NOTE D'ORIENTATION

CEDEFOP

European Centre
for the Development
of Vocational Training

Eurofound

Conditions de travail et travail durable

L'innovation au sein des entreprises de l'UE: quelle place pour les pratiques sur le lieu de travail?

Toute citation de la présente note d'orientation doit être accompagnée de la référence suivante: Eurofound et Cedefop (2021), *L'innovation au sein des entreprises de l'UE: quelle place pour les pratiques sur le lieu de travail?* Série «Enquête sur les entreprises en Europe 2019», Office des publications de l'Union européenne, Luxembourg.

Auteurs: Stavroula Demetriades et Martina Bisello (Eurofound); Ernesto Villalba-Garcia (Cedefop)

Directeurs de recherche: Stavroula Demetriades et Martina Bisello

Projet de recherche: Analyse secondaire de l'enquête sur les entreprises en Europe 2019 – L'innovation dans les établissements européens (200602)

Luxembourg: Office des publications de l'Union européenne

La présente note d'orientation et tous les documents connexes sont disponibles en ligne à l'adresse suivante: http://eurofound.link/ef21038

Elle fait partie de la série «Enquête sur les entreprises en Europe 2019» d'Eurofound. La série complète est consultable sur http://eurofound.link/efs004

© Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail, 2021

Reproduction autorisée, moyennant mention de la source.

Pour toute utilisation ou reproduction de photos ou d'autres éléments non couverts par le droit d'auteur d'Eurofound, l'autorisation doit être obtenue directement auprès des titulaires du droit d'auteur.

Image de couverture: © goodluz/Adobe Stock Photos
Autres images: p. 1 © Alexander/Adobe Stock Photos; p. 2 © edojob/Adobe Stock Photos; p. 5 © AntonioDiaz/Adobe Stock Photos; p. 19 © PhotoAndalucia/Adobe StockPhotos; p. 22 © Thomas Bethge/Shutterstock.

Toute question relative au droit d'auteur doit être adressée par écrit à l'adresse suivante: copyright@eurofound.europa.eu

Il est possible que des recherches effectuées avant le retrait du Royaume-Uni de l'Union européenne le 31 janvier 2020 et publiées après cette date comportent des données relatives aux 28 États membres de l'Union. À compter de cette date, les recherches ne portent, sauf indication contraire, que sur les 27 États membres de l'Union (EU-28 moins le Royaume-Uni).

La Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail (Eurofound) est une agence tripartite de l'Union européenne instaurée en 1975. Son rôle est de fournir des informations dans le domaine des politiques sociales et liées au travail conformément au règlement (UE) 2019/127.

Version imprimée: ISBN: 978-92-897-2176-9 ISSN: 2599-8145 doi:10.2806/46868 TJ-AR-21-002-FR-C
PDF: ISBN: 978-92-897-2179-0 ISSN: 2599-8188 doi:10.2806/188512 TJ-AR-21-002-FR-N

Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail

Téléphone: (+353 1) 204 31 00
Courriel: information@eurofound.europa.eu
Site web: www.eurofound.europa.eu

Introduction

Il existe un immense corpus de recherches universitaires étudiant l'innovation en tant que moteur de la croissance économique, de l'emploi et de la compétitivité. L'innovation est considérée comme essentielle pour améliorer la compétitivité de l'Europe ainsi que sa capacité à créer des emplois et à relever les défis sociétaux. Aussi l'innovation est-elle soutenue par de nombreuses initiatives de l'UE, telles que «Horizon Europe», l'«Innovation dans les PME», la «Stratégie industrielle pour l'Europe» ou «Façonner l'avenir numérique de l'Europe».

Les recherches suggèrent que l'une des solutions pour que les entreprises puissent prospérer dans un paysage concurrentiel consiste à développer leur capacité à innover, que ce soit sur le plan des produits ou des services, du processus de production ou des méthodes de commercialisation. Dans ce contexte, les pratiques de gestion et l'organisation du travail jouent un rôle important pour libérer le potentiel des salariés et générer des idées novatrices.

Alors que le monde est aux prises avec les conséquences de la pandémie de COVID-19 et que la crise climatique devient plus urgente, le moment est venu pour les entreprises d'envisager de redéfinir leurs pratiques de gestion, afin de s'adapter à la nouvelle réalité et de saisir les occasions d'innover et de relever les nouveaux défis.

L'objectif de cette note d'orientation est de contribuer à une meilleure compréhension des caractéristiques des entreprises innovantes et, en particulier, des pratiques qu'elles mettent en place sur le lieu de travail pour accroître l'innovation. La compréhension du lien entre ces pratiques et l'innovation des entreprises pourrait aider à mieux exploiter et stimuler le potentiel d'innovation européen, afin de maintenir et d'améliorer la compétitivité des entreprises. En outre, l'identification des pratiques qui améliorent également le bien-être subjectif au travail permettrait de garantir que les salariés en profitent autant que les entreprises.

L'analyse se fonde sur les données recueillies dans le cadre de l'enquête sur les entreprises en Europe (ECS) 2019, qui sont complétées par une analyse qualitative des pratiques appliquées sur le lieu de travail par certaines entreprises innovantes (provenant d'études de cas menées en 2020). Les données présentées montrent que les entreprises qui ont recours à un ensemble de pratiques sur le lieu de travail favorisant l'autonomie des salariés, encourageant les idées et les améliorations, récompensant les performances et renforçant le développement des compétences, sont davantage susceptibles d'innover sur leur marché.

Les résultats peuvent éclairer et accompagner les responsables politiques dans l'élaboration et la mise en œuvre de mesures visant à favoriser l'innovation dans l'UE, ce qui est essentiel dans le contexte de la COVID-19 et du double défi du changement climatique et de la numérisation.

Contexte politique

Les données récentes du tableau de bord européen de l'innovation 2020 font état d'une amélioration des performances en matière d'innovation dans l'ensemble de l'UE, avec une augmentation de 8,9 points de pourcentage entre 2012 et 2019. Au cours de cette période, 24 États membres ont vu leurs performances s'améliorer. En matière de performance globale, l'UE maintient son avance sur des pays comme les États-Unis et la Chine, même si l'écart avec ce dernier pays s'est considérablement resserré depuis 2012. Pourtant, l'Europe reste à la traîne par rapport à d'autres régions compétitives, notamment la Corée du Sud, le pays le plus innovant au monde, qui a battu de 34 % le score de performance de l'UE en 2019.

Plusieurs initiatives politiques européennes de haut niveau ont récemment été proposées afin de stimuler la capacité d'innovation de l'Europe et de soutenir les États membres dans leur sortie de la crise sanitaire. En juillet 2020, la Commission a présenté la nouvelle stratégie en matière de compétences pour l'Europe, qui vise à aider l'UE à s'adapter à la transition verte et numérique. Le plan de relance à grande échelle NextGenerationEU de la Commission et le programme «Horizon Europe» ont également vu le jour. Le plan NextGenerationEU et la facilité pour la reprise et la résilience (FRR), adoptés en février 2021, accompagnent la réorientation des activités économiques vers l'innovation au service de la résilience et fixent certaines conditions au soutien apporté aux États membres. En effet, ces dispositifs obligent les États membres à donner la priorité à des domaines d'action comme la transition verte et numérique, la santé, une croissance et une création d'emplois intelligentes, durables et inclusives, la cohésion sociale et territoriale et les politiques pour la prochaine génération, notamment l'éducation, les compétences et la veille du marché du travail. La stratégie industrielle pour l'Europe prône également la transition vers la neutralité climatique et un avenir numérique, qui exige de l'industrie européenne qu'elle «[devienne] à présent l'accélérateur et le catalyseur du changement et de l'innovation». L'innovation figure également parmi les objectifs de développement durable des Nations unies: l'objectif 9, Industrie, innovation et infrastructures, vise à bâtir une infrastructure résiliente, à promouvoir une industrialisation durable et à encourager l'innovation.

