

# ENQUETE PRODUCTIVITE AU TRAVAIL

## *Rapport*

---

### 1. INTRODUCTION

Le discours concernant la productivité revient régulièrement à l'actualité, de manière implicite le plus souvent, suite, entre autres, aux bouleversements économiques que nous vivons (e.g. crise de la dette des Etats de la zone Euro, restructuration et fermeture d'entreprises, perte de compétitivité, délocalisation, crise boursière, croissance économique insuffisante, etc.).

On parle autant de productivité que de compétitivité en confondant les deux notions. Le Professeur Victor Emons<sup>1</sup> a clairement précisé les choses. La compétitivité est la capacité d'une entreprise, d'un secteur ou d'un pays à faire face à la concurrence. Dans cette optique, tous les coûts sont pris en considération, y compris ceux que l'entreprise ne maîtrise pas, comme par exemple le coût des matières premières. Par contre, la productivité est la comparaison entre ce qui est produit par une organisation et ce qu'elle doit mettre en œuvre pour le produire. Son intérêt réside dans le fait que la maîtrise de quasiment tous les composants de la productivité sont entre les mains des dirigeants de l'entreprise. Contrairement à la compétitivité qui résulte d'une comparaison par rapport aux autres pays, la productivité se mesure par rapport à soi-même.

De ce constat, une question émerge : les acteurs des organisations considèrent-ils que des gains de productivité sont possibles et réalisables dans leur environnement direct de travail (i.e. celui dans lequel ils agissent et sur lequel ils ont une possible influence) ? Si la réponse est positive, comment se positionnent-ils par rapport aux démarches à entreprendre ? Quelle perception ont-ils de la productivité ? D'autre part, comment perçoivent-ils l'efficacité de leur organisation ? Ont-ils le sentiment que les dirigeants d'entreprise leur mettent à disposition les outils (de management, d'organisation, de développement, de communication, etc.) leur permettant de mettre en œuvre des améliorations ? Leurs idées sont-elles prises en considération ? Enfin, comment se comporte sur ces questions la référence économique européenne, à savoir l'Allemagne ?

D'autre part, lors de l'enquête que nous avons menée en 2008 sur les générations au travail, une conclusion à laquelle nous étions arrivés était que les membres de toutes les générations – quelles qu'elles soient – cherchaient à participer à un projet global alors que les managers adoptaient une position inverse: celle de l'individualisme. Ce paradoxe nous a interpellé et nous avons souhaité en apprendre davantage sur la vision qu'ont les uns et les autres sur le fonctionnement de l'entreprise. L'enquête « Productivité au travail » est donc également une manière d'approfondir ces conclusions.

L'enquête ne vise pas à mesurer le niveau de productivité des organisations ou de l'économie en général. Elle a pour objectif d'évaluer la perception des personnes quant au potentiel d'amélioration des modes de fonctionnement internes à leur organisation. Ce sont donc bien les leviers d'action en matière de productivité qui sont ici étudiés. Ainsi, cette évaluation doit permettre aux dirigeants d'entreprise de définir des actions à entreprendre, notamment en matière de management, d'organisation et de gestion des ressources humaines.

---

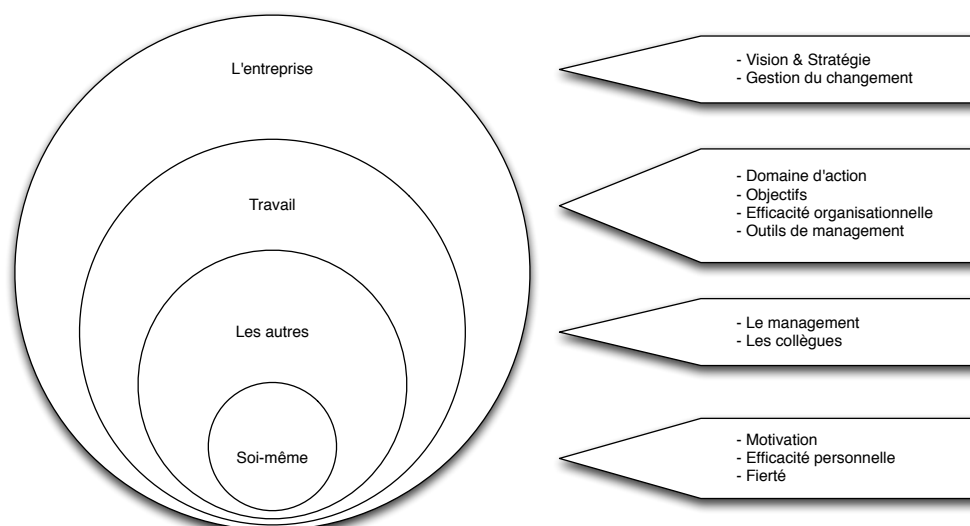
<sup>1</sup> Victor Emons - « L'intéressement des travailleurs belges à la productivité : ce qui est fait, ce qui reste à faire » - Paris : Institut Technique des Salaires, 1968

## 2. METHODOLOGIE

La population interrogée est celle ayant un contrat de travail dans une organisation de minimum 50 personnes. Les indépendants et les personnes travaillant dans des TPE ont été exclus, dans la mesure où notre questionnement était inadapté à leur situation.

