

Innovation sur le lieu de travail dans les entreprises européennes

Synthèse

Introduction

Une innovation sur le lieu de travail (ILT) est une pratique (ou une combinaison de pratiques) qui est élaborée et mise en œuvre pour permettre aux salariés, de manière structurelle (division du travail) ou culturelle (responsabilisation du personnel), de participer à l'évolution et au renouvellement organisationnels, et d'améliorer ainsi la qualité de la vie professionnelle et les performances organisationnelles. Ce rapport examine les raisons de l'introduction de l'ILT, son adoption et sa mise en œuvre, ainsi que les incidences du point de vue de l'organisation et de la direction, des salariés et des représentants des salariés. À partir de la base de données de la troisième enquête sur les entreprises en Europe (2013), quelque 51 entreprises ont été sélectionnées dans dix États membres de l'UE et ont fait l'objet d'études de cas.

Contexte politique

À la lumière de la stratégie Europe 2020, qui vise à atteindre une croissance intelligente et inclusive, la Commission européenne considère l'ILT comme un moteur important de l'économie européenne. Plus spécifiquement, la Commission estime que l'ILT stimule l'innovation et la compétitivité, et permet de transformer les lieux de travail pour utiliser plus efficacement les talents et les compétences humains. Il est toutefois nécessaire de clarifier ce que les décideurs politiques peuvent faire pour encourager l'ILT, et il importe donc de comprendre pourquoi et comment elle est mise en œuvre par les entreprises observées dans cette étude.

Principales conclusions

Types de pratiques

Parmi les 51 cas étudiés, cinq pratiques ont été distinguées dans l'ensemble. Trois d'entre elles étaient liées à l'ILT:

ILT d'ordre structurel: pratiques liées au travail d'équipe, à la conception des postes, à la restructuration organisationnelle, etc. (14 % de l'ensemble des pratiques).

ILT d'ordre culturel: pratiques qui améliorent la communication, le partage des connaissances, la participation des salariés, le dialogue entre salariés et dirigeants, et le dialogue entre représentants des salariés et dirigeants (20 % de l'ensemble des pratiques).

ILT combinées: combinaisons des pratiques susmentionnées (19 % de l'ensemble des pratiques).

Deux pratiques ne relevant pas de l'ILT ont été distinguées: les pratiques relatives aux ressources humaines (la catégorie la plus vaste, soit 39 % de l'ensemble des pratiques), et les autres pratiques, telles que les interventions d'ordre technologique (8 % de l'ensemble des pratiques). La plupart des entreprises observées dans le cadre de cette étude combinent différentes pratiques afin d'améliorer simultanément la qualité de leurs performances organisationnelles et la qualité du travail. Une minorité de pratiques sont exclusivement destinées à améliorer la qualité des performances ou celle du travail.

Pourquoi introduire des pratiques d'ILT?

Sur le plan de l'organisation, le recours à l'ILT est essentiellement destiné à accroître l'efficacité, obtenir un avantage concurrentiel et améliorer les capacités d'innovation. Pour les dirigeants et les salariés, les objectifs économiques et commerciaux demeurent la raison prédominante, mais les possibilités d'apprentissage et de développement et les performances sont également considérées comme des raisons importantes d'introduire des pratiques d'ILT.

Cinq méthodes d'introduction de l'ILT

Les recherches ont défini cinq voies choisies par les entreprises pour introduire les pratiques d'ILT. En règle générale, il semble que les entreprises utilisent différents types de pratiques d'ILT, mais suivent des processus très similaires en ce qui concerne les raisons et les modalités de leur utilisation.

1re voie: ILT menée par la direction. Elle concerne les entreprises dans lesquelles les salariés affichent un comportement innovant. L'initiative des pratiques d'ILT émane des dirigeants, mais les salariés s'engagent dans un processus de mise en œuvre participative en faveur du changement et du renouvellement.

2e voie: ILT guidée par l'autonomie. Elle concerne les entreprises dans lesquelles les salariés ont auparavant participé à l'élaboration du modèle de l'organisation. Les salariés de ces entreprises ont démontré leur autonomie professionnelle, combinée à l'existence d'une participation des travailleurs. L'établissement lui-même a la faculté d'effectuer ses propres choix, ce qui signifie qu'il ne dépend pas d'une société mère. Ces entreprises sont organisées selon des niveaux hiérarchiques, c'est-à-dire une certaine division du travail.