Dans les conclusions de sa réunion d'octobre 2020, le Conseil européen a relevé que la transformation numérique et la transition verte allaient «favoriser de nouvelles formes de croissance, promouvoir la cohésion et la convergence, et renforcer la résilience de l'UE». La numérisation des entreprises a le potentiel de stimuler des innovations qui ne sont pas seulement techniques, mais aussi sociales. La façon dont les travailleurs utilisent des processus numériques pour collaborer les uns avec les autres, et leur capacité à exploiter leur potentiel créatif sont souvent déterminants

dans le succès de ces transformations. De même, les entreprises qui adaptent leurs modèles économiques et leurs processus de production à la transition verte pourraient également être amenées à devoir modifier leurs pratiques organisationnelles, notamment en revoyant leur organisation du travail, en favorisant la reconversion professionnelle et le renforcement des compétences, en motivant le personnel à se former régulièrement et en invitant les travailleurs à participer au développement de produits, de services et de processus nouveaux ou améliorés.

Ces changements dans le fonctionnement organisationnel font également partie du concept d'innovation sur le lieu de travail, qui englobe les innovations dans la gestion des ressources humaines (GRH), les processus décisionnels des entreprises, la conception de l'environnement de travail et sa structure, les systèmes de soutien et le leadership, ainsi que la coopération avec les clients et les fournisseurs. L'innovation sur le lieu de travail est soutenue par la Commission européenne dans le cadre de projets tels que «Start at Best» (innovation sur le lieu de travail dans les petites et moyennes entreprises – PME) et «INNovaSouth» (solutions innovantes sur le lieu de travail dans les PME d'Europe du Sud).

Principales conclusions

- Selon l'enquête sur les entreprises en Europe 2019, les établissements qui introduisent des innovations sur le marché ont tendance, en moyenne, à être de grande taille (250 salariés ou plus) et jeunes (10 ans ou moins d'activité). Cela semble indiquer que l'économie dispose d'un potentiel considérable pour stimuler l'innovation parmi les petites et moyennes entreprises (PME) et les établissements âgés de plus de 10 ans.
- Les établissements innovants sont fortement numérisés comparé à la moyenne de l'UE. En particulier, ils sont susceptibles de recourir à l'analyse de données pour améliorer leurs processus de production ou leurs prestations de services.
- L'innovation n'est pas seulement un processus technique de développement ou d'acquisition de technologies, elle exige également des entreprises qu'elles adoptent une organisation du travail, une participation directe des salariés et des pratiques de gestion des ressources humaines qui viennent appuyer les activités d'innovation.
- Les établissements dont le personnel d'encadrement facilite le travail autonome des salariés, et où les équipes autogérées sont courantes, sont davantage susceptibles d'innover sur leur marché que les entreprises au sein desquelles le modèle qui prédomine est celui du commandement et du contrôle par la direction. Les études de cas concernant des entreprises innovantes laissent penser que, lorsque les travailleurs disposent d'une autonomie dans leur travail, ils sont plus susceptibles de proposer des suggestions de nouveaux produits et services et des améliorations de processus.
- Les dirigeants d'établissements innovants attendent beaucoup de leurs salariés (par exemple, qu'ils aident leurs collègues, qu'ils restent plus longtemps au travail lorsque c'est nécessaire ou qu'ils fassent des suggestions pour améliorer l'entreprise), et ils ont également recours à différentes pratiques pour les motiver. Les études de cas montrent que les dirigeants des entreprises innovantes encouragent les salariés à être créatifs et à sortir des sentiers battus.
- Les établissements qui proposent de nombreuses possibilités de formation et d'apprentissage ont plus de chances d'innover que ceux qui offrent des perspectives de développement des compétences limitées. Les études de cas suggèrent que l'innovation est soutenue non seulement par la formation – tant formelle que non-formelle – dispensée par des prestataires externes, mais aussi par l'apprentissage interne, non-formel ou informel facilité par les pratiques d'organisation du travail et la conception des postes de travail («non-formel» désignant une formation intentionnelle et structurée ne débouchant pas nécessairement sur des qualifications officielles).
- La participation des salariés au processus de décision organisationnel est un élément essentiel pour encourager l'innovation. Les établissements qui communiquent régulièrement avec les salariés et instaurent un dialogue avec le personnel par différents moyens, et où les travailleurs ont une influence sur les décisions de gestion, ont plus de chances d'introduire des innovations sur le marché que ceux qui se caractérisent par l'absence de ces pratiques.
- La collaboration avec d'autres établissements est positivement associée à l'innovation dans les entreprises. Les données issues des études de cas montrent que les entreprises font jouer leurs vastes réseaux de collaborateurs, d'experts et de clients pour développer de nouvelles idées et pour se tenir au courant des nouvelles technologies ainsi que des nouveaux services, produits et processus.

Analyse des données disponibles

Quels types d'entreprises innovent, et en quoi les entreprises innovantes se distinguent-elles des entreprises qui n'innovent pas? En quoi les pratiques en usage sur le lieu de travail et les stratégies de la direction sont-elles associées à l'innovation? Qu'est-ce qui motive les entreprises à innover, et quels sont les facteurs internes qui favorisent ou, au contraire, font obstacle à l'innovation? Cette section vise à répondre à ces questions en donnant un aperçu de l'innovation dans les établissements de l'UE, et en étudiant les liens entre les pratiques en usage sur le lieu de travail, les stratégies de gestion et l'innovation.

Note méthodologique

Les conclusions présentées ici sont fondées sur une analyse à la fois quantitative et qualitative des données. La principale source de données quantitatives est la quatrième édition de l'enquête sur les entreprises en Europe (ECS), qui a été réalisée conjointement par Eurofound et le Centre européen pour le développement de la formation professionnelle (Cedefop) en 2019. L'enquête a recueilli des données auprès de 22 000 responsables des ressources humaines dans les 27 États membres de l'UE et au Royaume-Uni. L'unité enquêtée est l'établissement, qui constitue l'unité locale ou le site; la plupart des entreprises sont des sociétés à un seul établissement.

Bien qu'il ne s'agisse pas d'une enquête sur l'innovation, l'enquête sur les entreprises en Europe 2019 comporte des questions sur l'innovation qui peuvent être analysées en combinaison avec des données recouvrant un large éventail de pratiques et de stratégies liées à l'organisation du travail, à la gestion des ressources humaines ainsi qu'à la participation des salariés à la prise de décision organisationnelle.

L'analyse qualitative est basée sur des entretiens menés sur un échantillon de 18 entreprises innovantes sélectionnées parmi les répondants à l'enquête sur les entreprises en Europe 2019. Le processus de sélection avait pour but d'obtenir un échantillon diversifié en matière de secteurs, de taille et de pays (les entreprises sélectionnées sont implantées en République tchèque, en Grèce, en Italie, aux Pays-Bas et en Suède). Bien que l'échantillon ne soit pas représentatif, l'analyse qualitative apporte des éclairages sur la manière dont les entreprises innovantes organisent leur travail, gèrent leurs ressources humaines et font participer les salariés au processus d'innovation. En outre, elle permet d'étudier les questions relatives à la motivation à innover, mais aussi les facteurs qui favorisent ou, au contraire, entravent l'innovation.

Le document de travail qui accompagne la présente note d'orientation, élaboré conjointement par Eurofound et le Cedefop, comporte une discussion et une analyse plus fouillées des sujets présentés dans cette note: *Enquête sur les entreprises en Europe 2019: l'innovation et les pratiques sur le lieu de travail dans les établissements européens*.

