

Productivité perçue

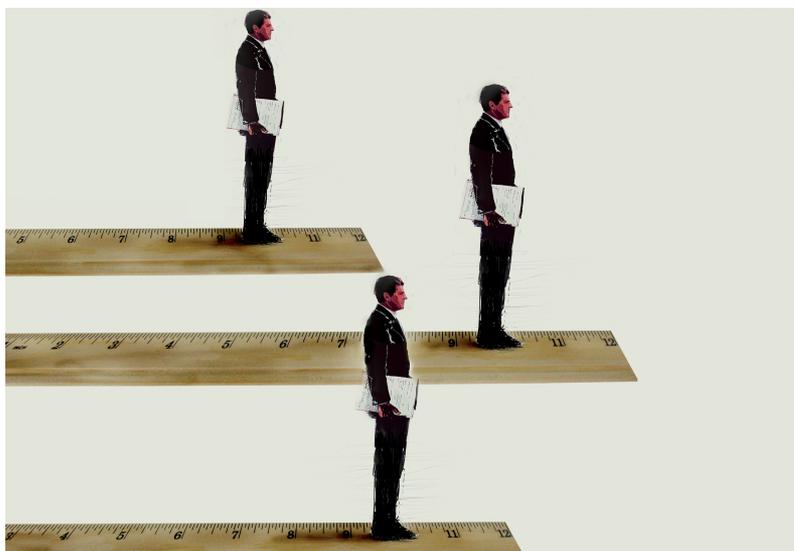
La productivité de l'immobilier tertiaire et son rôle de levier dans l'amélioration des performances de l'entreprise est un sujet plus que jamais d'actualité.

Nous avons vu, ces derniers mois, passer de nombreux exemples d'analyses post-déménagement annonçant des chiffres véritablement époustouflants (soit par leur précision, soit par leur importance) sur l'amélioration des performances des collaborateurs et, donc, de l'entreprise.

Toutes ces enquêtes tournent autour d'une seule notion, la productivité (performance, efficacité, rendement...) qui est conventionnellement définie comme le rapport entre les intrants et les extrants (inputs et outputs, en français courant), le tout valorisé en unités monétaires. Une mesure, donc, parfaitement objective et quantitative.

Quelle unité de mesure commune entre les services

Il est en général assez facile de chiffrer les intrants d'un immeuble tertiaire, d'un étage, d'un service ou d'un poste de travail individuel : on connaît au centime près, le montant des amortissements, les coûts opérationnels, le montant des salaires, etc. Par contre la mesure des extrants (1) est beaucoup plus complexe. Quelle unité de mesure commune entre le service fourni par une réceptionniste, les études d'un analyste financier et la coordination et le contrôle fournis par un manager. Il faudrait créer des unités spécifiques selon les métiers et les tâches. Vaste programme ! Si je suis payé pour écrire des rapports, suis-je plus productif quand j'en écris de plus longs ou de meilleurs ? Car on peut améliorer la productivité en augmentant le volume produit à temps et ressources inchangées, ou bien en améliorant la qualité. Comment calculer la productivité, moyenne d'un collaborateur qui réalise plusieurs tâches ? S'il a une productivité de 50 dans une réunion toute la matinée et de 70 durant l'après-midi où il travaille à son bureau, aura-t-il une productivité moyenne de 60 ? Ne devrait-on pas pondérer par la valeur des extrants ?



© Getty Image

L'efficacité contextuelle

La comparaison entre différents métiers sera aussi difficile parce que les unités de mesure seront différentes. Certaines recommandent un système simple comparant valeur produite et dépenses de production. L'avantage est que l'euro est une unité standardisée qui peut être utilisée pour tous métiers et toutes fonctions et que la question de l'équilibre quantité/qualité est évacuée, puisque c'est le marché qui prend soin de la réponse à cette question. Mais ce type d'approche mesure plus la rentabilité que la productivité ; il serait, en outre, difficilement applicable aux secteurs non marchands et aux services publics dont la production est plus difficile à valoriser. Enfin, on ne sait pas prendre en compte des extrants comme le tissage de relations interpersonnelles ou la création de lien social, essentiels pour l'entreprise mais coûteux en temps (les tenants de la sérendipité (2) savent que c'est en compagnie et en remuant son café avec sa touillette que l'on a souvent de bonnes idées, mais ce n'est pas tous les jours que l'on crie Eureka). Comment chiffrer la valeur de ces comportements qui dénotent l'empathie, le sens des responsabilités et de l'initiative (tout ce qui rentre sous l'appellation efficacité contextuelle, très appréciée par les entreprises) ?