Le questionnaire a été élaboré sur base de questions fermées et des affirmations avec une échelle de Likert à 5 positions (accord total, accord, hésitation, désaccord et désaccord total). Les affirmations couvrent 4 domaines : l'Entreprise, le Travail, les Autres et Soi-même. L'enquête est structurée de telle sorte qu'elle part du général (l'entreprise) pour se terminer sur l'individu (soi-même). Chaque domaine regroupe de 2 à 4 échelles. Ainsi, le domaine Entreprise couvre les échelles Vision & Stratégie ainsi que Gestion du Changement ; le domaine Travail aborde les échelles Domaine d'action, Objectifs, Efficacité organisationnelle et Outils de management. Les deux derniers domaines couvrent des dimensions plus relationnelles. Le domaine Les autres se focalise sur la relation avec le Management et les Collègues. Le dernier domaine, Soi-même, vise à comprendre le niveau de Motivation, l'Efficacité personnelle et la Fierté. Plusieurs affirmations couvrent chaque échelle. C'est la moyenne des affirmations qui est considérée comme résultat.

La signification de chaque échelle est reprise à l'annexe 1.



Les résultats sont présentés sous forme graphique montrant pour chaque échelle le niveau d'efficacité considéré par la population interrogée. Ainsi, plus le résultat est élevé, plus l'échelle analysée est considérée comme efficace ou élevée. Inversement, plus on score bas, plus l'échelle étudiée est jugée inefficace ou faible. A partir de 70 %, on considère que l'échelle mesurée est réellement efficace ou élevée. Ne sont prises en considération pour évaluer le niveau de chaque échelle que les positions extrêmes aux affirmations (accord total ou désaccord total en fonction de la manière, positive ou négative, d'exprimer l'affirmation). Par exemple, à l'affirmation « le dicton "faire et défaire est toujours travailler" est d'application chez nous » une réponse en désaccord total signifie que l'organisation, concernant cette affirmation, est jugée efficace. Si on ne prenait que cette affirmation pour mesurer l'efficacité organisationnelle, on aurait un score à 100%. Par contre, une réponse en terme de désaccord signifie que si l'organisation a une certaine efficacité, cette dernière reste relative et une marge de progression peut être rapidement atteinte par des actions ciblées. Ainsi, en comparant les positions extrêmes et les positions (dé)favorables, on peut identifier le potentiel de développement pour chaque échelle.

Le questionnaire a été testé durant les premiers mois de 2013 en utilisant deux modes d'approches : le contact direct par téléphone et l'approche en rue. Malgré les conditions météorologiques défavorables liées à l'hiver, l'approche en rue s'est révélée plus efficace. Le questionnaire a été développé de manière à pouvoir être rempli en moins d'un quart d'heure avec le support des interviewers. Ces derniers avaient pour mission de noter les réponses des répondants et de s'assurer de leur spontanéité.

### **3. CONDUITE DE L'ENQUETE**

En Belgique, l'enquête a été menée à Bruxelles, à Antwerpen, Leuven, Gent, Mechelen et Aalst pour la Flandre et en Wallonie à Liège, Namur et Charleroi.

En Allemagne, l'enquête a été réalisée dans deux villes représentatives du tissu industriel allemand : Cologne et Hambourg. Les résultats sur l'Allemagne n'ont pas la prétention d'être représentatifs de l'ensemble de l'Allemagne. Ils ont pour objectif de permettre un benchmark.

Tous les entretiens ont été conduits dans la langue des répondants.

L'échantillon a été constitué de manière à correspondre à la structure de la population belge active selon les données du Ministère de l'Economie<sup>2</sup>. Il respecte également la structure du tissu économique belge tant en termes de tailles d'organisation que de secteurs. Pour ce dernier élément, la classification repose sur la distinction industrie, service et secteur public. Compte tenu que les personnes travaillant dans le secteur public font également partie de l'échantillon, la notion d'entreprise doit ici s'entendre au sens large, incluant aussi bien les organisations publiques que privées. En termes de taille d'organisation, la segmentation a été faite entre PME (i.e. entre 50 et 250 travailleurs) et autres.

La marge d'erreur de l'enquête est de 6,36% pour une population totale interrogée de 958 personnes en Belgique et de 250 en Allemagne.

L'enquête a été menée entre le 3 avril et le 5 juillet 2013 avec le soutien logistique de HECCG (HEC-Consulting Group). Le déroulement de la phase terrain de collecte d'information a été supervisé de manière étroite par les chercheurs.

### **4. ENSEIGNEMENTS**

#### **La définition de la productivité**

Tout d'abord, la perception qu'ont de la productivité les acteurs des organisations reste assez négative. **Seule une personne sur deux la considère réellement comme une manière d'améliorer les choses dans l'organisation.** Bien souvent, à la notion de productivité est associée la notion de licenciement. Dans ces conditions, difficile d'adhérer et d'être un acteur motivé à chercher l'amélioration de la productivité. Il n'y a cependant pas d'amélioration possible de l'efficacité des organisations sans adopter une vision positive de la productivité. Un élément important à souligner est la similarité des résultats entre l'ensemble de la population interrogée et les managers.

