



ASPEN NETWORK  
OF DEVELOPMENT  
ENTREPRENEURS

---

 aspen institute



CE QUE NOUS SAVONS AU SUJET DE

# La qualité de l'emploi dans les petites entreprises en croissance

En résumant les données probantes existantes

Novembre 2021

Soutien de



## À propos de l'ANDE

---

L'**Aspen Network of Development Entrepreneurs (ANDE)** est un réseau mondial d'organisations qui stimulent l'esprit d'entreprise dans les économies en voie de développement. Les membres de l'ANDE fournissent des services essentiels de soutien financier, éducatif et commercial aux petites entreprises en croissance (PEC), en partant du principe que les PEC sont créatrices d'emplois, qu'elles encouragent la croissance économique à long terme et présentent des avantages environnementaux et sociaux.

En tant que porte-parole mondial du secteur des PECs, ANDE est convaincue que ces dernières constituent un outil puissant, mais sous-exploité, lorsqu'il s'agit de relever les défis sociaux et environnementaux. Depuis 2009, nous sommes devenus un réseau de confiance comptant près de 300 collaborateurs actifs dans presque toutes les économies en développement. ANDE développe le champ des connaissances, mobilise les ressources et met en relation les institutions qui soutiennent les petits entrepreneurs qui œuvrent pour une prospérité inclusive dans le monde en développement. ANDE fait partie de l'Aspen Institute, une organisation mondiale à but non lucratif engagée dans la réalisation d'une société libre, juste et équitable.

## À propos des Synthèses de Données Probantes d'ANDE

---

Ce rapport fait partie d'une série de synthèses de données probantes produites par l'ANDE et résumant les recherches existantes sur des sujets pertinents au secteur des petites entreprises en croissance (PEC). Ces synthèses sont destinées à servir de ressource aux professionnels afin de leur permettre de se mettre rapidement à jour sur la documentation concernant des sujets tels que les écosystèmes entrepreneuriaux, la gestion des talents et la qualité des emplois. Pour lire les autres synthèses de données probantes et accéder aux ressources citées dans ce rapport, rendez-vous sur le site [www.andeglobal.org/knowledge-hub](http://www.andeglobal.org/knowledge-hub).

## Auteurs et Remerciements

---

**Abigayle Davidson**, Responsable de Recherche, **ANDE**

**Victoria Hume**, Analyste de Recherche, **ANDE**

**Matthew Guttentag**, Directeur de Recherche et d'Impact, **ANDE**

## Soutien pour ce Rapport

---

### **Le Partenariat Mondial pour la Croissance Inclusive : Construire l'Écosystème de Soutien au PEC pour 2020 et Au-delà**

L'ANDE est ravie de se joindre à une série de programmes dans le cadre du Partenariat Mondial pour la Croissance Inclusive (PMCI), une collaboration entre l'Aspen Institute et le Mastercard Center for Inclusive Growth. Le Partenariat Mondial pour la Croissance Inclusive (PMCI) est une initiative pluriannuelle qui combine l'expertise et les réseaux de l'Institut et du Centre pour aborder les inégalités de revenus et d'informations à travers le prisme de la croissance inclusive.

# Table des Matières

---

Introduction et Points Clés.....	<b>5</b>
Définir la Qualité de l'Emploi .....	<b>7</b>
Données Probantes Existantes: Les PECs sont créatrices d'emplois, mais qu'en est-il de la qualité de ces derniers? .....	<b>10</b>
Les PECs et l'Économie des Petits Boulots .....	<b>14</b>
Approches pour Améliorer la Qualité de l'Emploi et la Performance Entrepreneuriale chez les PECs.....	<b>15</b>
Conclusion et Invitation à Poursuivre la Recherche .....	<b>18</b>

# Introduction et Points Clés

**La qualité de l'emploi constitue un domaine d'intérêt croissant pour les spécialistes du développement international et les chercheurs qui s'intéressent à la manière dont la création de postes peut stimuler la croissance et le bien-être économiques.**

Comme l'indique une analyse littéraire réalisée par EIM Business & Policy Research, «atteindre une haute qualité d'emploi est à la fois un moyen d'atteindre un but et une fin en soi. Dans un premier temps, la qualité d'un emploi a un impact significatif sur la condition de vie des employés. Ensuite, la qualité des emplois est liée à la productivité de la main-d'œuvre. À ce titre, l'amélioration de la qualité du travail constitue l'un des moyens d'améliorer la productivité.»<sup>1</sup>

Les petites et moyennes entreprises (PME) jouent un rôle central dans l'impact de la qualité de l'emploi sur la vie des gens. Selon l'Organisation internationale du travail (OIT), au moins deux tiers des emplois formels en Asie, en Afrique et en Amérique latine se trouvent dans des PME<sup>2</sup>, et les jeunes entreprises à forte croissance représentent une part disproportionnée de la hausse nette de l'emploi dans les économies en développement.<sup>3</sup> Avec le lancement des Objectifs de développement durable des Nations unies, l'*ODD 8 : Travail Décent et Croissance économique* devient un cri de ralliement pour les professionnels qui cherchent à encourager l'entrepreneuriat comme un moyen de développement économique et social. Cependant, si le concept de travail décent peut sembler simple, définir clairement un «emploi de qualité» s'est avéré être une initiative complexe.<sup>4</sup>

Il existe de nombreuses façons de définir la qualité de l'emploi, mais celles-ci comprennent généralement des *dimensions objectives*, telles que la rémunération et les conditions observables sur le lieu de travail, ainsi que des *dimensions subjectives*, telles que la perception qu'ont les employés de leur propre action et de leur capacité à contribuer de manière significative à l'entreprise. Bien que ces dimensions aient été bien étudiées dans la littérature académique, les travaux ont tendance à se concentrer sur les grandes entreprises, les recherches portant spécifiquement sur la qualité de l'emploi dans les PME étant beaucoup plus rares.<sup>5</sup> Ce rapport synthétise les données existantes sur la qualité de l'emploi dans les PME, en se concentrant sur les entreprises plus jeunes et orientées vers la croissance dans la mesure du possible (désignées par l'ANDE sous le terme de «petites entreprises en croissance» ou PEC).<sup>6</sup>

1 de Kok, J. et al. (2011). [Do SMEs create more and better jobs?](#) EIM Business & Policy Research.

