

**Faculté des sciences économiques,
sociales, politiques et de communication**

La productivité : son importance et comment l'améliorer au travers d'une nouvelle approche managériale ?

Partie I – Pourquoi parler de la productivité ?

Partie II – Une nouvelle approche managériale

Auteur : Cintia Tatiana Sanchez Zuñiga
Promoteurs : Pr. Luc Denayer, Pr. Bauduin Auquier
Lecteur : Pr. Luc Denayer
Année académique 2021-2022
Master 60 en sciences du travail

Table des matières

Partie I : Pourquoi parler de la productivité ?	1
I. Introduction	1
II. Développement	3
2.1. Pourquoi la productivité est importante ?	3
2.1.1. La productivité et la croissance économique	3
2.1.2. La productivité et la compétitivité	4
2.1.3. La productivité et le dialogue social en Belgique.....	5
2.2. Facteurs importants pour avoir une croissance de la productivité	6
2.2.1. Facteurs qui influencent l'augmentation de la productivité	6
2.2.2. L'importance d'être et de rester à la frontière technologique.....	8
• Exemple : Le cas de l'Argentine	11
2.2.3. Importance de la formation pour éviter l'inadéquation sur le marché du travail.....	12
2.2.4. Importance de la productivité et de la productivité du travail en étant à la frontière technologique	13
2.3. Est-ce qu'il y a un problème avec la productivité aujourd'hui ?	14
2.3.1. La problématique sur le ralentissement des gains de productivité	14
2.3.2. Le ralentissement de gains de productivité en Belgique	16
2.3.3. Les risques de stagner dans le ralentissement de la croissance de la productivité.....	18
2.4. Quelles sont aujourd'hui les débats autour de la productivité ?	19
2.4.1. Les points de vue majeurs qui ressortent des débats	19
▪ Débat sur l'impact des nouvelles technologies sur l'emploi	21
▪ Débat sur la destruction créatrice	22
▪ Débat sur un problème de mesure	25
2.5. Aspect managérial : Comment pouvons-nous transformer la technologie en gains de productivité ?	26
• Exemple : Le Taylorisme	27
2.6. Position par rapport au ralentissement des gains de productivité	28
III. Conclusion	30
IV. Bibliographie	31
V. Annexe 1 – Rappels de concepts d'économie	38
Partie II : Une nouvelle approche managériale	41
I. Introduction	41
II. Développement	42

2.1 Concept clés	42
- Agilité	42
- Comportement organisationnel.....	42
- Culture organisationnelle.....	42
- Déshumanisation	42
- Gestion des ressources humaines (GRH)	43
- Management Humain.....	43
- Performance	43
Risques psychosociaux (RPS).....	44
2.2 Constat	44
2.2.1 Quels sont les problèmes majeurs du monde du travail contemporain ?	44
- Le mal-être des travailleurs.....	44
- L'intensification du travail	47
- Déshumanisation	49
2.2.2 Quel est l'approche du management actuel face aux actuels problèmes du travail ?.....	52
2.3 Potentielles solutions	53
2.3.1 Quel changement managérial faudrait-t-il provoquer dans les entreprises pour répondre convenablement aux problèmes actuels du monde du travail ?... 55	
2.3.2 Proposition : Le management humain et « agilité ».....	55
Le Management Humain	55
« L'agilité »	59
III. Conclusion	61
IV. Bibliographie	63
Note d'articulation	66

Partie I : Pourquoi parler de la productivité ?

I. Introduction

La productivité constitue un élément central dans l'évolution socio-économique de la plupart des pays européens, dans le contexte de l'après-Seconde Guerre mondiale, où l'objectif était le rattrapage des niveaux de productivité et de revenu des États-Unis.

En Belgique, vers la fin de la guerre, est conclu le projet d'accord de solidarité de 1944, dont les principes sont fondés sur la recherche de la prospérité économique. L'objectif était de partager les gains de productivité obtenus par la bonne marche des entreprises par une collaboration loyale entre travailleurs et employeurs.

Pour y parvenir, un certain nombre d'institutions et de lois ont été créées et modifiées au cours des années. C'est ainsi qu'en 1945 un statut légal est conféré aux commissions paritaires par l'Arrêté-loi du 9 juin 1945, modifié par les lois des 20 juillet 1961 et 28 juillet 1962 et abrogé par la Loi du 5 décembre 1968 sur les conventions collectives de travail et les commissions paritaires, octroyant un statut légal aux conventions collectives. En 1948, le Conseil Central de l'Économie (CCE), ainsi que les Conseils professionnels et les Conseils d'entreprise voient le jour, par la loi du 20 septembre 1948, modifié par la Loi du 15 décembre 2013. En 1952, le Conseil national du travail est institué par la Loi du 29 mai 1952.

En poursuivant l'esprit du pacte social, les interlocuteurs sociaux rédigent en 1954 la déclaration commune sur la productivité, réécrite en 1959, dont l'objectif est de renforcer la recherche des gains de productivité et d'obtenir un partage équitable des fruits de la croissance, suite à la dégradation préoccupante du contexte favorable que connaissait la Belgique au début des années 1950. (Denayer, 2006).

Pour faire face aux ralentissements des gains de productivité, la Belgique met formellement au cours de années 1970 la thématique de la sauvegarde de la compétitivité dans le champ de la concertation sociale (Cassier & Denayer, 2010 ; Arcq, 1991, cité dans Denayer, 2006). Cela aboutira à la promulgation de lois telles que, la Loi du 1er juillet 1983 relatif au maintien de la compétitivité générale de l'économie ; la Loi du 6 janvier 1989 relative à la sauvegarde de la compétitivité du pays ; ainsi que la Loi du 26 juillet 1996 relative à la promotion de l'emploi et à la sauvegarde préventive de la compétitivité, modifiée et adaptée par la Loi du 19 mars 2017.

Au niveau européen, la Commission Européenne (2015), évoque l'idée de créer un organe national chargé de suivre les performances et les politiques dans le domaine de la compétitivité dans chaque État membre de la zone euro afin de déterminer si les salaires évoluent en accord avec la productivité et afin de comparer cette évolution avec d'autres pays de la zone euro, notamment avec les principaux partenaires commerciaux comparables. Le Conseil de l'Union européenne (2016) émet la Recommandation du Conseil sur la création de conseils nationaux de la productivité. Ainsi, la Belgique crée le Conseil National de la Productivité [CNP] par la Loi du 25 novembre 2018 qui voit le jour en 2019.

Malgré son rôle central, la productivité s'accompagne de nos jours de questionnements quant à la continuité de sa croissance. Dans ce contexte, nous tenterons d'identifier les raisons qui donnent un rôle central à la productivité et à sa croissance. Nous allons d'une part déterminer pourquoi la productivité est importante et d'autre part, nous étudierons la problématique du ralentissement des gains de productivité. Enfin, nous nous attarderons sur les débats actuels autour du ralentissement de la productivité.

II. Développement

2.1. Pourquoi la productivité est importante ?

2.1.1. La productivité et la croissance économique

La productivité est importante car elle est à la base de la croissance économique. En d'autres termes, cela signifie que pour pouvoir provoquer une croissance économique sur le long terme nous devons avoir une croissance continue de la productivité. À cet égard, le CNP (2021) souligne que « L'augmentation de la productivité est un facteur déterminant de la croissance économique et constitue, à ce titre, une condition nécessaire à l'amélioration du niveau de vie même si elle ne suffit pas à elle seule » (2021, p.3). En outre, le CNP (2020) mentionne que la croissance économique d'un pays est déterminée par (i) l'augmentation du volume de travail et (ii) la croissance de la productivité. À cet égard, il faut considérer que l'augmentation du volume de travail dépend, par exemple, de l'évolution de la population. Le vieillissement de la population conjugué à l'entrée toujours plus tardive des jeunes sur le marché du travail réduit la proportion de personnes en âge de travailler, ce qui entraîne une diminution dans l'offre de travail (CCE, 2019). Donc, l'augmentation de volume de travail ne sera pas toujours possible. Face à ce genre de situation, l'augmentation de la productivité le seul élément qui peut encore contribuer à la croissance économique (CNP, 2020).

Compte tenu qu'avoir un rythme de productivité élevé permet d'avoir un rythme de croissance économique élevé, il est important de mentionner que l'intérêt d'avoir et de maintenir la croissance économique dans un pays est qu'elle contribue à la sécurité sociale, à l'amélioration des salaires et au bien-être des travailleurs, ainsi qu'au développement et au financement du secteur public.

À cet égard, le CNP (2019, 2020 & 2021) met en évidence l'importance d'avoir une croissance économique, en soulignant que cette-dernière :

- Détermine l'évolution du niveau de vie de la population,
- Est importante pour financer la sécurité sociale,
- Élargi les possibilités de choix politiques des autorités,
- Entraîne une augmentation des recettes fiscales et une diminution des dépenses sociales,
- Constitue une condition préalable pour que les autorités soient en mesure de répondre aux récessions et aux chocs économiques,

- Et contribue à parvenir à une économie plus durable, inclusive et résiliente, particulièrement en temps de crise.

En outre, le CNP (2019) souligne que la poursuite d'une croissance faible de la productivité entraînerait des conséquences négatives, car la croissance de la productivité mesurée par le PIB détermine le revenu par habitant. Donc, « les pays où la croissance de la productivité est plus forte ont également enregistré une hausse plus importante du revenu réel du travail » (p.5).

2.1.2. La productivité et la compétitivité

La productivité est également importante pour les entreprises car elle leur permet de rester compétitives. La compétitivité permet aux entreprises de se maintenir sur le marché malgré la concurrence nationale et internationale. Paquet (2006) définit la compétitivité comme la capacité à résister à la concurrence. Il souligne que la compétitivité prend deux formes :

la compétitivité-prix (qui cherche à débouter les concurrents en vendant à des prix plus bas que les leurs) et la compétitivité structurelle ou hors-prix (qui cherche à les concurrencer par d'autres moyens comme une meilleure qualité des produits et services, un meilleur marketing, une meilleure gouvernance, etc.). (p.32)

Pour être compétitif en termes de prix nous devons considérer deux éléments : le niveau de productivité et le niveau du coût salarial. À ce propos, Auquier et Denayer (2021) expliquent que pour avoir des prix compétitifs sur le marché, il faut qu'une entreprise ou un pays ait un même niveau de productivité et de coût salarial que ses concurrents ou que le différentiel du niveau du coût salarial entre les entreprises ou les pays concurrents soit compensé par le différentiel du niveau de productivité entre ces concurrents.

Le coût salarial plus élevé induit des prix des biens ou services plus élevés. Les consommateurs vont alors préférer acheter des produits comparables moins chers chez des concurrents. Cela peut conduire à la disparition d'une entreprise si elle ne parvient pas prendre des mesures pour contrer la hausse des prix. Auquier et Denayer (2021) indiquent que l'impact de ne pas être compétitif en prix pour un pays sera qu'une production d'une économie étrangère répondra à l'augmentation de la demande nationale. Les importations se développeront alors plus rapidement que la demande et que la valeur ajoutée nationale.

Dans un pays ouvert comme la Belgique, l'évolution de coût salarial mérite une attention particulière car il existe le mécanisme de l'indexation des salaires, qui peut avoir une répercussion négative sur la compétitivité, si la productivité ne compense pas les évolutions d'augmentation de salaires issus de l'indexation. Par exemple, cette année le BFP¹ (2022) observe que face à la forte inflation en Belgique de début 2022, l'indexation des salaires a connu une forte hausse. Le BFP explique que dans les branches d'activité où les salaires constituent une part importante des coûts totaux, cela génère inévitablement une pression à la hausse supplémentaire sur les prix, ce qui entraînerait des conséquences néfastes pour la position concurrentielle extérieure de la Belgique.

Par ailleurs, le CNP (2019) définit une économie compétitive comme « une économie capable de produire une croissance durable et inclusive du niveau de vie. » (p.7). De leur côté, Denayer et Vandecandelaere (2012) soulignent que « la compétitivité ne constitue donc pas un but en soi, mais elle a pour objectif de garantir notre prospérité » (p.5). De même, la déclaration commune sur la productivité de 1954 souligne que « pour maintenir et élever le niveau de vie de la population, il faut faire un effort pour produire mieux et moins cher de manière à pouvoir lutter contre la concurrence étrangère et à développer la consommation » (Denayer, 2006, p.72).

La concurrence peut aussi stimuler l'innovation. Les entreprises vont innover afin de maintenir leur pouvoir sur le marché et pour repousser les nouvelles entreprises ou les potentielles entreprises qui prétendent rentrer sur le marché avec des produits nouveaux et de meilleure qualité. (Amable B. et al, 2007). A l'inverse, le manque de concurrence et l'absence des institutions qui encouragent l'innovation peut entraîner des conséquences négatives pour une économie, comme nous l'illustrerons avec l'exemple du cas de l'Argentine dans le point 2.2 de notre travail.

2.1.3. La productivité et le dialogue social en Belgique

En Belgique, la productivité a joué un rôle essentiel dans le projet d'accord de solidarité de 1944, qui constitue le texte fondateur d'un système complet de sécurité sociale et de concertation sociale et qui détermine les règles de la négociation collective des salaires et des conditions de travail (Cassier & Denayer, 2010). En effet, le dialogue social et la recherche d'augmentation de la productivité furent essentiels pour se redresser après la Seconde Guerre mondiale.

¹ Bureau Fédéral du Plan

La collaboration entre travailleurs et employeurs, ainsi que l'instauration d'institutions et la promulgation d'une série de lois issue du projet d'accord de solidarité ont comme résultat une forte croissance de la productivité en la Belgique et comme conséquence une amélioration du niveau de vie de la population.

Denayer (2006) note que la croissance de la productivité atteinte a permis « qu'au début des années 1950 les salaires belges atteignent des niveaux sensiblement supérieurs à ceux des autres pays européens, alors qu'en 1937-1938, ils étaient parmi les plus faibles des pays européens » (p.72). De même, Cassiers et Denayer (2010) nous rappellent que

En Belgique, de 1950 à 1973, les salaires réels et la productivité du travail ont crû de concert, au rythme moyen de 4,5 % par an. Dès lors, le coût salarial par unité produite et le partage de la valeur ajoutée entre salaires et profit ont été stables. La hausse continue des revenus a financé sans difficulté l'extension de la sécurité sociale et du secteur public (infrastructures, enseignement, ...). Le travail est devenu source de sécurité d'existence, comme seul le capital l'était autrefois. (p.10)

L'évolution de la croissance de la productivité ainsi que les accords ou désaccords issus du dialogue social vont avoir un impact direct dans l'implémentation et la transformation des institutions liées à la sécurité sociale et au secteur public en Belgique.

Actuellement, la productivité continue à jouer un rôle central dans les négociations collectives, car « l'enjeu de la négociation des salaires est celui de la répartition de la valeur ajoutée créée dans l'économie nationale entre les agents économiques » (Denayer & Auquier, 2021, p.18). En effet, la productivité est définie comme la valeur ajoutée créée par une heure de travail (CNP, 2019).

2.2. Facteurs importants pour avoir une croissance de la productivité

2.2.1. Facteurs qui influencent l'augmentation de la productivité

Le CNP (2019) relève trois facteurs qui influencent l'augmentation de la productivité, et donc la croissance économique : (i) la composition de la main-d'œuvre (mesuré par la productivité du travail), (ii) l'intensification capitaliste du processus de production (mesuré par la productivité du capital) et (iii) l'innovation au sens large (mesurée par la productivité totale de

facteurs (PTF) aussi nommée productivité multifactorielle de facteurs (PMF)²). Respectivement, ces trois facteurs se traduisent par une modification des caractéristiques de la main d'œuvre tel que la formation des travailleurs, une augmentation ou une amélioration du capital pour produire, et par l'efficacité avec laquelle les deux premiers facteurs sont combinés pour assurer la production.

Toutefois, cette institution souligne qu'une croissance de la productivité durable ne peut pas être obtenue en utilisant davantage de main-d'œuvre ou davantage de capital sinon en faisant accroître l'efficacité avec laquelle la main-d'œuvre et le capital sont utilisés dans le processus de production, c'est-à-dire en augmentant la PTF.

Etant donné que la PTF est le seul moyen d'atteindre une croissance durable de la productivité, il faut tenir compte que'elle augmente à travers de l'innovation. À cet égard, le CNP (2020) précise que « l'innovation est un processus crucial pour la croissance de la productivité » (p. 24) et que « l'innovation génère des gains de productivité à travers l'augmentation de la PTF » (p. 31)

Williamson (2018) souligne que

Dans la macroéconomie, de nombreux facteurs peuvent faire augmenter la PTF. L'un de ces facteurs est l'innovation technologique. Les meilleurs exemples d'innovations technologiques qui augmentent la PTF sont les changements dans l'organisation de la production ou dans les techniques de gestion. Par exemple, la chaîne de montage, introduite dans la fabrication automobile par Henry Ford. (p. 128) [Notre traduction]

L'innovation est un facteur qui influence la PTF et en conséquence les gains de productivité. Les pays et les entreprises ont donc intérêt à continuer d'innover et ainsi profiter de tous les avantages que la croissance économique soutenue donne au niveau d'un pays, tel que le relèvement, le maintien du niveau de vie de la population ou le renforcement de la cohésion sociale.

² Productivité totale de facteurs / Productivité multifactorielle de facteurs : « Variable de la fonction de production qui rend tous les facteurs de production plus productifs lorsqu'elle augmente » (Williamson, 2018, p. 137). [Notre traduction]

2.2.2. L'importance d'être et de rester à la frontière technologique

« La frontière technologique désigne le stade le plus avancé du développement technologique, autrement dit la technologie de production qui est la plus efficace « aujourd'hui ». Cette frontière avance évidemment au cours du temps, grâce à l'innovation ». (Aghion et al.,2020, p.30)

En Europe, le progrès technique est un facteur déterminant pour obtenir une augmentation solide de la productivité durant l'après-Seconde Guerre mondiale. Cassiers et Denayer (2010) nous rappellent que, dans le contexte de la reconstruction européenne, il y a eu une diffusion des technologies de pointe provenant et apportée par les États-Unis. Cet apport est une aide accordée au travers du Plan Marshall à l'Europe. Pour assurer le déploiement du Plan Marshall, l'Organisation européenne de coopération économique [OSCE], prédécesseur de l'actuelle Organisation de coopération et de développements économiques [OCDE], voit le jour en 1948.