La combinaison des réponses se rapportant à une vision positive ("c'est une manière d'améliorer

---

<sup>2</sup> <http://economie.fgov.be/fr/statistiques/chiffres/travailvie/emploi/chiffres/>

notre mode de fonctionnement") et à une vision neutre ("c'est faire davantage que ce que l'on fait actuellement") est plus importante que celles relatives à une vision négative ("c'est réduire les coûts par tous les moyens" et "c'est nous faire faire de plus en plus de choses sans nous donner les outils adéquats"). Il s'agit d'un résultat intéressant mais insuffisant pour lancer une réelle dynamique de gain de productivité. En effet, la position neutre constitue une sorte de « ventre mou » qui peut très facilement basculer du côté négatif : elle est donc forcément instable. Toutefois, les partisans de la position neutre peuvent sans doute être mobilisés plus facilement que ceux qui ont de toute façon une vision négative de la productivité.

C'est, par conséquent, surtout la vision positive qui peut être retenue comme levier potentiel pour faire évoluer les choses. En d'autres termes, pour améliorer la productivité, il faut en avoir une image positive. Cette image ne pourra s'inscrire chez les différents acteurs que si les directions générales la façonnent dans le discours et surtout dans les actes en s'assurant que les relais managériaux s'y inscrivent également.

En soi, la productivité n'est rien d'autre qu'un indicateur de problèmes cachés dans l'organisation. Son évolution n'indique rien d'autre que la survenance de ces problèmes ou, au contraire, leur résolution.

### **Perceptions globales quant au mode de fonctionnement des organisations**

**Seule une personne sur six considère son organisation comme efficace.** Une analyse domaine par domaine permet de décrypter ce constat.

En ce qui concerne le domaine de l'Entreprise, les personnes interrogées considèrent que la vision et la stratégie ne sont pas très claires (à 88 %). Les répondants ne se considèrent pas vraiment concernés par la stratégie de l'entreprise (à 83%) ; pour 26 % d'entre eux seulement, l'amélioration de la productivité est considérée comme essentielle par la direction de l'organisation. Or, c'est déjà à ce niveau que la notion doit être positionnée et clarifiée. Pire, ces mêmes personnes ne considèrent pas que leur organisation est en mesure de gérer correctement et efficacement le changement (à 90%). Le changement est le plus souvent considéré comme imposé sans plan bien précis. En conclusion de ce premier domaine, les personnes interrogées considèrent que le chemin que l'entreprise se fixe n'est pas clairement balisé.

Pour ce qui est du domaine du Travail, les personnes interrogées considèrent que leur domaine d'action est mal défini (à 92 %) et qu'elles ne reçoivent pas l'information nécessaire pour pouvoir travailler correctement (à 84 %). Néanmoins, elles se reconnaissent une certaine responsabilité dans l'organisation de leur département (à 20%). En d'autres termes, les répondants considèrent que les priorités sont mal définies mais indiquent une certaine implication dans la bonne marche de leur service. Par contre, la prise d'initiatives, à n'importe quel niveau dans l'organisation, est généralement absente. Elle est liée dans une certaine mesure à la culture de management qui la favorise ou non. En termes d'efficacité organisationnelle, les répondants expriment de manière très claire (à 99 %) la présence de marges d'amélioration dans le service où ils travaillent. Ils considèrent que ces marges ne sont pas identifiées correctement par le management (à 85 %). La résultante de cette situation est une perte de temps passée à gérer les problèmes créés par d'autres

et un retravail<sup>3</sup> important dont les répondants se plaignent massivement (à 84%). D'autre part, ils reconnaissent que ce qu'ils transmettent à leurs collègues ne répond à leurs besoins que de manière relative (à 26 %). Même s'il s'agit d'un des meilleurs scores de l'enquête, les répondants ne sont pas dupes sur ce point et pâtissent en quelque sorte des défauts de l'organisation qui se matérialisent, à leur niveau, par un manque de temps pour réaliser leur travail correctement. Cela suppose qu'ils mettent en place certains mécanismes de coordination informels et suggèrent des idées d'amélioration mais ne sont guère entendus. Les répondants se plaignent d'une absence d'outils de pilotage qui servent à communiquer avec leur management. Ils considèrent également qu'un renfort en personnel ne leur permettrait pas d'être plus efficaces (à 92%). C'est donc bien de solutions structurelles dont ils ont besoin et qu'ils réclament.

Les personnes interrogées ne disent rien d'autres que cela dans la partie consacrée à la responsabilité. Elles essayent, dans la mesure du possible, de travailler de manière coordonnée entre collègues (à 25%). Par contre, la prise de décision est jugée trop lente (à 89%) et l'autonomie insuffisante (à 94%) pour pouvoir travailler efficacement.

Les répondants indiquent qu'ils ont des objectifs à atteindre et savent relativement se positionner par rapport à leur accomplissement (à 38 %). Par contre, ils jugent la régularité de la mesure des objectifs totalement insuffisante (à 88%). En d'autres termes, les personnes interrogées savent où elles en sont mais pointent un manque de support de la part de leur management.