2 de Kok, J. et al. (2013). ["Is Small Still Beautiful?" Literature Review of Recent Empirical Evidence on the Contribution of SMEs to Employment Creation.](#) International Labour Organization.

3 World Bank Feature Story. (2018). [High-Growth Firms: Facts, Fiction, and Policy Options for Emerging Economies.](#)

4 Findlay, P. et al. (2013). [The challenge of job quality.](#) *Human Relations.*

5 Croucher, R. et a. 2013. [Can better working conditions improve the performance of SMEs?](#) International Labour Organization.

6 Les petites entreprises en croissance (PEC) sont définies par l'ANDE comme étant des entreprises commercialement viables comptant entre 5 et 250 employés et ayant un potentiel et une ambition de croissance importants. En général, les PECs sont en quête d'un capital de croissance de 20 000 à 2 millions de dollars.

Le rapport résume d'abord comment la qualité de l'emploi est définie et mesurée, puis donne un aperçu des données probantes actuelles sur ce sujet dans les PME, et enfin examine l'efficacité des interventions visant à en améliorer la qualité.

### POINTS CLÉS:

- + **Les instruments de mesure fiables de la qualité de l'emploi combinent des dimensions objectives et subjectives.** Les dimensions objectives comprennent des caractéristiques observables, telles que le salaire, la stabilité et les conditions de travail. Les dimensions subjectives comprennent divers aspects de la motivation des employés, le développement professionnel et le sentiment d'autonomie.
- + **Les PME obtiennent des résultats plus élevés en matière de satisfaction au travail mais plus faibles en ce qui concerne les dimensions objectives de la qualité de l'emploi.** En général, les PME offrent à leurs employés des salaires plus bas, moins de stabilité et des mesures de sécurité inférieures à celles des grandes entreprises. Cependant, les employés des PME se déclarent plus satisfaits de leur emploi que ceux des grandes entreprises, probablement en raison de meilleures conditions de travail perçues, telles que l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, les relations avec la direction et l'importance du travail. Cela est particulièrement vrai pour les start-ups à forte croissance qui attirent des travailleurs qui accordent moins d'importance à la stabilité de l'emploi en faveur d'une plus grande indépendance et de plus grandes responsabilités.
- + **Il existe peu de données probantes sur l'efficacité des interventions visant à améliorer la qualité de l'emploi dans les PME.** Il existe un ensemble de connaissances reliant les caractéristiques des PME à la qualité de l'emploi, mais ces études ne suffisent pas à établir un lien de causalité. Les évaluations des programmes et des initiatives visant à aider les PME à adopter de meilleures pratiques en matière d'emploi sont nécessaires pour informer les décideurs, les donateurs et les prestataires de services de développement des entreprises sur les mesures pratiques à prendre pour améliorer la qualité des emplois dans les PME.

# Définir la Qualité de l'Emploi

La qualité de l'emploi, dans son sens le plus élémentaire, englobe les caractéristiques d'un poste qui contribuent (ou est nuisible) au bien-être des employés.<sup>7</sup> Tout en étant utile comme point de départ universel, il est nécessaire de préciser les différents attributs de l'entreprise qui ont un effet positif ou négatif sur les travailleurs.

Il existe divers schémas, systèmes de mesure et définitions qui décomposent les composantes d'un emploi de qualité. Bien que ces approches considèrent toutes de manière différente divers aspects de la qualité de l'emploi, elles tendent à inclure un ensemble d'éléments communs qui peuvent être classés soit en *dimensions objectives*, qui comprennent des caractéristiques observables, soit en *dimensions subjectives*, qui reposent sur la perception des employés.

En général, les dimensions objectives peuvent être mesurées à l'aide de données observables, telles que les politiques d'emploi, les feuilles de temps et les informations salariales. Les dimensions subjectives, quant à elles, reflètent la perception qu'ont les employés de leur travail et indiquent leur satisfaction générale. Les dimensions couramment utilisées pour mesurer la qualité de l'emploi au niveau de l'entreprise sont décrites ci-dessous, en s'inspirant d'indicateurs tirés de modèles bien connus, tels que [BLab's B Impact Assessment](#), le [ILO's SME Performance Measurement Toolkit](#), le [ILO's SCORE Program](#), et le rapport du [Royal Society of Arts' "Measuring Good Work"](#).

## LES DIMENSIONS OBJECTIVES

- + **Salaires.** Cette dimension comprend des indicateurs permettant de déterminer dans quelle mesure les travailleurs sont correctement rémunérés. Les indicateurs spécifiques peuvent inclure les salaires moyens comparés au salaire minimum national ou à un autre seuil,<sup>8,9</sup> la compensation pour les heures supplémentaires et l'augmentation de la rémunération des travailleurs au fil du temps en réponse à l'évolution des exigences professionnelles et à l'augmentation du coût de la vie.<sup>10</sup>
- + **Stabilité et sécurité de l'emploi.** Cette dimension comprend des indicateurs permettant de savoir dans quelle mesure les salariés peuvent compter sur la poursuite de leur contrat de travail, ainsi que sur la régularité ou la prévisibilité du nombre d'heures de travail et du moment où elles sont effectuées. Les indicateurs spécifiques de cette dimension peuvent inclure la

7 Muñoz de Bustillo, R. et al. (2011). [E Pluribus Unum? A Critical Survey of Job Quality Indicators](#). *Socio-Economic Review*.

