

Diapositive 1

La productivité et l'emploi : un drôle de couple?

par Anthony Giles¹

J'aimerais remercier aussi les organisateurs de ce forum de m'avoir invité et les féliciter de leur décision de limiter les conférences comme la mienne en faveur des ateliers. Les expériences discutées dans les ateliers, les cas particuliers, sont cruciales pour l'avancement de notre compréhension d'un phénomène, que ce soit la productivité ou autre chose, parce qu'elles nous permettent de voir concrètement les défis auxquels nous faisons face et des pistes de solutions qui ont été déjà expérimentées.

Cependant, par définition, chaque cas est unique et, parce que nos lieux de travail ne sont pas des laboratoires où toutes les conditions sont contrôlables mais plutôt des espaces sociaux où les êtres humains se rencontrent et construisent leurs propres arrangements, il est difficile, voire impossible, de dupliquer les résultats d'une expérience ou un programme ailleurs.

Mon mandat est donc de prendre un peu de recul et de compléter les travaux menés dans les ateliers en examinant la question de la productivité et son rapport avec l'emploi sous un angle large. J'espère qu'en offrant cette perspective générale nous pourrions mieux évaluer et situer les cas individuels.

Je devrais aussi expliquer le sous-titre de ma présentation. Quand j'ai accepté l'invitation de vous adresser la parole, je n'ai pas remis en question le titre du forum et la proposition sous-entendue voulant que l'amélioration de la productivité et de l'emploi constitue un double défi.

¹ Un exposé de M. Anthony Giles fait lors du Forum sur la productivité et l'emploi tenu à Québec les 14 et 15 mars 2005. M. Giles est titulaire d'un doctorat en relations industrielles de l'Université de Warwick (Royaume-Uni) et possède une maîtrise en administration publique de l'Université de Carleton (Canada). M. Giles occupe le poste de directeur général des affaires internationales et intergouvernementales du travail au gouvernement du Canada. Les opinions émises dans cet exposé représentent le point de vue de l'auteur et ne reflètent en rien celles de son employeur.

Mais après un peu de réflexion, je suis arrivé à la conclusion qu'il y avait deux interprétations possibles de cette idée d'un double défi.

D'une part, on peut les considérer comme étant mutuellement dépendants, l'un ne pouvant se réaliser sans l'autre ou, du moins, qu'il est plus facile de les accomplir ensemble. D'autre part, on peut les regarder comme étant des objectifs parallèles, des défis différents qui peuvent être parfois en tension ou en contradiction l'un avec l'autre.

Je voudrais vous dire que la première interprétation – l'amélioration de la productivité et de l'emploi est symbiotique – est correcte. Mais ce n'est pas vrai. Je ne dis pas que les deux sont incompatibles, mais je vais essayer de vous persuader qu'il existe des tensions réelles entre ces deux défis.

Alors permettez-moi de reformuler le thème du forum. Je soumets que le vrai défi en ce qui concerne la productivité et l'emploi n'est pas « double », mais « simple » ou « unique », et que ce défi est de façonner ou structurer l'action privée et l'action publique d'une manière qui fera que l'amélioration de la productivité et de l'emploi sera complémentaire.

Diapositive 2

Introduction

- **Une perspective large**
- **Neuf questions Deux niveaux d'analyse**
 - ◆ **Macro -- la société**
 - ◆ **Micro -- l'organisation**

Pour préparer cet exposé, j'ai commencé par dresser une liste de questions pour m'aider à clarifier les enjeux de la productivité et de l'emploi. Mon intention était de transformer les réponses en propositions ou observations que je pourrais vous offrir. Mais, en fin de compte, j'ai décidé qu'il serait préférable de faire cet exercice d'interrogation avec vous, notamment parce que les réponses ont été pour la plupart équivoques.

J'aimerais donc aborder le sujet à partir de neuf questions divisées en deux groupes. On peut examiner la productivité et l'emploi sur deux plans différents, à savoir sur le plan « macro » ou « sociétal » et sur le plan « micro » ou organisationnel.

Ces deux niveaux d'analyse ne sont pas complètement détachés. Par exemple, le sens fondamental de la productivité est identique à chaque niveau : la productivité d'une économie est le rapport entre ce qu'on appelle les « intrants » (le travail, le capital, les matières premières) et les « extrants » (les produits et les services). De la même façon, la productivité d'une organisation est aussi le rapport entre les extrants et les intrants.