Au final donc, la productivité dans les bureaux reste difficile à calculer surtout si l'on veut une mesure universelle qui puisse être, en plus, prédictive. Conceptuellement tout le monde convient que, dans un monde

idéal, la mesure de la productivité doit être objective et quantifiée, mais, à ce jour, nulle définition quantifiable et objective de la productivité n'a émergé. Les chercheurs ont alors fait l'hypothèse, a priori raisonnable, que les intéressés pouvaient avoir une idée, une perception, relativement juste de leur productivité, de celle de leurs collègues et aussi des facteurs environnementaux conditionnant leur efficacité (Influer sur les facteurs reviendrait alors à influencer sur la productivité). Ce n'est plus la réalité qui est mesurée, c'est sa perception qui est évaluée. La quasi-totalité des chiffres sur la performance, la productivité ou l'efficacité du personnel provient ainsi d'études subjectives dans lesquelles on demande aux collaborateurs de coter leurs perceptions sur une échelle à plusieurs niveaux.

Enquêtes à partir de questionnaires simple

On peut faire varier : les périodes d'évaluation (sur une journée, sur une semaine, par rapport à l'année dernière, au mois dernier, etc.) ; les échelles (de 1 à 10, par tranche de 5 %, de très satisfaisant à pas satisfaisant du tout, etc.) ; les estimateurs (demander au management d'évaluer ses équipes par exemple) ; les causes, en multipliant les éléments de l'environnement et les changements de conditions de travail. Ce type d'enquête réalisées à partir de questionnaires administrés à un échantillon, ou à l'intégralité, du personnel présente de nombreux avantages : simplicité

et rapidité de mise en œuvre, possibilité d'utiliser des questionnaires standardisés et, surtout, coût modeste. L'hypothèse sous-jacente de ces études de perception est que les gens sont aptes à l'évaluation des autres comme d'eux-mêmes. Ce qui, semble-t-il, ne va pas de soi. Les études menées sur les étudiants, par exemple, montrent qu'ils sont assez mauvais pour estimer leurs performances. Les plus mauvais ont tendance à surestimer très substantiellement leurs performances et les meilleurs tendent à se sous-estimer.

L'effet Lake Wobegon ou l'impossibilité de se considérer

Si la comparaison se fait par rapport aux autres les biais sont aussi nombreux. La majorité des gens se considèrent eux-mêmes comme étant supérieurs à la moyenne en matière d'intelligence, d'éthique, de logique, d'aspect physique. C'est ce que l'on appelle l'*Effet Lake Wobegon*, du nom d'une comédie radiophonique américaine qui se passait dans une ville virtuelle du Minnesota, Lake Wobegon, où tous les enfants des écoles étaient classés comme supérieurs à la moyenne de la ville. C'est un sous-secrétaire d'état à l'éducation qui a utilisé la première fois l'appellation, quand il s'est aperçu que la quasi-totalité des comtés américains estimaient que le niveau de leurs écoles était supérieur à la moyenne nationale. Une étude réalisée auprès d'étudiants d'universités américaines, en 2002, confirme ce biais d'une manière spectaculaire : 70 % se considèrent comme supérieurs à la moyenne au leadership, 2 % inférieur ; en matière de qualité athlétique les chiffres sont 60 % et 6 % ; quant à leur capacité aux relations humaines, 60 % se considère dans le décile supérieur et 25 % dans le premier centile !

Performances généralement biaisées symétriquement

L'hypothèse la plus fréquemment avancée pour expliquer le phénomène est que les gens ne parviennent pas à se comparer aux autres pour une raison simple : ils les connaissent mal. Quand ils sont bons (mauvais) dans une tâche ils ont tendance à penser qu'ils sont meilleurs (pires) que tout le monde sans prendre en compte le fait que la tâche est juste facile ou difficile (pour tous). On observe la même situation dans l'entreprise où, de surcroît, les estimations dans l'absolu sont biaisées symétriquement. Les gens ont tendance à sous-estimer leur performance sur les tâches difficiles et les surestimer sur les tâches faciles. Les études ont montré que les biais sont plus forts quand l'objet à estimer est ambigu ce qui permet aux gens d'utiliser les critères qui

les arrangent le mieux. Ce qui est confirmé par le fait que les auto-évaluations de performance sont en général significativement plus élevées que celles réalisées par le management ou les pairs.