8 Spierings, E. (2018). [Methodological Guidance for 5 Private Sector Development Indicators](#). Donor Committee for Enterprise Development. (Extrait de la partie faisant référence au Rapport sur la Politique de Développement du KFW/DEG).

9 *Ibid.*

10 *Ibid.*

durée moyenne d'occupation<sup>11</sup>, la proportion d'employés permanents par rapport aux employés temporaires ou saisonniers<sup>12</sup>, et le taux de rotation mesuré par la proportion d'employés qui ont été licenciés pendant une période standard<sup>13</sup>.

- + **Heures de travail.** Cette dimension comprend des indicateurs liés à la quantité et à la structure des heures de travail des employés. Les indicateurs spécifiques de cette dimension peuvent inclure le nombre total d'heures de travail par semaine en fonction du type d'emploi (temps partiel, temps plein, salarié)<sup>14</sup>, la quantité d'heures supplémentaires escomptées et la prévisibilité<sup>15</sup> ou la flexibilité des horaires.<sup>16</sup>
- + **Protection et assurance sociales.** Cette dimension comprend les protections et les avantages sociaux dont bénéficient les travailleurs. Les indicateurs de cette dimension peuvent inclure l'existence d'une assurance maladie et invalidité, de congés de maternité, de services de garde d'enfants et de plans de retraite et d'épargne.<sup>17</sup>
- + **Voix et représentation.** Cette dimension se concentre sur la mesure dans laquelle les voix des employés sont entendues à différents niveaux de la gestion et examine les pratiques de gestion utilisées ainsi que la possibilité pour les employés de se réunir et de communiquer librement.<sup>18</sup> Les indicateurs de cette dimension peuvent inclure l'affiliation syndicale, la participation et l'engagement des employés.
- + **Santé et sécurité au travail.** Cette dimension se rapporte à la qualité des conditions de travail, y compris la question de savoir si des mesures préventives sont prises de manière adéquate pour protéger les travailleurs de tout danger potentiel sur le lieu de travail. Les indicateurs de cette dimension peuvent inclure le taux d'accidents au travail<sup>19</sup> et diverses mesures de la sécurité et de la santé mentale et physique des travailleurs.<sup>20</sup>

## LES DIMENSIONS SUBJECTIVES

- + **L'épanouissement des employés.** Cette dimension vise à déterminer si les employés ont le sentiment d'être traités comme des collaborateurs de valeur pour l'entreprise, si leurs compétences sont pleinement utilisées et si leur travail a un sens.

11 (1999). [Job Quality and Small Enterprise Development](#). International Labour Organization.

12 Spierings, E. (2018). [Methodological Guidance for 5 Private Sector Development Indicators](#). Donor Committee for Enterprise Development. (Extrait d'une partie de l'entretien avec la GIZ).

13 *Ibid.*

14 Boulin, J. et al. (2006). [Decent Working Time: New Trends, New Issues](#). International Labour Organization.

15 (2016). [Moving Beyond Job Creation: Defining and Measuring the Creation of Quality Jobs](#). Pacific Community Ventures.

16 Boulin, J. et al. (2006). [Decent Working Time: New Trends, New Issues](#). International Labour Organization.

17 (1999). [Job Quality and Small Enterprise Development](#). International Labour Organization.

18 *Ibid.*

19 Spierings, E. (2018). [Methodological Guidance for 5 Private Sector Development Indicators](#). Donor Committee for Enterprise Development. (Extrait d'une partie de l'entretien avec la GIZ).

20 (2018). [Measuring Good Work: The final report of the Measuring Job Quality Working Group](#). The Royal Society of the Arts Future Work Centre.



- + **Développement professionnel.** Cette dimension permet de déterminer si les employés ont la possibilité d'acquérir de nouvelles compétences pour progresser dans leur carrière. Les indicateurs de cette dimension devraient évaluer si les travailleurs estiment avoir accès à des programmes de formation adéquats, à des incitations à la performance et à des possibilités de promotion.<sup>21</sup>
- + **Relations professionnelles et motivation au travail.** Cette dimension englobe le niveau de motivation des employés envers leur travail et les relations/morale au sein de l'organisation. Les indicateurs peuvent inclure l'auto-évaluation de la motivation par les employés ainsi que la participation à des activités non obligatoires liées au travail.
- + **Satisfaction des employés en matière de salaire/rémunération.** Cette dimension se concentre sur la mesure dans laquelle les employés sont satisfaits de leur rémunération actuelle.<sup>22</sup> Bien que cette dimension fasse partie de la catégorie plus large de la rémunération, elle comprend des indicateurs relatifs à la satisfaction subjective ainsi que le niveau de compréhension des employés quant à la façon dont leur salaire est décidé/calculé.<sup>23</sup>
- + **Discrimination et égalité.** Cette dimension se concentre sur la mesure dans laquelle l'employeur a pris des mesures pour créer un environnement de travail où les employés se sentent en sécurité, indépendamment de leur sexe, de leur race, de leur âge, de leur origine ethnique, de leur nationalité, etc. Parmi les exemples d'indicateurs de cette dimension, citons l'adéquation perçue des politiques organisationnelles contre la discrimination, le niveau d'application de ces politiques et le degré d'aisance des employés à communiquer leurs préoccupations.

21 (1999). [Job Quality and Small Enterprise Development](#). International Labour Organization.

22 *Ibid.*

23 [SME Performance Measurement Toolkit](#). International Labour Organization. Accessed September 15, 2021.