Types d'innovation

Cette analyse établit une distinction entre les innovations qui sont nouvelles pour le marché – lorsque l'entreprise est la première à introduire une innovation sur son marché – et les innovations qui existent déjà sur le marché mais qui sont nouvelles au sein de l'établissement. Elle s'intéresse ensuite aux innovations qui sont nouvelles pour le marché, qu'elle divise en trois groupes: un nouveau produit ou service, un nouveau procédé de production ou de fourniture de services, et une nouvelle méthode de commercialisation. L'analyse se concentre sur l'innovation qui est nouvelle pour le marché, dans la mesure où celle-ci dénote un dynamisme particulier au sein d'une entreprise, qui en fait un précurseur sur son marché.

Les établissements innovants: jeunes, de grande taille et fortement numérisés

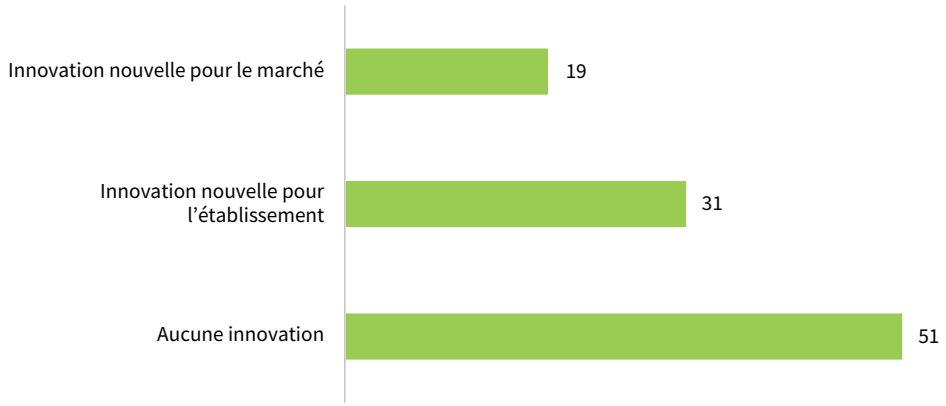
Certaines entreprises sont plus susceptibles d'innover que d'autres. L'enquête sur les entreprises en Europe 2019 fournit des données sur le degré d'innovation des entreprises de l'UE et indique que la taille, l'âge et le niveau de numérisation sont déterminants pour libérer le potentiel d'innovation.

Présence de l'innovation

Près de la moitié (49 %) des établissements de l'EU-27 ont déclaré avoir généré des innovations au cours de la période 2016-2019. À examiner ce pourcentage de plus près, on constate toutefois que seuls 19 % des établissements ont introduit des innovations nouvelles pour le marché, tandis que 31 % d'entre eux ont introduit des innovations qui étaient nouvelles pour l'établissement seulement (figure 1).

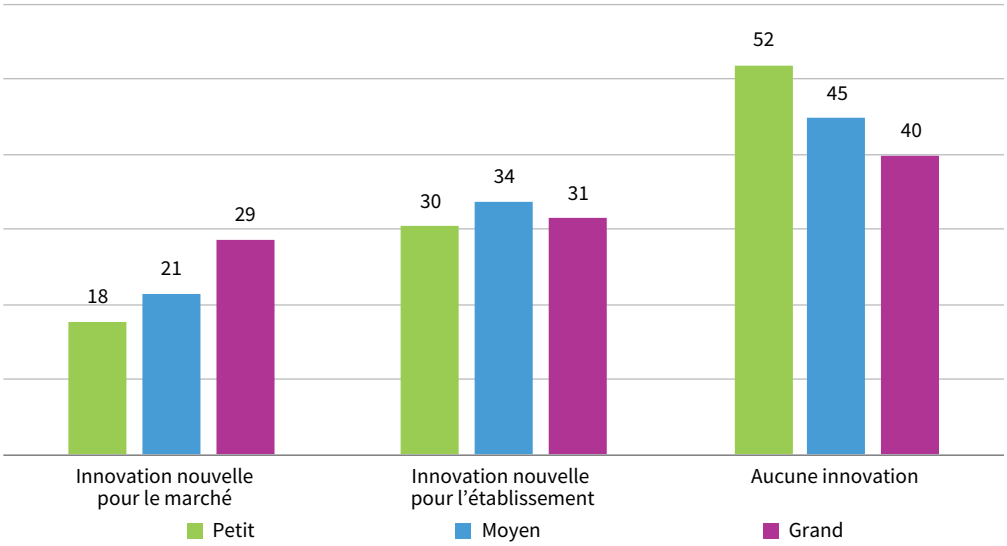
Les types d'innovations que les établissements européens introduisent sur le marché sont beaucoup plus susceptibles d'être de nouveaux produits ou services (signalés par 14,4 % des établissements) que des innovations de processus (signalées par 8,3 % des établissements) ou de nouvelles méthodes de commercialisation (signalées par 6,1 % des établissements). Le pourcentage d'établissements ayant introduit les trois types d'innovations sur le marché est très faible, avec seulement 2 %.

Figure 1: types d'innovations dans les établissements de l'EU-27 (%)



Remarque: *La période de référence choisie est 2016-2019.*
Source: *Enquête sur les entreprises en Europe 2019 – Questionnaire pour la direction*

Figure 2: types d'innovations par taille d'établissement (%), EU-27



Source: *Enquête sur les entreprises en Europe 2019 – Questionnaire pour la direction*

Taille de l'établissement

La taille de l'établissement est une caractéristique importante qui distingue les entreprises innovantes des autres. Les établissements de grande taille (250 salariés ou plus) sont plus susceptibles d'introduire des innovations sur le marché. Ainsi, comme le montre la figure 2, 29 % d'entre eux l'ont fait, contre seulement 18 % des petits établissements (moins de 50 salariés) [1] et 21 % des établissements de taille moyenne (50-249 salariés). Cette différence est constatée dans tous les cas, quel que soit le type d'innovation introduit sur le marché.

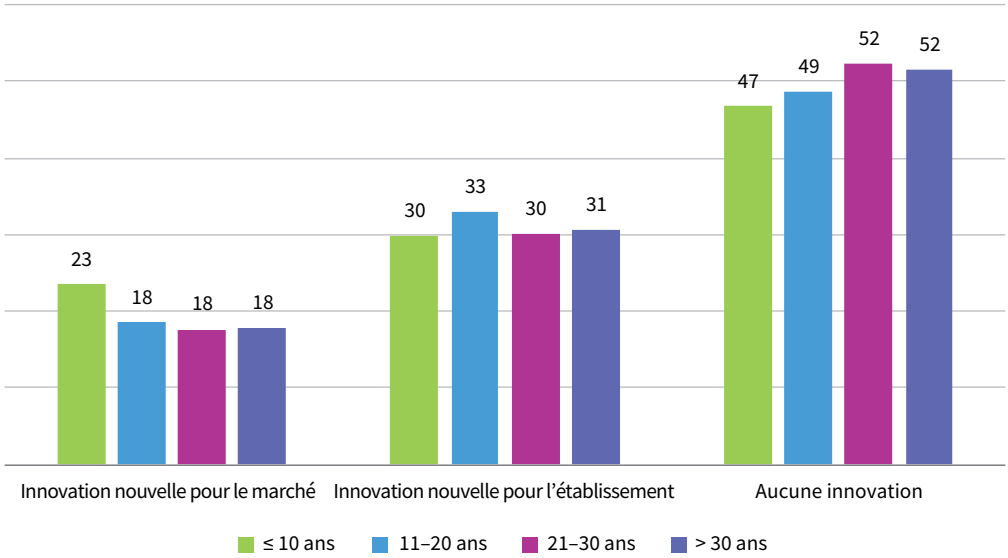
En ce qui concerne le type d'établissement, les sièges sociaux sont nettement plus susceptibles d'avoir introduit des innovations sur le marché (25 % d'entre eux l'ont fait, contre 20 % des sièges de filiales et 17 % des établissements individuels).

