</b>	Période de congé sans solde généralement accessible aux salariés une fois leurs congés annuels consommés.
8	<b>Congé non planifié</b>	Accès informel à une période de congé pour des raisons imprévues ou non planifiées.
9	<b>Plan de carrière souple</b>	Possibilité de quitter et de reprendre son emploi au sein de la même entreprise ou d'adapter la charge de travail aux changements qui surviennent aux différents stades de la vie. Cette option peut être particulièrement adaptée aux salariés approchant de la retraite.



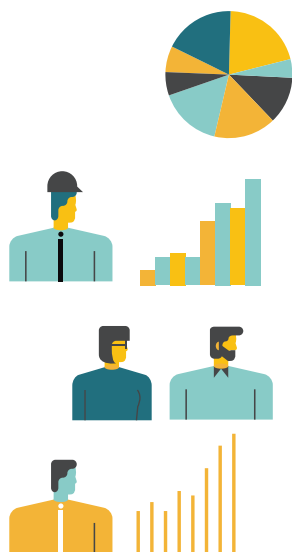
Les besoins des salariés peuvent être très variables, en fonction de caractéristiques comme l'âge ou la situation familiale. Par exemple, les salariés qui ont de jeunes enfants peuvent avoir besoin d'un certain degré de souplesse pour pouvoir s'acquitter de leurs tâches professionnelles. Une étude menée récemment a permis de mieux comprendre l'expérience du **Royaume-Uni** en matière d'horaires de travail souples et de télétravail (Chung et coll., 2007). Comme dans d'autres pays, au Royaume-Uni, les femmes ont tendance à réduire leurs heures de travail à la suite d'un accouchement. Cela peut porter gravement préjudice à la productivité, notamment dans le cas où la salariée joue un rôle important au sein de l'entreprise. A cet égard, Cho et coll. (2007) ont constaté que l'aménagement souple du temps de travail et le télétravail ont aidé les femmes à garder leur emploi après la naissance de leur premier enfant. Selon ces informations concernant le Royaume-Uni, les femmes seraient plus susceptibles de garder leur emploi et de maintenir la même quantité d'heures de travail après un accouchement, si elles avaient la possibilité de contrôler deux éléments, à savoir le moment et le lieu où elles travaillent. Ces conditions de travail ne sont peut-être pas adaptées à toutes les entreprises, mais il n'empêche que certains salariés n'ont pas besoin de se trouver à un endroit précis pour travailler et qu'ils pourraient accroître leur productivité s'ils étaient autorisés à travailler à distance.

Il est essentiel de définir les conditions de travail dans l'objectif de maximiser la productivité, plutôt que de chercher à appliquer des conventions sociales ou des règles établies antérieurement. Cette condition est nécessaire pour gérer efficacement les ressources humaines et financières. En témoignent les politiques de travail à domicile adoptées à grande échelle par de nombreuses entreprises. En **Chine**, une expérience économique de grande ampleur a été réalisée dans un centre d'appel (Bloom et coll. 2013a). Une partie des travailleurs de cette entreprise ont été désignés au hasard pour travailler à domicile. Leurs résultats par heure ont augmenté. Ils effectuaient un plus grand nombre d'appels par heure, grâce au calme dont ils bénéficiaient au sein de leur domicile. Ils ont en outre volontairement choisi de travailler un plus grand nombre d'heures par jour, étant donné qu'ils ne perdaient plus de temps dans les déplacements domicile-travail. Enfin, le chiffre d'affaires de l'entreprise a augmenté et les salariés ont fait part d'une plus grande satisfaction au travail. Ayant constaté ces avantages, l'entreprise a fini par adopter cette politique du travail à domicile afin d'accroître sa production et ses bénéfices, sans coûts supplémentaires.

Les politiques de gestion souples des horaires de travail sont susceptibles d'être très bien acceptées par l'ensemble de la population active, en ce sens qu'elles peuvent être bénéfiques pour l'efficacité globale de l'entreprise, plutôt que de profiter uniquement à un groupe particulier de salariés. Une enquête réalisée récemment auprès d'entreprises des **Etats-Unis d'Amérique** a fait la lumière sur l'écart important qui existe aujourd'hui entre les demandes des salariés relatives à l'application de conditions de travail plus souples et la souplesse dont ils bénéficient effectivement dans le cadre de leur emploi. L'enquête a été menée auprès d'employés de bureau; 96 pour cent des personnes interrogées ont exprimé leur souhait de bénéficier de conditions de travail souples, et seulement 47 pour cent en bénéficient (Dean et coll., 2018). Il est très intéressant de constater grâce à cette enquête qu'environ le même pourcentage d'hommes et de femmes (97 pour cent de femmes et 95 pour cent d'hommes) ont déclaré que la souplesse au travail était essentielle. Les résultats de l'enquête donnent également à penser que le manque de souplesse peut nuire à la productivité de l'entreprise et à l'entreprise elle-même, de différentes manières. S'agissant du maintien des salariés à leur poste, par exemple, les travailleurs qui n'ont pas accès à des arrangements souples sont deux fois plus susceptibles de faire part de leur insatisfaction au travail.

# 2...

## Mesures d'incitation économique à accroître la productivité



La définition de mesures d'incitation économique adaptées aux travailleurs et aux dirigeants des entreprises est l'un des points les plus importants de la stratégie relative à la productivité d'une entreprise. Le fait de lier une partie du salaire des travailleurs aux résultats de l'entreprise ou à la productivité de ses équipes peut entraîner l'augmentation de la rentabilité de l'entreprise. Le raisonnement est simple: la mise en place de mesures d'incitation économique peut renforcer la motivation et l'efficacité des travailleurs. Par exemple, une expérience économique réalisée dans plusieurs filiales d'une banque en **Colombie** montre que l'augmentation de la productivité était due à quelques petites mesures d'incitation financière qui avaient été mises en œuvre auprès des salariés au moment opportun. Dans le cadre de cette expérience, la banque colombienne a mis en place un système de récompenses hebdomadaires offertes aux salariés, à savoir des petites primes qui étaient versées aux agents chargés des prêts lorsque ceux-ci atteignaient leurs objectifs à court terme. Dès lors, l'obtention de nouveaux prêts auprès de ces filiales a augmenté de 18 pour cent, à l'instar des revenus mensuels des agents chargés des prêts, eux aussi revus à la hausse (Cadena et coll., 2011).

Une autre expérience économique réalisée au **Royaume-Uni** a montré l'intérêt que présentaient les systèmes de paiement fondés sur les résultats pour les dirigeants d'entreprises. L'expérience consistait à passer du simple paiement de salaires fixes à un système de rémunération fondé sur les résultats des travailleurs de rang inférieur (c'est-à-dire que la rémunération des dirigeants augmentait en parallèle avec l'augmentation de la production des travailleurs). Cette expérience a permis d'accroître la productivité des travailleurs de rang inférieur de 20 à 50 pour cent. La productivité de la main-d'œuvre était également devenue plus homogène, en ce sens que le nombre de travailleurs peu productifs avait diminué au sein de l'entreprise. Par conséquent, les bénéfices ont aussi connu une nette augmentation, ce qui appelle l'attention sur l'intérêt de ce type de système de rémunération pour l'efficacité globale de l'entreprise (Bandiera et coll., 2007).

Les mesures d'incitation économique destinées à accroître la productivité d'une entreprise peuvent être réparties dans deux grandes catégories, selon le caractère individuel ou collectif des paiements variables fondés sur les résultats. Lorsqu'ils sont individuels, les paiements variables prennent la forme d'une récompense offerte directement aux travailleurs ou aux dirigeants de l'entreprise à chaque fois qu'ils atteignent certains objectifs, comme dans les expériences britannique et colombienne décrites plus haut. Cela étant, les mesures d'incitation collectives peuvent elles aussi stimuler la productivité en offrant à un groupe de travailleurs une rétribution économique plus importante une fois que les objectifs de leur unité ont été atteints.

Il existe actuellement des dispositifs innovants axés sur les résultats collectifs, comme celui qui est connu sous le nom de «shared capitalism» (capitalisme de partage), qui consiste à partager les bénéfices de l'entreprise entre les travailleurs

de manière collective. Une étude publiée récemment par la Harvard Business Review (Bryson et coll., 2016) fait état des résultats positifs de ce dispositif à la fois sur les entreprises et les travailleurs. L'entreprise constate par exemple la diminution du nombre de salariés travaillant en «cavaliers libres» par rapport aux autres, à mesure que les salariés commencent à suivre de plus près le travail des uns et des autres, dans le but d'améliorer les résultats de l'équipe. Notons en outre que les salariés sont plus enclins à endosser l'identité de l'entreprise lorsque celle-ci applique un dispositif de paiement collectif, et que le niveau de satisfaction au travail a aussi tendance à augmenter de ce fait.

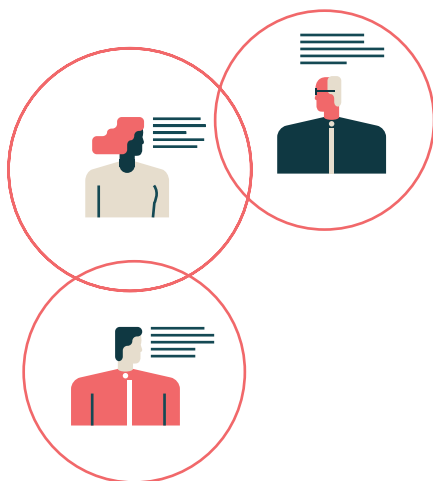
L'une des techniques de gestion néfastes les plus courantes consiste à inciter les salariés à travailler plus longtemps, plutôt que de les encourager à travailler plus efficacement. Dans certains pays, on considère que pour qu'une entreprise puisse tirer pleinement profit des capacités offertes par ses salariés, ceux-ci doivent travailler le plus grand nombre d'heures possible. Cependant, un tel régime ne se traduit pas nécessairement par une augmentation de la productivité. Par exemple, le **Mexique** est le pays de l'OCDE dans lequel le nombre d'heures de travail est le plus élevé, mais il est aussi l'un des pays où le niveau de productivité par heure est le plus bas ([bibliothèque de données de l'OCDE](#)). Selon une étude publiée par l'université de Stanford, après une longue journée de travail, le niveau de fatigue et de stress ressentis par les travailleurs augmente. Par conséquent, leurs résultats se dégradent et la probabilité qu'ils commettent des erreurs, provoquent des accidents ou tombent malades est décuplée, ce qui représente aussi des coûts importants pour l'entreprise. Compte tenu de ces effets indirects, la prolongation des journées de travail peut s'avérer contre-productive pour les entreprises (Pencavel, 2014).

A la suite d'un examen global de différentes études de cas portant sur la motivation et la productivité des salariés (comprenant des données provenant du Nigéria, de la Tanzanie, du Rwanda et du Brésil), Ude et coll. (2012) recommandent quatre techniques de gestion spécifiques. Premièrement, la direction devrait déterminer quel type de dispositif d'incitation est le plus motivant pour ses salariés. Deuxièmement, le système d'incitations économiques doit être réalisable pour l'entreprise sur le plan financier. C'est pourquoi les membres de la direction doivent envisager aussi l'adoption de mesures d'incitation non financières, par exemple la possibilité de reconnaître publiquement les mérites de leurs salariés. Troisièmement, les dirigeants des entreprises devraient chercher à s'informer sur l'importance accordée par les salariés aux mesures d'incitation économique mises en place, afin d'en renforcer les effets sur la motivation des travailleurs. Enfin, les objectifs des travailleurs devraient être clairement définis et diffusés dans l'ensemble de l'entreprise, c'est-à-dire qu'ils devraient être faciles à quantifier et assortis de délais.

En conclusion, les employeurs peuvent aussi envisager de faire dépendre le montant et l'augmentation des salaires de l'amélioration des résultats, dans le cadre de négociations collectives avec des syndicats. Le régime des salaires axés sur les résultats pourrait être une solution de remplacement qui serait proposée par l'entreprise lorsque celle-ci n'a pas les moyens de satisfaire aux demandes d'augmentation des salaires formulées par les syndicats.

# 3 ...

## Climat organisationnel axé sur la communication



Un climat organisationnel axé sur la communication encourage les salariés à exprimer librement leurs idées, ce qui favorise la collaboration efficace entre pairs et permet aux dirigeants de l'entreprise d'être mieux informés du fonctionnement de celle-ci. Les entreprises qui offrent un cadre professionnel axé sur la communication encouragent l'échange continu d'informations et d'observations constructives. Elles peuvent par exemple permettre à leurs salariés de devenir **intrapreneurs**<sup>13</sup> en les invitant à concevoir et élaborer des projets productifs au sein de l'entreprise. Quel que soit le poste qu'elles occupent, toutes les personnes qui font partie des ressources humaines de l'entreprise peuvent apporter des idées innovantes, et contribuer ainsi à l'amélioration des résultats et de l'efficacité de l'entreprise. A l'inverse, dans un climat où chacun est sur la défensive, les salariés ont tendance à s'abstenir de communiquer leurs idées et peuvent de ce fait manquer de motivation (Nordin et coll., 2013). De plus, l'étude de recherche dont il est question dans cette section montre à quel point un climat organisationnel axé sur la communication peut accroître la productivité d'une entreprise en améliorant la satisfaction des salariés au travail, en renforçant leur attachement à l'organisation, en intensifiant l'innovation et en renforçant progressivement l'aptitude à la communication au sein de l'entreprise.

La **coopération entre la main-d'œuvre et la direction sur le lieu de travail** peut s'avérer essentielle pour remédier aux problèmes courants que peuvent poser, entre autres, le recours à des normes ou des modes d'organisation révolus ou rigides, la sous-exploitation ou la surexploitation (heures supplémentaires) des effectifs, l'absentéisme, un taux de rotation des effectifs élevé, l'insatisfaction, l'absence de motivation et l'absence d'établissement des responsabilités. Les organisations d'employeurs et d'entreprises peuvent aider leurs membres à surmonter ces difficultés avec leurs salariés, grâce à la promotion de **programmes favorisant la participation des salariés** (qui mettent en avant, par exemple, le **cercle vertueux de la productivité** et des systèmes de suggestions). Une étude menée auprès de travailleurs des **Etats-Unis d'Amérique** révèle que la conception que les travailleurs ont du climat de communication est étroitement liée à leur **niveau d'attachement** à l'organisation. Plus précisément, l'étude de recherche conclut que 41 pour cent des fluctuations du niveau d'attachement des travailleurs à l'organisation dépend de facteurs tels que la communication entre supérieurs hiérarchiques et subordonnés (Guzley, 1992). D'un autre côté, selon une enquête sur les salariés visant à mesurer le lien entre communication au sein de l'organisation et **satisfaction des salariés** au travail, les établissements dans lesquels les supérieurs hiérarchiques communiquaient des informations précises aux salariés étaient ceux où le niveau de satisfaction de ces derniers était le plus élevé (Muchinsky, 1977). Les résultats de l'enquête ont révélé par ailleurs que les travailleurs les moins satisfaits de leur emploi n'en faisaient généralement pas part à leurs supérieurs, mais avaient plutôt tendance à en discuter avec leurs collègues.

<sup>13</sup> L'*intraprenariat* renvoie à un climat au sein de l'entreprise qui encourage et appuie les efforts d'innovation des salariés, en autorisant et en invitant ces derniers à devenir des intrapreneurs.

Le fait de faciliter la communication au sein d'une entreprise peut aussi stimuler la productivité en contribuant à faire augmenter la quantité de travaux innovants dans l'entreprise. Une étude récente portant sur le lien entre climat organisationnel axé sur la communication et comportements professionnels favorisant l'innovation chez les salariés a été menée auprès d'un échantillon de travailleurs dans des agences de publicité (Manzoor et coll. 2012). Les auteurs se sont penchés sur le cas de 150 travailleurs de différents services et de différentes professions. Les résultats étaient clairs: un environnement axé sur la communication était étroitement lié à un comportement professionnel favorisant l'innovation. Cet effet était plus marqué chez les salariées de sexe féminin, ce qui donne à penser que les femmes salariées qui bénéficient d'une plus grande liberté de communication avec leurs pairs et leurs supérieurs hiérarchiques sont bien plus susceptibles de faire preuve d'esprit d'innovation dans l'exercice de leurs fonctions.

Autre composante essentielle de la productivité, le renforcement des compétences est un élément de plus qui dépend du niveau de communication au sein de l'entreprise. Une étude de cas réalisée en **Iran** sur le climat organisationnel d'une Organisation d'éducation physique visait en particulier à trouver quel était l'effet de ce climat sur le développement de la capacité à communiquer au sein de l'organisation. Cette étude menée auprès de 135 membres de l'administration de l'organisation conclut à l'existence d'un lien statistique manifeste entre le climat organisationnel et le développement de la capacité de la hiérarchie à communiquer (Alipour, 2011). Le renforcement des compétences de la hiérarchie en la matière peut avoir des retombées positives supplémentaires sur l'entreprise en créant la possibilité d'utiliser les compétences acquises à l'extérieur de l'organisation afin d'attirer d'éventuels nouveaux clients ou de renouveler d'importants contrats conclus par le passé, mais aussi pour créer des partenariats solides avec d'autres entreprises complémentaires dans le secteur.



Plusieurs preuves convaincantes mettent en avant le rôle important que joue le climat organisationnel axé sur la communication. Par conséquent, la communication interne devrait être considérée comme un facteur essentiel pour l'amélioration de la productivité des entreprises. Un tel climat devrait encourager différents types de caractéristiques de fonctionnement complémentaires au sein de l'entreprise: transmission horizontale de propositions et d'observations par les salariés à leurs supérieurs hiérarchiques, organisation d'activités de création de réseaux interdépartementaux pour promouvoir de nouveaux types de collaboration, mise à disposition de moyens anonymes permettant de formuler des suggestions sur des sujets sensibles, réalisation d'enquêtes permettant à l'entreprise d'évaluer les demandes les plus importantes des salariés, allocation de temps aux activités créatives, tenue de débats sur le renforcement des compétences nécessaires pour préparer l'avenir de l'entreprise, organisation de séances sur les meilleures pratiques devant permettre aux salariés d'échanger des informations sur leurs projets, etc.



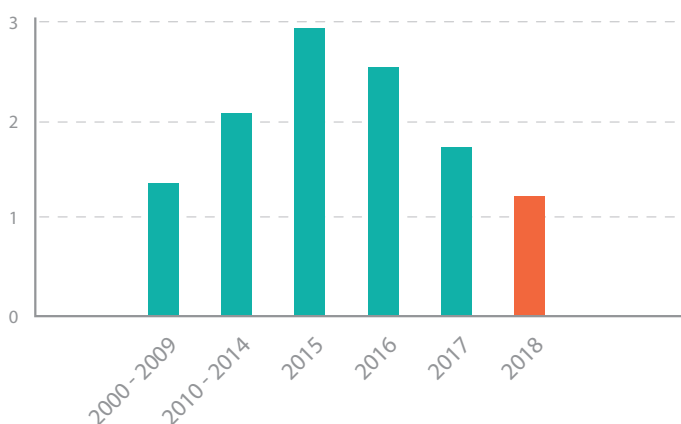
# 4...

## Efficacité énergétique

Le coût de l'énergie représente une charge qui freine l'augmentation des bénéfices de l'entreprise. Or, l'amélioration de l'efficacité énergétique nécessite l'utilisation plus efficace des ressources. De 2015 à 2018, le taux de croissance de l'efficacité énergétique a chuté à l'échelle mondiale, limitant par là même la croissance de la productivité partout dans le monde. En 2015, l'efficacité énergétique a connu un taux de croissance de 2,9 pour cent à l'échelle mondiale, taux qui a chuté jusqu'à 1,2 pour cent seulement en 2018. Cet élément est important pour la production mondiale, étant donné que 1,2 pour cent de croissance en 2018 équivaut à une production de 1 600 milliards de dollars de PIB supplémentaire au niveau mondial. Si ce taux avait atteint 3 pour cent en 2018, cela aurait représenté 4 000 milliards de dollars de PIB supplémentaire pour l'économie mondiale (AIE, 2019a).

### GRAPHIQUE 1

**Croissance annuelle (en pourcentage) de l'efficacité énergétique primaire, 2000-2018**



Source: AIE, (2019a).

Les entreprises peuvent investir dans tout un éventail de technologies propres pour améliorer l'efficacité énergétique et réduire ainsi leur consommation d'énergie au minimum, tout en veillant à atteindre le plus haut niveau de production. Le choix de l'investissement le plus rentable n'est pas simple, étant donné le grand nombre de possibilités. Il est par exemple possible d'investir dans du matériel de transport pour l'entreprise en vue de réduire la consommation annuelle d'essence. L'entreprise peut en outre décider de produire de l'électricité par ses propres moyens, en utilisant ses déchets organiques. Cette solution pourrait être rentable de nos jours pour les entreprises de l'industrie alimentaire, celle-ci étant à l'origine d'une grande quantité de déchets organiques qui pourrait être utilisée dans la production de méthane et, partant, d'électricité.

