

Comprendre la productivité à travers le prisme des finances



REMERCIEMENTS

Nous tenons à remercier les répondants au sondage et les participants au forum, qui ont déployé des efforts et ont dû s'absenter du travail pour participer à cette recherche. Nous sommes particulièrement reconnaissants envers ADP Canada, notre partenaire de recherche, sans lequel la présente étude n'aurait pas été possible.



Laura Pacheco
Vice-présidente à la recherche
FEI Canada

© Canadian Financial Executives Research Foundation (CFERF), 2017.

Aucune partie de cette publication ne peut être reproduite, stockée dans un système de recherche documentaire ou transmise sous quelque forme ou de quelque manière que ce soit, électronique ou mécanique, ni photocopiée ou enregistrée, sans l'autorisation préalable de l'éditeur.

Ce rapport vise à fournir des renseignements exacts sur le sujet abordé. Il est entendu que l'auteur et l'éditeur ne sauront être tenus responsables de toute erreur, inexactitude ou omission contenue dans la présente publication et que, en diffusant cette publication, l'auteur et l'éditeur n'ont pas le mandat d'offrir des services-conseils ou tout autre service professionnel au destinataire en ce qui a trait à un sujet précis. Dans l'éventualité où le destinataire a besoin de conseils ou d'assistance à l'égard d'un sujet précis, il devrait faire appel à des professionnels qualifiés dans le domaine.

Publié pour la première fois en 2017 par la CFERF.
170, av. University, bureau 1201
Toronto (Ontario)
M5H 3B3

ISBN# 978-1-927568-28-6

TABLE DES MATIÈRES

Résumé	2
Méthode de recherche et données démographiques	5
Qui devrait être responsable de la productivité?	6
Les employés engagés sont des employés plus productifs : Discussion	10
Mesurer la productivité	14
Définir la productivité des effectifs	18
Ce qui est mesuré n'est pas toujours géré	21
Comment l'analyse comparative améliore le rendement	27
L'avenir de la productivité	30
Conclusion	32
Annexe A : Données démographiques	34
Annexe B : Participants au forum de recherche	38
Reconnaisances	39

RÉSUMÉ

« La productivité, ce n'est pas tout, mais à long terme, c'est presque tout. La capacité d'un pays à améliorer ses conditions de vie au fil du temps dépend presque uniquement de sa capacité à augmenter la production de ses travailleurs. »

Paul Krugman, *The Age of Diminishing Expectations* (1994)

La productivité est un facteur déterminant essentiel de la santé et du bien-être économique d'un pays. Dans son Rapport mondial sur la compétitivité 2016-2017, le Forum économique mondial indique que le Canada est passé du 13^e au 15^e rang. Selon des recherches menées par ADP Canada, le commanditaire de cette étude de recherche du CFERF, près d'un travailleur canadien sur deux se dit moins productif qu'il le pourrait. Pourtant, il y a peu de discussions sur la situation de la main-d'œuvre canadienne et ce qui peut être fait pour améliorer les choses.

Le présent rapport vise à engager la conversation en demandant aux dirigeants financiers de préciser la valeur qu'ils accordent aux données financières et jusqu'à quel point ils recueillent de telles données et les utilisent pour accroître le rendement. Les rôles respectifs des finances et des RH dans la gestion de la productivité des travailleurs, ainsi que les indicateurs clés de rendement (ICR) utilisés pour mesurer, suivre et favoriser la productivité sont les domaines d'intérêt.

Les cinq principaux axes sont les suivants :

- Il n'existe aucune définition unique de la productivité.
- Les services financiers sont généralement responsables d'au moins certains segments des RH et de la productivité. Lorsque c'est le cas, des mesures de la productivité sont plus susceptibles d'être employées pour améliorer le rendement.
- La taille d'une entreprise influe sur l'approche prise au regard de la productivité et sur la décision de mesurer ou non celle-ci.
- Même lorsque la productivité est mesurée, les répondants font état du manque de pertinence des ICR utilisés.
- La formation des employés, l'amélioration de l'engagement, l'amélioration de la conception du flux de travaux, et l'accroissement des effectifs/la redéfinition des attentes envers ceux-ci sont les principaux domaines ciblés pour améliorer la productivité pour les trois années à venir.

Les finances et les RH sont intimement liés et, souvent, les services financiers sont responsables d'au moins certains aspects de la fonction des RH. Par exemple, selon 71 % des répondants, la gestion de la paie incombe aux RH. Or, il n'y a pas que les éléments transactionnels des RH qui relèvent des services financiers. Le tiers des répondants rapportent que la culture d'entreprise, la dotation en employés et la planification stratégique incombent aussi aux services financiers.

COMPRENDRE LA PRODUCTIVITÉ À TRAVERS LE PRISME DES FINANCES

Les réponses changent lorsque la structure et la taille d'une organisation sont prises en compte. Les organisations plus vastes et cotées en bourse sont plus susceptibles de faire état d'une distinction claire entre les fonctions des finances et des RH en comparaison d'autres organisations plus petites, détenues par des actionnaires privés.

« Chez IBM, les deux fonctions opèrent indépendamment l'une de l'autre depuis fort longtemps. Or, au cours des trois dernières années, la relation entre les deux a complètement changé. Pour nous, les données sur la productivité ont toujours été synonymes de transparence et d'accès partagé. Cependant, ce que l'on observe actuellement, c'est que ce sont les services financiers qui procèdent aux analyses et qui dictent aux RH la direction à prendre en fonction des secteurs d'affaires qui, selon nous, enregistrent une croissance. »

– Nadia Ahmad – directrice financière des services de prestation d'infrastructures, IBM Canada

« Je crois que beaucoup d'entreprises oublient que les RH constituent un pan stratégique de l'organisation et non une simple fonction administrative. À cet effet, il est plus logique qu'elles rendent compte directement au chef de la direction plutôt qu'aux services financiers »

– Pat Di Lillo, vice-président et directeur financier, Birks Group Inc.

Bien que cela soit le reflet de la maturité et de la sophistication des processus associées aux grandes entreprises, il est aussi vrai que **le tiers de tous les répondants ont déclaré que la surveillance des ressources humaines par les services financiers et la responsabilité de ceux-ci au regard des RH ont augmenté au cours des trois dernières années.**

Tout cela survient au moment où Le Conference Board du Canada signale que l'engagement des employés — un facteur déterminant essentiel de la productivité — a plafonné. Selon son rapport intitulé [Employee Engagement: Leveraging the Science to Inspire Great Performance](#), seuls 27 % des employés canadiens se disent vivement engagés.

En gardant ce contexte à l'esprit, la majeure partie des répondants indiquent que l'engagement des employés est un paramètre significatif qu'ils mesurent au moins de façon sporadique. **Quarante pour cent mesurent l'engagement une fois l'an ou plusieurs fois par année.** Ceci vaut particulièrement dans le cas des vastes organisations employant plus de 1000 personnes. Cependant, près de la moitié des répondants de plus petites organisations comptant moins de 250 employés ne mesurent pas du tout l'engagement de leur main-d'œuvre. Pourtant, **lorsqu'on leur demande de choisir un volet des RH qu'ils souhaiteraient améliorer, l'engagement des employés est la réponse qui revenait le plus souvent (29 % des répondants).**

Lorsqu'il s'agit de mesurer la productivité, les données les plus souvent analysées sont : le suivi des congés, la paie et l'assiduité (86 %, 74 % et 71 % des répondants, respectivement). Seul le tiers des répondants mesurent le rendement et fournissent une rétroaction à 360

COMPRENDRE LA PRODUCTIVITÉ À TRAVERS LE PRISME DES FINANCES

degrés à leurs employés. Ce chiffre grimpe à 44 % pour les organisations comptant plus de 1000 employés, et chute à 30 % dans le cas des organisations de moins de 250 employés. Peu importe la taille de l'organisation, **seuls environ 4 % des répondants disent utiliser l'analyse prédictive.** La majeure partie des répondants définissent ce qu'est la productivité à travers le prisme des résultats nets et comptent essentiellement sur des mesures financières pour évaluer la productivité. L'indicateur « chiffre d'affaires par employé temps plein » a été mentionné par 46 % des répondants en tant que mesure essentielle.

Situation préoccupante : 11 % des répondants ne savent pas comment leur organisation évalue la productivité, alors que 41 % des répondants ne disposent d'aucun plan pour le faire. Encore une fois, la taille de l'entreprise joue, puisque les organisations comptant plus de 1000 employés sont plus susceptibles de s'être dotées d'ICR sur la productivité que les organisations plus petites de moins de 250 employés.

Mais est-ce qu'ils utilisent ces données? **Bien que 64 % de tous les répondants utilisent les données sur la productivité pour orienter les décisions en matière d'établissement du budget des frais de personnel, près d'un sur cinq n'utilise pas du tout les données sur la productivité et 28 % n'utilisent pas ces renseignements pour améliorer le rendement global.** Ce pourcentage fait un bond à 34 % dans les organisations où les services financiers ne sont aucunement responsables des RH, et à 36 % dans les organisations comptant moins de 250 employés.

Problème actuel : les ICR utilisés ne sont pas significatifs. Les participants à la table ronde et les répondants en ligne ont indiqué qu'il y aurait définitivement matière à amélioration en ce qui concerne la production de données précises sur les RH, la mesure de l'engagement des employés, la fourniture de possibilités d'apprentissage aux employés et la production d'analyses prédictives. **Seuls 10 % des répondants indiquent que les ICR sur la productivité qu'ils ont mis en place répondent largement aux besoins de l'organisation.** Quatorze pour cent affirment que les mesures qu'ils utilisent ne répondent aucunement à leurs besoins.

Lorsqu'on songe à l'avenir, il ne fait aucun doute que les répondants reconnaissent le besoin de susciter davantage l'engagement de leurs employés. Par conséquent, **lorsqu'on leur demande ce qui favoriserait davantage la productivité au cours des trois prochaines années, 38 % mentionnent l'amélioration de la formation et le perfectionnement des compétences des employés, 21 % indiquent qu'il faudrait rehausser l'engagement des employés, et 16 % sont d'avis qu'il faut améliorer la conception des flux de travaux, accroître les effectifs et redéfinir les attentes envers ceux-ci.** L'obtention de mesures exactes et l'utilisation de ces données pour accroître l'engagement représentent, pour les organisations, une véritable possibilité pour l'avenir.

MÉTHODE DE RECHERCHE ET DONNÉES DÉMOGRAPHIQUES

Comprendre la productivité à travers le prisme des finances a été préparé par le CFERF, l'organe de recherche de FEI Canada, conjointement avec le commanditaire de la recherche, ADP Canada. L'étude se fonde sur un sondage en ligne s'adressant aux dirigeants financiers de partout au Canada. Des 126 dirigeants financiers qui y ont répondu, la majeure partie (46 %) sont des directeurs financiers, 12 % sont des vice-présidents des finances ou des contrôleurs financiers, et 8 % sont des directeurs des finances. Le sondage s'est déroulé du 9 novembre au 9 décembre 2016.

Près de la moitié des répondants (47 %) travaillent au sein d'entreprises privées, alors que 26 % sont employés par des entreprises cotées en bourse ou des filiales, 7 % par des organismes de charité, et le reste par le gouvernement, des sociétés d'État et d'autres organisations. Un éventail de secteurs sont représentés, et près du tiers des répondants sont issus du secteur manufacturier.

La taille des organisations varie aussi. En effet, 53 % de ces organisations déclarent des revenus annuels de moins de 100 M\$, 37 %, des revenus annuels se situant entre 100 M\$ et 1 G\$, et 10 %, des revenus de 1 G\$ ou plus. La majeure partie des répondants (48 %) emploient moins de 250 personnes et 24 % comptent plus de 1000 employés. Tous les répondants exploitent leurs activités au Canada. Plus du tiers ont des employés aux É.-U. et environ 15 % ont des employés en Asie et en Europe.

