



Pratiques de gestion des ressources humaines et performance des entreprises: une analyse fondée sur l'Enquête de 2009 sur les entreprises en Europe

Note de synthèse

Introduction

La performance des entreprises est liée à la manière dont elles sont dirigées. Il est communément admis que pour s'adapter aux nouveaux marchés et à l'accélération des processus commerciaux, les entreprises doivent adopter des formes d'organisation du travail moins rigides. Dans une plus large mesure qu'auparavant, les entreprises doivent aussi répondre aux attentes d'une main d'œuvre plus qualifiée et attachée à la formation. Ces pratiques, tout d'abord introduites pour améliorer la performance, reflètent une évolution: de la gestion du personnel à la gestion des ressources humaines.

Plus récemment, ces pratiques ont été étroitement liées au concept du lieu de travail très performant, et dans ce contexte, la mise en place de pratiques de travail innovantes (souvent appelées de manière abrégée GRH: gestion des ressources humaines) a fait l'objet de nombreuses recherches depuis le début des années 90. Les entreprises introduisent ces politiques multidimensionnelles en vue d'accroître leur efficacité: elles adoptent alors de nouvelles procédures de recrutement, offrent à leurs salariés des opportunités de formation, leur confient davantage de responsabilités dans le processus de production, et leur permettent également de profiter du succès de l'entreprise par l'intermédiaire d'incitations financières. Une entreprise bien dirigée peut diminuer son taux de rotation et accroître la satisfaction de son personnel, lequel sera alors motivé pour travailler mieux et davantage, et pourra voir son niveau de rémunération augmenter proportionnellement au succès de l'entreprise. Le recours à de nouvelles techniques de développement et d'élaboration des produits, et l'innovation, contribuent également à améliorer la qualité de la production, ce qui accroît la satisfaction des consommateurs. Cette situation profite à

la fois aux travailleurs et aux entreprises. Si ces pratiques de GRH améliorent la compétitivité des entreprises sur leurs marchés, il en va de même pour la productivité du travail à l'échelle de l'économie nationale. Cependant, de nombreux pays européens n'utilisent pas encore suffisamment cet outil. Un usage accru des innovations de la GRH permettrait à l'Europe d'accroître sa compétitivité et de renforcer sa position dans l'économie mondiale.

Contexte politique

Le contexte politique est solidement ancré dans la stratégie Europe 2020 pour l'emploi et une croissance intelligente, durable et inclusive. Alors que la politique publique fournit le cadre de la réalisation de ces objectifs, c'est au niveau des entreprises que le succès d'une économie fondée sur la connaissance et l'innovation pourra être mesuré. En ce qui concerne le développement des compétences tout au long du cycle de vie, chaque entreprise joue un rôle crucial. C'est également sur le lieu de travail que le dialogue social peut être entièrement exploité et réalisé pour régler les conflits et transformer la situation en une situation bénéfique pour toutes les parties.

Principales conclusions

Notre rapport fournit un aperçu des différentes pratiques professionnelles innovantes et en dresse un premier inventaire. La partie du rapport consacrée à l'analyse se fonde sur les conclusions de l'enquête d'Eurofound sur les entreprises en Europe (European Company Survey - ECS). Les données utilisées couvrent 27 160 entreprises de 30 pays, ce qui constitue probablement l'échantillon d'entreprises le plus exhaustif jamais utilisé dans ce cadre et la seule

initiative internationale. Quatre indicateurs de performance sont utilisés: l'ambiance de travail, l'absence de problèmes RH, la productivité du travail (par rapport aux concurrents) et la situation économique de l'entreprise. Une approche similaire est adoptée pour mesurer cinq aspects des pratiques de travail innovantes, sachant que seules les pratiques les plus sophistiquées sont retenues en tant que telles. On distingue cinq séries de pratiques innovantes, à savoir les horaires flexibles, les incitations financières (pour une proportion importante de la main d'œuvre), la formation, l'autonomie des équipes et la possibilité de s'exprimer pour les employés. Notre étude a permis de mettre en évidence les points clés suivants:

- impact positif de l'expression des employés à la fois sur l'ambiance de travail et sur l'absence de problèmes RH;
- importance de la formation pour la situation économique et le niveau de productivité de l'entreprise;
- la situation économique et les mesures de productivité des résultats sont positivement associés à la rémunération liée aux résultats;
- l'autonomie des équipes a souvent une influence positive relativement importante sur l'ambiance de travail et la productivité;
- les résultats les moins probants concernent la relation entre flexibilité des horaires de travail et performance.

De plus, aucun élément n'a permis de prouver que certaines combinaisons (paquets) de pratiques innovantes soient plus propices à une performance élevée, même si une certaine corrélation a été observée concernant la formation et l'autonomie des équipes. Certains éléments permettent de penser qu'il existe une relation de cause à effet. L'impact très important de l'expression des employés sur l'ambiance de travail et sur l'absence de problèmes RH est parfaitement plausible. De même, il serait difficile de penser que ce sont en réalité les indicateurs de performance qui «suscitent» certaines pratiques innovantes. Par exemple, il est peu probable qu'une entreprise décide de donner une grande autonomie à ses équipes uniquement parce qu'elle a un taux de productivité élevé.

Dès lors, il est possible de conclure, de manière générale, que les pratiques de travail innovantes identifiées dans l'ECS semblent avoir un effet positif sur plusieurs aspects de la performance. La productivité du travail ne repose pas seulement sur les nouvelles technologies et l'augmentation du capital. L'organisation du travail, en général, et ces pratiques en particulier, aideront également l'Europe à relever les nouveaux défis auxquels elle est confrontée dans un environnement économique mondial de plus en plus compétitif.

Pour plus d'informations

Le rapport Pratiques de gestion des ressources humaines et performance des entreprises: une analyse fondée sur l'Enquête de 2009 sur les entreprises en Europe, est disponible à l'adresse internet suivante:
<http://www.eurofound.europa.eu/publications/htmlfiles/ef1169.htm>

Pour toute autre information, veuillez contacter Jean-Marie Jungblut, équipe de recherche, jmj@eurofound.europa.eu