

Mesurer la productivité et l'avenir du travail

Novembre 2022



Question 1 :

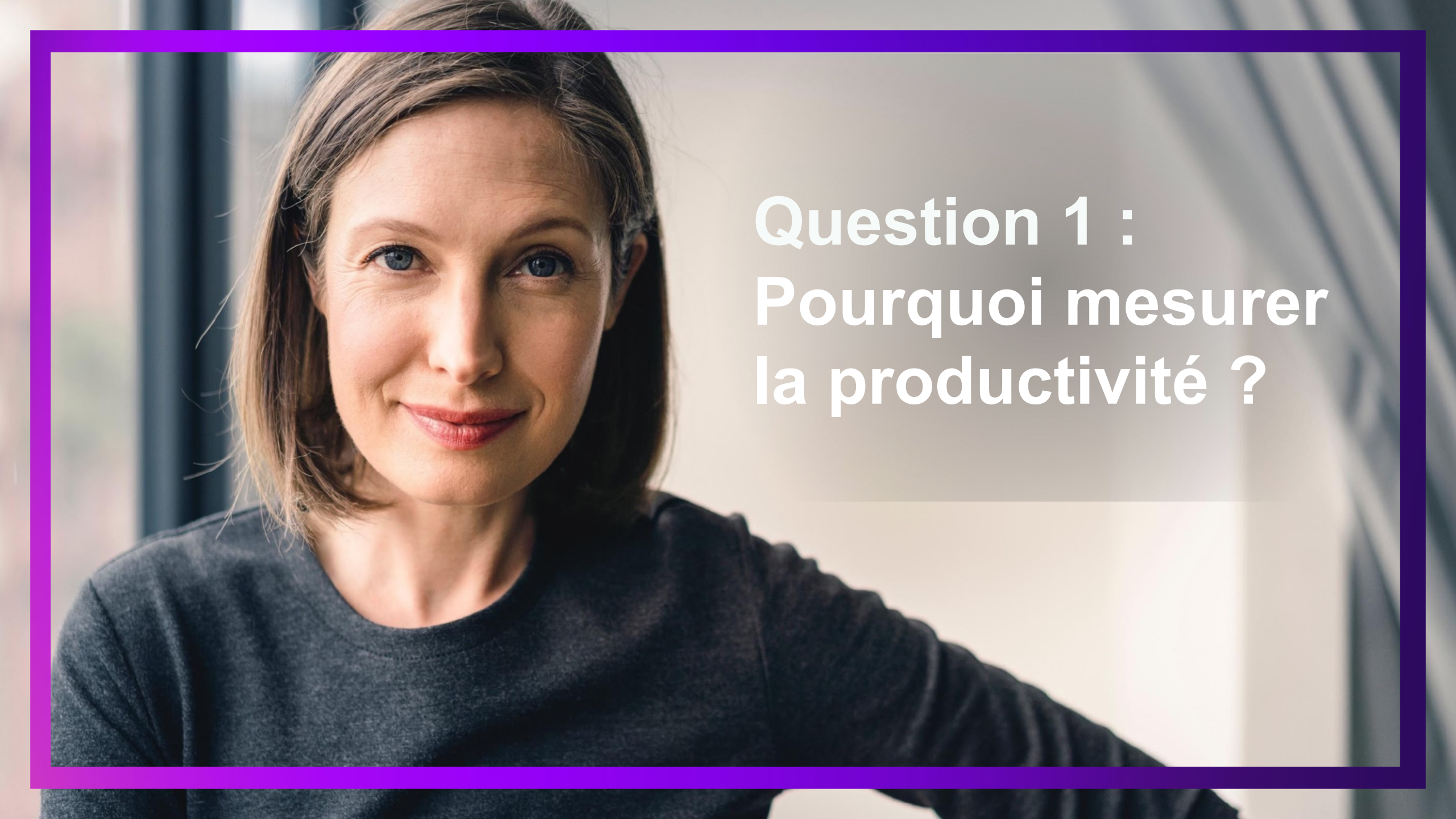
**Pourquoi mesurer la
productivité ?**

Question 2 :

**Comment peut-on
mesurer la
productivité avec
exactitude ?**

Question 3 :

**Que faire pour
améliorer la
productivité ?**



**Question 1 :
Pourquoi mesurer
la productivité ?**

Parce que le travail a changé **pour toujours**

Nous nous demandons tous : à quoi ressemblera le travail à l'avenir ? Notre nouvelle étude offre des perspectives à ce sujet.