De plus, aux deux niveaux, l'amélioration de la productivité est tout simplement l'augmentation de ce rapport – plus de production sur la base des mêmes intrants ou moins d'intrants pour réaliser la même production. Les facteurs qui déterminent la productivité sur le plan macro – par exemple la qualité du système d'éducation – ne sont toutefois pas contrôlables par les organisations particulières ou leurs employés, mais par l'État et les acteurs collectifs, alors que, dans les organisations, les propriétaires, les gestionnaires, les employés et les syndicats peuvent influencer sur leur productivité de façon directe.

Ainsi, les questions qu'on doit se poser du point de vue sociétal diffèrent des questions que se posent les acteurs dans une organisation donnée.

Diapositive 3

Trois questions pour la société...

- **Devrions-nous nous soucier de la productivité?**
- **La productivité est-elle trop basse?**
- **Si oui, comment l'accroître?**

Voici ces questions :

- Devrait-on, en tant que société, se soucier de la productivité? Quelle est son importance? Et quel est le lien entre la productivité et l'emploi à ce niveau?
- Est-ce qu'on a problème sérieux? Est-ce que la productivité est trop basse?
- Si oui, quoi faire? Comment peut-on accroître la productivité de notre économie?

Diapositive 4

...et six pour les organisations :

- **La productivité : la seule voie de la compétitivité?**
- **La productivité importe-t-elle dans le secteur public?**
- **Comment peut-on accroître la productivité dans une organisation?**
- **Quelle est la recette magique?**
- **Les syndicats nuisent-ils à la productivité?**
- **Une sécurité accrue peut-elle protéger les emplois?**

Par la suite, je vais examiner les enjeux de la productivité et de l'emploi sur le plan micro, donc plus proche de vos préoccupations professionnelles.

Je commencerai en demandant si la productivité est vraiment la seule voie de la compétitivité comme le laissent entendre beaucoup de commentateurs ces jours-ci? La productivité est-elle l'affaire seulement du secteur privé? Est-ce que les organisations dans le secteur public y jouent un rôle aussi?

Par ailleurs, comment améliorer la productivité dans une organisation? Quelles sont les stratégies dont une organisation dispose et quels sont les avantages et inconvénients de chacune, surtout en ce qui concerne l'emploi? Est-ce qu'il y a une recette magique que vous pouvez appliquer dans votre entreprise ou votre organisation pour améliorer la productivité?

Ensuite, une question délicate : quel est l'impact des syndicats? Nuisent-ils à la productivité? Et, enfin, la question clé : l'amélioration de la productivité peut-elle protéger les emplois et les améliorer? Devrions-nous nous soucier de la productivité?

Diapositive 5

1 -- Devrions-nous nous soucier de la productivité?

- **La productivité nous permet de jouir :**
 - ◆ **d'un niveau de vie plus élevé;**
 - ◆ **de revenus plus élevés;**
 - ◆ **d'une marge de manœuvre pour réduire les heures de travail , l'âge de la retraite, etc. ;**
 - ◆ **de normes de travail plus avancées, de salaires plus élevés et de services publics plus développés;**
 - ◆ **de stress moindre sur l'environnement.**

Ma réponse est « oui ».

Les économistes ne s'entendent pas sur beaucoup de questions mais, en ce qui concerne l'impact de la productivité, il y a un accord quasi unanime : le niveau de vie d'une société, mesuré selon sa production globale par habitant, s'explique principalement par la productivité de son économie.

Les pays les plus productifs génèrent des revenus plus élevés. Les pays les plus productifs se donnent une plus grande marge de manœuvre pour réduire les heures de travail, pour réduire l'âge de la retraite, etc. Les pays les plus productifs sont davantage en mesure de maintenir des normes de travail avancées, des salaires et des avantages sociaux plus élevés et des services publics plus développés, sans compromettre leur compétitivité. Et les pays les plus productifs peuvent aussi réduire l'impact de l'économie sur l'environnement parce qu'ils utilisent moins d'intrants par rapport aux extrants. Pour toutes ces raisons, le niveau et le taux de croissance de la productivité constituent des repères importants.

Diapositive 6

1 -- Devrions-nous nous soucier ...