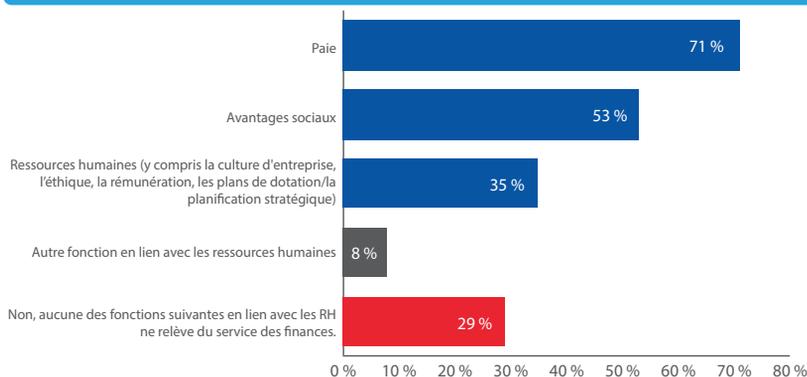
Les résultats de l'enquête en ligne ont été renforcés grâce à des renseignements recueillis lors d'une discussion sous forme de conférence vidéo en table ronde qui a eu lieu le 17 novembre 2016 réunissant des cadres supérieurs de la finance à Toronto et Montréal.

Pour obtenir de plus amples renseignements démographiques, consulter l'annexe A.

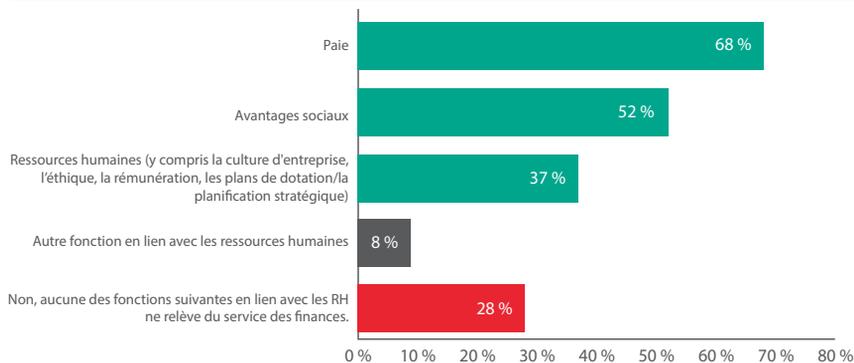
QUI DEVRAIT ÊTRE RESPONSABLE DE LA PRODUCTIVITÉ?

Même si personne ne prétendrait que le fait d'améliorer la productivité n'est pas essentiel au succès de l'entreprise, des questions subsistent quant à savoir qui devrait être responsable de réaliser cet objectif : Les services financiers ou les ressources humaines? Une part du problème réside dans le fait qu'il n'existe aucune définition universelle de la productivité. Dans certains secteurs, la productivité peut être en lien avec les résultats, alors que dans d'autres, elle peut être liée au chiffre d'affaires par employé ou encore à la rentabilité (voir la page 11).

GRAPHIQUE 1 : L'un ou l'autre des secteurs suivants relève-t-il actuellement du service des finances de votre organisation? Sélectionnez toutes les réponses applicables.



GRAPHIQUE 2 : Supervisez-vous personnellement, que ce soit directement ou indirectement, l'une ou l'autre des fonctions suivantes en lien avec les ressources humaines? Sélectionnez toutes les réponses applicables.



Parmi les autres fonctions en lien avec les ressources humaines, notons :

Santé et sécurité

Relations avec les investisseurs et relations publiques

Sécurité

Recrutement

Planification de la relève

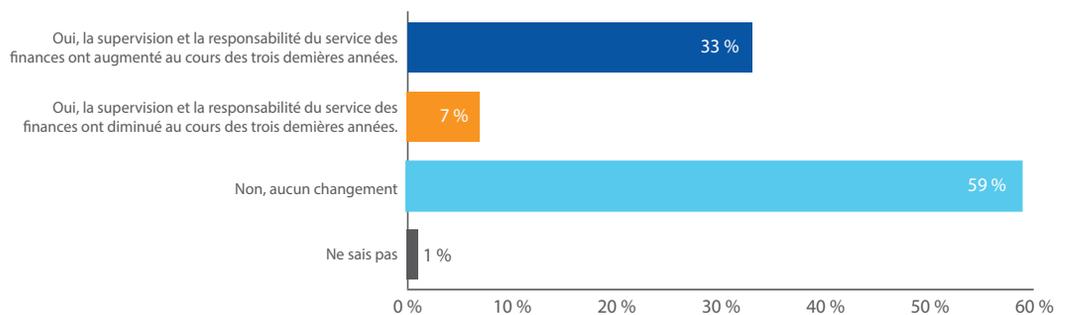
Paiements de commissions

Chaque chef de service gère la fonction des RH de son équipe.

COMPRENDRE LA PRODUCTIVITÉ À TRAVERS LE PRISME DES FINANCES

Cela dit, la majeure partie des répondants (71 %) ont indiqué qu'à tout le moins, le segment de la paie des RH relevait directement des services financiers, et 35 % indiquent que la culture, la rémunération, la dotation et la planification stratégique relèvent également des finances. Soixante-douze pour cent des répondants disent surveiller personnellement les fonctions des RH d'une manière ou d'une autre. Cela est sans doute le reflet des synergies entre les services financiers et les RH, ainsi que des économies réalisables en combinant les deux. Cela peut aussi expliquer pourquoi la majeure partie des répondants (59 %) déclarent avoir maintenu le statu quo en ce qui concerne la supervision des fonctions des RH au cours des trois dernières années.

GRAPHIQUE 3 : Au cours des trois dernières années, le service des finances a-t-il modifié sa supervision et sa responsabilité au regard des ressources humaines, de la gestion de la paie et des autres secteurs fonctionnels en lien avec les ressources humaines?



Au cours de la même période, un tiers des répondants ont déclaré que les fonctions des RH faisaient de plus en plus partie du portefeuille des services financiers, alors que 7 % ont déclaré que la surveillance et la responsabilité des services financiers eu égard à ces fonctions avaient diminué.

COMPRENDRE LA PRODUCTIVITÉ À TRAVERS LE PRISME DES FINANCES

Pourquoi les services financiers sont-ils responsables de surveiller les RH? Selon les explications fournies par les répondants à l'enquête en ligne, la maîtrise des coûts et la création de modèles de dotation abordables conçus pour stimuler la rentabilité seraient les principales raisons pour attribuer aux services financiers la responsabilité des RH.

Cependant, la structure et la taille de l'organisation jouent aussi probablement un rôle. Par exemple, les répondants des entreprises privées étaient presque trois fois plus susceptibles de signaler qu'au moins un segment des RH relève des services financiers en comparaison des entreprises cotées en bourse. On observe un scénario semblable si l'on compare les plus petites entreprises avec celles de plus grande taille. Plus l'entreprise est vaste en termes de nombre d'employés et de revenus, plus il y a de chance qu'aucune fonction des RH ne relève des services financiers. Cela dit, 41 % des répondants des organisations employant plus de 1000 personnes signalent que la supervision des RH incombe de plus en plus des services financiers depuis les trois dernières années.

Les participants à la table ronde étaient d'avis que, plus une organisation prend de l'ampleur, plus il est préférable de dissocier les fonctions des RH des services financiers et de faire en sorte que les RH relèvent directement du chef de la direction. C'est ce qui s'est produit à la chaîne d'épicerie indépendante Longo's, qui est passée de 4 000 à 6 000 employés durant les trois dernières années.

« Lorsque l'entreprise était la moitié de ce qu'elle est aujourd'hui, les RH relevaient du directeur financier, souligne Mary Parniak, directrice financière de Longo's. Toutefois, plus la taille et la nature de l'entreprise évoluaient, plus il devenait nécessaire de se doter d'un poste de responsabilité des RH relevant directement du chef de la direction. »

« À mesure que les normes de conformité et les complexités augmentent, il devient essentiel de se doter d'un employé ou d'une fonction des RH capable de relever les problèmes avant qu'ils ne deviennent critiques. Ce n'est plus une option. »

— **Ajay Rao, directeur financier, Conros Corporation**

COMPRENDRE LA PRODUCTIVITÉ À TRAVERS LE PRISME DES FINANCES

Plus les entreprises croissent, plus elles ont tendance à prendre de la maturité en termes de structure, de processus et de ressources, selon Sunil Gandhi, directeur financier chez Trophy Foods. « Dans bon nombre d'organisations de taille petite à moyenne, les services financiers ont tendance à cumuler diverses fonctions jusqu'à ce que l'entreprise devienne suffisamment importante pour que ces fonctions soient autonomes. » Cela coïncide habituellement avec le moment où l'entreprise s'aperçoit que ses fonctions de soutien doivent être gérées dans une optique plus stratégique qu'administrative. Par exemple, dans notre entreprise, le service de la paie a toujours été géré d'un point de vue administratif. Aujourd'hui, nous cherchons des façons d'utiliser les renseignements recueillis pour améliorer notre visibilité des mesures de la productivité. »

Chez IBM, où les services financiers et les RH sont maintenus en tant qu'entités distinctes, c'est exactement ce qui est fait. « Les services financiers collaborent maintenant avec les RH pour établir des cibles », indique Nadia Ahmad, directrice financière des services de prestation d'infrastructures, IBM Canada.

« Certaines fonctions des RH sont naturellement adaptées aux services financiers, alors que d'autres ne le sont pas. Ce n'est pas une proposition à prendre ou à laisser. Une organisation avec laquelle nous collaborons s'affaire actuellement à transférer tous les volets transactionnels des RH aux services financiers. Cela comprend la gestion de la paie, le contrôle de l'assiduité et la productivité. De cette façon, les RH sont en mesure de centrer leurs efforts sur les stratégies, l'embauche, la formation et le perfectionnement. »

– Harold Hay, directeur, The Osborne Group

LES EMPLOYÉS ENGAGÉS SONT DES EMPLOYÉS PLUS PRODUCTIFS : DISCUSSION

Dans un article publié dans le magazine Forbes, l'expert en engagement des employés Kevin Kruse définit l'engagement des employés comme étant « l'engagement émotionnel d'un employé envers l'organisation et ses objectifs. Cet engagement émotionnel fait en sorte que les employés ont réellement à cœur leur travail et leur entreprise. Ils ne font pas que travailler pour un chèque de paie ou pour espérer obtenir une promotion. Ils travaillent dans le souci de réaliser les objectifs de l'organisation. Lorsque les employés se soucient de leur organisation — lorsqu'ils sont engagés — ils déploient des efforts discrétionnaires. »

Ce sont précisément ces efforts qui incitent une main-d'œuvre engagée à se surpasser. [Waterstone Human Capital](#), une agence torontoise de recrutement de cadres spécialisée dans l'évaluation de la culture d'entreprise, a mis sur pied le programme « Les 10 cultures d'entreprise les plus admirées au Canada » (Canada's 10 Most Admired Corporate Cultures™) afin de mettre en valeur le pouvoir d'une culture d'entreprise robuste et, ainsi, stimuler l'engagement et la productivité. À cet effet, le rendement de ces organisations en termes de croissance des revenus nets moyens sur trois ans a dépassé l'indice S&P/TSX 60 de plus de 300 %.

L'engagement des employés est-il une mesure significative pour les directeurs financiers? Cela dépend. Pour la majorité des répondants (62 %), la réponse est oui. Ils évaluent l'engagement de leurs employés au moins de façon sporadique, et 40 % mesurent l'engagement une fois l'an ou plusieurs fois par année. Ce chiffre grimpe à 45 % pour les organisations de plus grande taille comptant plus de 1000 employés, et chute à 33 % dans le cas des organisations de moins de 250 employés.

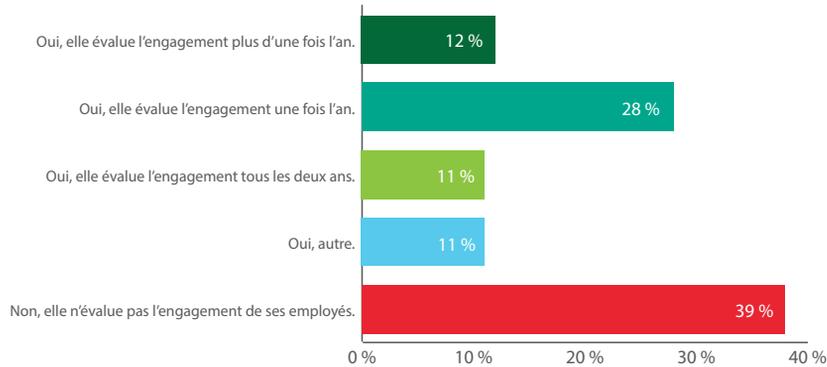
Réciproquement, plus du tiers des répondants (39 %) disent ne pas évaluer du tout l'engagement de leurs employés. Ce pourcentage fait un bond à 49 % dans les organisations de plus petite taille comptant moins de 250 employés. Seuls 11 % des répondants des organisations comptant plus de 1000 employés n'évaluent pas du tout l'engagement de leurs employés. Pourtant, lorsqu'on leur demande de choisir un volet qu'ils souhaiteraient améliorer dans l'établissement de rapports sur les RH, l'engagement des employés est la réponse citée par 29 % des répondants.