Nous ne reviendrons jamais au statu quo.
Où irons-nous à la place ?

L'emplacement importe moins que
le potentiel des gens.



Résultats de l'étude mondiale sur l'avenir du travail d'Accenture

La plupart des employés souhaitent que le travail soit dorénavant en format hybride.

Les politiques et les mesures actuelles étaient créées pour un effectif qui travaillait en présentiel.

À l'aide des bonnes ressources, les gens peuvent être productifs dans n'importe quel environnement.

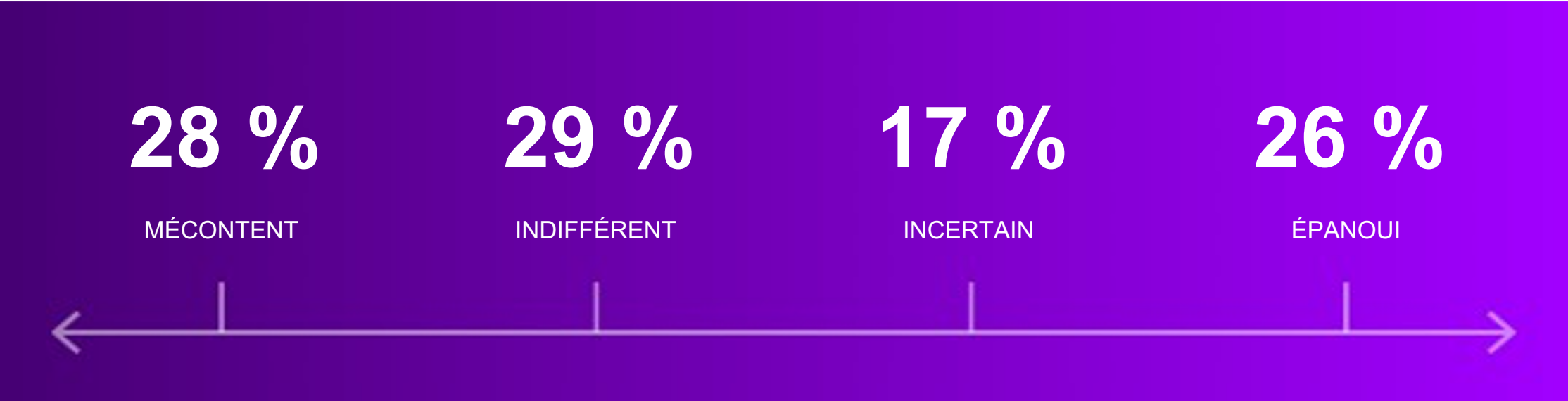
Mais comment définir la productivité et la mesurer ?

Quatre états d'esprit des travailleurs de nos jours

Selon notre étude, les travailleurs éprouvent quatre états d'esprit à l'égard de l'avenir du travail. Les travailleurs qui travaillent en mode hybride sont plus susceptibles d'être épanouis, tandis que ceux qui travaillent en présentiel sont plus portés à être mécontents. **Les employés du secteur public indiquent être moins optimistes et ressentir une fatigue accrue.**

Pessimiste

Optimiste



Fatigué

Stimulé

Les gens souhaitent que l'avenir du travail suive un modèle **hybride***

Les employés s'en sortent mieux dans un environnement hybride

Ceux qui ont pu bénéficier d'un modèle de travail hybride pendant la COVID-19 avaient une **meilleure santé mentale, des relations plus fortes avec leurs collègues de travail** et étaient plus susceptibles de se sentir dans une meilleure situation en raison de leur travail.