# Données Probantes Existantes : Les PECs sont créatrices d'emplois, mais qu'en est-il de la qualité de ces derniers?

Dans les économies en développement, les PME jouent un rôle essentiel dans l'emploi. Selon l'OIT, au moins deux tiers de l'emploi formel en Asie, en Afrique et en Amérique latine se situe dans les PME<sup>24</sup> (et cela ne tient compte que des entreprises formelles, qui sont connues pour constituer la minorité des MPME dans le monde<sup>25</sup>).

Le sous-groupe de PME entrepreneuriales orientées vers une croissance élevée est encore plus important lorsqu'il s'agit de créer des emplois. Il est bien établi que les sociétés entrepreneuriales orientées vers la croissance représentent une part disproportionnée de la croissance nette de l'emploi dans les marchés émergents.<sup>26</sup>

Si les petites entreprises et les start-ups représentent l'épine dorsale de l'emploi et de la création d'emplois dans le monde entier, il est également important de comprendre dans quelle mesure ces entreprises créent des emplois qui répondent aux critères standard du «travail décent». Les données existantes propres aux PME sont résumées ci-dessous, organisées par dimensions objectives et subjectives de la qualité de l'emploi. La plupart des données sur la qualité de l'emploi portent sur les PME en général, sans distinguer celles qui ont des aspirations de croissance plus élevées, mais lorsque cela est possible, les données spécifiques aux start-ups et aux entreprises orientées vers la croissance sont mentionnées.

24 De Kok, J. et al. (2013). ["Is Small Still Beautiful?" Literature Review of Recent Empirical Evidence on the Contribution of SMEs to Employment Creation](#). International Labour Organization.

25 Stein, P. et al. (2013). [Closing the Credit Gap for Formal and Informal Micro, Small, and Medium Enterprises](#). International Finance Corporation.

26 World Bank Feature Story. (2018). [High-Growth Firms: Facts, Fiction, and Policy Options for Emerging Economies](#).

## LES DIMENSIONS OBJECTIVES DE LA QUALITÉ DE L'EMPLOI

En ce qui concerne les dimensions objectives de la qualité de l'emploi, les PME ont tendance à être moins performantes que les grandes entreprises. Les grandes entreprises sont généralement en mesure de verser des salaires plus élevés<sup>27</sup> que les petites entreprises (ce que l'on appelle communément l'écart salarial entre les entreprises),<sup>28,29,30</sup> et les emplois dans les grandes entreprises sont généralement plus stables.<sup>31</sup> Dans de nombreuses économies, l'emploi syndiqué représente la voie la plus sûre vers la sécurité de l'emploi, et les PME sont moins susceptibles d'offrir des emplois syndiqués.<sup>32</sup>

En général, les petites entreprises n'offrent pas non plus d'avantages sociaux et d'autres protections comparables à ceux des grandes entreprises. Les PME, en particulier dans les économies en développement, offrent souvent des conditions de travail dangereuses, étant donné que les gouvernements ont plus de mal à les réglementer que les grandes entreprises.<sup>33</sup> Les petites entreprises sont également moins susceptibles d'offrir une assurance maladie et des prestations de retraite.<sup>34</sup> Même dans les pays où le congé de maternité est obligatoire pour les grandes entreprises, les petites entreprises en sont souvent exemptées, et même lorsqu'elles ne le sont pas, l'application tend à être laxiste.<sup>35</sup> Un rapport de l'OIT résume les difficultés du travail décent au sein des PME : elles ont tendance à offrir « des salaires plus bas, un manque de sécurité sociale, une sécurité et une santé au travail médiocres, et des relations professionnelles plus faibles » que leurs homologues de plus grande envergure.<sup>36</sup> Une autre analyse documentaire de l'OIT a également révélé que les moyens d'exprimer les souhaits et les préoccupations en dehors de l'entreprise (tels que les syndicats) se révèlent efficaces, mais sont assez peu répandus dans les PME des économies en développement.<sup>37</sup>

Si les petites entreprises obtiennent généralement des résultats médiocres en ce qui concerne les dimensions objectives du travail décent, certains éléments indiquent que le sous-ensemble de ces entreprises orienté vers la croissance - ce que l'ANDE appelle les « petites entreprises en croissance » - peut créer des emplois de meilleure qualité. Un examen des entrepreneurs axés sur la croissance dans les économies en développement a révélé que « les emplois créés par les entrepreneurs axés sur la croissance ont tendance à offrir des salaires plus élevés que les moyennes nationales, et les employés font état de niveaux de satisfaction professionnelle plus élevés »,<sup>38</sup> bien que d'autres études

- 27 Il n'existe pas de preuves concluantes sur les raisons pour lesquelles les grandes entreprises paient un supplément de salaire. Certaines études suggèrent que les grandes entreprises paient plus pour compenser des environnements de travail inadéquats, tandis que d'autres suggèrent que les grandes entreprises embauchent des rôles plus spécialisés, ce qui permet une plus grande productivité et donc des salaires plus élevés. <https://cep.lse.ac.uk/pubs/download/dp1545.pdf>
- 28 Balkan, B. and Tumen, S. (2016). [Firm-Size Wage Gaps along the Formal-Informal Divide: Theory and Evidence](#). *Industrial Relations*.
- 29 Barth, et al. (2016). [Augmenting the Human Capital Earnings Equation with Measures of Where People Work](#). *Journal of Labor Economics*.
- 30 Lluís, S. (2009). [The Structure of Wages by Firm Size: A Comparison of Canada and the USA](#). *Labour*.
- 31 Edmiston, K. (2007). [The Role of Small and Large Businesses in Economic Development](#).
- 32 Holten, A. et Crouch, C. (2014). [Unions in small- and medium-sized enterprises: A family factor perspective](#). *European Journal of Industrial Relations*.
- 33 Croucher, R. et al. (2013). [Can better working conditions improve the performance of SMEs?](#) International Labour Organization.
- 34 Litwin, A. et Phan, P. (2013). [Quality over Quantity: Reexamining the Link between Entrepreneurship and Job Creation](#). ILR Review.
- 35 Lewis, S. et al. (2014). [Maternity protection in SMEs](#). International Labour Organization.
- 36 (2019). [The Power of Small: Unlocking the Potential of SMEs](#). International Labour Organization.
- 37 Croucher, R. et al. (2013). [Can better working conditions improve the performance of SMEs?](#) International Labour Organization.
- 38 Olafsen, E. et Cook, P. (2016). [Growth Entrepreneurship in Developing Countries: A Preliminary Literature Review](#). World Bank Group.

