

# LA PRODUCTIVITE AU TRAVAIL

---

Un nouveau regard sur la productivité



# Contenu

- ▲ Introduction générale
  - La productivité
  - Méthodologie
  - L'enquête
- ▲ Résultats
  - Belgique
  - Vue ciblée
    - Les managers
    - Différences régionales
    - L'Allemagne
- ▲ Conclusions





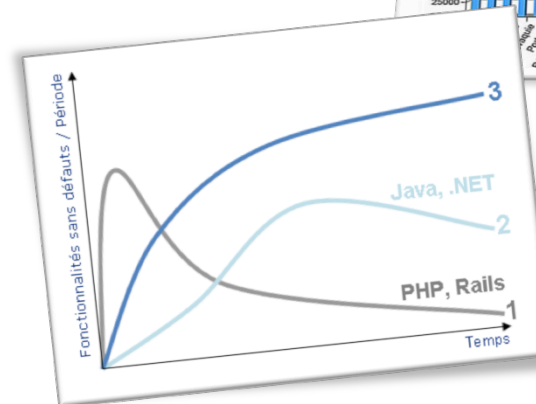
# 1. INTRODUCTION GÉNÉRALE

---

# LA PRODUCTIVITE

- ▲ Vision habituellement macroéconomique
- ▲ Message courant: "*Elle est bonne*" vs "*Elle est mauvaise*".
- ▲ Levier d'action interne.
- ▲ Quelle signification pour les acteurs de terrain (dirigeants d'entreprise, managers, travailleurs) ?

Country	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Australia	1.7	1.5	4.2	1.5	-0.4	1.7	3.3	3	3.6	0.5	1.7	4	0.5	2.2	0.8	0.7	0.9	0.7	0.3	2.2	-1.1	0
Belgium	1.2	3.7	3.1	2.5	3.6	-0.9	2.8	2.1	-0.5	1.9	3.9	-2.6	1.3	1.2	3.9	-0.7	3.3	2.2	0.5	-0.2	2.2	0
China	-0.1	1	1.9	1.2	2.4	1.4	-0.4	2.8	2	2.6	3.2	1.4	1.6	0.6	0.4	2.1	1.3	0.2	-0.4	0.7	0.9	0
Czech Republic	--	--	--	--	--	--	--	6.7	-0.8	1.4	3.2	3.1	-0.1	0.7	4.4	5.6	3.5	4	1.9	0.6	3.1	2
Denmark	--	--	--	--	2.6	4.3	4.2	-0.4	0.5	3	4.7	7.5	1.6	5.1	4.3	4.5	6.5	4.3	0.4	-1.6	1.6	0
Estonia	2.6	2.2	1.8	1.4	6.3	2	2.2	0.6	-0.4	1	2	-0.5	0.9	1.7	2.7	1.4	0.9	-0.2	--	--	--	0



# METHODOLOGIE

## Trois questions de départ

---

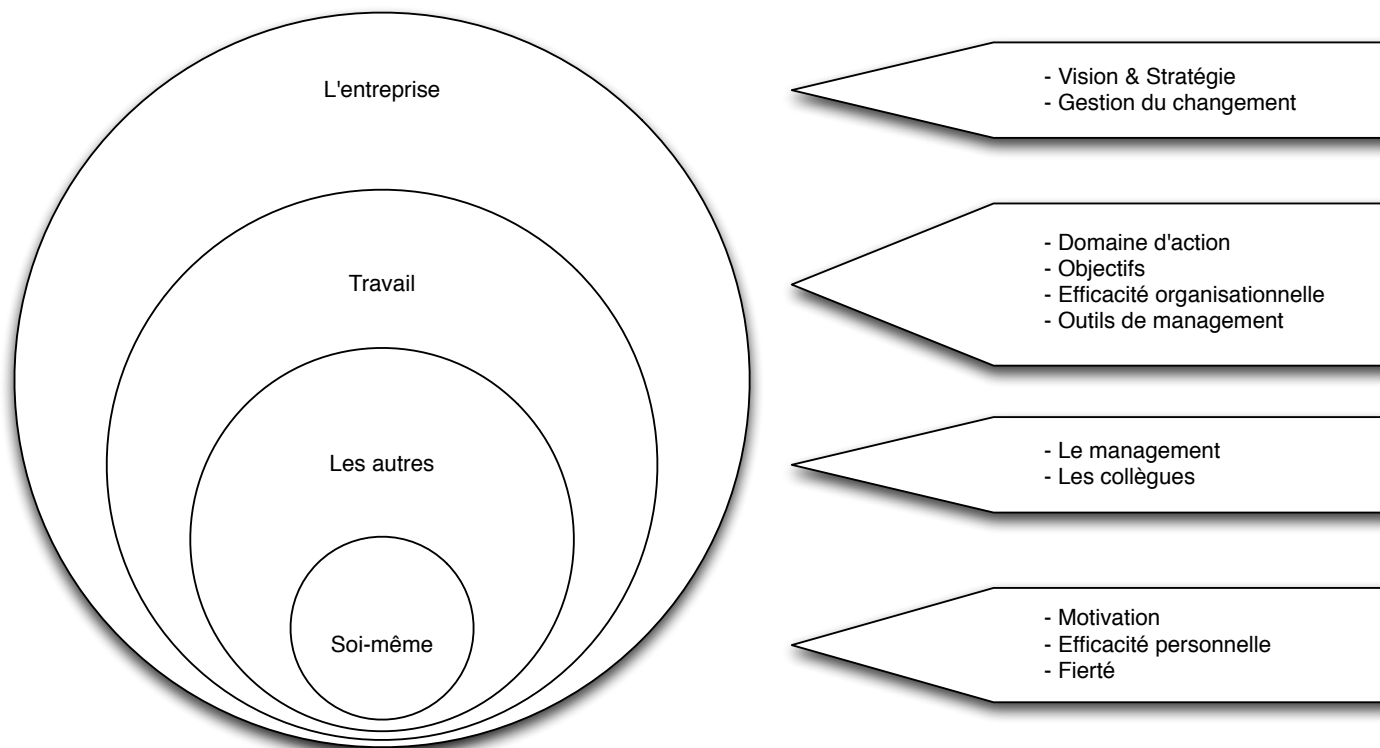
- ▲ Quelle est la perception des acteurs de terrain par rapport à ce qui se passe dans leur organisation ?
- ▲ Identifient-ils des marges de progression ?
- ▲ Comment se comporte la référence économique (l'Allemagne) ?



