

## **La mesure de la productivité**

« Productivité et rentabilité sont perçues comme étant des notions si similaires qu'elles ne peuvent être distinguées ». « Productivité n'est pas identique à performance ». « La productivité est le temps requis pour répondre à un service de haute qualité ». « La productivité est la relation entre le travail fourni et le prix payé à un employé pour effectuer le job ». « La productivité est la production de chaque employé par rapport à son salaire ». « La productivité est le revenu par rapport au nombre d'employés ». « La productivité est le rapport entre le revenu généré et les ressources utilisées ». « La productivité est une attitude de l'esprit ». « Productivité et rentabilité ne sont, après tout, pas si éloignées ». La productivité...arrêtons-nous là ! Tant de perceptions de la notion de productivité ont de quoi désarçonner plus d'un lecteur.

Essayons d'y voir un peu plus clair. Les économistes expriment la productivité totale des facteurs de production sous la forme du quotient suivant :

$$\frac{\text{Production}}{\text{Moyens mis en œuvre}}$$

La productivité totale des facteurs est la mesure la plus complète de la productivité, car elle lie la production à tous les facteurs de production (moyens mis en œuvre)

Bien qu'en théorie, elle soit un concept supérieur (par rapport à la productivité du travail uniquement), en pratique, elle est difficile, voire impossible à établir.

### **La mesure de la production**

Pour exprimer la production en quantités, deux conditions doivent être remplies :

- Le bien produit doit être homogène dans l'espace, c'est-à-dire d'une firme à l'autre afin de permettre des comparaisons de productivité
- Le bien doit être homogène dans le temps pour pouvoir juger de l'évolution historique de la productivité d'une entreprise.

Or, ces deux conditions ne sont remplies qu'exceptionnellement.

Devant l'hétérogénéité des biens, alors on se hasarde à l'exprimer en valeurs. Mais les fluctuations de prix inhérentes au marché se traduiront par des hausses ou des baisses de la valeur de la production sans que rien ne soit nécessairement modifié dans les techniques utilisées. L'indice de productivité variera cependant sans traduire par là une quelconque évolution du progrès technique.

### **La mesure des moyens mis en oeuvre**

Par «Moyens mis en œuvre» on entend les facteurs de la production, c'est-à-dire le Capital Fixe (immeubles, sol, machines, installations, outils) et Circulant (matières premières) et le Travail. Il faut y ajouter l'Esprit d'entreprise (facteur intangible), c'est-à-dire l'art de combiner de manière optimale l'utilisation du capital et du travail afin de générer un profit

maximum et surtout un cash flow opérationnel suffisant pour couvrir les besoins d'investissement, de financement, de distribution de dividendes et de réserves. Diviser la production par les moyens mis en oeuvre est, vous l'avez deviné, un exercice insurmontable. En effet, quel dénominateur quantitatif commun trouver pour ces quatre facteurs ? Mission impossible !

Là aussi, devant l'hétérogénéité des moyens mis en oeuvre, la tentation est grande de les exprimer en valeur. Cependant, il suffirait, par exemple, qu'une firme amortisse son capital fixe sur une période plus courte pour faire apparaître une meilleure productivité que ses concurrents.

Bien que la production ne soit pas uniquement le fruit du travail, c'est toujours à la productivité du travail à laquelle on se réfère, comme si ses défenseurs voulaient éluder la difficulté quasi insurmontable de trouver un dénominateur commun à tous les moyens de production.

### **La mesure du travail**

La mesure du travail peut s'opérer de deux manières : soit en additionnant les heures accomplies ou le nombre d'employés, soit en retenant le total des salaires payés.

La meilleure mesure du facteur travail est le nombre total d'heures travaillées, qui permet de tenir compte des différences dans le nombre moyen d'heures travaillées et dans l'importance du travail à temps partiel et à temps plein. Le nombre d'heures travaillées constitue donc une représentation plus précise des tendances de la productivité du travail.

Mais quel sens attribuer à une somme de travail fournie par des individus qui diffèrent autant par leur qualification professionnelle que par le zèle dont ils font preuve ?

De plus ne faut-il considérer que le personnel directement productif, à l'exclusion de toutes les autres fonctions assumées dans l'entreprise, allant du concierge aux cadres supérieurs en passant par les secrétaires ?

Considérant que la productivité découle de l'action conjointe de chacun, on aura tendance à retenir l'ensemble du personnel, au risque de multiplier les paradoxes.

Imaginons une compagnie avec un important département de R & D. Plus le nombre de chercheurs est grand et dont l'activité portera ses fruits dans le futur, plus la productivité sera faible dans le présent. Il suffirait par ailleurs de confier une opération à un sous-traitant à n'importe quelles conditions pour qu'aussitôt la productivité s'élève, ce qui serait paradoxal. La productivité dépend donc aussi du choix de la période considérée. La productivité calculée sur une période de 10 ans ne sera pas égale la somme des productivités annuelles.

