



The Global Voice of Business

FICHE D'INFORMATION

# COMPRENDRE, GÉRER ET MESURER LA PRODUCTIVITÉ

## Qu'est-ce que la productivité ?

LA PRODUCTIVITÉ EST UNE MESURE DE LA CAPACITÉ DE PRODUCTION D'UNE ORGANISATION OU D'UNE ÉCONOMIE AVEC LES RESSOURCES DISPONIBLES

L'amélioration de la productivité n'implique pas de travailler plus longtemps ou plus dur, mais bien de travailler de manière plus intelligente et de trouver des moyens plus **efficaces** et plus **efficieux** de produire davantage de biens et de services sans augmenter l'effort. Elle implique également une production de biens et de services à plus grande valeur ajoutée.

## En quoi la productivité est-elle importante ?

LA PRODUCTIVITÉ EST ESSENTIELLE À UNE CROISSANCE ET COMPÉTITIVITÉ DURABLE

Pour les pays dont la population est vieillissante, les employeurs doivent impérativement améliorer la productivité car on ne peut se fonder sur une augmentation de la main-d'œuvre pour préserver la croissance de l'entreprise. Dans les pays où la main-d'œuvre est importante, l'accroissement de la productivité est cependant nécessaire pour que les entreprises progressent le long de la chaîne de valeur et restent compétitives afin de préserver la rentabilité, tout spécialement dans la mesure où une concurrence qui repose sur le coût du travail n'est pas viable dans une économie mondiale ouverte. En effet, la seule manière d'accroître durablement les profits consiste à agrandir le gâteau économique ou la valeur ajoutée par une productivité accrue. Ceci peut être réalisé par le biais d'une implication plus étroite des employés, par un investissement accru en capital et par une utilisation optimale de ce capital.

## Pourquoi est-il fondamental de comprendre la mesure de la productivité ?

LA MESURE DE LA PRODUCTIVITÉ EST PRINCIPALEMENT L'IDENTIFICATION ET L'ESTIMATION DE LA PRODUCTION ET DES FACTEURS DE PRODUCTION APPROPRIÉS

La mesure de la productivité est essentielle à sa gestion ; elle aide à identifier les progrès réalisés et fournit des informations sur l'efficacité de la gestion des ressources de l'organisation. Sans mesure de la productivité, les entreprises ne peuvent que difficilement prendre des décisions éclairées quant à leur croissance durable.

Certains rapports, comme le [Rapport mondial de l'OIT sur les salaires](#), font état d'un écart croissant entre la productivité et les salaires. Ces sources en déduisent que cet écart démontre que les travailleurs ne sont pas équitablement rémunérés pour leur contribution aux résultats économiques. Comprendre la productivité et sa mesure est donc essentiel pour que les employeurs puissent évaluer comment il convient d'intégrer au mieux la productivité à la politique salariale, pour les aider à motiver leurs employés et à entretenir un environnement de travail propice à des relations saines entre la direction et le personnel.

Parmi les mesures de productivité les plus courantes, on retrouve **la productivité multifactorielle, la productivité du capital et la productivité du travail**. Il existe diverses manières de mesurer chacune d'elles et les résultats dépendent des méthodes utilisées. Il est donc important pour les entreprises de comprendre comment la productivité peut être mesurée de telle manière que les résultats répondent à leurs besoins et reflètent fidèlement leur fonctionnement.

## Les moteurs les plus courants de la productivité

LA PRODUCTIVITÉ EST AMÉLIORÉE PAR UN ENVIRONNEMENT BÉNÉFICIAIRE DE POLITIQUES FAVORABLES, EMPRUNT DE CULTURE DE L'INNOVATION ET ENCOURAGEANT UNE CONCURRENCE SAINTE

Cinq moteurs de productivité de premier plan :

### 1. Innovation / évolution technologique

On estime qu'un accroissement de 1% de la recherche et du développement accroît la productivité multifactorielle de 0,13%. Au cours des deux dernières décennies, la croissance de la productivité est largement due à l'évolution des technologies de l'information et de la communication.