Le choix entre ces différents types d'investissement n'est pas évident, étant donné que leur taux de rendement dépendrait du type d'entreprise concernée, de l'accès à la technologie dans le pays ou du prix de l'énergie (qui peut varier considérablement d'un pays à l'autre et peut donc influencer la rentabilité d'un investissement en fonction du pays). Le contexte est très important pour certains pays du Moyen-Orient où l'essence est fortement subventionnée et où il ne serait peut-être pas rentable d'investir dans des moyens de transport plus économiques, contrairement à certains pays de l'OCDE où les combustibles fossiles sont lourdement taxés et où un tel investissement serait bien plus attirant.

Les investissements dans l'efficacité énergétique devraient être fondés sur des données chiffrées représentant le taux de rendement des capitaux investis. Bien que l'analyse varie d'une entreprise à l'autre, il existe des études mondiales, nationales et sectorielles permettant de comparer différents choix d'investissement, sur la base du taux de rendement de différents investissements de capitaux. A titre d'exemple, la courbe des coûts de réduction marginaux<sup>14</sup> permet de comparer un éventail de choix qui peuvent être faits par les entreprises. Ces études présentent également l'incidence de ces progrès technologiques sur les émissions. Dans le meilleur des scénarios et selon les politiques appliquées dans chaque pays, les entreprises peuvent utiliser l'argument des effets positifs sur l'environnement pour demander un financement à taux préférentiel aux autorités publiques ou aux banques de développement, en partant du principe qu'elles investissent aux fins de la réduction des émissions de CO<sub>2</sub>.

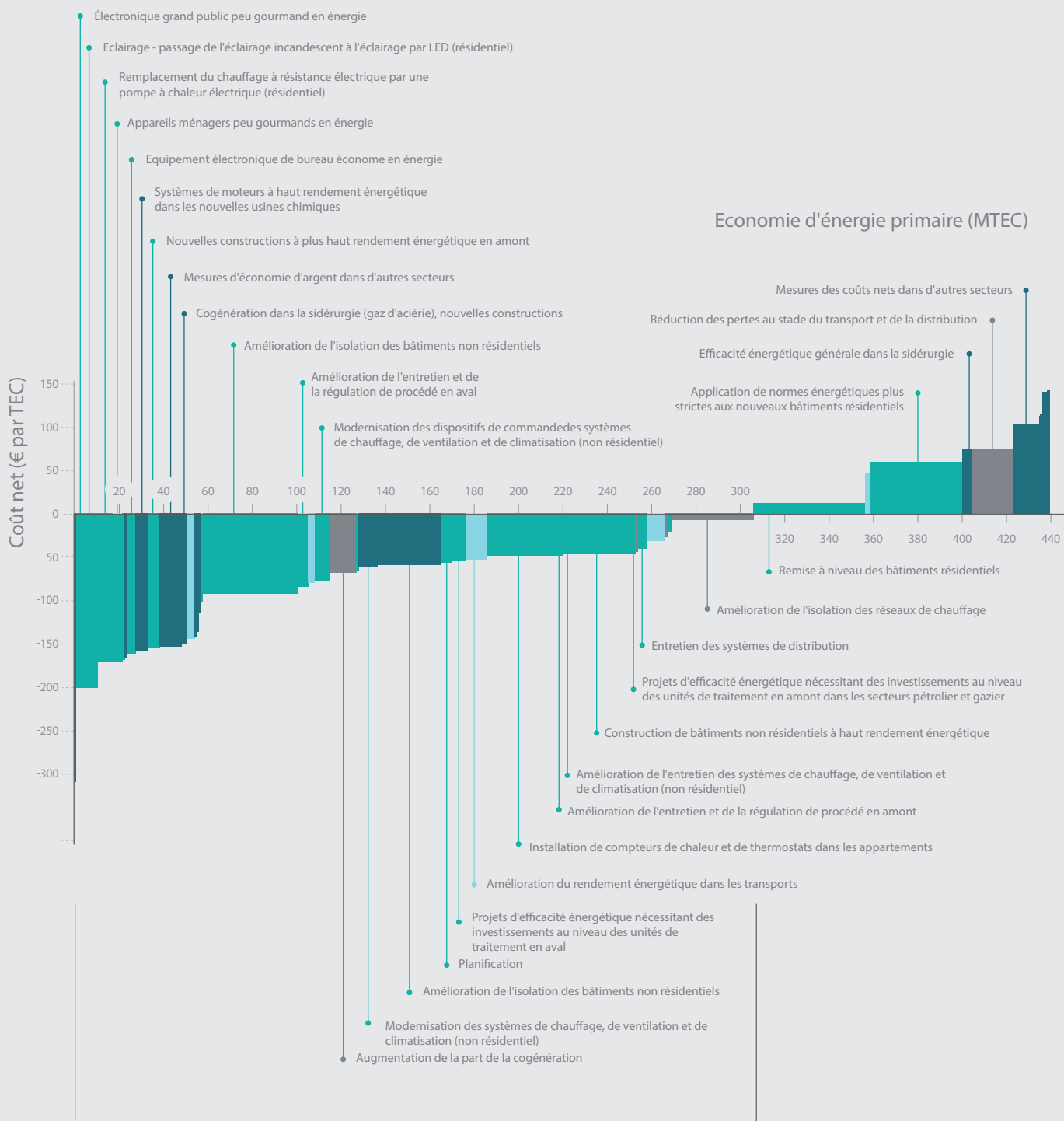
Par exemple, une étude réalisée pour l'**économie russe** (notamment les secteurs industriel et résidentiel) a mis en avant les investissements dans l'efficacité énergétique présentant le taux de rendement attendu le plus élevé en Russie. L'étude a mis l'accent sur 18 différents investissements dont le taux de rendement interne était supérieur à 30 pour cent, qui étaient donc très rentables. Les choix étaient variés: améliorer l'efficacité énergétique du matériel bureautique, passer de l'éclairage incandescent à l'éclairage par diode électroluminescente (LED) et renforcer l'isolation des bâtiments (McKinsey & Company, 2009a). Des études similaires sont disponibles pour d'autres pays et peuvent être utilisées par les entreprises pour réduire leur liste de choix en matière d'investissements dans l'efficacité énergétique.

<sup>14</sup> Une courbe des coûts de réduction marginaux est une présentation visuelle de différents types d'investissement classés selon deux critères. D'abord, leur potentiel de réduction des émissions de carbone, mesuré en tonnes d'équivalent CO<sub>2</sub> réduit. Ensuite, leur coût financier par tonne d'équivalent CO<sub>2</sub> réduit.



GRAPHIQUE 2

# Investissements dans l'efficacité énergétique dans le contexte économique russe



Mesures d'efficacité énergétique intéressantes du point de vue économique, présentant un taux

Source: McKinsey & Company, (2009a)

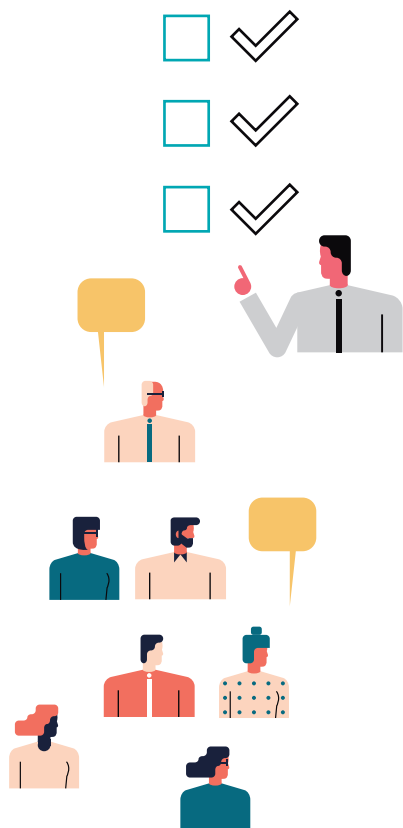
# 5

## Sécurité et santé

Les employeurs sont tenus de veiller, dans la mesure de ce qui est pratiquement possible, à ce que les lieux de travail soient sûrs et ne présentent pas de risque pour la santé. Cet élément est plus important que jamais dans le contexte de la pandémie de COVID-19, car il s'agit de faire en sorte que les lieux de travail offrent les conditions nécessaires pour prévenir l'apparition de nouvelles infections tout au long de la phase de relèvement. Tant qu'il n'existe pas de vaccin ou de médicament, le virus du COVID-19 est susceptible de circuler au sein des collectivités. Les mesures de distanciation physique, le **renforcement des pratiques d'hygiène** et les autres mesures de précaution devront donc être maintenues pour limiter les infections, notamment sur le lieu de travail. Des mesures de prévention doivent être mises en place pour permettre aux entreprises et aux travailleurs de **retourner au travail dans des conditions de sécurité** et pour que l'activité économique puisse reprendre progressivement. Les entreprises devraient également accorder une attention à la **promotion du bien-être mental** des salariés, la pandémie de COVID-19 ayant entraîné l'augmentation du niveau de stress et d'angoisse chez ces derniers. Ces mesures sont importantes pour protéger la santé des travailleurs, mais aussi pour appuyer la continuité des activités des entreprises.

Par ailleurs, le fait d'investir dans un contexte professionnel sûr et sain peut également être très bénéfique pour les entreprises. Selon Dorman et coll. (2010), les accidents qui surviennent dans une entreprise peuvent occasionner des coûts économiques très élevés, tels que la réduction du niveau de productivité des travailleurs pendant la période de relèvement, le coût des frais médicaux liés au traitement des salariés touchés, ainsi que le temps et les ressources investis par la famille de ces travailleurs dans la phase de relèvement. Les autres éventuels coûts à prendre en considération sont, entre autres, les frais de justice, les frais de réparation ou de remplacement du matériel endommagé pendant l'accident, l'augmentation des primes d'assurance, le coût des heures supplémentaires ou du recrutement et de la formation de nouveaux travailleurs temporaires remplaçant les travailleurs blessés, ainsi que l'éventuelle atteinte à l'image de l'entreprise. Selon une enquête menée par l'Association internationale de la sécurité sociale (Braunig et Kohstall, 2013) auprès de 300 entreprises de 15 pays différents, 81 pour cent des participants estiment que l'adoption de mesures de prévention en matière de santé et de sécurité au travail a été rentable pour leur entreprise.

Pour assurer une gestion systématique, anticipée et participative des questions de sécurité et de santé au travail, l'OIT (2001) encourage les entreprises à adopter un système de gestion dédié. Ce système est fondé sur a) l'élaboration d'une politique de sécurité et de santé au travail au sein de l'entreprise, b) le recensement des risques pour la sécurité et la santé sur le lieu de travail et des mesures à prendre pour les éliminer ou les réduire, c) l'attribution de responsabilités et de ressources, d) la communication et l'information, ainsi que e) le suivi des résultats de l'application des mesures prises et leur adaptation constante.



Les travailleurs ont un rôle important à jouer pour garantir la sécurité et la santé. Ils devraient, par exemple, prendre des précautions raisonnables pour assurer leur propre sécurité, respecter les instructions relatives à la sécurité et à la santé, utiliser correctement les équipements de protection individuelle et signaler toute circonstance ou tout incident dangereux ou encore tout accident. Ainsi, la prise en compte des comportements et des points de vue des salariés sur ce sujet est une partie importante de toute stratégie relative à la santé et à la sécurité. Dans une étude de cas concernant une usine de construction automobile au **Royaume-Uni** (Clarke, 2006), un questionnaire détaillé a été utilisé pour évaluer le comportement des salariés face aux normes de sécurité appliquées au sein de l'entreprise. Il en est ressorti que l'attitude des travailleurs en termes de sécurité était l'un des principaux facteurs qui expliquaient les accidents survenus et les comportements à risque dans l'entreprise, ce facteur étant un critère encore plus pertinent pour la prévision des comportements à risque que l'attitude des dirigeants de l'entreprise face aux normes de sécurité en vigueur.

Les microentreprises et les PME sont particulièrement touchées par les difficultés liées à la création de conditions garantissant la sécurité et la santé au travail. Elles peuvent manquer d'information, de ressources ou de connaissances à cet égard. Une étude de cas portant sur des travailleurs du bâtiment en **Malaisie** offre des exemples éclairants en la matière. Cette enquête a permis de recueillir des réponses de salariés travaillant sur différents projets, dans diverses entreprises. Selon les résultats obtenus, les conditions de sécurité étaient nettement plus strictes dans les grands projets de construction, élaborés par de grandes entreprises internationales, par rapport aux petits projets locaux qui restaient à la traîne en la matière (Hassan et coll., 2007). Les réponses des travailleurs reproduisaient un schéma répétitif; les travailleurs des entreprises internationales ont donné des réponses similaires faisant état de conditions de sécurité strictes sur leur lieu de travail, tandis que les conditions de sécurité décrites par les travailleurs des petites entreprises locales étaient moins strictes et très variables. L'étude met ainsi l'accent sur la nécessité d'améliorer la culture de la sécurité et les conditions en la matière au sein des petites entreprises.

La nécessité de fixer des conditions minimales en matière de santé et de sécurité dans les entreprises se fait sentir à l'échelle internationale, mais aussi horizontalement, à l'échelon des secteurs et des professions. En 2018, l'Organisation internationale de normalisation (ISO) a publié la norme ISO 45001, qui contient un ensemble de normes minimales concernant la gestion de la santé et de la sécurité au travail et vise à réduire le nombre d'accidents du travail et de maladies professionnelles, en s'appuyant sur des normes précédemment définies par l'OIT. Par ailleurs, les entreprises devraient songer à leurs premières priorités en termes de santé et de sécurité. Il est ressorti d'une étude de cas sur des entreprises du **Danemark** qu'un tel ensemble de normes internationales pouvait inciter les dirigeants d'entreprise à détourner l'attention et les ressources consacrées aux priorités les plus urgentes de l'entreprise pour les recentrer sur la protection de la santé et de la sécurité des travailleurs (Hohnen, 2011).

L'OIT possède un matériel utile et des lignes directrices qui peuvent aider les dirigeants d'entreprise et les travailleurs à développer une approche globale de la santé et de la sécurité au travail. Par exemple, les Principes directeurs concernant les systèmes de gestion de la sécurité et de la santé au travail, ILO-OSH 2001 (OIT, 2009) fournissent un cadre à l'élaboration d'un système de gestion des questions de sécurité et de santé au niveau des entreprises et à l'échelle nationale. Health-WISE est un manuel d'intervention, établi par l'OIT et l'Organisation mondiale de la Santé (OMS), qui vise à améliorer les structures de santé sur le lieu de travail (voir OIT, 2014a). L'OIT a également publié un certain nombre de directives à l'intention des petites entreprises pour les aider à améliorer leurs normes de sécurité. On peut citer WISH, manuel utile en la matière, établi à l'intention des travailleurs qui fabriquent des biens à leur domicile pour leur fournir des conseils sur des pratiques de sécurité faciles à mettre en œuvre (OIT, 2006a). WISCON est un autre produit de l'OIT destiné en particulier aux petites entreprises de construction et qui vise à améliorer la sécurité au travail (OIT, 2014). Ce type de matériel peut être utile aux dirigeants d'entreprise et aux travailleurs en quête de meilleures conditions de santé et de sécurité au travail.

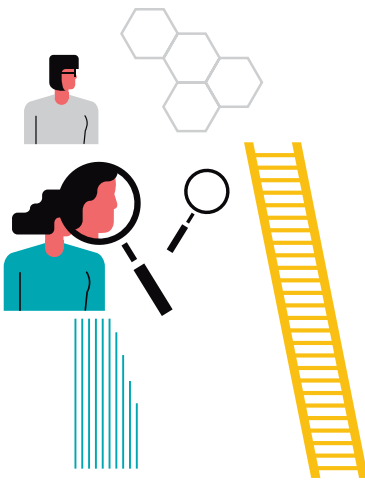


**En 2018, l'Organisation internationale de normalisation (ISO) a publié la norme ISO 45001, qui contient un ensemble de normes minimales concernant la gestion de la santé et de la sécurité au travail et vise à réduire le nombre d'accidents du travail et de maladies professionnelles, en s'appuyant sur des normes précédemment définies par l'OIT.**

# 6...

## Egalité des chances

Le fait de garantir l'égalité des chances à tous les salariés signifie que l'on s'intéresse à l'exécution du travail et non à d'autres caractéristiques de nature non professionnelle, comme la race, la couleur, le sexe, la religion, les opinions politiques, l'ascendance nationale, l'origine sociale, l'âge, le handicap, la séropositivité, l'appartenance à un syndicat et l'orientation sexuelle. En garantissant l'égalité des chances aux travailleurs, les entreprises veillent à ce que les travailleurs les plus qualifiés soient recrutés, que leurs talents soient reconnus et mis à profit et que les employeurs puissent bénéficier de leurs contributions productives.



La réduction de la discrimination au travail reste un facteur qui offre aux entreprises de nombreuses possibilités d'améliorer leur productivité. Le cas de **l'Inde** est un bon exemple des éventuels effets néfastes de la discrimination sur les résultats des entreprises. Un rapport de la Banque mondiale apporte des éléments de preuve solides attestant l'incidence économique de certains comportements négatifs et de la discrimination à l'égard des LGBT<sup>15</sup> en Inde (Banque mondiale, 2014a) et soulignant que 41 pour cent des Indiens ne souhaiteraient pas avoir un voisin homosexuel, pourcentage nettement plus élevé que celui enregistré dans d'autres pays, comme la Thaïlande (34 pour cent), le Viet Nam (29 pour cent) et les Etats-Unis d'Amérique (25 pour cent). D'après cette étude, ce type de croyances discriminatoires limite l'offre de main-d'œuvre effective en Inde (en réduisant le nombre de travailleurs qui seraient recrutés par les dirigeants d'entreprises pour pourvoir à un poste) et a un effet direct, qui se traduit par la réduction de la production économique et de la productivité du travail de l'ensemble des entreprises du pays.

Une autre étude menée aux **Etats-Unis d'Amérique** révèle que le fait de mettre en place et d'appliquer des pratiques non discriminatoires à l'égard des LGBT peut accroître l'innovation dans les entreprises, l'innovation étant l'un des facteurs les plus importants pour la croissance de la productivité (voir le module B pour une explication plus détaillée du lien existant entre productivité et innovation). Huasheng et coll. (2016) ont constaté que les entreprises qui exercent leur activité dans des Etats dotés de lois sur la non-discrimination dans l'emploi (lois interdisant la discrimination fondée sur l'orientation sexuelle et l'identité de genre) ont connu une forte hausse en termes de production et de citations de brevets, par rapport aux entreprises situées dans des Etats qui ne possèdent pas de lois similaires.

L'une des plus grandes difficultés liées à l'accès des travailleurs à l'égalité des chances concerne la réduction de la discrimination à l'égard des femmes au travail. Par exemple, la productivité des femmes devrait être rémunérée conformément à un régime non discriminatoire, ce qui signifie que les entreprises doivent remédier aux écarts de rémunération entre les hommes et les femmes. A cet égard, l'OIT (2018) constate que la médiane (pondérée) de l'écart salarial entre les hommes et les femmes dans le monde s'élève à 22 pour cent<sup>16</sup>.

<sup>15</sup> «LGBT» signifie lesbiennes, gays, bisexuels et transgenres.

<sup>16</sup> La même étude conclut que lorsque le salaire horaire moyen est utilisé, la médiane (pondérée) de l'écart salarial entre les hommes et les femmes dans le monde est de 16 pour cent.