Nous observons dans le "Tableau 1" présenté par Bergeaud et al (2017a), une forte augmentation de la croissance annuelle moyenne de la productivité horaire du travail dans la période d'assimilation des nouvelles technologies. Entre 1950 et 1975, la croissance est de 5,38%, ce qui constitue une croissance sensiblement supérieure à celles des deux périodes antérieures, où la croissance est de 1,94% entre 1914 et 1950 et de 1,32% entre 1890 et 1914.

Tableau 1 – Taux de croissance annuel moyen de la productivité horaire du travail sur différentes sous-périodes (en %)

	États-Unis	Zone euro	Japon	Royaume-Uni	Canada	Allemagne	France	Italie
1890-1914	1,59	1,32	1,91	0,77	1,96	1,34	1,43	1,38
1914-1950	3,20	1,94	1,98	1,57	2,38	1,91	2,27	2,31
1950-1975	2,47	5,38	6,99	3,03	2,61	5,65	5,30	5,69
1975-1995	1,33	2,89	3,43	2,70	1,27	3,30	2,82	2,45
1995-2005	2,47	1,21	1,94	2,21	1,53	1,68	1,82	0,58
2005-2015	1,11	0,71	0,80	0,33	0,84	0,72	0,61	- 0,10

Source : BERGEAUD Antonin, CETTE Gilbert et LECAT Rémy, « Productivity Trends [...] », *op. cit.* et site Internet <http://www.longtermpproductivity.com>

Cette forte croissance face à la diffusion de nouvelles technologies peut être expliquée à travers la théorie de la croissance proposée par Aghion et Howitt (2006). Théorie qui, comme

l'explique le Bureau fédéral du Plan [BFP], (2008), conditionne la croissance par la distance du pays par rapport à la frontière technologique mondiale :

La croissance d'un pays pourra être d'autant plus rapide que ce dernier est éloigné de la frontière technologique, à condition que les institutions et les politiques du pays soient favorables au processus de rattrapage et permettent donc au pays de bénéficier d'un transfert technologique par imitation. Si, par contre, le pays se situe déjà à la frontière technologique, il aura besoin pour continuer à croître d'autres types d'institutions et de politiques, davantage axées sur la promotion de l'innovation à partir de ses ressources propres, notamment en termes de main-d'œuvre qualifiée et d'efforts de recherche et développement. (p.2)

Nous observons dans le Tableau 1, que la zone euro qui est loin de la frontière technologique, croît considérablement durant la diffusion de nouvelles technologies entre 1950 et 1975. Au cours de cette période, tel que Cassiers et Denayer (2010) l'ont signalé, l'assimilation des techniques de production américaines va permettre le rattrapage progressif des niveaux de productivité américain et s'accompagnera d'une transformation de l'organisation du travail dans l'industrie.

Nous notons également que la croissance de la zone euro entre 1950 et 1975 est plus rapide (5,38%) que celle des États-Unis (2,47%). La zone euro est alors éloignée de la frontière technologique, tandis que les États-Unis en tant que leader industriel mondial sont déjà à la frontière technologique. Lorsque les pays en Europe atteignent une maturité technologique résultant de la diffusion des technologies, la croissance de la productivité diminue de 5,38 % à 2,89 % entre les périodes 1950 – 1975 et 1975 – 1995.

Le BFP (2008) souligne que la pratique standard dans les études empiriques est de mesurer la distance à la frontière technologique d'un pays ou d'un secteur par le différentiel du niveau de la PMF. Toutefois l'OCDE (2001) souligne que « toute évolution technique ne se traduit pas par une croissance de la PMF » (p.20). De même, le BFP (2008) reconnaît que la croissance de la PMF englobe bien plus que le progrès technique mais souligne que la PMF reste le seul outil à disposition pour tenter de capter l'efficacité atteinte dans la combinaison des facteurs de production (travail et capital).

La Belgique a tiré profit de l'assimilation des techniques de production américaines et des autres conditions qui lui ont été favorables, ce qui lui a permis dès les années soixante de surpasser la croissance économique moyenne européenne. Toutefois, à son arrivée à la maturité de la vague technologique, comme pour les autres pays de la zone euro, elle va connaître un ralentissement des gains de productivité, c'est-à-dire un ralentissement de la croissance économique. Aujourd'hui, la Belgique est considérée comme un pays avancé qui est à la frontière technologique et qui a intérêt à continuer d'innover afin d'augmenter ses gains de productivité.

L'OCDE (2001) indique que « le changement technologique est le moteur de la croissance économique à long terme et du relèvement de vie ». En outre, rester à la frontière technologique à travers des nouvelles technologies ou de l'innovation, offre les avantages suivants :

- Plus de possibilités de création de nouveaux emplois (CEE, 2019). Aghion & al (2020) indiquent que « d'un côté le rythme de progrès technologique rapide peut rendre les entreprises existantes obsolètes et détruire de l'emploi à court terme ; d'un autre côté, les entreprises existantes peuvent s'approprier les avancées technologiques, ce qui favorisera la création d'autres entreprises et la croissance » (p.71). En plus, les auteurs soulignent que « la création d'emploi par les entreprises qui automatisent leur production serait plus que compensée par les destructions d'emploi liée au déclin des entreprises que n'automatisent pas » (p.73)
- Un impact positif sur la compétitivité. Par l'innovation, les entreprises peuvent se doter d'un avantage concurrentiel par rapport aux autres entreprises nationales et étrangères du secteur. Elles peuvent ainsi éviter de prendre du retard sur leurs concurrents innovants (CNP, 2019). A l'inverse, les entreprises qui accumulent un retard technologique et ne parviennent pas à rattraper ou dépasser les leaders à la frontière technologique d'une branche d'activité, risquent de s'éloigner encore plus de la frontière technologique ce qui pourrait même entraîner la disparition de l'entreprise sur le marché (De Mulder & Godefroid, 2018).
- Un impact positif pour le secteur public car « la numérisation accrue des services publics offre par exemple de larges perspectives d'amélioration de l'efficacité des administrations » (CNP, 2019, p. 21) ce qui permettrait d'obtenir des services plus

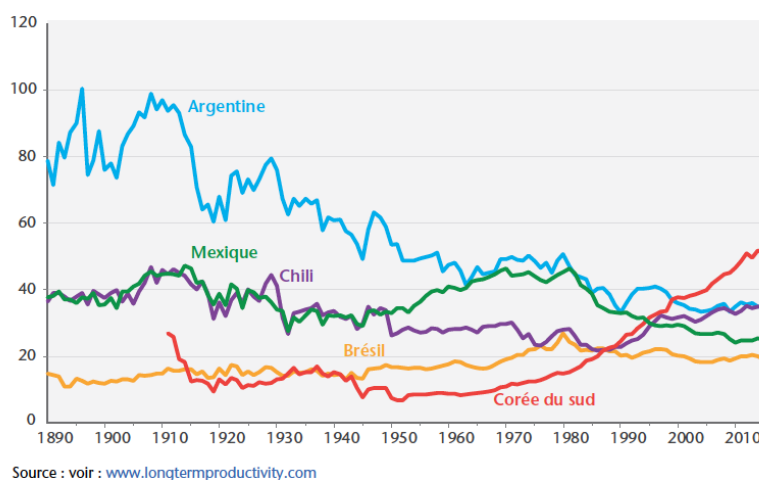
efficaces se traduisant par une réduction du coût des charges administratives en faveur de la population et des entreprises.

🚩 Exemple : Le cas de l'Argentine

Le cas de l'Argentine est un exemple qui montre l'impact qu'a le fait de rester éloigné de la frontière technologique sur la productivité d'un pays. En 1913, l'Argentine était classée au 12^e rang mondial en termes de PIB par tête avec une classe moyenne établie. (Chetboun, 2018).

En effet, l'Argentine a connu une croissance élevée à partir des années 1890 jusqu'à la fin des années 1920 et a connu une productivité comparable à celle des États-Unis. Or, l'Argentine n'a pas réussi à suivre l'évolution technologique mondiale et a perdu au fil des années son niveau de productivité performante qu'elle avait au début du 20^e siècle, comme nous pouvons le constater dans le Graphique 1 (présenté par Bergeaud & al., 2017b, p.49).

*Graphique 1 – Niveau relatif de la productivité horaire du travail par rapport aux Etats-Unis
(en % du niveau des Etats- Unis)*



Bergeaud & al (2017b) soulignent que le niveau relatif aux pays développés qu'avait l'Argentine a diminué continuellement à partir de la Première Guerre mondiale car l'Argentine « n'a pas adapté ses institutions de manière à bénéficier d'une croissance tirée par l'innovation » (p.49). A cet égard, Végonzonès (1997a) précise que « les choix de politique économique des années 40 participent à la fin de la dynamique de croissance du pays » (p. 60).

Véganzonès (1997b) souligne que le ralentissement de la productivité argentine est expliqué par : i) les excès de la substitution aux importations³ au lendemain de la seconde guerre mondiale, ii) l'allongement du délai de diffusion de la technologie étrangère, et iii) la dégradation de sa politique éducative à partir des années soixante.

En effet, Bourdé (1980) explique qu'entre 1929 et 1949, les entreprises en l'Argentine n'ont pas eu des incitants à innover. L'auteur précise qu'en Argentine « d'une manière générale, l'entreprise qui pratique la substitution des importations garde une taille réduite, un caractère presque artisanal » (paragraphe 17). A cet égard, Martin (1967) précise que dans un contexte de substitution des importations, l'entrepreneur ne cherche ni à répondre à un besoin par une innovation, ni à imposer un produit nouveau, d'où l'importance d'avoir une vraie politique d'industrialisation qui incite les entreprises à continuer d'innover et à créer de nouveaux produits.

En outre, Véganzonès (1997b) relevé qu'entre 1933-1952, l'Argentine voit une diffusion plus faible et plus lente de la technologie étrangère. La fermeture commerciale, l'arrêt des investissements étrangers, la diffusion plus difficile de la technologie étrangère et le ralentissement de la convergence semblent ainsi liés. L'auteur souligne aussi qu'entre 1953 et 1969, l'Argentine capte fortement la technologie étrangère mais toujours lentement (ce délai est expliqué en partie par les excès de la substitution aux importations, de même que par le niveau moindre de l'investissement étranger par rapport au début du siècle). Le période de 1970-1992 se caractérise par l'absence de diffusion du progrès technique étranger.

Enfin, Véganzonès (1997b) soulève que le système éducatif argentin (secondaire et supérieur), dont la qualité s'est considérablement dégradée à partir des années soixante, montre un faible intérêt pour les formations scientifiques et techniques nécessaires au développement économique et à la croissance. L'auteur nous rappelle que l'éducation participe directement aux progrès de la productivité globale des facteurs, en permettant d'améliorer l'efficacité de la main-d'œuvre et sa mobilité.

2.2.3. Importance de la formation pour éviter l'inadéquation sur le marché du travail.

Les nouvelles technologies et l'innovation ont le potentiel de créer des emplois. Toutefois, pour assimiler les nouvelles technologies et pour continuer d'innover, il est nécessaire que les

³ Industrialisation par substitution d'importations : consiste à produire sur place des produits auparavant importés (Raffinot, 2015).

travailleurs aient les compétences pour s'adapter aux changements technologiques introduits dans l'entreprise ou qu'ils soient formés pour y acquérir les compétences. Les travailleurs doivent également être en mesure de changer d'entreprise ou de secteur, selon les besoins du marché du travail qui évoluent en fonction des nouvelles technologies. La formation des travailleurs et leur degré d'éducation jouent donc un rôle prépondérant dans ce contexte.

À cet égard, le CNP (2019) souligne que l'éducation et la formation dans le processus d'accumulation du capital humain sont un facteur essentiel pour stimuler la productivité et la capacité d'innovation, ainsi que, la formation continue est une responsabilité partagée entre les employeurs, individus et pouvoirs publics. En outre, le CNP (2020) précise que « les employés doivent avoir les compétences nécessaires pour utiliser ces nouvelles technologies et les intégrer dans le processus de production » (p.36).

De son côté, le CCE (2019) souligne que l'innovation exige une solide base de connaissances et de compétences adéquates, tels que les compétences managériales afin de répondre aux nouvelles structures et organisations de la production que les nouvelles technologies exigent souvent. En outre, l'innovation exige pour les travailleurs et pour les potentiels travailleurs des compétences numériques, techniques, créatives et sociales.

Enfin, le CCE souligne que la manque de personnel qualifié devient un des principaux obstacles à la croissance, sur la base des résultats de l'enquête sur les entreprises à forte croissance effectué par le secrétariat du CCE et Statistics Belgium en 2018.

2.2.4. Importance de la productivité et de la productivité du travail en étant à la frontière technologique

La productivité est importante pour le développement d'un pays ainsi que pour les pays à la frontière technologique. La productivité permet de rester compétitif face aux autres économies et permet ainsi de maintenir une croissance économique qui va impacter positivement le niveau de vie de sa population ainsi que d'élargir les possibilités de choix politiques des autorités, notamment pour répondre aux chocs économiques ou pour relever les grands défis sociaux, tels que le vieillissement de la population.

La croissance durable de la productivité n'est possible qu'en augmentant la PTF qui peut être augmentée par l'innovation technologique. Malgré cela, la formation des travailleurs reste indispensable dans ce processus d'augmentation de la productivité. Cela est dû à l'importance

d'avoir une main-d'œuvre qualifiée qui puisse répondre aux exigences des nouvelles technologies, aux nouvelles formes d'organisation du travail liées aux nouvelles technologies et aux changements du marché. Ainsi, cette main-d'œuvre doit être capable de contribuer au progrès technique en acquérant des nouvelles compétences. Pour ce faire, le niveau d'éducation des travailleurs ou des travailleurs potentiels et la formation continue de ceux-ci sont indispensables.

2.3. Est-ce qu'il y a un problème avec la productivité aujourd'hui ?

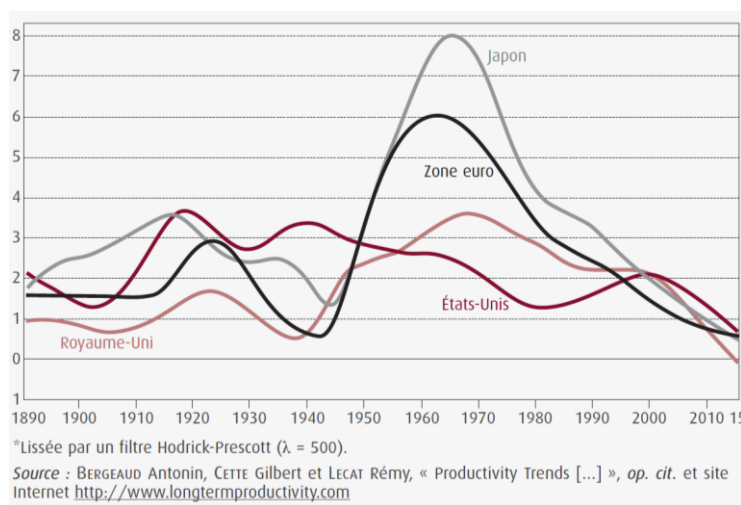
2.3.1. La problématique sur le ralentissement des gains de productivité

Historiquement la croissance de la productivité est issue de changements technologiques. La première révolution industrielle (de 1760 à 1850 environ) inaugure une période de croissance économique soutenue et inédite avec la diffusion du moteur à vapeur. (Allen, 2014 ; Bergeaud & al., 2017a). Durant la quasi-totalité du XXe siècle, nous connaissons une longue vague de croissance de la productivité issue de la deuxième révolution industrielle associée aux innovations telles que l'utilisation croissante de l'énergie électrique dans l'éclairage et la motorisation, celle du moteur à explosion interne dans l'industrie et le transport, le développement de la chimie et les transformations des communications et des modes d'information avec la diffusion du téléphone, entre autres. (Bergeaud & al., 2017a). La troisième révolution industrielle apparaît durant la décennie 1995 - 2005 et est associée à la diffusion des TIC⁴. Cette diffusion est plus importante aux États-Unis que dans la zone euro. (Bergeaud & al., 2017a). Toutefois, l'impact de cette révolution en termes de croissance de la productivité n'est pas comparable aux révolutions industrielles antérieures.

À cet égard, De Mulder & Godefroid (2018) soulignent que « dans un contexte général d'accélération du progrès technologique et contrairement à ce qui a été observé durant les vagues technologiques antérieures, les transformations les plus récentes ont du mal à se matérialiser sous la forme de gains de productivité mesurables » (p.53), comme nous pouvons l'observer dans le graphique suivant.

⁴ Technologies de l'Information et de la Communication

Graphique 2 – Taux de croissance annuel moyen de la productivité horaire du travail de 1890 à 2015 *(en %)

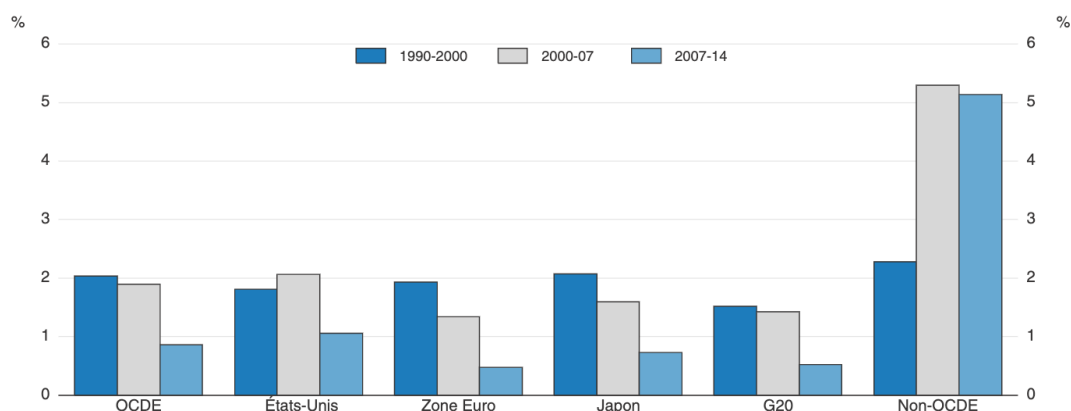


En effet, dans cette troisième vague technologique les pays qui sont à la frontière technologique (pays avancés) connaissent un ralentissement des gains de productivité et un décalage dans la diffusion de TIC. A cet égard, du Granrut (2017) souligne qu'à partir du milieu des années 1990, il existe une évolution contrastée de la productivité dans les pays développés, notamment en raison de la vitesse de diffusion des TIC. Aux États-Unis, nous observons une reprise de la productivité, alors que dans les pays de la zone euro nous observons un ralentissement de la croissance de la productivité du travail.