■ Deux réserves :

- ◆ L'amélioration de la productivité ne garantit pas ces résultats.**
- ◆ La production économique n'est pas la seule mesure du bien-être.**

Ceci dit, je ne veux pas suggérer que la productivité devait être notre objectif primordial, et ce, pour deux raisons.

D'abord, au niveau macro, la croissance de la productivité ne conduit pas automatiquement à des salaires élevés pour tout le monde, ni à un meilleur niveau de vie, ni à plus de services publics, ni à un meilleur environnement. Tout dépend de la façon dont la société – ou ceux et celles qui détiennent le pouvoir dans la société – décide de répartir les gains de productivité. Par exemple, on devrait s'inquiéter du fait que, récemment, les augmentations réelles de salaires ont été beaucoup plus modestes que les gains de productivité. Depuis 1989, le PIB par habitant au Canada a grimpé de 22 %, mais les salaires réels n'ont augmenté que de 4 %. Si cette tendance se maintient, il sera difficile de mobiliser la population en faveur de l'amélioration de la productivité.

Puis, le niveau de production des biens et services, même s'il est important, n'est pas le seul ni le meilleur indicateur de bien-être d'une société.

Cependant, étant donné ces deux raisons, il reste que l'amélioration de la productivité doit quand même nous concerner. Ce qui m'amène à la deuxième interrogation.

Diapositive 7

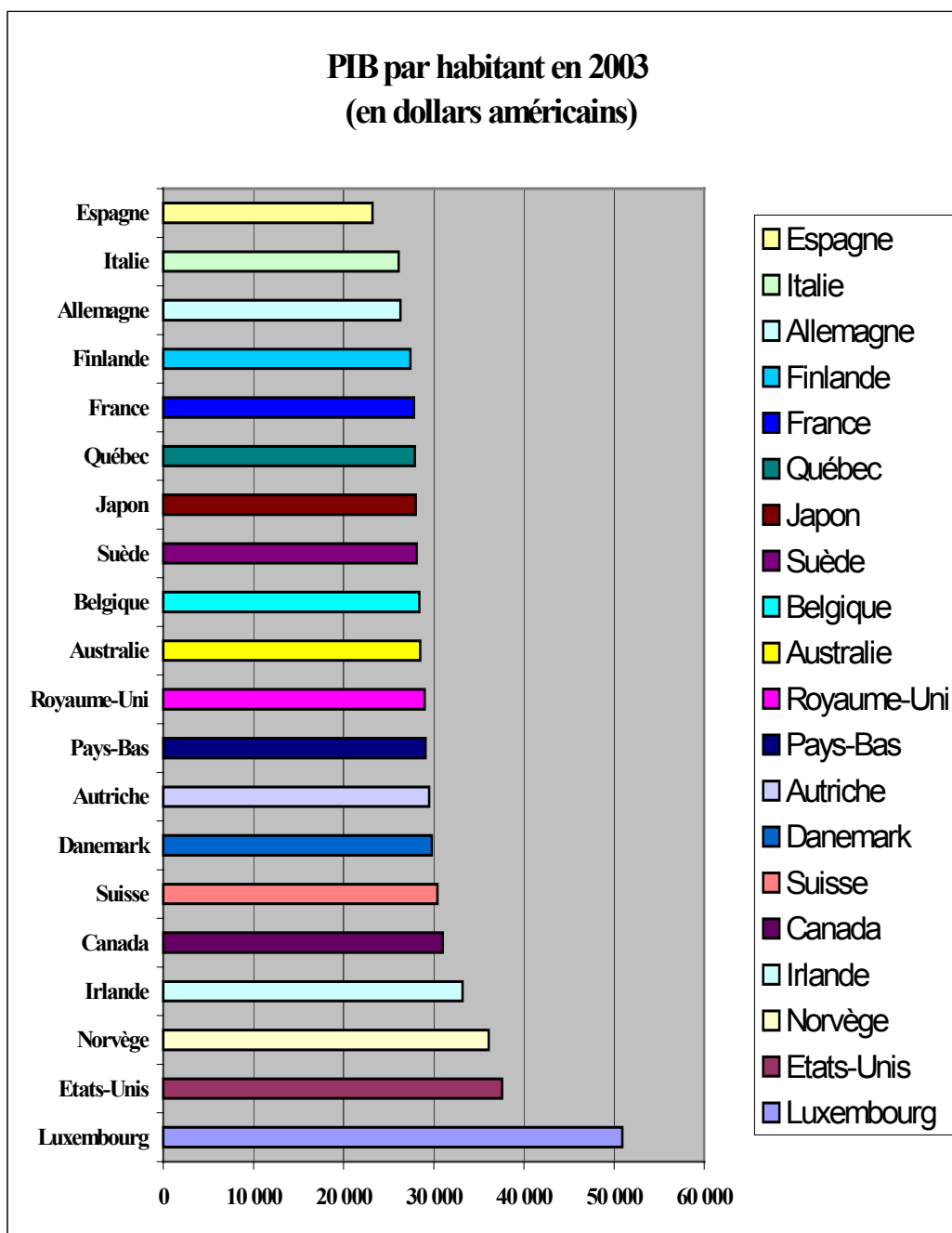
2 -- La productivité est-elle trop basse?