# METHODOLOGIE

## Articulation de l'enquête

---

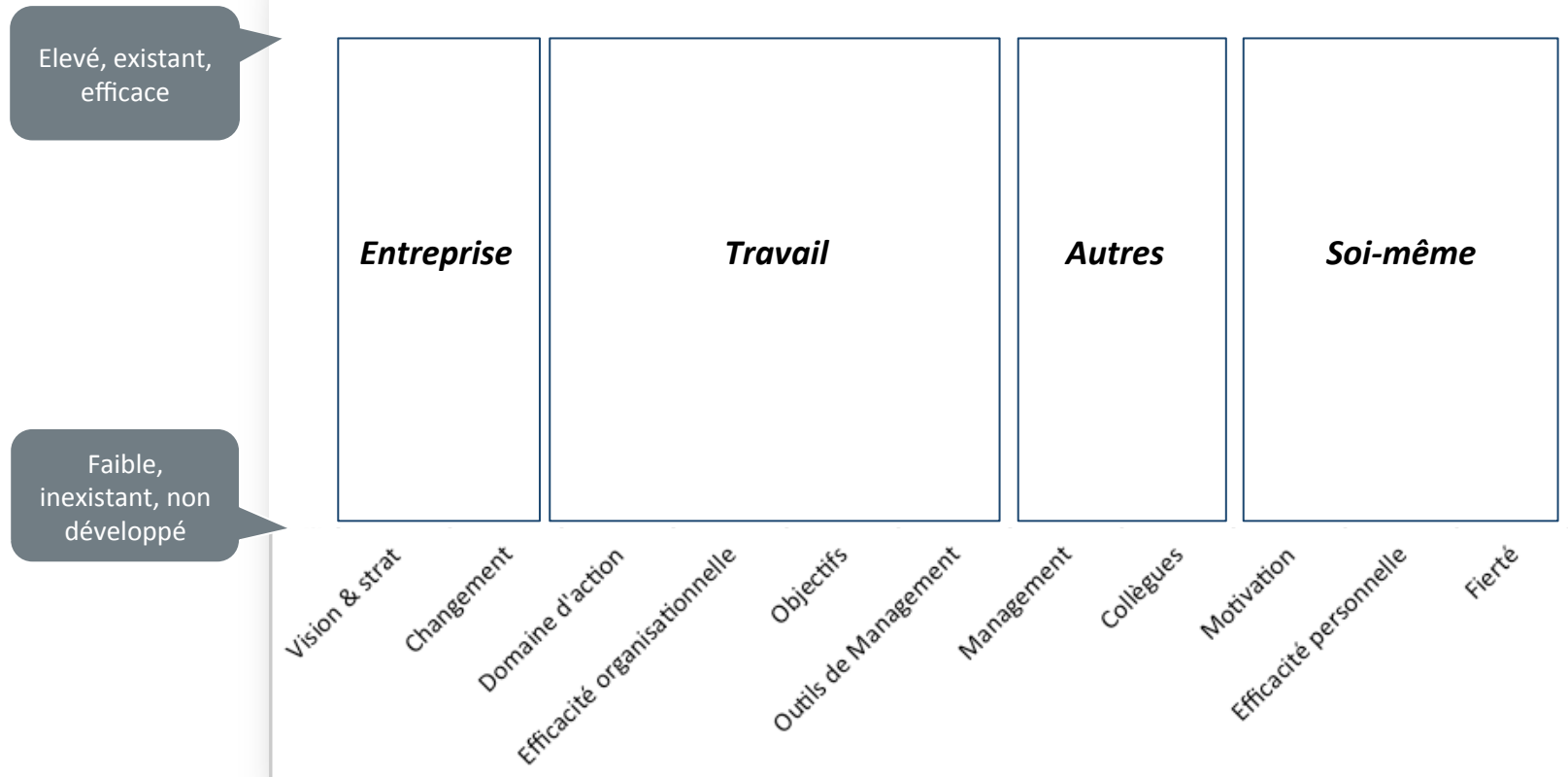


Articulation du général au spécifique  
Un screening complet de l'organisation

# METHODOLOGIE

## Présentation des résultats

---



# METHODOLOGIE

## Structure de l'enquête

---

- ▲ Echantillon par quotas représentatifs de la population :
  - Respect des genres, secteurs d'activité et rôles dans l'entreprise.
- ▲ Echelle d'attitudes à 5 positions.
- ▲ Focus particulier sur les positions extrêmes (AT/DT) pour identifier les marges de progression.
- ▲ Benchmark sur l'Allemagne.