La faiblesse du support managérial se caractérise notamment par un manque de suivi et des outils de travail considérés comme inadaptés (à 89%). Réaction particulière à noter, qui démontre une maturité des répondants : ils ne considèrent pas qu'un renfort en personnel les aiderait (à 92 %).

Qu'en est-il de la relation avec les Autres, en particulier avec le management et les collègues dans cet environnement de travail?

Comme on peut s'y attendre, la réaction envers le management n'est pas très positive. Son support est jugé peu efficace (à 87 %) tout comme la manière dont il gère les problèmes (à 91%). Particularité à signaler : les répondants ne souhaitent pas forcément plus de soutien de la part de leurs supérieurs hiérarchiques (à 91 %). Cela pourrait signifier qu'ils n'attendent plus grand-chose de leur part, et que, finalement, ils se sentent tout à fait en mesure de gérer les choses eux-mêmes.

Et cette interprétation rencontre une certaine confirmation dans la manière avec laquelle les personnes interrogées considèrent la relation avec leurs collègues. Si la relation n'est pas jugée vraiment efficace à ce niveau non plus, elle l'est tout de même plus qu'avec le management. Il est manifestement plus facile de discuter des problèmes avec les collègues (à 78 %) même si les tensions et conflits restent fort présents (à 78 %). Les répondants indiquent également une certaine difficulté à trouver des solutions aux problèmes identifiés (87 %). Mais disposent-ils des outils nécessaires pour le faire ?

Par rapport à Eux-mêmes, le niveau de motivation des personnes interrogées est, paradoxalement, assez élevé (à 28%) compte tenu de l'environnement dans lequel elles travaillent. Chose étonnante : les répondants se sentent relativement motivés dans une organisation qu'ils jugent pourtant peu à leur écoute (à 84 %) et qu'ils ne considèrent pas vraiment en mesure de pouvoir les

---

<sup>3</sup> Par retravail, il faut entendre le fait de réaliser plusieurs fois une même activité avant qu'elle ne soit correcte. Ce retravail peut être provoqué par exemple par un manque d'instructions ou d'informations, un manque d'expérience, de compétence ou de formation.

aider à évoluer (à 88 %). Sans leadership, évidemment, il est assez difficile de se sentir en mesure de déplacer les montagnes. Relativement motivés, certes, mais pas Don Quichotte tout de même !

Les répondants considèrent faire des heures supplémentaires (à 89 %) et se sentent stressés (à 93 %). Ils indiquent également qu'ils pourraient apporter leur pierre à la construction de l'édifice organisationnel (à 99 %). D'autre part, là où ils assurent la maîtrise de l'action, ils se considèrent plus efficaces (à 27%).

Les personnes interrogées sont très moyennement fières de travailler dans leur organisation (à 29 %) et restent mitigées s'il s'agit de la recommander à quelqu'un qui cherche un emploi (à 23 %).

Une analyse comparative des échelles (cf. annexe 2), permet d'apporter un éclairage complémentaire par rapport à l'analyse individuelle effectuée par échelle. Sur l'ensemble des échelles analysées, celles où les scores sont les plus faibles sont l'efficacité organisationnelle, les outils de management, le support managérial et la gestion du changement. Ceci est préoccupant dans la mesure où il s'agit de véritables leviers de l'amélioration de la productivité. A contrario, la fierté, la vision et la stratégie ainsi que les objectifs sont les échelles dont le score est le plus élevé malgré leur score individuel relativement bas.

Compte tenu des éléments à faible score que nous venons de mentionner, est-il réellement possible d'être efficace sur ces trois échelles ? Si on parle beaucoup de vision et de stratégie, de déclinaison en objectifs, est-on vraiment en mesure de les utiliser comme outils de pilotage efficaces ? Comment s'explique le score élevé de la fierté d'appartenance dans ce contexte ? Le domaine « soi-même » - regroupant la motivation, l'efficacité personnelle et la fierté - se positionne mieux que les autres. Si on y ajoute la relation avec les collègues, les personnes interrogées considèrent que là où elles peuvent agir, les choses ne vont pas « si mal ». Par contre, en comparaison, la relation avec le management est jugée moins favorablement. Cet élément renforce le sentiment réservé des acteurs par rapport à leur contribution à l'organisation ; mais également leur sentiment négatif par rapport à leur efficacité et au soutien de la direction.

### **L'Allemagne se démarque-t-elle ?**

Les résultats en Allemagne sont meilleurs qu'en Belgique sur toutes les échelles avec une différence moyenne de 75%. Les différences sont les plus marquées pour l'efficacité de la gestion du changement où la perception des Allemands est trois fois plus positive que celle des Belges. La vision globale de l'organisation (échelle « domaine d'action »), la contribution personnelle et les outils de management sont perçus comme un peu plus de deux fois meilleurs en Allemagne qu'en Belgique.

### **Un mot sur les PME**

Il est à noter qu'une analyse spécifique sur les PME ne démontre pas de différences significatives par rapport à l'ensemble de la population étudiée.