Ils ont également vécu **moins d'épuisement professionnel que ceux qui travaillaient entièrement en présentiel** ou à distance.

Toutefois, **la plupart des organisations ne mesurent pas l'impact d'un environnement de travail hybride sur la productivité des employés, des équipes et la productivité globale de l'organisation.**

*Hybride : la possibilité de travailler à distance entre 25 % et 75 % du temps.

58 %

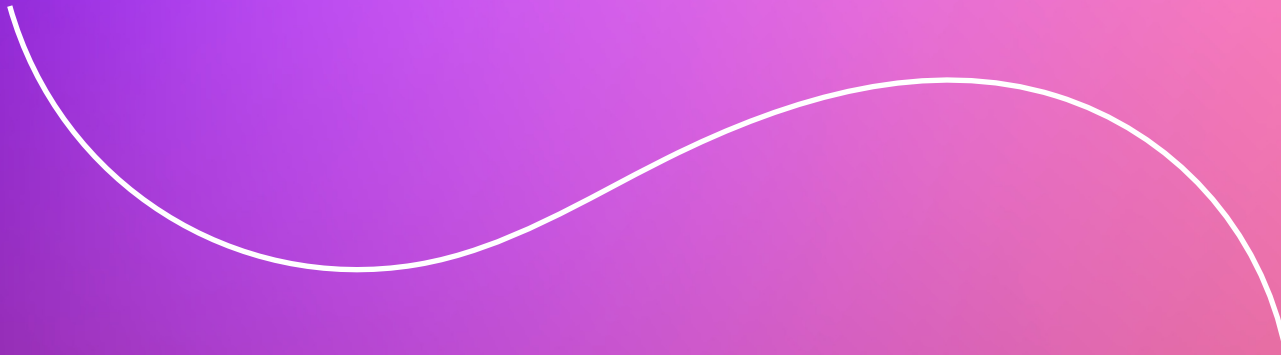
des répondants ont travaillé selon un modèle hybride pendant la COVID-19

83 %

estiment que le modèle hybride serait le modèle idéal à l'avenir

Ce qui fonctionne en présentiel ne fonctionne peut-être pas à distance, et inversement

**« Où souhaitez-vous travailler ? »
n'est peut-être pas la bonne question.**



**Une meilleure question à poser serait :
« Qu'est-ce qui libère le potentiel d'une
personne et favorise sa *productivité*, peu
importe l'endroit où elle travaille ? »**

Nous avons posé cette question à plus de 9 000 travailleurs de partout au monde

Nous voulions comprendre ce qui amène les gens à être productifs, en bonne santé et efficaces dans des situations de travail hybride.



40 % indiquent qu'ils pourraient être productifs peu importe s'ils travaillent en présentiel ou à distance

8 % se sentent déconnectés, frustrés et inefficaces

Qu'est-ce qui sépare les deux groupes? **Ce n'est pas le stress.** Les gens productifs indiquent vivre autant ou plus d'épuisement professionnel, de fatigue et de frustrations que d'autres.



Ils disposent de **ressources**, tant au niveau individuel qu'au niveau organisationnel, qui font en sorte de les mettre dans une meilleure situation nette. Voilà pourquoi ils peuvent être productifs n'importe où.

Question 1 : pourquoi mesurer la productivité ?

Parce que des employés mobilisés (et épanouis) sont plus productifs

Parce que l'environnement de travail hybride est là pour de bon (et doit être mesuré)

Parce que les employés doivent pouvoir bénéficier des bonnes ressources pour assurer leur productivité

Il faut absolument que les organisations du secteur public mesurent la productivité, car les travailleurs continueront de travailler selon un modèle hybride.

**Question 2 :
comment
peut-on
mesurer la
productivité
avec
exactitude ?**



Question 2 : comment peut-on mesurer la productivité avec exactitude ?

**Commencez par une
définition claire :**

Comment définissez-
VOUS la productivité ?