Il semble que, presque chaque semaine, un nouveau rapport est publié sur le problème de la productivité. D'un ton souvent alarmant, ces études laissent entendre que l'état de la productivité, que ce soit au Québec ou au Canada, est grave. Est-ce vrai? La productivité au Canada et au Québec est-elle trop basse?

La mesure la plus globale de la productivité d'un pays ou d'une économie est le produit intérieur brut (PIB), soit la valeur marchande de tous les biens et services produits dans une économie, divisée par la population.

Diapositive 8

Ce graphique présente le PIB par habitant, en dollars américains, pour les pays plus riches en 2003. Comme vous pouvez le constater, en 2003 le Canada s'est classé cinquième dans le



monde, derrière le Luxembourg, les États-Unis, la Norvège et l'Irlande.

Le Québec, quant à lui, s'est placé quinzième avec un PIB par habitant semblable à des pays comme la Suède, le Japon et la France. Pas catastrophique comme situation! Cependant, ces résultats, et plus particulièrement les écarts entre les pays, ne reflètent pas la productivité strictement parlant. Bien que le PIB par habitant soit souvent cité dans les débats sur la productivité et l'emploi, il est plus exact d'appeler ces différences des « écarts de prospérité ».

Ainsi, il existe un écart de prospérité entre le Canada et les «États-Unis, ainsi qu'entre le Québec et certaines autres provinces, soit Terre-Neuve-et-Labrador, l'Ontario, la Saskatchewan et l'Alberta. Mais l'écart de prospérité ne s'explique pas uniquement par les différences de productivité.

Afin d'illustrer ce point, prenons comme exemple l'écart de prospérité entre le Canada et les États-Unis.

Diapositive 9

L'écart de prospérité

États-Unis	Prod. du travail
	Heures moyen.
	Taux d'emploi
	Canada

En 2003, l'écart de prospérité entre ces deux pays était d'environ 15 %.

Mais cet écart se compose de trois éléments. Le premier est le nombre de personnes en emploi par rapport à la population totale, ce qu'on appelle le taux d'emploi. Après tout, en règle générale, plus de personnes au travail vont produire plus. Le deuxième est le nombre d'heures travaillées en moyenne. Encore là, c'est logique : vous allez produire plus si vous prolongez votre journée de travail. Enfin, la productivité du travail en tant que telle, c'est-à-dire la valeur produite par chaque heure de travail, compte pour le reste, soit environ 6 % de l'écart.

Autrement dit, la plus grande partie de l'écart de prospérité entre le Canada et les États-Unis s'explique par le fait qu'une plus grande proportion des Étatsuniens est en emploi et qu'ils travaillent de plus longues heures au cours de l'année. La productivité du travail joue un rôle, mais cet écart n'est pas énorme.

