



# Qualité du travail et rendement

## Synthèse

### Introduction

Depuis plusieurs années, Eurofound porte son attention sur les liens entre le dialogue social, les conditions de travail et la qualité du travail et sur leurs effets sur le rendement des travailleurs et des entreprises. Toute une série de projets de recherche ont été lancés afin d'améliorer les connaissances actuelles relatives à ces liens au moyen d'une vaste analyse documentaire en la matière, de l'analyse des données de l'enquête sur les entreprises en Europe et d'études de cas approfondies. Le présent rapport se base sur 21 études de cas menées dans quatre secteurs (ingénierie électromécanique, industrie alimentaire, services financiers et activités d'assurance et commerce de gros et de détail) de six pays: Allemagne, Autriche, Espagne, France, République tchèque et Suède. L'objectif de cette étude, et des autres projets de recherche dans leur ensemble, est d'examiner si et comment l'amélioration de la qualité du travail peut accroître le rendement des travailleurs et des entreprises.

### Contexte politique

La création d'emplois de meilleure qualité et la qualité du travail sont des éléments fondamentaux du modèle social européen. Sont notamment concernés des domaines tels que l'organisation du travail et des activités professionnelles; la formation, les compétences et l'employabilité; la santé, la sécurité et le bien-être; ainsi que les horaires de travail et la conciliation entre vie professionnelle et vie privée. Toutefois, l'amélioration de la qualité de l'emploi et des conditions de travail représente un nouvel aspect de la stratégie européenne pour l'emploi, laquelle, avant cela, se concentrait essentiellement sur des mesures quantitatives telles que la hausse du taux d'emploi et la réduction du taux de chômage. Selon la stratégie de Lisbonne, l'amélioration de la qualité et de la productivité du travail pourrait déboucher sur des emplois plus nombreux et de meilleure qualité. Dans le sillage de la crise financière, la récente

stratégie Europe 2020 pour une croissance intelligente, durable et inclusive a fait de la création d'emplois une priorité, tout en indiquant qu'un climat plus innovant devrait contribuer à la création d'«emplois de qualité». L'amélioration des compétences et la formation professionnelle sont les pistes privilégiées pour réaliser les objectifs de cette stratégie, et la participation des partenaires sociaux dans le cadre du dialogue social est considérée comme essentielle à cet effet.

### Principales conclusions

Le rapport révèle que la majorité des entreprises appliquent une large gamme de mesures pour améliorer différents aspects de la qualité du travail. Il est donc difficile de déterminer les effets d'une mesure donnée sur le rendement. Le rapport montre également que certaines entreprises ne reconnaissent pas entièrement tous les liens de cause à effet entre l'amélioration de la qualité du travail et un rendement accru. De plus, dans plusieurs cas, la relation positive entre la qualité du travail et le rendement est anticipée, mais ne se vérifie pas concrètement.

Néanmoins, les études de cas indiquent que le lien le plus flagrant entre la qualité du travail et le rendement concerne la formation, les compétences et l'employabilité. La formation contribue à l'amélioration du rendement, essentiellement en renforçant la capacité d'utiliser les technologies et de satisfaire aux demandes des clients. Les entreprises ont également recours à la formation parce que l'autre solution potentielle, le recrutement, est un investissement moins optimal. Elles ont du mal à recruter de nouveaux salariés et cette démarche est souvent onéreuse; c'est pourquoi l'évolution de carrière en interne grâce à la formation est généralement une solution plus avantageuse, aussi bien pour

l'entreprise que pour les travailleurs, qui voient ainsi leur employabilité accrue.

Les plans de carrière et la sécurité de l'emploi contribuent à l'amélioration du rendement en garantissant que le travailleur ainsi que la direction comprennent que l'évolution de carrière à moyen et à long terme est possible au sein de l'entreprise. Les salariés sont donc plus dévoués, plus loyaux et plus impliqués dans leur travail. Cela peut avoir de nombreux avantages: les travailleurs recommandent leur lieu de travail à d'autres personnes cherchant un emploi, servent de porte-parole de l'entreprise et voient comme un succès personnel tout succès de leur entreprise. Les études de cas ne sont qu'indicatives dans ce contexte, mais les entreprises étudiées obtiennent de bons résultats en associant des possibilités de carrières bien développées et la sécurité de l'emploi, ce qui prouve que ces deux éléments peuvent être conjugués.