En outre, l'OCDE (2016) souligne que « dans les pays avancés, la productivité progresse beaucoup plus lentement depuis 2000 que dans les années 90 » (p. 71) et elle explique que bien que le ralentissement se soit amorcé dès le début des années 2000 dans certaines économies, il s'est fortement amplifié et touche la quasi-totalité des pays de l'OCDE depuis la crise financière mondiale. L'OCDE précise que


Dans le pays de l'OCDE, la croissance de la productivité horaire du travail s'établit à 2,0% en moyenne au cours de la décennie 1990-2000, à 1,9% entre 2000 et 2007 et à 0,9% durant la période 2007-14 (...). Les tendances observées depuis la crise financière mondiale sont cependant plus inquiétantes, la productivité progressant plus de moitié moins vite que dans les années 90. (OCDE, 2016, p.71-72)

Graphique 3 – La croissance de la productivité ralentit depuis les années 90. Croissance annualisée de la productivité du travail (production par heure travaillée)



Note : Le coefficient de pondération employé pour calculer les agrégats OCDE, zone euro, G20 et pays non membres de l'OCDE est le PIB à PPA. L'OCDE et la zone euro englobent respectivement tous les pays de l'OCDE et de la zone euro, hors Estonie dans les deux cas. Le G20 englobe tous les pays du G20 en dehors de l'Afrique du Sud. Les pays non membres de l'OCDE sont l'Argentine, le Brésil, la Chine, la Colombie, l'Inde, l'Indonésie, la Lettonie, la Lituanie, la Russie et l'Arabie saoudite. Pour certains pays, la série de données commence entre 1991 et 1995 au lieu de 1990. La productivité du travail dans les pays non membres de l'OCDE est mesurée par travailleur, non par heure travaillée.

Source : Estimations réalisées par l'OCDE à partir de la base de données de l'OCDE sur les comptes nationaux, de la base de données de l'OCDE sur la productivité et de la base de données de l'Organisation internationale du travail.

StatLink  <http://dx.doi.org/10.1787/888933372175>

Le Conseil de l'Union Européenne (2016), souligne que « la croissance potentielle dans la zone euro et dans l'ensemble de l'Union européenne a considérablement ralenti depuis 2000 » (p.2)

En Belgique, le CNP (2019) souligne que si bien qu'entre 1970 et 2017, le PIB par habitant fut multiplié par 2,3 grâce à une augmentation de la productivité du travail, les gains de productivité ont considérablement ralenti au cours des dernières décennies. Le CNP observe que ce ralentissement a été exacerbé par la crise financière et économique de 2008 et qu'après la crise financière mondiale, la croissance de la productivité est restée très faible, empêchant la croissance tendancielle de se rétablir, tant en Belgique que dans tous les pays développés.

Plus récemment, dans le contexte du Coronavirus, le BFP (2022) montre que l'activité économique de l'ensemble de la zone euro s'est contractée de 6,5 % en 2020 et qu'elle a crû de 5,2 % en 2021, laissant comprendre que l'ensemble de la zone euro n'as pas réussi à rattraper totalement les baisses de croissance de 2020.

2.3.2. Le ralentissement de gains de productivité en Belgique

De Mulder et Godefroid (2018) ont analysé l'évolution de la productivité en Belgique au cours de ces 20 dernières années et soulèvent que bien que les entreprises belges restent parmi les plus efficaces d'Europe, la Belgique a enregistré un ralentissement généralisé de la croissance

de la productivité plus prononcé que dans l'UE. Le CNP (2019) reprend ce constat et explique que ce ralentissement est dans une certaine mesure et entre autres dû à un contexte de tertiarisation de l'activité économique, où la croissance de la productivité en Belgique est plus forte dans l'industrie manufacturière que dans les services marchands.

Le CNP (2019) mentionne aussi que cette tendance a été renforcée par la crise de 2008, provoquant un écart de niveau de vie avec les États-Unis et les économies européennes les plus performantes, tels que l'Autriche, les Pays-Bas et le Danemark. Sur la base de données d'Eurostat (2019), le CNP souligne qu'au niveau des pays membres de l'OCDE, en termes de PIB par habitant, la Belgique est passé du 11^{ème} rang en 1970 au 13^{ème} rang en 2018. A niveau national, le taux de croissance du niveau de vie de la Belgique, mesuré par le PIB par habitant, évolue d'une moyenne annuelle de 3,2% dans les années 1970 à 0,6% entre 2010 et 2018.

L'OCDE (2020) relève qu'une faible croissance de la productivité est un défi majeur et met en évidence qu'en Belgique la croissance de la productivité a diminué plus fortement que dans d'autres économies avancées, expliquant que

Malgré des niveaux élevés de productivité du travail, la croissance de la productivité a fortement diminué depuis la fin des années 1990, et plus que dans d'autres économies avancées. Depuis 1998, les gains de productivité s'établissent, en moyenne, à 0,8% en Belgique, contre 1,4% dans les pays de l'OCDE à revenu élevé et 1% dans les pays voisins (OCDE, 2019d, p.43).

L'OCDE (2020) relève également que la croissance économique est passée de 2% en 2017 à 1,5% en 2018 et que la croissance du PIB devait être modérée en 2020-21. Or, le BFP (2022) tient compte de la crise du Coronavirus et montre qu'en 2020 la croissance économique belge s'est contractée de 5,7 % et qu'en 2021 elle a rebondi de 6,1 %, ce qui représente un différentiel de rattrapage de seulement 0,4 % de croissance.

En outre, l'OCDE (2020), en évoquant de Mulder et Godefroid (2018) et Biatour et Kegels (2017), explique que les gains de productivité sont plus faibles en Belgique à cause de la faible diffusion technologique, de la faible dynamique des entreprises et de la faible concurrence dans le secteur des services, ainsi qu'à la dégradation des infrastructures physiques.

Dès lors, pour stimuler la réalisation de gains de productivité, l'OCDE (2020) souligne qu'il faudra améliorer les compétences numériques et assurer une adoption des technologies numériques plus efficace dans les entreprises.

2.3.3. Les risques de stagner dans le ralentissement de la croissance de la productivité

Le CNP (2019) relève que « le déclin de la croissance de la productivité au cours des dernières décennies hypothèque les perspectives de croissance des niveaux de vie et de création d'emplois » (p.3). Au-delà des bénéfices de la croissance évoqués au point 2.1 (Importance de la Productivité), l'OCDE (2016) souligne que le ralentissement de la croissance de la productivité « menace l'amélioration des niveaux de vie, la viabilité budgétaire et la cohésion sociale. Il est nécessaire de mettre en œuvre des politiques macroéconomiques et des réformes structurelles pour promouvoir la productivité et contenir la hausse des inégalités » (p.71)

L'OCDE (2016) et le CNP (2019 - 2020) évoquent une série de risques de rester dans le ralentissement de la croissance de la productivité :

- Le ralentissement constitue la principale cause de la moindre croissance du PIB par habitant, qui se traduit par un impact négatif dans le revenu réel des travailleurs car le PIB par habitant détermine le revenu par habitant pouvant être réparti entre les salariés et les investisseurs,
- Une faible croissance peut contribuer à l'augmentation du poids de la dette intérieure et/ou extérieure et, lorsque cette-dernière est excessive, en rendre plus malaisée la diminution, ce qui accroît la vulnérabilité du pays face aux marchés financiers,
- Le ralentissement rend le maintien de la compétitivité coût plus difficile, car comme nous l'avons vu précédemment, le niveau de productivité est un élément essentiel pour être compétitif,
- Une faible croissance peut avoir un impact dans le contexte de la gestion des risques. Si la croissance économique ne repose pas sur les gains de productivité sinon sur un endettement interne et externe excessif, cela augmenterait le risque de chocs financiers et limiterait la possibilité d'absorber d'autres chocs,
- Au niveau européen, le ralentissement d'un pays en particulier est aussi considéré comme un risque car un objectif important du processus d'intégration économique est la convergence du PIB par habitant entre les différents Etats membres et donc la convergence des niveaux de productivité.

2.4. Quelles sont aujourd'hui les débats autour de la productivité ?

Le ralentissement associé à la 3^e vague est matière de débat dans la littérature. Une partie de la littérature a une vision pessimiste et soutient que nous sommes arrivés à l'épuisement de la troisième révolution industrielle et donc à une stagnation séculaire de la croissance de la productivité. A l'opposé, une partie de la littérature a une vision optimiste et soutient que la croissance de la productivité n'est pas épuisée sinon que son ralentissement est temporaire. Nous aborderons certains débats ci-dessous.

2.4.1. Les points de vue majeurs qui ressortent des débats

Hansen, professeur d'économie américain qui s'est concentré sur le début de l'histoire économique des États-Unis, redoutait que l'essor de la croissance américaine diminue et que l'économie puisse stagner après avoir connu une croissance économique rapide issue de la deuxième révolution industrielle⁵. En 1939, Hansen est le premier à utiliser l'expression « stagnation séculaire » pour qualifier les risques qu'il percevait alors d'une faible croissance des États-Unis du fait d'une insuffisance de la demande par rapport à l'offre potentielle. Puis, elle a été reprise par Summers en 2014 pour caractériser ce même risque de croissance faible du fait d'une insuffisance de la demande sur la période actuelle (Bergeaud & al, 2017a).

Cooper (2016) souligne que si bien que Hansen (1942) avait reconnu la probabilité d'une forte croissance après de la deuxième guerre mondiale, il n'avait pas anticipé que « le baby-boom d'après-guerre serait une source de demande, ni que la prévalence d'automobiles bon marché rendrait possibles la vie en banlieue et la construction connexe de logements et d'autoroutes » (p.147). Il y a donc des facteurs que Hansen ne pouvait pas anticiper pour conclure que nous entrerions dans une période de stagnation séculaire.

Robert J. Gordon, qui s'intéresse au futur de l'économie américaine, envisage aussi une longue période de faible croissance de la productivité provenant des innovations présentes et futures, dont les performances productives n'auraient qu'un impact favorable réduit en comparaison aux révolutions industrielles précédentes, lesquelles ont profondément bouleversé les modes de production et de consommation (Bergeaud & al, 2017a). Gordon soulève que « l'apport des innovations serait de moins en moins sensible (...). Les Smartphones n'auraient rien inventé, juste réalisé la convergence de technologies existantes : téléphonie, photographie, Internet ou

⁵ Si bien Hansen travaillait dans le contexte de la Grande Dépression de 1920-1938, il avait expliqué qu'il abordait des enjeux à long terme, et non un simple repli cyclique profond et avéré de l'activité (Cooper, 2016).

télévision » (Askenazy, 2016, p. 45). Par contre, pour Brynjolfsson et McAfee (2015), « nous sommes à un point d'inflexion, à un moment de la courbe où un grand nombre de technologies qui n'appartenaient hier qu'à l'univers de la science-fiction deviennent aujourd'hui des réalités quotidiennes. Dans le domaine de la production de biens matériels, l'imprimante 3D serait l'une de ces ruptures. » (Askenazy, 2016, p. 46)

Pour Gordon, les innovations de la deuxième révolution industrielle « ont engendré des hausses sans précédent de la production par habitant, en dépit de l'augmentation rapide de la population américaine ». (Cooper, 2016, p. 147). Toutefois, il observe que bien que la troisième révolution industrielle, fondée sur les TIC, a eu une incidence considérable sur la vie des gens (l'augmentation de vitesse des communications et des transports), elle a épuisé relativement rapidement son potentiel d'accroissement de la productivité et du PIB par habitant, par rapport aux révolutions industrielles précédentes. Granrut (2017) explique que pour Gordon les forts taux de croissance ne seront plus possibles à l'avenir car les innovations effectuées entre 1870 et 1940 ont fait évoluer le niveau de vie que l'humanité a pu connaître pour une seule et unique fois. Gordon illustre son idée en soulignant que « ce qui sépare un appartement aujourd'hui de celui de 1940 et la manière d'y vivre, est bien plus ténu que ce qui séparerait un appartement de 1940 d'une habitation de 1870 aux États-Unis » (p.67). Pour Gordon « une fois que l'espérance de vie a doublé, que toutes les maisons sont raccordées aux réseaux, que tous les ménages sont équipés en voiture, électroménager, etc., les gains sont atteints et ils ne pourront plus l'être une seconde fois. » (p.68).

Contrairement à Gordon, des auteurs comme Mokyr, Vickers & Ziebarth (2015), Brynjolfsson & McAfee (2014), van Ark (2016) ou Branstetter & Sichel (2017) (Cités dans Bergeaud & al., 2017b), considèrent que « le ralentissement actuel ne serait qu'une pause transitoire avant une accélération liée à l'économie numérique et dont l'ampleur pourrait être très forte, car elle concernerait tous les domaines de l'activité économique » (p.44). En effet, Ferguson (2020) soulève que « d'ici 2030, 55% de l'économie générée par l'IA⁶ devrait provenir d'énormes gains de productivité engendrés par de nouvelles formes d'automatisation, selon le cabinet d'audit PricewaterhouseCoopers » (p.157).

Dans le même sens, Gill Pratt (2015 ; cité dans Bergeaud & al, 2017a) souligne qu'avec le progrès de la robotisation, nous connaîtrions des gains de productivité associés à une véritable

⁶ Intelligence artificielle

croissance forte dérivée de la consommation des ménages de nouveaux produits de robotique. Enfin, van Ark (2016 ; cité dans Bergeaud & al, 2017a) partage l'idée que cette période de ralentissement des gains de la productivité n'est qu'une pause (de la croissance) qui correspondrait à un besoin d'adaptation de nos institutions et de nos processus de production et de management. Il indique que cette pause actuelle « caractériserait la transition entre la phase de création et d'installation des nouvelles technologies et la phase d'un véritable déploiement⁷. Comme cela avait été le cas pour les précédentes révolutions technologiques, notamment l'électricité » (p. 34). Nous pouvons donc nous attendre, après cette phase de transition, à une forte reprise des gains de productivité.

Cooper (2016) souligne que si beaucoup d'éléments tendent à confirmer que le monde amorce une période de stagnation séculaire (un taux de chômage supérieurs à 10% en Europe, une croissance économique faible, un taux d'inflation bas dans les économies avancées, un taux d'intérêt à long terme très bas (à peine au-dessus de 1 % dans les pays du G7 depuis 2007), une croissance ralenti de la population mondiale, entre autres), seul le temps pourra confirmer si le monde rentre dans une longue période de stagnation séculaire ou s'il s'agit d'une lente reprise après un sérieux choc économique (crise financière de 2008 et récession en 2012). De même, du Granrut (2017) relève que le ralentissement de la productivité est une évolution encore très récente, et à l'égard des caractéristiques actuelles de l'innovation, il se révèle impossible de porter un diagnostic définitif.

- **Débat sur l'impact des nouvelles technologies sur l'emploi**

Dans la littérature, nous pouvons trouver un débat qui oppose des économistes sur l'impact des nouvelles technologies sur l'emploi. Certains auteurs voient un impact négatif sur l'emploi, d'autres considèrent l'impact positif sur l'emploi en argumentant que les nouvelles technologies sont créatrices d'emploi.

Askenazy (2016) souligne que les transformations du travail ont généré un surcroît de productivité, au travers de l'intensification du travail. Or, cette mécanique ne peut que progressivement s'épuiser, voire s'inverser, avec l'usure professionnelle⁸. L'auteur souligne

⁷ Aghion & al. (2020) expliquent qu'il existe un « décalage temporel entre l'invention de la technologie à l'origine de la vague et le décollage de la croissance que matérialise effectivement la vague » (p. 60). Ce décalage peut être expliqué par le fait que la technologie requiert des innovations secondaires afin d'être adapté aux besoins d'un secteur particulier ; ou encore, car il existe un délai de diffusion de la technologie dans les entreprises. En plus, il faut du temps pour apprendre à bien utiliser une nouvelle technologie (elle n'est pas immédiatement efficace).

⁸ L'usure professionnelle désigne un processus d'altération (physique, psychique ou social) de la santé lié au travail. (Ravon, 2013, p. 341)

qu'une étude citée par Frey & Osborne (2013) « estime que près de la moitié des emplois aux États-Unis seraient menacés car correspondant à des tâches en fait digitalisables : construction, vente, commerce, transport, support administratif, ouvriers industriels, etc. » (p. 46). De même, l'auteur souligne que Bowles (2014) utilisant la même méthodologie que Frey & Osborne, « obtient pour l'Europe un niveau dépassant les 50 % d'emplois à risque avec cependant des écarts significatifs, de 47 % en Suède à 62 % en Roumanie, la France se situant plutôt dans le bas de la fourchette » (p. 46).

Au contraire, Aghion & al. (2020) relèvent que l'impact de l'automatisation⁹ sur l'emploi est positif et croît même au cours du temps. En effet, « en permettant une modernisation de l'appareil productif, l'automatisation rend les entreprises plus compétitives, ce qui leur permet d'acquérir de nouveaux marchés et, par suite, d'augmenter leur emploi » (p.75). L'effet positif de l'automatisation « entraîne une augmentation des ventes et une baisse des prix à la consommation : l'automatisation génère donc des gains de productivité qui sont partagés entre les travailleurs, les consommateurs et les entreprises » (p.73).