Pourquoi la taille de l'entreprise joue-t-elle autant dans le fait qu'elle évalue ou pas l'engagement des employés? Les répondants de la table ronde ont offert plusieurs suggestions. Cependant, l'opinion générale semblait être que l'évaluation de l'engagement n'améliore les résultats que si les dirigeants donnent suite aux résultats sur le plan de l'engagement des employés.

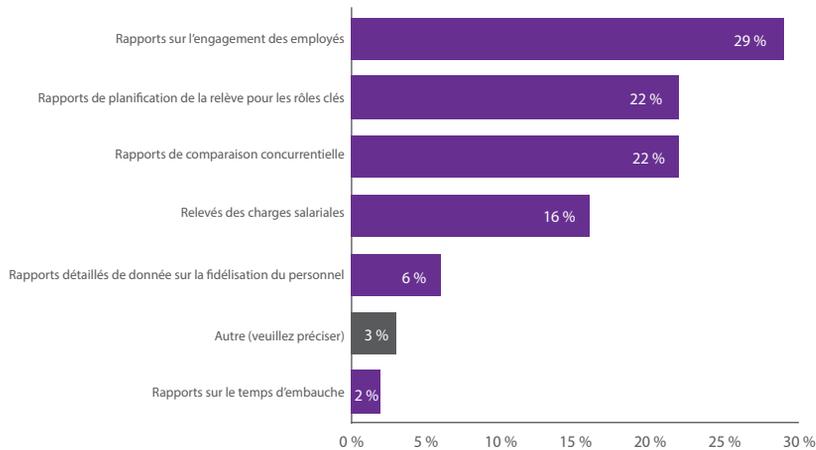
« Il va de soi que l'engagement stimule la productivité. Mais comment le prouver? » J'ai déjà travaillé pour un employeur qui prenait au sérieux les faibles résultats au chapitre de l'engagement des employés, élaborait des plans d'action et discutait ouvertement avec ses employés. Ainsi, durant une période de huit ans, nos résultats sur le plan de l'engagement se sont considérablement améliorés et nos profits ont quadruplé. L'amélioration de l'engagement n'est pas la seule chose qui stimule la rentabilité, mais elle constitue un facteur fort important à cet égard. »

– Mary Parniak, directrice financière, Longo's

GRAPHIQUE 4 : Votre entreprise mesure-t-elle actuellement l'engagement de ses employés?



GRAPHIQUE 5 : Si vous pouviez améliorer un seul élément des rapports sur les RH de votre organisation, quel serait-il?



« Les enquêtes sont utiles. Mais ce qui compte vraiment, c'est ce que vous faites des résultats. Les employés peuvent trouver frustrant que les dirigeants leur demandent leur rétroaction sans donner suite aux recommandations. C'est probablement là que réside une grande part de la différence entre le succès et l'échec, et l'une des raisons pour lesquelles les plus petites entreprises sont moins susceptibles de mener des enquêtes sur l'engagement des employés. Peut-être ne se sont-ils pas dotés du bon champion interne et/ou des ressources adéquates pour donner une quelconque suite à la rétroaction. »

– Sunil Gandhi, directeur financier, Trophy Foods.

COMPRENDRE LA PRODUCTIVITÉ À TRAVERS LE PRISME DES FINANCES

Il existe une autre réalité « sur le terrain » : les sociétés de plus petite taille n'ont peut-être pas besoin de mener des enquêtes officielles auprès de leurs employés, car les dirigeants côtoient leurs effectifs sur une base quotidienne et ont avec eux un dialogue continu et ouvert, ce qui leur permet de comprendre ce qu'il faut pour que la main-d'œuvre déploie des efforts discrétionnaires. Cela est vrai en théorie et, en fin de compte, dépend de la direction et de la culture de l'organisation.

« Nous sommes un petit studio employant 25 personnes. Ce serait problématique si je devais sonder mes employés pour évaluer leur engagement. Je côtoie ces personnes tous les jours. Je dine avec eux. Nous dialoguons constamment. »

– **Jacques Paquin, président et de chef de l'exploitation, Side City Studios Inc.**

Même au sein des organisations de plus grande taille qui mènent régulièrement des enquêtes sur l'engagement de leurs employés, les résultats peuvent ne pas rendre compte réellement de ce dont les effectifs ont besoin pour se sentir davantage liés à leur travail.

« En dépit des enquêtes sur l'engagement que nous avons menées, nous étions toujours aux prises avec un problème d'attrition. Nous avons donc décidé de faire pour nous-mêmes ce que nous faisons pour nos clients, en mettant en œuvre le concept de « pensée créatrice ». Nous avons sélectionné des groupes de personnes et passé du temps avec eux pour comprendre leurs principales préoccupations et recueillir leurs points de vue. Ainsi, les employés ont formulé leurs propres recommandations en vue d'améliorer leur engagement. Il était étonnant, dans l'optique d'une équipe de dirigeants, d'apprendre que les véritables problèmes n'étaient pas ceux mis en évidence par l'enquête sur l'engagement. L'exercice a permis d'établir une transparence qui n'existait pas auparavant. »

Nadia Ahmad – directrice financière des services de prestation d'infrastructures, IBM Canada.

COMPRENDRE LA PRODUCTIVITÉ À TRAVERS LE PRISME DES FINANCES

« L'enquête sur l'engagement se traduit par une notation. Mais que signifient réellement ces chiffres? Permettent-ils vraiment de comprendre quels sont les enjeux? Nous faisons des pieds et des mains pour comprendre cela afin de prendre des mesures qui auront une incidence significative et durable. »

– **David McIsaac, directeur financier, Canada & Trinité, TransUnion**

Tout comme la culture d'entreprise, l'engagement revient d'abord et avant tout à l'échelon supérieur. Il importe de solliciter les commentaires des employés et de mandater un tiers pour le faire afin d'assurer l'anonymat du processus. Les gestionnaires ont beaucoup à apprendre des commentaires recueillis.

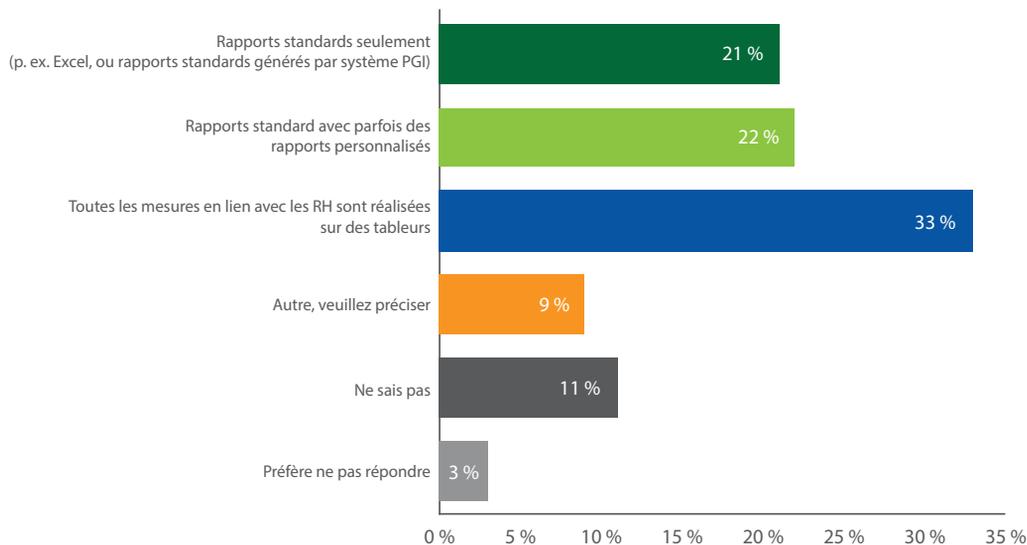
« L'engagement est contagieux, mais il revient d'abord à l'échelon supérieur : cadres supérieurs, gestionnaires, cadres intermédiaires. Leur propre niveau d'engagement suscite l'engagement des employés. J'ai constaté ceci dans toutes les entreprises où j'ai travaillé. Plus l'entreprise est petite, plus les gestionnaires ont la possibilité de stimuler l'engagement, car ils côtoient directement leurs employés. Il n'est plus nécessaire d'évaluer l'engagement, et les gens font des miracles sans qu'on leur demande, car ils suivent l'exemple de leurs dirigeants. Si les dirigeants ne montrent pas leur engagement, l'équipe ne le fera jamais non plus. S'attendre au contraire serait déraisonnable. »

– **Lida Sadrazodi, directrice financière, Kubra Data Transfer**

MESURER LA PRODUCTIVITÉ

Pour ce qui est des outils utilisés par les répondants pour mesurer la productivité, la plus grande proportion d'entre eux (33 %) déclarent utiliser les tableurs, 22 % disent employer des rapports standards (avec parfois des rapports personnalisés), et 21 % disent recourir uniquement aux rapports automatisés. Les organisations plus vastes comptant plus de 1000 employés ont davantage tendance à recourir aux rapports automatisés, comme cité par 33 % des répondants. Si l'on compare avec les organisations de moins de 250 employés, ce chiffre est de 13 % seulement. Les répondants ont déclaré avoir également recours aux sondages sur l'engagement et aux fiches d'évaluation pour dégager des mesures clés du rendement spécifiques, en plus d'organiser régulièrement des rencontres entre employés sans supérieurs immédiats pour comprendre le degré de productivité de leurs effectifs. Curieusement, 11 % des répondants ne savent pas comment leur organisation évalue la productivité.

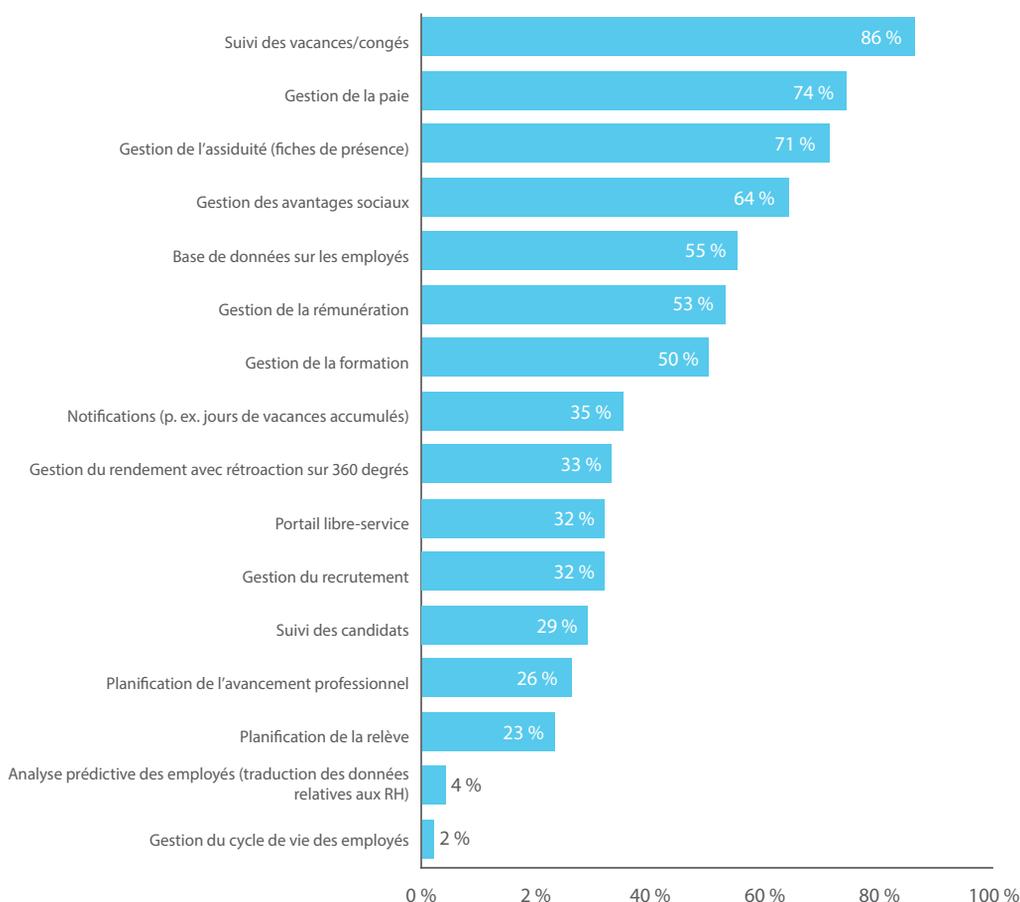
GRAPHIQUE 6 : Quel énoncé décrit le mieux l'approche adoptée par votre entreprise pour les mesures dans le domaine des RH, y compris la productivité (dont les personnes, les actifs, les stocks et le capital)?