Âge de l'établissement

Le nombre d'années d'activité de l'établissement dans son secteur économique est également important. En moyenne, les entreprises plus jeunes, qui sont en activité depuis 10 ans ou moins, sont davantage susceptibles que les établissements plus âgés d'avoir introduit des innovations nouvelles pour le marché (23 % contre 18 % des entreprises exerçant leur activité depuis plus longtemps, voir figure 3). Cette différence est encore plus prononcée pour les innovations de produits et de processus. En ce qui concerne les innovations de commercialisation, les différences constatées entre les catégories d'âge sont négligeables.

1 L'enquête ne couvre pas les micro-établissements comptant moins de 10 salariés.

Figure 3: types d'innovations par âge de l'établissement (%), EU-27



Source: *Enquête sur les entreprises en Europe 2019 – Questionnaire pour la direction*

Degré de numérisation

La mesure dans laquelle les établissements ont numérisé leurs activités est importante pour l'innovation. L'enquête sur les entreprises en Europe 2019 a permis de recueillir des données sur cet enjeu à l'aide de questions portant sur la proportion de salariés utilisant des ordinateurs, l'achat de logiciels personnalisés, l'utilisation de robots, le recours à l'analyse de données pour améliorer les processus ou surveiller les performances des salariés, ou la participation au commerce électronique. Le tableau 1 résume les informations collectées.

Dans près de la moitié (47 %) des établissements ayant introduit des innovations nouvelles pour le marché, la plupart des salariés (plus de 80 %) utilisent des ordinateurs pour accomplir leurs tâches quotidiennes, contre 37 % des établissements qui n'ont déclaré que des innovations nouvelles pour l'établissement. De même, le pourcentage d'établissements ayant acheté des logiciels spécifiquement développés ou personnalisés pour répondre à leurs besoins est d'environ 4 points plus élevé parmi ceux qui ont introduit des innovations nouvelles pour le marché par rapport à ceux qui ont introduit des innovations nouvelles pour l'établissement. Un écart similaire, quoique de moindre ampleur, est également observé en ce qui concerne l'utilisation de robots.

Les établissements qui ont introduit des innovations nouvelles pour le marché ont aussi plus souvent recours à l'analyse de données, notamment pour améliorer leurs processus. Ainsi, 64 % d'entre eux utilisent cette technologie, contre 56 % des établissements qui ont introduit des innovations nouvelles pour l'établissement.

Enfin, en ce qui concerne l'utilisation du commerce électronique, le pourcentage d'établissements innovants qui achètent ou vendent des produits ou des services sur internet est plus élevé parmi les établissements qui ont introduit des innovations nouvelles pour le marché que parmi ceux qui ont introduit des innovations nouvelles pour l'établissement uniquement (42 % contre 35 %).

Ces conclusions descriptives relatives à l'utilisation des technologies numériques dans les établissements innovants pourraient apporter une contribution utile à la mise en œuvre des fonds de l'UE liés à la numérisation (tels que le programme pour une Europe numérique et le mécanisme pour l'interconnexion en Europe) et de la facilité pour la reprise et la résilience.

Tableau 1: technologies numériques dans les établissements innovants de l'EU-27 (%)

	Nouvelle pour le marché				Nouvelle pour l'établissement	EU-27
	Produit	Processus	Méthode de commercialisation	Toute innovation	Toute innovation	Total
Utilisation d'ordinateurs						
moins de 20 %	15	16	15	15	22	25
20-79 %	38	37	36	38	41	40
égale ou supérieure à 80 %	48	47	49	47	37	35
Achat de logiciels personnalisés	65	71	70	65	61	54
Utilisation de robots	14	14	11	13	10	8
Recours à l'analyse de données						
Pour l'amélioration des processus	64	68	68	64	56	46
Pour le suivi des performances des salariés	37	41	40	38	35	27
Commerce électronique	42	43	47	42	35	28

Source: *Enquête sur les entreprises en Europe 2019 – Questionnaire pour la direction*

Associer l'innovation et les pratiques sur le lieu de travail

Les résultats de la recherche

L'une des façons pour les entreprises d'améliorer leur capacité d'innovation est de mettre en œuvre des pratiques sur le lieu de travail qui favorisent un environnement propice au développement des compétences, à la participation, à la collaboration et à l'innovation. Pour adopter des comportements innovants, les entreprises doivent mettre en commun les efforts d'innovation et disposer d'un cadre organisationnel qui facilite et favorise la création de connaissances et la participation des salariés.

Les recherches sur les systèmes de travail à haute performance et les systèmes de travail à forte participation examinent les pratiques sur le lieu de travail non pas comme des pratiques individuelles et ponctuelles, mais comme des pratiques s'inscrivant dans une approche plus globale, qui regroupe tout un faisceau de pratiques au sein de l'entreprise. Ces pratiques permettent de créer une forme d'organisation du travail qui offre un degré élevé d'autonomie aux salariés, ce qui leur donne la possibilité d'explorer de nouvelles solutions aux problèmes qu'ils rencontrent dans leur travail quotidien, favorisant ainsi les comportements innovants. Les recherches ont révélé des liens positifs entre l'autonomie des travailleurs dans l'accomplissement de leurs tâches et les performances des entreprises en matière d'innovation. Elles ont également mis en évidence des liens positifs entre l'innovation et d'autres pratiques mises en œuvre par les entreprises sur le lieu de travail, notamment l'offre de formations, l'octroi d'incitations pécuniaires sous la forme d'une rémunération liée aux performances, ou encore la mise en place de systèmes permettant de recueillir les avis des salariés. Des études ont également démontré l'existence d'un lien positif entre l'implication des salariés dans la prise de décision (appelée «participation directe des salariés» dans la documentation sur le sujet) et les performances en matière d'innovation.

Correspondance entre les pratiques sur le lieu de travail et les entreprises

Sur la base des données de l'enquête sur les entreprises en Europe 2019, les établissements peuvent être regroupés en fonction de la mesure dans laquelle ils adoptent des pratiques sur le lieu de travail visant à investir en faveur de leurs salariés et à les faire participer aux activités de l'entreprise:

- investissement élevé, forte participation (environ 20 % des établissements)

- investissement sélectif, participation modérée (33 % des établissements)
- investissement modéré, participation irrégulière (27 % des établissements)
- faible investissement, faible participation (21 % des établissements)

Le tableau 2 présente, pour chaque type d'établissement, un profil décrivant les pratiques auxquelles les établissements ont généralement recours:

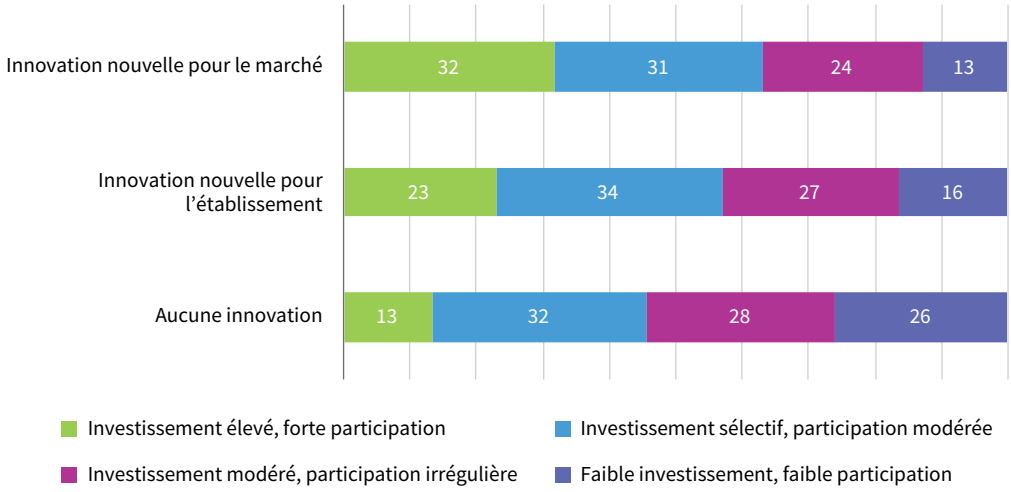
- l'organisation du travail, y compris la collaboration avec d'autres organisations et la conception des postes de travail
- la gestion des ressources humaines, y compris les outils permettant de motiver et de récompenser les salariés
- la participation directe des salariés