En outre, les auteurs précisent que la création d'emplois par les entreprises qui automatisent leur production serait plus que compensée par les destructions d'emploi liée au déclin des entreprises qui n'automatisent pas. (p.76). Toutefois, Askenazy (2016) souligne que « le choc productif serait tel que le classique effet de déversement¹⁰ ne compenserait pas les pertes d'emplois, du moins durant une longue phase transitoire » (p.46). L'auteur donne comme exemple que « les nouveaux emplois créés pour accompagner l'irruption des technologies – data analystes, développeurs, digital marketeurs, etc. – seraient insuffisants ou réclameraient des compétences que n'ont pas le stock actuel de travailleurs » (p.46)

- [Débat sur la destruction créatrice](#)

Un autre élément pour expliquer le ralentissement des gains de productivité dans la troisième révolution industrielle est la destruction créatrice.¹¹

⁹ Automatisation : classe d'appareils électromécaniques qui sont relativement autonomes après avoir été mis en mouvement sur la base d'instructions ou de procédures prédéterminées (Aghion & al., 2020, p.73)

¹⁰ Le déversement est la thèse économique d'Alfred Sauvy exposant que des progrès techniques améliorant la productivité engendrent un transfert des emplois d'un secteur d'activité vers un autre. (Godet, 2014)

¹¹ La destruction créatrice est le processus par lequel de nouvelles innovations se produisent continuellement et rendent les technologies existantes obsolètes, de nouvelles entreprises viennent constamment concurrencer les entreprises en place, et de nouveaux emplois et activités sont créés et viennent sans cesse remplacer des emplois et activités existants. (Aghion et al., 2020, p.11)

« La destruction créatrice est considérée comme une source clé de croissance économique » (Aghion & al., 2017, p.2) [Notre traduction]. A l'inverse, maintenir un bas dynamisme entrepreneurial et des entreprises peu performantes dans le marché affecte de manière négative la productivité d'une économie.

Calvino et al. (2020) soulignent que des études récentes indiquent que « la baisse du dynamisme des entreprises peut en effet avoir un impact significatif sur les différents résultats économiques, notamment la création d'emplois, l'inclusivité et la croissance de la productivité » (p.36) [Notre traduction]. Aghion et al. (2020) notent, par exemple, qu' « en décourageant l'innovation et l'entrée d'autres entreprises, ces derniers ont contribué au déclin de la croissance de la productivité aux Etats-Unis » (p.158).

Pour des auteurs comme Bergeaud, Cette et Lecat (2017b), le ralentissement de la croissance de la productivité serait associé au bas dynamisme entrepreneurial. Ils expliquent que dans les pays avancés, il s'observe une baisse tendancielle des taux d'intérêt réels jusqu'à des niveaux très bas, ce qui permet à des entreprises peu productives de survivre mais aussi de rentabiliser des projets d'investissement peu performants. Cette survie d'entreprises peu performantes « briderait l'allocation des facteurs de production vers les entreprises les plus productives, et aurait facilité le financement de projets peu performants, ces deux canaux contribuant conjointement à abaisser les gains de productivité » (Bergeaud & al (2017b) p. 51).

Ce qui précède expliquerait le ralentissement des gains de productivité et non un épuisement de la troisième révolution industrielle. En effet, Bergeaud et al (2017b) relèvent que des analyses de l'OCDE indiquent que « le ralentissement généralisé de la productivité depuis le début des années 2000 ne serait pas observé sur les firmes les plus productives et s'expliquerait, au moins en partie, par une moindre diffusion des performances de ces firmes vers les autres (voir Andrews, Criscuolo et Gal, 2015) » (p. 50).

Toutefois, pour des auteurs comme Dhingra et Morrow (2019) et Baqaee et Farhi (2020), la vérification empirique de la corrélation entre une baisse de destruction créatrice et le ralentissement de la croissance de la productivité n'est pas évidente (CNP, 2021). Hopenhayn et al. (2018) ; St-Amant et Tessier (2018) ; Karahan et al. (2019) et Vollrath (2020) (cités dans CNP, 2021) rejoignent ce point de vue et ajoutent que cette corrélation peut être due à d'autres facteurs sous-jacents tels que la démographie ou les opportunités technologiques.

Un autre aspect à considérer pour expliquer le ralentissement de la croissance de la productivité liée à la destruction créatrice est la concurrence. D'un côté, la concurrence est considérée comme étant négative pour l'innovation car elle est identifiée « à un processus d'imitation et, plus généralement, à des forces qui viennent rogner les rentes de l'innovateur, et qui donc, par anticipation découragent l'innovation » (Aghion & al., 2020, p.77). D'un autre côté, la concurrence est perçue « comme une force qui pousse sans cesse à faire mieux, à innover davantage pour préserver sa place de leader » (Aghion & al., 2020, p.77).

Pour Schumpeter, une concurrence plus intense impliquerait un moindre degré d'innovation et une plus faible croissance, car pour lui l'innovation résulte d'investissements entrepreneuriaux, en particulier en recherche et développement ; ces investissements sont à leur tour motivés par la perspective d'une rente de monopole qui vient récompenser l'innovation (Aghion & al., 2020). Au contraire, pour Aghion & al. (2020) « l'ouverture à la concurrence est un levier d'une croissance par l'innovation (p.186) »

Aghion & al. (2020) expliquent qu'il existe deux types d'entreprises, lesquelles réagissent de différemment face à la concurrence. D'un côté, il y a les entreprises qui sont proches de la frontière technologique dans leur secteur (dont la productivité est proche du niveau maximal de productivité) et qui vont innover davantage pour échapper à la concurrence (à contrario de ce que Schumpeter prédit). D'un autre côté, il y a les entreprises qui sont loin de la frontière technologique (dont la productivité se situe très en dessous du niveau maximal de la productivité) et qui vont être découragées par la concurrence (comme Schumpeter le prédit).

En ce sens, les auteurs relèvent l'importance que le capitalisme soit régulé afin de profiter des gains de productivité que les nouvelles technologies peuvent générer. Le capitalisme doit donner des rentes à l'innovation (au travers de brevets, c'est-à-dire par le biais de la protection des droits de propriété intellectuelle) mais il doit aussi être régulé pour empêcher que ces rentes ne conduisent à la disparition de la concurrence, compromettant ainsi les innovations futures. A cet égard, Askenazy (2016) relève que l'extension de la propriété intellectuelle et donc la privatisation de la connaissance, sa fragmentation, réduiraient désormais les capacités d'innovation plutôt qu'ils ne la stimulent, d'où l'importance d'avoir des institutions qui gèrent la propriété intellectuelle et stimulent la concurrence (et donc de l'innovation).

- Débat sur un problème de mesure

Par rapport aux observations formulées par Gordon sur l'épuisement des gains de productivité dans la dernière vague technologique, Cooper (2016) note qu'elles sont faites en travaillant principalement dans le cadre de la comptabilité nationale des États-Unis et que celle-ci présente de sérieuses lacunes lorsqu'il s'agit de prévoir le futur, particulièrement en ce qui concerne le niveau de vie. (p.148). Selon Cooper, les mesures de croissance économiques dont nous disposons n'incluent pas d'améliorations majeures dans le niveau de vie de la population, tels que les avancées en matière de traitements médicaux. La croissance de la productivité ne serait donc pas correctement mesurée.

D'un côté, une partie de la littérature souligne qu'une partie de la variation du bien-être engendré par le numérique et les TIC est mal mesuré par les statistiques actuelles et que cette situation aurait un impact sur la lecture du ralentissement des gains de productivité dans la troisième révolution industrielle. En effet, « une remarque fréquente est que la croissance du PIB (donc de la productivité) mesurerait mal, voire ignorerait de multiples dimensions de la croissance effective sur la période récente, de plus en plus portée par l'économie numérique et les nouvelles technologies » (Bergeaud & al, 2017b, p.71).

A cet égard, Aghion & al. (2020) soulèvent que

Le problème de la mesure est d'abord inhérent au mode de calcul PIB (...). Le PIB est essentiellement une mesure de la production. Il est adapté à des économies où la production de biens domine, mais peine à rendre compte de la part croissante et de la variété de services offerts par l'économie numérique. (p.144).

En outre, Aghion et al. (2017) expliquent qu'il existe un écart entre la croissance réelle et la croissance mesurée de la productivité, qu'ils nomment « croissance manquante ». Du Granrut (2017) souligne que selon les études réalisées par les chercheurs mentionnées, « l'impact économique de l'innovation ne serait pas correctement pris en compte par les chiffres de la comptabilité nationale aux États-Unis » (p.71) et que « l'augmentation annuelle de la croissance économique américaine, qui n'est pas prise en compte dans les statistiques officielles, serait comprise entre 0,4 et un point de pourcentage entre le milieu des années 1980 et 2013 » (p.71).

De même, une autre partie de la littérature relève que le ralentissement de la croissance de la productivité n'est pas attribuable à une mesure inappropriée de l'impact des TIC. Selon une étude réalisée par Byrne et al. (2016 ; cité dans du Granrut, 2017) « le ralentissement de la croissance de la productivité ne peut être imputable à l'incapacité des statistiques à mesurer les gains résultant de l'innovation dans les produits et les services liés aux technologies de l'information » (p.71). En effet, l'ampleur de la sous-estimation de la croissance de PIB serait assez stable depuis plusieurs décennies (Bergeaud & al, 2017b) et l'étude réalisée par Aghion et al. (2017) ne permettrait pas de conclure que le problème de mesure s'est accru durant les dernières années pour justifier le ralentissement des gains de productivité récent (du Granrut, 2017).

2.5. Aspect managérial : Comment pouvons-nous transformer la technologie en gains de productivité ?

La littérature soulève qu'un management bien géré, qui administre correctement le capital humain, peut contribuer à augmenter les gains de productivité dans cette troisième révolution industrielle.

À cet égard, Du Granrut (2017) note que « les entreprises les plus productives sont celles qui sont capables de combiner de façon optimale leur capital technologique avec leur capital humain dans leur processus de production » (p.69).

Crespi et al (2006), qui ont examiné les relations entre la croissance de la productivité, l'investissement dans les technologies de l'information et le changement organisationnel, concluent que l'investissement en TIC devrait être accompagné d'un changement organisationnel pour enclencher le maximum de gains de productivité. En outre, ils notent que les Etats-Unis sont plus susceptibles que d'autres pays d'introduire des changements organisationnels, ce qui pourrait expliquer pourquoi ils ont mieux profité de la troisième révolution industrielle contrairement à la zone euro. Tel que le soulignent Bergeaud et al (2017a), le décalage dans la diffusion des TIC entre les États-Unis et la zone euro peut être expliqué par les « régulations du marché des biens et du travail qui brident le dynamisme économique dans la zone euro, qui pâtit par ailleurs d'un niveau d'éducation moyen de la population en âge de travailler plus faible qu'aux États-Unis » (p.36).

Bloom et Van Reenen (2007) soulèvent que de meilleures pratiques de gestion sont associées à d'importantes augmentations de productivité et de production. Ils montrent dans leurs analyses

que les pratiques de gestion sont complémentaires à l'utilisation des TIC, ce qui explique l'avantage de productivité démontré par les entreprises américaines à travers le monde.

Dans une étude plus récente réalisée par Bloom et al (2016), les auteurs obtiennent des résultats similaires aux résultats obtenus par Crespi et al (2006). Bloom et al (2016) analysent des données sur les pratiques de management de plus de 11.000 entreprises dans 34 pays (dont des pays européens tel que la Grande-Bretagne, la France et l'Allemagne) pour montrer que les différences de productivité entre entreprises et entre pays ne sont pas que attribuables à des innovations technologiques mais aussi aux variations dans les pratiques de gestion.

Tous ces auteurs s'accordent pour souligner l'importance d'accompagner l'investissement des TIC avec l'introduction de management avancés de gestion afin de permettre un changement organisationnel pour enclencher des gains de productivité. Ainsi, nous pouvons affirmer que les entreprises et les nations n'ayant pas encore opéré ce changement managérial disposent encore de ce levier pour générer des gains de productivité.

Exemple : Le Taylorisme

Nous pouvons nous appuyer sur l'exemple du Taylorisme pour démontrer que recourir à une nouvelle forme de management dans une vague technologique peut générer des gains de productivité.

Frederick Taylor crée l'Organisation scientifique du travail (OST) durant la vague technologique qu'introduit l'électricité. Bardelli (2016) explique que Taylor rationalisa « l'usage du travail » par l'organisation du travail (parcellisation de tâches + standardisation des temps d'opération + contrôle direct de l'exécution du travail par l'encadrement) » (p.12).

L'OST provoqua une transformation profonde de l'entreprise qui permis d'obtenir une productivité du travail plus élevée. Bien entendu, cette transformation eu lieu dans un contexte spécifique marqué par des innovations ainsi que par des facteurs sociologiques. Il fallut transformer des agriculteurs en ouvriers dans les usines, avec une population peu instruite. Cela fut possible au travers d'une des étapes de l'OST, "le Découpage et analyse des différentes opérations dont la succession constitue la tâche qu'ils accomplissent" et du principe "Les travailleurs sont sélectionnées et formés de manière précise à ces tâches". Le travail fut ainsi rendu accessible à des personnes peu formées car le temps d'apprentissage fut rendu très court et les ouvriers ne devaient qu'apprendre des gestes simples pour accomplir une tâche. (Antoine, 2020)

Notre exemple démontre qu'accompagner une vague technologique d'un nouveau type de management qui prend en compte le type de qualification et de compétences des travailleurs, permet d'enclencher des gains de productivité.

2.6. Position par rapport au ralentissement des gains de productivité

Nous avons vu qu'il existe un problème de ralentissement des gains de productivité dans les pays avancés qui sont à la frontière technologique. Nous avons également évoqué quelques débats autour de ces ralentissements qui tentent d'expliquer les causes et qui essaient de déterminer si nous sommes face à une stagnation séculaire ou face à un ralentissement temporaire.

Pour nous, le ralentissement des gains de productivité peut être inversé en adaptant les processus de production (van Ark, 2016) à travers un management adapté aux caractéristiques des nouvelles technologies et en adaptant les institutions qui stimulent la concurrence et l'innovation au travers de politiques publiques favorables au dynamisme entrepreneurial. Les pratiques de management à adopter doivent correspondre aux caractéristiques des nouvelles technologies et doivent considérer la dimension sociologique de la population actuelle, car les attentes des travailleurs évoluent également. Tel que le soulève Cédric Villani (2018, p.17), le monde du travail est à l'aube de grandes transformations et il n'y est pas encore préparé. Les incertitudes sur les conséquences du développement combiné de l'intelligence artificielle, de l'automatisation et de la robotique sont très importantes, notamment concernant les emplois détruits et créés (Ferguson, 2020, P.157).

En ce sens, nous rejoignons la vision optimiste et pensons qu'il est toujours possible d'obtenir des gains de productivité dans les pays qui sont déjà à la frontière technologique comme la Belgique. Nous rejoignons donc Cooper (2016) et du Granrut (2017) qui indiquent que de nos jours, il est trop tôt pour affirmer que la croissance de la productivité est rentrée dans une période de stagnation séculaire.

Nous divergeons de la position de Gordon qui soutient que (i) les gains de productivité de la troisième révolution industrielle seraient déjà épuisés et (ii) que de forts taux de croissance ne seront plus possibles à l'avenir car ils se sont déjà produits pour une seule et unique fois. Nous pensons que l'humanité connaîtra encore des évolutions impactant le niveau de vie et les gains de productivité, que nous ne pouvons bien entendu pas anticiper, à l'image de Hansen qui n'avait entre autres pas anticipé que « le baby-boom d'après-guerre serait une source de

demande, ni que la prévalence d'automobiles bon marché rendrait possibles la vie en banlieue ». En ce sens, il nous reste d'ailleurs encore à découvrir de nouveaux produits issus de l'économie numérique et du progrès de la robotisation dont nous ne connaissons pas encore l'ampleur ni l'impact sur notre niveau de vie, tel que l'ont relèvé Mokyr, Vickers et Ziebarth (2015), Brynjolfsson et McAfee (2014), van Ark (2016), Branstetter et Sichel (2017) et Gill Pratt (2015) (citées dans Bergeaud & al., 2017a, 2017b), notamment en considérant les données relevées par Ferguson (2020) indiquant que 55% de l'économie générée par l'intelligence artificielle devrait provenir d'énormes gains de productivité engendrés par de nouvelles formes d'automatisation.

Enfin, dans le contexte actuel où les nouvelles technologies exigent une certaine rapidité pour introduire des changements dans la production ou dans l'organisation des entreprises et face aux problèmes actuels auxquelles les travailleurs sont confrontés¹², deux pratiques de management doivent être introduites simultanément afin de jouer des rôles complémentaires dans les entreprises : "l'agilité" et "le management humain". D'une part, "l'agilité" est importante dans le contexte d'assimilation de nouvelles technologies et d'innovation continue car elle permet d'installer dans l'entreprise une capacité à changer de direction rapidement tout en considérant son patrimoine et son futur (Paris, 2015). En effet, "l'agilité" permet aux entreprises de devenir plus flexibles, en considérant la participation des travailleurs afin qu'il y ait une meilleure collaboration et acceptation au changement organisationnel (Legras, 2014). D'autre part, "le management humain" joue un rôle important car il définit le travailleur en tant qu'être humain. Face aux nouvelles technologies et notamment les TIC, les travailleurs peuvent éprouver un sentiment de déshumanisation. Dans ce contexte, "le management humain" va revendiquer l'humanité des travailleurs au travail et produire du sens et de la reconnaissance au travail (Taskin et Dietrich, 2020).

¹² Nous approfondirons sur ce sujet dans la deuxième partie de notre travail.

III. Conclusion

La productivité est importante car elle est à la base de la croissance économique. L'augmentation de la productivité contribue, entre autres, à la sécurité sociale, à l'amélioration des salaires et au bien-être des travailleurs, ainsi qu'au développement et au financement du secteur public. La productivité permet d'élargir les possibilités de choix politiques des autorités, de répondre aux récessions et aux chocs économiques ainsi que de contribuer à une économie durable, inclusive et résiliente. En Belgique, la productivité joue un rôle central dans les négociations collectives, car sa répartition est l'enjeu de la négociation des salaires. Enfin, la productivité va aussi permettre aux entreprises et aux pays de rester compétitifs.

Au cours de dernières décennies, les pays développés ont connu un ralentissement des gains de productivité. Ce ralentissement est exacerbé par la crise financière de 2008 et plus récemment par la pandémie. La Belgique a enregistré un ralentissement des gains de productivité plus prononcé que d'autres économies avancées. Cela pourrait s'expliquer par une faible diffusion technologique, par une faible dynamique entrepreneuriale et par une faible concurrence dans le secteur des services. Un ralentissement continu des gains de productivité peut se traduire par un impact négatif sur les perspectives de croissance des niveaux de vie et de création d'emplois, ainsi que représenter une menace vis-à-vis de la soutenabilité budgétaire et de la cohésion sociale dans un pays. Par ailleurs, le ralentissement augmente le risque de chocs financiers, limite la possibilité d'absorber d'autres chocs et met en péril le maintien de la compétitivité.