COMPRENDRE LA PRODUCTIVITÉ À TRAVERS LE PRISME DES FINANCES

Quelles sont les données analysées? Le suivi des congés, la gestion paie et l'assiduité (86 %, 74 % et 71 % des répondants, respectivement) sont les données les plus couramment analysées. Seulement un tiers des répondants évaluent le rendement et fournissent une rétroaction à 360 degrés, et tout juste 4 % d'entre eux ont recours à des outils d'analyse prédictive des employés.

GRAPHIQUE 7 : Quels outils d'établissement de rapports en lien avec les RH et d'analyse sont actuellement utilisés par votre organisation? (Sélectionnez toutes les réponses applicables.)



COMPRENDRE LA PRODUCTIVITÉ À TRAVERS LE PRISME DES FINANCES

Il est évident qu'il n'existe pas de bonne façon de mesurer la productivité. Les mesures utilisées varient souvent d'un secteur à l'autre. La vraie difficulté réside cependant dans la capacité à extraire des données utiles, peu importe comment celles-ci sont recueillies. Une gestion active est essentielle. Bon nombre des participants à la table ronde ont exprimé ce sentiment.

Éric Bouchard, directeur financier chez Atrium Innovations, est en plein milieu d'un processus pour déterminer les meilleures mesures à utiliser. « Nous en sommes au point d'essayer de déterminer ce que nous pouvons faire en tant qu'organisation et comment y arriver. Par exemple, la commercialisation représente une grande part de nos activités. Or, comment établit-on des ICR pour cette fonction? Il en va de même pour nos vastes dépenses dans la qualité. »

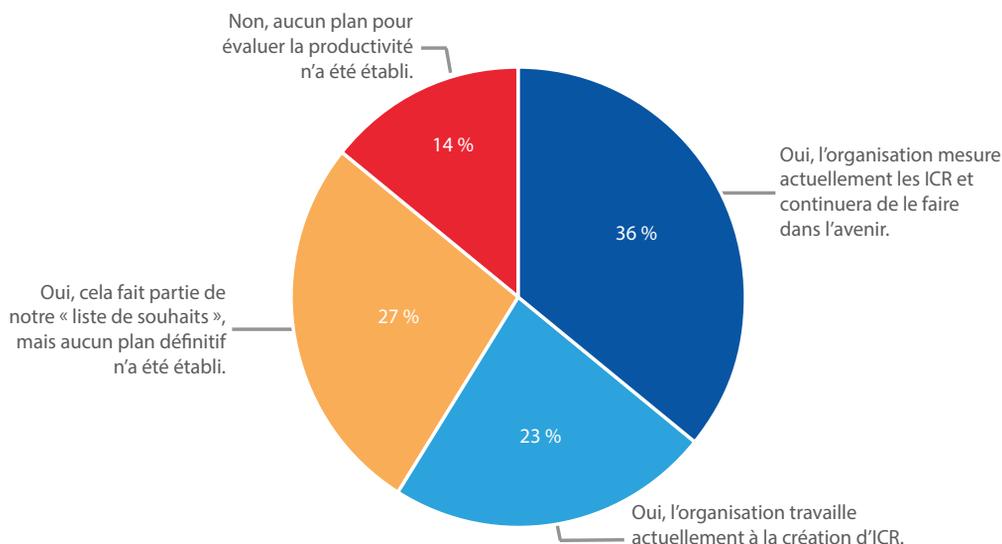
« Je travaillais autrefois dans une petite entreprise manufacturière qui générait un chiffre d'affaires annuel de 4 M\$ à mon arrivée. Afin de tirer le maximum de nos installations de production sans devoir agrandir l'usine, nous avons élaboré une analyse de la productivité sur des tableurs Excel qui nous a permis d'évaluer la productivité de chaque machine, chaque moule et chaque quart. Ces données nous ont permis de passer à un chiffre d'affaires de 40 M\$ en utilisant les mêmes installations matérielles. »

– **Harold Hay, directeur, The Osborne Group**

« Au sein des services financiers, la « paralysie par l'analyse » règne : nous consacrons beaucoup de temps à débattre de la raison pour laquelle une mesure ne signifie pas vraiment ce qu'elle devrait. Au fur et à mesure que notre entreprise se transforme, nous nous tournons vers le plus petit dénominateur commun et assurons le suivi de données qui nous fourniront des réponses rapides (depuis combien de temps une personne occupe son poste, par exemple). Lorsqu'une personne occupe le même poste depuis plus de 10 ans, elle peut facilement devenir complaisante, ce qui influe sur son engagement et sur sa productivité. Les employés veulent travailler et donner leur 110 % lorsqu'ils sentent qu'ils en ont la possibilité. »

– **Nadia Ahmad, directrice financière, services de prestation d'infrastructures, IBM Canada**

GRAPHIQUE 8 : Dans l'avenir, souhaitez-vous évaluer la productivité?



À la question de savoir s'ils souhaitaient mesurer la productivité à l'avenir, 59 % des répondants ont déclaré avoir mis en place des ICR ou être en voie d'en élaborer, alors que 41 % ont dit ne pas s'être dotés d'un plan pour mesurer la productivité. Plus l'organisation est vaste en termes de chiffre d'affaires et de nombre d'employés, plus elle est susceptible de s'être dotée d'ICR de la productivité ou d'être en voie de le faire en comparaison des organisations plus petites.

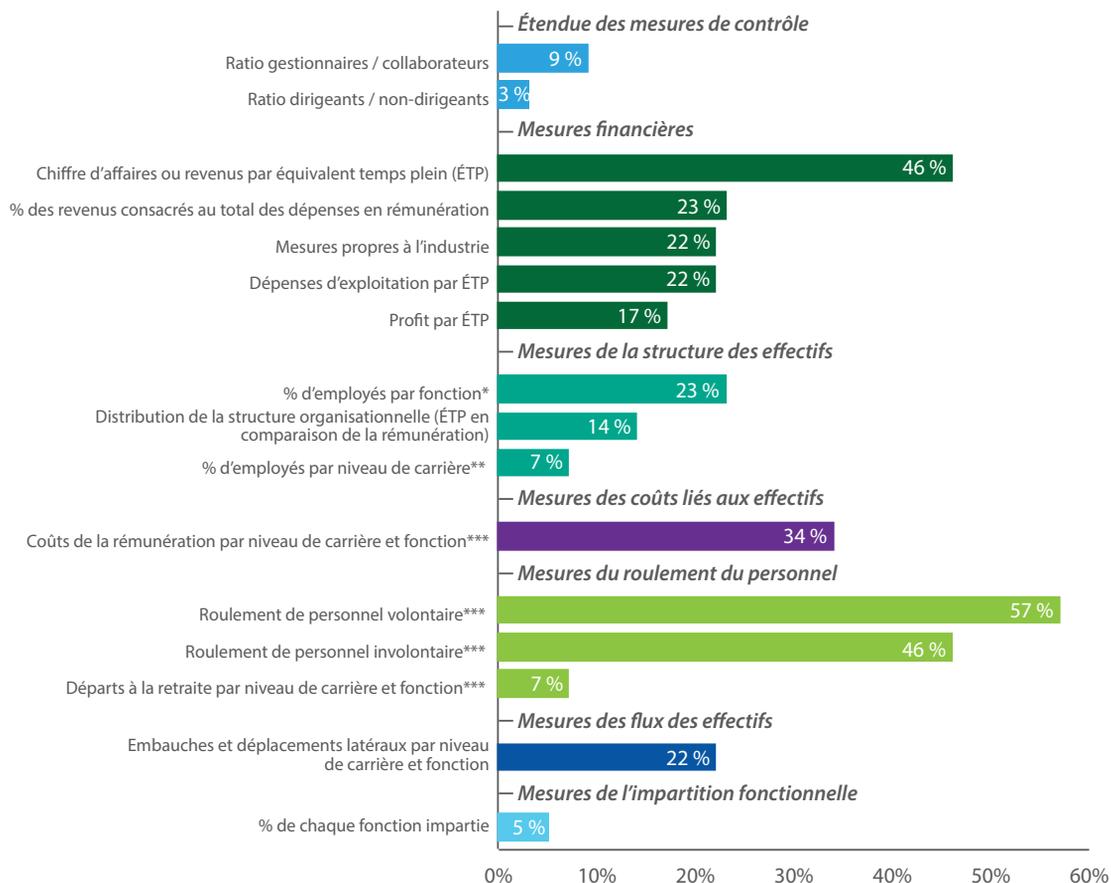
DÉFINIR LA PRODUCTIVITÉ DES EFFECTIFS

Selon le Forum économique mondial, la productivité établit le niveau de prospérité qu'un pays peut atteindre. Le point de vue selon lequel la productivité est un moteur essentiel de croissance économique et de concurrence est incontesté. C'est pourquoi les gouvernements et les entreprises sont déterminés à faire tout ce qui est possible pour améliorer la productivité. Ce qui est moins évident, c'est de savoir exactement ce qui doit être amélioré. Il n'existe aucune définition unique de la productivité.

Pour certains, la productivité relève de l'efficacité avec laquelle les employés transforment les intrants en extrants. Pour d'autres, il s'agit de stimuler la rentabilité.

COMPRENDRE LA PRODUCTIVITÉ À TRAVERS LE PRISME DES FINANCES

GRAPHIQUE 9 : Comment votre entreprise définit-elle la productivité des employés (effectifs)?



COMPRENDRE LA PRODUCTIVITÉ À TRAVERS LE PRISME DES FINANCES

La majorité des répondants définissent ce qu'est la productivité à travers le prisme des données financières. Par conséquent, ils s'en remettent au chiffre d'affaires et au montant investi pour générer des ventes. Les trois principales mesures financières utilisées sont les suivantes : chiffre d'affaires par employé temps plein (46 %), pourcentage du chiffre d'affaires consacré à la rémunération (23 %) et dépenses opérationnelles par employé temps plein ainsi que des mesures propres au secteur, comme le nombre d'unités produites par employé dans les entreprises manufacturières (22 %).

Les mesures de l'étendue des responsabilités, de la structure des effectifs, du roulement du personnel et des flux étaient beaucoup moins utilisées. De plus, 86 % des répondants n'ont pas recours à des mesures pour assurer le suivi du rendement des fonctions imparties.