Il a également été constaté que la santé, la sécurité et le bien-être contribuent à un meilleur rendement en se traduisant par des congés de maladie moindres et l'intervention moins fréquente des assurances. En outre, les salariés sont plus satisfaits et la rotation volontaire du personnel diminue. Dans certains cas, parmi les entreprises qui ont mesuré les conséquences sur le rendement, cette relation est assez flagrante puisque l'amélioration de la santé, de la sécurité et du bien-être peut accroître jusqu'à 20 % la productivité du travail, en plus de réduire les congés de maladie.

Les études de cas confirment par ailleurs que les entreprises qui appliquent des politiques bien développées de conciliation entre vie professionnelle et vie privée peuvent enregistrer un meilleur rendement. Non seulement le recrutement est plus facile, mais les travailleurs tendent à fournir davantage d'efforts pour l'entreprise lorsque celle-ci en a le plus besoin, en échange de la flexibilité affichée pour leurs besoins. En outre, les travailleurs sont plus satisfaits. La flexibilité profite donc aux deux parties.

## Orientations politiques

Le projet a fourni des exemples confirmant que l'amélioration de la qualité du travail et celle du rendement financier sont les deux revers d'une même médaille et ne sont nullement des objectifs contradictoires. Toutefois, il est difficile de décrire les liens spécifiques entre la qualité du travail et le rendement et d'en tirer des recommandations définitives pour les décideurs politiques et autres parties prenantes, et ce pour plusieurs raisons. Premièrement, les entreprises n'ont souvent pas connaissance de ces liens, ou ils ne se vérifient pas chez elles. Deuxièmement, la majorité des entreprises prennent toute une série d'initiatives visant à améliorer la qualité du travail et obtiennent de nombreux résultats positifs pour leur rendement sans pouvoir déterminer chacun des liens concrets qui existent entre ces initiatives et ces résultats. Enfin, les deux techniques méthodologiques – analyse des données de l'enquête transversale et analyse d'impact a posteriori – suivies dans les études de cas ne constituent pas une base suffisante pour répondre aux questions fondamentales concernant le lien de causalité dans les relations étudiées. Seule une étude longitudinale réalisée durant plusieurs années sur un groupe d'entreprises appliquant des pratiques d'amélioration de la qualité de l'emploi peut donner les résultats probants nécessaires.

Néanmoins, il est possible de formuler plusieurs recommandations et orientations politiques. La recherche révèle qu'il est à l'évidence nécessaire de diffuser largement les informations sur les liens entre la qualité du travail et le rendement, et donc de sensibiliser le marché du travail dans son ensemble ainsi que le monde des entreprises à ces sources existantes de croissance et de rendement durable. De plus, les liens étudiés entre la qualité du travail et le rendement des travailleurs et des entreprises peuvent servir de base pour faire progresser le dialogue social européen. Faire franchir un nouveau cap au dialogue social, où la qualité du travail serait l'objectif commun à poursuivre et serait tout aussi importante que les taux d'emploi, contribuerait assurément à la réalisation de la stratégie Europe 2020 et de ses objectifs. Cette démarche devrait s'accompagner d'investissements supplémentaires dans des études sur la situation de départ et des recherches longitudinales sur les liens entre la qualité du travail et le rendement afin d'améliorer les connaissances actuelles et d'analyser plus dans le détail les enseignements tirés des exemples de bonnes pratiques.

### Pour plus d'informations

Le rapport *Links between quality of work and performance* (Liens entre la qualité du travail et le rendement) est publié à cette adresse: <http://www.eurofound.europa.eu/publications/htmlfiles/ef1120.htm>

Radoslaw Owczarzak, responsable de recherche  
[raw@eurofound.europa.eu](mailto:raw@eurofound.europa.eu)