# METHODOLOGIE

## Illustration

---

### ▲ A l'affirmation :

Affirmation  
positive

« Mon travail est régulièrement suivi par mon manager/responsable. »

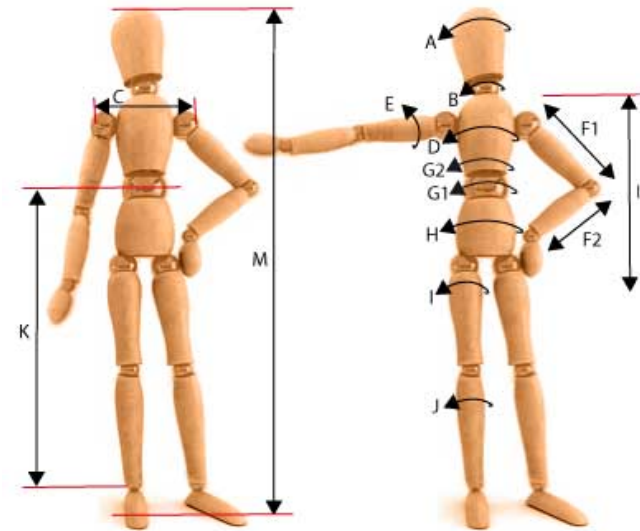
- une réponse en accord total signifie que l'organisation est efficace sur ce point;
- une réponse en accord signifie que des marges de progression existent.

# L'ENQUETE

## Un échantillon représentatif

---

- ▲ 958 questionnaires en Belgique.
- ▲ 250 questionnaires en Allemagne (Cologne et Hambourg).
- ▲ Marge d'erreur : 6,36 %
- ▲ Les 3 régions belges analysées.
- ▲ Population : personnes ayant un contrat d'emploi travaillant dans une organisation de plus de 50 personnes.



# L'ENQUETE

## Equipe & Réalisation

---

### ▲ L'équipe composée de :

– François Pichault



– Mathieu Pleyers



– HEC Consulting Group



### ▲ Enquête réalisée du 3/4/2013 au 5/7/2013



## 2. RÉSULTATS

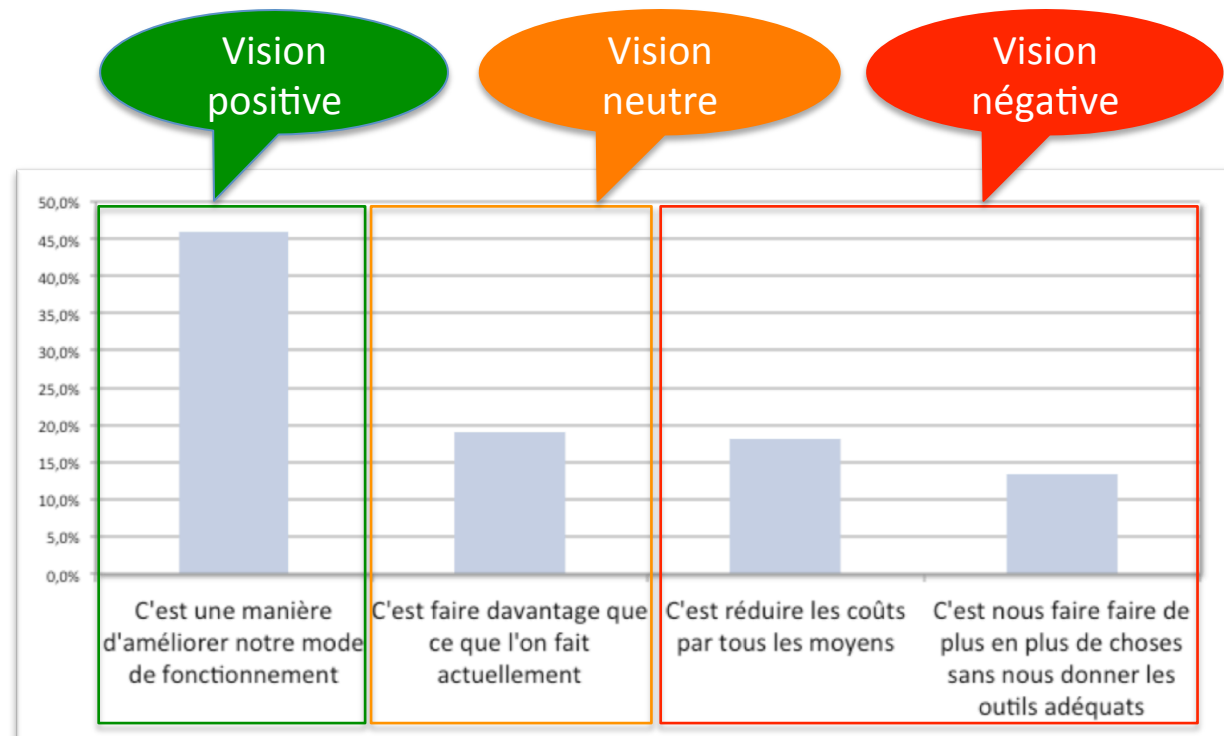
---

# BELGIQUE

## Comment définit-on la productivité

Moins d'1 personne sur 2 a une image positive de la productivité

- ▲ La définition qui est le plus souvent citée est positive ...
- ▲ mais elle ne l'est que par 45 % des répondants !