Tableau 2: profils des quatre groupes d'établissements

Investissement élevé, forte participation	Investissement sélectif, participation modérée	Investissement modéré, participation irrégulière	Faible investissement, faible participation
Organisation du travail			
Présence plus importante de la collaboration avec d'autres établissements ou de l'externalisation Degré de complexité des tâches plus élevé et autonomie plus importante accordée aux salariés	Similaire au groupe «investissement élevé, forte participation», mais susceptibles d'offrir de manière sélective un degré élevé de complexité des tâches et d'autonomie aux salariés	Présence plus importante de la collaboration avec d'autres établissements ou de l'externalisation Susceptibles de privilégier une approche de type «commander et contrôler» pour l'encadrement des salariés	La plupart sont susceptibles de ne pas collaborer ou externaliser leurs activités Forte présence de l'approche «commander et contrôler» dans l'encadrement des salariés
Gestion des ressources humaines			
Attentes élevées à l'égard des salariés, qui sont censés obtenir des résultats supérieurs aux paramètres figurant dans leur description de poste Recours fréquent à des incitations pécuniaires et non pécuniaires Les établissements sont plus susceptibles d'offrir des possibilités de formation et d'apprentissage, que ce soit à la plupart des salariés ou à certains d'entre eux seulement Les établissements sont plus susceptibles d'offrir des rémunérations variables, soit de manière globale (à la plupart des salariés), soit de manière sélective	La plupart des établissements ont des attentes modérées à l'égard des salariés et ont un recours modéré aux incitations Les établissements sont susceptibles d'offrir des possibilités de formation et d'apprentissage sélectives Les établissements sont susceptibles d'offrir un système de rémunération variable sélectif	Principalement de deux types: - Attentes modérées à l'égard des salariés et recours modéré aux incitations - Attentes élevées à l'égard des salariés, mais les efforts mis en œuvre pour les motiver sont limités Les établissements sont plus susceptibles d'offrir des possibilités de formation et d'apprentissage limitées Les établissements sont plus susceptibles d'offrir des rémunérations variables à la plupart des salariés ou à une partie d'entre eux	Principalement de deux types: - Attentes faibles à l'égard des salariés et utilisation limitée des techniques de motivation - Attentes élevées à l'égard des salariés, mais les efforts mis en œuvre pour les motiver sont limités Les établissements sont plus susceptibles d'offrir des possibilités de formation et d'apprentissage limitées Les établissements ont tendance à ne pas offrir de rémunération variable ou à offrir des rémunérations variables sélectives
Participation directe des salariés			
Les établissements ont tendance à communiquer régulièrement avec le personnel, en utilisant tous les moyens de communication à leur disposition Les salariés ont un haut niveau d'influence sur les décisions de la direction	Principalement de deux types: - Les établissements ne communiquent pas régulièrement avec le personnel; les salariés ont une influence modérée sur les décisions de gestion - Les établissements communiquent régulièrement avec le personnel dans le cadre de réunions; les salariés ont une influence limitée sur les décisions de gestion	Les établissements ne communiquent pas régulièrement avec le personnel Les salariés ont une influence modérée sur les décisions de gestion	Absence ou utilisation irrégulière des moyens de communication avec le personnel Les salariés ont une influence limitée sur les décisions de gestion

Source: *Eurofound et Cedefop, 2020*

Figure 4: capacité d'innovation des établissements de l'EU-27 (%), par groupe



Source: *Enquête sur les entreprises en Europe 2019 – Questionnaire pour la direction*

«Investissement élevé, forte participation»: les plus innovants

Les établissements ayant introduit des innovations sur le marché sont plus nombreux dans le groupe «investissement élevé, forte participation» – où ils représentent 32 % du total – que dans les trois autres groupes (figure 4). En outre, seuls 13 % des établissements appartenant à ce groupe n'ont pas du tout innové. Le groupe «investissement sélectif, participation modérée» est le plus fréquent parmi les établissements ayant introduit des innovations pour l'établissement, représentant 34 % du total. Les établissements n'ayant pas du tout innové représentent la plus grosse part des groupes «investissement modéré, participation irrégulière» et «faible investissement, faible participation».

Les pratiques qui favorisent l'innovation

Les autres rubriques de cette note d'orientation se concentrent sur les conclusions de l'analyse statistique et des études de cas de 18 entreprises européennes. L'analyse porte sur les différents types de pratiques sur le lieu de travail mis en œuvre par les entreprises pour stimuler l'innovation.

Organisation du travail

L'analyse des données de l'enquête sur les entreprises en Europe 2019 indique les approches de l'organisation du travail qui sont associées à l'innovation sur le marché: la direction permet aux salariés de travailler de manière autonome (en organisant leurs propres tâches et horaires de travail) et attend d'eux qu'ils trouvent des solutions à des problèmes inconnus, les équipes autogérées sont relativement courantes, et la collaboration avec d'autres établissements et l'externalisation occupent une place importante.

Les données issues des 18 études de cas qualitatives illustrent des caractéristiques plus spécifiques des pratiques liées à l'organisation du travail dans le processus d'innovation.

- **L'innovation est intégrée dans la conception des postes de travail et des tâches**. Les travailleurs sont invités, à tous les niveaux de l'organisation, à rechercher en permanence des solutions pour améliorer les produits, les services, les processus de travail et la productivité. On leur demande de fournir des idées d'intrants nouveaux et améliorés ou des idées pour améliorer la productivité et les processus de travail, par exemple pour abaisser les coûts de production ou pour améliorer la configuration de l'usine.

- Les **descriptions des postes de travail évoluent** à partir de l'ensemble de tâches initial, grâce à l'autonomie des salariés qui peuvent s'investir personnellement dans leur travail.
- Les **discussions de groupe internes sont une source d'inspiration** pour les équipes et les travailleurs individuels, qui font germer de nouvelles idées et de nouvelles solutions. Des réunions de projet et des groupes d'apprentissage dédiés, chargés d'évaluer les processus et de discuter des problèmes, des échecs et des réussites, sont organisés régulièrement et systématiquement pour faciliter l'apprentissage continu et les retours d'informations. La direction fait preuve d'une attitude ouverte à l'égard des échecs, qu'elle considère comme partie intégrante du processus d'innovation et comme une occasion d'apprendre.
- La **collaboration avec d'autres organisations**, telles que des fournisseurs, des partenaires, d'autres entreprises ou des centres de recherche, est cruciale au stade de la formulation et de la définition du problème à résoudre. L'accès au savoir-faire externe et aux solutions techniques élargit incontestablement la base de connaissances de l'organisation. Les dirigeants et les salariés des 18 entreprises interrogées ont mis l'accent sur l'importance d'apprendre et de nouer des liens avec des réseaux de savoir, mais aussi d'acquérir des connaissances auprès de partenaires commerciaux et d'entreprises évoluant dans le même secteur.

Étude de cas: «Comment peut-on faire mieux?»

Petite entreprise spécialisée dans la fourniture de solutions permettant de numériser et d'automatiser la modélisation d'infrastructures et de solutions de transport

Dans cette entreprise, le processus d'innovation peut être déclenché par une question ou un problème posé par un client et que les travailleurs tentent de résoudre. Il s'agit d'un processus intuitif qui demande aux salariés de développer une idée, de la tester et de l'améliorer, ce qui peut prendre plusieurs années et nécessiter de nombreuses itérations. Les idées sont sélectionnées conjointement par les chefs de projet et la direction. Les travailleurs abordent la résolution de problèmes en se posant la question suivante: «Comment peut-on faire mieux?». Les travailleurs apprennent par la pratique ou en travaillant avec des applications, et ils sont libres d'explorer et d'essayer de nouvelles idées.