### **Potentiel d'évolution**

A la question « Pensez-vous qu'il existe des sources d'amélioration de productivité ? », les personnes interrogées répondent à plus de 80 % par l'affirmative en ce qui concerne l'ensemble de

leur organisation et leur service/département. Ce chiffre passe à 72 % pour ce qui a trait à leur niveau personnel. Cette diminution au niveau personnel n'est pas choquante dans la mesure où les répondants manquent de recul par rapport à leur propre environnement. Néanmoins, ces chiffres élevés démontrent une clairvoyance certaine des personnes. Mieux encore, ils reflètent une ouverture au changement, à condition d'y être impliqué.

Sur ce point précis, managers et non managers sont sur la même longueur d'onde. Reste maintenant à coordonner les actions et les initiatives. Et c'est bien là que se situent les attentes principales des personnes interrogées : elles demandent avant tout un leadership efficace et la possibilité de contribuer au projet d'entreprise. Que demander de plus pour faire évoluer les choses ? Ensuite, elles demandent que l'on réduise le stress et les demandes multiples (ce qui semble indiquer que la manière dont s'effectue la gestion par objectifs n'est pas si efficace que cela, voire contre-productive).

Si les résultats sont assez faibles en Belgique, la marge de progression est encourageante (43% en moyenne). En menant des actions ciblées dans quelques domaines, comme l'efficacité organisationnelle et personnelle, les outils de management et les comportements de management, il est possible de quasiment quadrupler<sup>4</sup> les positionnements identifiés. Evidemment, cela demande, une fois encore, une prise en charge et la considération de la productivité comme levier majeur de développement de l'organisation.

## **5. SPECIFICITES REGIONALES**

Si des différences régionales entre Bruxelles, la Flandre et la Wallonie existent, elles sont assez minimes et contredisent certains messages promulgués.

La Flandre a une vision plutôt négative de la productivité, ce qui, d'une certaine manière, représente une difficulté dans la mesure où l'effort qu'il faudra consentir pour modifier la perception sera important. Parmi les échelles sur lesquelles l'efficacité des organisations est perçue comme étant faible dans la région nord du pays, on trouve l'efficacité organisationnelle, les outils de management et la gestion du changement. Par contre, les échelles où les Flamands ont les scores les plus élevés sont la fierté ainsi que la vision et la stratégie, la définition des objectifs, la motivation personnelle et la collaboration avec les collègues. En d'autres termes, on pourrait dire que si la Flandre ne se sent pas très efficace, elle a une certaine idée de ce qu'elle veut faire. La région flamande se démarque de Bruxelles et de la Wallonie en terme de motivation, de management et de domaine d'action plus large dans l'organisation. Prêts à changer les Flamands ? Dans une certaine mesure mais pour autant qu'on leur démontre le bien-fondé du changement envisagé. La nécessité de changer est donc moins claire que dans les deux autres régions. Les attentes de la Flandre s'expriment de manière quasi égale en faveur d'un leadership fort et de la participation des acteurs au projet d'organisation. Et pour ce faire, la formation, le soutien du management et des outils de pilotage plus efficaces sont considérés comme importants.

La perception de la productivité des Bruxellois est en ligne avec les résultats globaux de l'enquête. Les échelles où les perceptions sont les meilleures sont la gestion par objectifs, la fierté et la vision et stratégie de l'organisation. Dans celles où les Bruxellois ont une perception négative, on retrouve ce qui touche au management, à la gestion du changement et la zone de responsabilité

---

<sup>4</sup> Cf annexe 3

(domaine d'action) : trois leviers importants dans la dynamique de progrès. En fait, les Bruxellois sont assez extrêmes dans leurs réponses : les échelles les plus positives le sont également davantage comparativement aux autres régions et inversement. C'est principalement au niveau de l'organisation que les Bruxellois localisent les sources d'amélioration plutôt qu'à leur niveau personnel. Le stress est considéré comme la priorité d'action pour eux, avant le support managérial et l'accès aux formations. Le besoin de participer au projet d'entreprise est sensiblement moins ressenti à Bruxelles que dans les deux autres régions du pays.

La Wallonie a également à faire évoluer sa perception par rapport à la productivité, tout comme les deux autres régions. Mais elle dispose d'un terrain assez favorable pour que cette évolution puisse se faire. En matière de perception de son efficacité, la Wallonie se situe entre Bruxelles et la Flandre sur toutes les échelles, sauf sur trois d'entre elles où les résultats sont les moins bons du royaume : l'efficacité organisationnelle, l'efficacité personnelle et la fierté. Par contre, de manière très claire, les Wallons considèrent que des sources d'amélioration très importantes existent à tous les niveaux de l'organisation : de manière globale, au niveau de leur département mais également à leur niveau personnel. C'est en terme d'actions à entreprendre que les Wallons se démarquent des autres régions : la participation au devenir de l'organisation est ce qu'ils réclament le plus en lien avec la clarification de la marche à suivre. Paradoxalement, la Wallonie est plus réservée sur la nécessité de formations et de support managérial. La Wallonie aurait-elle perdu ses illusions par rapport au rôle du management dans les organisations ou ferait-elle davantage confiance à l'autogestion ?