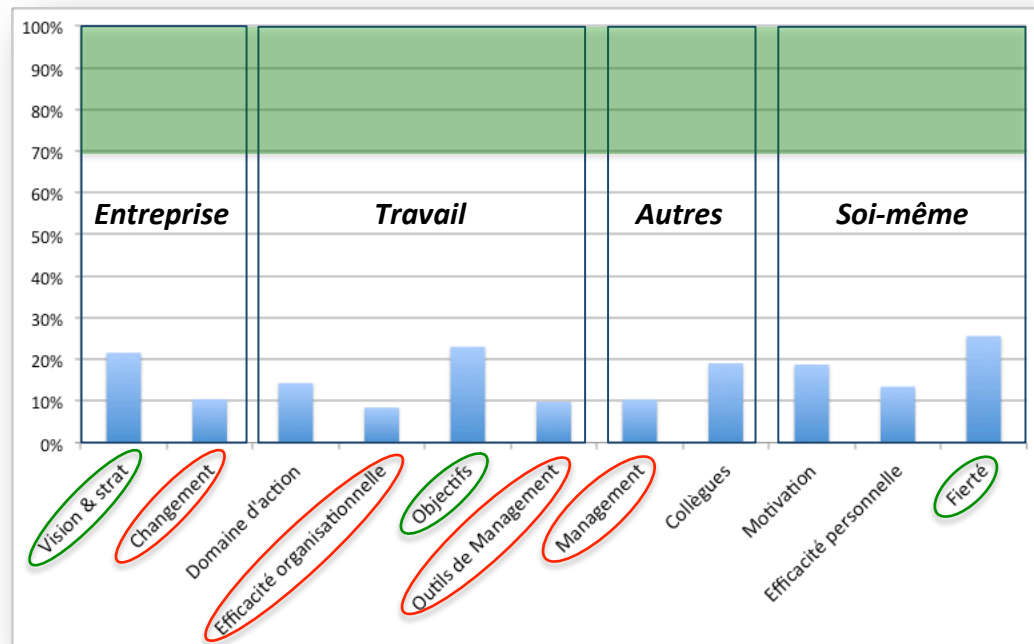


# BELGIQUE

## Mode de fonctionnement

1 personne sur 6 considère que son entreprise est efficace

- ▲ Scores les plus faibles pour : l'efficacité organisationnelle, les outils de management, le support managérial et la gestion du changement.
- ▲ Scores les plus élevés pour la fierté, la vision et stratégie et objectifs.



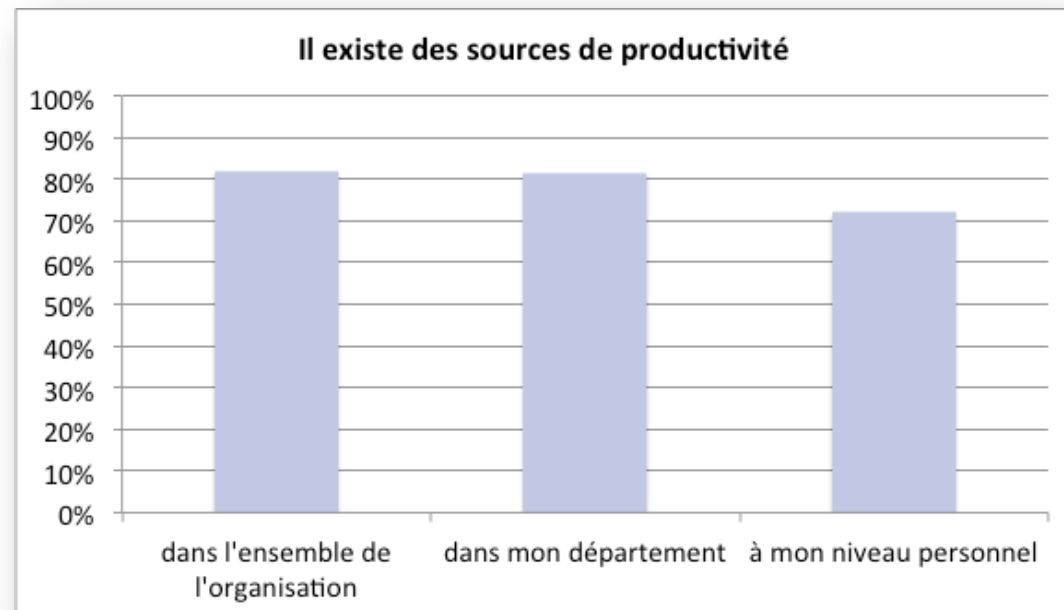
# BELGIQUE

## Potentiel d'amélioration

---

Il est clairement reconnu par les répondants ...

