

Au secours, la croissance de notre productivité est en baisse ! Quatre nouveaux conseils pour doper votre productivité (partie 20)

08 juin 2022, 02:00

Pascal Pollet

La Belgique est le quatrième pays le plus productif au monde, mais la croissance de notre productivité décline. Dans cette série, nous vous proposons quelques conseils pratiques pour stimuler facilement votre productivité au bureau et dans l'atelier.

Dans la [première partie](#) de cette série, nous avons discuté en détail de la productivité des entreprises belges. Ces dernières années, la croissance de la productivité dans notre pays a pratiquement cessé. En période de forte inflation, une stagnation de la productivité est particulièrement pénible pour les entreprises, car les gains de productivité ne compensent pas suffisamment l'indexation des salaires.

Pour aider les entreprises belges à améliorer leur productivité, nous rassemblons des conseils que nous publions régulièrement. Étant donné que la plupart des entreprises ont encore beaucoup d'opportunités à saisir, ces conseils ne sont pas axés sur la mise en œuvre de technologies avancées, mais sur les améliorations facilement réalisables par tout le monde.

Conseil 83 : Ne PAS promouvoir les meilleurs collaborateurs

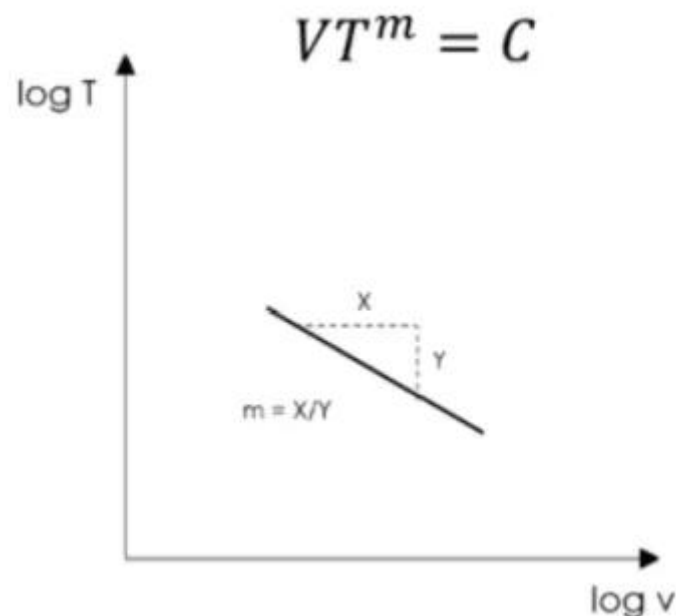


Promouvoir les meilleurs collaborateurs au rang de manager est une pratique courante pour récompenser leurs performances. Pourtant, les meilleurs collaborateurs ne sont pas forcément les meilleurs managers, car les tâches et compétences du manager varient. En 1969, le psychologue canadien Laurence Peter a formulé ce constat de manière élégante : « Dans une hiérarchie, chaque collaborateur tend à s'élever à son niveau d'incompétence. »

Une [étude](#) approfondie s'est penchée sur l'effet du 'principe de Peter' sur la base des performances des vendeurs promus dans 131 entreprises. Le principe de Peter se vérifie. Les meilleurs vendeurs ont trois fois plus de chances d'être promus qu'un vendeur moyen. Malheureusement, les meilleurs vendeurs ne se révèlent pas être les meilleurs managers. Une fois le meilleur vendeur promu manager, les ventes de ses subordonnés baissent, alors que les ventes augmentent dans les entreprises qui promeuvent ceux qui ont les meilleures compétences en gestion. La différence entre les deux stratégies de promotion sur les ventes est très importante : elle atteint 30%.

Une stratégie de gratification reposant sur la promotion systématique des meilleurs collaborateurs est donc contre-productive. Les barèmes étant souvent étroitement liés aux grades de management et non aux compétences réelles, les collaborateurs sont incités à grimper dans la hiérarchie, même si un poste de management ne correspond pas à leur profil. On peut éviter ce problème en mettant en place une politique de rémunération appropriée. Concrètement, on peut loger les meilleurs collaborateurs dans les mêmes barèmes que leurs managers. En leur attribuant des titres de fonction valorisants ('senior'), on peut aussi reconnaître formellement leur contribution et satisfaire les ambitions de statut. Envie d'en savoir plus ? Ce [podcast](#) explique très clairement l'étude en question.

Conseil 84 : Utiliser une formule d'optimisation



Divers aspects doivent souvent être pris en compte dans le fonctionnement des entreprises. Par exemple la détermination de la taille de lot (compromis entre coût d'établissement et coût de stockage), du stock de sécurité (compromis entre fiabilité de livraison et coût de stockage) ou de la vitesse de coupe d'une machine-outil (compromis entre coût de machine et coût d'outil). Pour

beaucoup, des formules ont déjà été définies il y a longtemps. Étrangement, une petite minorité d'entreprises seulement tirent parti de ces connaissances. De telles formules ont leurs limites, mais elles sont généralement préférables à l'alternative : la supposition hasardeuse. Pour l'optimisation de divers procédés d'usinage, vous trouverez des formules d'usinage sur la base de modèles [ici](#). Vous trouverez également une formule pour la taille de lot économique [ici](#) et une autre pour le stock de sécurité [ici](#).