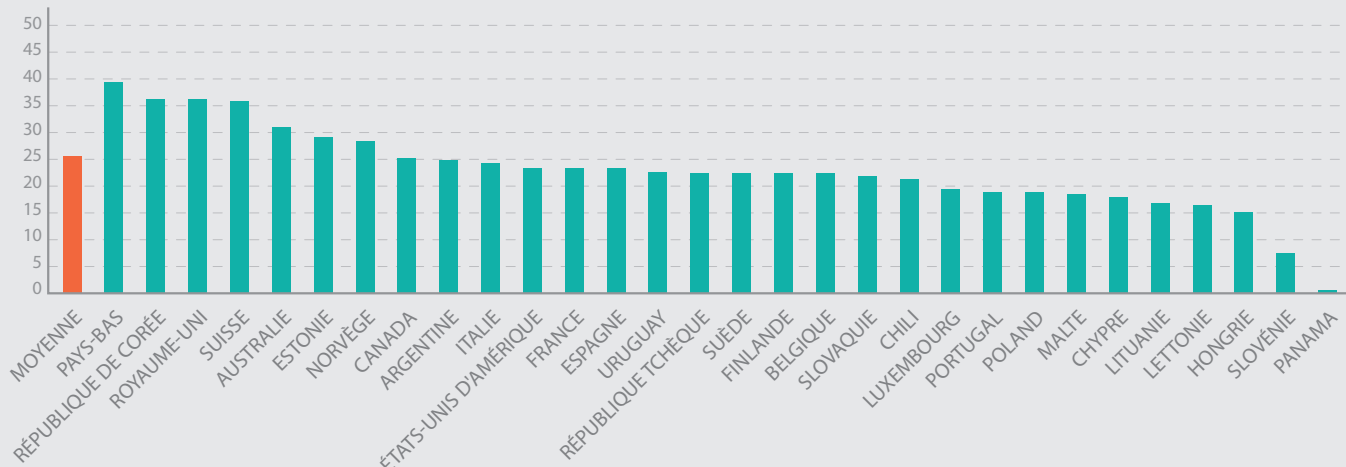


GRAPHIQUE 3

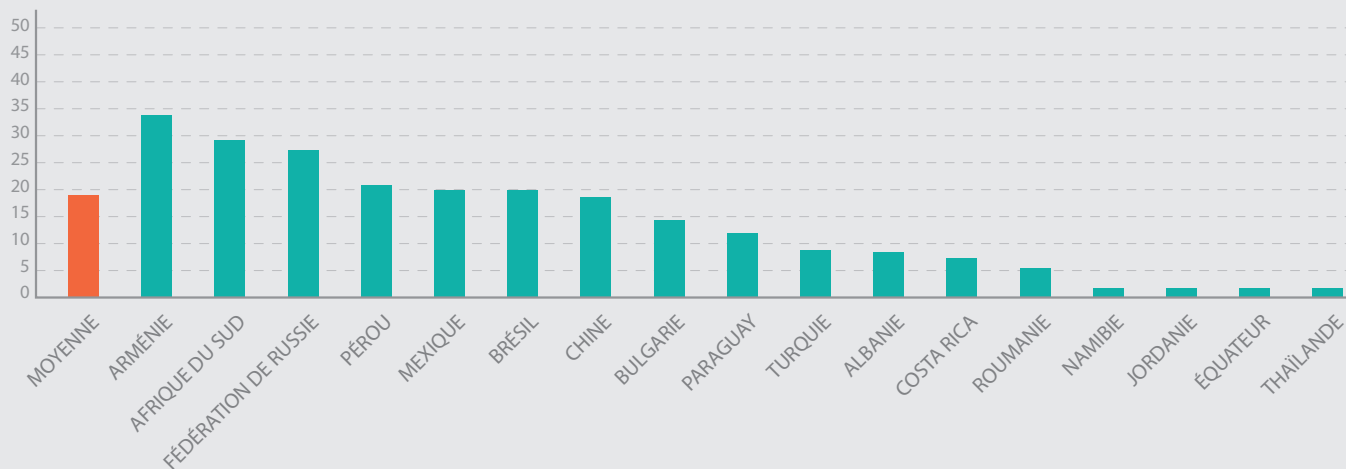
# Écart de rémunération entre hommes et femmes dans le monde (en pourcentage), 2018



a) Revenu élevé



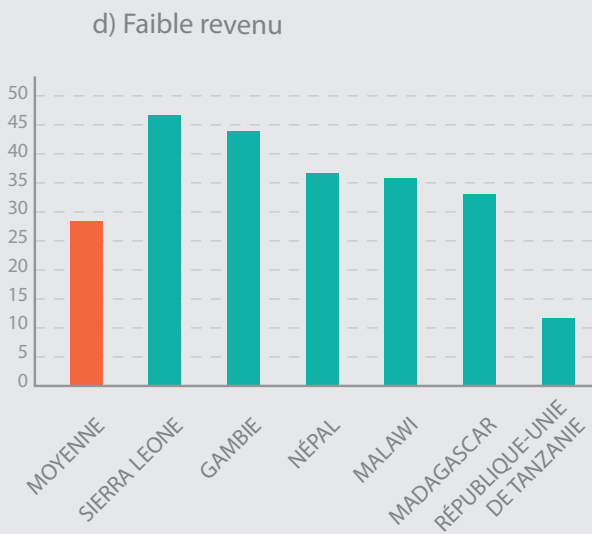
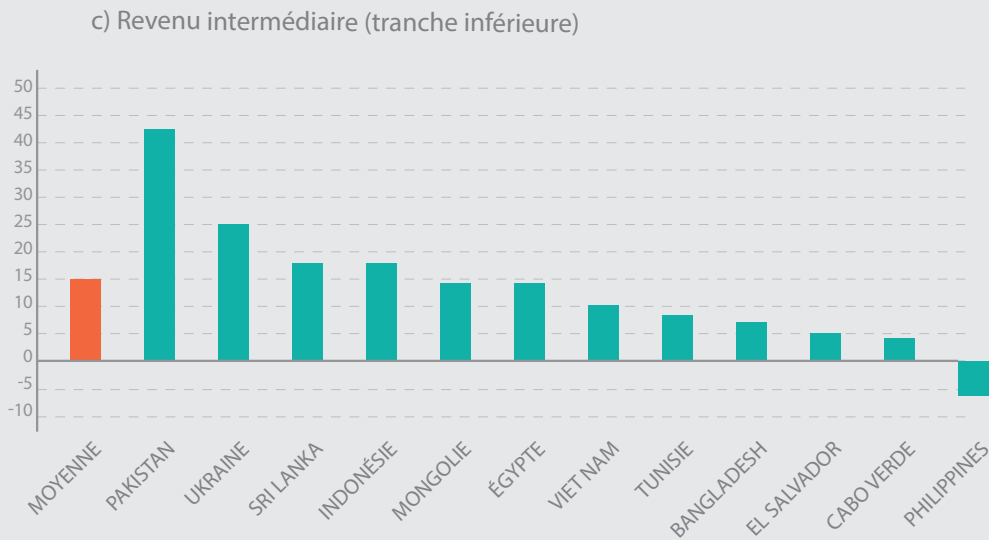
b) Revenu intermédiaire (tranche supérieure)



Source: OIT, Rapport mondial sur les salaires 2018/19: Quelles sont les causes des écarts salariaux entre hommes et femmes? (p. 25).

GRAPHIQUE 3

# Ecart de rémunération entre hommes et femmes dans le monde (en pourcentage), 2018



Source: OIT, Rapport mondial sur les salaires 2018/19: Quelles sont les causes des écarts salariaux entre hommes et femmes? (p. 25).

Pour les pays de l'OCDE, les estimations les plus récentes révèlent que l'écart de rémunération moyen tourne autour de 14 pour cent. Il s'agit d'un problème courant, même dans des pays développés comme le **Japon**, où le salaire des femmes est généralement sensiblement plus bas que celui des hommes, l'écart salarial entre hommes et femmes s'élevant à 25 pour cent au niveau national. Les entreprises doivent passer outre à toute éventuelle possibilité de faire preuve de discrimination à l'égard des femmes salariées. Elles doivent veiller à ce que les salaires versés soient proportionnels au travail accompli par chaque travailleur, sans considérer le genre comme une variable susceptible d'intervenir dans la détermination de la rémunération. Le recours à un système de rémunération purement fondé sur les résultats est un bon moyen d'inciter les travailleurs à accroître leur productivité.

Les femmes sont largement sous-représentées aux postes de direction des entreprises. Ce phénomène contribue à perpétuer la discrimination fondée sur le sexe dans le domaine du travail, sachant également que la plupart des décisions sont prises par des salariés de sexe masculin au sein des entreprises, élément qui vient renforcer encore le sexisme qui sévit actuellement. Dans une enquête récente, l'OCDE analyse des données provenant des 142 principales entreprises de la **région du Moyen-Orient et de l'Afrique du Nord**. Selon les données recueillies, seulement 4,8 pour cent de l'ensemble des sièges des conseils d'administration sont occupés par des femmes au sein de ces entreprises (OCDE, 2019a). Les éléments de preuve sont extrêmes dans certains pays, comme l'**Arabie saoudite**, où seulement 0,7 pour cent des membres des conseils sont des femmes. Ces données révèlent la prépondérance des plafonds de verre, ces obstacles invisibles, qui limitent la place des femmes salariées à certains postes dans les entreprises. Selon une étude récente, la participation accrue des femmes au monde du travail dans la région de l'OCDE pourrait relever le niveau du PIB **dans cette région** de 6 000 milliards de dollars E.-U. (PWC, 2019a).

Dans une étude portant sur 13 000 entreprises de 70 pays différents, l'OIT a constaté que les entreprises qui appliquent des politiques garantissant l'égalité des chances en matière d'emploi et qui valorisent les cultures non sexistes sont 60 pour cent plus susceptibles d'accroître leurs bénéfices et leur productivité et ont 60 pour cent de chances en plus d'améliorer leur réputation, d'attirer et de retenir plus facilement les talents et de connaître un niveau plus élevé de créativité et d'innovation. Selon cette étude, en assurant un bon équilibre entre les effectifs des deux sexes dans l'entreprise, celle-ci peut améliorer ses résultats. L'étude souligne par exemple que les entreprises dont les conseils d'administration sont plus équilibrés de ce point de vue ont presque 20 pour cent plus de chances d'obtenir de meilleurs résultats (OIT, 2019).

D'un point de vue commercial, la discrimination constitue un obstacle considérable qui entrave la croissance de la productivité des entreprises. Selon l'ONU (2000), lorsqu'elles autorisent les pratiques discriminatoires, les entreprises limitent leur accès à un plus vaste éventail de travailleurs et donc à toute une variété de qualifications et de compétences. Par ailleurs, les pratiques discriminatoires suscitent le mécontentement des salariés qui ne bénéficient pas des mêmes possibilités de carrière. En refusant de garantir l'égalité des chances à ses travailleurs, l'entreprise risque de nuire à sa réputation et de faire chuter ses bénéfices. Les entreprises peuvent commencer par exprimer publiquement leur attachement au principe d'égalité des chances, puis à mettre en œuvre les directives connexes dans leurs activités quotidiennes, tout en faisant part de l'importance de ces pratiques à leurs salariés et à l'ensemble de la communauté.

## Bibliographie

Adhvaryu (2018): Managerial quality and worker productivity in developing countries, Achyuta Adhvaryu, University of Michigan, Etat-Unis d'Amérique <https://wol.iza.org/articles/managerial-quality-and-worker-productivity-in-developing-countries/long#izawol.429-biblStruct-000003>

Alipour (2011): The relationship between organizational climate and communication skills of managers of the Iranian physical education organization, Fakhredin Hamze Alipour.

Bandiera et coll. (2007): Incentives for Managers and Inequality Among Workers: Evidence From a Firm-Level Experiment, Oriana Bandiera Iwan Barankay et Imran Rasu [https://repository.upenn.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1081&context=mgmt\\_papers](https://repository.upenn.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1081&context=mgmt_papers)

Bloom et coll. (2013a): Does Working from Homework? Evidence from a Chinese Experiment, Nicholas Bloom, James Liang, John Roberts, Zhichun Jenny Ying, The Quarterly Journal of Economics, Oxford University Press, <https://www.nber.org/papers/w18871>

Bloom et coll. (2017): Management as a technology? Nicholas Bloom (Stanford), Raffaella Sadun (Harvard), John Van Reenen (MIT, CEP) [https://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/16-133\\_64fd57c1-5f76-415a-9567-f1cod310aff3.pdf](https://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/16-133_64fd57c1-5f76-415a-9567-f1cod310aff3.pdf)

Braunig, D., & Kohstall, T. (2013): *Calculating the international return on prevention for companies: Costs and benefits of investments in occupational safety and health*, Association internationale de la sécurité sociale, Genève.

Bryson et coll. (2016): Profit Sharing Boosts Employee Productivity and Satisfaction, Alex Bryson Richard Freeman <https://hbr.org/2016/12/profit-sharing-boosts-employee-productivity-and-satisfaction>

Cadena et coll. (2011): Fighting Procrastination in the Workplace: An Experiment, Ximena Cadena, Antoinette Schoar, Alexandra Cristea, Héber M. Delgado-Medrano, NBER Working Paper No. 16944 (publié en avril 2011), NBER Program(s): Industrial Organization Program, <https://www.nber.org/papers/w16944>

Clarke (2006): Safety climate in an automobile manufacturing plant: The effects of work environment, job communication and safety attitudes on accidents and unsafe behaviour, <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/00483480610670580/full/html>

Dean et coll. (2018): Harvard Business Review, 96 per cent of U.S. Professionals Say They Need Flexibility, but Only 47 per cent Have It, Annie Dean Anna Auerbach, <https://hbr.org/2018/06/96-of-u-s-professionals-say-they-need-flexibility-but-only-47-have-it>

Dorman et coll. (2010): The Economics of Safety, Health, and Well-Being at Work: An Overview [https://ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_protect/---protrav/---safework/documents/publication/wcms\\_110382.pdf](https://ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---safework/documents/publication/wcms_110382.pdf)

Guzley (1992): Organizational Climate and Communication Climate: Predictors of Commitment to the Organization, Ruth M. Guzley, <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0893318992005004001>

Hassan et coll. (2007): Perception of building construction workers towards safety, health and environment c.r., Che hassan\*, o.j., Basha, w.h., Wan hanafi Chemical Engineering Department, Faculty of Engineering, University of Malaya, Malaisie, [https://www.researchgate.net/profile/Che\\_Hassan/publication/49593873\\_PERCEPTION\\_OF\\_BUILDING\\_CONSTRUCTION\\_WORKERS\\_TOWARDS\\_SAFETY\\_HEALTH\\_AND\\_ENVIRONMENT/links/56245f3508aea35f26869025.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Che_Hassan/publication/49593873_PERCEPTION_OF_BUILDING_CONSTRUCTION_WORKERS_TOWARDS_SAFETY_HEALTH_AND_ENVIRONMENT/links/56245f3508aea35f26869025.pdf)

Gao, H., & Zhang, W. (2017): Employment nondiscrimination acts and corporate innovation, *Management Science*, 63(9), 2982-2999.

Hohnen (2011): Making work environment auditable – A 'critical case' study of certified occupational health and safety management systems in Denmark, Pernille Hohnen et Peter Hasle, <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0925753510002833>

AIE (2019a): Energy Efficiency 2019, Agence internationale de l'énergie <https://www.iea.org/reports/energy->

### efficiency-2019

OIT (2006a): Work Improvement for Safe Home (WISH): Action manual for improving safety, health and working conditions of home workers, Organisation internationale du Travail [https://www.ilo.org/asia/publications/WCMS\\_099070/lang-en/index.htm](https://www.ilo.org/asia/publications/WCMS_099070/lang-en/index.htm)

OIT (2009): Principes directeurs concernant les systèmes de gestion de la sécurité et de la santé au travail, ILO-OSH 2001, deuxième édition, Organisation internationale du Travail, Genève, 1er janvier, [https://www.ilo.org/global/topics/safety-and-health-at-work/normative-instruments/WCMS\\_112581/lang-fr/index.htm](https://www.ilo.org/global/topics/safety-and-health-at-work/normative-instruments/WCMS_112581/lang-fr/index.htm)

OIT (2014a): HealthWISE – Amélioration du travail dans les services de santé – Manuel d'intervention, Organisation internationale du Travail et Organisation mondiale de la Santé [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_dialogue/---sector/documents/instructionalmaterial/wcms\\_438677.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---sector/documents/instructionalmaterial/wcms_438677.pdf)

OIT (2014b): Work Improvement at Small Construction Sites (WISCON) Training of Trainers Workshop, Organisation internationale du Travail [https://www.ilo.org/jakarta/whatwedo/eventsandmeetings/WCMS\\_239632/lang-en/index.htm](https://www.ilo.org/jakarta/whatwedo/eventsandmeetings/WCMS_239632/lang-en/index.htm)

OIT (2018): Rapport mondial sur les salaires 2018/19: Quelles sont les causes des écarts salariaux entre hommes et femmes?, Organisation internationale du Travail, 26 novembre, [https://www.ilo.org/global/publications/books/WCMS\\_737029/lang-fr/index.htm](https://www.ilo.org/global/publications/books/WCMS_737029/lang-fr/index.htm)

OIT (2019): Femmes d'affaires et femmes cadres: Les arguments en faveur du changement, Rapport mondial du Bureau des activités pour les employeurs, Organisation internationale du Travail, [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms\\_700966.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_700966.pdf)

Manzoor et coll. (2012): Innovative Work Behavior and Communication Climate among Employees of Advertising Agencies, S S Arif, Aisha Zubair, Yasmin Manzoor, <https://www.semanticscholar.org/paper/Innovative-Work-Behavior-and-Communication-Climate-Arif-Zubair/6d00498f7710d4373c566>

### a29029136ofb1ed2d33

McKinsey & Company (2009a): Pathways to an energy and carbon efficient Russia, Opportunities to increase energy efficiency and reduce greenhouse gas emissions, Rapport de McKinsey & Company.

Muchinsky (1977): Organizational Communication: Relationships to Organizational Climate and Job Satisfaction, Academy of Management Journal, 20(4), 592-607, <https://www.jstor.org/stable/255359?seq=1>

Nordin, S. M., Sivapalan, S., Bhattacharyya, E., Ahmad, H. H. W. F. W. et Abdullah, A. (2014): Organizational communication climate and conflict management: communications management in an oil and gas company, Procedia-Social and Behavioral Sciences, 109(8), 1046-1058.

Bibliothèque de données de l'OCDE, Base de données en ligne de l'Organisation de coopération et de développement économiques, <https://stats.oecd.org>

PWC (2019a): Women in Work Index 2019, disponible en ligne à l'adresse <https://www.pwc.co.uk/services/economics-policy/insights/women-in-work-index.html>

ONU (2000): Pacte mondial des Nations Unies, principe 6: Travail <https://www.unglobalcompact.org/>

Banque mondiale (2014a): The Economic Cost of Stigma and the Exclusion of LGBT People: A Case Study of India M. V. Lee Badgett, Ph.D., octobre 2014, <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/21515/940400WPOBox38ousio-noofolGBTtoPeople.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

WGEA (2020): Types of workplace flexibility, Workplace Gender Equality Agency from the Australian Government.

MODULE D

# Principaux partenariats

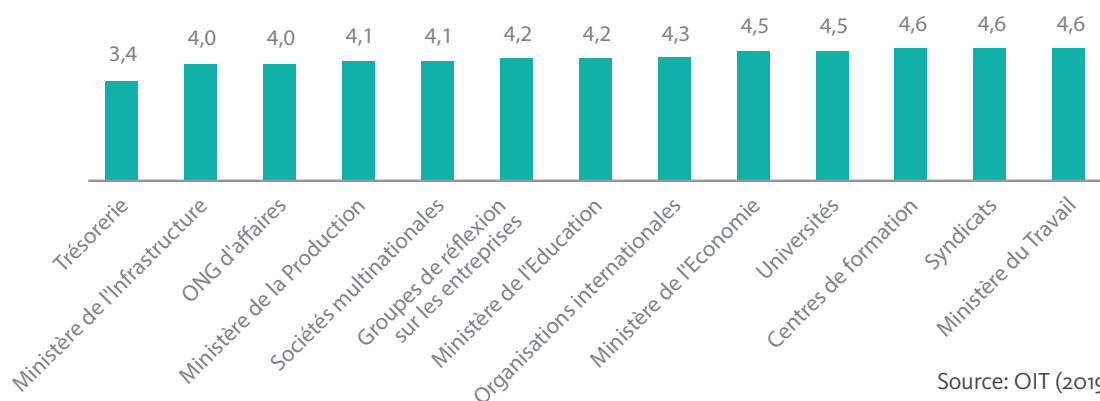


Ce module suggère quelques pistes que les organisations d'employeurs et d'entreprises (OE) peuvent suivre pour concevoir, peaufiner et mettre en œuvre un programme axé sur la productivité, directement ou dans le cadre d'une collaboration, tant au niveau des entreprises qu'à l'échelle nationale.

Il guidera les OE pour les aider à déterminer quelles sont les institutions qui peuvent contribuer à leurs efforts de promotion d'un tel programme, en proposant brièvement certains modèles de réussite et exemples à suivre, tout en soulignant, le cas échéant, leurs limites et inconvénients. Les organisations d'employeurs ne sont pas seules et bénéficient de nombreuses occasions de procéder à des changements avec l'appui d'autres acteurs essentiels. Certains partenariats peuvent s'inscrire dans différents contextes, champs d'application et à différentes échelles, tandis que d'autres non. Les OE doivent recenser les ressources dont elles disposent pour améliorer la précision et l'incidence de leurs initiatives.