Établissez une définition claire et acceptée à l'échelle de l'organisation

*« La productivité est souvent définie comme le **ratio entre le volume de production et le volume d'intrants**. Autrement dit, c'est la mesure de **l'efficience** avec laquelle on utilise les intrants de production, dont la main-d'œuvre et le capital, dans l'économie pour produire un certain **niveau d'extrants**. » – L'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE)*

Réalisez la définition

La productivité est :

- *Quantitative et fondée sur les données*
- *Mesurée sur une certaine période*
- *Mesurée au niveau du particulier, de l'équipe ou de la division (selon la tâche),*
- *Influencée par de nombreux facteurs (systèmes, processus, données, capacités humaines, etc.)*

La productivité, ce n'est pas :

- *Quelque chose de subjectif et de qualitatif*
- *Les paramètres indiqués dans le plan du service et les résultats connexes*
- *Le taux de roulement et le taux de mobilisation des employés, le nombre de congés ou le nombre de plaintes*
- *Le montant d'argent qu'il faut pour effectuer une tâche ou fournir un service (mais cela peut être relié)*
- *Le fait de travailler plus d'heures car on n'a pas à se déplacer*

Évaluez vos activités selon un cadre de productivité

Complexité des
tâches

Qualité des
données

Distribution de
l'effort

Dépendances
externes

Disponibilité des
données

Potentiel
d'amélioration

Déterminez les candidats les plus adaptés pour mesurer la productivité

	Candidat le plus adapté	Candidat plus ou moins adapté	Candidat le moins adapté
Complexité des tâches	<i>Faible, c.-à-d., processus normalisés, intrants et extrants communs</i>	<i>Moyenne, c.-à-d., processus normalisés mais il y a une composante d'analyse et de prise de décisions</i>	<i>Élevée, c.-à-d. activités non structurées et uniques</i>
Distribution de l'effort	<i>Faible, c.-à-d., limitée à une seule équipe et représente la majorité de son travail</i>	<i>Moyenne, c.-à-d., une partie du travail est répartie entre plusieurs équipes</i>	<i>Élevée, c.-à-d., le travail est réparti entre de nombreuses équipes et représente une faible proportion du travail de l'équipe</i>
Disponibilité des données	<i>Accès aux mesures directes</i>	<i>Mélange de mesures directes et indirectes</i>	<i>Aucun accès aux mesures directes. Des mesures indirectes sont nécessaires</i>
Qualité des données	<i>Aucune transformation ou manipulation requise</i>	<i>Des unités de mesure partiellement définies sont accessibles</i>	<i>Aucune unité de mesure définie n'est accessible</i>
Dépendances externes	<i>Aucune, c.-à-d., un processus autonome au sein de l'organisation, les intrants externes sont limités</i>	<i>Moyenne, c.-à-d., le travail dépend de certains facteurs et intrants de parties prenantes externes</i>	<i>Élevée, c.-à-d., la plupart du travail dépend de facteurs, d'intrants et de parties prenantes externes</i>
Potentiel d'amélioration	<i>Élevé, c.-à-d., croissance de la demande et figure dans la feuille de route des priorités</i>	<i>Moyenne, c.-à-d., certaine croissance de la demande et figure dans la feuille de route des priorités</i>	<i>Faible, c.-à-d., aucune croissance de la demande et ne figure pas dans la feuille de route des priorités</i>