Le ralentissement des gains de productivité associé à la 3^e vague est matière à débat dans la littérature. Une partie soutient que nous sommes arrivés à l'épuisement de la troisième révolution industrielle et donc à une stagnation séculaire de la croissance de la productivité. A l'opposé, une autre partie soutient que la croissance de la productivité n'est pas épuisée sinon que son ralentissement est temporaire. Nous rejoignons la partie de la littérature qui considère que le ralentissement n'est que temporaire et qu'il est encore possible de prendre des mesures pour promouvoir l'augmentation des gains de productivité, notamment en adaptant les processus de production et de management pour accompagner le déploiement des nouvelles technologies. Pour y parvenir, nous proposons d'introduire de façon complémentaire deux pratiques de management dans les entreprises : "l'agilité" et "le management humain".

IV. Bibliographie

Livres

Aguion, P., Antonin, C. & Bunel, S. (2020). *Le pouvoir de la destruction créatrice*. Odile Jacob.

Aguion, P. & Howitt, P. (2009). *The Economics of Growth*. The MIT Press.

Bourdé, G. (1980). *L'industrialisation des pays de la Plata*. Éditions de l'IHEAL.
<https://books.openedition.org/iheal/3455?lang=es#authors>

Hindriks, J. & Myles, G. (2007). *Intermediate Public Economics*. Prentice – Hall of India Private Limited – New Delhi – 110 001, – Original edition published by the MIT Press, Cambridge, MA, U.S.A., (2006)

Ravon, B. (2013). Usure professionnelle. Dans : Anne Jorro éd., *Dictionnaire des concepts de la professionnalisation* (pp. 341-344). Louvain-la-Neuve: De Boeck Supérieur. <https://doi.org/10.3917/dbu.devel.2013.02.0341>

Taskin, L. & Dietrich, A. (2020). *Management humain : Pour une approche renouvelée de la GRH et du comportement organisationnel*. (2e éd.). De Boeck supérieur, Bruxelles.

Williamson, S. (2018). *Macroeconomics*. (6e éd.). Pearson.

Articles

Acemoglu, D., Zilibotti, F. & Aghion, P. (2006). Distance to frontier, selection, and economic growth. *Institute for International Economic Studies - Journal of the European Economic Association*, 37-74. <https://economics.mit.edu/files/4472>

Aghion, P., Bergeaud, A., Boppart, T., Klenow, P., & Li, H. (2017). *Harvard Web Publishing*, 1-43.

https://scholar.harvard.edu/files/aghion/files/missing_growth_from_creative_destruction.pdf

Amable B., Demmou L. & Ledezma I. (2007). Competition, Innovation and Distance to Frontier. *docweb Cepremap* 0706.

<https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.571.1222&rep=rep1&type=pdf>

Askenazy, P. (2016). L'emploi face au changement technologique. *Idées économiques et sociales*, 185, 45-51. <https://doi.org/10.3917/idee.185.0045>

Bardelli, P. (2016). La flexibilité du travail, un enjeu pour le capitalisme contemporain. *Revue de l'organisation responsable*, 11, 5-20. <https://doi.org/10.3917/ror.111.0005>

Bender, S., Bloom, N., Card, D., Van Reenen, J. & Wolter S. (2016). Management Practices, Workforce Selection and Productivity. *National Bureau of Economic Research*, 1-59. <https://www.nber.org/papers/w22101>

Bergeaud, A., Cette, G. & Lecat, R. (2017a). Croissance économique et productivité : Un regard sur longue période dans les principales économies développées. *Futuribles*, 417, 25-39. <https://doi.org/10.3917/futur.417.0025>

Bergeaud, A., Cette, G. & Lecat, R. (2017b). Croissance de long terme et tendances de la productivité : Stagnation séculaire ou simple trou d'air ? *Revue de l'OFCE*, 153, 43-62. <https://doi.org/10.3917/reof.153.0043>

- Bloom, N., Sadun, R. & Van Reenen, J. (2016). Management as a Technology ? *National Bureau of Economic Research*, 1-41. <https://www.nber.org/papers/w22327>
- Bloom, N., Jones, Ch. I., Van Reenen, J. & Webb, M. (2020). Are Ideas Getting Harder to Find ? *American Economic Review*, 110(4), 1104-1144. <https://doi.org/10.1257/aer.20180338>
- Calvino, F., C. Criscuolo and R. Verlhac (2020), "Declining business dynamism: Structural and policy determinants", *OECD Science, Technology and Industry Policy Papers*, No. 94, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/77b92072-en>.
- Cassiers, I. & Denayer, L. (2009). Concertation sociale et transformations socio-économiques en Belgique, de 1944 à nos jours. *IRES Discussion papers*. 2009042, 1-23. <http://hdl.handle.net/2078.1/30412>.
- Crespi, G., Criscuolo, C. & Haskel, J. (2006). Information Technology, Organisational Change and Productivity Growth: Evidence from UK Firms. *Queen Mary, University of London*, 1-35. <https://cep.lse.ac.uk/seminarpapers/23-02-06-HAS.pdf>
- Chetboun, D. (2018). Argentine : nouveau modèle, nouvelle dynamique ?. *Paris Cedex 12 : Agence française de développement - MacroDev*, 26, 1-36. <https://doi.org/10.3917/afd.chetb.2018.01.0001>
- Denayer, L. (2006). Négociations interprofessionnelles et compétitivité structurelle. *Reflets et perspectives de la vie économique*, 71-81. <https://doi.org/10.3917/rpve.451.81>
- Denayer, L. & Vandecandelaere, S. (2012). Les défis de la compétitivité. *Reflets et perspectives de la vie économique*, LI, 5-9. <https://doi.org/10.3917/rpve.511.0005>

- Démarest, G. (2011). Faut-il cesser la course à la productivité ?. *Idées économiques et sociales*, 165, 46-55. <https://doi.org/10.3917/idee.165.0046>
- De Mulder, J. & Godefroid, H. (2018). Ralentissement de la productivité : constats et tentatives d'explication. *BNB Revue économique*, 53-70. https://www.nbb.be/doc/ts/publications/economicreview/2018/revecoiv2018_h3.pdf
- Du Granrut, C. (2017). Le ralentissement des gains de productivité : La technologie au cœur des débats. *Futuribles*, 417, 61-78. <https://doi.org/10.3917/futur.417.0061>
- Ferguson, Y. (2020). Puissance de calcul, force de l'emprise ? Critique de l'« organisation augmentée ». *Nouvelle revue de psychosociologie*, 29, 157-169. <https://doi.org/10.3917/nrp.029.0157>
- Godet, M. (2014). Emploi, chômage et retraites : Sauvy toujours d'actualité. *Population & Avenir*, 719, 14-16. <https://doi.org/10.3917/popav.719.0014>
- Legras, S. (2014). L'agilité, nouvelle transformation pour l'entreprise. *Documentaliste-Sciences de l'Information*, 51, 4-6. <https://doi.org/10.3917/docs.514.0004>
- Lelarge, C. (2006). Les entreprises (industrielles) françaises sont-elles à la frontière technologique ? *Revue économique*, 57, 473-484. <https://doi.org/10.3917/reco.573.0473>
- Martin, J-M. (1967). Blocage de développement et industrialisation par substitutions d'importations. L'exemple de l'Argentine. *Revue Tiers Monde*, 30, 503-515. https://www.persee.fr/doc/tiers_0040-7356_1967_num_8_30_2366

Paquet, G. (2006). Compétitivité structurelle et réseaux stratégiques : un défi de gouvernance. *Reflets et perspectives de la vie économique*, 31-42. <https://doi.org/10.3917/rpve.451.42>

Paris, T. (2015). Éditorial : L'agilité. *Le journal de l'école de Paris du management*, 111, 3-3. <https://doi.org/10.3917/jepam.111.0003>

Raffinot, M. (2015). 7. L'insertion internationale des pays en développement. Dans : *Économie du développement : Cours* (pp. 139-167). Paris : Dunod.

Van Reenen, J. & Bloom, N. (2007). Measuring and Explaining Management Practices Across Firms and Nations. *Quarterly Journal of Economics*, 122(4), 1351-1408. <https://doi.org/10.1162/qjec.2007.122.4.1351>

Végonzons M.A. (1997a). Finances publiques et croissance : l'Argentine au XXe siècle. *Revue d'économie du développement*, 5-4, 59-81. https://www.persee.fr/doc/recod_1245-4060_1997_num_5_4_974

Végonzons M.A. (1997b). Du rattrapage à la divergence. La productivité argentine au XXe siècle. *Revue économique*, 48-3, 441-449. <https://www.jstor.org/stable/3502831>

Rapports (annuels, techniques, gouvernementaux)

Bureau fédéral du Plan. (2008). *Les déterminants de l'innovation dans une petite économie ouverte : le cas de la Belgique*. <https://www.plan.be/uploaded/documents/200806301343280.wp200811.pdf>

Bureau fédéral du Plan. (2022). *Budget économique Bureau fédéral du Plan – Prévisions économiques pour 2022 – février 2022*.

https://www.plan.be/uploaded/documents/202202171231400.PUB_FLASH_BudgetEco_12582_F.pdf)

Conseil Central de l'Economie. (2019). *Les défis de l'économie belge.*

https://www.ccecrb.fgov.be/dpics/fichiers/2019-10-25-02-09-00_doc192101fr.pdf

Commission européenne. (2015). *Compléter l'Union économique et monétaire européenne.*

<https://www.ecb.europa.eu/pub/pdf/other/5presidentsreport.fr.pdf>

Conseil de l'Union Européenne. (2016). *Recommandation du Conseil du 20 septembre 2016*

sur la création de conseils nationaux de la productivité. [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/PDF/?uri=CELEX:32016H0924\(01\)&from=EN](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/PDF/?uri=CELEX:32016H0924(01)&from=EN)

Conseil National de la Productivité. (2019). *Rapport annuel 2019.* [https://cnp-](https://cnp-nrp.belgium.be/uploaded/files/201912190927400.CNP_NRP_Annual_report_2019_13_12_2019_FR.pdf)

[nrp.belgium.be/uploaded/files/201912190927400.CNP_NRP_Annual_report_2019_13_12_2019_FR.pdf](https://cnp-nrp.belgium.be/uploaded/files/201912190927400.CNP_NRP_Annual_report_2019_13_12_2019_FR.pdf)

Conseil National de la Productivité. (2020). *Rapport annuel 2020.* [https://cnp-](https://cnp-nrp.belgium.be/uploaded/files/202011270804250.CNP_rapport_2020_FR.pdf)

[nrp.belgium.be/uploaded/files/202011270804250.CNP_rapport_2020_FR.pdf](https://cnp-nrp.belgium.be/uploaded/files/202011270804250.CNP_rapport_2020_FR.pdf)

Conseil National de la Productivité. (2021). *Rapport annuel 2021.* [https://cnp-](https://cnp-nrp.belgium.be/uploaded/files/202110120828330.CNP_rapport_2021_FR.pdf)

[nrp.belgium.be/uploaded/files/202110120828330.CNP_rapport_2021_FR.pdf](https://cnp-nrp.belgium.be/uploaded/files/202110120828330.CNP_rapport_2021_FR.pdf)

Organisation de coopération et de développement économiques. (2001). *Mesurer la*

productivité – Manuel de l'OCDE. <https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/9789264294516-fr.pdf>

Organisation de coopération et de développement économiques. (2016). *Perspectives*

économiques de l'OCDE. https://doi.org/10.1787/eco_outlook-v2016-1-3-fr

Organisation de coopération et de développement économiques. (2020). *Études économiques de l'OCDE : Belgique 2020*. OECD Publishing, Paris. <https://doi.org/10.1787/454a0763-fr>.

Présentation Power Point et notes de cours

Antoine, M. (2020). *Introduction aux sciences du travail* (LTRAV2000) [Présentation Power Point]. Moodle UCLouvain.

Auquier, B. & Denayer, L. (2021). *Aspects salariaux du travail* [LTRAV 2650]. Moodle UCLouvain.

V. Annexe 1 – Rappels de concepts d'économie

- **Bien intermédiaire - Input / Intermediate good** : « A good that is produced and then used as an input in another production process. » (Williamson, 2018, p. 65)
- **Croissance économique / Economic growth** : « Is the basis of increased prosperity. Growth comes from the accumulation of capital (both human and physical) and from innovation that leads to technical progress. » (Hindriks & Myles, 2007, p.665)
- **Économie compétitive** : « Se définit comme une économie capable de produire une croissance durable et inclusive du niveau de vie. » (CNP, 2019, p.7).
- **Gains de productivité** : « Les gains de productivité sont la source de la croissance économique parce qu'ils permettent de produire plus (de biens et services) avec moins (de travail humain) » (Démarest, 2011, p.50)
- **Produit intérieur brut - PIB / Gross domestic product - GDP** : « The quantity of goods and services produced within a country's borders during some specified period of time. » (Williamson, 2018, p.34)

Pour mesurer le PIB, Williamson (2018) souligne qu'il existe trois méthodes, dont chacune doit donner le même résultat :

Product Approach The approach to GDP measurement that determines GDP as the sum of value added to goods and services in production across all productive units in the economy. (...)

Expenditure approach The approach to GDP measurement that determines GDP as total spending on all final goods and services production in the economy. (...)

Income approach The approach to GDP measurement that determines GDP as the sum of all incomes received by economic agents contributing to production. (p.65)

- **Productivité** : Le CNP (2019) définit la productivité comme la valeur ajoutée créée par une heure de travail. (p.3)

L'OCDE (2001) note que globalement, les mesures de productivité se distinguent en deux types : (i) les **mesures de productivité unifactorielle** : il s'agit du rapport d'une mesure de la production et un seul facteur de production (travail *ou* capital) et (ii) les **mesures de productivité multifactorielle** : il s'agit du rapport d'une mesure de la production à plusieurs facteurs (Capital et travail *ou* Capital, travail et facteurs intermédiaires). (OCDE, 2001)

- **Productivité du travail** : L'OCDE (2001) définit la productivité du travail comme : (i) le rapport entre de l'indice de quantité de la valeur ajoutée et l'indice de quantité du facteur travail (en termes de valeur ajoutée) ou (ii) le rapport entre l'indice de quantité de la production brute et l'indice de quantité du facteur travail (en termes de production brute).

En outre, L'OCDE (2001) note que la productivité du travail est un indicateur utile, car elle renvoie au facteur de production le plus important, c.-à-d. le travail. En plus, elle souligne également le rôle clé que la productivité du travail joue dans le calcul des niveaux de vie, exprimés en revenu par habitant, ce qui lui confère une importance significative dans l'action publique.

- **Productivité du capital** : L'OCDE (2001) définit la productivité du capital comme le rapport entre l'indice de quantité de la valeur ajoutée et l'indice de quantité du facteur capital (en termes de valeur ajoutée). Ainsi, elle précise que la mesure de la productivité de capital peut aussi être effectué en termes de production brute.

Par rapport à la qualité des mesures existantes du facteur capital, l'OCDE (2001) souligne qu'elle « pâtit généralement d'une base empirique insuffisante. Ainsi, les études empiriques visant à déterminer la durée de vie des actifs, ainsi que leurs profils âge-efficience et âge-prix, sont trop rares et souvent périmées » (p. 21-22)

- **Productivité totale de facteurs/ Total Factor Productivity** : « A variable in the production function that makes all factors of production more productive if it increases » (Williamson, 2018, p.137)

Williamson souligne que la productivité totale des facteurs ne peut être mesuré que de manière indirecte et que pour la mesurer on utilise une mesure dénommée *Solow residual*. Le *Solow residual* est défini comme « a measure of total factor productivity

obtained as a residual from the production function, given measures of aggregate output, labor input, and capital input. » (Williamson, 2018, p.137)

- **Stagnation séculaire** : « Le terme « stagnation » fait référence à une période de faible croissance ou non-croissance économique et le terme « séculaire » laisse entendre que cette période va se prolonger un certain nombre d'années » (Cooper, 2016, p.145).
- **Valeur ajoutée / Value added** : « The value of goods produced minus the value of intermediate goods used in production. » (Williamson, 2018, p. 65)

Partie II : Une nouvelle approche managériale

I. Introduction

Dans le contexte de la troisième vague technologique, où les technologies de l'information et de la communication (TIC) sont les protagonistes de notre époque, les entreprises sont poussées à sans cesse innover afin de rester compétitives face à la concurrence. Pour y parvenir, les entreprises font l'objet de changements organisationnels constants et imposent des objectifs financiers de plus en plus exigeants aux travailleurs. Face à cette réalité, les travailleurs éprouvent un mal-être au travail et plaident pour être reconnus et traités humainement.

Afin de comprendre la problématique, nous devons initier notre analyse à partir d'un constat. En effet, l'Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail souligne que 2,4 millions de décès dans le monde chaque année, dont 200.000 en Europe, résultent de maladies d'origine professionnelle, et en Belgique, l'INAMI observe une augmentation de 39,23% de cas d'invalidité de travail à cause de burn-outs et de dépressions de longue durée entre 2016 et 2020.

Les causes de ce mal-être sont multiples, telles que les pratiques managérielles qui poussent à l'intensification du travail et à la déshumanisation du travail dans le but de parvenir à atteindre ses objectifs financiers. Dans le contexte de la troisième vague technologique, les auteurs que nous citerons associent l'intensification du travail à la recherche acharnée de la performance, tandis que la déshumanisation du travail est associée à la place de plus en plus importante des TIC au travail donnant au travailleur le sentiment d'être traité comme un robot.

En parallèle, nous verrons que les auteurs affirment que les pratiques de Gestion des Ressources Humaines (GRH) ainsi que le comportement organisationnel ne semblent ne plus être adaptées à notre époque pour faire face aux souffrances actuelles des travailleurs.

Face à ce constat, nous verrons que des auteurs proposent de réhabiliter un management plus humain où la finalité est la reconnaissance au travail (la reconnaissance de l'expertise, de la contribution au projet de l'entreprise, de la personne humaine), et pas exclusivement la contribution à une performance économique ou financière.

