

Productivité du travail en Belgique : une enquête originale **met en évidence l'existence de gisements inexploités.**

*La productivité au travail est un sujet qui revient régulièrement sur le devant de l'actualité : alors que la plupart des pays industrialisés vivent une récession, la croissance européenne est en panne et les entreprises européennes rencontrent des problèmes croissants de compétitivité. Il apparaît cependant que ce qui est au centre des questions de croissance touche d'abord aux questions de productivité et non pas tant à la capacité de conquérir de nouvelles parts de marché. En effet, la corrélation entre la productivité du travail et la croissance est très forte : c'est la croissance de la productivité qui détermine l'économie d'un pays. C'est ce qui a donné l'idée à Mathieu Pleyers, consultant et Professeur invité à l'ULB, et à François Pichault, Professeur à l'ULg et à ESCP-Europe, de mener **une enquête originale sur les gisements de productivité en Belgique**. Un échantillon représentatif de près de 1.000 personnes travaillant dans des entreprises d'au moins 50 personnes a été interrogé sur ce que ces personnes identifiaient comme marges de progression en termes de mode de fonctionnement dans leur organisation. Cette enquête ne visait évidemment pas à mesurer le niveau de productivité des organisations ou même d'une région mais plutôt à évaluer la perception du potentiel d'améliorations des modes de fonctionnement internes des organisations.*

LES PRINCIPAUX ENSEIGNEMENTS

L'enquête réalisée avait pour objectifs de déterminer si, dans les organisations (entreprises privées et publiques) et du point de vue des salariés (à différents niveaux de responsabilités), des gains de productivité étaient possibles et réalisables dans leur environnement direct de travail, et notamment celui dans lequel ils agissent et sur lequel ils ont une possible influence. Dans l'affirmative, la question était de savoir comment ils se positionnaient par rapport aux démarches à entreprendre et s'ils avaient le sentiment que les dirigeants d'entreprise leur mettent à disposition les outils (de gestion, organisationnels, de développement, de communication, etc.) permettant de mettre en œuvre des améliorations ?

Le tout premier enseignement de cette enquête est très révélateur puisqu'il porte sur la notion même de productivité. En effet, la perception que les personnes interrogées peuvent avoir de la productivité n'est guère positive : moins d'une personne sur deux la considère réellement comme une manière d'améliorer les choses dans l'organisation. Et la notion de productivité y apparaît souvent négativement connotée (licenciement et réduction de coût, pression accrue). On voit déjà là un enjeu majeur pour le management : faire passer l'organisation à une vision positive de la productivité comme préalable à toute amélioration.

Selon l'enquête, seule une personne sur six considère son organisation comme efficace ; on pointe surtout négativement l'efficacité organisationnelle, les outils de management, le support du management et la gestion du changement. Ceci est préoccupant dans la mesure où il s'agit des véritables leviers de l'amélioration de la productivité. A contrario, la fierté d'appartenance, la vision et la stratégie ainsi que la déclinaison en objectifs sont les aspects où les résultats sont les meilleurs. Mais ils ne constituent pas forcément des outils de pilotage qui conduisent à plus d'efficacité... En résumé, 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 semble être jugée moins favorablement. En d'autres termes, le sentiment de leur contribution à l'organisation est relativement positif mais le sentiment par rapport à l'efficacité de l'organisation elle-même et au soutien du manager et de la direction est lui négatif.

Si l'on se focalise sur les réponses des managers, on perçoit des différences sensibles : s'ils se déclarent plus « fiers » que l'ensemble du panel, il est difficile de déterminer si cette fierté porte sur l'organisation dans laquelle ils travaillent ou sur leur statut... Et en contrepoint, on s'aperçoit d'un réel malaise par rapport à leur fonction. L'efficacité organisationnelle, à laquelle ils contribuent d'ailleurs, est l'aspect qu'ils jugent comme étant le plus inefficace : 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...

De manière significative, les Belges interrogés considèrent à 80 % que des sources d'amélioration existent non seulement dans leur organisation mais aussi à leur niveau personnel. Ce résultat est confirmé également par l'enquête lorsque l'on considère l'ensemble des positions (défavorables avec une progression moyenne de 43 %. 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. Ensuite, elles demandent que l'on réduise le stress et les demandes multiples (ce qui semble indiquer que la gestion par objectifs n'est pas si efficace que cela, voire même contre-productive...).