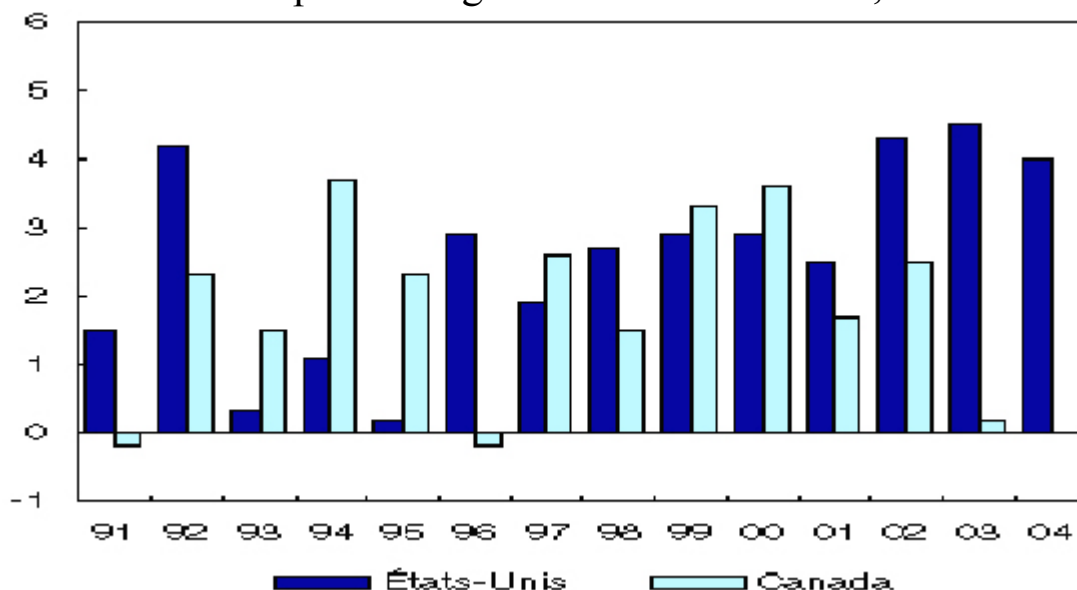
Un paradoxe intéressant ici est qu'on peut réduire l'écart de prospérité entre nous et les Étatsuniens en augmentant les emplois, et surtout les emplois à temps plein. Ceci dit, il reste que la productivité du travail au Canada est inférieure à celle aux États-Unis, et que celle au Québec est en dessous de la moyenne canadienne.

Mais ce qui est encore plus inquiétant, c'est la tendance récente.

Diapositive 10

Aucun gain de productivité au Canada en 2004

Variation en pourcentage d'une année à l'autre, 1991-2004



Vendredi dernier, Statistique Canada publiait les données sur la productivité du travail pour l'an 2004. Ce graphique déprimant montre que, après quelques années de croissance acceptable, la productivité du travail dans les entreprises canadiennes a affiché une croissance de seulement 0,2 % en 2003 et nulle en 2004, un ralentissement troublant.

Alors, si nous voulons maintenir ou améliorer notre position dans le classement international, il faut faire quelque chose. Mais quoi?

Diapositive 11

3 -- Si oui, comment l'accroître?

■ Facteurs déterminants :

- ◆ **Le capital physique,**
- ◆ **Le capital humain,**
- ◆ **La capacité d'innovation,**
- ◆ **Le climat macroéconomique,**
- ◆ **La qualité de la gestion.**

Lorsque les médias rapportent les statistiques sur la productivité du travail, et particulièrement quand ces données comparées défavorablement à celles d'autres pays, quelle est l'image qui vient à l'esprit? Pour beaucoup de gens, c'est une image de travailleurs et travailleuses qui ne se forcent pas, qui se relâchent dans leur travail, qui font moins qu'ils le peuvent. Je pense que cette réaction est normale parce que, dans la langue courante, le mot productivité évoque des notions comme la diligence, l'effort, la motivation et ainsi de suite.

Cependant, c'est une image fausse, voire trompeuse. Le taux et le rythme de croissance de la productivité du travail dans une économie ne sont pas déterminés principalement par l'effort physique ou mental des travailleurs et travailleuses, par leur efficacité personnelle, leur diligence. Selon les études menées par l'OCDE, les facteurs suivants sont les plus importants :

- **Le capital physique :** les investissements dans l'équipement, les machines, les ordinateurs. Plus une société investit dans son capital physique, y compris les infrastructures publiques

comme les systèmes de transport, de communication, de santé, etc., plus élevée est sa productivité.