### 2. Institutions et politiques

Les institutions et les politiques ont un impact sur la productivité du travail, soit parce qu'elles influencent directement l'investissement en capital physique et humain, soit parce qu'elles influent sur l'évolution technologique et l'efficacité. À titre d'exemple, une réglementation du marché défavorable à la concurrence entrave la croissance de la productivité multifactorielle.

### 3. Investissement en capital physique

Près de la moitié de l'ensemble de la croissance des 40 dernières années du XX<sup>ème</sup> siècle est attribuée à l'accumulation de capital physique.

### 4. Pratiques de gestion

Les recherches ont révélé que les pratiques de gestion ont un impact de poids sur la productivité : un seul point d'amélioration dans les pratiques de gestion peut donner la même croissance des résultats qu'un accroissement de 25% de la main-d'œuvre ou de 65% de capital investi.

### 5. Développement du capital humain

Selon certaines études, un accroissement de 10% du stock de capital humain entraîne une augmentation de 0,5% à 1,5% de la productivité multifactorielle. Le développement du capital humain peut également être assuré par une formation sur le tas offrant des compétences dites « douces », notamment en matière de communication.

## Mesurer la productivité du travail au niveau national

LA PRODUCTIVITÉ ÉTANT LE RAPPORT ENTRE LA PRODUCTION ET LES FACTEURS DE PRODUCTION, IL CONVIENT DE DÉTERMINER QUELLES DONNÉES DOIVENT ÊTRE UTILISÉES POUR ÉVALUER CES DEUX ÉLÉMENTS

La valeur de mesure commune de la production d'un pays est **le produit intérieur brut (PIB)** ou **la valeur ajoutée brute (VAB)** qui exclut les taxes.

La plupart des analyses des facteurs de production utilisent le nombre de personnes employées. Ceci n'est pas idéal en raison du manque de données relatives au nombre d'heures travaillées et de la difficulté de comparaisons entre pays. Un simple décompte des personnes employées peut masquer des changements dans le nombre d'heures travaillées engendrés par l'évolution du travail à temps partiel ou les effets des variations en termes d'heures supplémentaires, d'absences ou de modifications des heures normales. Cette distorsion peut être importante dans le monde du travail moderne où une personne peut avoir plusieurs employeurs. Il est donc important pour les employeurs de procéder à une mesure de la productivité qui reflète mieux la réalité et leur permette d'élaborer leurs plans de travail et leurs stratégies de compétitivité.

## Mesurer la productivité du travail au niveau de l'entreprise

AU NIVEAU DE L'ENTREPRISE, L'ÉQUIVALENT DE LA VALEUR AJOUTÉE BRUTE EST LA VALEUR AJOUTÉE

La valeur ajoutée est la différence entre la vente et le coût des biens et services achetés pour arriver à cette vente ; ou la somme des coûts du travail, intérêts aux créanciers, dépréciation des machines et équipements, bénéfices de l'organisation et autres coûts tels que les taxes.

En ce qui concerne les facteurs de production, la productivité du travail peut se mesurer en nombre d'heures travaillées, en nombre de travailleurs engagés (le temps partiel étant converti en équivalent plein temps) et le coût du travail. La mesure de la productivité va au-delà d'un simple indicateur car plusieurs éléments des opérations de l'entreprise influencent en même temps les performances globales.

Les entreprises devraient identifier un ensemble de mesures de la productivité adaptées à leurs objectifs et à leurs opérations<sup>1</sup>.

### Critères généraux en vue d'une mesure intégrée de la productivité

LA MESURE DE LA PRODUCTIVITÉ DEVRAIT ÊTRE SOUPLE ET TENIR COMPTE DES DIFFÉRENTES ORGANISATIONS, ENTREPRISES, INDUSTRIES ET PAYS

Les entreprises devraient identifier leurs propres mesures de productivité, en se basant, le cas échéant, sur des mesures utilisées au niveau de l'industrie ou de l'économie.

La productivité est hautement cyclique. Les méthodes utilisées ne devraient donc pas être influencées par des fluctuations à court terme des opérations des entreprises.