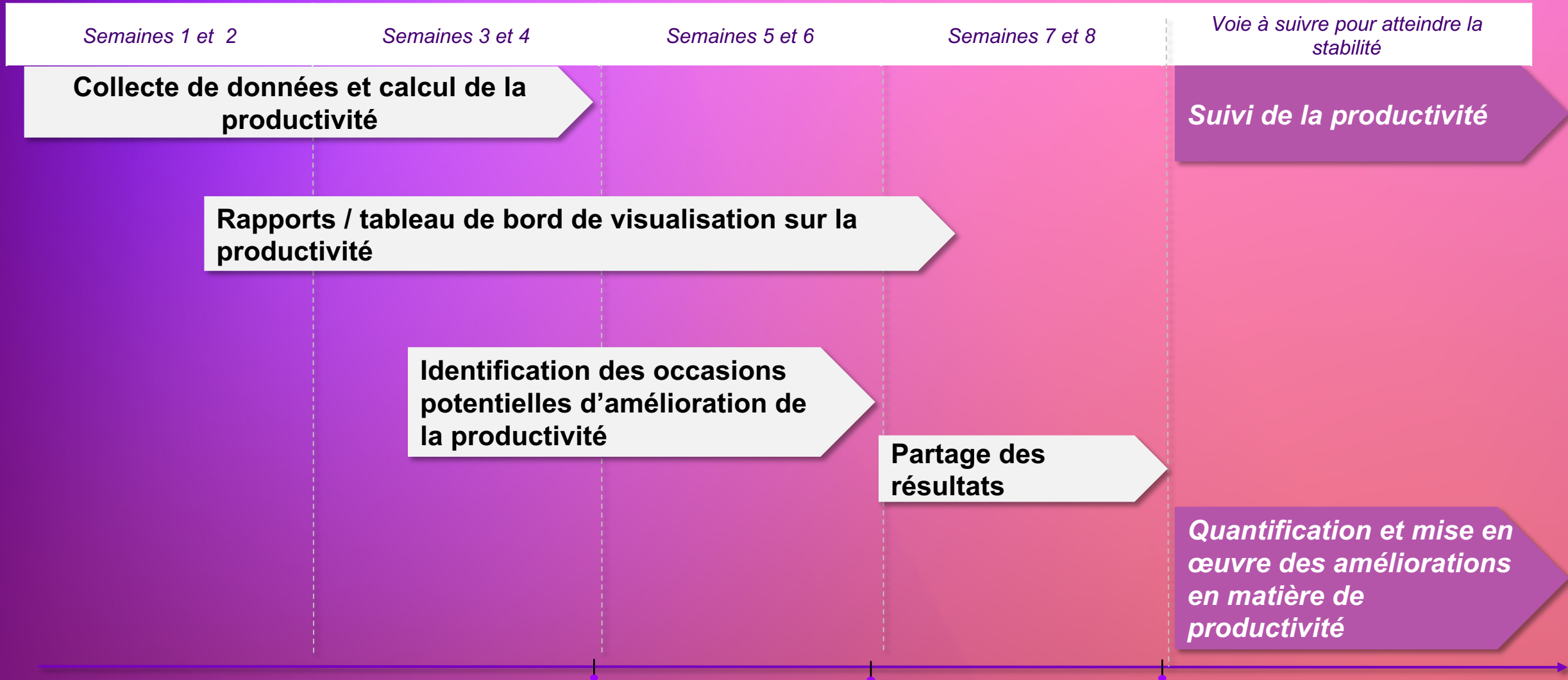
Principaux défis et risques

- 1 Milieu syndiqué
- 2 Complexité des tâches
- 3 Perception que l'activité de mesure prendra beaucoup de temps et d'efforts
- 4 Incidence sur la motivation des employés
- 5 Défis liés à l'adoption/au maintien

Avantages

- 1 Prioriser les domaines d'intervention qui pourraient bénéficier d'une amélioration
- 2 Créer une analyse de cas pour la transformation
- 3 Observer les tendances/remettre en question les présumés

Diriger la mesure de la productivité



Saisir les données et visualiser la productivité

Niveau de l'équipe



Déterminer les postes/rôles qui sont les mieux adaptés au travail flexible/à distance ou au télétravail en permanence