Il n'a pas non plus été encore démontré que demander aux gens d'estimer l'effet de l'environnement sur leur productivité est « la » solution. Mais, on sait que cela évacue un biais important des questions directes, qui est l'effet d'ego. Les gens préfèrent avoir une image positive d'eux-mêmes et, si on leur fournit une cause extérieure à leur mauvaise performance, ils auront tendance à répondre plus honnêtement puisque cela évite la critique de leur propre travail. C'est pourquoi les questions sont généralement simples : l'environnement vous affecte-t-il ? Vous fait-il vous sentir bien ou mal ? Est-il source de distraction et de gêne pour votre concentration ?

Nulle étude n'a décrypté l'effet environnement sur productivité

En fait, quand on demande aux gens d'estimer leur productivité on ne sait pas ce qu'ils cotent. La notion est vague puisqu'elle s'applique à toutes les catégories et tous les métiers. La productivité individuelle est très influencée par des facteurs tels que les capacités et les considérations personnelles ou le management. En théorie, passer par les facteurs environnementaux devrait aider à neutraliser ces sources de biais. Les études montrent que la corrélation est forte entre la satisfaction envers l'environnement et la bonne estimation de productivité. Mais certains soulignent que ce n'est pas la productivité qui est alors estimée, mais la satisfaction quant à l'environnement, avec des effets bénéfiques sur le travail comme conséquence logique. Là encore nombre de chercheurs soulignent que nulle étude n'a même vraiment décrypté ce que les gens entendent par effet de l'environnement sur la productivité.

D'une manière générale, la littérature est pleine d'exemples démontrant clairement que des immeubles confortables génère une bonne productivité, mais le nombre d'exemples non probants est tout aussi grand. Les problèmes viennent souvent de l'analyse des résultats sur un bâtiment entier. Il est important de ne pas gommer les différences considérables de réponses entre les individus en moyennisant les résultats. Un bâtiment considéré comme bon en moyenne peut avoir été classé mauvais par un tiers des occupants : cela peut indiquer que certaines parties du bâtiment sont à améliorer (entre autres raisons possibles) et, en tout cas nous rappelle qu'il faut se méfier des moyennes.

Le subjectif est raisonnablement fiable

Les (rares) études qui se sont attachées à rechercher la relation entre mesure objective et mesure subjectives ont trouvé des corrélations plutôt faibles.

En ce qui concerne l'incidence des facteurs environnementaux sur la performance individuelle certains laboratoires qui disposaient à la fois d'une mesure subjective et d'une mesure objective pour mesurer l'effet d'un changement de facteur ont observés des évolutions parallèles ce qui tendrait à démontrer que le subjectif est raisonnablement fiable. L'inverse est encore plus sûr : quand les conditions environnementales déclinent la productivité baisse.

Une méta-analyse, datant de 1995, a indiqué un taux de corrélation de 0,389. Estimation et réalités sont donc bien différentes, mais on peut néanmoins admettre que les résultats des estimations sont toujours à prendre en considération pour trois raisons :

1/ La productivité perçue ne reflète que d'une certaine manière la productivité réelle, mais les études en disent aussi beaucoup sur la perception des gens, leurs valeurs, le contexte social.

2/ Demander aux gens comment ils perçoivent les effets des conditions environnementales reste la meilleure manière d'avoir une estimation subjective de la productivité dans la durée pour autant que l'étude soit longitudinale.

3/ Les résultats doivent être analysés avec prudence. Ils recèlent toujours beaucoup d'incertitudes et tout mouvement de petite ampleur ne doit pas être considéré comme significatif. Toute tentative de transformation des données perçues en données chiffrées relève de la haute voltige.

Un indice boiteux vaut mieux que pas d'indice

Malgré des problèmes méthodologiques nombreux (et nous n'avons évoqué que quelques-uns d'entre eux) les études de perception restent des indicateurs recevables, même si la perception de la réalité n'est pas la réalité. Car, comme le disent nombres d'analystes, un indice boiteux que l'on sait boiteux, vaut mieux que pas d'indice du tout et tout programme commence par une version β .

(1) *extrant* = production pour l'extérieur

(2) *sérendipité* = découverte par hasard



Jean-Paul Fournier

Rédacteur en chef
D'Office et Culture