- Le capital humain, c'est-à-dire le niveau de scolarité et les qualifications de la main-d'œuvre. Plus une société investit dans son capital humain, son système d'éducation, la formation professionnelle, etc., plus élevée est sa productivité. Ces investissements ont une plus grande rentabilité, en matière de productivité, que les investissements dans le capital physique.
- La capacité d'innovation, surtout les investissements des entreprises et de l'État en recherche et développement.
- Les facteurs macroéconomiques comme le climat d'investissement, le fardeau fiscal, le taux d'inflation, le niveau de chômage, etc.
- La qualité de gestion dans les entreprises.
- Alors, si l'on veut améliorer la productivité du travail au Canada et au Québec, c'est principalement la responsabilité des entreprises privées et des institutions publiques, et non pas de travailleurs.

Diapositive 12

4 -- La productivité : la seule voie de la compétitivité?

■ L'amélioration de la productivité

n'est pas toujours la solution :

- ◆ **Contraintes techniques,**
- ◆ **Type de compétition,**
- ◆ **Limites économiques,**
- ◆ **Choix plus facile.**

Passons maintenant au niveau micro, c'est-à-dire à la perspective des organisations, de leurs gestionnaires et de leurs employés. Bien qu'il soit évident maintenant que les sociétés ont un grand intérêt à accroître la productivité du travail, ne serait-ce que pour nous permettre de faire des choix plus intéressants, est-ce vrai pour une entreprise? Pas forcément. Pour une

entreprise, l'objectif primordial est de maintenir et améliorer sa compétitivité, sa capacité de générer des profits en vendant ses produits ou ses services sur un marché concurrentiel, un marché qui est, comme vous le savez, de plus en plus mondial.

L'amélioration de la productivité du travail, parce qu'elle réduit les coûts de la main-d'œuvre, représente bien sûr une stratégie logique pour renforcer la compétitivité. Cependant, ce n'est pas toujours la solution. D'abord, dans certains cas, il s'avère difficile, pour ne pas dire impossible, à cause des contraintes techniques, d'améliorer la productivité sans compromettre d'autres objectifs comme la qualité. C'est le cas notamment pour les produits de luxe ainsi que pour plusieurs des services, surtout les services personnels. Comment améliorer la productivité d'un orchestre, par exemple? Demander aux musiciens de jouer plus vite? Raccourcir les heures de pratique? Automatiser certains instruments?

Ensuite, dans certaines industries, surtout dans les industries à forte proportion de main-d'œuvre et ouvertes à la compétition mondiale, l'amélioration de la productivité peut être insuffisante. Dans certains cas, les coûts nécessaires pour accroître la productivité de façon significative peuvent être trop élevés. Enfin, l'entreprise peut décider qu'il est plus facile, ou moins dispendieux, de réduire ses coûts autrement, par exemple des bas salaires, la réduction des avantages sociaux, la sous-traitance, l'impartition, etc.

Ainsi, l'amélioration de la productivité n'est pas un élixir qui va résoudre les problèmes de toutes les entreprises. Néanmoins, la recherche sur les entreprises nous enseigne que, à long terme, la poursuite de la productivité représente, pour les entreprises qui ont ce choix, la stratégie la plus rentable et la plus susceptible de maintenir leur compétitivité.

Diapositive 13

5 -- La productivité importe-t-elle dans le secteur public?

- **D'un point de vue statistique, la productivité sans le secteur public égale 0.**
- **Par contre, d'un point de vue pratique, la productivité dans le secteur public est aussi importante que dans le secteur privé.**

Ma cinquième question constitue une sorte de parenthèse, mais une parenthèse importante. Ma réponse à la précédente question visait l'entreprise privée. Mais est-ce que la même logique s'applique dans le secteur public?

D'une part, si notre principale préoccupation est notre rang dans le classement international, le secteur public n'est pas pertinent. Par exemple, si l'équipe du ministère du Travail qui a organisé cet excellent forum doublait sa productivité et offrait l'année prochaine deux forums au lieu d'un seul, cette initiative n'aurait aucune incidence sur les statistiques visant la productivité du travail au Québec. Pourquoi? Parce que les statisticiens mesurent la production d'une économie par les prix, ce qui n'est pas possible pour la plupart des services publics. Par conséquent, ils utilisent les prix des facteurs de production (notamment les coûts de la main-d'œuvre) et considèrent ainsi que la productivité dans ce secteur est zéro.