II. Développement

2.1 Concept clés

- *Agilité*

L'agilité s'est construite autour de la réactivité, de la proactivité et de l'adaptabilité. Elle désigne des pratiques organisationnelles visant à la fois à développer les transformations internes liées, notamment à l'innovation, et à réguler les perturbations externes provoquées par les transformations de l'environnement. (Brangier & Grosjean, 2019, p.40)

- *Comportement organisationnel*

Stinglhamber (2014) explique que ce courant de recherches envisage les « ressources humains » non plus comme un coût à minimiser, mais comme une ressource à optimiser. Le domaine du comportement organisationnel cherche donc à rendre les organisations plus performantes, plus productives, tout en s'interrogeant sur la qualité de vie au travail, une préoccupation abondamment étudiée aujourd'hui dans ce champ d'études (Greenberg, 2010). (Taskin & Dietrich, 2020, p.18)

- *Culture organisationnelle*

C'est « la structure (pattern) des valeurs de base partagées par un groupe qui les a inventées, découvertes ou développées, en apprenant à surmonter ses problèmes d'adaptation externe ou d'intégration interne, valeurs qui ont suffisamment bien fonctionné pour être considérées comme opérationnelles et, à ce titre, être enseignées aux nouveaux membres du groupe comme étant la bonne façon de percevoir, réfléchir et ressentir les problèmes similaires à résoudre » (Schein, 1985, p.06). (Taskin & Dietrich, 2020, p.208).

- *Déshumanisation*

« Le fait de nier l'humanité d'autrui. » (Le Chaire laboRH en Management Humain et Transformations du Travail [Chaire laboRH], 2016, p.49) ».

- *Gestion des ressources humaines (GRH)*

« Discipline de gestion « au service de l'atteinte des objectifs de l'entreprises de manière efficace et efficiente en planifiant, organisant, dirigeant et vérifiant l'usage des ressources organisationnelles » (Caers, 2019, p.3) » (Taskin & Dietrich, 2020, p.16).

- *Management Humain*

Désigne un ensemble d'activités (pratiques et discours) et de théories qui visent à intégrer les personnes humaines dans l'entreprise, où celles-ci sont considérées comme des êtres réflexifs, c'est-à-dire contribuant à définir des normes d'action collective au regard desquelles leurs actions et celle d'une communauté de travail seront évaluées. Cette perspective traduit une recherche collective de confiance en ces normes, en l'autre et en soi-même. L'objet du Management Humain est le travail réel, dans sa triple expérience (objective, collective et subjective). La finalité du Management Humain est la reconnaissance. (Taskin & Dietrich, 2020, p.22)

- *Performance*

Il s'agit d'un « concept complexe et multidimensionnel qui intègre différentes dimensions pour la définir et différents indicateurs de mesure (...) » (Issor, 2017, p.103). Pour le présent travail nous allons prendre en compte les définitions suivantes :

- La performance pour une entreprise : cette notion peut être définie « comme étant le niveau de réalisation des résultats par rapport aux efforts engagées et aux ressources consommées. Il s'appuie largement sur les notions d'efficacité et d'efficience » (Issor, 2017, p.96)
- La performance organisationnelle : est la manière dont l'entreprise est organisée pour atteindre ses objectifs et la façon dont elle parvient à les atteindre. Elle intègre des indicateurs variés tels que la qualité du produit et du service, la mobilisation des employés, le climat de travail, la productivité, la satisfaction de la clientèle, etc. (Issor, 2017, p.101)
- Performance financière : mesuré par le seul profit, en raison notamment du poids des propriétaires dans le processus de décision (Saulquin et al. 2007) (...). Ainsi, cette performance consistait à réaliser la rentabilité souhaitée par les actionnaires avec le

chiffre d'affaires et la part de marché qui préservent la pérennité de l'entreprise. (Issor, 2017, p.97).

- Performance sociale : elle représente les relations sociales ou humaines dans l'entreprise. Elle résulte pour J.M. Descarpentries du rassemblement de Collaborateurs : motivés, compétents et communiquant bien entre eux par le moyen d'une langue et de valeurs communes (culture). Elle dépend des politiques de gestion du personnel, concerne l'état des relations sociales ou humaines dans l'entreprise et traduit la capacité d'attention de l'entreprise au domaine social.

Risques psychosociaux (RPS)

D'un point de vue réglementaire, les RPS englobent les expositions des salariés d'une entreprise à des dangers qui pourraient être à l'origine d'une atteinte et d'une dégradation temporaire ou durable de leur santé Psychique et Mentale mais aussi une atteinte à leur santé physique (pathologies directement liées comme les troubles du sommeil, de la concentration, l'irritabilité, les atteintes cardiovasculaires - tachycardie, les troubles musculosquelettiques, les troubles psychosomatiques). (Acker & Liberi, 2018 p.1-2)

2.2 Constat

2.2.1 Quels sont les problèmes majeurs du monde du travail contemporain ?

- *Le mal-être des travailleurs*

L'Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail¹³ [EU-OSHA] soulève que « les maladies d'origine professionnelle sont encore responsables, selon les estimations, de **2,4 millions de décès** dans le monde chaque année, dont **200 000** en Europe ». Ces maladies peuvent être liées à des aspects physiques, tels que des troubles musculo-squelettiques ou des affections cutanées ; ainsi qu'à des aspects Psychologiques, tel que le stress et les troubles mentaux.

Selon l'EU-OSHA¹⁴ « Environ **50 %** des travailleurs européens estiment que le stress est courant sur leur lieu de travail et intervient dans près de la moitié de l'ensemble des jours de travail perdu ».

¹³ <https://osha.europa.eu/fr/themes/work-related-diseases>

¹⁴ <https://osha.europa.eu/fr/themes/psychosocial-risks-and-stress>

En Belgique, l'Institut national d'assurance maladie-invalidité¹⁵ [INAMI] souligne que par rapport aux troubles mentaux, entre les années 2016 et 2020, il s'observe une augmentation de **39,23%** de cas d'invalidité de travail à cause de burn-outs et de dépressions de longue durée (plus d'un an), sans en distinguer la cause, qu'elle soit professionnelle ou autre. La Belgique est passé de 2016 avec **80.252** personnes en invalidité pour les causes mentionnées ci-dessus à **111.732** cas en 2020. Ces chiffres comprennent les travailleurs salariés, demandeurs d'emploi et travailleurs indépendants, tel que nous pouvons l'observer dans le Tableau 1.

Tableau 1 : Nombre de personnes en invalidité en raison d'une dépression ou d'un burnout

	au 31.12.2016	au 31.12.2017	au 31.12.2018	au 31.12.2019	au 31.12.2020	Évolution 2016-2020
NOMBRE TOTAL DE PERSONNES EN INVALIDITÉ : SALARIÉS + DEMANDEURS D'EMPLOI + INDÉPENDANTS						
Dépression	55.154	63.211	68.595	73.445	78.330	42,02%
Burnout	25.098	24.443	26.835	29.628	33.402	33,09%
Total dépression + burnout	80.252	87.654	95.430	103.073	111.732	39,23%
Groupe de maladies "troubles mentaux"	135.081	141.963	151.185	160.138	170.224	26,02%
Total invalides (toutes causes confondues)	390.765	404.657	426.607	447.867	471.040	20,54%
SALARIÉS ET DEMANDEURS D'EMPLOI						
Dépression	53.113	60.894	66.030	70.536	75.153	41,50%
Burnout	23.821	23.177	25.408	28.021	31.571	32,53%
Total dépression + burnout	76.934	84.071	91.438	98.557	106.724	38,72%
Groupe de maladies "troubles mentaux"	129.680	136.343	145.180	153.512	163.022	25,71%
Total invalides (toutes causes confondues)	366.293	379.908	400.745	420.504	442.127	20,70%
INDÉPENDANTS						
Dépression	2.041	2.317	2.565	2.909	3.177	55,66%
Burnout	1.277	1.266	1.427	1.607	1.831	43,38%
Total dépression + burnout	3.318	3.583	3.992	4.516	5.008	50,93%
Groupe de maladies "troubles mentaux"	5.401	5.620	6.005	6.626	7.202	33,35%
Total invalides (toutes causes confondues)	24.472	24.749	25.862	27.363	28.913	18,15%

(Source, INAMI, 2022)

Le Tableau 1 nous montre également les informations suivantes :

- La Belgique est passée de 2016 avec **76.934** travailleurs salariés et demandeurs d'emploi en invalidité de travail à cause de burn-outs et de dépressions de longue durée à 2020 avec **106.724** cas ; ce qui représente une augmentation des cas de **38,72%** entre 2016 et 2020.
- La Belgique est passée de 2016 avec **3.318** travailleurs indépendants en invalidité de travail à cause de burn-outs et de dépressions de longue durée à 2020 avec **5.008** cas ; ce qui représente une augmentation des cas de **50,93%** entre 2016 et 2020.

En outre, Taskin & Dietrich (2020) soulèvent que les recherches menées par divers instituts en Europe, tels que l'Eurofond et l'Anact, sur les conditions de vie au travail, du bien-être et de la qualité de vie au travail, permettent l'accumulation d'un nombre important de données sur le mal-être vécu au travail.

¹⁵ <https://www.inami.fgov.be/fr/statistiques/indemnitees/Pages/incapacite-travail-longue-duree-combien-burn-outs-depressions.aspx>

Ainsi, ils soulèvent que

14,6 % des travailleurs néerlandais ont vécu une situation de burn-out tout comme 10,5% de la population allemande en 2016, 96% des travailleurs portugais ont fait l'expérience de la dépersonnalisation (un témoin clé d'un management déshumanisé) en 2014, 51% des travailleurs britanniques éprouvent de l'anxiété au travail. (p.21)

Taskin (2022) complète ces informations en relevant que **51%** des Français ne se sentent pas suffisamment reconnus au travail et que **64%** des employés britanniques estiment manquer de confiance de la part de leurs collègues et managers.

Ces données reflètent le mal-être éprouvé par les travailleurs de nos jours. Les causes de ce mal-être sont diverses. L'EU-OSHA¹⁶ mentionne parmi les causes de maladies sur le lieu de travail à l'exposition, des facteurs de risques organisationnels et psychosociaux au travail tel que le stress.

Bien que la compréhension des facteurs de risques psychosociaux ne soit pas identique aux niveaux mondial en raison des différentes conditions de travail liées à chaque pays, tel que souligne Callahan (2018) en évoquant à l'OMS (2010), nous pouvons évoquer les facteurs suivants : le stress, l'épuisement professionnel ou burn-out, le déséquilibre entre vie professionnelle et vie privée, le manque d'autonomie et de latitude décisionnelle, le manque de soutien de la part des collègues de travail et du management, le manque de clarté de l'organisation du travail (Acker & Liberi, 2018).

Il convient de mentionner que l'EU-OSHA¹⁷ précise que « Les risques psychosociaux sont le résultat d'une mauvaise conception, organisation ou gestion du travail et d'un contexte socioprofessionnel défavorable » et évoque les suivantes conditions de travail comme susceptibles de déboucher sur des risques psychosociaux : une surcharge de travail, des exigences contradictoires et un manque de clarté sur la fonction à remplir, la non-participation des travailleurs aux décisions les concernant et leur absence d'influence sur le mode d'exécution de leur activité professionnelle, des changements organisationnels mal gérés et l'insécurité de

¹⁶ <https://osha.europa.eu/fr/themes/work-related-diseases>

¹⁷ <https://osha.europa.eu/fr/themes/psychosocial-risks-and-stress>

l'emploi, l'inefficacité de la communication et le manque de soutien de la direction ou des collègues, le harcèlement psychologique et sexuel et la violence exercée par des tiers.

Le mal-être des travailleurs de nos jours peut être expliqué par le contexte de la troisième vague technologique : l'intensification du travail et la déshumanisation.

- *L'intensification du travail*

L'intensification du travail peut être définie selon plusieurs modèles : (i) soit comme une augmentation de la production à effectif constant, (ii) soit comme une production constante avec moins d'effectifs, (iii) soit comme une organisation à flux constant avec des éléments variables perturbants (pannes, défauts, produits manquants), (iv) soit comme une production inconstante liée au marché avec des pics à faire dans l'urgence. (Acker, 2018, p.140). A ce sujet, Gollac (2005) avait souligné que « L'idée d'intensité du travail est proche de celle d'effort » (p.96.).

Bien que Gollac (2005) relève que l'intensité du travail peut être compatible avec le plaisir au travail si les travailleurs arrivent à y faire face, Gaudart (2015) souligne que pour les travailleurs l'intensification du travail « est un sentiment de pression temporelle diffus, l'impression de ne pas pouvoir bien faire son travail dans un cadre temporel trop contraint » (p.196).

D'une part l'intensification du travail peut être comprise comme étant liée au temps. A ce sujet, Gaudart (2015) précise que les travailleurs perçoivent l'intensification du travail comme étant intrinsèquement liée au temps. C'est ainsi que l'auteur explique que l'intensification du travail peut être comprise, entre autres aspects, au travers du temps densifié. Il relève que la densification du temps « se construit sur la combinaison de contraintes temporelles de différentes natures et par le souci permanent des gestionnaires d'occuper le temps au maximum » (p.197). Dans ce contexte, le cycle de travail doit atteindre les 100 % d'engagement de la part du travailleur et les temps morts doivent être chassés. L'auteur précise que cette chasse « est même organisée au travers de démarches d' « amélioration de l'organisation » (méthodes kaizen, hoshin, etc.) » (p.199). A cet égard, Taskin et Dietrich (2020) relèvent que sur le plan du management il existe

le « culte de la performance » (Ehrenberg, 1991) ou celui de l'urgence et de la perte de la maîtrise du temps (Aubert, 2003, 2018) traduisant une pression accrue sur les délais

et l'émergence d'une norme de l'immédiateté, où la rapidité de la prise de décision est associée à son efficacité. (p.73-74)

Ces auteurs considèrent l'intensification comme un processus négatif. Gaudart (2015) indique que « le processus d'intensification est flou et il a des conséquences diversifiées sur les travailleurs, des troubles physiques aux troubles psychologiques » (p. 196). De même, Taskin et Dietrich (2020), en évoquant Aubert (2003) relèvent que « nous sommes entrés dans le culte de l'urgence qui se caractériserait par un principe simple, mais porteur d'une pression forte et dont les conséquences négatives en matière de santé au travail ont été démontrées » (p.74)

D'autre part, l'intensification du travail peut être comprise comme la surcharge de travail. A cet égard, L'Institut National de Santé Publique du Québec¹⁸ [INSPQ] souligne que l'intensification est un phénomène que se traduit « par une augmentation constante de la charge de travail et une mobilisation accrue des capacités intellectuelles, psychologiques et physiques des travailleurs » (p.2).

A cet égard, Liberi (2018) établit la différence entre « charge de travail » et « surcharge de travail ». C'est ainsi qu'il définit la charge de travail « comme la description de l'activité d'un salarié pendant une période donnée, en mettant en correspondance le temps donné pour effectuer une tâche, les moyens matériels, les connaissances et expérience des intéressés » (p.100) et la surcharge de travail « comme correspondant à l'inadéquation d'une partie ou de l'ensemble des moyens dont dispose un salarié pour effectuer les tâches qui lui sont demandées » (p.100). En outre, l'auteur précise que « la surcharge de travail peut également procéder d'une inadéquation du profil du salarié en cause par rapport aux exigences de son poste de travail ou d'une inadéquation de l'organisation du travail ». (p.100).

L'INSPQ soulève que « Plusieurs études ont montré des liens entre une combinaison d'une charge de travail élevée et une faible autonomie décisionnelle et les maladies mentales, musculosquelettiques et cardiovasculaires » (p.2). De son côté, Liberi relève que la surcharge aboutit ou se manifeste par l'apparition de symptômes de souffrance au travail, de stress.

¹⁸ https://www.inspq.qc.ca/sites/default/files/documents/sante-travail/risques-psychosociaux/2a_charge_travail.pdf

Par ailleurs, Acker (2018) relève qu' « en France et dans les pays développés, l'intensité de travail s'est accrue de façon significative ces dernières années et est à l'origine d'une dégradation des conditions de travail » (p.139). L'auteur précise que même si les machines sont plus sûres, que les installations sont plus confortables du point de vue ergonomique et que les tâches pénibles sont de plus en plus mécanisées, les salariés se plaignent de plus en plus de conditions de travail dégradées.

Ainsi, Askenazy (2005) évoquant Green (2004), qui a exploité l'enquête « WERS » 1998 avec un échantillon d'un million d'établissements en Grande-Bretagne, soulève que l'intensification du travail a une forte corrélation positive avec l'innovation technologique, la flexibilité des tâches de travail, et la rémunération à la performance.

- *Déshumanisation*

Le phénomène de déshumanisation en lien avec le travail a été déjà étudié par des sociologues comme Marx (1844), Weber (1905) et d'Argyris (1957). (La Chaire laboRH en Management Humain et Transformations du Travail [La Chaire laboRH], 2016). Toutefois, ce sujet reste d'actualité. Le sentiment de déshumanisation provient d'une part, de la pression des objectifs financiers de l'entreprise sur les travailleurs et d'autre part, de la crainte des travailleurs d'être remplacés par des machines, face aux nouvelles technologies et à l'automatisation¹⁹ constante dans le processus de production des entreprises.

A cet égard, La Chaire laboRH (2016) nous rappelle que :

- Pour Marx (1844) : « le fait que l'organisation se saisisse de l'action de l'individu et la soumette à une forme routinière, répétitive et futile est un acte de déshumanisation car il ôte à l'individu son autonomie, l'essence qui le rend justement humain. » (p.50).
- Pour Weber (1905) : « le travail déshumanise le travailleur en l'orientant exclusivement vers les buts de l'organisation sans tenir compte des buts personnels, séparant ainsi l'individu de ses propres actions » (p.50).

¹⁹ En 2013, deux économistes d'Oxford, Benedikt Frey et Michael Osborne, prévoient que 47% des emplois américains seraient menacés d'être totalement automatisés d'ici dix à vingt ans, parce qu'ils mobilisent insuffisamment les « goulets d'étranglement à la frontière technologique », autrement dit les limites jugées durables de l'intelligence artificielle : l'intelligence créative, l'intelligence sociale et la perception/manipulation. Avec la même méthode, le cabinet Roland Berger (2014) évalue à 42 % la part des emplois français potentiellement automatisables. (Ferguson, 2020, p.159)

- Pour d'Argyris (1957) : « les modèles traditionnels du contrôle et de la performance sont susceptibles d'engendrer des conséquences non-intentionnelles mais néanmoins négatives car elles se reposeraient sur l'hypothèse erronée que l'être humain peut être traité de façon standardisée, comme une machine » (p.50).