axées sur les économies développées aient constaté que les primes salariales dans les start-ups sont concentrées uniquement dans les entreprises à croissance rapide.<sup>39</sup> Cependant, les jeunes entreprises en phase de lancement sont intrinsèquement plus exposées au risque d'échec ou de revers temporaires, si bien que ces petites entreprises axées sur la croissance offrent moins de stabilité que les grandes entreprises mieux établies.<sup>40</sup>

## LES DIMENSIONS SUBJECTIVES DE LA QUALITÉ DE L'EMPLOI

En ce qui concerne les dimensions subjectives de la qualité de l'emploi, le bilan est nettement plus positif pour les PME en général et pour les jeunes entreprises axées sur la croissance en particulier. Des études ont révélé une relation inverse entre la satisfaction au travail et la taille de l'entreprise, les employés des petites entreprises affichant le plus haut niveau de satisfaction autodéclarée.<sup>41,42</sup>

Comment expliquer ce meilleur résultat lorsqu'il s'agit de la satisfaction des employés par le biais d'auto-évaluations? Une explication courante de la supériorité des PME sur les grandes entreprises dans ce domaine est liée au sentiment d'utilité du travail et au rôle de l'employé dans la prise de décision de l'entreprise.<sup>43</sup> Cela peut s'expliquer par le fait que les petites entreprises sont moins formalisées, ce qui permet des relations plus étroites entre les employés et les dirigeants.<sup>44</sup> Une étude a montré que l'embauche d'un professionnel en RH est liée à une qualité d'emploi déclarée plus faible,<sup>45</sup> et de nombreuses études ont montré qu'il existe un compromis entre la formalisation des pratiques en matière de RH et l'expérience de travail perçue par les employés.<sup>46,47</sup> Cela ne signifie pas nécessairement que la présence de professionnels en RH n'est pas utile ; en fait, une étude sur les PME malaisiennes a révélé que celles qui avaient de meilleures pratiques en matière de RH (à savoir la formation des employés, une rémunération adéquate et le partage de l'information) avaient en moyenne de meilleures performances<sup>48</sup> - il se pourrait toutefois que les avantages des départements de RH soient contrebalancés par le sentiment de connexion avec les principaux dirigeants de l'entreprise. Les styles de leadership jouent également un rôle important dans la satisfaction au travail. Dans les entreprises entrepreneuriales, en particulier, le leadership du fondateur/directeur a la capacité d'accroître l'engagement des travailleurs, la satisfaction au travail et l'intégration professionnelle (conditions favorisant la rétention des employés).<sup>49</sup>

39 Block, J. (2018). [Quantity and quality of jobs by entrepreneurial firms](#). *Oxford Review of Economic Policy*.

40 Brummond, P. et Connolly, L. (2018). [Who Creates Stable Jobs? Evidence from Brazil](#). IZA Institute of Labor Economics.

41 Storey, D. et al. (2010). [Linking HR formality with employee job quality: The role of firm and workplace size](#). *Human Resource Management*.

42 Garcia-Serrano, C. (2011). [Does Size Matter? The Influence of Firm Size on Working Conditions](#). *Scottish Journal of Political Economy*.

43 de Kok, J. et al. (2011). [Do SMEs create more and better jobs?](#) EIM Business & Policy Research.

44 Tsai, C. et al. (2007). [When and why is small beautiful? The experience of work in the small firm](#). *Human Relations*.

45 Storey, D. et al. (2010). [Linking HR formality with employee job quality: The role of firm and workplace size](#). *Human Resource Management*.

46 *Ibid.*

47 Garcia-Serrano, C. (2011). [Does Size Matter? The Influence of Firm Size on Working Conditions](#). *Scottish Journal of Political Economy*.

48 Subramaniam, C. et al. (2011). [Linking Human Resource Practices and Organisational Performance: Evidence from Small and Medium Organisations in Malaysia](#). *Jurnal Pengurusan (UKM Journal of Management)*.

49 Yang, J. et al. (2019). [Entrepreneurial Leadership and Turnover Intention in Startups: Mediating Roles of Employees' Job Embeddedness, Job Satisfaction and Affective Commitment](#). *Sustainability*.

La santé mentale est un autre domaine dans lequel les petites entreprises sont plus performantes que les grandes. Il a été constaté que les employés des petites entreprises ont une meilleure santé mentale que ceux des grandes entreprises en raison des meilleures conditions de travail perçues.<sup>50</sup> Avant 2008, les PME espagnoles affichaient déjà une qualité d'emploi supérieure à celle des grandes entreprises, mais cet écart s'est en fait creusé après la crise financière, les PME présentant des niveaux de travail plus sains, une meilleure sécurité au travail et un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie privée.<sup>51</sup> Toutefois, cela ne veut pas dire que les employés des PME ne sont pas confrontés au stress professionnel. Une étude sur les PME au Royaume-Uni a révélé que «la surcharge de travail quantitative, l'insécurité de l'emploi et les faibles possibilités de promotion, les bonnes relations de travail et la mauvaise communication sont fortement associées au stress professionnel dans les petites et moyennes entreprises, tandis que la surcharge de travail qualitative, la faible autonomie professionnelle et l'engagement des employés sont davantage liés aux grandes entreprises.»<sup>52</sup> Dans une étude portant sur des employés de Taïwan, ceux qui travaillaient pour des PME ont signalé moins d'épuisement professionnel ; toutefois, les employés des PME disposaient d'une sécurité d'emploi plus faible et de trajectoires de carrière moins prometteuses au sein de l'entreprise (ces deux éléments étant associés au stress lié au travail).<sup>53</sup>

