

Au secours, la croissance de notre productivité est en baisse ! Quatre autres conseils pour doper votre productivité (partie 22)

25 janvier 2023, 10:52

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 vous 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 été décevante. La croissance de la productivité reste importante. Elle permet en effet de maintenir la prospérité dans un monde vieillissant où la population active diminue et d'améliorer le bien-être, tout simplement en travaillant moins d'heures.

Pour aider les entreprises belges à améliorer leur productivité, nous rassemblons une série de conseils que nous publions régulièrement. Étant donné qu'il reste encore de nombreuses opportunités dans la plupart des entreprises, ces conseils ne portent pas sur la mise en œuvre de technologies de pointe, mais sur des améliorations réalisables par tout le monde.

Conseil 91 : Mettez en place une politique d'absentéisme



Depuis 2010, l'absentéisme en Belgique augmente d'année en année. Il se situe aujourd'hui autour de 6%, dont la moitié sont des absences de courte durée (moins d'un mois). Ce qui frappe dans ces chiffres, c'est que l'absentéisme à court terme est plus élevé chez les jeunes travailleurs que chez les travailleurs plus âgés. Outre les différences majeures entre les entreprises, on constate souvent des différences frappantes entre les départements d'une même entreprise. Cela indique que l'absentéisme ne peut pas être réduit aux seules maladies naturelles, mais qu'un absentéisme élevé est plutôt la conséquence de problèmes au sein de l'organisation.

Le phénomène peut être réduit par la mise en œuvre d'une bonne politique qui se concentre sur la réduction de la durée et de la fréquence de l'absentéisme. Malheureusement, force est de constater que seule une minorité d'entreprises disposent d'une bonne politique d'absentéisme. Un bon point de départ pour l'élaboration d'une politique d'absentéisme est une analyse des chiffres en la matière : comment vous situez-vous par rapport à vos pairs et quels sont les chiffres dans les différents départements ? Les secrétariats sociaux disposent des statistiques appropriées pour vous aider dans cette démarche. Vous déterminez ensuite les mesures appropriées pour réduire l'absentéisme. Une bonne politique d'absentéisme repose sur trois piliers : mesures réactives, curatives et préventives. Voici quelques possibilités :

Mesures réactives :

- Établissez des accords clairs sur la communication des maladies : par exemple, demandez au collaborateur d'avertir son dirigeant immédiat le matin (cela crée un seuil) et, au cours de cet entretien, dites que le collaborateur va vous manquer.
- Organisez des entretiens sur l'absentéisme en cas d'absences fréquentes ; le dirigeant et le collaborateur les utiliseront pour rechercher ensemble des causes potentielles d'absentéisme liées au travail.

Mesures curatives :

- Assurez un encadrement adéquat aux collaborateurs malades : maintenez un contact régulier avec les collaborateurs pendant leur maladie (les gens reviennent plus rapidement si des contacts personnels sont entretenus).
- Vérifiez ensemble si le collaborateur peut être utilisé pour d'autres tâches pendant sa période de rétablissement, afin que vous puissiez toujours utiliser sa « capacité résiduelle ». L'emploi à temps partiel d'un salarié permet souvent aussi de faciliter son retour.

Mesures préventives :

- Améliorez l'ergonomie des postes de travail (voir conseil 31), organisez des formations sur la façon de lever et soulever des charges, veillez à la prévention des accidents de travail.
- Permettez aux collaborateurs de prendre la totalité de leurs congés, encouragez-les à bouger davantage (plan vélo) et à rester moins longtemps assis (réunions debout, bureaux assis-debout).
- Fournissez un environnement de travail agréable : organisez des pauses régulières et des moments de détente, valorisez le travail des collaborateurs, assurez une variété appropriée, veillez à impliquer les collaborateurs (demandez leurs idées afin d'améliorer l'environnement de travail et mettez-les en œuvre).