Il n'y a pas de rôles prédéfinis dans le processus d'innovation: tous les travailleurs y prennent part. La mise en œuvre des projets d'innovation est assurée par un petit nombre d'équipes, mais il n'y a pas d'«équipe d'innovation» dédiée chargée de rechercher des idées ou des applications; au lieu de cela, les idées sont générées dans les différentes équipes. Une équipe centrale est cependant chargée de suivre les innovations au fur et à mesure de leur développement. Des sessions d'apprentissage, dites «créatives», sont organisées tous les six mois, au cours desquelles les travailleurs partagent leurs expériences et les leçons apprises. «Les salariés prennent plaisir à examiner comment développer ou optimiser une demande ou un produit d'un client», affirme un employé.

Lors des réunions d'évaluation des performances des salariés et de développement professionnel, les travailleurs discutent de ce qu'ils aiment dans leur travail et des objectifs qu'ils aimeraient atteindre en matière de développement professionnel. La discussion est informelle et les travailleurs sont associés à la fixation de leurs objectifs personnels. Ils ne se voient pas attribuer d'objectifs pour les projets d'innovation, mais discutent des différentes manières de développer leurs idées et d'améliorer leurs performances.

Pratiques de gestion des ressources humaines

En ce qui concerne la gestion des ressources humaines, et plus précisément le comportement sur le lieu de travail et les leviers de motivation, les données de l'enquête sur les entreprises en Europe 2019 montrent que les établissements susceptibles d'innover sur leur marché sont ceux où la direction a des attentes élevées à l'égard des salariés et considère qu'il est important que ceux-ci aident leurs collègues, qu'ils restent plus longtemps au travail si nécessaire ou qu'ils fassent des suggestions pour améliorer l'entreprise. Ces établissements ont également recours à toute une série de pratiques de motivation: communiquer une mission et une vision fortes, confier des tâches stimulantes et intéressantes, et proposer des possibilités de formation et d'évolution. Ils récompensent également les salariés en leur proposant une rémunération variable.

L'étude de cas permet d'identifier certaines pratiques de gestion des ressources humaines spécifiques aux établissements innovants.

- **La coopération interdépartementale et une atmosphère de communication ouverte** entre les départements sont encouragées (en liaison avec des pratiques d'organisation du travail, telles que les discussions de groupe internes).
- **Le désir d'apprendre et le fait d'être «le bon profil pour le poste»** sont les caractéristiques les plus appréciées par les cadres chez les salariés. Dans les 18 cas examinés, les cadres recherchent des «personnes qui aiment apprendre» ou «des personnes ouvertes d'esprit qui sortent des sentiers battus». Le recrutement tend à se fonder sur le meilleur profil et sur le potentiel de croissance de la personne, plutôt que sur ses qualifications.
- **La formation est considérée comme un investissement** dans les salariés, et les travailleurs ont la maîtrise de leur propre apprentissage. Les employés peuvent demander à bénéficier de formations ou d'autres possibilités de développement lors de l'évaluation de leurs performances, mais aussi de manière ponctuelle.
- **Les cadres facilitent la formation** (à la demande), proposent des sessions de formation interne et encouragent l'apprentissage informel entre les salariés. L'apprentissage autodirigé est soutenu (par exemple, lorsque les salariés suggèrent des cours de formation appropriés à financer par l'entreprise, ou qu'ils participent à des formations en ligne gratuites). Les travailleurs sont encouragés à participer à des conférences scientifiques et de recherche, à des salons professionnels internationaux ainsi qu'à des formations dispensées par des fournisseurs, qui constituent autant de sources importantes d'apprentissage. Il est toutefois essentiel de trouver un bon équilibre entre ce que veulent les salariés et ce dont a besoin l'entreprise, en matière de développement personnel et de formation. Cet objectif peut être atteint grâce à une communication ouverte entre la direction et les salariés. En outre, des formations non-formelles (formation intentionnelle et structurée ne débouchant pas nécessairement sur des qualifications officielles) sont proposées par des formateurs internes et externes.
- **Des incitations pécuniaires sont accordées**, de manière ponctuelle, pour les idées qui génèrent des innovations rentables, des produits commercialisables ou des processus améliorés (par exemple, pour réduire les coûts).

Étude de cas: La formation et l'évolution de carrière comme leviers d'innovation

Société d'ingénierie de taille moyenne fabriquant des produits en alliage d'aluminium, en zinc et en plastique. L'entreprise est également spécialisée dans le développement de technologies de fabrication additive (impression 3D), la modélisation logicielle de produits et l'optimisation numérique.

Les pratiques de gestion des ressources humaines de cette société mettent l'accent sur la formation tout au long de la carrière du travailleur. Toutes les nouvelles recrues suivent une formation qui leur est dispensée par d'autres travailleurs qualifiés. L'entreprise forme certains de ses salariés afin qu'ils deviennent eux-mêmes formateurs, et elle dispose de ses propres «mini-ateliers de fonderie» pour adapter la formation à leurs besoins.

L'entreprise attend de ses salariés qu'ils soient proactifs et qu'ils pensent de manière autonome et créative; elle les encourage à proposer des solutions pour améliorer les processus de travail ou les produits. Ces travailleurs peuvent faire une longue carrière au sein de l'entreprise. Comme l'affirme un cadre,

> *«dans notre entreprise, il faut faire preuve d'initiative et ne pas attendre qu'on vous donne des instructions, car aucune instruction ne sera donnée. Quand quelqu'un s'attend à ce que des tâches lui soient confiées, il est possible qu'il échoue... Nous voulons nous différencier de l'environnement de travail [typique] de l'entreprise – nous sommes une entreprise familiale».*

Participation directe des salariés

Enfin, les données de l'enquête sur les entreprises en Europe 2019 montrent que l'innovation est associée à la participation directe des salariés. Les établissements innovants ont recours à différents moyens pour communiquer régulièrement avec le personnel. Les salariés ont une grande influence sur les décisions de la direction, laquelle reconnaît qu'une participation accrue du personnel donne un avantage concurrentiel à l'entreprise, même si elle entraîne parfois des retards.

Les études de cas montrent que la participation directe des salariés est pratiquée de différentes manières et à différents stades de l'innovation.

- **La participation des salariés est inhérente à** l'organisation du travail et à la conception des pratiques de gestion des ressources humaines. La façon dont les postes de travail sont conçus a une incidence sur l'autonomie des salariés (organisation du travail), et les pratiques utilisées par les responsables des ressources humaines déterminent la participation des salariés dans les processus d'innovation.
- **Les travailleurs participent souvent à la prise de décision de la direction** en ce qui concerne la sélection des projets d'innovation, et contribuent à l'élaboration de rapports d'évaluation conjoints concernant la pertinence, le potentiel de commercialisation, les exigences technologiques, les besoins d'investissement ou la rentabilité d'un nouveau produit ou service. Les salariés dont les suggestions ont été acceptées entreprennent généralement la mise en œuvre de leurs idées en coopération avec d'autres employés. Les travailleurs peuvent également influencer les décisions liées aux changements dans le processus de production. Bien que ce processus soit souvent hautement normalisé, la contribution des travailleurs est appréciée car elle apporte des connaissances et une expérience tacites.
- **Des réunions régulières sont organisées au cours desquelles la direction et le personnel partagent des informations** sur les nouveaux produits et services ainsi que sur les leçons tirées de la gestion des projets en cours.

Étude de cas: Participation des salariés tout au long du processus d'innovation

Petite entreprise qui développe et met en œuvre des programmes visant à stimuler le développement socio-économique en milieu urbain et rural

Les projets d'innovation de cette entreprise sont basés sur des idées soumises par des acteurs régionaux, des clients, des cadres et des salariés. Les cadres organisent régulièrement des réunions de département internes et des réunions générales avec le personnel, au cours desquelles ils passent en revue les politiques, les décisions et les plans de l'entreprise.