- ▲ Grande lucidité sur la marge de progression existante, dans l'organisation,
- ▲ mais aussi à leur niveau personnel

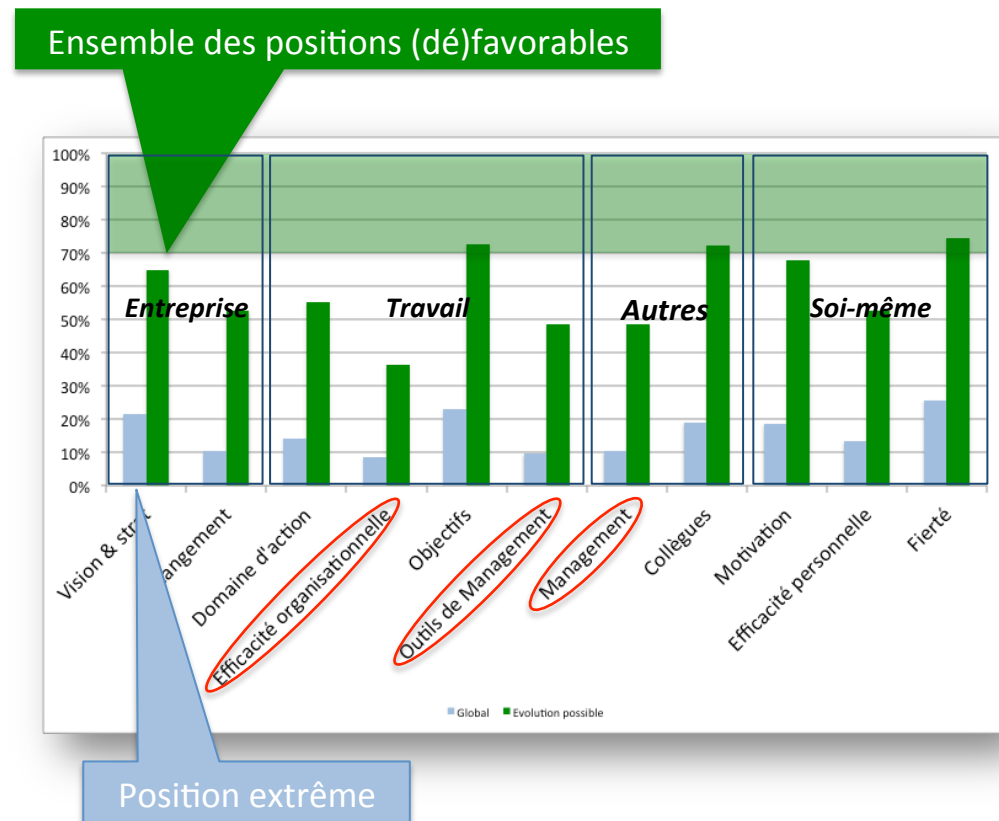


# BELGIQUE

## Potentiel d'amélioration

où les leviers d'action scorent modestement

- ▲ Un potentiel d'évolution significatif dans tous les domaines : **+ 43% en moyenne.**
- ▲ Fierté, collaboration avec les collègues et gestion par objectifs sont dans la zone verte.
- ▲ La progression est la plus significative sur la collaboration avec les collègues, la gestion par objectifs et la motivation.