Pour les start-ups orientées vers la croissance, le type d'employé peut également être un facteur de satisfaction au travail. Une étude portant sur des travailleurs américains travaillant dans des entreprises scientifiques a révélé que, par rapport aux travailleurs des entreprises traditionnelles, les employés des start-ups «accordent moins d'importance à la sécurité de l'emploi et au salaire, mais plus d'importance à l'indépendance et aux responsabilités.»<sup>54</sup> On a également constaté que les start-ups sont plus susceptibles d'embaucher des travailleurs précédemment défavorisés,<sup>55</sup> ce qui suggère que même si les salaires sont inférieurs à ceux des entreprises traditionnelles, ces travailleurs n'ont peut-être pas le même éventail d'options pour un emploi traditionnel. Les facteurs à l'origine des taux relativement élevés de qualité subjective de l'emploi mesurés dans les petites entreprises et les start-ups semblent donc être une combinaison de la nature de ces emplois et du type de travailleur qui tend à les occuper.

- 
- 50 Encrenaz, G. et al. (2018). [Psychosocial risks in small enterprises: the mediating role of perceived working conditions in the relationship between enterprise size and workers' anxious or depressive episodes](#). *International Journal of Occupational Safety and Ergonomics*.
- 51 Díaz-Chao, A. et al. (2017). [Did small and medium enterprises maintain better jobs during the early years of the recession? Job quality multidimensional evidence from Spain](#). *European Management Journal*.
- 52 Lai, Y. et al. (2013). [Job Stress in the United Kingdom: Are Small and Medium-Sized Enterprises and Large Enterprises Different?](#) *Stress & Health*.
- 53 YEH, W. et al. (2018). [Exploring the public-private and company size differences in employees' work characteristics and burnout: data analysis of a nationwide survey in Taiwan](#). *Industrial Health*.
- 54 Saueremann, H. (2017). [Fire in the belly? Employee motives and innovative performance in start-ups versus established firms](#). *Strategic Entrepreneurship Journal*.
- 55 Fackler, D. et al. (2018). [Do Startups Provide Employment Opportunities for Disadvantaged Workers?](#) *Industrial and Labor Relations Review*.

# Les PECs et l'Économie des Petits Boulots

**Si les PME peuvent revêtir de nombreuses formes, les entreprises qui connaissent la plus forte croissance dans les économies en développement sont généralement dotées de technologies et se concentrent souvent sur un aspect de ce que l'on appelle l'«économie des petits boulots».**

Par exemple, Jumia, qui est la plus grande plateforme de commerce électronique d'Afrique et ce que l'on appelle une licorne (évaluée à plus d'un milliard de dollars américains), s'appuie sur plus de 10 000 agents commerciaux rémunérés à la commission pour ses activités au Nigeria.<sup>56</sup> En Amérique latine, Rappi, fondée en 2015, a également rapidement atteint le statut de licorne en déployant une armée de chauffeurs-livreurs sous contrat via son application.<sup>57</sup>

Une grande partie de la conversation autour des promesses et des dangers de l'économie des petits boulots s'est concentrée sur les économies développées, où ces nouveaux emplois représentent un éloignement de l'emploi formel qui était traditionnellement disponible pour la plupart des travailleurs. Cependant, dans les économies en développement, la main-d'œuvre est déjà très informelle, et de nombreux emplois présentent déjà les caractéristiques de l'économie des petits boulots, comme l'irrégularité et la forte volatilité des revenus. En ce sens, les plateformes plus structurées de l'économie des petits boulots basés sur la technologie peuvent représenter une «rampe d'accès à la formalisation» pour les travailleurs<sup>58</sup> en leur offrant une visibilité et un enregistrement de leur travail. Les recherches sur les réalités des emplois de l'économie des petits boulots dans les pays en développement ont montré que ces emplois offrent un certain nombre d'avantages, en particulier la flexibilité et l'autonomie, mais qu'ils tendent aussi à impliquer une faible rémunération, un isolement social, des horaires irréguliers et une surcharge de travail.<sup>59</sup>

Dans l'ensemble, la qualité des emplois liés à l'économie des petits boulots dans les pays en développement est souvent faible par rapport à l'emploi formel, mais elle peut représenter une amélioration, ou du moins la possibilité d'une amélioration, par rapport aux options d'emploi informel existantes. L'existence et la manière dont les politiques sont créées pour reconnaître et réglementer ces emplois afin d'atténuer leurs caractéristiques les plus négatives seront un facteur déterminant de la qualité de l'emploi, alors que les start-ups continuent de stimuler la croissance de l'économie des petits boulots dans les pays en développement.

56 CDC Group. [Can the gig economy help to create jobs in Africa?](#) Consulté le 15 Septembre 2021.

57 Bandeira, L. July 2, 2019. [The gig economy is a double-edged sword for migrant workers.](#) BBC WORKLIFE article.

58 *Ibid.*

59 Wood, A. et al. (2018). [Good Gig, Bad Gig: Autonomy and Algorithmic Control in the Global Gig Economy.](#) Work, Employment, and Society.