Il se peut aussi que la productivité du travail soit plus élevée qu'une autre dans une entreprise, non pas parce que la main-d'oeuvre y est plus productive, mais parce qu'on y utilise une plus grande quantité de capital.

Si l'on prend le total des salaires, serons-nous comblés ? Nullement, car ceux-ci varient. Si, à la suite d'un progrès technique, un article qui nécessitait jusqu'ici cinq heures de travail payées chacune 40 francs n'exige plus aujourd'hui que quatre heures à 50 francs, après comme avant

la somme des salaires versés sera de 200 francs. La formule indiquera une productivité inchangée, alors que l'amélioration de la production due au progrès technique sera de 20%. Inversement, si dans une entreprise le salaire est amputé de 10%, le pouvoir d'achat des collaborateurs se réduira d'autant sans que les techniques ne se transforment, la productivité s'élèvera d'environ 10%.

Le salarié parvient aujourd'hui à produire davantage de biens et de services que jadis et d'une qualité supérieure. Rien n'interdit de qualifier cette évolution de hausse de la productivité. Toutefois, si l'on veut calculer la productivité générale, ce progrès ne peut être attribué à tel ou tel facteur de production en particulier. Il est le résultat de l'action indissociable de tous les facteurs à la fois.

### **Une recherche laborieuse**

En plus de deux siècles d'efforts laborieux, nul n'est parvenu à proposer une méthode de calcul de la productivité générale qui soit jugée fiable par chacun. En 1902 déjà, Böhm-Bawerk, l'un des maîtres de l'Ecole de Vienne, se livrait à un constat d'échec. Les théories de la productivité sont à un rare degré indéterminées et équivoques, écrivait-il, ajoutant qu'elles constituent une source inépuisable d'obscurité, de méprises, de confusions et de conclusions erronées.

### **Une approche marginaliste**

Quelle que soit la méthode ci-dessus utilisée, le résultat discutable obtenu n'est qu'une moyenne. Le calcul de la productivité peut avoir un certain intérêt si l'on adopte une approche marginaliste. Par exemple, une firme industrielle utilisant 10 machines et 50 collaborateurs produit 10000 biens. La direction décide le remplacement d'une machine. Les autres facteurs (9 machines et 50 collaborateurs) restent inchangés sur la période considérée. Suite à cette amélioration des techniques, la production augmente à 10100 biens. Encore faut-il que cette augmentation de la production soit absorbée par le marché. On peut donc affirmer que la production marginale imputable à cette nouvelle machine est de 100 biens. On peut faire le même raisonnement en faisant varier le facteur travail, toutes choses égales par ailleurs (hypothèse *ceteris paribus*). Une telle approche de la productivité peut permettre à un responsable opérationnel de prendre des décisions d'ordre technique ou/et opérationnel. Rien de plus ! La décision du management d'investir dans cette nouvelle machine s'est fondée, *in fine*, sur une approche financière afin de déterminer si ce nouvel investissement crée de la valeur ou non, c'est-à-dire génère un cash flow additionnel ou pas.

### **Productivité et rentabilité**

Enfin, on ne peut assimiler la productivité à la rentabilité. Le profit résulte à la fois du choix de la combinaison des divers facteurs de production et des conditions du marché. Le gain découle d'un grand nombre de décisions prises par l'entrepreneur sur la base de calculs fondés sur la valeur.

Et puis, de quelle rentabilité s'agit-il ? De la rentabilité de l'actif ( $ROA = EBIT / \text{ACTIF}$ ) ? De la rentabilité pour les actionnaires (ROE) (Bénéfice net / Fonds propres) ? Sûrement pas le ROE car il se réfère aux capitaux financiers apportés par les actionnaires pour financer une partie des actifs et non au capital technique utilisé.

La productivité du travail répond à une préoccupation technique interne alors que la rentabilité est de nature économique. La productivité pourrait s'améliorer beaucoup alors que le profit s'évanouirait.

Tout responsable d'entreprise a les yeux rivés sur son compte d'exploitation. Le rapport annuel fait invariablement état, entre autre, de l'évolution du bénéfice. En revanche, il reste pratiquement muet au sujet de l'indice de productivité. Et pour cause, puisque ce dernier ne peut fournir aucune indication fiable sur l'état de santé de la firme.

Il serait donc plus judicieux de concentrer ses efforts sur les différentes notions de rentabilité et le cash flow opérationnel, pipe-line financier de la firme, plutôt que sur la productivité.

Bernard Jaquier, *MBA Sciences PO Paris*, Professeur d'Economie et de Finance, Ecole Hôtelière de Lausanne. Email : [bernard.jaquier@ehl.ch](mailto:bernard.jaquier@ehl.ch)

### Sources

- François Schaller, Professeur honoraire aux universités de Lausanne et Berne, L'insaisissable notion de productivité, L'Information immobilière, No 62
- Magazine EHLITE, No 7, Décembre 2004
- <http://strategis.ic.gc.ca>