Quelques directives pour le choix des mesures de la productivité au niveau de l'entreprise :

- I. Ne mesurer que les éléments qui ont un **impact significatif** sur les performances spécifiques de l'organisation et sur les leviers de productivité ;
- II. Les mesures devraient être **adaptées** aux objectifs et opérations spécifiques de l'organisation, capables d'expliquer le schéma de performance et suggérer une ligne de conduite ;
- III. Les mesures devraient être **facilement comprises** par les employés ;
- IV. Idéalement, les mesures devraient reposer sur celles qui sont utilisées par l'industrie ou par des organisations références afin de permettre des **comparaisons** et identifier les améliorations requises ;
- V. Les mesures ne devraient nécessiter que des **données faciles à obtenir, fiables et cohérentes** afin de donner une image précise de ce qu'elles sont censées refléter.

---

<sup>1</sup> **Productivity SA** recommande 5 manières pour accroître la productivité : accroître la production en utilisant moins de facteurs de production ; accroître la production avec les mêmes facteurs de production ; maintenir la même production en diminuant les facteurs de production ; produire moins avec encore moins de facteurs de production et produire davantage avec plus de facteurs de production.

---

### Pour davantage d'informations et des réponses à vos questions

Les références techniques utilisées dans ce document sont expliquées en annexe ci-après. Pour toute explication ou question sur la mesure de la productivité, veuillez contacter Mlle Thannaletchimy Thanagopal : thanagopal@ioe-emp.org ou +41 22 929 00 08.

## Annexe

### Productivité

La productivité est généralement définie comme le rapport entre la quantité produite et les moyens utilisés pour cette production (recherche OCDE, 2001).

### Efficient

Être efficient revient à obtenir le meilleur résultat possible avec le moins possible de perte de temps et d'effort.

### Efficace

Être efficace c'est être capable d'atteindre les objectifs / résultats fixés.

### Compétitivité

La compétitivité est la capacité d'une entreprise ou d'une nation à satisfaire les besoins de ses clients mieux, plus rapidement et à un prix plus bas que ses concurrents (Productivity SA, 2015).

### Productivité multifactorielle

La productivité multifactorielle est le coefficient de production par unité combiné d'intrants tels que le capital, la main-d'œuvre et les facteurs intermédiaires.

### Produit intérieur brut

Le produit intérieur brut (PIB) représente la valeur totale des biens et des services produits sur un territoire national au cours d'une période donnée, généralement une année.

$PIB = VAB + \text{taxes sur les produits} - \text{subsidés aux produits}$

### Valeur ajoutée brute

La valeur ajoutée brute (VAB) est la valeur des biens et services produits dans un domaine, une industrie ou un secteur d'une économie, soustrayant les taxes et ajoutant les subsides. D'une manière simplifiée, la VAB est le total de toutes les recettes.

### Directive I - exemple

Dans une entreprise de transformation à forte intensité de main-d'œuvre, la productivité du travail constitue la clé de la performance de l'entreprise. Deux éléments ont ici un impact majeur : les ventes par employé et le rapport entre la valeur ajoutée et les ventes.

### Directive II - exemple

Une entreprise à forte intensité de main-d'œuvre devra examiner la productivité de sa main-d'œuvre et une entreprise à forte intensité de capitaux devra examiner la productivité de ses capitaux. Si ce n'est pas le cas, il peut se révéler difficile d'établir un lien entre ce qui est mesuré et le résultat, ce qui ne contribuera pas à une planification stratégique. Aussi, pour être davantage axée sur l'action, l'entreprise peut définir un objectif spécifique comme l'augmentation des ventes de 1% afin que les objectifs soient clairs.

### Bibliographie

*A Guide to Productivity Measurement*, SPRING Singapore, 2011, [http://www.spring.gov.sg/resources/documents/guidebook\\_productivity\\_measurement.pdf](http://www.spring.gov.sg/resources/documents/guidebook_productivity_measurement.pdf)

*Measuring Productivity*, OECD Manual, 2001, <http://www.oecd.org/std/productivity-stats/2352458.pdf>

*Productivity SA, Corporate Profile South Africa*, 2015

L'Organisation internationale des Employeurs (OIE) constitue le plus vaste réseau mondial du secteur privé. Avec plus de 150 fédérations membres employeurs à travers le monde, elle est reconnue comme le porte-parole mondial des entreprises dans les débats sur la politique sociale et du travail au niveau international.