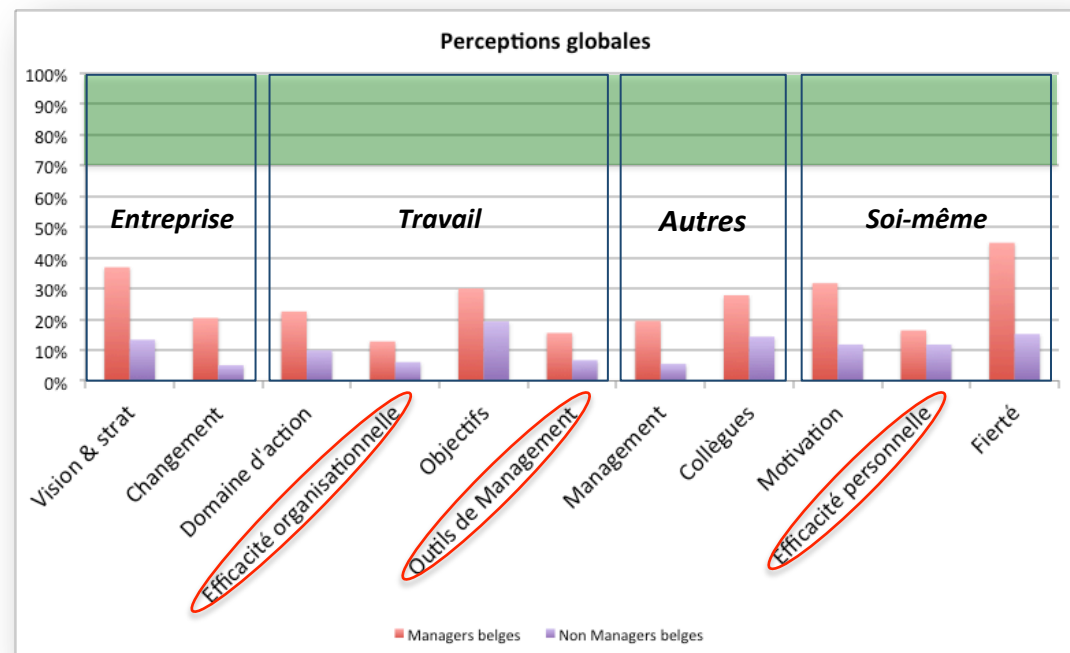


# LES MANAGERS

## Mode de fonctionnement

Des managers relativement mal outillés pour assumer leur fonction

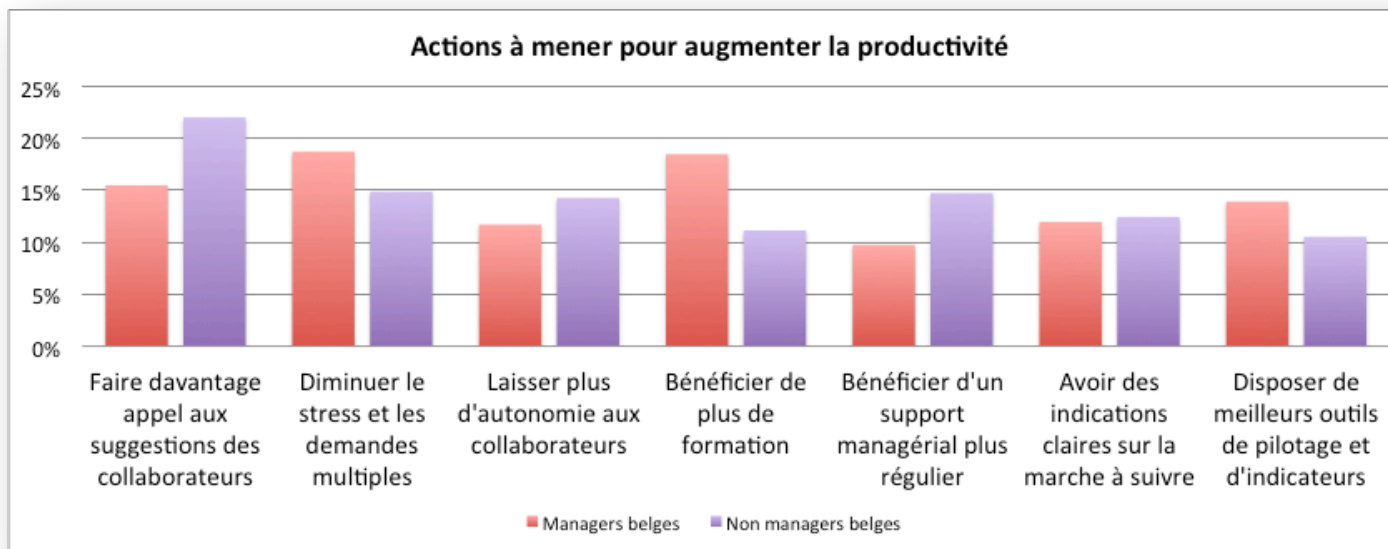
- ▲ Des perceptions généralement meilleures chez les managers...
- ▲ ...avec les mêmes tendances.



# LES MANAGERS

## Pistes d'actions

- ▲ Pistes d'actions différenciées entre managers et non managers.
  - Managers : réduire le stress et bénéficier de formations
  - Non managers : participer, réduire le stress, avoir du leadership.