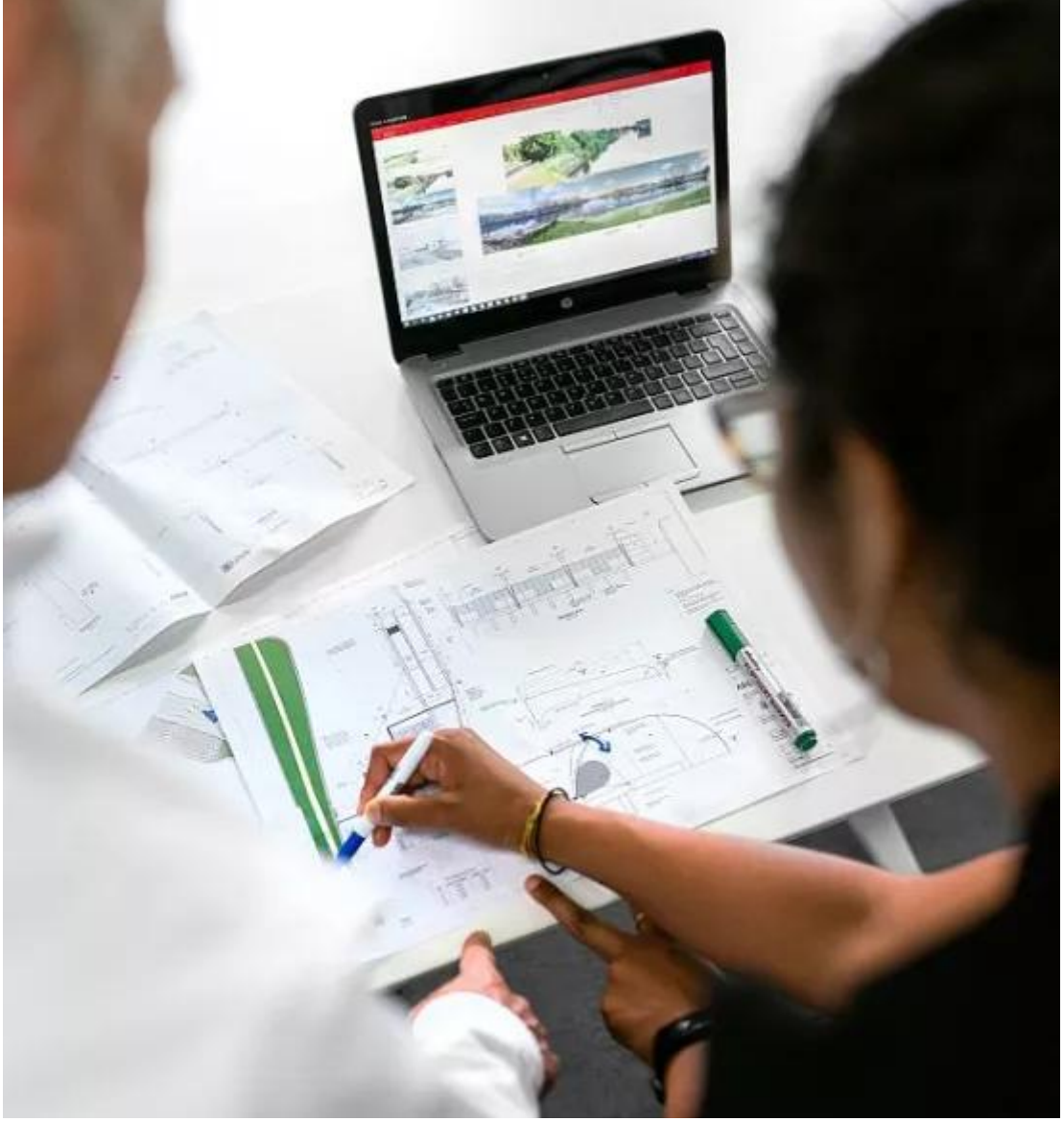
Vous voulez en savoir plus sur la mise en place d'une politique d'absentéisme ? Vous trouverez plus d'informations dans le livre blanc sur la politique d'absentéisme d'Agoria.

Conseil 92 : Ne parlez pas d'efficacité, mais de faciliter le travail

Les initiatives visant à accroître la productivité peuvent sembler très menaçantes. Mettez-vous à la place d'un clarkiste qui apprend, lors d'une session lean, que le transport est un gaspillage qui doit être éliminé. Il ne risque pas d'être très motivé à contribuer aux initiatives en la matière. Le problème fondamental est que de nombreuses initiatives se focalisent sur l'intérêt de l'entreprise et n'apportent pas une réponse adéquate à la question de savoir ce que le collaborateur a à y gagner. Par conséquent, ces programmes d'amélioration ne recueillent pas l'adhésion de chacun et les résultats sont décevants.

Toyota, le champion de l'amélioration par excellence, fait disparaître les craintes de perte d'emploi en promettant la sécurité de l'emploi à ses collaborateurs permanents. Pour les organisations en phase de croissance ou qui comptent de nombreux travailleurs temporaires, ces promesses rassurantes sont réalisables. Malheureusement, il n'en pas de même pour toutes les organisations.