## **6. POSITIONNEMENT DES MANAGERS**

Si les managers ne sont pas reconnus par leurs collaborateurs, se démarquent-ils dans certains domaines ? Sur toutes les échelles, les managers scorent un peu mieux – ou un peu moins mal – que l'ensemble de la population analysée. Le score sur certaines échelles est le double de celui de l'ensemble de l'échantillon (changement et management). Néanmoins, la tendance générale est similaire à celle de l'ensemble des personnes interrogées et on est loin de pouvoir parler de forte efficacité.

L'échelle où leurs résultats sont les plus positifs est celle de la fierté. Mais sont-ils fiers d'appartenir à l'organisation dans laquelle ils travaillent ou de leur statut ? Pour ce qui concerne les autres échelles, les managers ne se sentent pas très à l'aise dans leur fonction : l'efficacité organisationnelle, à laquelle ils contribuent d'ailleurs, est l'échelle qu'ils jugent comme la plus inefficace, ce qui peut surprendre. Ils considèrent leur efficacité personnelle comme peu à la hauteur, tout comme les outils de management dont ils ont la responsabilité. En d'autres termes, les managers ne se sentent pas très bien outillés pour accomplir leur rôle dans l'organisation.

Sur la dimension de l'Entreprise, les managers se sentent plus concernés que le reste de l'échantillon par la stratégie de l'organisation, même si les résultats restent malgré tout mitigés : 35 % contre 17% pour l'ensemble des répondants ! Ils semblent également mieux informés du processus de changement et plus impliqués dans l'élaboration de plans d'action que l'ensemble de la population. Sur ces deux axes, le score est deux fois plus élevé que pour l'ensemble des répondants.

En ce qui concerne la dimension du Travail, les managers partagent le même sentiment que l'échantillon global à propos de l'existence de marges de progression dans l'entreprise. Par contre, elles sont mieux identifiées pour eux que pour le reste de la population interrogée. Manifestement,



la communication dans ce domaine pourrait être améliorée et la concertation structurée. Managers et non managers partagent le même sentiment par rapport au niveau de retravail dans l'organisation et aux possibilités d'amélioration. En terme de responsabilité, les managers ont un sentiment légèrement plus favorable que le reste de l'échantillon. Les outils de gestion sont jugés légèrement plus efficaces par les managers mais sans différence significative (16% contre 10 % pour l'ensemble de l'échantillon).

La relation avec les Autres est perçue par les managers de manière moins négative – à ce niveau de résultat on ne peut pas encore parler de réel sentiment positif – que le reste des personnes interrogées. En effet, le support managérial est considéré comme plus efficace (14% d'avis favorables contre 9%), même si une marge de progression substantielle existe. En outre, les managers considèrent qu'ils ont un peu plus de facilités à dialoguer avec leurs collègues (31 % d'avis favorables contre 22%).

Par rapport à eux-mêmes, les managers se considèrent deux fois plus écoutés (33% d'avis favorables contre 16%) que le reste de la population interrogée. Ils se disent également plus motivés que leurs collègues (44% d'avis favorables contre 28%). Par contre, les managers ne se considèrent pas plus en mesure de contribuer davantage au développement de leur organisation que le reste des personnes interrogées, ce qui ne correspond pas vraiment à ce qu'on pourrait attendre d'eux. Ils se disent deux fois plus sujets aux heures supplémentaires que le reste de l'échantillon, mais globalement, leur organisation personnelle n'est pas plus efficace. Particularité tout de même : les managers ne se considèrent guère plus susceptibles d'apporter des améliorations au fonctionnement de leur service. Le positionnement sur ce point est l'un des pires de toute l'enquête (2% d'avis positifs pour les managers contre 1% pour l'ensemble des répondants). Enfin, les managers se sentent plus fiers de leur organisation (51% d'avis positifs), l'un des scores les plus élevés de l'enquête.

## **7. CONCLUSION**

L'enquête révèle un réel souci dans la manière dont les collaborateurs dans les organisations perçoivent la notion de productivité et la manière dont leur organisation fonctionne. Ils la considèrent peu efficace et ne se sentent pas impliqués dans son fonctionnement. Néanmoins, les personnes interrogées considèrent que des marges de progression existent pour autant qu'un réel leadership soit présent. Mieux, elles sont prêtes à s'investir dans l'amélioration de la productivité.

L'amélioration de la productivité fait appel aux 12 échelles étudiées. Aucune d'entre elles ne peut être considérée comme le seul élément permettant d'améliorer la productivité dans les organisations. Au contraire, toutes les échelles interagissent les unes par rapport aux autres. Cependant, certaines peuvent être considérées très clairement comme des facteurs clés. C'est le cas de l'efficacité organisationnelle, du management et des outils de gestion. Sans leur présence, il est exclu d'observer une quelconque amélioration structurée et continue de la productivité. Les autres échelles constituent des facteurs contributifs importants. Ils permettent de faciliter le processus d'amélioration de la productivité.

## **8. 10 PARADOXES ISSUS DE L'ENQUETE**

L'enquête met en lumière un certain nombre de paradoxes qui vont à l'encontre de ce que l'on pouvait imaginer.