FIGURE 1

Partenaires clés dans la conception, le peaufinage et la mise en œuvre d'une stratégie relative à la productivité. Echelle de 1 à 5 [1 = le plus important, 5 = le moins important]



Source: OIT (2019a)

Il existe divers partenariats clés que les organisations d'employeurs peuvent créer avec d'autres parties intéressées par la productivité à l'échelle nationale. Au moins cinq grands groupes peuvent faire l'objet d'une analyse distincte: **organismes publics, banques de développement, universités, organisations non gouvernementales (ONG) et organisations internationales**. Chacun de ces acteurs possède sa propre structure interne, ses propres relations étroites avec les décideurs pertinents, voire ses propres échéances. Les partenariats devraient être analysés au cas par cas, les différences en termes de circonstances et de ressources disponibles étant susceptibles de mettre en évidence la nécessité d'adopter des politiques et des initiatives différentes. Les exemples fournis dans chaque sous-section aideront les organisations d'employeurs à repérer les alliances qu'elles pourraient nouer pour assurer la coordination et la mise en œuvre de programmes précis par leurs membres. Dans une enquête menée auprès de plusieurs OE de 47 pays différents (quasiment que des pays en développement), l'OIT a demandé aux OE d'évaluer diverses institutions afin de déterminer l'intérêt de conclure une alliance commerciale avec elles aux fins de la promotion d'un programme axé sur le renforcement de la productivité. Les participants ont attribué une note allant de 1 à 5 à leurs partenaires clés, qui pouvaient aussi bien être des ministères nationaux, des ONG ou des organisations internationales. Les résultats étaient très caractéristiques. Partout dans le monde, les OE ont tendance à attribuer le même poids à leurs partenaires clés dans la promotion d'une stratégie de la productivité. **Cela signifie que les OE ont besoin d'un éventail large et global de partenaires pour créer les synergies voulues.**

# 1

## Organismes publics

### 1.1 Organismes publics locaux

Le rôle des administrations locales est essentiel pour le renforcement de la productivité. Bien que leur rôle puisse varier d'un pays à l'autre, les administrations locales sont généralement responsables de la construction et de l'entretien d'une partie des infrastructures de base. Elles peuvent par exemple fournir une part non négligeable des investissements requis pour améliorer la qualité des transports publics afin de réduire la durée des déplacements des travailleurs en agglomération. Elles jouent en outre un rôle déterminant en garantissant l'accès à des services de base au sein du pays, tel que l'approvisionnement en eau de bonne qualité, et la collecte efficace des impôts locaux, de manière à réduire les coûts de l'activité économique au niveau local.

Compte tenu de l'expérience acquise sur le plan international, il importe que les OE collaborent avec les administrations locales en vue de définir les priorités des programmes locaux axés sur la productivité. A cet égard, le Gouvernement britannique a lancé des «stratégies industrielles locales», mises au point pour orienter de manière stratégique l'utilisation des ressources publiques locales. Ces documents ont été conçus pour servir de guide de référence concernant l'utilisation plus efficace des ressources dans le développement de produits à l'échelon local. Ce type de stratégies peut servir de nombreux objectifs visant à accroître la productivité. Par exemple, elles font ressortir les forces et les faiblesses relatives des économies locales. Elles montrent clairement aussi comment les administrations locales (autorités combinées des maires, dans le cas de l'Angleterre) peuvent faire partie de partenariats locaux d'entreprises pour servir leurs objectifs stratégiques à long terme, et élaborer des plans clairs pour évaluer les progrès accomplis (Gouv. britannique, 2018).

### 1.2 Ministères et organismes interministériels

**A) LES COMMISSIONS DE LA PRODUCTIVITÉ QUI EXERCENT UN MANDAT DE LONGUE DURÉE** jouent un rôle important en veillant à recenser et promouvoir des politiques destinées à améliorer la productivité, conçues sur la base d'analyses de politiques publiques. Elles sont d'ordinaire tenues de participer à des consultations publiques et sont dotées de vastes ressources pour mener une étude complète. Leur gouvernance, leur influence et leurs orientations opérationnelles varient considérablement d'un pays à l'autre, et ces commissions peuvent être permanentes ou spécialisées et non permanentes. Il peut également s'agir d'équipes spéciales constituées à titre provisoire.

L'institution permanente la plus ancienne est la commission de la productivité australienne (Productivity Commission in Australia APC, 1999 & 2003), qui existe depuis 1973. Ses prédécesseurs étaient l'Industries Assistance Commission





et l'Industry Commission. Banks (2015) fait observer que l'un des principaux enseignements [tirés de l'histoire de la commission de la productivité australienne] a trait à l'importance primordiale d'accorder un statut légal à un organisme qui joue un rôle constant dans ce domaine, étant donné que ses évaluations doivent être indépendantes et qu'il doit être prêt à donner des conseils à un gouvernement qui n'est peut-être pas toujours apprécié ou bienvenu. Il souligne par la même occasion l'importance des dispositions administratives prises pour superviser les travaux de la commission et donner suite à ses rapports et recommandations.

Suivant de près le modèle australien et collaborant largement avec l'APC, la Nouvelle-Zélande a créé sa propre Commission de la productivité (NZPC) en 2010 (NZPC, 2010). Malgré sa création relativement récente, celle-ci a déjà apporté une contribution importante et acquis une réputation solide grâce à la qualité de ses recherches et de ses processus de consultation en Nouvelle-Zélande (Banks, 2015). La commission est une entité indépendante de la Couronne, qui établit des rapports d'enquêtes très poussés sur des sujets choisis par les autorités publiques, mène des travaux de recherche relatifs à la productivité et encourage la compréhension des questions de productivité. Il s'agit là d'un très bon exemple de la façon dont les programmes de recherche conjoints peuvent apporter de précieux éclaircissements au niveau de l'entreprise.

La NZPC a réuni le ministère du Commerce, de l'Innovation et de l'Emploi, Statistics New Zealand, le Trésor public et d'autres organismes et groupes non gouvernementaux pour créer Productivity Hub, partenariat de recherche qui contribue à la productivité au niveau de l'entreprise en fixant trois objectifs intermédiaires: 1) établir un lien entre les personnes en créant une communauté dynamique (comprenant le milieu universitaire et les secteurs public et privé) qui s'intéresse à la recherche relative à la productivité, afin d'exploiter au mieux les connaissances en la matière; 2) façonner les programmes de recherche en optimisant les possibilités de collaborer à des travaux de recherche, de manière à en améliorer la qualité et l'efficacité, et 3) assurer la diffusion des données grâce à la création d'une plateforme dynamique qui favorise l'échange de données et d'analyses (NZ Productivity Hub, 2013).

Productivity Hub a publié en juin 2018 un recueil de travaux de recherche récents fondés sur des données recueillies auprès d'entreprises. L'analyse qu'il fait d'une base de données économiques longitudinale (Longitudinal Business Database) autorise les chercheurs à utiliser des microdonnées ou des données d'enquête pour chaque entreprise, de manière à avoir une vision exceptionnellement détaillée de leur comportement et de leurs résultats sur un large éventail de sujets. La base de données économiques longitudinale, un des plus grands ensembles intégrés de microdonnées au monde, couvre la plupart des entreprises néozélandaises. L'accès à des données recueillies auprès d'entreprises offre aux chercheurs un degré de résolution qu'il n'est pas possible d'atteindre au moyen de données ventilées.

Cela améliore considérablement la capacité à connaître les forces économiques qui ont une incidence sur la productivité des entreprises. Les organisations d'employeurs peuvent promouvoir ces systèmes d'échanges de données ainsi que les programmes de recherche conjoints dans leurs pays, en s'inspirant du modèle réussi de la NZPC.

**B) COMMISSIONS TEMPORAIRES DE LA PRODUCTIVITÉ**, les commissions de la productivité du Danemark et de la Norvège ont été constituées à titre provisoire ou sous forme d'équipes spéciales ayant une capacité de recherche limitée, composées en grande partie d'acteurs privés et publics. Les représentants des deux institutions se sont réunis régulièrement pendant une période de deux ans seulement, sans lancer de nouveaux travaux de recherche. Ils ont fini par produire un rapport offrant plusieurs recommandations sur les moyens de surmonter les difficultés existantes: le ralentissement de la productivité au Danemark et les fluctuations des cours du pétrole en Norvège.

La Commission danoise de la productivité était composée d'un groupe de représentants de chefs d'entreprises et de dirigeants du milieu universitaire et était dotée de son propre secrétariat. Créée en 2012 par le Gouvernement, elle avait un vaste mandat qui consistait à analyser les causes de la lenteur des progrès en matière de productivité, formuler des recommandations à l'intention des acteurs tant publics que privés, mener de larges consultations et établir des documents provisoires à des fins de débat public. Son premier rapport avait une portée très large, tandis que les suivants étaient axés sur des thèmes précis. Son dernier grand rapport, qui portait sur le secteur de l'enseignement supérieur, a été publié à la fin de 2013. Les rapports de la commission faisaient autorité, et ses conclusions et recommandations continuent de façonner les débats nationaux sur la productivité (Banks, 2015).

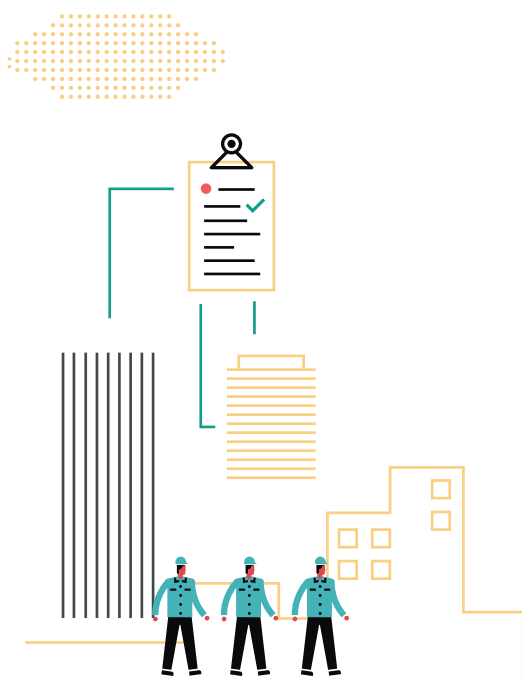
La Commission norvégienne de la productivité a été constituée par le Gouvernement norvégien en 2014 pour faire face au ralentissement de la croissance de la productivité du travail. Financée par le ministère des Finances et dotée d'un secrétariat dont les membres sont issus de divers ministères, elle a été invitée à mener des consultations publiques et s'est vue accorder une année pour achever chaque phase de ses travaux. Elle s'est inspirée de son homologue danoise et a reçu pour instruction de mener ses travaux en deux étapes. La première devait consister en une étude détaillée de la productivité norvégienne et des facteurs ayant contribué à son recul relatif. Dans un deuxième temps, la commission devait focaliser son attention sur le renforcement de l'innovation et de la productivité du secteur public (Official Norwegian Reports, 2015).

**C) LES CONSEILS CONSULTATIFS**, sont des organismes permanents qui permettent aux gouvernements de bénéficier de conseils ou de renseignements spécialisés ou pratiques. Ils servent également de moyen pour parvenir à un

consensus sur les principales orientations générales. Ils peuvent avoir une portée générale ou être spécialisés dans des activités ou des secteurs économiques spécifiques. Les engagements publics et la fonction pédagogique des conseils varient considérablement; ils peuvent tout aussi bien jouer un rôle de confiance qu'avoir pour tâche d'établir des rapports publics. Ils contribuent essentiellement à la recherche de consensus dans des domaines d'action clés (Banks, 2015). Ainsi, le Conseil économique de la Présidence des États-Unis (Council of Economic Advisers, CEA), organisme du Bureau exécutif du Président, est chargé d'offrir au Président des conseils économiques concernant l'élaboration de politiques économiques aussi bien nationales qu'internationales. Il est composé d'experts dans le domaine de l'action politique et de personnes issues du milieu des affaires ou d'ONG et peut entrer directement en contact avec les dirigeants politiques. Ses recommandations et ses analyses sont fondées sur des études économiques et des données factuelles provenant des meilleures sources disponibles. Néanmoins, le Conseil économique ne procède pas à une évaluation systématique des politiques menées (voir le site Web du Conseil).

**D) ORGANISMES PUBLICS STRATÉGIQUES**, les pays peuvent créer des institutions au sein de leurs administrations publiques et les charger explicitement de fournir des conseils stratégiques à plus long terme, grâce à une plus grande capacité de recherche et à des liens étroits avec les organismes publics chargés des politiques du pays, y compris celle de la productivité. Ces institutions peuvent contribuer à résoudre le problème de l'«atomisation» du gouvernement (Banks, 2015). Contrairement aux organismes qui sont dotés d'un pouvoir exécutif ou d'un pouvoir de réglementation, ces institutions jouent un rôle consultatif, présentent les caractéristiques d'un groupe de réflexion public et s'efforcent en général de jouer un rôle actif en matière de planification. Toutefois, leur niveau de transparence et d'ouverture à la participation du public est souvent limité.

France Stratégie est un exemple d'organisme public stratégique. Il s'agit d'un institut qui a pour vocation d'informer et d'éclairer le débat public. Il anticipe les transformations économiques et sociales en collaborant avec la société civile et les secteurs public et privé sur le territoire national et à l'étranger. Ses recommandations relatives à la politique à mener esquissent une vision stratégique à la fois pour la France et pour l'Europe. Alliant ampleur et profondeur, ses travaux de recherche portent sur l'emploi, le développement durable, ainsi que sur des questions économiques et sociales. France Stratégie est chargée d'évaluer les politiques des pouvoirs publics et procède à des évaluations ponctuelles des politiques menées (voir le site Web de France Stratégie). On peut citer d'autres exemples comme le Development Centre of the NCDC, en Chine, et le National Institute for Transforming, en Inde.



**E) UNITÉS DE RECHERCHE MINISTÉRIELLES**, les travaux de recherche réalisés «en interne» font partie des principaux rôles que jouent les ministères dans le programme de recherche du pays. La plupart des organismes publics ou des ministères possèdent une unité spécialisée qui analyse les politiques et donne des conseils à ce sujet, notamment en ce qui concerne la productivité. Les OE peuvent tirer profit des travaux de recherche traitant de thèmes généraux relatifs à la productivité ou de domaines d'intérêt spécifiques. On peut citer les exemples d'unités de recherche «internes» suivants: Unité de la planification économique (Cabinet du Premier Ministre) en Malaisie, Bureau of Agricultural and Resource Economics (ministère de l'Agriculture) en Australie, Unité de la stratégie de développement (ministère de la Planification) au Viet Nam. L'amélioration de la transparence et de la diffusion des résultats des recherches réalisées, grâce à des partenariats, peut être très bénéfique pour les organisations d'employeurs.

Le programme chilien Agenda Digital 2020 en est un bon exemple. Cette alliance entre acteurs privés et acteurs publics (ces derniers étant dirigés par les ministères) a favorisé l'adoption plus rapide de la technologie numérique dans les entreprises et les entités publiques. Parmi les progrès accomplis figurent le projet Fiber Optic Austral, qui relie le territoire national à un réseau haut débit au profit de 435 000 habitants et entreprises de la zone, l'initiative WiFi ChileGob, qui a permis de créer 1 223 zones de connexion gratuite dans 301 communes chiliennes, ainsi que la mise en place d'un laboratoire d'innovation en matière de politique publique, LabGob. Des informations très détaillées sur l'évolution de chaque initiative, ses principes directeurs et le ministère coordonnateur correspondant peuvent être consultées sur le site Web de l'alliance, élément fondamental grâce auquel les acteurs privés peuvent apporter des contributions et exploiter les résultats (voir le site Web d'Agenda Digital).

### **QUELQUES POINTS À RETENIR POUR LES ORGANISATIONS D'EMPLOYEURS ET D'ENTREPRISES (OE)**

Pour concevoir et mettre en œuvre une stratégie nationale de la productivité, il faut bénéficier du soutien de plusieurs ministères et organismes publics. L'expérience internationale a montré que les commissions nationales de la productivité peuvent faciliter la coordination entre les différents organismes publics. Ces commissions devraient avoir une perspective à long terme, les investissements productifs ayant besoin de temps pour parvenir à maturité. De plus, ces commissions bénéficient d'ordinaire de la collaboration entre secteurs public et privé, y compris le milieu universitaire, pour offrir des travaux de recherche fondés sur des éléments factuels destinés à éclairer la prise de décisions. Les universités et les centres d'enseignement technique les plus importants participent habituellement à ces commissions. Enfin, il est important que celles-ci puissent fonctionner comme des organismes indépendants du reste des ministères de l'Etat, c'est-à-dire que leur dépendance du cycle politique soit réduite. Il en est ainsi pour la Commission nationale de la productivité en Australie, autorité indépendante dont les recommandations en matière de politiques à mener sont fondées sur des données factuelles.

# 2...

## Banques de développement

Les banques de développement sont des institutions financières qui offrent généralement des moyens de financement à long terme subventionnés, en faveur du développement industriel. Il s'agit néanmoins d'institutions complexes qui disposent de tout un éventail d'outils, comme des prêts directs à moyen et long terme, des taux d'intérêt bonifiés, des garanties de crédit, des fonds propres et même des services d'assistance technique. Elles sont très diverses par leur portée et leurs outils. Elles peuvent avoir la structure d'**organisations internationales ou régionales** (financer des projets dans plusieurs pays), ainsi que d'institutions d'un gouvernement national en particulier (leur champ d'activité serait alors limité à un seul pays).

Par exemple, la Banque mondiale exerce son activité dans 189 pays au total (Banque mondiale, 2019a). Elle réserve son appui financier aux pays les plus pauvres et les investissements les plus rentables pour la société. Par l'intermédiaire de la Banque mondiale, les pays à revenu élevé peuvent allouer des ressources financières aux régions les plus pauvres du monde afin de stimuler leur développement. Il existe par ailleurs d'importantes banques de développement qui mènent des activités à l'échelle régionale, comme la Banque africaine de développement. Cette institution financière fournit des ressources économiques à des projets qui sont susceptibles de donner un coup de fouet à l'économie, dans l'un des pays du continent africain. Enfin, il existe aussi des banques nationales de développement. Historiquement, la Banque brésilienne de développement (BNDES) créée en 1952 était l'une des banques nationales de développement les plus importantes. Cette institution financière classe les investissements par ordre de priorité en fonction de leur rapport avec 3 éléments fondamentaux de l'économie brésilienne, à savoir l'innovation, le développement local et le développement social et environnemental (site Web de la BNDES).

Le rôle essentiel que jouent les banques de développement dans les programmes nationaux et mondiaux relatifs à la productivité ne devrait pas être négligé. De fait, elles atténuent les contraintes financières sur les marchés de capitaux sous-développés et poussent en avant les investissements qui contribuent à l'amélioration de la productivité et qui n'auraient pas été financés par les investisseurs privés. Contrairement aux banques traditionnelles, l'objectif des banques de développement ne consiste pas à maximiser les bénéfices au profit des investisseurs privés. Leurs objectifs ont une portée plus large, ces banques ayant été créées pour veiller à l'amélioration du bien-être global de la société. C'est pourquoi les banques de développement financent certains projets qui présentent un intérêt pour la société et la productivité, mais qui ne seraient pas financés par des banques commerciales ou des investisseurs privés. De plus, les banques de développement offrent souvent des financements à des conditions favorables, c'est-à-dire des prêts à un taux d'intérêt réduit et des conditions plus favorables, par rapport aux prêts du marché.



Les organisations d'employeurs devraient s'efforcer de nouer des alliances avec des banques de développement, essentiellement dans les secteurs exclus des services bancaires, comme celui des PME de haute technologie. Il conviendrait également de créer des partenariats à tout moment où les retombées positives d'un projet peuvent profiter à plusieurs acteurs, mais que les banques commerciales hésitent à accorder des prêts.

Par exemple, les investissements dans des projets d'électrification de zones rurales réalisés au profit de populations très pauvres sont susceptibles de procurer aux investisseurs privés un rendement insuffisant, ce qui peut avoir pour effet de dissuader les banques traditionnelles de financer ce type de projets. Cependant, d'un point de vue social et dans une perspective de la productivité à long terme, les projets d'électrification des zones rurales sont nécessaires pour intensifier l'activité économique au sein d'une collectivité. Sans ces projets, les entreprises manufacturières ne seraient pas en mesure d'installer des usines de production dans ces zones, les enfants ne pourraient pas étudier le soir faute de courant électrique, le secteur agricole ne pourrait pas avoir recours aux derniers progrès technologiques et personne ne pourrait utiliser Internet pour mener à bien une activité économique ou sociale. Ce type de projets, qui créent des externalités positives considérables pour les populations décrites plus haut et contribuent à la future croissance de leur productivité, peuvent être financés par les banques de développement.

Les banques de développement sont particulièrement efficaces lorsque les initiatives relatives à la productivité produisent des externalités positives ou ont des répercussions que les acteurs privés éprouvent des difficultés à incorporer (tirer parti de tous les avantages, par exemple). Plusieurs banques de développement nationales et régionales sont à l'origine d'initiatives visant explicitement à accroître la productivité. Musacchio et coll. (2014) a recensé 286 banques de développement dans le monde entier, essentiellement situées en Asie du Sud et de l'Est (29,7 pour cent), en Afrique (24,5 pour cent) et enfin en Amérique latine et dans les Caraïbes (17,8 pour cent). Le rôle des banques de développement dans la définition des programmes relatifs à la productivité est devenu de plus en plus évident. Elles cherchent à remédier aux imperfections du marché, dans lequel les projets risqués et de longue haleine ne seraient pas financés. Elles peuvent en outre contribuer à remédier au manque de capitaux et à favoriser les investissements productifs et la création d'entreprises productives.