La participation des salariés à la prise de décision de la direction se fait essentiellement en deux temps. Premièrement, au moment où les idées sont discutées et sélectionnées (par le conseil d'administration), les salariés peuvent présenter leurs propres idées et participer à l'évaluation de ces idées au sein des structures de direction. Deuxièmement, ils peuvent être associés à la prise de décision concernant les processus de travail. Les équipes de projet peuvent modifier les processus comme bon leur semble, dans les limites des directives liées à la gestion de projet et des processus ISO. «J'ai un contrôle total sur le projet... nous pouvons également discuter de propositions de changements dans les processus de travail internes», affirme un salarié.

Les projets menés à bien par l'entreprise sont conséquents et risqués, et les équipes de projet fonctionnent de manière totalement décentralisée, en assurant un suivi permanent de la qualité de leurs projets. À la fin de chaque projet, une réunion d'évaluation finale est organisée afin de tirer les enseignements des succès et des échecs et de permettre de nouvelles innovations (retour d'informations). L'entreprise ayant consenti des efforts pour recruter des personnes ayant la «bonne personnalité» et pour les former, elle estime logique d'inviter le personnel à participer pleinement au processus d'innovation: «Nous essayons de trouver des personnes qui aiment apprendre, et nous les encourageons à continuer à apprendre. Nous embauchons surtout des diplômés du supérieur, mais nous leur proposons également une formation», souligne un des cadres interrogés.

Études de cas: La motivation pour l'innovation

Les études de cas qualitatives permettent de mieux comprendre les raisons pour lesquelles les entreprises innovent et ce qui motive les travailleurs et les cadres à chercher à innover.

L'innovation au cœur des activités de l'entreprise

Dans les 18 sociétés étudiées, l'innovation n'est pas une activité distincte, mais fait partie intégrante de l'approche de l'entreprise. Certaines structures de gestion sont explicitement affectées aux activités d'innovation, telles que les départements de R&D, les comités d'innovation, les équipes de gestionnaires interdivisionnaires ou le directeur d'innovation. Cependant, comme cela a été évoqué dans la section précédente, l'organisation du travail et les pratiques de gestion des ressources humaines encouragent l'innovation de manière continue dans l'ensemble des activités et des processus des organisations.

La motivation des travailleurs

L'enrichissement du travail est associé à une motivation accrue des travailleurs. À cet égard, la plupart des entreprises étudiées s'attachent à rendre les emplois plus attractifs, en offrant aux salariés des possibilités de travailler de manière indépendante, en encourageant le personnel à trouver des solutions aux problèmes, ou en proposant des possibilités d'apprentissage informel et de partage des connaissances entre les travailleurs.

À la question de savoir ce qui les motivait à s'engager dans l'innovation, les salariés ont cité les raisons suivantes:

- les possibilités de développement personnel et professionnel
- le fait de rendre leur travail plus intéressant, par exemple travailler avec des produits reconnus au niveau international, avoir la possibilité de travailler avec de nouvelles technologies ou d'enrichir ses connaissances et ses compétences

- l'occasion de relever un défi qui peut déboucher sur un nouveau produit, service ou processus, ou sur une nouvelle méthode de commercialisation
- la possibilité de sortir des sentiers battus
- le besoin de changement et de variété dans les tâches accomplies au travail
- un bon environnement de travail et de bons emplois
- les incitations financières

> *[Ce qui motive les salariés de cette entreprise, c'est] la possibilité de faire quelque chose qui les passionne.*
>
> Entretien avec un employé

De plus, la plupart des travailleurs s'identifient avec les objectifs, les valeurs et les succès de leur entreprise, et ils considèrent souvent la satisfaction du client comme un élément de leur propre motivation:

> *Ce qui me pousse à innover, c'est qu'il n'y a pas de limites à ce que je peux faire; on peut facilement sortir des sentiers battus. C'est sympa quand votre supérieur vous donne du temps supplémentaire pour résoudre un problème ... que vous n'êtes pas obligé de rester dans certaines limites ... Moi, ce qui me plaît, c'est de voir des clients satisfaits qui nous disent qu'on a bien travaillé.*
>
> Entretien avec un employé

La motivation des cadres

Les cadres des entreprises étudiées ont évoqué l'importance de mettre l'accent sur la satisfaction des clients et de répondre à leurs besoins. Ils ont mis en avant la volonté de créer un produit (souvent à fort contenu numérique) ou un service meilleur, différent ou haut de gamme, qui soit lié à la marque de l'entreprise et à une meilleure position sur le marché.

> *Nous avons attrapé le «virus de l'innovation»... chaque membre du personnel peut lancer le «générateur d'idées» dans chacun des projets qu'il gère... par exemple, le projet de centre interculturel pour les migrants: nous avons obtenu des résultats impressionnants!*
>
> Entretien avec un cadre

> *Vous ne pouvez pas vraiment dire: «Je suis bien positionné sur mon marché, donc je ne bouge pas.» Si vous pensez comme cela, un jour vous allez perdre votre place, et vous serez obligé de mettre la clé sous la porte.*
>
> Entretien avec un cadre

Coopérer avec de grandes entreprises innovantes, ou faire de la sous-traitance pour ces entreprises, peut servir d'incitation ou de facteur d'apprentissage pour encourager les petites entreprises à miser sur les activités d'innovation.

Un trait commun à tous ces exemples d'entreprises est l'attitude de la direction face au risque et à l'échec. Les échecs font partie intégrante du processus d'innovation, et les cadres sont prêts à affronter les nombreuses tentatives nécessaires pour arriver à une innovation réussie. Les organisations apprennent de leurs échecs et instaurent une culture non punitive qui encourage les salariés à expérimenter.

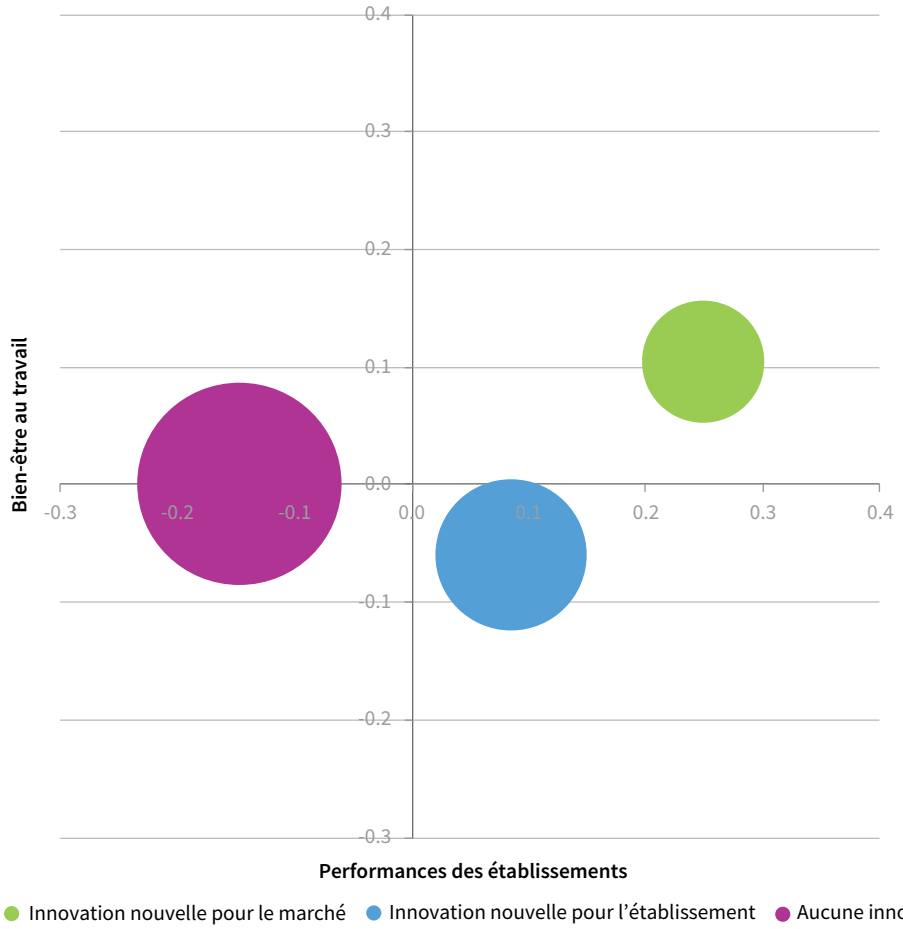
Études de cas: Gains, catalyseurs et obstacles