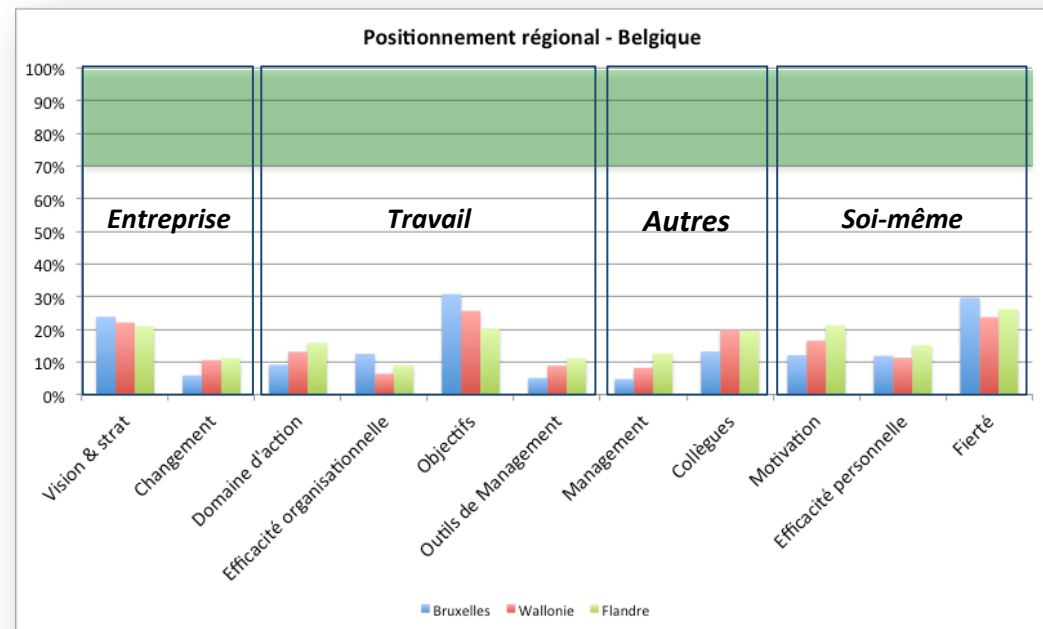


# DIFFERENCES REGIONALES

## Mode de fonctionnement

### Pas de différences significatives entre régions

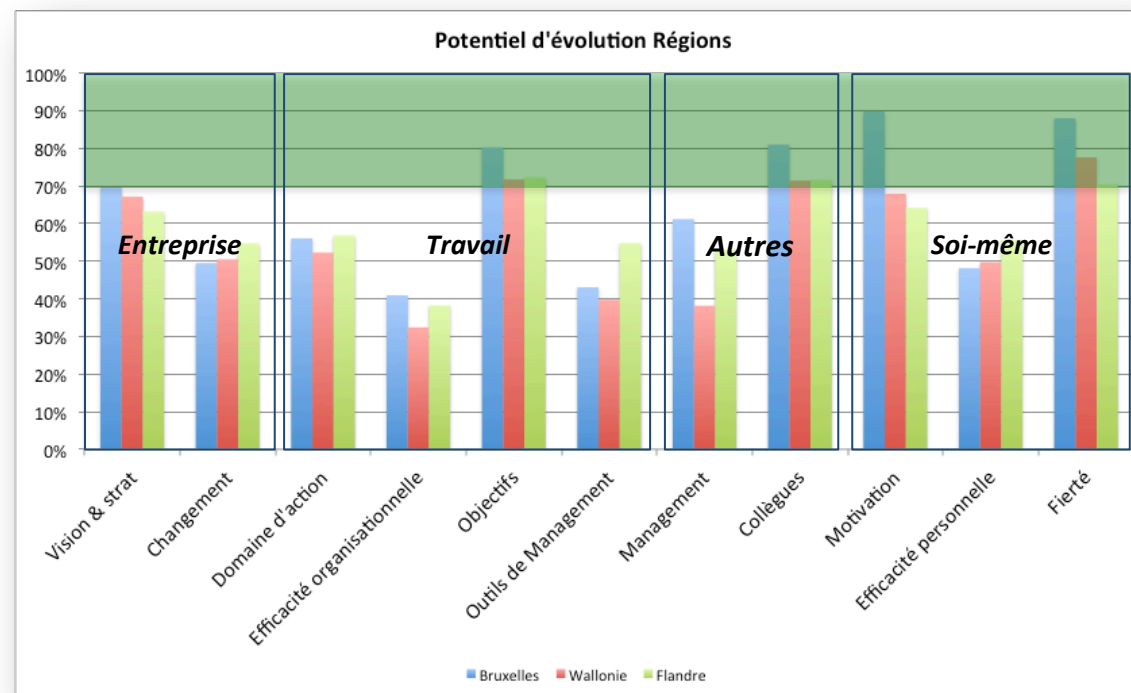
- ▲ La Flandre réputée plus efficace que le reste de la Belgique ne se perçoit pas de cette manière.
- ▲ Sur aucun item la Wallonie ne se démarque ... dont acte !
- ▲ Focalisation sur les objectifs pour les bruxellois et wallons.
- ▲ La fierté d'appartenance est l'item avec le score le plus important pour les flamands avec la motivation, les objectifs et la vision & stratégie.



# DIFFERENCES REGIONALES

## Potentiel d'amélioration

- ▲ Les régions ont un potentiel d'amélioration différent selon les échelles

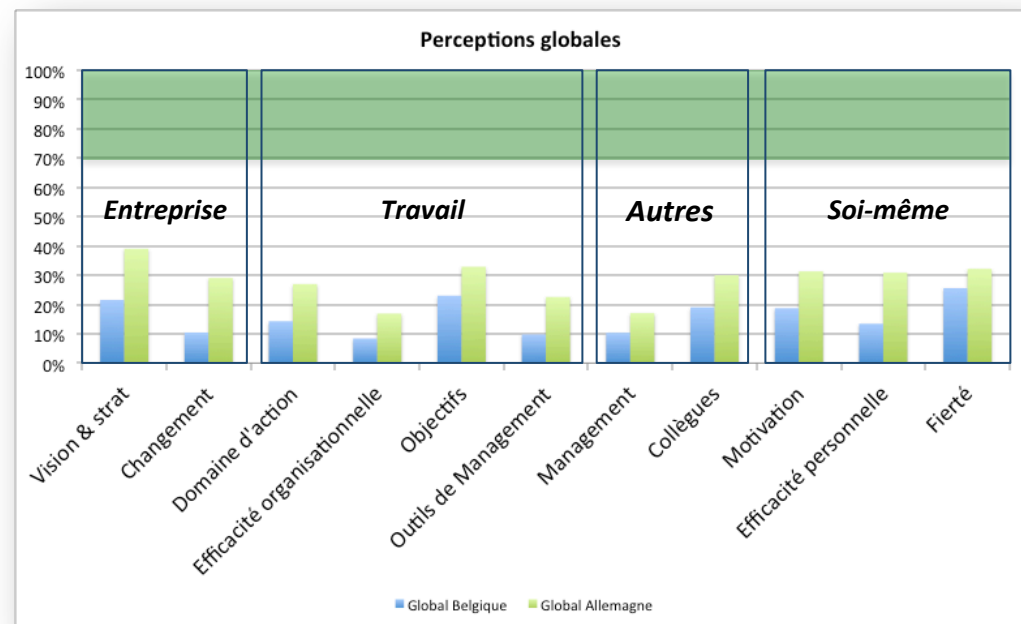


# L'ALLEMAGNE

## Mode de fonctionnement

Une Allemagne qui "n'explose" pas ...

