

**LE POINT DE VUE DE JACQUES CRÉMER ET BERNARD SALANIÉ**

# Les deux secrets de la productivité américaine : management et formation

Qu'est-ce qui caractérise les entreprises bien gérées ? C'est une très vieille question mais ce n'est que récemment que les économistes s'y sont attaqués en utilisant tout l'arsenal des méthodes empiriques dont nous disposons. Ces travaux apportent des réponses plus solides, qui ont, entre autres, des conséquences importantes pour la politique de formation en France.

Alors que la différence entre la productivité du travail aux Etats-Unis et en Europe avait décliné entre 1985 et 1995, elle s'est accrue entre 1995 et 2005. Dans un article récent, Nick Bloom, de Stanford, et Raffaella Sadun et John Van Reenen, de la London School of Economics, étudient les causes de cette divergence. Leur première observation est que les entreprises américaines utilisent les technologies de l'information de manière beaucoup plus intensive, et que l'écart s'est substantiellement creusé depuis 1995. Comment l'expliquer ? Cela pourrait être dû aux circonstances particulières de l'économie américaine : concurrence plus intense, marché du travail moins régulé, main-d'œuvre plus éduquée et plus jeune. Mais ce pourrait aussi être lié à des pratiques managériales différentes. Les auteurs montrent que la seconde hypothèse explique au moins une partie de l'écart. Ils étudient l'utilisation des technologies de l'information des filiales européennes des entreprises américaines et montrent d'abord qu'elles utilisent plus de technologie d'information, mais surtout qu'elles l'utilisent de façon plus efficace (ces deux faits sont bien sûr liés). En travaillant sur un échantillon d'établissements britanniques, ils estiment que le doublement du capital investi en technologies de l'information augmente la productivité de 4,9 % si l'établissement appartient à une multinationale américaine, mais de seulement 1,2 % s'il appartient à une entreprise britannique ou à une multinationale non américaine.

Le mode de gestion des entreprises

américaines semble expliquer pourquoi elles exploitent mieux les potentialités des technologies de l'information. C'est ce que suggèrent les résultats que les auteurs obtiennent sur un échantillon d'entreprises multinationales installées en Europe. Ils montrent que les filiales d'entreprises américaines ont des politiques du personnel plus dynamiques, promouvant plus rapidement et récompensant de façon plus agressive les employés à la performance élevée, et payant plus d'attention à la gestion de leur « capital humain ». L'analyse économétrique montre que ces pratiques et l'utilisation de technologies d'information sont complémentaires : leurs effets positifs se renforcent mutuellement.

## Des travaux récents confirment le rôle primordial du développement du capital humain pour les économies modernes.

Dans un article précédent publié dans le « Quarterly Journal of Economics », Bloom et Van Reenen avaient justement tenté d'expliquer pourquoi les entreprises britanniques, allemandes et françaises étaient moins bien gérées que les entreprises américaines. La moindre intensité de la concurrence joue un rôle important ; ce n'est pas pour surprendre les économistes, même si la majorité de la population française reste réticente à admettre les vertus de la concurrence. Les entreprises familiales qui se transmettent selon la norme ancienne de la primogéniture sont aussi nettement moins bien gérées - un facteur qui pèse particulièrement sur la productivité de l'économie française. Enfin, le fait que les entreprises européennes aient moins de salariés avec des diplômes universitaires est le troisième élément déterminant.

Il nous semble que ces faits ont des conséquences importantes pour la poli-

tique économique en France. Ils confirment le rôle primordial du développement du capital humain pour les économies modernes. Les gouvernements européens ont fini par reconnaître que la recherche est une priorité nationale ; en France, le grand emprunt va ainsi consacrer des moyens importants au soutien et à la réforme des institutions de recherche. Nous nous en félicitons. Mais, malheureusement, la qualité de notre enseignement supérieur ne reçoit pas la même attention. Par exemple, alors qu'une forte complémentarité existe aussi entre la recherche et l'enseignement supérieur, rien n'est prévu pour stimuler les innovations pédagogiques ou réfléchir à des réformes structurelles.

Notre enseignement supérieur reste handicapé par son dualisme hérité du passé : d'un côté, des universités qui gèrent mal l'accroissement (nécessaire) du nombre d'étudiants ; de l'autre, des classes préparatoires et des grandes écoles qui dispensent à un public de happy few un enseignement souvent très traditionnel dans sa forme et, pour la grande majorité d'entre elles, largement déconnecté de la recherche. Il n'y a guère de place dans ce dispositif pour ce qu'on trouve dans les meilleures universités étrangères : un enseignement dynamique et au contact de la recherche, qui repose moins sur l'enseignement magistral et qui fasse plus appel au travail personnel des étudiants.

Jacques Crémer est chercheur à la Toulouse School of Economics.  
Bernard Salanié est professeur à Columbia University (NewYork).