Conseil 85 : Fixer des objectifs ambitieux



Dans les années 1970, une entreprise d'exploitation forestière était en proie à des difficultés. Les chauffeurs avaient l'habitude de ne pas surcharger les camions pour éviter les amendes. Autrement dit, les camions n'étaient chargés qu'à 60% de leur capacité. La direction avait déjà exhorté sans succès les chauffeurs à faire de leur mieux. Pour résoudre ce problème, elle a fait appel à une université. Plutôt que de demander aux chauffeurs de faire de leur mieux, les chercheurs ont proposé de leur donner un objectif précis. Après concertation avec les syndicats, il a été convenu que la réalisation de l'objectif ne serait nullement récompensée, si ce n'est par des éloges verbaux, et qu'aucune critique ne serait adressée si l'objectif n'était pas atteint. Le syndicat a estimé que la fixation d'un objectif sans répercussions n'aurait aucun impact. Elle a accepté un objectif de chargement de 94%. Au grand étonnement de beaucoup, le taux de chargement avait déjà atteint 80% au bout d'un mois, pour retomber à 70% le mois suivant. Il est ressorti des entretiens avec les chauffeurs que ceux-ci voulaient vérifier qu'ils ne subiraient aucunes représailles s'ils n'atteignaient pas l'objectif. Les superviseurs ont fidèlement suivi les consignes et se sont abstenus de toute critique. À partir du troisième mois, le taux de chargement a dépassé les 90%. Ce niveau a ensuite été maintenu pendant de nombreuses années.

Cette étude au sein de l'entreprise d'exploitation forestière a débouché sur une longue série d'expériences. Des centaines d'[études](#) ont depuis démontré que fixer un objectif ambitieux permettait d'obtenir de meilleures performances que des objectifs faciles ou vagues tels que 'faites de votre mieux'. Tant que la personne s'emploie à atteindre l'objectif, qu'elle possède les compétences nécessaires et qu'il n'y a pas d'objectifs contradictoires, on observe également une relation linéaire entre la difficulté de l'objectif et la performance effective. En outre, il est important que les collaborateurs aient des retours réguliers sur leurs performances, afin de se rendre compte

des progrès réalisés, ce qui est motivant. L'étude montre également que peu importe que l'objectif leur soit imposé ou qu'ils y arrivent par la concertation, du moment qu'ils s'emploient à l'atteindre. L'engagement envers les objectifs est toutefois accru lorsqu'ils sont fixés en concertation. Il peut même arriver que les collaborateurs proposent eux-mêmes un objectif plus difficile que celui imaginé par le superviseur. Il ne faut pas sous-estimer l'impact de la fixation d'objectifs sur la productivité. Il est généralement de 10 à 25%.

Le célèbre acronyme SMART est un bon fil conducteur lorsqu'on fixe des objectifs. Les bons objectifs sont Spécifiques, et non vagues ; Mesurables, pour améliorer le feedback ; Acceptables, étayés par un plan ; Réalistes, pour renforcer l'engagement ; Temporellement définis, pour éviter les reports.

Fixer des objectifs ne fonctionne pas toujours. Si les collaborateurs considèrent les objectifs comme une menace (p. ex. crainte de perdre leur emploi ou d'être blâmés) ou s'ils sont structurellement surchargés, la fixation d'objectifs ne produira aucun effet. Des objectifs spécifiques et ambitieux peuvent ne pas aboutir à une amélioration des performances, car l'accent est mis sur la performance plutôt que sur le développement des compétences nécessaires pour atteindre l'objectif. Il vaut alors mieux fixer des objectifs d'apprentissage qui définissent les compétences à développer. Dans ce cas, le vendeur ne se concentre plus sur la réalisation d'un chiffre d'affaires, mais sur les compétences nécessaires pour y parvenir (p. ex. réfléchir à trois façons d'augmenter le taux de réussite des offres).

Conseil 86 : Instaurer une culture de l'amélioration continue

De nombreux chefs d'entreprise rêvent de collaborateurs créatifs qui remplissent chaque jour la boîte à idées avec des suggestions d'amélioration, mais dans la réalité, seule une infime partie des collaborateurs se livrent occasionnellement à la réflexion sur les améliorations. Un grand potentiel d'amélioration n'est alors pas exploité. Quatre éléments sont essentiels pour induire un changement. D'abord, le management doit lui-même communiquer constamment sur l'amélioration continue. Barco publie ainsi chaque année un guide des améliorations apportées par les collaborateurs, afin de favoriser une culture de l'amélioration continue. Ensuite, les managers doivent donner l'exemple et eux-mêmes apporter des améliorations. Troisièmement, le management doit montrer à toutes les personnes concernées qu'il apprécie vraiment les améliorations apportées. Par exemple dans le cadre de 'gemba walks', où les managers vont eux-mêmes constater les améliorations sur le terrain. Enfin, le délai entre la formulation d'une idée d'amélioration et sa mise en œuvre doit être très court. Une bonne méthode consiste à tester immédiatement chaque suggestion, si nécessaire sous une forme simplifiée ou simulée. On a ainsi déjà vu des entreprises tester un nouvel agencement avec des boîtes en carton.

En conclusion

Vous avez vous aussi des conseils ? N'hésitez pas à [nous](#) les transmettre. Nous pourrions les partager et gagner en productivité tous ensemble. Le meilleur conseil de la semaine sera récompensé par un cadeau sympa !

Vous trouverez [ici](#) une vue d'ensemble des autres parties de cette série de conseils.

La réduction des délais d'exécution permet à l'entreprise de se développer et de réduire de nombreux frais indirects. La stratégie de production Quick response manufacturing (QRM) offre ces avantages aux entreprises dans un environnement de produits fortement diversifiés à faible

volume. À partir du [8 novembre \(Gand\)](#) et du [17 novembre \(Diepenbeek\)](#), nous organisons notre prochain **cycle de formation consacré à QRM**.

(Source images : Dreamstime)

Auteurs



Pascal Pollet