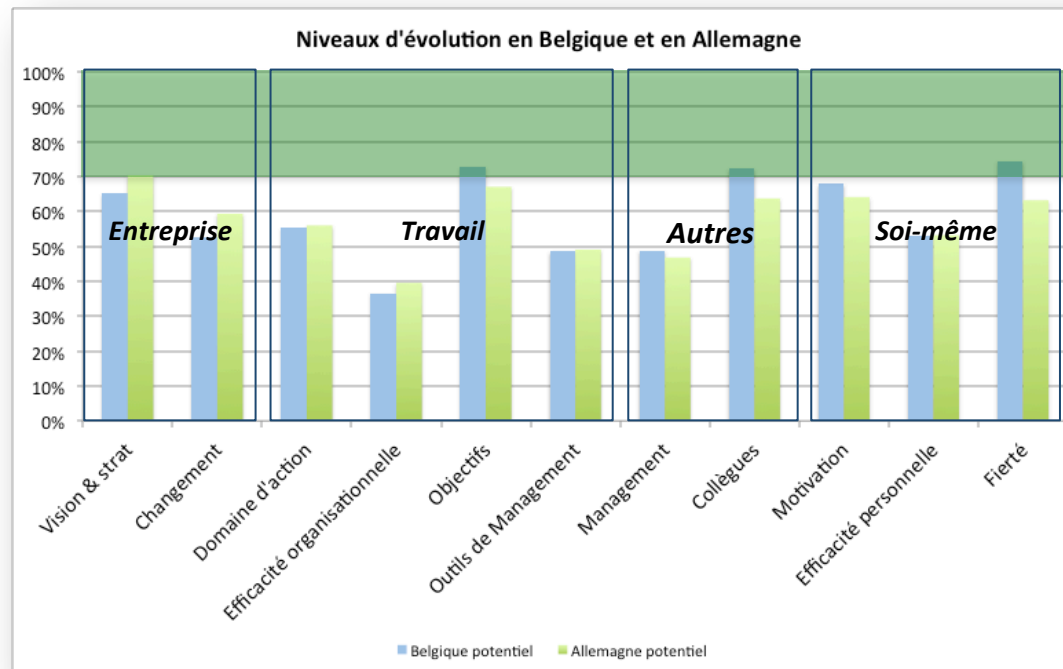
- ▲ mais qui score 75 % mieux que la Belgique,
- ▲ et qui se démarque sur 3 leviers clés :
  - la gestion du changement (3x mieux)
  - les outils de management (2,3x mieux)
  - l'efficacité personnelle et organisationnelle (2x mieux)

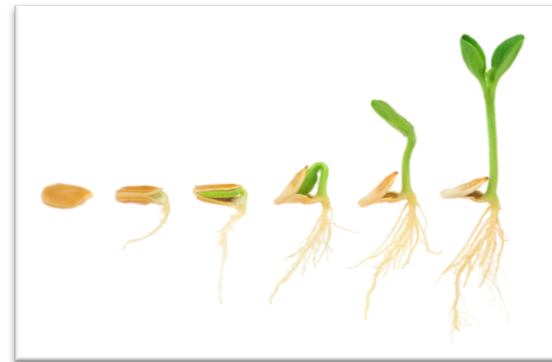


# L'ALLEMAGNE

## Potentiel d'amélioration

- ▲ Un potentiel d'évolution en Belgique et en Allemagne rendant les deux pays quasi équivalents ... et permettant même de prendre l'avantage sur l'Allemagne dans certains domaines.





## 3. CONCLUSIONS

---

# Paradoxes

---

## ▲ D'un côté ...

- ▲ Des gisements considérables existent ...
- ▲ Les organisations ont les leviers pour améliorer la productivité ...
- ▲ Une pléthore d'outils (informatiques et autres) ...
- ▲ Des collaborateurs conscients de l'inefficacité de leur organisation ...
- ▲ La communication prônée comme vecteur culturel essentiel ...
- ▲ Un management avec la mission de coordonner l'action ...
- ▲ Des managers pour organiser, structurer, communiquer et fédérer ...
- ▲ L'image de la Flandre très performante et d'une Wallonie peu efficace ...
- ▲ Le benchmark avec l'Allemagne ...

## et de l'autre

et sont identifiés également par les travailleurs. mais peu de choses sont réellement mises en œuvre.

une marge importante d'amélioration organisationnelle existe. témoignent d'une certaine fierté d'appartenance. mais trop peu développée et inefficace.

perçu comme peu efficace et dont on n'attend pas grand chose. se sentent peu armés pour accomplir leur mission. n'est pas confirmé par les répondants.

ne montre pas de différences significatives.



# Recommandations

---

- ▲ La productivité comme indicateur de problèmes cachés.
- ▲ La productivité à positionner au niveau le plus élevé de l'organisation.
- ▲ Nécessité de rendre la productivité explicite.
- ▲ La productivité impacte directement le compte de résultats de l'entreprise.
- ▲ La productivité comme le gage d'un cercle vertueux.
- ▲ La productivité pour générer un débat constructif.
- ▲ Indicateurs pertinents : ceux qui suscitent l'action.
- ▲ Pas d'amélioration de la productivité sans processus et sans management.
- ▲ Culture de management à développer en interne.

Informations et contact :

Mathieu Pleyers

[m.pleyers@pleyers.be](mailto:m.pleyers@pleyers.be)

Mobile : + 32 476 54 11 92

[www.pleyers.be](http://www.pleyers.be)



PLEYERS makes sure  
CEOs sleep well

P L E  E R S