# Approches pour Améliorer la Qualité de l'Emploi et la Performance Entrepreneuriale chez les PECs

La qualité de l'emploi a des répercussions non seulement sur le bien-être des individus, mais aussi sur la croissance des entreprises. Les chercheurs ont établi un lien clair entre la satisfaction des travailleurs et leur productivité,<sup>60</sup> et il est prouvé que la qualité de l'emploi est positivement liée à la rentabilité des entreprises.

Une revue de la documentation internationale réalisée par l'OIT note que si les relations occasionnelles entre les améliorations de la qualité de l'emploi et la rentabilité des PME n'ont pas été clairement établies dans la recherche, il existe des données « indicatives » indiquant des résultats positifs tels que « la réduction de la rotation du personnel, l'augmentation des contributions discrétionnaires des employés aux capacités de l'entreprise, l'amélioration de la productivité et de la rentabilité et l'augmentation des niveaux de satisfaction des clients et des ventes. »<sup>61</sup>

Ces résultats devraient inciter les donateurs, les décideurs et les autres parties prenantes à donner la priorité aux initiatives visant à améliorer la qualité de l'emploi dans les PME. Toutefois, il est nécessaire de disposer de plus d'informations sur les approches qui sont efficaces non seulement pour améliorer le bien-être des travailleurs mais aussi pour accroître la productivité et la rentabilité des entreprises. Actuellement, il existe peu de données sur l'efficacité des interventions visant à améliorer la qualité de l'emploi dans les PME. Trois exemples d'évaluations d'interventions sur la qualité de l'emploi sont décrits ci-dessous.

## PÉROU

### La formation SCORE de l'OIT améliore les conditions de travail et la performance des entreprises

La formation SCORE (Sustaining Competitive and Responsible Enterprises) de l'OIT combine un programme d'études standardisé et des conseils en entreprise dans les PME afin d'améliorer les conditions de travail et de stimuler les performances des PME.<sup>62</sup> La formation comprend cinq

60 Abdullah, A. et al. (2012). [Small and Medium Sized Construction Firms Job Satisfaction and Performance Evaluation in Nigeria](#). *International Journal of Social Science and Humanity*.

61 Croucher, R. et al. (2013). [Can better working conditions improve the performance of SMEs?](#) International Labour Organization.

62 [The SCORE Programme](#). International Labour Organization. Accessed September 15, 2021.

modules : «(1) la coopération sur le lieu de travail, (2) la gestion de la qualité, (3) la production propre, (4) la gestion des ressources humaines, et (5) la sécurité et la santé au travail.»<sup>63</sup> Au Pérou, une évaluation de la formation a été menée auprès de 52 entreprises sur une période de deux ans. Elle a révélé que les entreprises participantes ont fait état d'une amélioration de leurs pratiques de gestion, d'une diminution des accidents du travail et d'une plus grande satisfaction des employés.<sup>64</sup> Bien qu'il ne s'agisse pas d'une étude expérimentale (il n'y avait pas de groupe de contrôle, ce qui pose des problèmes pour affirmer la causalité), cette étude indique que les interventions visant à améliorer les conditions de travail peuvent avoir un effet positif non seulement sur la qualité de l'emploi mais aussi sur les performances de l'entreprise.<sup>65</sup> Des résultats similaires ont été rapportés pour les formations SCORE destinées aux entreprises en Inde, au Ghana et au Vietnam.<sup>66</sup>

### ÉTATS-UNIS

#### L'Expertise-Conseil «centré sur les personnes» stimule la qualité des emplois dans les PME manufacturières.

L'initiative Genesis a été lancée en 2014 par l'Illinois Manufacturing Excellence Center (IMEC) pour fournir des services de conseil aux PME manufacturières basées à Chicago. L'Expertise-Conseil est centré sur une philosophie «Personnes-Processus-Produit», en partant du principe que les conditions de travail et la satisfaction des employés sont des moteurs pour une efficacité et une rentabilité accrue.<sup>67</sup> L'Expertise-Conseil met l'accent sur le rôle des employés dans la prise de décision de l'entreprise, comme l'amélioration des produits existants et la création de nouveaux produits/services. Une équipe d'évaluation, comprenant l'Initiative sur les stratégies de la main-d'œuvre de l'Institut Aspen et des chercheurs universitaires, a évalué 22 entreprises participantes sur une période de trois ans et a constaté que les entreprises bénéficiant du soutien de Genesis en tiraient des avantages tant pour l'entreprise que pour leurs employés. Comme indiqué dans l'évaluation, «les avantages pour les travailleurs ont pris la forme d'une amélioration de la stabilité et de la sécurité de l'emploi, de procédures opérationnelles plus sûres, de descriptions de poste et de voies d'avancement plus claires, ainsi que de meilleurs salaires et avantages. Les entreprises ont réalisé des bénéfices en termes d'efficacité de la production, de réduction des coûts grâce à la diminution des accidents, d'amélioration de l'adhésion aux normes de qualité des clients, d'amélioration de la rétention des ventes, et d'augmentation de la rentabilité et de la croissance.»<sup>68</sup>

63 *Ibid.*

64 (2020). [Impact of ILO SCORE Training on management practices, working conditions and business results in Peruvian SMEs](#). International Labour Organization.

65 (2020). [Impact of ILO SCORE Training on management practices, working conditions and business results in Peruvian SMEs](#). International Labour Organization.

66 McGregor, K. et Ulrich, S. (2017). [Boosting SME productivity: How to evaluate the impact of SME training programmes – Evidence from Ghana, India and Vietnam](#). International Labor Organization.

67 Jain, R. et al. (2019). [Genesis at Work: Evaluating the Effects of Manufacturing Extension on Business Success and Job Quality](#). L'Institut Aspen.