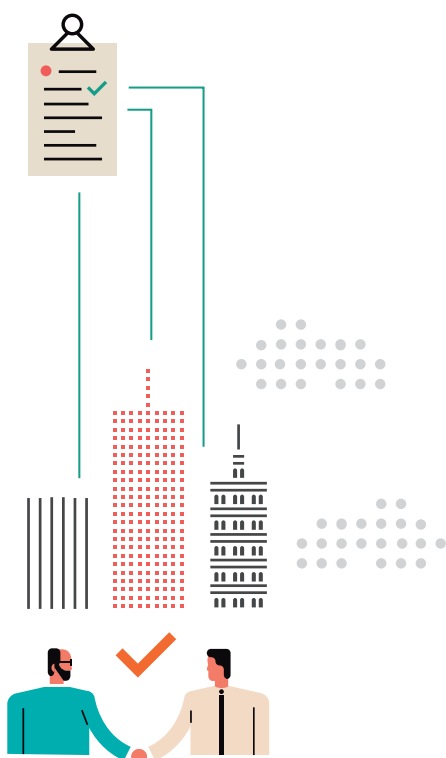
Les banques de développement font partie des instruments largement utilisés pour financer et appuyer les projets assortis d'une échéance longue (Mazzucato, 2011). Elles offrent un financement et des conseils visant à faciliter la réalisation de projets qui n'ont peut-être pas accès aux services des banques commerciales, du fait qu'ils ne garantissent pas un taux de rendement approprié à court terme ou sont susceptibles de subir les imperfections du marché financier local. La Banque mondiale, par exemple, est l'une des principales sources de financement des pays les plus pauvres du monde. Son appui financier est particulièrement important pour garantir l'accès aux soins de santé, l'accès à des réseaux de télécommunications, la construction d'écoles ou encore la formation des enseignants dans ces pays à faible revenu (Banque mondiale, 2012a).

Les organisations d'employeurs devraient s'efforcer de nouer des alliances avec des banques de développement, essentiellement dans les secteurs exclus des services bancaires, comme celui des PME de haute technologie. Il conviendrait également

de créer des partenariats à tout moment où les retombées positives d'un projet peuvent profiter à plusieurs acteurs, mais que les banques commerciales hésitent à accorder des prêts. Les projets ayant un effet positif sur l'environnement sont ceux qui ont le plus de chances de bénéficier de prêts consentis par des banques de développement. Celles-ci disposent de certains outils pour appuyer les entreprises: prêts pour les PME et les grandes entreprises, garanties de crédits, crédits-bails et titrisation, capitaux d'investissement pour les PME et les grandes entreprises, capital-risque, subventions et assistance technique ou services de consultation, pour n'en citer que quelques-uns.

L'asymétrie de l'information et le rationnement du crédit peuvent constituer un obstacle au financement de la recherche-développement (R-D), pourtant essentielle pour promouvoir l'innovation et le gain de productivité, les banques privées n'étant pas toujours à même de repérer les clients qui ont des besoins de crédits à long terme et un profil de risque élevé. La R-D crée des externalités positives qui profitent non seulement aux investisseurs, mais aussi à l'ensemble de la société. Cela signifie que quand bien même ils ne présenteraient aucun intérêt financier du point de vue des investisseurs privés, certains investissements privés dans la R-D restent néanmoins attrayants dans une perspective d'amélioration du bien-être global de la société. Corfo, banque de développement chilienne, illustre bien la manière dont ce type de banque peut faire face aux difficultés décrites ci-dessus. Elle réalise des investissements indirects, par l'intermédiaire de capitaux à risque et de fonds d'investissement privé gérés de l'extérieur. Les fonds sont destinés à appuyer les PME. L'un permet d'ouvrir une ligne de crédit au profit des PME dont l'activité est axée sur les technologies et qui sont en phase de démarrage, tandis que l'autre (Start-Up Chile) offre un financement général aux PME, dès les premiers stades à celui de la croissance. D'autres fonds encore soutiennent le développement ultérieur des entreprises et les investissements de capital-risque. La taille des entreprises qui bénéficient de ces fonds varie, allant de 20 000 dollars E.-U. à 15,5 millions de dollars (Musacchio, 2017).

La Banque de développement du Canada (BDC) donne un exemple de l'assistance technique qui peut être fournie par une banque de développement au secteur privé. Elle fait partie des rares banques de développement qui procèdent à des études d'évaluation d'impact de façon systématique. La BDC réalise des enquêtes annuelles sur son portefeuille de clients pour comprendre quelle est la valeur créée par les services de prêt et de consultation, et s'est également associée avec Statistique Canada (Statistique Canada, 2013) pour mener une étude d'évaluation d'impact concernant les programmes offerts de 2001 à 2010. L'essentiel de ce qui est ressorti de ce partenariat est que les clients de la BDC (en comparaison avec ceux qui ne font pas partie de sa clientèle) avaient connu une croissance supérieure en termes de ventes, d'emploi, de productivité et de résultats d'exploitation, après avoir bénéficié de l'aide financière et des services de consultation offerts par la banque.



# 3 — ..

## Universités

Le National Bureau of Economic Research (NBER) est un organisme de recherche américain privé à but non lucratif créé en 1920 et engagé depuis dans la réalisation de travaux de recherche économique et leur diffusion auprès des responsables politiques, des cadres commerciaux et du milieu universitaire.

L'élaboration d'une stratégie nationale de la productivité passe par la réalisation d'**études de recherche fondées sur des données factuelles**. Il faut pouvoir s'appuyer sur des études universitaires et des analyses de données solides pour mettre au point une telle stratégie avec efficacité. Par conséquent, il est essentiel de promouvoir les travaux universitaires traitant des questions de politique générale les plus importantes pour la croissance de la productivité. Il est important de noter l'absence totale de lien avec une quelconque volonté d'orienter les résultats des travaux universitaires vers une certaine croyance. Autrement dit, l'allocation des bourses de recherche ne devrait pas être liée à des idéologies spécifiques. Cependant, tout appui public et privé offert au milieu universitaire devrait tenir compte des questions les plus importantes pour le programme de productivité des pays, afin d'obtenir les meilleurs effets possibles sur l'économie et de combler les plus grandes lacunes en matière d'informations, aux fins de l'élaboration de politiques. Pour y parvenir, on peut faire appel à tout un éventail d'acteurs universitaires. Il existe trois grandes catégories d'efforts collectifs dans ce domaine: a) la recherche privée à but non lucratif et à caractère permanent, b) la recherche subventionnée et décentralisée, c) les partenariats ponctuels entre entreprises et universités. Il existe des études de cas concluantes pour chaque modèle.

### 3.1 Recherche privée à but non lucratif

Les organisations privées à but non lucratif peuvent se montrer très efficaces lorsqu'il s'agit d'orienter le débat universitaire sur la productivité au moyen de travaux de recherche avant-gardistes. Le National Bureau of Economic Research (NBER) est un organisme de recherche américain privé à but non lucratif créé en 1920 et engagé depuis dans la réalisation de travaux de recherche économique et leur diffusion auprès des responsables politiques, des cadres commerciaux et du milieu universitaire. Cet organisme privé à but non lucratif et impartial est spécialisé dans la réalisation de travaux de recherche économique et la diffusion des résultats de ces travaux auprès des universitaires, des décideurs politiques et des cadres commerciaux. Les chercheurs du NBER examinent un large éventail de thèmes en mettant l'accent sur des domaines essentiels, notamment la mise au point de nouvelles mesures statistiques, l'évaluation de modèles quantitatifs de comportements économiques et l'analyse des effets des politiques publiques.

Le NBER possède un programme de recherche consacré à la productivité. Le programme «Productivité, innovation et entrepreneuriat» a vu le jour en 1978 sous le nom de «Programme de la productivité». Il a été récemment élargi afin d'y intégrer de nouvelles recherches dans les domaines connexes de l'innovation et de l'entrepreneuriat. Ce programme a permis de réaliser un volume remarquable d'activités de recherche. Il compte actuellement 90 membres actifs, et sa production cumulée comprend plus de 1 350 documents de travail connexes portant



sur toute une gamme de sujets. Les activités du programme s'articulent autour de quatre grands domaines: la recherche économique (mesure de la croissance de la productivité et moteurs de cette croissance); l'entrepreneuriat (mesure, causes et effets de la création de nouvelles entreprises); l'innovation (R-D, délivrance de brevets et activités créatives); et la numérisation, domaine récent, qui met l'accent sur la création et l'utilisation de l'information numérique et ses effets (site Web du NBER). Compte tenu du succès sans précédent qui a été récolté par ce modèle, les organisations d'employeurs devraient l'examiner en profondeur pour peser les avantages et les inconvénients que présente la promotion d'un vaste réseau de travaux de recherche privés à but non lucratif visant à accroître la productivité. Notons également qu'une structure décentralisée peut être plus facile à gérer.

### 3.2 Recherche décentralisée et subventionnée

A titre d'exemple de programme de recherche décentralisée et subventionnée, on peut citer Partenariat Productivité Canada, qui vise à favoriser la participation des chercheurs souhaitant étudier les problèmes de productivité au Canada. Ce projet est financé par les subventions de développement de partenariat du Conseil de recherches en sciences humaines (CRSH) et confié à une équipe de chercheurs canadiens. Son objectif consiste à promouvoir la circulation des connaissances existantes et la capacité existante en matière de recherche en rassemblant les secteurs public et privé ainsi que le milieu universitaire, au moyen de travaux de recherche financés. Partenariat Productivité Canada dispose de fonds destinés à appuyer les chercheurs qui utilisent des données recueillies auprès d'entreprises ou participent à des conférences sur le thème de la productivité au Canada ou ailleurs dans le monde. Les étudiants de deuxième ou de troisième cycle ont en outre la chance d'établir des échanges avec des membres et des chercheurs d'Innovation, Sciences et Développement économique Canada et Statistique Canada (site Web de Partenariat Productivité Canada).



Un projet novateur est actuellement mis en œuvre au Canada et pourrait offrir un nouvel aperçu des forces de productivité agissant au niveau des entreprises. Statistique Canada dirige actuellement l'utilisation de microdonnées sur les entreprises dans ses Centres de données pour la recherche (CDR) établis dans 30 universités du Canada. Les chercheurs travailleront directement avec des microdonnées d'entreprises synthétiques avant de soumettre leurs programmes aux employés de Statistique Canada pour qu'ils soient exécutés avec les microdonnées comme telles. Ce projet pilote tiendra compte uniquement des propositions de recherche qui utilisent le Programme d'analyse longitudinale de l'emploi T2 (PALE-T2), une base de données présentée au niveau de l'entreprise qui comprend des renseignements clés sur l'entrée et la sortie des entreprises, leurs caractéristiques démographiques, leurs finances et leurs résultats. Le PALE-T2 est utilisé pour étudier la dynamique de l'emploi et des entreprises, le chiffre d'affaires

de l'industrie, la croissance de la productivité, les entreprises à forte croissance, et le financement, la survie et les résultats des entreprises. Le développement de ce type de recherches décentralisées et subventionnées est digne d'intérêt, car il peut apporter des contributions (telles que des données) utiles pour l'élaboration de politiques et la réalisation de recherches portant sur les entreprises, éléments essentiels pour les organisations d'employeurs en quête des politiques les plus appropriées pour accroître la productivité.

### 3.3 Partenariats ponctuels entreprises-universités

Les partenariats entreprises-universités sont une source de recherche de plus en plus importante pour les programmes relatifs à la productivité. Perkmann et Salter (2012) proposent quatre modèles de base pour des partenariats de recherche fructueux entre le secteur privé et les universités, dans une étude de recherche publiée par MIT Sloan Management Review. Les auteurs décrivent les principales caractéristiques de chaque modèle, donnent des exemples d'entreprises ayant utilisé l'un d'eux et présentent des exemples des situations auxquelles chaque modèle serait mieux adapté, ainsi que des pratiques optimales qui augmenteraient les chances d'un partenariat fructueux (on trouvera dans le tableau 1 les caractéristiques de chaque modèle ainsi que des exemples).

1. **Le laboratoire des idées:** des dirigeants d'entreprises travaillent avec des universitaires sur des projets à court terme afin de recenser les nouvelles possibilités et les alliances possibles.
2. **Le grand défi:** des dirigeants d'entreprises et des universitaires travaillent ensemble sur des projets à long terme afin de créer une nouvelle base de connaissances qui sera mise à la disposition du grand public.
3. **L'atelier élargi:** des dirigeants d'entreprises travaillent rapidement avec des universitaires pour étudier les problèmes de propriété et trouver des solutions à cet égard.
4. **Etude approfondie:** relations riches et durables d'entreprises avec des universités partenaires.



TABLEAU 1

Quatre modèles de collaboration universités-industries

	Laboratoire des idées	Grand défi	Atelier élargi	Etude approfondie
<b>1 Objectif du partenariat</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Attirer de nouveaux partenaires</li> <li>• Bâter des relations</li> <li>• Créer des possibilités</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Façonner des écosystèmes propices à l'innovation</li> <li>• Mettre au point des programmes de recherche</li> <li>• Affronter les enjeux sociétaux</li> <li>• Recruter des diplômés talentueux</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Résoudre des problèmes à court terme</li> <li>• Bénéficier de conseils et de soutien</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Faire face aux principaux défis</li> <li>• Nouveaux domaines de spécialité</li> <li>• Source de découvertes</li> <li>• Recruter des diplômés talentueux</li> </ul>
<b>2 Structure du partenariat</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contrats simples</li> <li>• Appels d'offres</li> <li>• Définition des domaines prioritaires</li> <li>• Sélection interne</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entités ad hoc</li> <li>• Consortiums à haut effet de levier</li> <li>• Dotations des universités ou centres universitaires</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Accords de consultation</li> <li>• Recherche contractuelle</li> <li>• Accords conclus avec des universités</li> <li>• Projets d'étudiants</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Centre universitaire Parrainage</li> <li>• Décision découlant d'un accord droit à la propriété intellectuelle en aval</li> </ul>
<b>3 Exemples de partenariat</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• HP Labs Collaborative Programme de recherche</li> <li>• IBM Faculty Awards</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Structural Genomics Consortium</li> <li>• Shell Grand Challenge</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recherche appliquée Nokia Contrats</li> <li>• Collaborations souvent plus larges</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pfizer-Scripps Partenariat</li> <li>• Université Rolls-Royce</li> </ul>

Source: Perkmann et coll. (2012).

Il convient de noter qu'aucun modèle n'est adapté à toutes les entreprises; chacun a ses propres avantages. Les organisations d'employeurs devraient tenir compte du fait que le monde universitaire est vaste et que certaines universités ont de l'expérience dans la collaboration avec les entreprises, et d'autres non. Les organisations d'employeurs peuvent aider leurs membres à recenser l'ensemble de compétences et les atouts propres à chaque université, avant de créer des liens entre les acteurs compatibles. Perkmann et Salter estiment que les plus grandes universités d'ingénierie sont suffisamment préparées pour participer à une «étude approfondie», dans la mesure où elles prennent part régulièrement à des travaux de recherche appliquée donnant directement lieu à des applications commerciales. Cette conviction ne peut cependant pas être généralisée à tous les établissements universitaires.

# 4

## ONG

Les organisations non gouvernementales peuvent devenir des alliés clés pour les organisations d'employeurs dans toutes sortes de programmes de productivité. Trois principaux modèles sont à prendre en considération dans l'évaluation des éventuels partenariats: les groupes de réflexion financés par le secteur privé, les groupes de réflexion financés par le secteur public et les organisations commerciales internationales.

### 4.1 Groupes de réflexion et centres de recherche financés par le secteur privé

Les groupes de réflexion non gouvernementaux peuvent aussi diriger des travaux de recherche sur les politiques générales et promouvoir des politiques favorisant l'augmentation de la productivité. Nombre d'entre eux sont financés par le secteur privé, mais ils n'en perdent pas pour autant leur indépendance. Ils peuvent constituer une entité distincte ou faire partie d'une plus grande institution, telle une université. On peut citer les exemples suivants: Brookings Institute et Peterson Institute for International Economics (Etats-Unis d'Amérique); Fraser Institute et Institut de recherche en politiques publiques (Canada); Centre for Economic Policy Research et Institute of Economic Affairs (Royaume-Uni); Centre for European Policy Studies (Bruxelles); Centre for Independent Studies (Australie); et Institute for Competitiveness ou IMCO (Mexique).

Les organisations d'employeurs devraient considérer que l'une de leurs plus grandes qualités des groupes de réflexion et des centres de recherche financés par le secteur privé réside dans leur capacité analytique, c'est-à-dire leur capacité à produire des statistiques et des recherches de qualité pour plusieurs pays et secteurs. Certains centres de recherche financés par le secteur privé ont pris la tête des efforts de diffusion des dernières données statistiques et analyses relatives à la productivité du travail ou à la productivité totale des facteurs. Par exemple, The Conference Board (**TCB**) est une association patronale et de recherche indépendante qui réalise des analyses rigoureuses des tendances régionales et nationales en matière de productivité. Elle développe et met à disposition une base de données mondiale sur les statistiques en matière de productivité, ainsi que des cartes, des graphiques et des analyses portant sur la croissance de la productivité dans chaque région et presque chaque grande puissance économique du monde (voir [The Global Economy Database](#)). Dans sa note d'information sur la productivité, TCB dévoile aussi les données annuelles les plus marquantes relatives à la croissance de la productivité partout dans le monde (voir [la Note d'information 2019](#)). Les organisations d'employeurs peuvent consulter ces statistiques et ces analyses en créant un compte en ligne gratuit.

Certaines OE, comme la **CBI**, sont à l'origine de nombreuses recherches sur le thème du renforcement de la productivité. Les OE du monde entier peuvent s'intéresser aux recherches réalisées par ces institutions, pour se tenir informées des dernières tendances en termes de croissance de la productivité. La CBI a, par exemple, publié des rapports pertinents sur les politiques publiques requises pour améliorer la productivité au Royaume-Uni, qui traitent de thèmes tels que la qualité de l'enseignement et l'infrastructure numérique (CBI, 2017). Elle a aussi réalisé des travaux de recherche pertinents et formulé des recommandations relatives aux techniques de gestion, pour contribuer à l'amélioration de la productivité des entreprises (CBI, 2019). Par ailleurs, les OE pourraient créer des partenariats axés sur la productivité avec d'autres OE comme la CBI, afin de créer des espaces d'apprentissage entre pairs et se familiariser avec les solutions les plus récentes qui ont été mises en œuvre par les secteurs public et privé en vue d'accroître la productivité dans le monde.

## 4.2 Groupes de réflexion et centres de recherche financés par le secteur public

Les pouvoirs publics constituent également des groupes de réflexion à but non lucratif qui fonctionnent en étroite collaboration avec des ministères, et leur assurent un financement de base. On peut citer par exemple: Kiel Institute (Allemagne), Grattan Institute (Australie), l'Académie chinoise des sciences sociales, l'Institut coréen de développement, la Société malaisienne de la productivité et l'Institut philippin de recherche sur le développement. Ces organisations fonctionnent de la même manière que des groupes de réflexion privés, mais elles entretiennent un contact plus direct avec les autorités publiques et leurs programmes, ce qui renforce leur influence. Les organisations d'employeurs peuvent prendre en considération ce type de centres de recherche, selon la nature et l'ampleur de leurs arrangements financiers et autres liens avec les autorités publiques (Banks, 2015).



### 4.3 Organisations commerciales internationales

Sous l'égide de l'**Organisation internationale des Employeurs** (OIE), les OE peuvent travailler ensemble afin d'inscrire au cœur des préoccupations mondiales la question du **renforcement de la productivité** et la nécessité de créer un environnement commercial propice, et plaider en faveur de ces points stratégiques pendant les sommets du G20, devant l'OIT et d'autres organismes du système des Nations Unies, ainsi que dans d'autres instances internationales et régionales.

Les OE devraient en outre tirer profit des partenariats existants et ouverts, tels que le Forum économique mondial (FEM). Créée en 1971, cette organisation internationale indépendante à but non lucratif, qui a son siège à Genève (Suisse), tient chaque année une réunion mondialement connue, à Davos en Suisse. Elle engage les dirigeants politiques, ainsi que les chefs d'entreprises et d'autres dirigeants de la société à élaborer des programmes mondiaux, régionaux et industriels. Pour ce qui est de la productivité, le FEM publie chaque année un Indice mondial de compétitivité, qui tient compte des aspects à la fois macroéconomiques et commerciaux de la compétitivité au sein du même indice, composé de plus de 110 variables (dont les deux tiers proviennent de son enquête d'opinion des chefs d'entreprises [Executive Opinion Survey] et le tiers restant est tiré de données accessibles au public). Ce rapport évalue 12 piliers de la compétitivité: institutions, infrastructures, cadres macroéconomiques, santé et enseignement primaire, enseignement supérieur et formation, marchés des biens, marchés de l'emploi, marchés financiers, technologie, taille des marchés nationaux et internationaux, processus de production et innovation. Les organisations d'employeurs devraient engager instamment leurs membres et organismes affiliés à participer à l'enquête et à jouer un rôle actif dans sa publication. L'enquête en question offre un moyen utile de jauger le ressenti des employeurs au sujet de l'évolution et de l'efficacité des programmes nationaux relatifs à la productivité.