Mais si l'on sort du monde artificiel des données statistiques, il est évident qu'une amélioration de la productivité du travail dans les organisations du secteur public serait avantageuse pour la société, l'organisation en question et peut-être pour les employés. Non pas pour améliorer la compétitivité ou les profits, mais parce qu'une hausse de productivité dans le secteur public créerait l'opportunité d'améliorer les services offerts à la population, l'opportunité de diriger les ressources économisées vers d'autres priorités, l'opportunité de réduire les impôts, l'opportunité d'améliorer les conditions de travail pour les employés. Bien sûr, comme dans le secteur privé, ce sont des possibilités et non pas des résultats automatiques. Mais, pour l'instant, la productivité est un objectif tout aussi important dans le secteur public que dans le secteur privé. Alors, dans ce qui suit, mes propos s'appliquent aux deux secteurs.

Diapositives 14

6 -- Comment accroître la productivité d'une organisation?

- **Trois stratégies générales :**
 - ◆ **Intensifier le travail,**
 - ◆ **Substituer le capital au travail,**
 - ◆ **Réorganiser le travail.**

Quelles sont les clés du succès pour développer un programme d'amélioration de la productivité?

Diapositive 15

7 -- Quelle est la recette magique?

■ La recherche définit quatre ingrédients :

- ◆ **Investir dans les gens,**
- ◆ **Impliquer les gens,**
- ◆ **Rémunérer les gens,**
- ◆ **Protéger les gens.**

J'imagine que vous vous attendez à la réponse traditionnelle : il n'existe pas de recette unique! C'est peut-être vrai, mais un examen de la littérature scientifique dans ce domaine révèle qu'il y a quatre ingrédients associés à des programmes d'amélioration de la productivité qui mènent au succès :

- Investir non seulement dans l'équipement, les technologies, etc., mais dans les gens. Dans leur formation, dans leur éducation, dans leurs qualifications, dans leur savoir, savoir-faire et savoir-être. La raison est simple : l'implantation et le fonctionnement des nouvelles technologies, la réorganisation du travail, bref les efforts pour améliorer la productivité requièrent de moins en moins du muscle, de la force physique, mais de plus en plus de cerveaux, de connaissances, une capacité à résoudre des problèmes.
- Impliquer les employés et leur syndicat. Mais ne le faites pas après coup, après que les décisions les plus importantes aient été prises, et ne le faites pas si l'objectif est seulement de leur donner l'impression d'être impliqués. En faisant la recherche sur le terrain, une des plaintes les plus fréquentes que j'ai entendues des travailleurs et travailleuses est que la gestion crée des mécanismes de participation mais ne leur donne pas le pouvoir de décision.
- Rémunérer les employés. Partager les gains de productivité de façon juste et transparente.
- Protéger les gens, leur emploi, leur santé et sécurité.

Voilà les ingrédients! Mais attention! Deux cuisiniers, même s'ils utilisent exactement les mêmes ingrédients, vont probablement produire deux plats différents. Et c'est pareil pour les organisations qui cherchent à améliorer la productivité avec ces ingrédients. La science est en mesure de définir les caractéristiques des organisations hautement performantes, mais elle n'est pas capable d'expliquer exactement comment les mélanger.

Diapositive 16

8 -- Les syndicats nuisent-ils à la productivité?

■ Perception répandue que les syndicats :

- ◆ **Introduisent des règles contraignantes,**
- ◆ **Constituent un obstacle à l'innovation,**
- ◆ **Réduisent la motivation,**
- ◆ **Résistent à la rémunération axée sur la performance.**

Passons maintenant à la huitième question. Une perception assez répandue chez les gestionnaires, les décideurs, les médias et le public est que les syndicats nuisent à la productivité. Après tout, les syndicats cherchent à améliorer non pas la productivité, mais les conditions de travail de leurs membres. Pour ce faire :

- ils cherchent à négocier des règles contraignantes telles que les règles qui limitent les mouvements de personnel comme les déplacements temporaires;
- ils tentent de contrôler l'introduction de nouvelles technologies;
- ils insistent sur le principe d'ancienneté pour les promotions, les mises à pied, etc.;
- ils résistent à l'implantation des systèmes de rémunération axés sur la performance et la productivité.

Alors, ce n'est pas étonnant qu'on considère que les syndicats nuisent à la productivité.

Diapositive 17

8 -- Les syndicats...