SPECIFICITES REGIONALES

L'enquête a été menée de manière à pouvoir déterminer d'éventuelles différences régionales. Les résultats montrent que ces différences sont minimales et vont à l'encontre de certaines idées reçues.

En **Flandre**, on a une vision davantage négative de la productivité : ce qui montre que l'effort qu'il faudra consentir pour en modifier la perception sera plus important que dans les autres régions. L'efficacité organisationnelle y est également vue comme relativement plus faible de même que les outils de management et la gestion du changement. Par contre, les aspects où les Flamands ont une meilleure perception sont la fierté ainsi que la vision et la stratégie, la définition des objectifs, la motivation personnelle et la collaboration avec leurs 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 notamment en termes de motivation et de management. Cela veut sans doute dire que les Flamands sont prêts à changer pour autant qu'on leur démontre le bien-fondé du changement envisagé. Les attentes de la Flandre s'expriment, tout autant qu'ailleurs, 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 à **Bruxelles** est en ligne avec les résultats globaux de l'enquête. En fait, les Bruxellois sont assez extrêmes dans leurs réponses : les réponses sont, de manière générale, relativement plus positives ou plus négatives qu'en Flandre et qu'en Wallonie. C'est principalement au niveau de l'organisation que les Bruxellois considèrent que se situent 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. De même, le besoin de participer au projet d'entreprise est y sensiblement moins ressenti que dans les deux autres régions du pays.

La Wallonie semble disposer d'un terrain plus favorable pour faire évoluer sa perception par rapport à la productivité. Les résultats enregistrés se situent entre la Flandre et Bruxelles avec trois exceptions notables : l'efficacité organisationnelle, l'efficacité personnelle et la fierté, qui obtiennent des évaluations nettement plus négatives qu'ailleurs. A l'inverse, 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 aussi à leur niveau individuel. Il n'est donc pas surprenant de constater que c'est en termes d'actions à entreprendre que leurs attentes sont les plus nettes : plus de participation au devenir de l'organisation et plus la clarification sur la « marche à suivre ». On notera cependant, et ceci est paradoxal, que les Wallons sont plus réservés sur la nécessité de formations, et qu'ils émettent également des doutes sur le support et le rôle du management.

COMPARAISON AVEC L'ALLEMAGNE

Une enquête identique a été menée parallèlement dans deux villes représentatives d'Allemagne (Cologne et Hambourg) afin de mettre les résultats belges en perspective par rapport à des travailleurs évoluant dans des organisations réputées plus productives. Les résultats obtenus sont « meilleurs » qu'en Belgique sur tous les aspects. Les différences sont les plus marquées sur la gestion du changement où la perception des Allemands est trois fois plus positive que celle des Belges. L'organisation, l'efficacité personnelle et les outils de management sont perçus deux fois plus « performants » en Allemagne qu'en Belgique.

9 PARADOXES

1. Les gisements de productivité sont perçus comme considérables. Leur existence et leur importance ne nous surprennent pas. Ce qui est remarquable, c'est que les travailleurs les identifient spontanément.
2. Compte tenu de cela, il est surprenant de constater que les organisations ont en mains la plupart des leviers d'action pour améliorer cette productivité mais que peu de choses sont réellement mises en œuvre.
3. Malgré la pléthore d'outils (informatiques et autres) mis en place pour structurer les processus dans les organisations (en produisant notamment des tableaux de bord), l'enquête montre qu'une marge importante d'amélioration organisationnelle existe. Ces outils ne constituent donc pas « la » solution au problème organisationnel qui doit être appréhendé dans un ensemble plus vaste (contexte, processus, management et personnes).
4. 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.
5. La communication est généralement prônée comme le vecteur culturel essentiel : l'enquête montre que, de manière générale, elle est trop peu développée et que, quand elle l'est davantage, elle demeure inefficace.
6. 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 – et les managers eux-mêmes – considèrent leur hiérarchie comme peu efficace et n'en attendent pas grand chose d'elle en terme de soutien.
7. Ces mêmes managers, dont la mission est d'organiser, de structurer, de communiquer et de fédérer se sentent également peu armés pour accomplir leur mission.
8. L'image d'une Flandre très performante et d'une Wallonie globalement peu efficace ne trouve aucun fondement dans notre enquête : d'ailleurs, les différences régionales ne sont guère significatives.
9. Le benchmark avec l'Allemagne ne dévoile pas une Allemagne qui "explose" par rapport à la Belgique, même s'il faut considérer ces résultats sur comme globalement supérieurs.