- a. Les gisements de productivité sont considérés par les travailleurs dans les organisations

comme étant considérables. L'existence et l'importance de ces gisements ne nous surprennent pas. Ce qui est remarquable, c'est que les travailleurs les identifient spontanément.

- b. Compte tenu du potentiel d'amélioration très important, il est surprenant que personne n'attache une réelle importance à la productivité alors qu'il s'agit d'un domaine sur lequel les organisations ont dans les mains la plupart des leviers d'action.
- c. Malgré la pléthore de systèmes informatiques utilisés (ERP, etc.) en vue de structurer les processus dans les organisations et de produire des tableaux de bord, l'enquête montre qu'une marge importante d'amélioration organisationnelle existe. Ces outils (informatiques et autres) ne constituent donc pas « la » solution au problème organisationnel qui doit être positionné dans un ensemble plus large (contexte, processus et personnes).
- d. Les collaborateurs dans les organisations sont très conscients de la manière inefficace dont elles fonctionnent. Ils se considèrent comme non impliqués dans la marche des affaires, pâtissent de cette non implication mais, par ailleurs, témoignent d'une certaine fierté d'appartenance.
- e. Dans un monde où la communication est prônée comme le vecteur culturel essentiel à travers tous les outils possibles et en perpétuelle évolution, l'enquête montre que, dans les organisations, elle reste inefficace, voire embryonnaire.
- f. Alors que les organisations disposent d'une structure de management dont la mission est de coordonner l'action d'une équipe autour d'un projet commun, les personnes interrogées – y compris les managers – considèrent leur hiérarchie comme peu efficace et n'en attendent pas grand chose en terme de soutien.
- g. Ces mêmes managers, dont la mission est d'organiser, de structurer, de communiquer et de fédérer se sentent peu armés pour accomplir leur mission.
- h. Les PME, que l'on pourrait considérer comme le parent pauvre en matière de productivité, ne se positionnent pas moins bien que l'ensemble de la population étudiée.
- i. Les différences régionales, avec l'image d'une Flandre très performante et d'une Wallonie globalement peu efficace, ne se marquent guère de manière significative.
- j. Le benchmark avec l'Allemagne ne dévoile pas des différences significatives par rapport à la Belgique, même s'il faut considérer les résultats sur l'Allemagne comme, globalement supérieurs.

## **9. 10 RECOMMANDATIONS**

Plusieurs pistes d'action peuvent être identifiées :

1. La notion de productivité doit être clairement définie et partagée dans l'organisation pour qu'elle puisse percoler dans l'ensemble des strates. La productivité n'est rien d'autre qu'un indicateur de problèmes cachés. Il s'agit de distinguer le rendement pur et simple, qui cherche simplement à produire *plus*, alors que la productivité doit permettre de produire *mieux*. Cette dernière concerne donc l'ensemble de l'organisation.
2. L'insistance sur la productivité doit être explicite dans les organisations au même titre que l'attention portée aux indicateurs financiers.
3. La productivité doit être considérée comme révélatrice de la bonne marche de l'entreprise. Elle impacte directement le compte de résultat de l'organisation en permettant une granularité plus fine dans l'analyse des actions menées que les indicateurs financiers.
4. La gestion de la productivité doit être positionnée au niveau le plus élevé de l'organisation

en terme de priorité d'actions.

5. La productivité n'a d'intérêt que si l'on peut mesurer son évolution dans le temps. Elle permet ainsi de mieux comprendre l'organisation, son fonctionnement ainsi que l'impact des améliorations. Elle est donc le gage d'un cercle vertueux.
6. La productivité n'a de sens que si elle génère un débat en interne avec l'ensemble des acteurs de l'organisation. Ce débat doit être cadré par les valeurs de l'organisation.
7. Les indicateurs de gestion permettant à la productivité de s'améliorer doivent être pertinents. Ce sont ceux qui suscitent l'action.
8. Il n'y a pas d'amélioration possible de la productivité sans intégrer de manière explicite les processus internes et les comportements de management.
9. La culture de management doit être développée de manière à susciter l'adhésion à l'action d'amélioration du fonctionnement de l'organisation.
10. La recherche d'une amélioration de la productivité doit être explicitement intégrée dans les outils d'évaluation des managers.

## **ANNEXE 1 : INTERPRETATION DES ECHELLES**

### **L'ENTREPRISE**

#### **Vision & Stratégie**

L'échelle vise à mesurer dans quelle mesure la vision et la stratégie de l'organisation sont claires pour les répondants et intègrent une dimension liée à la productivité.

#### **Gestion du changement**

L'échelle vise à identifier dans quelle mesure la gestion du changement se fait de manière structurée, régulière et concertée dans l'organisation.

### **TRAVAIL**

#### **Domaine d'action**

L'échelle cherche à mesurer dans quelle mesure les domaines de responsabilité et d'action des répondants sont larges ou étroits. Par large, il faut comprendre que les zones de responsabilités et d'action sont intégrées dans un ensemble général avec lequel il est possible de communiquer. Par étroit, il faut entendre une zone de responsabilité et d'action limitée à la seule tâche à effectuer, sans interaction avec les autres.