« Pour nous, en tant que commerce de détail, la productivité relève du coût de la main-d'œuvre par rapport au pourcentage de ventes. Même si cette mesure n'a rien de complexe ou d'extravagant, elle constitue un bon point de départ. L'objectif est d'améliorer continuellement ce rapport afin de demeurer concurrentiels. »

– **Mary Parniak, directrice financière de Longo's**

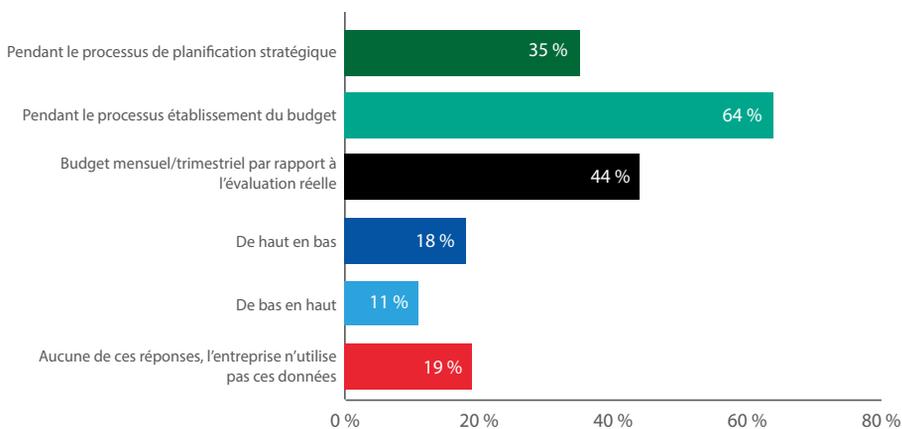
« Nous mesurons le chiffre d'affaires par employé, les ventes par pied carré, mais aussi le coût de la main-d'œuvre par rapport au chiffre d'affaires et aux marges brutes. Nous nous montrons prudents quant au coût de la main-d'œuvre par opposition au chiffre d'affaires, en particulier lorsque les marges diminuent. Aussi, nous avons élaboré d'autres ICR en lien avec le pourcentage de la marge brute. »

– **Pat Di Lillo, vice-président et directeur financier, Birks Group Inc**

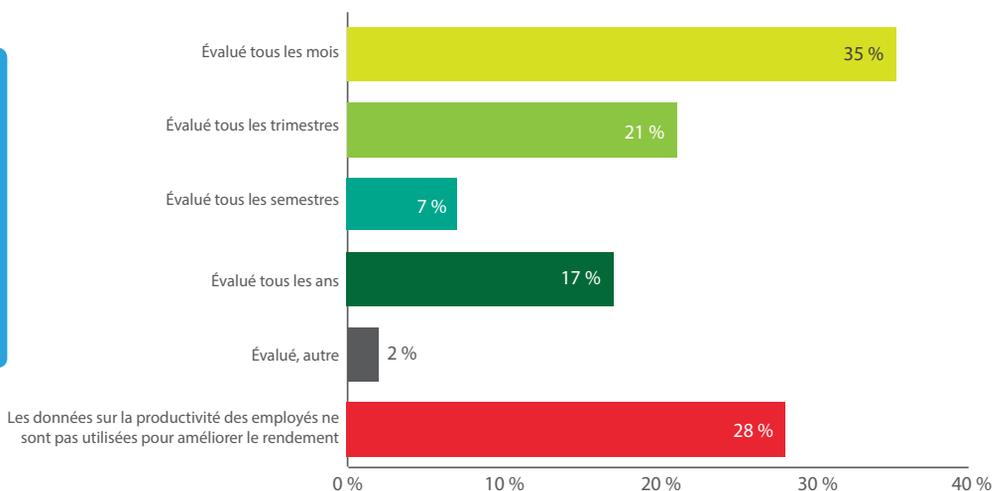
CE QUI EST MESURÉ N'EST PAS TOUJOURS GÉRÉ

Compte tenu du fait que les répondants étaient en grande partie des directeurs financiers, il n'est pas étonnant que la majorité d'entre eux (64 %) utilisent la productivité des employés pour orienter leurs décisions budgétaires relatives à la main-d'œuvre. Cela dit, presque un répondant sur cinq n'utilise aucune donnée sur la productivité. Tout aussi surprenant est le fait que plus du quart des répondants (28 %) n'utilisent pas ces données pour améliorer la productivité globale. Ce chiffre passe à 34 % lorsqu'aucune des fonctions des RH ne relève des services financiers. La taille de l'entreprise a aussi une incidence sur le fait d'utiliser ou non les données sur la productivité des employés pour stimuler le rendement, puisque 36 % des répondants des organisations de moins de 250 employés disent ne pas recourir à de telles données pour s'améliorer. En comparaison, ce chiffre est de 26 % pour les entreprises de plus de 1000 employés.

GRAPHIQUE 10 :
Comment votre organisation utilise-t-elle la productivité de ses employés pour la planification de la main-d'œuvre?



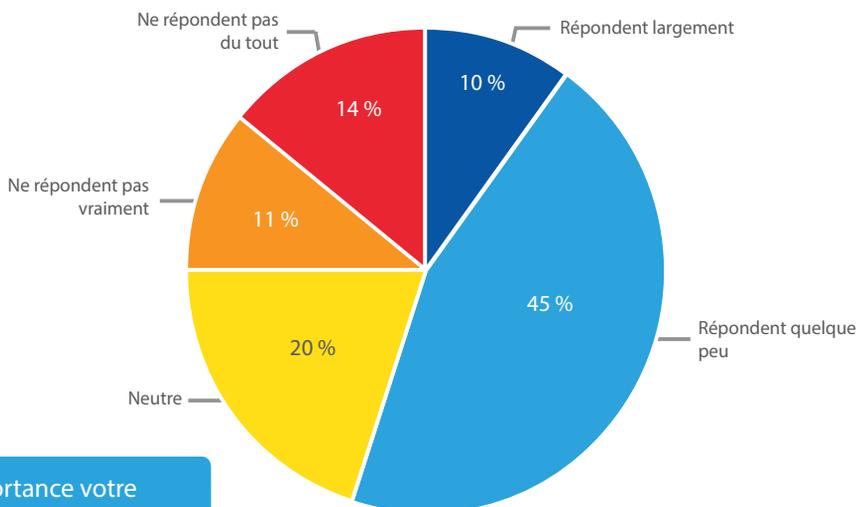
GRAPHIQUE 11 :
Dans quelle mesure les données sur la productivité des employés sont-elles utilisées pour améliorer le rendement de l'entreprise (le cas échéant)?



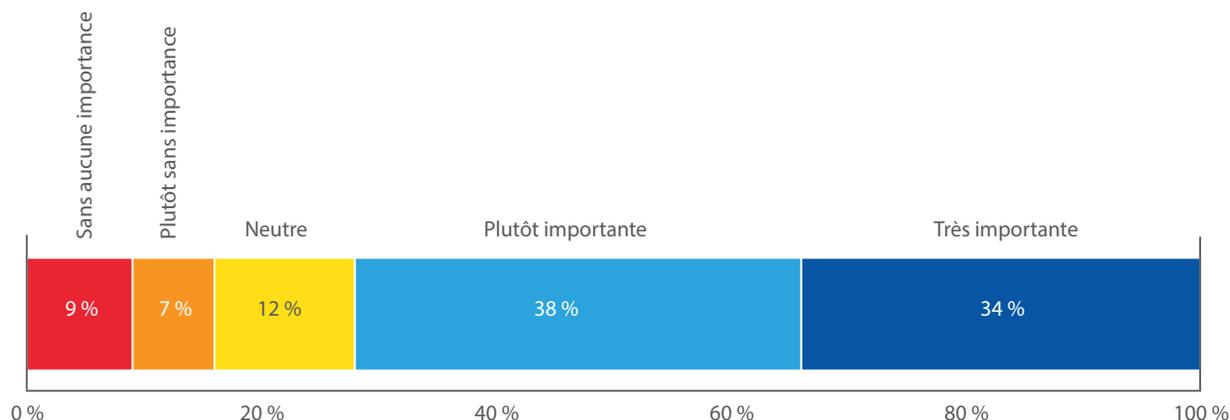
COMPRENDRE LA PRODUCTIVITÉ À TRAVERS LE PRISME DES FINANCES

En cette période de lente croissance, où le fait de réaliser un quelconque gain en productivité peut avoir une incidence significative, c'est là une occasion ratée. Si l'on fouille un peu plus loin, il apparaît clairement que, bien que la majorité des répondants (72 %) sont d'avis que la mesure de la productivité constitue un indicateur clé de rendement, seuls 10 % des répondants indiquent que les ICR sur la productivité qu'ils ont mis en place répondent largement aux besoins de l'organisation. Les résultats ne sont que légèrement supérieurs pour les organisations plus vastes, alors que 15 % d'entre elles disent que leurs ICR répondent à leurs besoins. Quatorze pour cent des répondants affirment que les mesures qu'ils utilisent ne répondent aucunement à leurs besoins.

GRAPHIQUE 12 : Dans quelle mesure les outils de mesure de la productivité que vous employez actuellement (ICR) répondent-ils aux besoins de votre organisation?



GRAPHIQUE 13 : Quelle importance votre entreprise accorde-t-elle à la mesure de la productivité en tant qu'ICR?



COMPRENDRE LA PRODUCTIVITÉ À TRAVERS LE PRISME DES FINANCES

« Il est très important de mesurer la productivité. Or, mon plus grand défi consiste à établir des liens entre les ICR sur la productivité et ce que nous observons sur le terrain. De plus, la façon d'utiliser ces renseignements varie d'un gestionnaire et d'une activité à l'autre. »

– **Eric Bouchard, directeur financier, Atrium Innovations**

« D'aucuns mettent de l'avant leurs ICR sur la productivité pour atteindre les marges brutes ciblées, mais ce n'est qu'une partie de l'équation. Il faut également être en mesure de déterminer les sources de rendement décroissant, et cela nécessite des ICR qualitatifs. Nous devons adopter une approche plus holistique dans la façon dont nous mesurons la productivité. »

– **Nadia Ahmad, directrice financière des services de prestation d'infrastructures, IBM Canada**

GRAPHIQUE 14 : Comment décririez-vous la capacité de votre organisation à :



COMPRENDRE LA PRODUCTIVITÉ À TRAVERS LE PRISME DES FINANCES

Si les ICR sur la productivité ne répondent pas aux attentes, il n'est pas étonnant que les répondants indiquent la présence de lacunes relativement à la production de données générales exactes sur les RH, à la mesure de l'engagement des employés, à la fourniture de possibilités d'apprentissage en vue du perfectionnement des employés et à la mise en place d'analyses prédictives—toutes des données essentielles pour stimuler le rendement et la productivité. Il y a manifestement place à amélioration.

« Les rapports en lien avec les RH doivent commencer par l'essentiel — nombre d'employés, assiduité— avant de pouvoir évaluer le rendement. Mais ces renseignements de base sont parfois difficiles à obtenir. »

– **Eric Bouchard, directeur financier, Atrium Innovations**

« Les rapports sur les charges salariales sont essentiels pour nous. Or, nous ne disposons d'aucune mesure adéquate permettant d'évaluer avec précision la rentabilité complète de chaque produit. Nous mesurons la rentabilité en soustrayant le coût des produits du prix de vente, sans tenir compte des coûts par activité de l'entrepôt et d'autres secteurs pour obtenir une mesure véritable des profits réalisés ou des pertes encourues par un produit particulier en fonction de la manutention et du soutien requis pour chaque produit et/ou client. »

– **Bob Brabers, directeur financier, The Stevens Company Limited**

PROFIL D'UNE ENTREPRISE CLASSÉE MEILLEURE DANS SA CATÉGORIE SMART START CANADA

Comment parvenir à traiter un plus grand nombre d'appels plus efficacement avec le même nombre d'employés? C'est le défi auquel était confrontée l'entreprise Smart Start Canada il y a environ six mois. Voici un bref historique de la situation : l'affiliée en propriété exclusive de l'entreprise américaine Smart Start Canada installe et assure la surveillance d'interrupteurs d'allumage avec éthylomètre dans les véhicules de contrevenants en matière d'alcoolémie. L'entreprise a été inaugurée à Edmonton il y a deux ans et est passée de zéro à 7 000 clients. Elle exploite un réseau de 75 ateliers, certains lui appartenant, d'autres mandatés par contrat, dans l'Ouest du Canada, ainsi qu'un centre d'appels.

« À première vue, nous semblions avoir besoin de plus de personnel, affirme Darla Selles, contrôleuse de l'entreprise. Or, en regardant les mesures et les analyses que nous avons mises en place pour mesurer la productivité, nous avons pu creuser plus en profondeur. » L'entreprise s'est penchée particulièrement sur la durée moyenne des appels, le volume d'appels et le taux d'abandon des appels (des mesures dont la collecte et le suivi sont effectués automatiquement par un logiciel) pour chaque employé du centre. « Tout comme un oignon, nous avons pelé toutes les couches, et nous avons découvert que notre entreprise ne pouvait croître davantage sans rechercher des façons de mieux faire les choses. » Cela signifiait plus de formation. Aujourd'hui, même si le centre reçoit considérablement plus d'appels, les agents sont en mesure de leur répondre plus rapidement tout en limitant le nombre d'appels abandonnés, et ce, sans avoir à embaucher plus de personnel.

Cette productivité accrue aide à favoriser l'engagement et à améliorer les résultats. « Cela est à la fois stimulant et motivant pour le personnel, puisqu'on les félicite pour leur bon travail et ils savent que c'est vrai, car le centre d'appels s'est doté d'écrans affichant les statistiques minute par minute indiquant la situation de chacun et qui présente le meilleur rendement pour la journée, affirme Selles. Ils reçoivent la rétroaction. Tout est transparent, et cela ouvre directement la voie à la rentabilité. » En fait, cette année, Smart Start Canada recevra des prix pour souligner sa croissance lors du gala des prix annuels de la société mère.