Niveau de la région

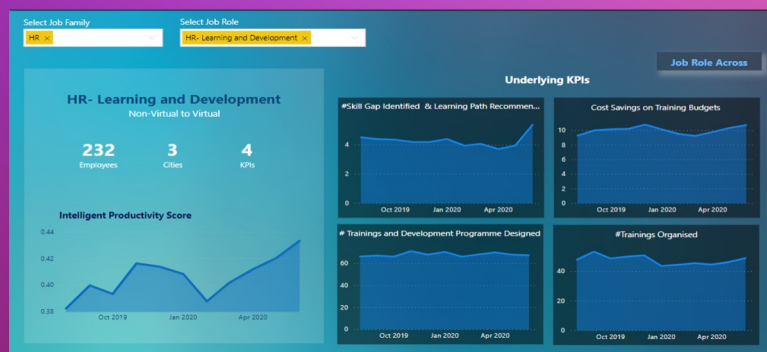
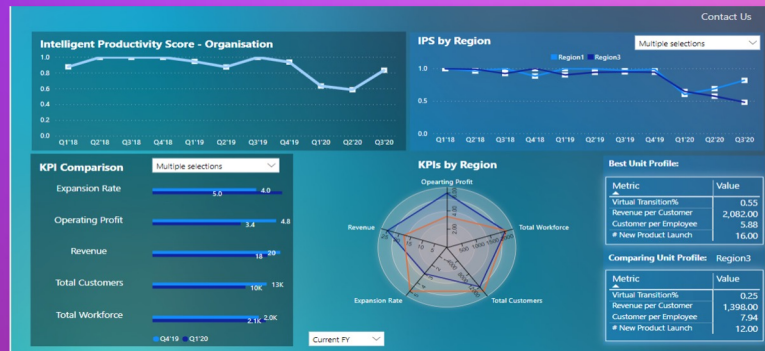


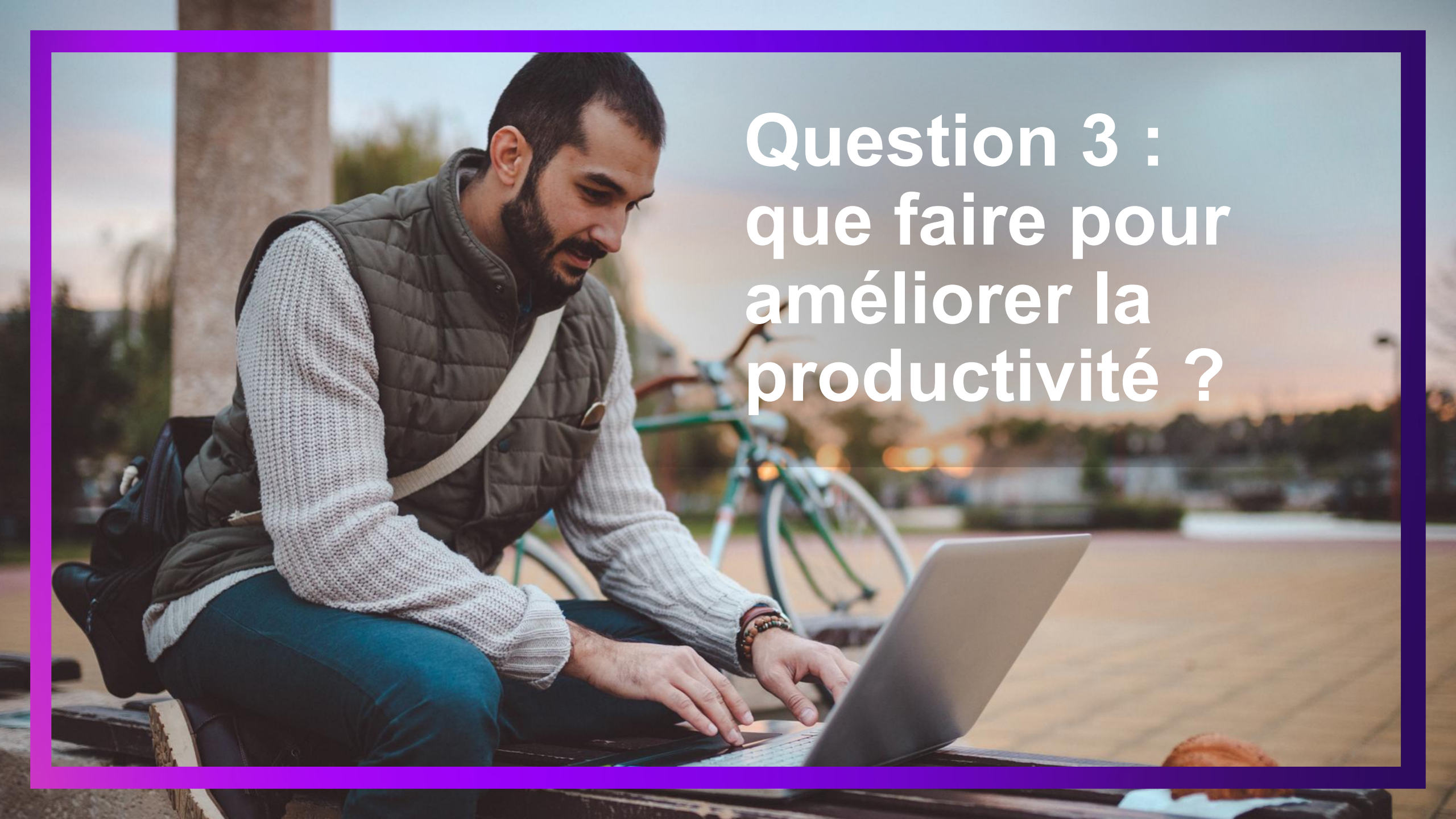
Déterminer les régions qui ont un meilleur rendement et en tirer des leçons à appliquer au sein de l'organisation