#### **Objectifs**

L'échelle vise à mesurer dans quelle mesure les objectifs sont clairement définis avec une mesure de leur atteinte et de leur contribution à la stratégie globale de l'organisation.

#### **Efficacité organisationnelle**

L'échelle cherche à identifier dans quelle mesure des marges de progression existent au sein de l'organisation, le retravail et les pertes de temps associés sont maîtrisés et limités et les améliorations mises en place de manière à rendre l'organisation plus efficace.

#### **Outils de management**

L'échelle vise à mesurer dans quelle mesure des outils de gestion pertinents permettant d'organiser et de suivre le travail existent dans l'organisation, stimulant une interaction positive avec le management.

### **LES AUTRES**

#### **Le management**

L'échelle vise à mesurer dans quelle mesure le management est perçu comme travaillant de manière efficace, collégiale et coordonnée en soutien de l'action des collaborateurs.

#### **Les collègues**

L'échelle vise à mesurer dans quelle mesure la collaboration directe avec les collègues est considérée comme efficace, ouverte, permettant de coordonner l'action et résoudre les problèmes.

### **SOI-MEME**

#### **Motivation**

L'échelle vise à mesurer dans quelle mesure les répondants se considèrent comme des acteurs à part entière de leur organisation apportant une contribution à son développement et reconnu comme tels.

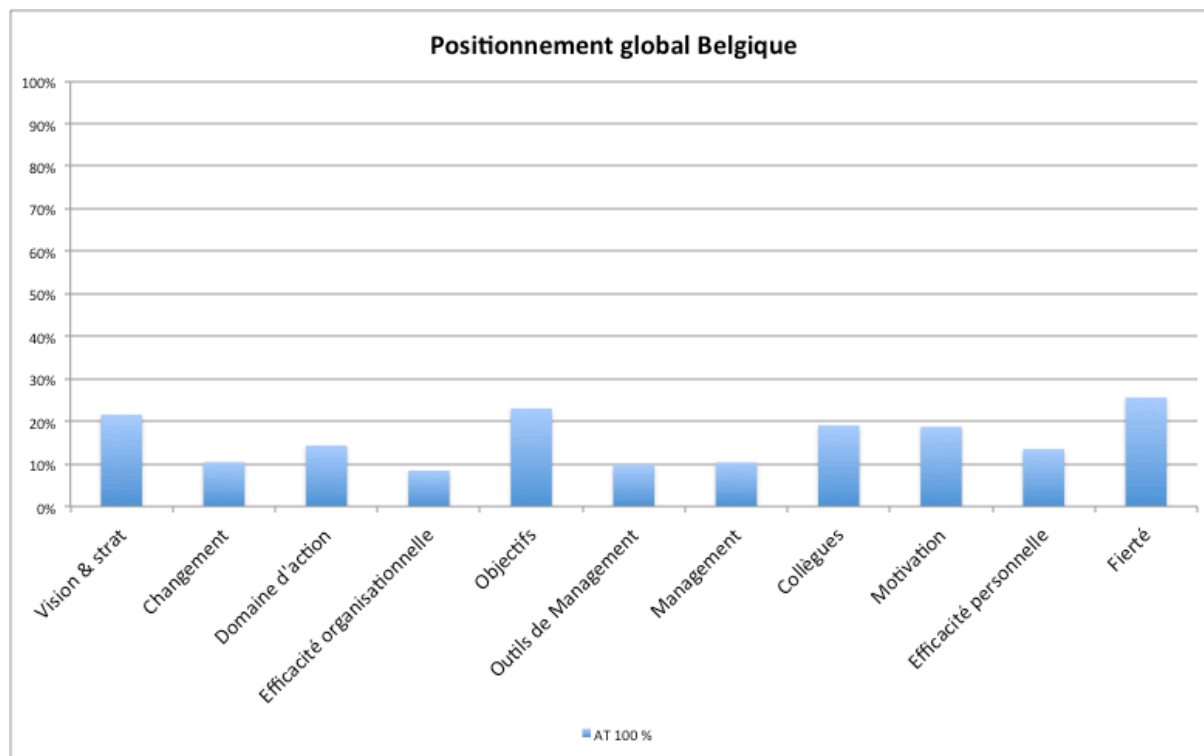
#### **Efficacité personnelle**

L'échelle vise à mesurer dans quelle mesure les répondants ont le sentiment de maîtriser leur travail et considèrent leur manière de fonctionner comme efficace.

#### **Fierté**

L'échelle vise à mesurer dans quelle mesure les répondants sont fiers de travailler dans leur organisation et la recommanderaient à un chercheur d'emploi.

## **ANNEXE 2 : RESULTATS GLOBAUX**



## **ANNEXE 3 : POTENTIEL D'EVOLUTION**

	Résultats globaux	Marge d'évolution
Vision & strat	22%	43%
Changement	10%	42%
Domaine d'action	14%	41%
Efficacité organisationnelle	8%	28%
Objectifs	23%	50%
Outils de Management	10%	39%
Management	10%	38%
Collègues	19%	53%
Motivation	19%	49%
Efficacité personnelle	13%	39%
Fierté	26%	49%