PROFIL D'UNE ENTREPRISE CLASSÉE MEILLEURE DANS SA CATÉGORIE B.C. MARITIME EMPLOYERS ASSOCIATION

La B.C. Maritime Employers Association (BCMEA) est une organisation affiliée sans but lucratif qui fournit une main-d'œuvre sur demande par répartition quotidienne aux exploitants de terminaux et aux propriétaires de navires. « Nous comptons entre 60 et 80 membres et environ 6 000 employés. Notre travail est de nous assurer de fournir des employés qualifiés, déclare Tony Keung, directeur principal, Services financiers et de gestion de la paie. Nous sommes chargés du recrutement et de la formation, ainsi que de l'administration de la paie, des retraites et des avantages sociaux. »

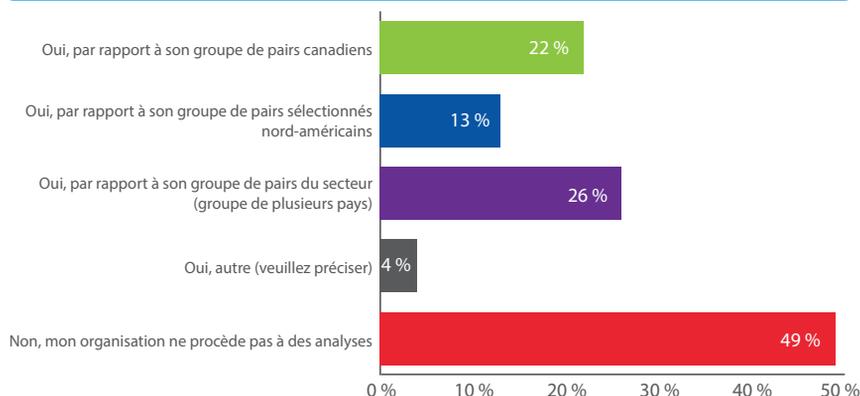
Pendant que ces 6 000 employés sont en formation, ils travaillent directement pour la BCMEA, qui consacre environ 16 M\$, ou la moitié de son budget organisationnel annuel, à la formation. « Chaque jour, nous savons que 67 % de notre main-d'œuvre se présentera au travail. Nous ne savons simplement pas quels 67 % », nous apprend John Beckett, vice-président de la formation, la sécurité et le recrutement. « Nous ne voulons pas trop recruter ou trop former nos employés (ou vice-versa), car pour nous, la productivité sur une base quotidienne revient à répartir des employés dûment formés en fonction des demandes de nos entreprises membres, qui varient d'une journée l'autre. »

Afin d'éviter les pénuries et les surplus, BCMEA a établi une mesure pour s'assurer d'offrir le niveau approprié de formation. Cette mesure est appelée la mesure EDT (extensions, doubles et transferts). « Nous avons découvert que le point d'équilibre est de garder l'EDT sous les 2,5 %. Nous avons mené des analyses sur douze mois de chaque programme de formation sur le fonctionnement du matériel et utilisé celles-ci pour déterminer qui nous devrions former et améliorer le rendement de nos activités de répartition », confie Beckett. L'incidence : « Nos entreprises membres sont beaucoup plus satisfaites de notre service de répartition et notre organisation est plus performante que jamais en raison des mesures mises en place. »

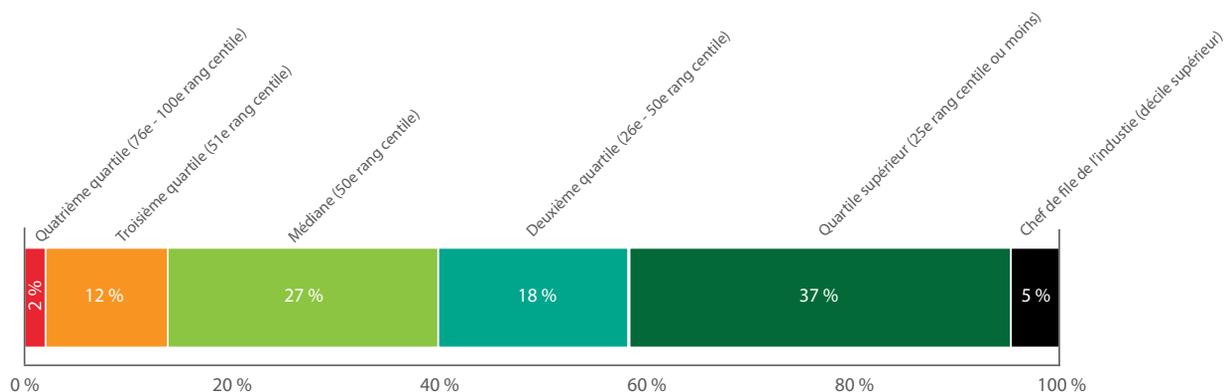
COMMENT L'ANALYSE COMPARATIVE AMÉLIORE LE RENDEMENT

Près de la moitié des répondants (49 %) indiquent que leur organisation n'a pas recours aux analyses comparatives. Lorsque les services financiers ne sont responsables d'aucun volet des RH, ce chiffre grimpe à 56 %. Soixante-quatre pour cent des répondants des organisations employant plus de 250 employés disent ne pas recourir aux analyses comparatives, par opposition à 37 % des organisations comptant plus de 1000 employés.

GRAPHIQUE 15 : Votre organisation procède-t-elle à des analyses?

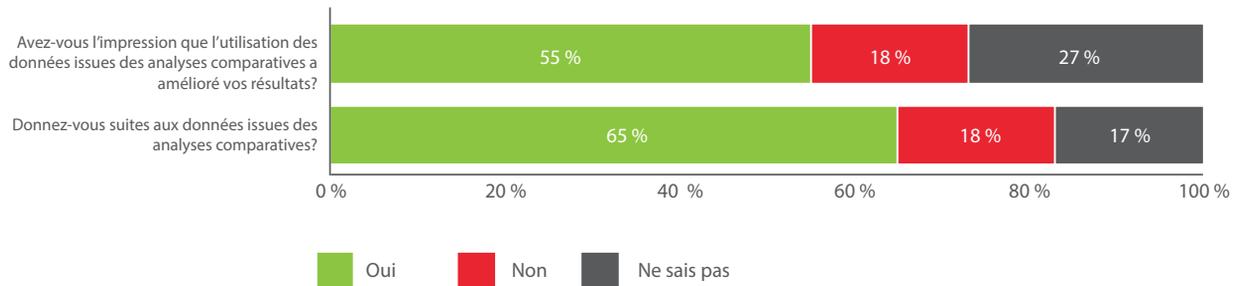


GRAPHIQUE 16 : Quel est le rendement de votre organisation par rapport aux points repères?



COMPRENDRE LA PRODUCTIVITÉ À TRAVERS LE PRISME DES FINANCES

GRAPHIQUE 17 : Données de référence



C'est là une occasion d'amélioration ratée. Parmi les répondants dont l'entreprise a recours aux analyses comparatives, 37 % déclarent se trouver dans le quartile supérieur par rapport aux points repères. Plus important encore, 65 % donnent suite aux données issues des analyses comparatives, et 55 % affirment qu'ils s'améliorent parce qu'ils ont accès à de telles données.

Fait intéressant, les plus petites organisations qui ont recours aux analyses comparatives sont plus susceptibles que les entreprises de plus grande taille de donner suite aux analyses comparatives et de leur attribuer l'amélioration de leur rendement global.

« Nous commençons à comparer la rentabilité de notre entreprise à celle de pairs extérieurs, ce qui m'a amené à analyser le revenu par employé. Par conséquent, nous avons réalisé que nous pouvions améliorer la productivité afin de mieux gérer l'ampleur de la croissance de notre entreprise. En nous comparant à ce qui se passe à l'extérieur, nous sommes maintenant en mesure de relever nos lacunes en termes de productivité et investissons dans des technologies et des processus pour améliorer nos flux de travaux et accroître l'efficacité. »

– Sunil Gandhi, directeur financier, Trophy Foods

COMPRENDRE LA PRODUCTIVITÉ À TRAVERS LE PRISME DES FINANCES

Toutefois, 27 % des répondants qui procèdent à des analyses comparatives du rendement disent ignorer si de telles analyses ont entraîné des améliorations. Cela peut être lié au fait que 17 % des répondants ne savent pas si leur organisation donne suite aux données issues des analyses comparatives. Cela pourrait aussi indiquer la pertinence des points repères qu'ils choisissent d'utiliser.

« Il y a trois ans, l'un des mandats confiés par mon comité de vérification consistait à fournir des points repères de nos charges salariales par rapport à notre production. En effectuant cet exercice, nous avons pu déterminer que nous avions l'une des charges salariales par baril équivalent pétrole les plus élevées en comparaison de nos pairs. Cela nous a amenés à recenser les secteurs que nous pouvions automatiser et où nous pouvions mieux contrôler les charges salariales. »

– **David Bhumgara, directeur financier, Dundee Energy Limited**

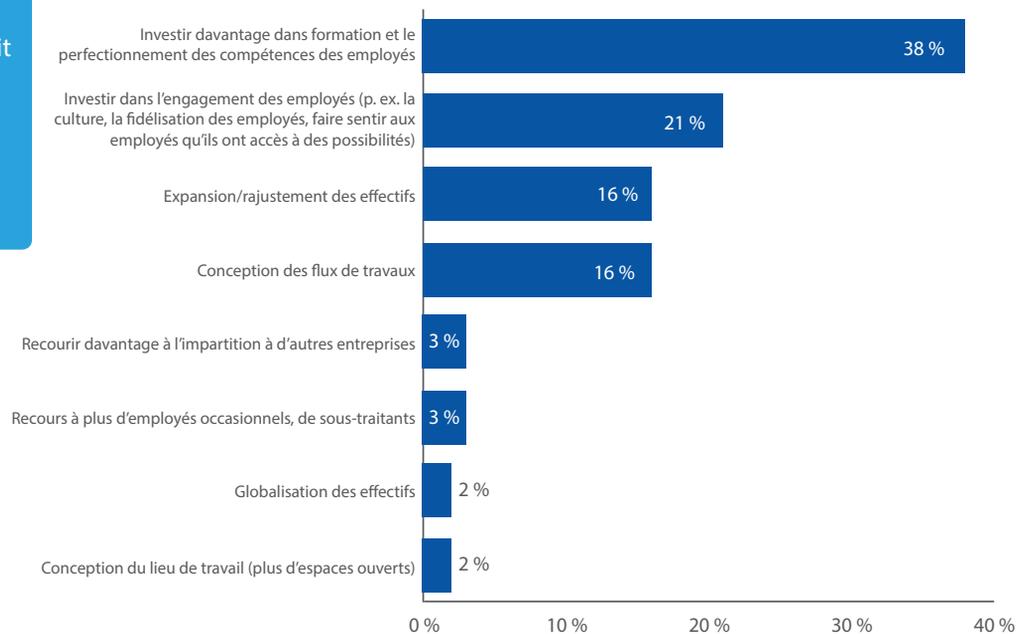
« Je crois qu'il est important de regarder vers l'extérieur et de ne pas trop être axé sur l'intérieur. Il est cependant très difficile de trouver des données pertinentes aux fins de référencement. En ce qui concerne l'industrie de l'alimentation, il existe des données concernant les grands détaillants, mais ils opèrent à bien plus grande échelle que nous. Depuis mon arrivée chez Longos, j'ai joint un groupe d'échange réunissant des directeurs financiers d'entreprises familiales et privées de vente au détail alimentaire semblables à la nôtre. Cela m'a été d'une aide inestimable. »

– **Mary Parniak, directrice financière, Longo's**

L'AVENIR DE LA PRODUCTIVITÉ

Après 125 ans au même endroit, Birks Group déménage son siège social. Nous profitons de cette occasion pour faire participer les employés non seulement au déménagement, mais aussi pour obtenir leurs points de vue sur l'entreprise et stimuler leur engagement. « L'information obtenue par les gestionnaires est d'excellente qualité, soutient Pat Di Lillo, vice-président et directeur financier, Birks Group Inc. Cela nous aide à nous tourner vers l'avenir, à déterminer où nous voulons que notre organisation se situe dans six mois, un an, ou même dix ans. Afin de réaliser les objectifs de notre entreprise, les employés nécessitent que la voie de leur carrière soit clairement tracée. Nous devons nous assurer qu'ils comprennent leur place au sein de l'organisation et les faire participer au processus décisionnel. »

GRAPHIQUE 18 :
Qu'est-ce qui aiderait le mieux à stimuler la productivité dans votre organisation durant les trois prochaines années?