**Les OE peuvent travailler ensemble afin d'inscrire au cœur des préoccupations mondiales la question du renforcement de la productivité et la nécessité de créer un environnement commercial propice, et plaider en faveur de ces points stratégiques pendant les sommets du G20, devant l'OIT et d'autres organismes du système des Nations Unies, ainsi que dans d'autres instances internationales et régionales.**

# 5 \_..

## Organisations internationales

Les acteurs internationaux offrent indirectement aux organisations d'employeurs diverses possibilités de partenariats. La plupart de leurs alliances sont scellées à l'échelle nationale. Il n'empêche qu'ils offrent certains programmes et certaines bases de données qui peuvent s'avérer utiles au niveau de l'entreprise. Ils peuvent également offrir aux organisations d'employeurs un appui technique. La présente section contient une analyse de trois catégories distinctes d'acteurs internationaux qui s'emploient actuellement à mettre en œuvre des initiatives favorisant l'augmentation de la productivité: organismes des Nations Unies, Banque mondiale et OCDE. Les missions et objectifs de ces acteurs sont réduits de manière à fixer l'attention sur seulement quelques exemples essentiels témoignant de leur attachement au programme mondial de la productivité, abstraction faite des travaux qui ne présentent aucun intérêt direct à cet égard.

### 5.1 Organismes des Nations Unies

Outre l'OIT et son large éventail d'outils destinés à aider les organisations d'employeurs dans leur quête de moyens permettant d'accroître encore davantage la productivité des entreprises et la productivité nationale, d'autres organismes des Nations Unies s'intéressent aux questions relatives à la productivité, notamment la Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement (CNUCED), le Centre du commerce international (ITC), l'Organisation des Nations Unies pour le développement industriel (ONUDI) et, sur le plan agricole, l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) et le Fonds international de développement agricole (FIDA). Un aspect fondamental qui peut faire l'objet d'une collaboration entre acteurs privés et publics est celui de l'élimination des inégalités entre les sexes, qui freine la croissance de la productivité dans la plupart des pays. Le seul organisme des Nations Unies dont les travaux sont axés sur des initiatives favorisant l'égalité des sexes dans le secteur privé est ONU-Femmes.

### 5.2 OCDE

L'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) est à l'origine d'au moins 2 initiatives à forte incidence portant sur la productivité dont les organisations d'employeurs pourraient tirer profit, en particulier pour ce qui est de la recherche et des comparaisons des données de base entre entreprises, secteurs ou pays. Les organisations d'employeurs devraient collaborer étroitement avec leurs membres afin de dévoiler les principales conclusions et statistiques issues de ces rapports. Elles devraient également faire connaître la nécessité de débattre de l'utilisation et de l'application de mesures de productivité. L'OCDE appuie le **Forum mondial sur la productivité**, plateforme qui permet aux participants d'échanger des informations et de débattre des meilleures pratiques. Ce groupe possède un programme de recherche qui a pour objet d'étudier des





questions pertinentes, comme la politique monétaire, l'allocation de crédits et la productivité; la productivité et les chaînes de valeur mondiales; les entreprises zombies, les politiques de sortie et la productivité; la dispersion de la productivité et les inégalités salariales, ainsi que la productivité dans le secteur non marchand (pour de plus amples informations, veuillez consulter le site Web du Forum). Les OE qui s'intéressent aux dernières tendances en matière de productivité peuvent aussi se tourner vers l'OCDE en tant que source de connaissances et revoir le **Compendium sur les Indicateurs de Productivité**. La dernière version de ce rapport, publiée en juin 2019, présente un aperçu global des tendances récentes et à long terme des niveaux de productivité et de la croissance de celle-ci dans les pays de l'OCDE et d'autres pays clés. Elle cite en outre des mesures relatives à la productivité du travail, la productivité du capital et la productivité multifactorielle (pour de plus amples informations, veuillez consulter le [site Web](#)).

### 5.3 Banque mondiale

Le rôle joué par la Banque mondiale en tant que banque de développement a été examiné dans les précédents chapitres de ce module. Outre la valeur ajoutée qu'elle apporte en tant que source de financement concessionnel, cette organisation internationale compte certains départements qui pourraient constituer pour les OE des alliés essentiels pour la conception et la mise en œuvre d'une stratégie de la productivité. Par exemple, le **département Doing Business** offre des statistiques utiles et à jour sur la situation relative à la réglementation des affaires et son application dans 189 pays. Les organisations d'employeurs peuvent étudier cette réglementation dans leurs pays ou villes respectifs, à la lumière de l'analyse fournie par Doing Business (pour de plus amples informations, veuillez consulter le [site Web](#)). **L'Innovation Policy Platform (IPP)** est aussi un produit utile créé conjointement par la Banque mondiale et l'OCDE pour appuyer l'analyse des politiques appliquées dans les domaines de la science, de la technologie et de l'innovation. L'IPP offre également une plateforme statistique qui rassemble une grande variété d'indicateurs d'innovation dans plusieurs pays (pour de plus amples informations, veuillez consulter le [site Web](#)).

#### QUELQUES POINTS À RETENIR POUR LES ORGANISATIONS D'EMPLOYEURS ET D'ENTREPRISES (OE)

Les organisations d'employeurs ne sont pas seules dans leur quête de moyens permettant de promouvoir la productivité au niveau des entreprises et à l'échelle nationale. Des alliances stratégiques peuvent être formées avec les acteurs pertinents présentés dans ce chapitre, afin de renforcer la capacité des OE à soutenir leurs membres dans cette recherche de croissance en matière de productivité. Par conséquent, les OE doivent recenser les ressources dont elles disposent pour améliorer la précision et l'incidence de leurs initiatives. Les organisations d'employeurs peuvent créer divers grands partenariats avec d'autres parties intéressées par la productivité: organismes publics, banques de développement (nationales, régionales et internationales), universités, ONG et organisations internationales. Les partenariats devraient être analysés au cas par cas, les différences en termes de circonstances et de ressources disponibles étant susceptibles d'établir un ordre de priorité entre les politiques et les initiatives.

# Bibliographie

APC (1999): Australian Productivity Commission, Microeconomic Reform and Australian Productivity: Exploring the Links, <https://www.pc.gov.au/research/completed/microeconomic-reform/meraap2.pdf>

APC (2003): Australian Productivity Commission, From Industry Assistance to Productivity: 30 Years of 'the Commission', [https://www.pc.gov.au/\\_data/assets/pdf\\_file/0009/195561/thirtyyearhistory.pdf](https://www.pc.gov.au/_data/assets/pdf_file/0009/195561/thirtyyearhistory.pdf)

APC (2004): Australian Productivity Commission, Commission. ICT Use and Productivity: A Synthesis from Studies of Australian Firms, <https://www.pc.gov.au/research/completed/ict-use/ictuse.pdf>

APC (2005): Australia Productivity Commission, Review of the national competition policy arrangements, <https://www.pc.gov.au/inquiries/completed/national-competition-policy/report/ncp.pdf>

APC (2009): Australian Productivity Commission, Submission to the house of representatives: inquiry into raising the level of productivity growth in Australia, <https://www.pc.gov.au/research/supporting/productivity-growth/productivity-growth.pdf>

Banks, G. (2015): Gary Banks, Organisation de coopération et de développement économiques, «Institutions to promote pro-productivity policies: Logic and lessons» <https://www.oecd.org/economy/Institutions-to-promote-pro-productivity-policies-OECD-productivity-working-papers.pdf>

CBI (2017): Confédération du patronat britannique, Unlocking regional growth, understanding the drivers of productivity across the UK's regions and nations, <https://cbicdnend.azureedge.net/media/1170/cbi-unlocking-regional-growth.pdf?v=20190529.1>

CBI (2019): Confédération du patronat britannique, Great job: solving the productivity puzzle through the power of people, CBI, <https://www.cbi.org.uk/articles/great-job-solving-the-productivity-puzzle-through-the-power-of-people/>

OIT (2019a): Bureau international du Travail, Report on ACT/EMP's Survey for EBMOs on Productivity,

Mazzucato (2011): Mariana Mazzucato, The Entrepreneurial State, Demos, Londres, Royaume-Uni, [http://www.demos.co.uk/files/Entrepreneurial\\_State\\_-\\_web.pdf](http://www.demos.co.uk/files/Entrepreneurial_State_-_web.pdf)

Musacchio et coll. (2017): Musacchio, A., Lazzarini, S., Makhoul, P., Simmons, E., The Role and Impact of Development Banks, A Review of their Founding, Focus, and Influence, <http://people.brandeis.edu/~aldom/papers/The%20Role%20and%20Impact%20of%20Development%20Banks%20-%202017.pdf>

NZPC (2010): New Zealand Productivity Commission, New Zealand Productivity Commission Act 2010, <http://www.legislation.govt.nz/act/public/2010/0136/latest/DLM3104306.html>

New Zealand Productivity Hub (2013): New Zealand Productivity Hub, Purpose and Governance, <https://www.productivity.govt.nz/sites/default/files/hub-purpose-and-governance-mar13.pdf>

Official Norwegian Reports (2015): Official Norwegian Reports, Productivity – Underpinning Growth and Welfare, [https://produktivitetskomisjonen.no/files/2015/04/summary\\_firstreport\\_productivityCommission.pdf](https://produktivitetskomisjonen.no/files/2015/04/summary_firstreport_productivityCommission.pdf)

Statistique Canada (2013): Equipe d'Analyses et recherche de BDC du Gouvernement canadien, «Measuring BDC's Impact on Its Clients», [http://publications.gc.ca/collections/collection\\_2017/bdc/CC143-14-2013-eng.pdf](http://publications.gc.ca/collections/collection_2017/bdc/CC143-14-2013-eng.pdf)

Perkmann et coll. (2012): Markus Perkmann et Ammon Salter, MIT Sloan Management Review, How to create productive partnerships with universities, <https://sloanreview.mit.edu/article/how-to-create-productive-partnerships-with-universities/>

Gouv. britannique (2018): Gouvernement britannique, Local Industrial Strategies Policy Prospectus, <https://www.gov.uk/government/publications/local-industrial-strategies-policy-prospectus>

Banque mondiale (2012a): Page Web du Groupe de la Banque mondiale, Getting to Know the World Bank, [https://www.worldbank.org/en/news/feature/2012/07/26/getting\\_to\\_know\\_theworldbank](https://www.worldbank.org/en/news/feature/2012/07/26/getting_to_know_theworldbank)

Banque mondiale (2019a): Page Web du Groupe de la Banque mondiale, liste officielle des pays membres, mise à jour en février 2019, <https://www.banquemondiale.org/fr/about/leadership/members>

MODULE E

# Directives sur les moyens d'accroître la productivité: comment y parvenir



# Mise en place d'un processus grâce auquel votre organisation serait amenée à se forger ses propres opinions et à formuler des propositions pour améliorer la productivité

Ce module présente un plan de marche en 10 étapes destiné à préparer vos OE non seulement à élaborer une proposition solide et cohérente pour améliorer la productivité, mais aussi à augmenter leurs chances d'être prises en compte par les décideurs.

Pour remédier aux problèmes de productivité auxquels se heurte un pays, une économie ou un secteur commercial, votre organisation doit avoir accès à des données fiables, acquérir des connaissances techniques sur la question, comprendre la situation actuelle du pays ou du secteur concerné et être dotée des compétences nécessaires pour influencer les décideurs.



**ETAPE 1**

## Evaluer vos capacités institutionnelles

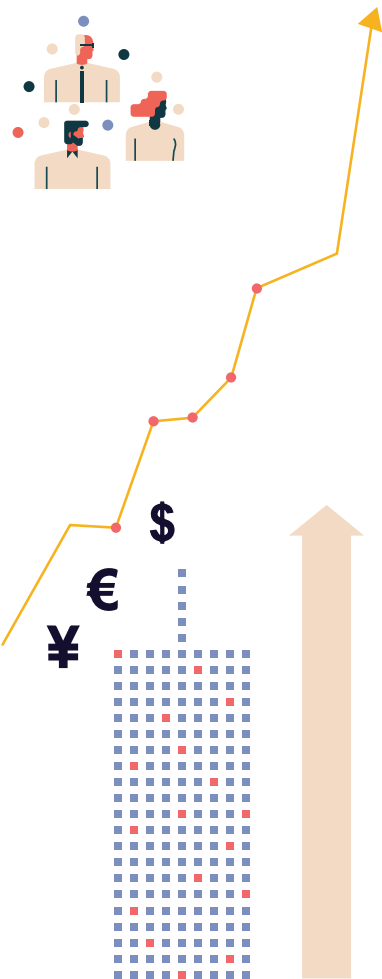
L'évaluation de la solidité globale d'une OE et de sa capacité organisationnelle est une première étape nécessaire pour vérifier les compétences de base, les points forts et les faiblesses de l'organisation, c'est-à-dire sa capacité à mener à bien des travaux d'évaluation ou de sensibilisation, comme la promotion d'un «Programme de développement de la productivité». Ce type d'évaluation peut contribuer à éviter les frustrations et le gaspillage de ressources, en ce qu'il permet de découvrir laquelle des situations décrites ci-après correspond à celle de votre organisation, et que faire pour l'améliorer et se préparer:

**1** Votre OE ne possède pas les compétences ou les capacités de base requises pour s'engager dans un processus ayant pour objet d'améliorer la productivité et d'intervenir dans les politiques publiques. Il faudra alors adopter un plan de travail qui contribue à développer ces compétences et à faire de cette question une priorité dans l'organisation, ainsi que chez ses membres et au sein de l'environnement commercial dans lequel elle évolue. Il faudra renforcer les capacités de base de l'organisation, avant de lancer une telle opération.

**2** Votre OE possède les capacités minimales requises pour engager une campagne en faveur de la productivité, mais sa capacité à influencer sur les politiques publiques est limitée. Il sera alors nécessaire d'élaborer un plan de travail destiné à renforcer la capacité de l'organisation à mettre en œuvre un programme de développement de la productivité.

**3** Votre OE possède des capacités installées de haut niveau, ainsi qu'un certain niveau de connaissances, de compétences et d'intérêt dans les questions de productivité, mais elle a besoin de soutien et d'outils de travail pour atteindre ses objectifs. Le recensement des meilleurs alliés et l'allocation de ressources aux bons postes lui permettront de mettre en œuvre son «Programme de développement de la productivité» de manière efficace.

**4** Votre OE possède les capacités organisationnelles nécessaires pour mettre en œuvre son propre programme de développement de la productivité et de promotion de politiques publiques, et compte parmi ses effectifs des professionnels ayant une connaissance adéquate de la question et disposés à collaborer ou à contribuer à la réalisation de ces objectifs.



Pour évaluer les capacités de votre OE, vous pouvez avoir recours aux outils d'autoévaluation du Bureau des activités pour les employeurs, disponibles sur le lien suivant [EESE Business Tool Kit](#) (boîte à outils pour un environnement favorable aux entreprises durables). Ces outils d'évaluation apporteront quelques indications permettant de déterminer l'état de préparation de votre organisation à promouvoir un programme de développement de la productivité, et fourniront des propositions sur les moyens d'améliorer ses capacités institutionnelles.

## ETAPE 2



### Faire de la productivité une priorité

Pour que ses efforts de promotion d'un «programme de développement de la productivité» soient couronnés de succès, l'OE devrait avant tout faire de la question de la productivité une priorité. Le Conseil d'administration devrait être sensibilisé à l'importance de la croissance de la productivité, qui peut non seulement accroître la rentabilité des entreprises membres, mais représente aussi un important moteur de croissance durable pour les pays et un facteur clé de l'amélioration des conditions de vie à long terme.

La croissance de la productivité amène de meilleurs résultats sur le plan financier, ce qui permet aux entreprises de garder et de recruter un plus grand nombre de travailleurs, d'améliorer les conditions de travail et d'investir dans de nouvelles machines et de nouveaux équipements ainsi que dans la R-D favorisant l'innovation, ou encore dans le perfectionnement ou l'actualisation des compétences du personnel, afin d'élargir la production de biens et services et de promouvoir la croissance et le développement des entreprises. La croissance de la productivité leur permet en outre de devenir compétitives et d'avoir accès à des financements et au commerce international.

Cependant, l'élaboration d'une proposition qui permettrait d'améliorer la productivité à l'échelle nationale demandera certes du temps et entraînera aussi, selon toute vraisemblance, des coûts supplémentaires, notamment en cas de recours à des consultants. Voilà pourquoi la productivité doit faire partie des priorités de votre Conseil d'administration.

**Il est possible de constituer un dossier en faveur d'un «Programme de développement de la productivité» à l'aide des arguments présentés dans ce guide, par exemple les suivants:**

- Des données sur 47 pays en développement montrent que 3,7 à 5,4 pour cent des entreprises en place quittent le marché chaque année. Il s'agit d'estimations prudentes considérées comme des indicateurs de référence. Selon la même étude, parmi les entreprises qui quittent le marché, 4 sur 5 sont des PME. Par ailleurs, il existe un lien étroit entre le niveau de productivité et la cessation d'activité des entreprises, dans la mesure où les entreprises les moins productives sont plus susceptibles de quitter le marché (Aga & Francis, 2015).

- Le chiffre d'affaires net des entreprises (taux d'entrée diminué du taux de sortie) se situe entre 3 et 8 pour cent dans la plupart des pays industrialisés, et atteint plus de 10 pour cent dans certains pays en transition. Cependant, si l'on tient compte des microentreprises (1 à 19 travailleurs), le chiffre d'affaires total de toutes les entreprises augmenterait du cinquième ou du quart (Haltiwanger et coll., 2004).
- Les entreprises ayant enregistré des gains de productivité grâce à l'application de meilleures techniques de gestion ont connu une croissance exponentielle.
- Toute économie dans laquelle les ressources sont utilisées efficacement et dont le niveau de productivité est en augmentation est à même de stimuler la croissance économique sans nécessairement augmenter les impôts ou les dépenses publiques.
- Lorsque l'environnement commercial offre des conditions propices à la croissance de la productivité, l'économie devient plus résistante aux chocs extérieurs.
- L'augmentation de la productivité peut entraîner l'amélioration des résultats de l'entreprise, sans passer par d'importants investissements, mais plutôt grâce, par exemple, à un gain d'efficacité dû à l'application de meilleures techniques de gestion.
- Les gains de productivité du travail se traduisent par la hausse du revenu par habitant, dans les pays de l'OCDE.
- Un «Pacte de productivité» national pourrait renforcer la cohésion sociale.

Le fait de considérer la productivité comme une priorité augmentera les chances de promouvoir avec succès un «Programme de développement de la productivité», car cela permettra à l'organisation d'allouer des ressources à cet effet. Une résolution ou décision officielle du Conseil d'administration mettant en évidence l'importance de la question aurait l'effet d'un mandat donné au personnel de l'OE pour qu'il démarre les travaux d'élaboration de propositions de politiques et de propositions techniques visant à améliorer la productivité, et permettrait de définir les responsabilités des membres du personnel de l'OE en vue de la réalisation des objectifs fixés.

### ETAPE 3

## Déterminer ce qui doit être changé pour améliorer la productivité

Une fois que les dirigeants de l'OE auront convenu que la productivité est une question stratégique qui mérite l'attention de l'organisation, il est important de déterminer ce qui doit être changé pour améliorer la productivité. L'adoption d'une approche à deux volets peut s'avérer nécessaire:

### I. S'informer de ce qui est dit sur la productivité dans le pays.

Il faudra, pour ce faire, tirer les enseignements des études de recherche disponibles et fiables, ce qui constitue le plus grand point faible de l'économie. La principale



règle empirique qui doit être suivie par les OE est de ne pas tenter de «réinventer la roue», les études fondées sur des données factuelles existantes pouvant être utilisées pour argumenter de manière efficace. Les OE peuvent avoir accès à de nombreux rapports, qui leur permettront de mieux comprendre ce qui serait susceptible d'entraver la croissance de la productivité.

Les OE pourraient en outre envisager d'organiser des manifestations dans lesquelles ce sujet serait présenté par de grands spécialistes. A cet effet, il pourrait s'avérer essentiel d'étudier les possibilités de collaboration et de partenariats avec les principaux établissements universitaires et centres de recherche, tels ceux décrits dans le chapitre précédent.



**Par exemple, le rapport annuel du Global Entrepreneurship Monitor (GEM) de la Banque mondiale est une source importante de données sur les mentalités à l'égard de l'entrepreneuriat permettant de comparer une grande diversité de pays. Des rapports nationaux sont également disponibles pour un certain nombre de pays. Les données du GEM fournissent aussi des informations sur le taux d'activité entrepreneuriale des hommes et des femmes, et permettent de comparer l'ampleur des inégalités hommes-femmes entre les pays.**

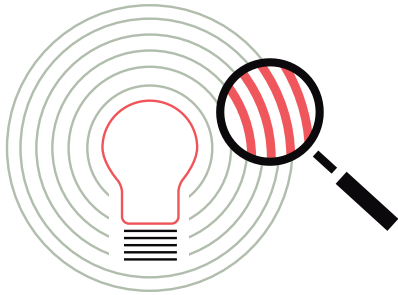
## II. Qu'est-ce qui est considéré comme un obstacle à la productivité par les entreprises membres?