Niveau de l'organisation



Analyser la relation entre la productivité et les autres indicateurs de rendement à l'échelle de l'organisation





**Question 3 :
que faire pour
améliorer la
productivité ?**

Il faut investir dans les ressources personnelles et organisationnelles

Les gens qui peuvent être productifs à partir de n'importe où disposent de beaucoup plus de ressources personnelles et organisationnelles par rapport à ceux qui ne sont pas en mesure de l'être.

Ressources personnelles

Autonomie au travail

Santé mentale positive

Désir de participer à des activités d'apprentissage

Compétences numériques très élevées

Liens sociaux étroits au travail

Amélioration de la vie personnelle et professionnelle

Ressources organisationnelles

Agilité de l'organisation

Intelligence de l'organisation

Maturité numérique de l'organisation

Appui des cadres

Regardons de plus près les 10 ressources essentielles qui favorisent la productivité

1 Autonomie au travail :

La mesure dans laquelle une personne croit que les attentes en matière de rendement à son égard sont réalistes, qu'elle a la liberté de gérer son temps et qu'elle reçoit de la rétroaction régulière lui permettant d'améliorer son travail

2 Santé mentale positive :

La mesure dans laquelle le travail, les collègues et les organisations pour lesquelles une personne a travaillé l'ont aidé à se sentir plus positif

3 Désir de participer à des activités d'apprentissage :

La mesure dans laquelle une personne souhaite participer à des occasions d'apprentissage, notamment les formations virtuelles, le mentorat, l'encadrement par les pairs et la formation d'apprenti au sein d'équipes ayant de solides compétences

4 Compétences numériques très élevées :

Compétences liées aux technologies émergentes dont l'infonuagique, la cybersécurité, la robotique, la réalité virtuelle et les outils de collaboration numérique

5 Liens sociaux étroits au travail :

La mesure dans laquelle une personne se sent connectée aux autres et incluse au sein d'un réseau social solide au travail

6 Amélioration de la vie personnelle et professionnelle :

La mesure dans laquelle une personne croit que son travail améliore son niveau d'énergie et son humeur lorsqu'elle exerce des activités dans sa vie personnelle

Regardons de plus près les 10 ressources essentielles qui favorisent la productivité

7 Agilité de l'organisation :

La mesure dans laquelle les personnes et les équipes comprennent parfaitement leur rôle dans l'ensemble de l'organisation, et le fait d'avoir des plans d'action en place pour aborder les problèmes imprévus

8 Intelligence de l'organisation :

La mesure dans laquelle une organisation a mis en place des politiques et des technologies pouvant être adaptées de manière intelligente afin d'assurer la sécurité des travailleurs en période de crise (p. ex., les options technologiques sans contact, les systèmes de suivi et de déclaration intelligents, la formation adaptée au poste portant sur la manière de réduire la propagation de la COVID-19)

9 Maturité numérique de l'organisation :

La mesure dans laquelle une organisation a une vision numérique solide qui est clairement communiquée et appuyée au moyen d'occasions de formation et de perfectionnement des compétences des employés, et le fait d'utiliser des outils numériques pour favoriser l'innovation, la collaboration et la mobilité chez les employés.