De son côté, La Chaire laboRH (2016) délimite la déshumanisation en lien avec le travail en évoquant le concept de la déshumanisation organisationnelle. Elle souligne que « l'organisation-même du travail et les pratiques et outils de gestion étaient susceptibles d'être déshumanisantes » (p. 60). Ainsi, elle précise que la déshumanisation organisationnelle désigne « l'expérience d'un employé qui se sent objectivé par son organisation, nié de toute subjectivité, et qui se sent comme un outil ou un instrument destiné à l'atteinte des objectifs de cette dernière » (Bell & Khoury, 2011, p. 170) ». (p.61)

A cet égard, Taskin et Stinglhamber (2015) soulignent que la déshumanisation organisationnelle est : « caractérisée par un progrès technologique constant et des restructurations répétées ayant souvent pour conséquence la réduction des effectifs, alors que la charge de travail reste stable, le lieu de travail suscite chez de nombreux travailleurs le sentiment d'être assimilés à un outil de production, à un « robot » ». (La Chaire laboRH, 2016, p.52). Ainsi, Taskin & Dietrich (2020) relèvent que « Face à la digitalisation, à ces enquêtes - souvent aux fondations et méthodes légères - qui se multiplient pour annoncer le remplacement du travail humain par celui des robots, les travailleurs de notre époque revendiquent leur humanité »

En plus, Ferguson (2020) relève que « L'emprise de la machine²⁰ réactualise la tension entre automatisation et travail humain. L'emprise des algorithmes provoquerait une déqualification et une anonymisation des travailleurs vecteurs d'une emprise sur le centre, processus de polarisation des emplois. » (p.158).

Taskin & Dietrich (2020) illustrent le mécontentement des travailleurs lié à la déshumanisation, en évoquant la grève réalisée par les travailleurs de Amazon en Angleterre le 23 de novembre 2018 (lors du Black Friday, jour de soldes), l'un des jours au plus gros chiffre d'affaires pour le commerce de détail. Ce jour-là, les travailleurs dénonçaient leurs conditions de travail, de sécurité et leur mal-être. Devant l'un des sites d'Amazon au Royaume-Uni, les travailleurs ont

²⁰ L'emprise de la machine exprime comment l'intelligence artificielle engagerait « une extension sans précédent des possibilités d'automatisation, qui interroge la place de l'homme dans les processus de production, voire de décision » selon le cabinet Roland Berger Strategy Consultants (2014). (Ferguson, 2020, p.158)

porté une grande banderole dont le slogan disait « WE ARE NOT ROBOTS ». Cette phrase « Nous ne sommes pas des robots ». Il s'agit d'une revendication des travailleurs de leur humanité, « face à la digitalisation, à ces enquêtes, souvent aux fondations et méthodes légères - qui se multiplient pour annoncer le remplacement du travail humain par celui des robots » (Taskin & Dietrich, 2020, p.20).

Taskin & Dietrich (2020) concluent que « ce que les travailleurs d'Amazon dénoncent, au-delà de conditions de travail rudes par leur(s) rythme(s) et leur charge physique et mentale, c'est leur réduction à l'état de machine, leur déshumanisation, par des pratiques de management qu'ils estiment inhumains » (p.21). En outre, au-delà de ce cas spécifique, les auteurs soulèvent que « les études dénonçant la violence d'un management essentiellement basé sur la mesure se multiplient : perte de sens du travail, sentiment de déqualification ou de réduction de l'humain à un facteur de production, à une ressource comme une autre. » (p.21). Les auteurs dirigent cette critique entre autres au développement de pratiques de reporting continu et d'évaluation des performances économiques qui effacent le travail humain au profit de données numériques.

A cet égard, la Chaire laboRH (2016) explique ce sentiment de déshumanisation par un climat d'anonymat, par un sentiment d'invisibilisation, par l'incapacité de personnaliser son espace, à l'insatisfaction environnementale ainsi que par le sentiment d'abandon par son supérieur. Ainsi, elle relève que la déshumanisation des travailleurs a des conséquences, tant pour l'individu que pour l'organisation :

Les résultats montrent que se sentir déshumanisé a un effet néfaste sur une série d'attitudes et de comportements au travail et sur des mesures de bien-être et de santé. De façon plus détaillée, un sentiment de déshumanisation élevé est associé avec des niveaux plus faibles d'implication affective, d'implication normative, d'identification à l'entreprise, et de satisfaction au travail. Les travailleurs déshumanisés ont également tendance à montrer moins de comportements destinés à aider l'organisation dans ses objectifs. Enfin, se sentir déshumanisé augmente les intentions de quitter et les états de tension psychologique. (La Chaire laboRH, 2016, p.91)

Enfin, la Chaire laboRH (2016) soulève que pour contrer ces effets déshumanisants des pratiques managériels actuelles, il faut réhabiliter un management humain.

2.2.2 Quel est l'approche du management actuel face aux actuels problèmes du travail ?

Actuellement, l'approche du management dans les entreprises est axée sur la performance financière. La recherche de la performance financière a pour but de satisfaire les actionnaires qui demandent le rendement de leurs investissements. Pour y parvenir, les pratiques managériales actuelles se concentrent sur des incitants économiques ayant pour but de motiver les travailleurs pour qu'ils soient de plus en plus performants et contribuent ainsi à la performance financière.

A cet égard, Askenazy (2005) soulève que « les entreprises d'abord américaines puis européennes ont développé des pratiques innovantes de travail dites de haute performance qui se substituent progressivement au modèle tayloriste » (p.219). L'auteur précise que ces pratiques « s'accompagnent d'un usage intensif des technologies de l'information et de modes de rémunération incitatifs individualisés (travailleurs ou groupes) » (p.219)

En outre, Taskin (2022) soulève que les disciplines de management tels que la GRH traditionnelle et le comportement organisationnel se sont inscrites dans une logique où « les humains sont des ressources à mobiliser au mieux pour contribuer à la performance économique²¹ de la Firme ». (p.16). De son côté, Issor (2017) a relevé que « l'approche financière²² de la performance consiste à se poser la question : « Comment se positionne l'organisation face à ses actionnaires ? » et d'y répondre par un objectif de maximisation du profit généré et de retour sur investissement ». (p.97).

Afin de parvenir à la performance financière, l'entreprise va rechercher l'optimisation des ressources. C'est ainsi que la GRH a comme mission d'assurer « que le talent humain est employé de manière efficace et efficiente en vue de réaliser les objectifs de l'entreprise (Mathis et al., 2014, p.31) car « ce sont les personnes qui tirent la performance de l'entreprise (Snell et al.2016, p.04.) ». (Taskin &Dietrich, 2020, p.130-131). Afin d'amener le travailleur à se soumettre librement aux exigences attendues des entreprises et ainsi motiver le travailleur à atteindre les objectifs, le management actuel va instaurer des dispositifs de gestion à base de récompenses et d'incitations financières (bonus, primes, parts variables) ou statutaires (promotion, avancement). En effet, ces incitations financières seront octroyées en fonction

²¹ Performance économique : concept de performance liée à la compétitivité. (Issor, 2017)

²² Performance financière : concept de performance liée à la rentabilité. (Issor, 2017)

d'une évaluation de performances²³ auquel les travailleurs sont soumis. (Taskin &Dietrich, 2020)

Cependant, le management axé sur une performance financière est l'objet de fortes critiques dans la littérature existante. Taskin (2022) soulève que

Dans la société de la digitalisation et de l'individualisation, les études dénonçant la violence d'un management essentiellement basé sur la mesure se multiplient : perte de sens du travail, sentiment de déqualification ou de réduction de l'humain à un facteur de production, à une ressource comme une autre. C'est une revendication pour davantage d'humanité et de respect qui se manifeste. (p.17)

Liberi (2018) indique que certaines formes de management peuvent même avoir des conséquences mortelles sur les salariés, car afin d'atteindre les objectifs financiers, les entreprises se servent de pratiques agressives. L'auteur illustre cette problématique en évoquant le plan de restructuration de France Télécom (avant de devenir Orange), baptisé NExT. Ce plan de restructuration a donné lieu à des licenciements massifs, auxquels il a été attribué une vague de suicides parmi les employés de France Télécom entre janvier 2008 et mars 2010. En juin 2018, ce drame enverra Orange et certains de ses anciens dirigeants devant le tribunal correctionnel pour harcèlement moral. Les magistrats ont alors considéré que l'opérateur avait « créé un climat professionnel anxigène » du fait d'une « politique d'entreprise visant à déstabiliser les salariés ».

Dès lors, les pratiques de management actuelles, axées sur la performance financière, ne semblent pas adéquates pour répondre à la problématique de souffrance des travailleurs au travail. Au contraire, elles peuvent même engendrer ou aggraver la souffrance des travailleurs.

2.3 Potentielles solutions

Nous avons vu que le management actuel n'est pas adapté pour donner des solutions aux problématiques actuelles des travailleurs. Cela peut s'expliquer par le fait que les pratiques

²³ La performance a un aspect en termes de résultats, qui constitue l'approche traditionnelle des mesures du rendement, tel qu' « un ensemble de tâches dont la production peut être mesurée» (Lemaire, 2007, p. 11). (Taskin & Dietrich, 2020)

managériales orientées sur la performance financière ne correspondent pas au contexte social actuel sinon à celui de la seconde moitié du vingtième siècle, où la question centrale était de savoir comment motiver les salariés. (Taskin, 2022).

En effet, Taskin & Dietrich (2020) soulèvent que les pratiques, les modèles de GRH et de comportement organisationnel mobilisés aujourd'hui par un grand nombre d'acteurs (formateurs et praticiens) sont historiquement datés. C'est ainsi que les théories de la motivation sont apparues dans les années 1950 à 1980, dans un contexte de croissance économique sans précédent, pour répondre aux questions qui émergeaient dans des environnements de travail caractérisés par la division de travail. Ensuite, « la gestion des ressources s'est développée dans les années 1980 en se focalisant sur la recherche de l'adéquation des compétences des individus avec les besoins organisationnels » (p.80). Enfin, « les modèles d'implication puis d'engagement qui ont vu le jour dans le champ du comportement organisationnel ont ensuite porté sur l'étude des raisons qui poussent un travailleur à se sentir membre d'une organisation » (p.80) où les concepts de soutien organisationnel et le soutien du manager deviennent importants.

Toutefois, aujourd'hui, le contexte socio-économique est différent de celui décrit ci-dessus. Nous sommes confrontés à une logique décrite par Taskin & Dietrich (2020) comme agile, où les Technologies de l'information et de la communication [TIC] et les innovations sont protagonistes. Par rapport aux années qui ont vu les théories de la motivation apparaître caractérisée par une croissance économique sans précédent, notre époque est marquée par un ralentissement généralisé de la croissance de la productivité dans l'ensemble des économies avancées. En matière de GRH, la dénomination « capital humain » apparaît à côté de celui de « ressources humaines », comme une analogie dans laquelle le monde productif est remplacé par un monde financier.

Dès lors, afin de faire face aux problèmes de souffrances que les travailleurs rencontrent aujourd'hui au travail, il faut introduire une approche managériale correspondant aux caractéristiques et problématiques de notre époque. Cette nouvelle approche doit prendre en compte les facteurs sociologiques actuels et les revendications que les travailleurs.

Notons que Taskin (2022) soulève que « la GRH traditionnelle considère le travailleur du public et du privé comme une ressource dont il faut accroître la performance et réduire le coût » (p.15). L'auteur précise que « si considérer l'humain comme une « ressource » a pu contribuer à

légitimer le champ de la GRH en établissant un lien – au moins théorique – entre politiques de GRH et performance de l'entreprise dans les années 1980-1990, c'est aujourd'hui cette manière déshumanisée de considérer la personne humaine qui sape la légitimité de la GRH. » (Taskin, 2022, p.17).

2.3.1 Quel changement managérial faudrait-il provoquer dans les entreprises pour répondre convenablement aux problèmes actuels du monde du travail ?

La Chaire laboRH (2016) soulève que face aux transformations et défis contemporains, tels que les pressions de plus en plus fortes liées à la mondialisation, à l'augmentation de la concurrence, et au développement rapide des TIC, l'Humain doit rester au cœur des considérations managériales. De son côté, Taskin (2022) relève que

nous avons urgemment besoin d'autres modèles de management, qui valorisent la singularité humaine, qui promeuvent des finalités multiples dont, en priorité, celles du sens et de la reconnaissance au travail. Nous avons besoin d'un management qui s'occupe de l'expertise, des métiers, bref, du travail réel plutôt que de se perdre dans la promotion du bonheur ou du bien-être individuels dont la finalité souvent affichée reste l'efficacité productive. (p.15)

2.3.2 Proposition : Le management humain et « agilité »

Le Management Humain

Taskin & Dietrich (2020) reconnaissent qu'il existe aujourd'hui une revendication sociétale forte appelant à réhumaniser le travail. En réponse à cet appel, les auteurs proposent une approche renouvelée et complémentaire à celles existantes dans le champ de la GRH et du comportement organisationnel. Cette approche est appelée « Le Management Humain (MH) » et « répond, de manière radicale et cohérente, aux enjeux contemporains des entreprises, parmi lesquels l'urgence de réhumaniser le travail et la gestion. » (p.23).

Les auteurs cités expliquent que l'objet du MH est le travail réel, vivant, tel que pratiqué et vécu par tous les travailleurs. La finalité du MH est la reconnaissance au travail (la reconnaissance de l'expertise, de la contribution au projet de l'entreprise, de la personne humaine), et pas exclusivement la contribution à une performance économique ou financière.

Ainsi, le MH affirme « une conception particulière de l'humain, celle de la réflexivité, c'est-à-dire la capacité et la volonté que nous avons de comprendre et d'agir sur nos règles de vie en commun, dans l'entreprise (plutôt qu'une conception où l'être humain, réduit à sa condition de ressource, subit et réagit aux méthodes et processus déployés par d'autres) ». (p.22). Enfin, le MH « s'attache à la personne humaine, c'est-à-dire à l'être profondément social qui cherche à promouvoir les solidarités dans le travail, la réalisation de soi, l'expression de ses capacités et de ses choix, en autonomie, à des fins d'expression créative, voire de gratuité. » (p.90 -91).

Compte tenu des caractéristiques mentionnées, Taskin & Dietrich proposent adapter les pratiques managériales actuelles afin d'appliquer dans les entreprises un management plus humain. Pour ce faire, les auteurs proposent de (i) passer de la question de motivation à la question de sens du travail, de (ii) passer de la création de valeur comme le rôle essentiel de la GRH à favoriser l'expression de la reconnaissance au travail, et de (iii) passer d'un concept d'entreprise à celle de communauté de travail. Ce travail abordera les 2 uniquement premiers leviers de leur proposition, que nous estimons réalisables à plus court terme. Le 3^e levier requiert selon nous un changement structurel sur le long terme et dès lors nous décidons ne pas l'aborder dans ce travail.

De la motivation vers le sens du travail.

Nous avons vu dans le point 2 du présent travail que les pratiques managériales actuelles des entreprises se concentrent sur l'octroi d'incitants financiers ou statutaires aux travailleurs comme forme de motivation, afin qu'ils soient de plus en plus performants et qu'ils contribuent ainsi à la performance financière de l'entreprises.

Le concept de motivation²⁴ apparaît au début des années 1930, lorsque les entreprises s'intéressent à la motivation des travailleurs dans un soucis d'atteindre leurs objectifs. En effet, « la motivation est considérée comme un facteur déterminant de la performance au travail » (Taskin & Dietrich, 2020, p. 98). Taskin & Dietrich (2020), coïncident avec Sievers (1990), la motivation n'est devenue une question importante que lorsque le sens du travail a disparu (avec l'organisation taylorienne du travail et à la déshumanisation qu'elle a engendré). Les auteurs expliquent que tant que le sens de travail est producteur d'identité²⁵ (il varie selon les métiers),

²⁴ La motivation est dans toutes les disciplines, liées au comportement et pousse une personne à agir et/ou à faire des efforts. (Taskin & Dietrich, 2020)

²⁵ « L'organisation sociale du travail n'a pas que des produits économiques et techniques, elle engendre aussi des conséquences sur le plan des individus et de leur système de personnalité » (Taskin & Dietrich, 2020, p.124)

la motivation²⁶ est un concept aussi large que floue dont de nos jours il n'est plus pertinent vu la souffrance que le management de la performance a engendré chez les travailleurs.

Taskin & Dietrich (2020) expliquent que le concept de motivation est insuffisant pour appréhender ce qui amène des individus à s'investir dans les entreprises. Ils proposent dès lors de recontextualiser la question de la motivation, en lui substituant celle du sens au travail. Ce qui amène

d'une part à revenir sur les significations et finalités associées au travail. Il s'agit de prendre en compte le contexte sociétal et organisationnel du travail et de substituer à l'ambition universaliste une conception enrichie de l'Homme au travail qui le considère comme un être réflexif, capable de définir ce qui fait sens pour lui au travail, de choisir des comportements de retrait ou de désengagement, au regard de ses expériences du travail objectif, subjectif et collectif ;

d'autre part, à considérer que le contexte organisationnel est déterminant dans l'analyse du sens du travail, au-delà du seul individu et de ses ressources. » (p.123)

Ainsi, les auteurs signalent que pour donner du sens au travail, il faut réhabiliter le concept du travail, dont il doit provoquer à la fois une contrainte et un dépassement. Pour y parvenir, il convient de considérer le travail dans ses trois dimensions :

- i) **le travail objectif** : tout travail produit quelque chose qui a une valeur. Dès lors, pour améliorer l'expérience objective du travail, il faut pouvoir lui donner un sens et reconnaître à la fois son impact réel et son utilité sociale ;
- ii) **le travail subjectif** : chaque individu a une expérience de travail unique, dont la reconnaissance du travail est primordiale. Dès lors, pour améliorer l'expérience subjective du travail, il faut reconnaître la gratuité sous toutes les formes qu'elle peut revêtir ;

²⁶ La motivation : Est « un processus complexe, évolutif et adaptatif où entrent en compte des paramètres environnementaux, sociaux et individuels, dont l'influence respective varie selon les moments et les situations (Maugeri, p.109) » (Taskin & Dietrich, 2020, p. 109).

- iii) **le travail collectif** : fait d'appartenir à une communauté valorisant la solidarité. Dès lors, pour améliorer l'expérience collective du travail, il faut pouvoir (re) donner au travailleur la possibilité d'être fier dans son travail.