- **La recherche scientifique démontre le contraire.**
- **Les effets positifs :**
 - ◆ **Des salaires plus élevés attirent des salariés plus qualifiés,**
 - ◆ **Moins de roulement du personnel,**
 - ◆ **Meilleure communication.**

Cependant, la recherche scientifique démontre de façon concluante le contraire : en moyenne, la productivité dans les entreprises syndicalisées est égale ou supérieure à la productivité dans les entreprises non syndicalisées.

Ce résultat n'est pas étonnant si l'on pense aux effets positifs des syndicats sur les entreprises :

- les salaires plus élevés négociés par les syndicats attirent des salariés plus qualifiés;
- la présence des syndicats réduit le roulement du personnel et les coûts associés;
- le syndicat améliore la communication entre les travailleurs et les gestionnaires.

Diapositive 18

8 -- Les syndicats...

- **Somme tout, les effets négatifs sont plus que compensés par les effets positifs... en général.**
- **Mais tout dépend du contexte :**
Lorsque le climat des relations patronales-syndicales est positif, l'effet sur la productivité est positif.

Somme toute, les effets négatifs des syndicats sur la productivité sont annulés et même légèrement dépassés par les effets positifs. Cependant, l'impact va varier d'une organisation à une autre. Dans certains cas, surtout où le climat des relations patronales-syndicales n'est pas

sain, l'effet peut être négatif. Mais l'important ici est le fait que, la plupart du temps, le syndicalisme contribue à l'amélioration de la productivité.

Diapositive 19

9 -- La productivité améliorée peut-elle protéger les emplois?

- **Oui, dans certaines circonstances.**
- **Dans d'autres circonstances, des pertes d'emplois.**
- **L'amélioration de la productivité peut conduire à des emplois :**
 - ◆ **Plus qualifiés,**
 - ◆ **Plus stables,**
 - ◆ **Plus intéressants,**
 - ◆ **Mieux rémunérés.**

Enfin, la dernière question qui est au cœur de nos réflexions ici au forum : en améliorant la productivité, peut-on protéger les emplois dans une entreprise ou dans une organisation dans le secteur public?

Soyons honnêtes : l'amélioration de la productivité dans une organisation ne protège pas nécessairement les emplois des salariés. L'amélioration de la productivité peut protéger, voire augmenter les emplois, par exemple dans le cas où une hausse de productivité se traduit par une réduction de coûts, une augmentation des ventes et, donc, une demande plus élevée pour les produits ou les services. Mais l'inverse est également possible : une hausse de productivité peut se traduire par des pertes d'emplois. Dans l'industrie bancaire, par exemple, l'introduction des guichets automatiques a amélioré la productivité du travail, mais au détriment des postes de caissiers et caissières.

Mais même quand il y a une perte d'emplois, l'amélioration de la productivité s'accompagne souvent d'emplois plus qualifiés, plus stables, plus intéressants et mieux rémunérés. Cependant, il faut admettre que les bénéfices ne vont pas toujours aux employés touchés, mais à d'autres personnes dans l'organisation ou dans d'autres organisations. Alors, si l'on peut dire

qu'au niveau macro l'amélioration de la productivité a un effet clairement positif sur l'emploi, du moins à long terme, au niveau micro la situation n'est pas toujours aussi claire.

Ce qui m'amène à ma conclusion.

Diapositive 20

Conclusion

■ Un pacte social sur la productivité et l'emploi?

Tout au long de mon exposé, j'ai insisté sur le fait que, tant sur le plan macro que sur le plan micro, l'amélioration de la productivité et l'amélioration de l'emploi ne vont pas nécessairement de pair. Ces deux objectifs peuvent être compatibles, mais ce n'est pas automatique. La plus grande difficulté se situe à l'interface des deux niveaux d'analyse : le fait que, sur le plan sociétal, l'amélioration de la productivité est bénéfique pour l'emploi mais que, dans des organisations particulières, ce n'est pas toujours le cas. Alors, comment persuader les employés de s'impliquer dans les programmes d'amélioration de la productivité si ces programmes mettent leur emploi en danger? Il est parfois possible de résoudre ce problème au sein de l'entreprise. Une meilleure solution est l'action collective à l'échelle sociétale, par le biais des politiques publiques ainsi que par l'action concertée des partenaires sociaux. Ce dont on a besoin, c'est un pacte ou un accord sur la productivité et l'emploi. Étant donné ses retombées positives, je suis persuadé que le jeu en vaut la peine. Merci de votre attention.