3e voie: ILT intégrale. C'est la voie choisie par les entreprises où l'ILT fait partie intégrante des pratiques de travail. Ces entreprises ont également la faculté d'effectuer leurs propres choix, mais préfèrent limiter la division du travail. De plus, le processus de mise en œuvre de l'ILT est une initiative ascendante. Leurs salariés affichent un comportement innovant.

4e voie: ILT menée par les salariés. Cette voie représente les entreprises qui facilitent la participation des salariés à l'élaboration du modèle de l'organisation. Le processus de mise en œuvre est une initiative participative et ascendante. Ces entreprises ont la faculté d'effectuer leurs propres choix.

5e voie: ILT guidée par le comportement innovant. C'est la voie choisie par les entreprises dont les salariés n'ont pas participé à l'élaboration du modèle de l'organisation. Ces derniers affichent toutefois un comportement innovant, et l'organisation préfère limiter la division du travail.

Ces cinq voies entraînent toutes une innovation sur le lieu de travail. Elles varient toutefois, car chaque voie correspond à une combinaison de facteurs distincte. De plus, le fait que les organisations aient la possibilité d'effectuer des choix stratégiques ne signifie pas pour autant que tous les choix soient possibles. D'après les cas étudiés, si les entreprises se distinguent en utilisant des pratiques d'ILT diverses au sein de chaque voie, toutes semblent en revanche combiner des pratiques d'ILT d'ordre structurel, d'ordre culturel et liées aux ressources humaines.

Modèle de processus et incidences

La mise en œuvre des pratiques d'ILT semble suivre un modèle généralement appliqué. Les pratiques d'ILT ont été introduites principalement pour des raisons économiques, mais le succès de leur mise en œuvre nécessite que les salariés jouent un rôle central. La majorité des répondants ont convenu que

trois facteurs facilitaient la mise en œuvre: l'implication des salariés, l'engagement des dirigeants, et la direction de l'entreprise. Les incidences sur l'organisation (perçues par les dirigeants, les salariés et les représentants des salariés) sont l'engagement des salariés, la durabilité et les performances élevées. En ce qui concerne les incidences sur les salariés, les éléments suivants sont cités: les perspectives d'apprentissage, la possibilité de se faire entendre et l'existence d'emplois stimulants. Les représentants des salariés se félicitent notamment des conséquences suivantes: renforcement de la voix des salariés, organisation durable, et égalité et équité sur le lieu de travail.

Orientations politiques

Les entreprises sont vivement incitées à donner une importance accrue à l'ILT, parallèlement à l'importance accordée à l'innovation économique et technique et aux programmes et initiatives de recherche. Afin d'atteindre cet objectif, les décideurs et les entreprises doivent:

Encourager la programmation continue d'actions destinées à accroître la mise en œuvre des pratiques d'ILT dans les entreprises à l'échelle européenne.

Encourager les initiatives sectorielles, avec des seuils peu élevés pour les entreprises, en incitant les organisations sectorielles et les groupements d'entreprises à jouer un rôle.

Encourager les programmes publics nationaux et régionaux existants qui aident les entreprises, et notamment les PME, à adopter l'ILT.

Élaborer des programmes de formation sur la question, destinés à la fois aux employeurs et aux salariés.

Élaborer des outils de diagnostic et d'intervention afin que les entreprises évaluent leur situation et prennent des mesures pour renforcer leurs pratiques d'ILT.

Faciliter l'intégration de l'ILT dans l'innovation en général.

Créer des «forums sur le lieu de travail de l'avenir», en insistant sur la participation des travailleurs, l'organisation du travail et la conception des postes, afin de garantir des lieux de travail innovants, productifs et sains.

Renforcer la participation des salariés à la conception et la mise en œuvre des pratiques d'ILT, et le dialogue avec les représentants des salariés au sujet des changements et de l'avenir de l'entreprise (participation et dialogue).

Informations complémentaires

Le rapport *Workplace innovation in European companies [Innovation sur le lieu de travail dans les entreprises européennes]* est disponible à l'adresse suivante: <http://www.eurofound.europa.eu/publications>.

Pour plus d'informations, contactez Stavroula Demetriades, responsable senior des programmes, à l'adresse suivante: std@eurofound.europa.eu.