Les changements qui s'opèrent chez Birks sont le reflet de ce à quoi bon nombre de répondants pensent. Lorsque nous avons demandé aux répondants ce qui pourrait accroître le plus la productivité au cours des trois prochaines années, les principales réponses étaient toutes liées au fait que l'organisation doit démontrer son propre engagement afin d'inciter les travailleurs à s'investir davantage. Par conséquent, 38 % des répondants mentionnent l'amélioration de la formation et le perfectionnement des compétences des employés, 21 % indiquent qu'il faudrait rehausser l'engagement des employés, et 16 % sont d'avis qu'il faut améliorer la conception des flux de travaux, accroître les effectifs et redéfinir les attentes envers ceux-ci.

COMPRENDRE LA PRODUCTIVITÉ À TRAVERS LE PRISME DES FINANCES

Fait intéressant, une enquête menée par ADP intitulée [*La productivité en déficit chez les travailleurs canadiens*](#), a révélé que ce déficit était principalement imputable à la charge de travail et aux distractions. Pourtant, seulement 2 % et 3 % des répondants (respectivement) citent une meilleure conception du lieu de travail et l'impartition comme solutions pour améliorer la productivité. Il semble qu'il y ait là une occasion ratée.

« Nous sommes une entreprise de taille moyenne qui enregistre une croissance rapide. Cependant, nous n'avons pas bien réussi à communiquer ceci à nos employés. Nous travaillons là-dessus, et nous déployons des efforts pour fournir à nos employés les outils dont ils ont besoin pour nous permettre d'aller de l'avant. »

– **Marie-Christine Hamelin, vice-présidente, finance et exploitation, Attraction Images**

« Nous tentons d'intégrer plus de flexibilité dans notre façon de travailler et de fonctionner davantage comme des centres d'excellence. Selon moi, fonctionner de cette façon crée des occasions de carrière, ouvre la voie à la planification de la relève et stimule l'engagement ainsi que la productivité. »

– **David McIsaac, directeur financier, Canada & Trinité, TransUnion**

« Du point de vue de la consultation, mes clients investissent presque tous dans l'engagement des employés. Ils aiment leurs employés et veulent les garder. Pour ce faire, ils leur demandent comment ils veulent travailler et ce dont ils ont besoin pour travailler efficacement. »

– **Harold Hay, directeur, The Osborne Group**

CONCLUSION

Près des trois quarts des travailleurs canadiens ne sont pas fortement engagés à l'égard de leur travail. C'est ce qui ressort d'une étude menée récemment par le Conference Board du Canada. C'est également ce que l'on a observé durant une part importante de la reprise économique, un environnement sans création d'emploi et à faible croissance, qui s'est installée après la crise financière de 2008. Cette constatation fait ressortir la présence d'une occasion inexploitée pour les entreprises d'améliorer leur productivité, leur rentabilité et leur croissance.

La question est de savoir comment. Il ressort clairement des conclusions figurant dans le présent rapport que les services financiers jouissent d'une position unique pour stimuler l'engagement de leurs employés et pour combler les lacunes nationales en matière de productivité. À travers l'ensemble des industries et des secteurs, les services financiers et les ressources humaines sont étroitement liés. La majorité des répondants affirment que les services financiers sont responsables d'au moins quelques segments des RH et, selon au moins le tiers des personnes interrogées, cette responsabilité connaît une croissance depuis les trois dernières années.

Nous savons également que les directeurs financiers accordent de l'importance aux mesures de l'engagement et de la productivité, et que lorsque les fonctions des RH relèvent réellement des services financiers, ces mesures sont plus susceptibles d'être utilisées pour améliorer le rendement global. Quel est le problème? Souvent, les ICR entourant la productivité ne sont pas aussi utiles qu'ils le pourraient. Les répondants de la table ronde ont mis en évidence la problématique de la complexité des données recueillies, qui crée une « paralysie par l'analyse » du côté de l'équipe des finances, laquelle doit concilier toutes les données entrantes.

Par conséquent, bien que la majorité des répondants (72 %) sont d'avis que la mesure de la productivité est un important indicateur de rendement, seulement 10 % indiquent que les ICR sur la productivité qu'ils ont mis en place répondent largement aux besoins de l'organisation. C'est probablement pourquoi plus du quart des répondants n'utilisent pas les données sur la productivité pour améliorer leur rendement - et il y a là une occasion ratée dans le contexte actuel de la lenteur de la croissance et d'une économie mondiale fortement concurrentielle, où les marges de plus en plus minces sont la nouvelle norme.

Les mesures financières axées spécialement sur le chiffre d'affaires par employé temps plein étaient les plus utilisées par la majorité des répondants. Les mesures de l'étendue des responsabilités, de la structure des effectifs, du roulement du personnel et des flux de travail étaient beaucoup moins utilisées, voir pas utilisées du tout. Il y a là une occasion d'amélioration. Une recherche effectuée dans le cadre d'un sondage distinct d'ADP mené

COMPRENDRE LA PRODUCTIVITÉ À TRAVERS LE PRISME DES FINANCES

après d'environ 1600 Canadiens a révélé que 49 % des travailleurs canadiens ne sont pas aussi productifs qu'ils pourraient l'être. Parmi les principales causes de ce déficit de productivité, notons les distractions et la paralysie des processus. Dans les deux cas, une amélioration de la charge de travail et de la gestion des flux de travaux pourrait accroître la productivité. Bien entendu, ce genre d'information n'est disponible que si les bonnes questions sont posées.

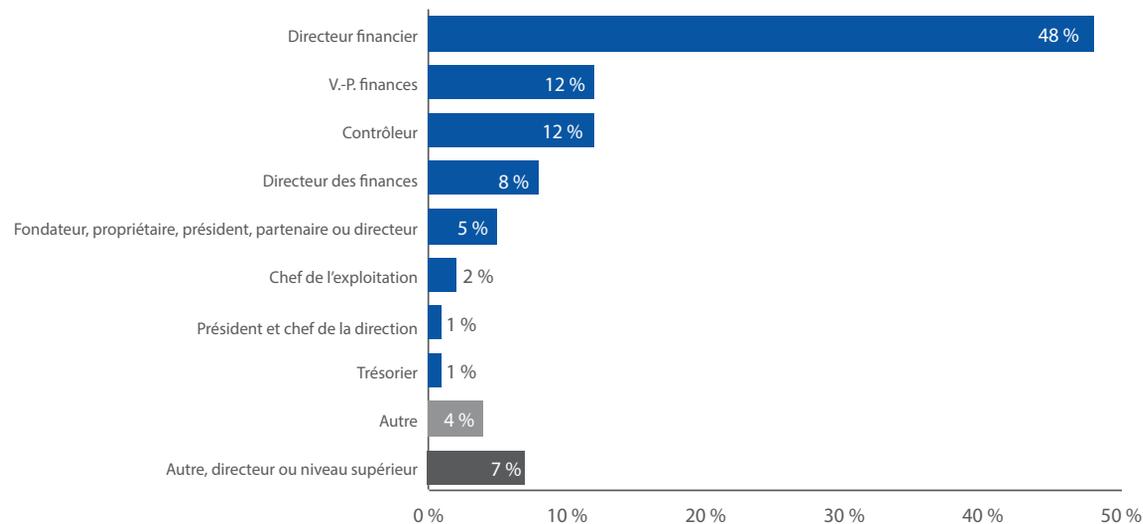
L'analyse comparative est une autre mesure clé pouvant être employée de manière plus générale et de façon à produire un effet plus important. Près de la moitié des répondants n'ont recours à aucune forme d'analyse comparative. Parmi ceux qui l'utilisent, la majorité (55 %) disent être devenus plus performants en utilisant les données qui en sont issues.

La bonne nouvelle : à la question de savoir s'ils souhaitaient mesurer la productivité à l'avenir, 59 % des répondants ont déclaré avoir mis en place des ICR ou être en voie d'en élaborer. Plus l'organisation est vaste en termes de chiffre d'affaires et de nombre d'employés, plus elle est susceptible de s'être dotée d'ICR de la productivité ou d'être en voie de le faire en comparaison des organisations plus petites. En fait, le rapport tout entier souligne la différence qu'apportent la taille et la maturité de l'entreprise lorsque vient le temps d'accorder la priorité à la mesure de la productivité.

La mesure de la productivité ne suffit pas à elle seule. Les organisations doivent aussi agir. Dans son rapport intitulé *Employee Engagement: Leveraging the Science to Inspire Great Performance*, le Conference Board du Canada fait la déclaration suivante : « Le fait d'investir dans la formation sur le leadership, de favoriser la croissance personnelle et professionnelle, et de mettre en place des tâches qui permettent aux employés d'avoir une certaine flexibilité et un certain contrôle sont parmi les stratégies et les pratiques qui stimulent l'engagement. » Les répondants semblent avoir compris le lien entre l'engagement et la productivité. Par conséquent, lorsqu'on leur demande ce qui favoriserait la productivité au cours des trois prochaines années, ils répondent qu'ils investiraient dans leurs employés — et cela constitue un pas important dans la bonne direction.

ANNEXE A : DONNÉES DÉMOGRAPHIQUES

QUEL EST LE TITRE DE VOTRE POSTE?



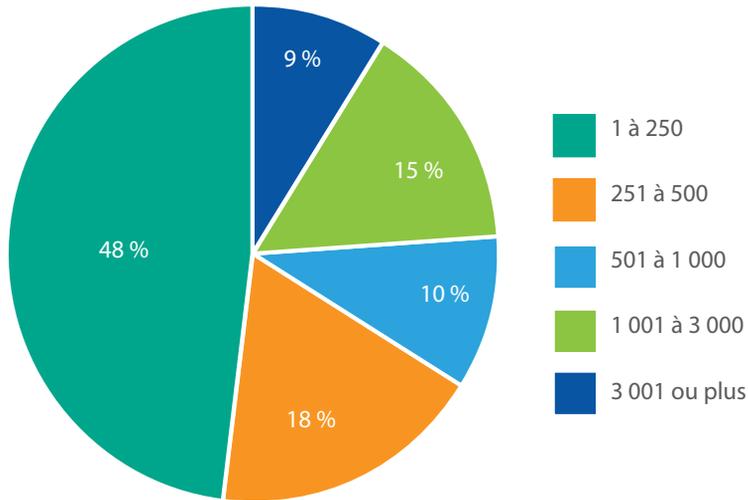
Autre, veuillez préciser :

Membre du conseil
Directeur
Analyste
Mandataire social
V.-p., approvisionnement et chaîne
logistique

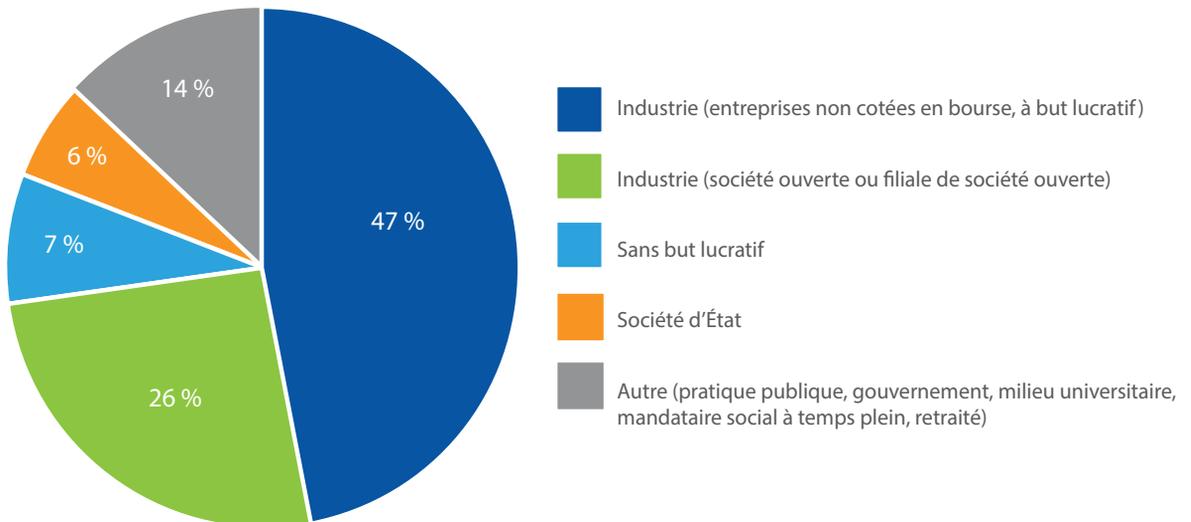
Autre, directeur ou niveau supérieur (veuillez préciser)