9 RECOMMANDATIONS

1. La notion de productivité doit être clairement définie et partagée dans l'organisation pour qu'elle puisse percoler dans l'ensemble des strates. Il s'agit de distinguer le rendement pur et simple (produire plus) de la productivité (produire mieux). A certains égards, on peut affirmer que la productivité n'est rien d'autre qu'un indicateur de problèmes cachés.
2. Dans la gestion d'une organisation, l'attention accordée à la productivité doit être explicite au même titre que l'attention portée aux indicateurs financiers.
3. Si la productivité est considérée comme révélatrice de la bonne marche de l'entreprise, on doit alors prendre conscience qu'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 termes de priorités 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. Il n'y a pas d'amélioration possible de la productivité sans intégrer de manière explicite les processus internes et les comportements managériaux.
8. Les indicateurs de gestion permettant à la productivité de s'améliorer doivent être pertinents : ce sont ceux qui suscitent l'action.
9. La culture de management doit être développée de manière à susciter l'adhésion à l'action d'amélioration du fonctionnement de l'organisation : ainsi, par exemple, la recherche d'une amélioration de la productivité devrait être explicitement intégrée dans les outils d'évaluation des managers.

LA METHODOLOGIE

958 enquêtes ont été réalisées par HEC Consulting Group – société de consultance fondée en 2011 au sein de HEC-ULg et spécialisée en études field – du 3 avril au 5 juillet 2013). La population interrogée est celle ayant un contrat de travail dans une organisation de minimum 50 personnes et constitue un échantillon représentatif de la réalité économique belge (répartition régionale, secteur, ...). Les indépendants et personnes travaillant dans des TPE en ont été exclus, les premiers parce que le questionnaire était inadapté, les secondes parce que le mode de coordination entre personnes se fait par ajustement mutuel sans formalisation particulière).

Le questionnaire a été élaboré sur base de quelques questions fermées et d'une cinquantaine d'assertions positives et négatives, avec une échelle d'attitudes à 5 positions (accord total, accord, hésitation, désaccord et désaccord total). Ces affirmations couvraient 4 sphères différentes de l'organisation : l'Organisation elle-même dans son ensemble, le Travail, les Autres et Soi-même. Pour chaque sphère, un certain nombre de thèmes ont été analysés à partir de plusieurs affirmations :

- Vision & Stratégie et Gestion du Changement pour la sphère « Organisation »
- Domaine d'action, Objectifs, Efficacité organisationnelle et Outils de management pour la sphère « Travail »
- Management et Collègues pour « Les autres »
- Motivation, Efficacité Personnelle et fierté pour « Soi-même »

Les résultats ont été interprétés de la manière suivante : plus le résultat est élevé, plus le thème analysé est considéré comme « efficace ». Inversement, plus on score bas, plus le thème est jugé « inefficace ». A partir de 70 %, on considère que le thème évalué est réellement « efficace ». La particularité de la méthode réside dans ce qui a été pris en considération pour évaluer cette « efficacité ». Les assertions ont été formulées de telle manière que les pourcentages d'accord total (ou désaccord total selon la formulation) révèle de manière claire cette « efficacité » dans l'organisation. Cela signifie donc que, dans l'analyse, on a pris en considération pour chaque assertion un des extrêmes (accord total ou désaccord total selon la formulation) et c'est cet extrême qui a permis de définir dans quelle mesure la dimension analysée était ou non réellement « en place » dans l'organisation.

LES AUTEURS

Mathieu PLEYERS est licencié en Sciences Economiques appliquée et est maître de conférence à l'UMH et professeur invité à l'ULB. Il dirige sa société de conseil en management spécialisée dans l'amélioration de la performance des organisations. Il est amené à mener des interventions en Belgique et en Europe.

François PICHAULT est docteur en sociologie et est professeur à HEC-Ecole de gestion de l'ULg. Il est également professeur affilié en gestion des ressources humaines à l'ESCP-Europe. Il dirige, à l'ULg, le LENTIC, un centre de recherche et d'intervention spécialisé dans l'étude des aspects humains et organisationnels des processus de changement et d'innovation.

Contact

Mathieu H Pleyers
Mobile: + 32 476 54 11 92
m.pleyers@pleyers.be
www.pleyers.be