La réalisation d'une enquête auprès de vos membres vous permettrait de déterminer ce qui selon eux devrait faire partie des priorités de la campagne menée par l'OE pour améliorer la productivité. Les OE devraient être en mesure de recenser les principaux obstacles à la croissance de la productivité auxquels leurs membres sont confrontés, à l'aide d'enquêtes et de tables rondes. Convaincues de simplement «savoir» ce qui doit être fait et impatientes de commencer à plaider pour cette solution en particulier, certaines OE pourraient être tentées de sauter cette étape de recherche et de préparation de l'argumentation qui peut sembler quelque peu fastidieuse.

L'un des dangers que présente cette approche fondée sur la conviction de «bien connaître les enjeux» est qu'elle pousse les OE à passer de façon prématurée à l'étape suivante de leur campagne de sensibilisation, à savoir celle de la prise de contact direct avec les décideurs, les médias et le grand public. Toute tentative de persuasion extérieure risquée sans accorder suffisamment d'attention à la recherche préliminaire peut avoir l'effet inverse, si les représentants de l'OE se montrent mal préparés pour exposer les spécificités de leurs recommandations en matière de politiques ou ne parviennent pas à les étayer à l'aide d'éléments de preuve dignes de foi. Il est important de bien réfléchir à la question, de définir clairement le problème et de le soumettre ensuite à des analyses rigoureuses.

La question initiale n'est peut-être pas le problème le plus grave. Il pourrait s'avérer que les mesures de politique générale ne constituent pas en soi le problème, mais que celui-ci réside plutôt dans la manière dont la législation a été formulée pour traiter cette question. Les problèmes relevés par les OE doivent être concrets.





#### ETAPE 4

## Définir les priorités

Il est possible que l'analyse effectuée par l'OE fasse surgir de nombreux problèmes touchant à la productivité. C'est pourquoi il est nécessaire d'établir un ordre de priorité entre les différents enjeux. La démarche à privilégier doit consister à mettre l'accent sur un ensemble limité de contraintes réelles qui ralentissent la productivité (*pas tout*) et auxquelles il est possible de remédier, en toute objectivité, dans un délai déterminé.

L'approche du «cadre des obstacles contraignants»<sup>17</sup> consiste à recenser les plus grands obstacles à surmonter dans une économie à un moment précis, et à centrer les efforts sur l'élimination de ces quelques contraintes dans la limite des capacités et de la zone d'influence de l'OE.

Ce cadre<sup>18</sup> est fondé sur l'idée selon laquelle l'ensemble de principes de base (respect des droits patrimoniaux, cadre macroéconomique sain, protection des investisseurs et autres) auquel s'ajoutent les stratégies de croissance propres à chaque pays est plus susceptible de réussir à créer un environnement propice au renforcement de la productivité et à la croissance inclusive.

La démarche qui consiste à «vouloir tout faire» est trop ambitieuse. Elle n'indique pas aux décideurs «où commencer», ce qui entraîne souvent une trop grande dispersion des interventions dans un très grand nombre de domaines différents et a amené des changements bâclés et non viables qui n'ont aucun effet positif sur la productivité.

L'OE doit fixer son attention sur les politiques et les règlements les plus urgents, et seulement sur les propositions cibles qui devraient avoir l'incidence la plus forte en termes d'amélioration de la productivité.

- Quels sont les secteurs qui seront les plus touchés.
- Si les répercussions seront plus importantes pour les petites ou les grandes entreprises.
- Quelle est la nature des effets subis par chaque secteur.
- Tendrá un mayor impacto en empresas propiedad de mujeres?
- Quelle est l'ampleur de ces répercussions.
- Combien de temps elles perdureront.

#### ETAPE 5

## Recenser les sources de données fiables

La mise au point d'un «Programme de développement de la productivité» nécessite des connaissances et des compétences techniques de la part de l'OE, mais aussi des informations et des données fiables qui peuvent servir de base aux propositions de l'organisation concernant les politiques à appliquer. On trouvera ci-après des idées sur les sources auprès desquelles ces informations ou données peuvent être trouvées:

<sup>17</sup> Ce cadre est adapté des travaux de Dani Rodrik, Ricardo Hausmann et Andres Velasco John F., de la Kennedy School of Government (Université de Harvard): <http://www.hks.harvard.edu/fs/drodrik/GrowthStrategies.pdf>

<sup>18</sup> (2) Décrit dans la publication du Bureau des activités pour les employeurs: Role of the EBMO in Growth and sustainable enterprise promotion, 2010.

## GOVERNEMENT

Pour pouvoir élaborer des politiques, il faut avoir accès à des informations sur les actions précédemment menées par les autorités publiques. S'il existe déjà des lois ou des règlements en la matière, les pouvoirs publics pourraient alors être eux-mêmes une bonne source de renseignements de base. On peut tirer des informations, entre autres, des sources suivantes:

- Données statistiques des bureaux centraux de statistiques;
- Rapports des organismes publics;
- Comptes rendus des débats parlementaires;
- Discours sur les budgets prononcés par le ministre des Finances;
- Recherches scientifiques commandées;
- Témoignages publics;
- Conseils de consultants spécialisés et de lobbyistes.

Les stratégies nationales actuelles relatives à la croissance (par exemple, un plan national de développement existant) apporteront toute une gamme d'informations plus vastes et, surtout, feront connaître les orientations générales des autorités publiques. Elles peuvent fournir des renseignements utiles sur les facteurs extérieurs qui expliquent la croissance du pays et le mode de réduction de la pauvreté, mais aussi sur la dynamique générale de la productivité dans le pays, les principales difficultés et perspectives, ainsi que les possibilités en termes de transformation économique et de diversification.

Les précédentes stratégies de croissance (précédents plans nationaux, annonces importantes relatives aux politiques gouvernementales) doivent également être analysées pour déterminer le contexte dans lequel s'inscrivent les enjeux de l'OE – ce qui a été promis, ce qui a été accompli et ce qui ne l'a pas été.

Le plan national de développement actuel (ou la déclaration équivalente concernant les priorités stratégiques des autorités publiques) devrait servir de point de départ et devrait fournir à l'OE un aperçu général de la direction dans laquelle le Gouvernement souhaite s'engager en ce qui concerne l'économie nationale.

## AUTRES PARTIES PRENANTES

Les principales sources d'information des OE, et les plus probables, seront les autres entreprises, les associations du commerce, les groupes de réflexion financés par le secteur privé, les associations indépendantes d'entreprises et d'établissements de recherche (comme The Conference Board) et les institutions de recherche qui s'intéressent aux préoccupations du secteur privé. Il existe néanmoins de nombreuses autres sources de données et de recherches, qui ne doivent pas obligatoirement être d'éventuels alliés. Les ONG, les syndicats, les groupes de consommateurs et les médias peuvent être intéressés par les problèmes des OE, bien qu'ils aient des idées très différentes. Est-il possible de recueillir des informations auprès de ces organismes? De cette manière, on obtiendrait également des informations sur les arguments qui pourraient être utilisés pour critiquer la position de l'OE. Il convient en particulier d'obtenir des informations du groupe de pression ayant plaidé en faveur des politiques ou règlements initiaux.

Cela permettra de déterminer si les arguments utilisés pour faire avancer l'élaboration de la proposition ont résisté à l'épreuve du temps et s'ils ont bel et bien porté leurs fruits.

### ORGANISMES D'AIDE AU DÉVELOPPEMENT ET DONATEURS

Il sera également utile d'utiliser des indicateurs internationaux qui mesurent souvent les résultats de manière comparative aux fins de l'**analyse diagnostique de la productivité**. Bien qu'ils soient incomplets et qu'ils ne soient pas dépourvus d'imperfections, ces indicateurs sont des mécanismes importants qui amorcent un dialogue, tout en contribuant à apporter des données utiles pour les efforts de diagnostic. Notons par ailleurs qu'un éventail complet de données sur les différentes questions de politique générale ne serait pas accessible aux OE (voir le module D du présent guide sur les partenariats stratégiques).



#### ETAPE 6

## Elaborer un programme de recherche pour accroître la productivité

Pour pouvoir établir de façon convaincante le bien-fondé de l'argument selon lequel un changement de politique générale ou de réglementation contribuerait à améliorer la productivité, il faut s'appuyer sur des données factuelles étayées par des éléments de preuve pertinents et à jour. Pour ce faire, il faut comprendre de façon globale et complète les contraintes auxquelles les entreprises sont confrontées, notamment celles qui concernent spécifiquement les entreprises qui appartiennent à des femmes ou sont dirigées par des femmes.

Quand bien même une OE aurait clairement relevé certains obstacles à la productivité et posséderait des informations claires permettant de mettre en œuvre un programme pour le changement de la politique générale ou de la réglementation, elle doit néanmoins adopter une perspective plus large.

- Quels sont les autres éléments qui ont une incidence sur ces contraintes?
- Les contraintes sont-elles assorties de délais?
- Est-il politiquement réaliste de s'attendre à des changements?
- Quels sont les autres acteurs intéressés par la levée des contraintes?
- Quels sont les acteurs intéressés par le maintien du statu quo?

Grâce à des capacités de recherche efficaces et permanentes, les OE seraient à même de répondre à une grande partie de ces questions. Une OE investie d'un mandat à titre permanent serait de diverses manières semblable à une tour de surveillance, contrôlant sans relâche la situation sur le plan des politiques en vigueur afin de repérer les éventuelles difficultés que pourraient rencontrer ses entreprises membres. Pour lancer un appel au changement de la réglementation, il faut présenter des arguments solidement documentés exposant clairement le coût que représente l'application de la réglementation pour les entreprises et les coûts de mise en conformité.

Ces éléments sont essentiels pour les arguments avancés par les OE. Tout comme il est très important, pour le bien-fondé de leur approche stratégique, que les OE sachent combien d'argent le Gouvernement gagne grâce à la réglementation en place et combien d'argent il serait prêt à perdre pour les changements proposés par l'OE.

Quelles sont les autres parties qui seraient susceptibles de perdre ou de gagner si ces propositions étaient adoptées? En recueillant des «renseignements politiques» ou des analyses et des études, les OE se tiendraient au courant des problèmes ou anticiperaient les possibilités d'apporter des changements positifs aux politiques appliquées afin d'accroître la productivité. Le fait d'analyser en permanence la situation permet également aux OE de définir et suivre les progrès accomplis dans la réalisation de leurs objectifs relatifs aux politiques à mener pour améliorer la productivité.

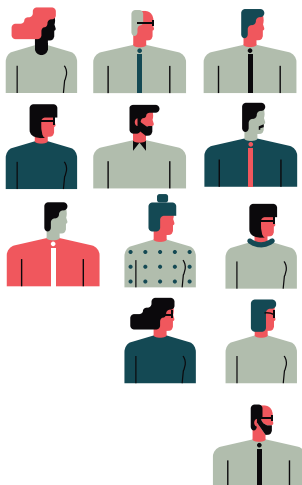
## ETAPE 7

### Collaborer avec d'autres acteurs

Comme cela a été indiqué dans le module D (Principaux partenariats), la collaboration avec d'autres parties signifie que les travaux de recherche et de préparation peuvent être partagés. Différentes organisations peuvent axer leurs efforts sur des domaines différents, mais convenus par tous.

Les OE ne sont pas seules et bénéficient de nombreuses occasions de procéder à des changements avec l'appui d'autres acteurs essentiels. Certains partenariats peuvent s'inscrire dans différents contextes, différentes approches et à différentes échelles, tandis que d'autres non. Il est important que les OE recensent les ressources dont elles disposent pour améliorer la précision et l'incidence de leurs initiatives. Parmi les points essentiels à prendre en considération, on peut citer les suivants:

- Recenser les domaines dans lesquels les OE peuvent apporter une valeur ajoutée. Mener à bien ses travaux de recherche en fonction de son mandat et de sa valeur ajoutée spécifique – son propre point de vue et ce que l'on souhaite savoir.
- Eviter de reproduire un travail effectué par d'autres
- Ne jamais perdre de vue les priorités des employeurs. Que souhaitez-vous prouver?
- Connaître les limites de la recherche. Par exemple, il est pratiquement impossible d'établir avec certitude le «coût total pour les entreprises». Ne pas surcharger ses membres en leur demandant de fournir des informations détaillées qu'il est quasiment impossible de rassembler.
- Trouver d'autres sources d'information. Vérifier si les données provenant d'autres sources peuvent être utilisées par l'OE pour répondre à ses propres besoins.
- Pour déterminer s'il est ou non opportun d'unir les efforts de recherche, il convient d'évaluer l'utilité d'une telle association pour les employeurs, par exemple, dans les cas où les travaux de recherche aboutiraient à des résultats que les employeurs pourraient refuser ou auxquels ils ne souhaiteraient pas être associés, en dépit des autres éléments utiles obtenus grâce à ces recherches.





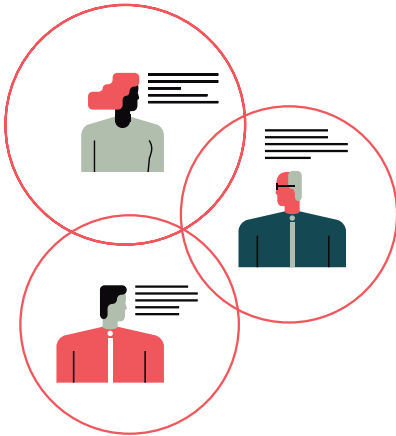
- Le choix du moment opportun pour présenter la proposition pourrait-il être facilité par des possibilités actuelles ou qui pourraient apparaître dans un avenir proche?
- Peut-on établir un lien entre la proposition de l'OE et d'autres propositions similaires qui sont faites actuellement en vue d'améliorer la productivité?

#### ETAPE 8

### Evaluer les chances que le Gouvernement et d'autres acteurs clés accueillent favorablement les propositions de l'OE pour accroître la productivité

Lorsqu'elles élaborent leurs propositions de politique à mener pour accroître la productivité, les OE doivent évaluer grosso modo la manière dont leurs propositions seront reçues par d'autres acteurs clés, et plus particulièrement par les autorités publiques. Les points ci-après peuvent leur fournir une indication sur la manière (positive ou négative) dont leur proposition est susceptible d'être accueillie:

- Peut-on faire sienne la proposition de l'organisation dans la pratique?
- Peut-elle comprendre des leçons tirées d'anciennes réformes?
- Peut-elle renvoyer à des modèles réalistes venant d'autres pays?
- Qui sont les éventuels perdants et l'organisation répond-elle à de réelles préoccupations dans sa proposition telle qu'elle a été élaborée?
- Quel est le degré d'influence des groupes qui pâtiront sur le plan financier ou autre de la modification du statu quo?
- Peut-on considérer que leurs efforts pour faire obstacle aux réformes sont destinés à servir leurs propres intérêts?
- Le fait de renvoyer à des indicateurs figurant dans la proposition de l'employeur peut-il contribuer à renforcer l'argumentation de l'organisation?
- Le choix du moment opportun pour présenter la proposition pourrait-il être facilité par des possibilités actuelles ou qui pourraient apparaître dans un avenir proche?
- Y a-t-il d'autres défenseurs des changements ou de la proposition préconisés sur lesquels l'organisation pourrait compter pour l'aider à faire valoir son point de vue?
- La proposition des employeurs peut-elle être liée à des changements d'économie politique plus larges qui augmenteraient ses chances d'être acceptée?
- Peut-on établir un lien direct entre la proposition et la création d'emplois?
- L'organisation a-t-elle engagé des discussions préliminaires avec des donateurs ou des organismes d'aide au développement qui seraient susceptibles d'appuyer ses efforts?



## ETAPE 9

## Identifier les différents organismes de l'Etat en vue de promouvoir la mise en œuvre d'un programme de développement de la productivité

Il est important que les OE puissent déterminer de quels organismes publics elles dépendent pour trouver une solution à leurs problèmes. Quels sont les ministères et les organismes qui ont une influence sur le processus et les changements requis pour que la proposition de l'EO puisse avancer, et quels sont ceux qui peuvent être positivement influencés par elles.

Les OE doivent plaider en faveur d'un changement politique et réglementaire, au nom du milieu des affaires, afin de garantir la création de conditions propices à l'amélioration de la productivité. Pour que l'OE puisse accomplir sa mission, il est très important qu'elle parvienne à influencer efficacement les autorités publiques, à tous les niveaux

### Influencer les autorités publiques à différents niveaux

Le Gouvernement peut exercer son autorité à divers niveaux, national, provincial ou local. Les gouvernements centraux ou nationaux définissent le cadre national (par exemple, la Constitution) et l'orientation (le Plan national de développement) du pays, tandis qu'à d'autres niveaux de l'administration publique, d'autres activités sont menées et peuvent également avoir une incidence sur le développement des entreprises. Il peut s'agir d'administrations, d'autorités ou de conseils agissant au niveau des provinces, de l'Etat, des régions, des localités, des communes ou des villages.

Les fonctionnaires locaux sont souvent ceux qui appliquent les décisions prises aux niveaux régional ou national. En tant que tels, ils peuvent assurer ou compromettre dans la pratique la réussite des efforts déployés par l'OE. C'est pourquoi il est souvent très important de renforcer le dialogue entre les responsables du Gouvernement central et les fonctionnaires locaux.

Le niveau d'administration aura une forte influence sur l'approche adoptée par l'OE en matière de sensibilisation. Face à des autorités locales puissantes, il conviendrait de mettre l'accent sur le renforcement des capacités de sensibilisation des antennes régionales de l'OE. Dans le cadre des efforts de recensement des institutions publiques auxquelles l'OE pourrait avoir recours pour promouvoir un changement politique qui permettrait d'accroître la productivité, les questions ci-après pourraient s'avérer utiles:

- Qui assure les fonctions administratives les plus pratiques pour les entreprises (par exemple, l'octroi de licences)?
- A quel niveau trouve-t-on les représentants élus que les OE pourraient tenter de persuader?

- A quel niveau faut-il assurer la communication d'informations sur les politiques de développement des entreprises?
- Qui assume directement le rôle régulateur?
- Dans quelle mesure la prise de décisions est-elle décentralisée?
- Dans quelle mesure les différents niveaux d'administration assument-ils l'application des décisions prises à l'échelon national?
- Quel est le degré d'efficacité de la collaboration entre les différents niveaux d'administration?

## Quels organismes publics faut-il influencer?

En analysant l'approche à adopter pour lever les obstacles à la productivité des entreprises au niveau global (et non à celui des entreprises), l'OE doit tenir compte du fait que les sources de ces restrictions – législatives, réglementaires ou administratives – sont peut-être du ressort de plusieurs organismes publics, à différents niveaux de gouvernance.

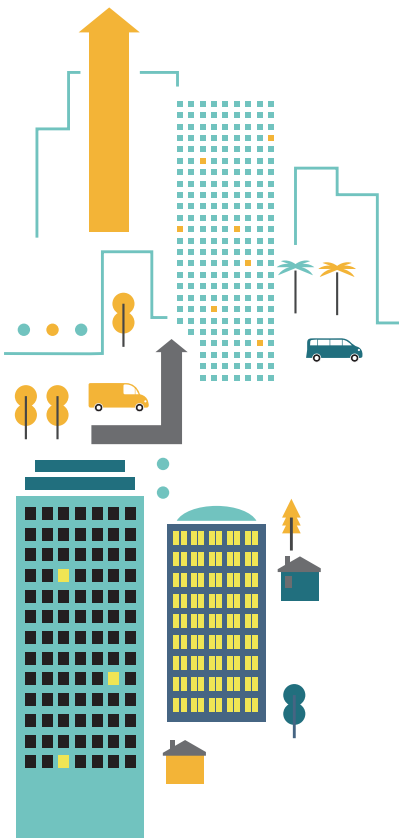
Par conséquent, l'OE doit avant tout déterminer quel est le ministère chargé du domaine dans lequel des modifications devraient être apportées. Cette opération est généralement simple. Le ministère de l'Education et de la Formation est chargé des politiques et des initiatives relatives aux compétences, et le ministère du Travail est responsable des institutions du travail et des lois en la matière, pour ne citer que quelques exemples.

Tous les ministères sont importants pour les OE, celles-ci étant susceptibles d'être confrontées de temps à autre à des problèmes relevant de la compétence de ministères qui ne sont souvent pas leur premier point de référence au sein de l'Etat. Cependant, la proposition de l'OE peut être du ressort de plusieurs ministères ou avoir une incidence sur plusieurs d'entre eux. C'est pourquoi ils doivent tous être invités à collaborer, à différents degrés d'intensité.

L'OE doit avoir une vue d'ensemble du gouvernement et créer un vaste réseau de contacts avec des fonctionnaires des différents ministères. Les politiques ont de plus en plus souvent un caractère transversal et les fonctionnaires d'un ministère peuvent avoir une conception différente de celles des fonctionnaires d'un autre ministère. Or, l'OE peut influencer les deux. Elle doit favoriser et entretenir des relations étroites et profondes avec des fonctionnaires de tous niveaux, dans les principaux ministères avec lesquels elle a des liens, par exemple ceux chargés des domaines suivants: production, finances, planification, commerce, éducation et environnement.

## Repérer des alliés au sein du Gouvernement

Il est rare que les secteurs publics affichent la même volonté de participer à un dialogue ou la même ou capacité à le faire. On pourra souvent constater de grandes différences entre différents niveaux d'autorité, d'organismes, de ministères et de régions.