Vice-président du conseil et administrateur
Vice-président
Directeur général
Contrôleur financier
Directeur de la vérification interne
Directeur général, Finances
Mandataire social
V.-P., rendement de l'entreprise
Administrateur, vérification et conformité

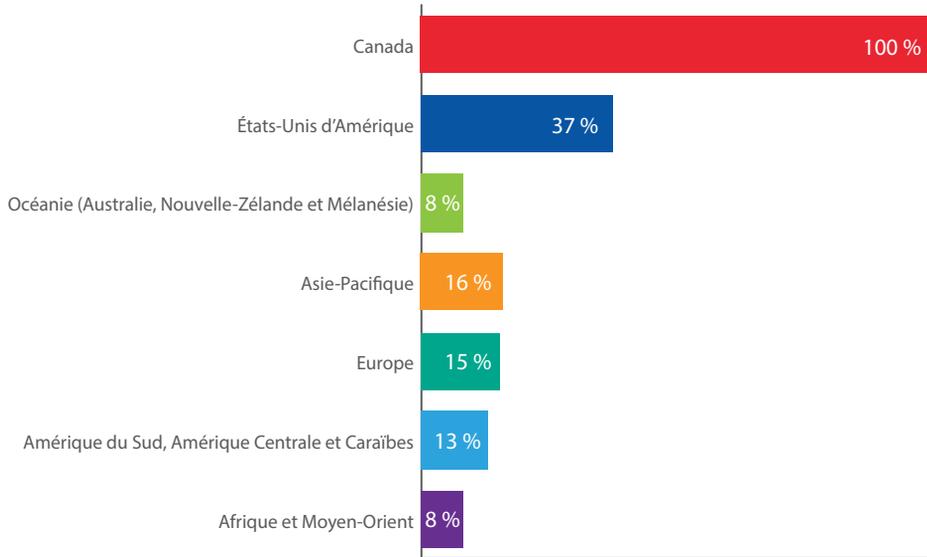
NOMBRE D'EMPLOYÉS



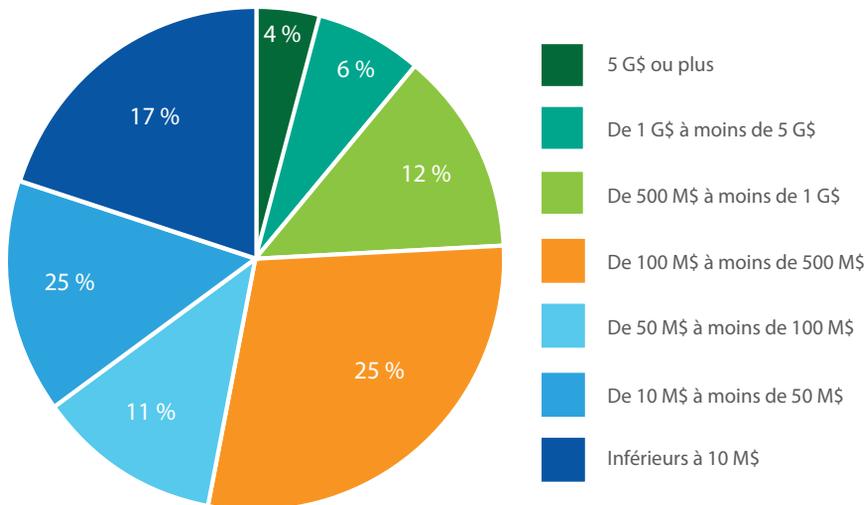
LAQUELLE DES RÉPONSES CI-DESSOUS DÉCRIT LE MIEUX VOTRE LIEU DE TRAVAIL ?



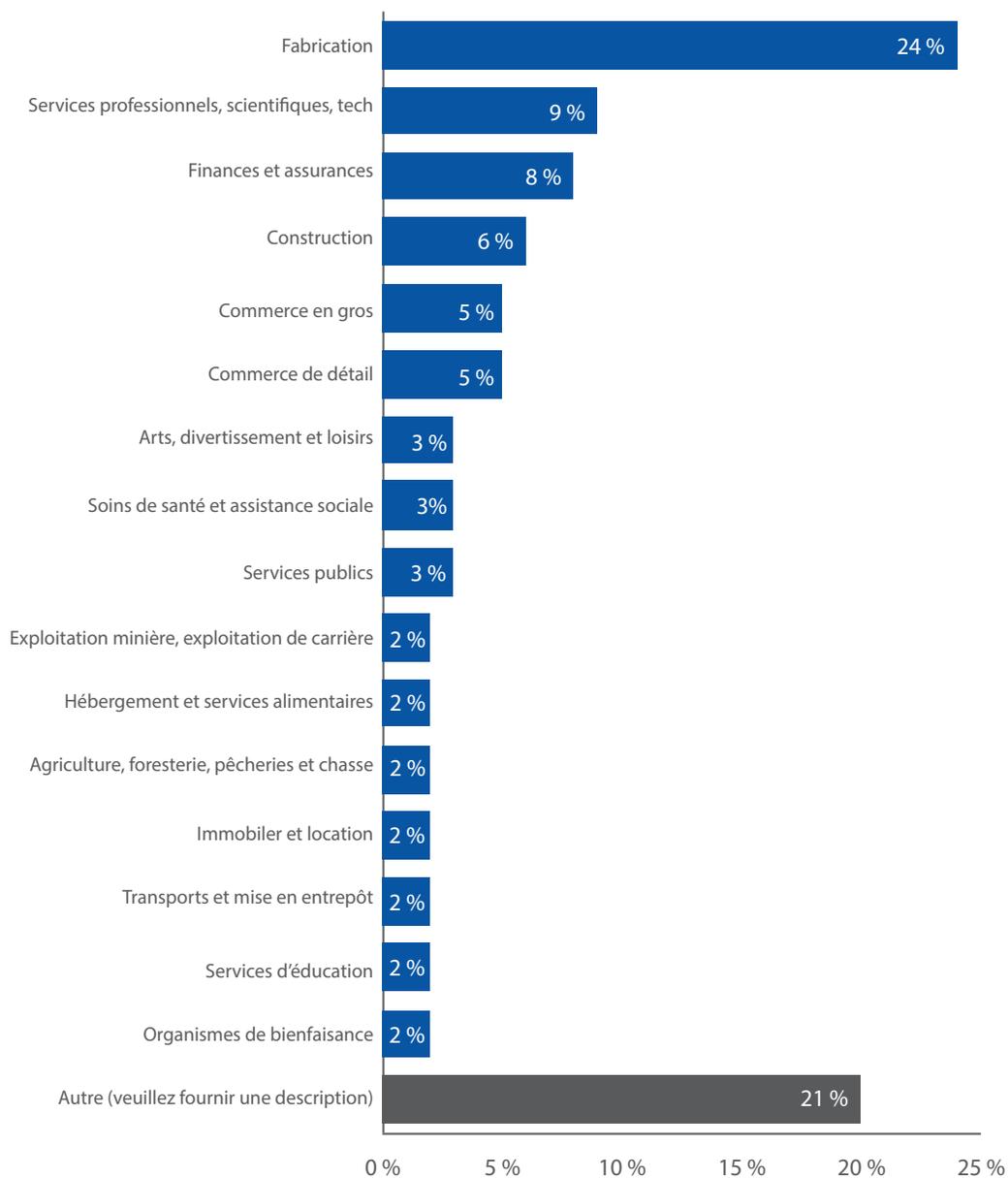
EMPLACEMENT DES ACTIVITÉS



REVENUS ANNUELS



QUEL EST LE PRINCIPAL SECTEUR D'ACTIVITÉ DE VOTRE ENTREPRISE?



COMPRENDRE LA PRODUCTIVITÉ À TRAVERS LE PRISME DES FINANCES

ANNEXE B : PARTICIPANTS AU FORUM DE RECHERCHE :

Président du Forum : Tim Zahavich, Président, CFERF (Toronto)

Modérateurs : Laura Pacheco – V.-p., Recherche, FEI Canada (Toronto)
Elizabeth Williams – Directrice, Marque et communications, ADP Canada (Montréal)

Participants de Toronto : Nadia Ahmad – directrice financière, services de prestation d’infrastructures, IBM Canada
David Bhumgara – Directeur financier, Dundee Energy Limited
Bob Brabers – Directeur financier, The Stevens Company Limited
Sunil Gandhi – Directeur financier, Trophy Foods
Harold Hay – Directeur, The Osborne Group
David McIsaac – Directeur financier, Canada & Trinité, TransUnion
Mary Parniak – Directrice financière, Longo’s
Ajay Rao – Directeur financier, Conros Corporation
Lida Sadrazodi – Directrice financière, Kubra Data Transfer

Participants de Montréal : Eric Bouchard – Directeur financier, Atrium Innovations
Ross Corcoran – Directeur financier, Argex Titanium Inc.
Pat Di Lillo – Vice-président et directeur financier, Birks Group Inc
Marie-Christine Hamelin – V.-p., Finance et exploitation, Attraction Images
Jacques Paquin – Président et de chef de l’exploitation, Side City Studios Inc.

Observateurs : Mary Teresa Bitti – Rédactrice, FEI Canada
Laura Bobak – Directrice de la recherche et des communications, FEI Canada

Montréal : Elvira Ciambella – V.-p., Implantation, comptes principaux, ADP Canada

ENTREVUES APPROFONDIES :

Nom	Poste	Nom de l’entreprise
Darla Selles	Contrôleuse	Smart Start Canada
Tony Keung	Directeur principal, Finance et gestion de la paie	B.C. Maritime Employers Association

RECONNAISSANCES

À PROPOS DE DIRIGEANTS FINANCIERS INTERNATIONAUX DU CANADA (FEI CANADA)

FEI Canada est l'association de membres professionnels s'adressant aux hauts dirigeants financiers de tous les secteurs.

Forte de onze chapitres au Canada, FEI Canada fournit à ses membres du leadership éclairé, des services de représentation et de multiples occasions de perfectionnement professionnel, y compris son service d'éducation pour les cadres, le programme Leadership Beyond Finance s'adressant aux directeurs financiers. Ses membres - chefs des services financiers, directeurs de comités de vérification et cadres supérieurs en finance, contrôle de gestion, trésorerie et fiscalité - font partie de sociétés qui sont des chefs de file et parmi les plus influentes au Canada. On trouvera de plus amples renseignements sur FEI Canada à l'adresse www.feicanada.org. Suivez-nous sur Twitter, à [@FEICanada](https://twitter.com/FEICanada).

À PROPOS DE LA FONDATION DE RECHERCHE DES DIRIGEANTS FINANCIERS DU CANADA

La CFERF est l'institut de recherche à but non lucratif de FEI Canada. La fondation a pour mandat de faire la promotion de la profession et des pratiques de gestion financière grâce à la recherche. La CFERF entreprend des projets de recherche objective qui répondent aux besoins des cadres supérieurs du secteur financier du Canada en faisant la promotion de l'efficacité des entreprises canadiennes. Pour de plus amples renseignements, visitez le www.feicanada.org.

À PROPOS DE ADP

ADP Canada donne aux entreprises de toutes tailles les outils nécessaires pour aider leur personnel à réussir. Du traitement de la paie de base aux systèmes et analyses de gestion du personnel complexes, nous aidons les dirigeants d'entreprise à prendre de meilleures décisions et à se concentrer sur les priorités stratégiques.

Les clients comptent sur ADP pour gérer les fonctions administratives essentielles, notamment la paie, les heures et présences, la gestion du rendement et des talents, et les rapports. Les dirigeants d'entreprise se fient aussi sur ADP pour qu'elle leur fournisse des renseignements stratégiques et de l'expertise qui les aideront à mettre en place et à inspirer le personnel dont ils ont besoin pour connaître une croissance et du succès à long terme.

Pour obtenir de plus amples renseignements, composez le 1 866 228-9675, visitez le adp.ca ou suivez [@ADP_CDA](https://twitter.com/ADP_CDA).

ENTREPRISES DONATRICES :

ARGENT (5 000 \$ à 10 000 \$) :

Suncor Energy inc.

BRONZE (1000 \$ à 5 000 \$) :

Canadian Western Bank Group

ÉQUIPE DE RECHERCHE DE FEI CANADA :

Michael Conway – Président et chef de la direction

Laura Pacheco – Vice-présidente, recherche

Laura Bobak – Directrice de la recherche et des communications

Mary Teresa Bitti – Rédactrice

170 University Avenue, Suite 1201

Toronto, ON M5H 3B3

T 416.366.3007

F 416.366.3008

www.feicanada.org