10 Appui des cadres :

La mesure dans laquelle les dirigeants de l'organisation pratiquent une écoute active et font preuve d'attention et de considération à l'égard du bien-être, de la productivité et du développement personnel des employés

Par où les organisations du secteur public peuvent-elles commencer ?

Personne ne sait exactement à quoi ressemblera l'avenir, mais il est certain que les travailleurs devront être productifs, peu importe où ils travaillent. Le fait de mesurer et d'améliorer la productivité peut aider à façonner le lieu de travail de l'avenir.

Accélérer la transformation moderne	Élaborer une stratégie et une feuille de route en matière de transformation afin de veiller à ce que les employés s'en sortent mieux dans le cadre d'une transition vers de nouveaux espaces de travail, de nouvelles équipes ou de nouveaux rôles. Lier les mesures et les cibles aux initiatives du parcours de transformation.
Concevoir le travail en fonction des gens	Il n'y a pas de modèle unique - les organisations doivent répondre aux besoins de tous types de travailleurs. Les organisations qui appuient la santé psychologique et la sécurité physique favoriseront la confiance des employés. Il s'agit notamment d' établir les cibles de rendement adéquates et de mesurer la productivité de particuliers, d'équipes et d'organisations.
Accroître les compétences numériques	Les organisations qui maîtrisent les compétences numériques connaissent une croissance accrue et offrent de meilleurs endroits où travailler. <ul style="list-style-type: none">• Accroître les compétences numériques à tous les niveaux, en créant des parcours d'apprentissage adaptés aux divers besoins.• Investir dans les compétences, les outils et les capacités des employés, car cela sera fructueux pour l'ensemble des organisations du secteur public.
Diriger avec humanité	Créer une culture consciente des risques qui favorise les essais et l'amélioration en continu et mesurer l'incidence des décisions prises au travail sur la productivité, l'efficacité et la mobilisation des employés. Apprendre et s'adapter en fonction de la rétroaction reçue et de l'incidence des décisions.

À propos d'Accenture

Accenture est une entreprise mondiale de services professionnels dotée de capacités de pointe dans les domaines du numérique, de l'infonuagique et de la sécurité. Alliant une expérience inégalée et des compétences spécialisées dans plus de 40 secteurs, nous offrons une gamme de services en stratégie et services-conseils, technologies et opérations, tous propulsés par le plus grand réseau de centres de technologies de pointe et d'opérations intelligentes au monde. Chaque jour, notre effectif comptant 537 000 employés concrétise la promesse de la technologie et de l'ingéniosité humaine, au service de nos clients situés dans plus de 120 pays. Nous utilisons la puissance du changement pour créer de la valeur et un succès commun pour nos clients, notre personnel, nos actionnaires, nos partenaires et nos collectivités.

Visitez-nous sur www.accenture.com

À propos de l'étude

Accenture Research a mené un sondage au cours du mois de mars 2022 auprès de 9 326 travailleurs situés dans les pays suivants : l'Australie, le Brésil, le Canada, la Chine, la France, l'Allemagne, le Japon, le Singapour, la Suède, le Royaume-Uni et les États-Unis, et œuvrant dans les secteurs suivants : services bancaires, assurance, marchés financiers, haute technologie, commerce de détail, biens et services de consommation, secteur public, soins de santé, communications et médias, services publics, énergie et sciences de la vie. Des analyses statistiques approfondies par grappes et par régression ont été effectuées afin de déterminer l'état d'esprit de la main-d'œuvre et les ressources nécessaires pour que les gens se sentent en santé et productifs en télétravail, en présentiel ou dans un modèle de travail hybride.