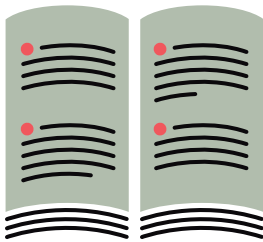




Des tensions (pour défendre son territoire) entre les divers ministères peuvent également survenir. Les OE peuvent utiliser cette dynamique à leur avantage, mais elles doivent garder à l'esprit qu'il importe d'entretenir ces relations avec tous les ministères au fil du temps.

Un gouvernement possède de nombreux centres d'intérêt et différents ministères, qui ont eux-mêmes différents points de vue, parfois divergents, ce qui crée aussi des difficultés auxquelles se heurtent les OE dans leurs relations avec les autorités publiques. La cause la plus courante des défaillances en matière de gouvernance tient au manque de coordination entre les diverses entités juridiques et bureaucratiques, lesquels se traduisent pour les entreprises par des demandes excessives faisant double emploi. Des règlements d'un autre âge et des techniques de réglementation inefficaces sont encore en vigueur, étant donné qu'il n'existe aucune obligation de rendre compte des résultats de leur mise en œuvre, ni aucun suivi ou processus de mise à jour à cet égard.

Les fonctionnaires les plus importants sont les décideurs clés des principaux ministères. Ces personnes doivent être cultivées et les contacts avec elles, entretenus en permanence. Les OE doivent néanmoins repérer les fonctionnaires de rang inférieur qui sont effectivement chargés de rédiger les recommandations relatives à la politique à mener. Ces deux types de fonctionnaires doivent considérer l'OE comme une ressource importante pour leurs activités et tenir compte de l'incidence qu'elle peut avoir sur la productivité de l'économie.



## Convaincre les autorités publiques de la valeur de l'OE

L'OE devrait avoir pour principal objectif en matière de sensibilisation de prendre part au processus décisionnel afin de contribuer à façonner les politiques, les lois et les règlements qui concernent la productivité. Pour ce faire, il faut avoir de bonnes relations avec les décideurs concernés (qui peuvent changer selon la question traitée) et leur personnel. Le personnel de l'OE devrait nouer de bonnes relations avec les agents de la fonction publique et devrait être en mesure d'influer sur leur perception des choses grâce à une argumentation technique et des renseignements fondés sur des données factuelles.

L'opinion des entreprises peut jouer un rôle essentiel en aidant les autorités publiques à améliorer le climat d'investissement et la conception des réformes d'orientation qui pourraient avoir une incidence sur la productivité. En tant qu'acteurs clés dans l'économie, les entreprises peuvent alimenter la base de «données brutes», par l'intermédiaire des OE, pour contribuer à la formulation des politiques à mener.

Les bonnes relations entretenues entre l'OE et les autorités publiques envoient un signal positif aux investisseurs en témoignant de l'attention portée par les autorités publiques aux obstacles à la productivité et aux difficultés que rencontre le secteur public. On peut alors supposer que les autorités publiques sont plus susceptibles de faire des choix raisonnables et réalistes en ce qui concerne les politiques à mener. Tous sentiments de méfiance mutuelle et problèmes de communication entre les autorités publiques et les entreprises créent chez les investisseurs un manque de confiance et les poussent à prendre des décisions fondées sur ce sentiment.

Le meilleur moyen par lequel les OE parviendraient à bâtir des mécanismes de consultation solides avec les autorités publiques consiste à montrer que leurs contributions apportent une valeur ajoutée au processus d'élaboration de politiques. Il est donc important qu'elles puissent fournir des études de recherche, des analyses, des données d'enquêtes, des opinions éprouvées, des idées et des propositions que les autorités publiques peuvent juger utiles à exploiter dans le cadre de leurs responsabilités relatives à l'élaboration des politiques publiques.

#### ETAPE 10

## Suivre les progrès accomplis dans la réalisation du programme des employeurs relatif à la productivité

Les OE doivent évaluer les effets de leurs travaux d'orientation. Elles doivent savoir si elles ont été efficaces dans la réalisation de leur objectif d'accroître la productivité. Cette opération peut parfois être simple et facile à mesurer, mais ce n'est pas toujours le cas, le lien de causalité pouvant être techniquement difficile à mesurer. Un objectif de politique générale peut viser plusieurs buts et être organisé en plusieurs niveaux étalés sur une certaine période de temps. Le lien entre l'action menée et les effets mesurables peut être impossible à évaluer, en particulier sous l'influence d'autres politiques.

Tout un ensemble d'activités interdépendantes de vaste portée est susceptible d'avoir une incidence sur une politique ou une réglementation spécifique qui a elle-même des effets sur la productivité. A mesure que l'OE élargit son champ d'action pour remédier au problème, l'évaluation de son impact devient une tâche de plus en plus ardue, en raison de la difficulté accrue à distinguer causes et effets. On n'est plus face à une relation linéaire simple, mais devant un ensemble complexe de relations.

A cet égard, il est plus important que les OE disposent de systèmes d'apprentissage qui leur permettent de s'adapter à des situations complexes, plutôt que de trouver des preuves concluantes de leur impact, qui peut s'avérer impossible à démontrer de manière définitive.

### Méthodes de suivi et d'évaluation

Le suivi et l'évaluation sont des activités essentielles pour empêcher les initiatives de sensibilisation prises par les OE de dérailler et pour évaluer les changements occasionnés compte tenu des objectifs énoncés par ces organisations. Pour être efficaces, les activités de suivi et d'évaluation doivent être minutieusement planifiées.

Les activités de sensibilisation doivent souvent être adaptées, révisées et réorientées. Ces modifications ne devraient cependant être effectuées qu'à l'aide de données fiables issues d'un suivi. Par exemple: quelles sont les nouvelles données découvertes qui justifient un changement de méthode? Les conditions politiques ont-elles changé? Les publics visés ont-ils changé de point de vue?



Le suivi doit être axé sur les résultats, les activités et les moyens utilisés. Il s'agit essentiellement de surveiller l'utilisation des ressources (activités) et leur produit, mais aussi, dans une certaine mesure, les résultats (intermédiaires). D'un autre côté, l'évaluation se déroule à des moments spécifiques et permet d'évaluer l'évolution des politiques publiques au cours d'une période plus longue. Elle suit les changements et met davantage l'accent sur les résultats et le niveau d'impact

Le fait de mesurer les résultats permet d'avoir un aperçu de la réalisation des activités et de déterminer dans quelle mesure les objectifs directs ont été atteints et les résultats escomptés, obtenus. L'évaluation de l'impact permet de déterminer dans quelle mesure l'objectif ou le but global a été atteint.

Pour ce qui est de la sensibilisation, les résultats se traduisent généralement par des changements au niveau des connaissances, de la prise de conscience ou des opinions du public visé. L'évaluation de la sensibilisation est axée sur l'impact et les effets. Elle permet de déterminer la mesure dans laquelle les objectifs de l'OE relatifs aux politiques publiques ont été atteints. Compte tenu des caractéristiques uniques des activités de sensibilisation, il est nécessaire de réfléchir à de nouveaux modes d'évaluation.

Les décideurs peuvent approuver de nouvelles politiques plus propices ou revoir et modifier d'anciennes politiques, mais ces changements peuvent mettre du temps à produire des résultats mesurables, c'est-à-dire des changements ayant une incidence, ce qui peut affecter le moment choisi pour procéder aux évaluations. Il peut s'avérer nécessaire de mesurer l'impact une fois l'évaluation terminée, au bout d'un certain temps, plutôt que dans le cadre de l'évaluation finale d'une initiative de sensibilisation<sup>19</sup>.

## Suivi des progrès accomplis

Le fait qu'une question qui peut donner lieu à une intervention (et non un but spécifique visé à plus long terme en matière de politiques publiques) reste à l'ordre du jour pendant une période trop longue (plus de six mois par exemple) devrait être considéré comme le signe avant-coureur d'un problème à régler.

Il s'agit le plus souvent d'erreurs commises pendant les premières phases du processus de sensibilisation, faute d'informations, de temps ou d'effectifs suffisants. L'OE devrait réévaluer ses tactiques stratégiques et sa position sur la question.

La situation devient encore plus compliquée en raison de la nature dynamique des activités de sensibilisation et d'orientation, due à l'évolution constante des contextes et des principaux acteurs. Quelle que soit la clarté avec laquelle l'OE trace la voie qui mène au changement de politique souhaité à long terme, il serait presque impossible de nommer, prévoir ou expliquer toutes les variables qui seraient susceptibles de jouer un rôle important dans ce changement<sup>20</sup>.

<sup>19</sup> Jane Reisman; Anne Gienapp; Sarah Stachowiak: A Guide to Measuring Advocacy and Policy Organizational Research Services, Annie E. Casey Foundation.

<sup>20</sup> K. Guthrie, J. Louie, T. David et C. Crystal-Foster: The Challenge of Assessing Advocacy: Strategies for a Prospective Approach to Evaluating Policy Change and Advocacy. Elaboré pour The California Endowment. Woodland Hills, Californie, The California Endowment, 2005.

<sup>21</sup> Société financière internationale: Building the Capacity of Business Membership Organizations Guiding principles for Project Managers, 2005.

<sup>22</sup> Geeta Batra; Mark Bardini; Benjamin Reno Weber: Measuring Performance in Business Enabling Environment Projects, Département des PME, Banque mondiale-SFI, 2005.

Les changements qui pouvaient sembler réalistes à l'OE le mois dernier sont peut-être désormais exagérément ambitieux, compte tenu des nouvelles circonstances. L'un des plus grands défis liés à l'évaluation des activités de sensibilisation et d'orientation est qu'il est difficile de déterminer et de définir les résultats à court et moyen terme, c'est-à-dire les évolutions qui pourraient se produire sur le chemin qui mène aux changements à plus long terme.

Lorsqu'elle définit la façon dont elle entend procéder pour mener à bien son activité de sensibilisation, l'OE doit savoir dès le début quels sont ses buts et objectifs directs et indirects. Que souhaite-t-elle changer et de quelle manière entend-elle le faire<sup>21</sup>?

**LE TABLEAU CI-APRÈS (COMPOSÉ DE QUATRE ÉLÉMENTS) PERMET DE SUIVRE LA RÉALISATION DES OBJECTIFS ET D'ÉVALUER LES CHANCES DE RÉUSSITE<sup>22</sup>.**



- Le premier élément, à savoir «Moyens de production/ activités», renvoie aux ressources financières, humaines et autres dont l'OE a besoin pour faire avancer la question, ainsi que les mesures ou activités particulières qui sont requises à cet effet.

- Le deuxième élément est le «produit», soit le résultat direct des activités menées par l'OE ou des moyens qu'elle a mis en œuvre. Il s'agit de résultats produits à court terme plutôt que de résultats incorporels à plus long terme.

- Le troisième élément est le «résultat», c'est-à-dire l'effet escompté directement provoqué par l'action de l'OE. C'est ce qui permet de mesurer la réalisation des buts et objectifs de l'organisation.

- Le dernier élément est l'«impact», le changement final souhaité et ce qui permet de déterminer si l'OE a atteint ou non son objectif.

## EXEMPLE

## Suivi des résultats et de l'impact

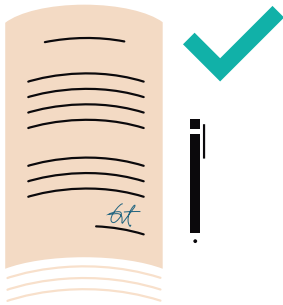


L'agro-industrie (en particulier celle des pommes) est extrêmement importante pour l'économie du pays fictif de Summerland, à la fois en termes d'emploi et en tant que source de devises. Cependant, la compétitivité de cette industrie aussi bien sur le marché national qu'international peut être compromise en raison d'un ensemble de facteurs. L'OE a relevé deux points à traiter dans le cadre de ses efforts de sensibilisation. L'un concerne l'élimination d'un obstacle: il a trait à

l'environnement commercial, les autorités infligeant de manière arbitraire des amendes aux entreprises qui transportent des fruits et des légumes sur la base d'une mauvaise interprétation de la législation existante en matière de santé. Le deuxième point est la possibilité pour l'agro-industrie de se développer sur les marchés étrangers. L'OE a constaté dans ses travaux de recherche que les investisseurs étrangers accordaient une importance aux labels écologiques et y a vu une belle occasion pour cette industrie.

**Le tableau ci-après est un exemple qui illustre la manière dont l'OE peut faire le point des progrès accomplis une fois qu'elle aura fixé ses objectifs.**

ACTIVITÉS/MOYENS DE PRODUCTION	PRODUITS	RÉSULTATS	IMPACT
<ul style="list-style-type: none"> <li>Organiser en collaboration avec le Gouvernement la constitution d'une équipe d'experts chargée d'évaluer la législation existante en matière de santé</li> <li>Evaluer la possibilité d'attribuer le label écologique aux pommes afin d'élargir le marché des exportations.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Définition claire des droits et responsabilités prévus par la loi en ce qui concerne les entreprises produisant et transportant des pommes</li> <li>Proposition concernant l'intégration de références aux pommes certifiées écologiques dans la législation.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Instructions données à tous les organismes chargés de faire respecter la loi précisant exactement quand, où, pourquoi et comment ils peuvent bloquer les activités des entreprises de transport de fruits.</li> <li>Moyens de recours mis en place pour les entreprises de transport injustement condamnées à une amende.</li> <li>Modification de la loi adoptée par le Parlement et appliquée en vue d'assurer la certification des pommes au moyen de labels écologiques.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Croissance des exportations de pommes et augmentation des investissements dans le secteur agro-industriel.</li> <li>Amélioration de l'environnement commercial dans le secteur agro-industriel.</li> </ul>



## Appliquer les politiques

L'application est la clé du succès. Les gouvernements doivent respecter les engagements qu'ils ont pris. En fin de compte, la réussite de l'optimisation de la contribution du secteur privé à la croissance économique et à la création d'emplois dépendra de la volonté des administrations locales et des gouvernements nationaux de créer et de mettre en œuvre des cadres stratégiques appropriés pour promouvoir la productivité, ainsi que de leur capacité à le faire.

Il est absurde qu'après avoir étudié les obstacles à la croissance de la productivité et au développement du secteur privé, mobilisé ses membres pour une cause et élaboré des contre-propositions visant à inciter les autorités publiques à accepter les prémisses de cet argument, l'OE n'aille pas plus loin.

Les tactiques de responsabilisation visent à établir la responsabilité des autorités publiques à l'égard des politiques et des principes qu'elles se sont précédemment engagées à respecter. Une fois qu'un gouvernement s'est engagé publiquement à respecter un principe, les OE peuvent se servir de ces positions et des informations dont elles disposent pour dénoncer tout écart entre les paroles du Gouvernement et ses actes.

L'un des dangers que présente le processus d'élaboration de politiques est que, une fois que les décisions et instruments clés ont été adoptés, on suppose que la «tâche a été accomplie». La lassitude peut réduire la participation à la phase de mise en œuvre, et ces préoccupations pourraient être abandonnées au profit de nouveaux enjeux<sup>23</sup>.

Si les OE sont en quête de changement réglementaire, il est important de vérifier quel organisme public serait chargé de proposer ou de réaliser ce changement. Le changement souhaité pourrait dépendre de la volonté de l'organisme public qui serait chargé de diriger et mettre en œuvre les mesures devant y conduire. Il en sera exactement ainsi dans de nombreux cas. Les initiés qui souhaitent maintenir le statu quo sont ceux qui ont le plus à perdre en cas de changement.

## Evaluer les efforts

Au moment de clore la proposition relative à l'augmentation de la productivité, les OE devraient procéder systématiquement à une évaluation, de manière à mettre à profit les «victoires» et à intégrer les «enseignements à retenir» dans leurs futures campagnes de sensibilisation. Elles devraient poser les questions suivantes:

- Le problème a-t-il nui à la productivité en la modifiant de quelque manière que ce soit?
- Est-il nécessaire d'effectuer d'autres travaux de recherche?
- L'organisation a-t-elle fixé un délai pour résoudre le problème ou accomplir des progrès en la matière, et ce délai a-t-il été respecté?
- A-t-il fallu revoir les objectifs ou le calendrier définis?
- L'organisation a-t-elle désigné le bon public pour ses activités de sensibilisation?
- L'organisation a-t-elle réussi à toucher ce public?
- Disposait-elle des bons intermédiaires?

<sup>23</sup> Banque mondiale: rapport sur le développement dans le monde, 2005.

- Les destinataires visés ont-ils accueilli favorablement le message de l'OE?
- Fallait-il modifier ou peaufiner ce message?
- Les tactiques de sensibilisation employées par l'organisation se sont-elles avérées efficaces?
- Les ressources financières et humaines étaient-elles suffisantes?
- A-t-on tiré parti des possibilités de coalition?
- Les coalitions créées ont-elles été efficaces?

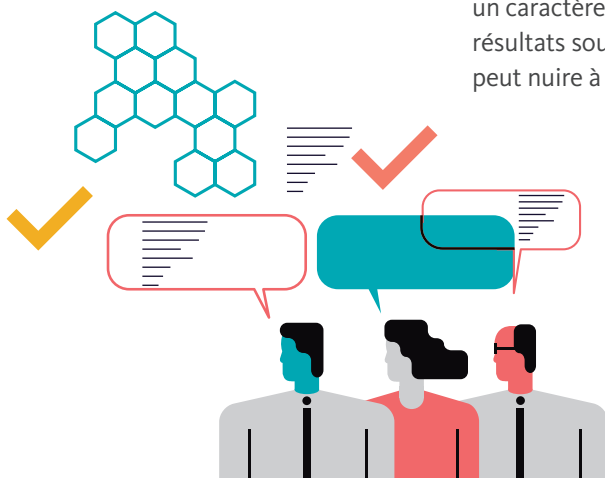
## Mesurer l'impact à l'aide d'un système de suivi des enjeux

Il s'agit d'un outil simple que les OE peuvent utiliser pour suivre l'évolution d'un problème. Il est utile à la fois pour l'organisation elle-même, dans la mesure où il lui permet de suivre concrètement et chronologiquement les progrès qu'elle accomplit en ce qui concerne une question précise, mais aussi pour les membres de l'organisation qui restent ainsi informés des mesures prises par celle-ci. Les progrès peuvent souvent être très lents et sont parfois marqués par des retours en arrière lorsque la détermination à faire face au problème faiblit, et de nombreux efforts peuvent aussi être déployés sans bruit, dans l'ombre.

Le système de suivi est composé de cinq colonnes: la première décrit le problème, la deuxième présente un résumé des recommandations de l'OE à cet égard, la troisième sert à suivre les progrès accomplis, la quatrième donne une vue d'ensemble de l'état actuel des propositions (par exemple, les engagements pris par l'entreprise, les sous-décrets signés, les lois soumises au Parlement), et la cinquième peut être ajoutée pour noter les réalisations et la fin de cette action en particulier.

Ce dispositif peut être utilisé de manière précise ou avec souplesse. S'il est utilisé pour suivre des recommandations extrêmement spécifiques, il permet de mesurer avec certitude l'évolution de chaque proposition, aspect essentiel pour le processus. Cela peut également être bénéfique pour la communication avec les membres.

Il faut cependant tenir compte du fait que le processus de promotion de politiques publiques est souvent un mécanisme politiquement sensible. Le fait de conférer un caractère trop prescriptif au système de suivi ou de se préoccuper trop tôt des résultats souhaités (par exemple le changement de politique ou de réglementation) peut nuire à l'objectif global de l'organisation.



## Referencias



Enabling environment for sustainable enterprises Toolkit (ESEE Toolkit), Organisation internationale du Travail (OIT)  
<http://eese-toolkit.itcilo.org/index.php/en/>

Aga, Gemechu A.; Francis, David C. (2015): As the market churns: estimates of firm exit and job loss using the World Bank's enterprise surveys, Policy Research working paper; no WPS 7218, Washington, Groupe de la Banque mondiale.

Haltiwanger, J. C., Bartelsman, E., & Scarpetta, S. (2004): Microeconomic evidence of creative destruction in industrial and developing countries, Banque mondiale.

Jane Reisman; Anne Gienapp; Sarah Stachowaik: A Guide to Measuring Advocacy and Policy Organizational Research Services; Annie E. Casey Foundation,

K. Guthrie, J. Louie, T. David et C. Crystal-Foster: The Challenge of Assessing Advocacy: Strategies for a Prospective Approach to Evaluating Policy Change and Advocacy, élaboré pour The California Endowment, Woodland Hills, Californie, The California Endowment, 2005.

Société financière internationale: Building the Capacity of Business Membership Organizations Guiding principles for Project Managers, 2005.

Geeta Batra; Mark Bardini; Benjamin Reno Weber: Measuring Performance in Business Enabling Environment Projects, Département des PME, Banque mondiale-SFI, 200.







Organización  
Internacional  
del Trabajo

ACT/EMP

Information on ILO publications  
and digital products can be found  
at: [www.ilo.org/publns](http://www.ilo.org/publns).