Une autre approche consiste à placer le collaborateur au centre et à axer les améliorations de la productivité sur la facilitation de son travail. Ne dites donc pas à votre clarkiste que vous voulez éliminer son travail, mais cherchez avec lui ce qui peut être fait pour lui faciliter la tâche. Il se peut qu'il perde actuellement beaucoup de temps à faire des détours dans des couloirs bondés ou à rechercher du matériel. Si vous lui facilitez le travail, il perdra moins de temps et, au final, la productivité pourra augmenter. N'oubliez pas non plus que de nombreux collaborateurs sont allergiques au terme « gains d'efficacité », qu'ils associent souvent à un travail plus dur et à des licenciements. Ne parlez donc pas de « rendre le travail plus efficace », mais plutôt de le rendre « plus facile ». Une simple question comme « qu'est-ce qui vous gêne au travail ? » peut vous mettre sur la piste de nombreuses idées d'amélioration. Ensuite, si vous vous attaquez efficacement aux attentes des collaborateurs, la satisfaction et l'implication augmenteront elles aussi, et vous pourrez amorcer une spirale d'améliorations.



Des tâches d'ingénierie telles que la conception de produits, la conception de processus et la préparation du travail comportent des tâches créatives, mais aussi des actes de routine. En standardisant autant que possible ces éléments de routine, il est souvent possible de réaliser de solides gains de productivité. La normalisation de l’ingénierie consiste à établir la meilleure façon connue d'effectuer une tâche, puis à l'appliquer en permanence. Une norme d'ingénierie peut prendre différentes formes : modèle de documentation, liste de contrôle, liste fixe de composants, structure de dossiers, etc. En définissant de telles normes, vous évitez de devoir systématiquement réinventer l'eau chaude et vous éliminez toute confusion.

Par exemple, nous avons récemment vu le cas d’un constructeur de bus qui se retrouvait souvent face à des problèmes lors du montage en raison de câbles trop courts. Les collaborateurs de la production n'avaient pas d'instructions sur l'acheminement des câbles dans le bus et choisissaient donc parfois des trajets trop longs. En fixant les trajets dans une norme, il a été possible d’éviter cette ambiguïté. De la sorte, la production savait comment acheminer les câbles, et les différents ingénieurs savaient clairement comment calculer la longueur de ceux-ci.

L'élaboration de normes de bonne qualité demande une réflexion minutieuse. Harmonisez les normes avec les utilisateurs, de façon à ne fournir que les informations réellement nécessaires et [illegible] travail des [illegible] la production.



[illegible] hybride

Des études montrent depuis longtemps que le télétravail pouvait augmenter la productivité. Par exemple, des études montrent que les collaborateurs de call centers sont 7 à 14% plus productifs et que les examinateurs de brevets sont environ 4% plus productifs lorsqu'ils travaillent de chez eux. Cependant, il s'agit là de tâches typiquement individuelles, qui exigent peu de collaboration.

Dans les environnements où la collaboration est importante, la solution s'appelle travail hybride. En règle générale, le travail hybride combine 2 à 3 jours de télétravail par semaine avec du travail au bureau. Récemment, des chercheurs ont testé l'impact du travail hybride auprès d'un groupe de 1.652 ingénieurs, marketeurs et collaborateurs financiers d'une grande entreprise (Trip.com). Dans cette étude, les collaborateurs dont la date de naissance était impaire pouvaient travailler chez eux le mercredi et le vendredi et passer les autres jours au bureau. Les autres collaborateurs faisaient office de groupe de contrôle et travaillaient exclusivement au bureau.

L'étude a permis de faire quatre constats : le travail hybride entraîne une plus grande satisfaction au travail et réduit de 35% la probabilité qu'une personne donne sa démission. Deuxièmement, le nombre d'heures travaillées a diminué pendant les jours de télétravail, mais a augmenté les autres jours. Troisièmement, le nombre de messages et d'appels vidéo envoyés a augmenté, pendant les jours de télétravail comme pendant les autres jours, ce qui indique que la nature du travail de

bureau est elle aussi influencée par le télétravail. Quatrièmement, le nombre de lignes de code écrites a augmenté de 8% et les travailleurs hybrides eux-mêmes ont estimé que leur productivité avait augmenté de 1,8%. En outre, on n'a constaté aucun impact significatif sur les évaluations de performance et les promotions. Compte tenu de l'impact positif en termes de fidélisation, de satisfaction au travail et de productivité, l'entreprise en question a décidé d'autoriser le travail hybride pour tous les collaborateurs.

Pour conclure

Vous avez vous aussi des conseils ? N'hésitez pas à nous en faire part. Nous pourrons ainsi les partager pour que chacun d'entre nous gagne en productivité. 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 30 mars (Diepenbeek) et du 18 avril (Gand), nous organisons notre prochain cycle de formation consacré au QRM.

Photo 1: Towfiqu barbhuiya (Unsplash)

Photo 2: ThisisEngineering RAEng (Unsplash)

Photo 3: Andrea Piacquadio (Pexel)

Auteurs



Pascal Pollet