De la création de valeur vers la création d'une culture de la reconnaissance au travail

Taskin & Dietrich (2020) remettent en question les rôles actuels de la GRH car ses approches sont orientées sur la performance. Or, le travail n'est pas présent dans ce concept. Ainsi, les auteurs soulignent que :

- i) le rôle de la GRH qui lié à l'optimisation des ressources au service de la performance, dont l'objectif est d'optimiser l'utilisation des ressources humaines afin d'atteindre les objectifs et les missions de l'entreprise, est trop simpliste. Les auteurs montrent que le lien entre pratiques de GRH et performance de l'entreprise n'a pas été établi empiriquement. En outre, ils observent que la performance que la GRH vise est uniquement la performance financière, et délaisse d'autres aspects de la performance, tels que la performance sociale (bien-être) ;
- ii) le rôle lié à la création de valeur, où la GRH a été considérée comme un acteur « stratégique » devrait nous interpeller, car la création de la valeur que la GRH vise est essentiellement la valeur financière et donc de la « valeur » perçue par les actionnaires.

Pour les auteurs, ces approches de la GRH provoquent souffrance, épuisement des ressources comme des personnes, déshumanisation, entre autres dégâts. Dès lors, ils proposent de reconsidérer l'entreprise et sa gestion comme étant au cœur des relations sociales produisant aussi les règles et les normes de gestion. En ce sens, le rôle majeur du MH est d'offrir de la reconnaissance au travail. « Le MH est garant de ce que le travail et la gestion de l'entreprise procurent ce sentiment de contribuer au fonctionnement d'une communauté ou d'apporter une expertise spécifique faisant prendre conscience à l'individu de ses capacités. » (p.159). Taskin & Dietrich (2020) précisent qu'organiser et produire la reconnaissance au travail permet de saisir autrement les responsabilités, causes et effets du phénomène de stress et d'épuisement au travail (tels que le burn-out).

Les auteurs présentent une série des pratiques de gestion pour promouvoir la reconnaissance au travail (tels que systèmes de rémunération, évaluation de performances gestion de carrières).

L'implémentation du MH provoquerait une rupture avec les pratiques du management perçu comme déshumanisantes par les travailleurs et redonnerait aux travailleurs la possibilité de

s'épanouir dans la réalisation de leur travail. Cet épanouissement serait alors source d'investissement et de réalisation personnel pour les travailleurs. L'impact pour les entreprises serait également positif car elles disposeraient de travailleurs satisfaits, ce qui éviterait l'absentéisme résultant de facteurs de risques psycho-sociaux tels que le stress et le burn-out. Cette situation contribuerait à augmenter la productivité dans les entreprises. En effet, il faut prendre en compte que le principe organisateur du MH est de réhumaniser le travail pour contribuer à la mission de l'organisation.

« L'agilité »

Pour mettre en place le MH dans les entreprises, dans le contexte de la troisième vague technologique, il faudra faire appel à la méthode de travail d'« agilité ». En effet, « l'agilité désigne des pratiques organisationnelles visant à développer les transformations internes, notamment à l'innovation, et à réguler les perturbations externes provoquées par les transformations de l'environnement » (Brangier & Grosjean, 2019, p.40).

Parmi les pratiques organisationnelles de l'agilité, nous trouverons « le changement agile », une méthode d'accompagnement du changement en mode collaboratif (Van Laethem, 2019), qui à travers d'ateliers participatifs, permettrait d'impliquer les travailleurs dans la co-construction de nouvelles pratiques managériales issu du MH dans l'entreprise. Pour ce faire, Van Laethem (2019) propose implémenter le changement de pratiques managériales en 3 étapes :

- **Définir** : Phase de diagnostic (cartographie des changements, des auteurs, des résistances) qui permet de construire les éléments de langage et la feuille de route.
- **Expérimenter** : Phase composé d'un cycle d'ateliers et d'un cycle de pilotage. Le cycle d'ateliers consiste à proposer aux bénéficiaires du changement (les travailleurs) des ateliers participatifs pour leur faire prendre conscience à la fois de l'importance et du contenu du changement. Le cycle de pilotage consiste à réaliser selon des périodicités différentes des mesures du changement en cours de réalisation par des enquêtes auprès des principaux intéressés.
- **Ancrer** : Phase qui est mis à jour régulièrement par les différentes transformations dans l'entreprise. Les productions de cette phase traitent de l'ensemble des projets au service de la transformation globale de l'entreprise.

L'agilité est construite autour de la réactivité, de la proactivité et de l'adaptabilité. L'agilité permet aux entreprises de devenir plus flexibles, en considérant la participation des travailleurs afin qu'il y ait une meilleure collaboration et acceptation au changement organisationnel (Legras, 2014). Elle va mettre les individus et leurs interactions plus en avant que les processus et les outils. (Van Laethem, 2019).

En outre, « dans un marché hyper concurrentiel, où l'innovation permet de ne pas mourir, l'organisation traditionnelle des entreprises est souvent mise à mal et des adaptations sont nécessaires » (Legras, 2014) il faudra également que les pratiques managériales soient adaptées au contexte d'assimilation de nouvelles technologies et d'innovation continue. C'est ici que le concept d'agilité intervient car elle va permettre d'installer dans l'entreprise une capacité à changer de direction rapidement tout en considérant son patrimoine et son futur (Paris, 2015).

Enfin, nous considérons que l'agilité et le MH se complètent pour provoquer un changement dans les pratiques de management des entreprises. Ces pratiques doivent correspondre aux exigences des nouvelles technologies et doivent considérer la dimension sociologique de la population actuelle, car les attentes des travailleurs évoluent également.

III. Conclusion

Notre analyse est partie du constat de l'existence d'un mal-être des travailleurs au travail. Nous avons vu que 2,4 millions de décès dans le monde chaque année, dont 200.000 en Europe, résultent de maladies d'origine professionnelle. La Belgique a d'ailleurs connu une augmentation de près de 40% de cas d'invalidité de travail à cause de burn-outs et de dépressions de longue durée entre 2016 et 2020. En outre, la littérature relève des indicateurs similaires dans les pays voisins, comme au Portugal, où 96% des travailleurs ont fait l'expérience de la dépersonnalisation (un témoin clé d'un management déshumanisé) en 2014, ou encore en Grande-Bretagne, où 64% des employés estiment manquer de confiance de la part de leurs collègues et managers.

Nous avons vu que le mal-être des travailleurs de nos jours peut être expliqué par le contexte de la troisième vague technologique où certaines pratiques managériales peuvent aboutir à l'intensification du travail et à la déshumanisation.

Bien que l'intensification du travail puisse être définie selon plusieurs modèles, il ressort qu'elle peut être comprise comme étant liée au temps et comme la surcharge de travail. En effet, les entreprises tendent à occuper 100% du temps des travailleurs et à chasser les temps morts au travers de démarches d'amélioration continue. La performance et l'urgence deviennent alors la norme et se traduisent par une pression forte sur les travailleurs et des effets négatifs sur leur santé. De même, la surcharge de travail qui s'est amplifiée significativement au cours des dernières années aboutit ou se manifeste par l'apparition de symptômes de souffrance au travail, de stress. Paradoxalement, la littérature montre que même si les machines sont plus sûres, que les installations sont plus confortables du point de vue ergonomique et que les tâches pénibles sont de plus en plus mécanisées, les salariés se plaignent de plus en plus de conditions de travail dégradées.

Quant au phénomène de déshumanisation, celui-ci trouve son origine dans le sentiment perçu par le travailleur d'être objectivé et d'être assimilé à un outil de production, en d'autres termes à un robot. La place de plus en plus importante des TIC dans le contexte de la troisième vague technologique amplifie ce sentiment. Ainsi, la littérature fait état de pratiques de management qualifiées d'inhumaines, en soulevant un management essentiellement basé sur la mesure, les pratiques de reporting continu et d'évaluation des performances économiques qui effacent le travail humain au profit de données numériques.

A cela viennent s'ajouter des pratiques de Gestion des Ressources Humaines (GRH) ainsi que le comportement organisationnel qui ne semblent plus être adaptées à notre époque pour faire face aux souffrances actuelles des travailleurs. En effet, la GRH axe ses efforts sur la motivation des travailleurs par des dispositifs de gestion à base de récompenses et d'incitations financières (bonus, primes, parts variables) ou statutaires (promotion, avancement) qui suivent une évaluation de performance. Or, la littérature critique fortement cette approche qu'elle associe notamment à la perte du sens du travail et à la réduction de l'humain à un facteur de production.

Face à ce constat, des auteurs proposent de réhabiliter un management plus humain afin de lutter contre le mal-être au travail. Taskin & Dietrich (2020) nous proposent une nouvelle approche renouvelée de la GRH et du comportement organisationnel nommé Management Humain (MH) où la finalité est la reconnaissance au travail (la reconnaissance de l'expertise, de la contribution au projet de l'entreprise, de la personne humaine), et pas exclusivement la contribution à une performance économique ou financière. Pour ce faire, nous avons considéré 2 leviers évoqués par les auteurs. D'une part, passer de la question de motivation à la question de sens du travail et d'autre part, passer de la création de valeur comme le rôle essentiel de la GRH à la création d'une culture de la reconnaissance au travail.

L'implémentation du MH et l'agilité dans les entreprises peut contribuer à une amélioration du bien-être des travailleurs et simultanément répondre à la problématique du ralentissement des gains de productivité que nous connaissons actuellement car l'agilité permettrait aux entreprises de rester compétitives.

Bien qu'il existe une rupture entre la perception du bien-être du travailleur et la recherche de productivité des entreprises, nous devons clarifier que la productivité n'est pas antagonique au bien-être des travailleurs. Au contraire, la productivité peut être une source de bien-être du travailleur et de la Société tel que nous l'avons relevé dans la première partie de notre travail. Dès lors, appliquer le Management Humain et l'agilité peut être une réponse à la problématique du ralentissement des gains de productivité car par la reconnaissance du travailleur en tant qu'être réflexif et non comme un outil de production, nous pouvons parvenir à contribuer à l'épanouissement du travailleur.

IV. Bibliographie

- Acker, A. & Liberi, Y. (2018). **1.** Risques Psychosociaux (RPS). Dans : Frédéric Chapelle éd., *Risques psychosociaux et Qualité de Vie au Travail : en 36 notions* (pp. 1-6). Paris : Dunod. <https://doi.org/10.3917/dunod.chape.2018.01.0001>
- Acker, A. (2018). **20.** Intensité et temps de travail. Dans : Frédéric Chapelle éd., *Risques psychosociaux et Qualité de Vie au Travail : en 36 notions* (pp. 139-142). Paris : Dunod. <https://doi.org/10.3917/dunod.chape.2018.01.0139>
- Amparo, J. & Lamoureux, C. (2016). Management. Dans : Gérard Valléry éd., *Psychologie du Travail et des Organisations: 110 notions clés* (pp. 284-288). Paris: Dunod. <https://doi.org/10.3917/dunod.valle.2016.01.0284>
- Askenazy, P. (2005). Sur les sources de l'intensification. *Revue économique*, 56, 217-236. <https://doi.org/10.3917/reco.562.0217>
- Brangier, É. & Grosjean, J. (2019). Agilité. Dans : Gérard Valléry éd., *Psychologie du Travail et des Organisations : 110 notions clés* (pp. 40-44). Paris : Dunod. <https://doi.org/10.3917/dunod.valle.2019.01.0040>
- Callahan, S. (2018). **19.** Facteurs de Risques Psychosociaux. Dans : Frédéric Chapelle éd., *Risques psychosociaux et Qualité de Vie au Travail : en 36 notions* (pp. 127-138). Paris : Dunod. <https://doi.org/10.3917/dunod.chape.2018.01.0127>
- Chapelle, F. et Liberi, Y. (2018). **22.** Autonomie. Dans : Frédéric Chapelle éd., *Risques psychosociaux et Qualité de Vie au Travail : en 36 notions* (pp. 153-159). Paris : Dunod. <https://doi.org/10.3917/dunod.chape.2018.01.0153>

- Ferguson, Y. (2020). Puissance de calcul, force de l'emprise ? Critique de l'« organisation augmentée ». *Nouvelle revue de psychosociologie*, 29, 157-169.
<https://doi.org/10.3917/nrp.029.0157>
- Gaudart, C. (2015). Intensification du travail : le temps soustrait. Dans : Annie Thébaud-Mony éd., *Les risques du travail : Pour ne pas perdre sa vie à la gagner* (pp. 196-206). Paris : La Découverte. <https://doi.org/10.3917/dec.theba.2015.01.0196> (Ouvrage collectif)
- Gollac, M. (2005). L'intensité du travail: Formes et effets. *Revue économique*, 56, 195-216.
<https://doi.org/10.3917/reco.562.0195>
- Issor, Z. (2017). « La performance de l'entreprise : un concept complexe aux multiples dimensions ». *Projectics / Proyéctica / Projectique*, 17, 93-103.
<https://doi.org/10.3917/proj.017.0093>
- Laroche, P. & Salesina, M. (2018). Chapitre 1. La relation d'emploi : perspectives croisées. Dans : , P. Laroche & M. Salesina (Dir), *GRH et relations de travail: Fondements théoriques, enjeux contemporains* (pp. 9-58). Louvain-la-Neuve: De Boeck Supérieur.
- Legras, S. (2014). L'agilité, nouvelle transformation pour l'entreprise. *Documentaliste-Sciences de l'Information*, 51, 4-6. <https://doi.org/10.3917/docs.514.0004>
- Liberi, Y. (2018). 15. Organisation du travail. Dans : Frédéric Chapelle éd., *Risques psychosociaux et Qualité de Vie au Travail : en 36 notions* (pp. 99-105). Paris : Dunod.
<https://doi.org/10.3917/dunod.chape.2018.01.0099>
- Paris, T. (2015). Éditorial : L'agilité. *Le journal de l'école de Paris du management*, 111, 3-3.
<https://doi.org/10.3917/jepam.111.0003>

- Pernot, J. (2014). 58. *De quoi la désyndicalisation est-elle le nom ?*. Dans : Michel Pigenet éd., *Histoire des mouvements sociaux en France: De 1814 à nos jours* (pp. 640-651). Paris: La Découverte. <https://doi.org/10.3917/dec.pigen.2014.01.0640>
- Posset, A. (2021). Souffrances au travail et burn-out : Ruptures et résilience. *Le Journal des psychologues*, 389, 67-73. <https://doi.org/10.3917/jdp.389.0067>
- Taskin, L. et Dietrich, A. (2020). *Management humain : Pour une approche renouvelée de la GRH et du comportement organisationnel* (2e éd.). De Boeck supérieur, Bruxelles.
- Taskin, L. (2022). Pourquoi le Management Humain n'est pas un pléonasme : Pour une approche renouvelée des ressources humaines. Dans : Rédaction du BBF éd., *2021-2022. Bibliothèques, inspirez la confiance* (pp. 15-20). Bulletin des bibliothèques de France.
- Truchot, D. (2019). Épuisement professionnel (*burnout*). Dans : Gérard Valléry éd., *Psychologie du Travail et des Organisations : 110 notions clés* (pp. 190-194). Paris : Dunod. <https://doi.org/10.3917/dunod.valle.2019.01.0190>
- Van Laethem, N. (2019). *La méga boîte à outils de l'agilité*. Dunod. <https://doi.org/10.3917/dunod.vanl.2019.02>

Note d'articulation

Cette note montre la nécessité d'intégrer deux problématiques actuelles qui pourraient être résolues par l'adoption d'une nouvelle approche managériale : le ralentissement des gains de productivité et le mal-être des travailleurs au travail.

Nous avons vu dans la première partie que dans le contexte de la troisième vague technologique, il existe un ralentissement des gains de productivité dans les pays développés dont la Belgique. Ce ralentissement est interpellant car la productivité est importante. En effet, la productivité est à la base de la croissance économique, qui à son tour est source de bien-être pour les travailleurs et déterminante pour l'évolution du niveau de vie de la population, de même que nécessaire pour financer la sécurité sociale, pour élargir les possibilités de choix politiques des autorités, pour augmenter les recettes fiscales et diminuer les dépenses sociales, pour être en mesure de répondre aux récessions et aux chocs économiques, ainsi que pour parvenir à une économie plus durable, inclusive et résiliente, particulièrement en temps de crise.

Néanmoins, les bénéfices apportés par la productivité pourraient être menacés par ce ralentissement des gains de productivité si celui-ci stagne dans le temps. Nous avons d'ailleurs vu les risques de rester dans le ralentissement de la croissance de la productivité :

- Le ralentissement constitue la principale cause de la moindre croissance du PIB par habitant, qui se traduit par un impact négatif dans le revenu réel des travailleurs car le PIB par habitant détermine le revenu par habitant pouvant être réparti entre les salariés et les investisseurs,
- Une faible croissance peut contribuer à l'augmentation du poids de la dette intérieure et/ou extérieure et, lorsque cette-dernière est excessive, en rendre plus malaisée la diminution, ce qui accroît la vulnérabilité du pays face aux marchés financiers,
- Le ralentissement rend le maintien de la compétitivité coût plus difficile, car comme nous avons vu précédemment le niveau de productivité est un élément essentiel pour être compétitif,
- Une faible croissance peut avoir un impact dans le contexte de la gestion des risques. Si la croissance économique ne repose pas sur les gains de productivité sinon sur un endettement interne et externe excessif, cela augmenterait le risque de chocs financiers et limiterait la possibilité d'absorber d'autres chocs,

- Au niveau européen, le ralentissement d'un pays en particulier est aussi considéré comme un risque car un objectif important du processus d'intégration économique est la convergence du PIB par habitant entre les différents Etats membres et donc la convergence des niveaux de productivité.

Afin d'adresser ce risque, les pays cherchent à maintenir un niveau de productivité croissant.

Toutefois, la littérature actuelle débat sur la possibilité d'arriver à un niveau de stagnation séculaire et sur la question qui est de savoir si celle-ci est temporaire ou permanente. Face à ce débat, nous nous positionnons du côté de la vision optimiste qui considère que le ralentissement n'est que temporaire.

En considérant que les facteurs de la croissance de la productivité sont la main-d'œuvre, l'intensification capitaliste du processus de production et l'innovation au sens large, nous proposons de répondre au ralentissement des gains de productivité par le facteur travail, en introduisant une nouvelle approche managériale, "l'agilité" et "le management humain", pour accompagner le déploiement des nouvelles technologies et ainsi également répondre aux problématiques actuelles du travail dont le mal-être au travail provoqué par l'intensification du travail et par la déshumanisation.