68 *Ibid.*



## RÉPUBLIQUE DOMINICAINE

### Les travailleurs des plantations de bananes certifiées Fairtrade se disent plus satisfaits de leur travail

---

La certification est un moyen courant pour les entreprises de communiquer aux consommateurs que leurs produits sont fabriqués de manière éthique. Le commerce équitable est une certification mondialement connue qui garantit des prix équitables, des salaires décents et des conditions de travail sûres.<sup>69</sup> Cette certification est particulièrement pertinente pour les travailleurs salariés, qui sont particulièrement vulnérables aux rémunérations injustes et aux mauvaises conditions de travail. Une équipe de chercheurs universitaires a interrogé des ouvriers salariés sur leur rémunération et leur satisfaction au travail dans des plantations de bananes certifiées et non certifiées Fairtrade en République Dominicaine. Si l'étude n'a révélé aucun avantage significatif pour les plantations certifiées en ce qui concerne les salaires, les employés des plantations certifiées bénéficiaient de meilleurs avantages sociaux, tels que «des avantages en nature, un sentiment de sécurité de l'emploi, l'épargne des ménages et le nombre de jours de congé.»<sup>70</sup> Les travailleurs des plantations certifiées ont également fait état d'une plus grande satisfaction au travail et ont déclaré se sentir plus en sécurité et mieux représentés. Bien qu'il ne s'agisse pas d'une intervention typique (les entreprises s'auto-sélectionnent pour devenir certifiées), cela fournit une indication positive que la certification a des implications positives sur la qualité de l'emploi, même lorsque les salaires n'augmentent pas dans les faits.

69 [What Is Fairtrade?](#) Fairtrade International.

70 Rijn, F. et al. (2020). [Does certification improve hired labour conditions and wageworker conditions at banana plantations?](#) *Agriculture and Human Values*.

# Conclusion et Invitation à Poursuivre la Recherche

La recherche sur la qualité de l'emploi est vaste et recouvre de nombreux domaines d'études universitaires, notamment la psychologie, les sciences de l'organisation et l'économie. Les données actuelles indiquent qu'en général, les PME ont tendance à être moins performantes que les grandes entreprises en ce qui concerne les dimensions objectives de la qualité de l'emploi, en offrant des salaires plus bas, moins de dispositions en matière de sécurité sociale et d'assurance, et des mesures de santé et de sécurité au travail plus limitées.

Toutefois, les employés des PME font état d'une satisfaction professionnelle supérieure à la moyenne, ce qui indique probablement un meilleur sentiment d'appartenance à la mission de l'entreprise, une plus grande autonomie et un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie privée. Dans l'ensemble, les PME sont confrontées à des contraintes importantes pour offrir des emplois de qualité, mais elles disposent également d'avantages sur lesquels elles peuvent s'appuyer pour atteindre les objectifs de l'ODD 8 relatifs au «travail décent».

Si les recherches citées dans le présent rapport constituent une base de connaissances sur la manière de comprendre la qualité de l'emploi au sein des PME, et en particulier des petites entreprises axées sur la croissance, des recherches beaucoup plus approfondies sont nécessaires pour comprendre les moyens les plus efficaces d'améliorer l'emploi dans ces entreprises et l'impact de cette amélioration sur la croissance sociale et économique.

**Plus précisément, des recherches supplémentaires sont nécessaires sur les sujets suivants :**

- + **L'efficacité des interventions visant à améliorer la qualité des emplois au sein des PME,** en particulier les études qui font la distinction entre les PME traditionnelles et les start-ups à forte croissance.<sup>71</sup> Les décideurs politiques, les bailleurs de fonds et les prestataires de services de développement des entreprises ont besoin de conseils spécifiques sur la manière d'encourager l'amélioration de la qualité de l'emploi dans les PME et de comprendre comment ces améliorations peuvent contribuer à accroître l'efficacité et la rentabilité des entreprises.

71 Des études actuellement en cours permettront de combler cette lacune, notamment les évaluations du projet [H-WORK project](#) visant à améliorer la santé mentale des employés des PME, le programme Youth Business International [Accelerating Youth-led Businesses in the Digital Era program](#) qui encourage les jeunes entrepreneurs à adopter des pratiques de travail décentes, et le programme [Business in Mind](#) qui cherche à améliorer la santé mentale des managers et son impact sur les employés supervisés.

- + **Opportunités d'amélioration de la qualité des emplois dans la nouvelle ère du travail.** Les restrictions liées au COVID-19, l'expansion de la numérisation et l'essor de l'économie des petits boulots ont introduit de nouveaux défis (et de nouvelles opportunités) pour l'amélioration de la qualité des emplois dans le monde entier. Des recherches supplémentaires sont nécessaires pour comprendre les implications de ces changements sur la satisfaction des travailleurs, en particulier la santé mentale et physique.<sup>72</sup>
- + **Mesures adaptées à chaque pays sur la qualité de l'emploi dans les PME des économies en développement.** La plupart des études universitaires évaluées par les pairs sur la satisfaction au travail sont basées sur des données recueillies aux États-Unis et en Europe. Des études similaires qui appliquent ces méthodologies de recherche aux économies en développement informeront les parties prenantes sur la manière dont les considérations relatives à la qualité de l'emploi diffèrent d'un pays à l'autre et, par conséquent, quelles interventions sont susceptibles d'être les plus efficaces dans un contexte économique ou régional donné.

<sup>72</sup> Schreibauer, E. et al. (2020). [Work-Related Psychosocial Stress in Small and Medium-Sized Enterprises: An Integrative Review](#). *International Journal of Environmental Research and Public Health*.



**ASPEN NETWORK  
OF DEVELOPMENT  
ENTREPRENEURS**

 **aspen institute**

**Pour plus d'information veuillez contacter:**

**VICTORIA HUME**

Analyste de Recherch

[Victoria.Hume@aspeninstitute.org](mailto:Victoria.Hume@aspeninstitute.org)