Les résultats de l'innovation

Interrogées sur les principaux résultats de leurs activités d'innovation, les personnes interrogées ont indiqué que les résultats correspondaient à la plupart des motivations qu'ils avaient citées concernant l'innovation, à savoir:

- la satisfaction du client à l'égard du produit ou du service
- l'amélioration des performances économiques: rentabilité, augmentation des revenus et retour sur investissement, croissance et compétitivité
- l'expansion au-delà de l'activité principale pour se développer dans d'autres domaines et marchés
- le renforcement de la réputation de l'entreprise en tant que leader du marché
- l'amélioration de la réputation de l'entreprise en tant qu'employeur: proposer des emplois intéressants et un lieu de travail agréable est la meilleure publicité qu'une entreprise puisse faire pour attirer les talents

Figure 5: le bien-être au travail et les performances des établissements, par type d'innovation, EU-27



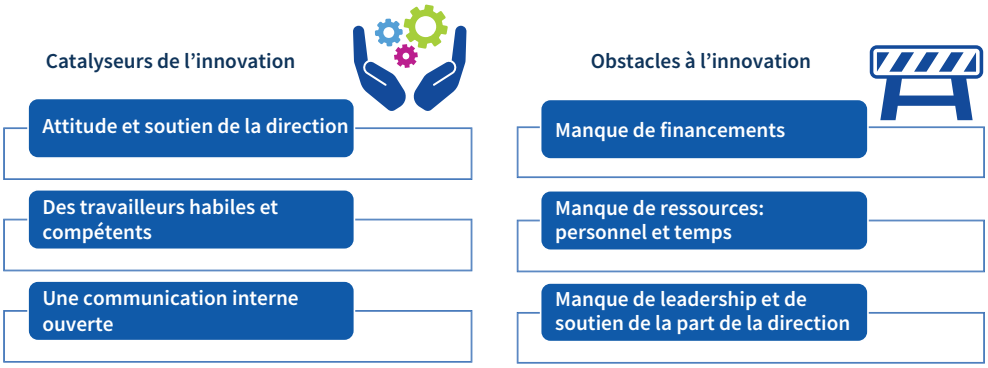
Source: *Eurofound et Cedefop (2020), sur la base de l'enquête sur les entreprises en Europe 2019 – Questionnaire pour la direction*

Résultats en matière de performances et de bien-être

Les données de l'enquête sur les entreprises en Europe 2019 indiquent que l'innovation est positivement liée aux performances économiques d'un établissement. L'enquête permet de mesurer les performances grâce à des questions portant sur la rentabilité, les prévisions de bénéfices, l'évolution du volume de production et l'évolution prévue des effectifs. Les données montrent que les établissements qui ont introduit des innovations (pour le marché ou l'établissement) enregistrent de meilleures performances économiques que les établissements qui n'ont pas innové.

En outre, les salariés qui travaillent dans des entreprises innovantes sont davantage susceptibles de se sentir bien sur leur lieu de travail. L'enquête sur les entreprises en Europe 2019 dresse un tableau du «bien-être sur le lieu de travail», un concept qui est mesuré à l'aide d'un indicateur composite de différentes variables: l'absentéisme, la difficulté à retenir les travailleurs, le climat de travail et la motivation des salariés. L'analyse révèle que les établissements qui ont introduit des innovations pour le marché (comme ceux sélectionnés pour les études de cas) sont davantage susceptibles de garantir un meilleur bien-être sur le lieu de travail que les établissements non innovants.

Figure 6: les trois principaux catalyseurs et obstacles à l'innovation, selon les études de cas



Source: *Élaboration propre des auteurs*

L'association entre les différents types d'innovations et les performances de l'établissement et le bien-être au travail est illustrée dans la figure 5. Le graphique montre le score des établissements (classés par type d'innovation) pour chaque résultat. La taille de chaque bulle indique le pourcentage d'établissements classés dans chaque type d'innovation. Ces différences ne changent pas si l'on tient compte du pays, du secteur, de la taille et du type d'établissement.

Catalyseurs et obstacles

Les principaux facteurs d'innovation identifiés dans les études de cas sont l'attitude et le soutien de la direction à l'égard de l'innovation, la compétence des travailleurs et l'instauration d'un environnement de travail propice à une communication ouverte (figure 6). Une forte orientation client est également considérée comme un point important.

En revanche, le manque de ressources et de soutien est perçu comme un obstacle. Les personnes interrogées ont indiqué que le manque de financement était également un obstacle, mais que le fait de disposer d'un financement n'était pas nécessairement un catalyseur d'innovation. Il est intéressant de noter que l'attitude et le soutien de la direction en matière d'innovation sont mentionnés comme une condition importante (catalyseur) dont l'absence peut entraver le processus d'innovation (obstacle). De même, la présence de travailleurs compétents facilite le processus d'innovation, tandis que l'absence de compétences peut constituer un obstacle.

Orientations stratégiques

- **Encourager les entreprises à adopter des pratiques sur le lieu de travail qui sont associées à l'innovation**. Alors que l'Europe est confrontée à des défis sans précédent (liés, entre autres, à la crise de la COVID-19 et à la transition vers une économie verte et numérique), l'innovation peut stimuler la reprise économique et les nouvelles formes de croissance. Les recherches montrent que certaines pratiques sur le lieu de travail sont plus susceptibles d'être associées à l'innovation. Les agences nationales d'innovation qui mettent en place des subventions à l'innovation et d'autres mécanismes d'aide aux entreprises pourraient accorder plus d'attention à la promotion de ces pratiques sur le lieu de travail auprès des bénéficiaires des aides. Elles pourraient également envisager de fournir des conseils et un appui technique aux entreprises pour favoriser l'adoption de ces pratiques sur le lieu de travail. La brochure produite par la DG GROW (Direction générale du marché intérieur, de l'industrie, de l'entrepreneuriat et des PME) *Your guide to workplace innovation*[2] [Guide de l'innovation sur le lieu de travail] et le manuel INNovaSouth des bonnes pratiques pour l'innovation sur le lieu de travail[3] sont des outils utiles pour les PME en quête de conseils pratiques.

  En outre, en s'appuyant sur la facilité pour la reprise et la résilience de l'UE, les États membres pourraient envisager, dans le cadre de l'instrument de relance NextGenerationEU, de fixer des conditions aux entreprises bénéficiant d'une aide, par exemple en les obligeant à démontrer comment elles prévoient d'adopter, à moyen terme, des pratiques qui favorisent l'innovation sur le lieu de travail. De même, ces incitations pourraient être intégrées dans les processus de passation de marchés publics dans le but de stimuler l'innovation.

- **Renforcer la formation des supérieurs hiérarchiques**. Les recherches antérieures et les conclusions de cette note d'orientation confirment que l'attitude et le soutien de la direction à l'instauration d'une culture de l'innovation sont des catalyseurs clés de l'innovation. Le renforcement des compétences des supérieurs hiérarchiques en matière de leadership et de soutien à l'innovation permettrait de faciliter l'adoption de comportements d'innovation au sein de l'organisation. Il s'agit non seulement d'accroître les connaissances

2 Disponible à l'adresse suivante http://ec.europa.eu/DocsRoom/documents/19187

3 Disponible à l'adresse suivante https://www.innovasouthproject.eu/wp-content/uploads/manual/INNOVASOUTH-MANUAL-english.pdf

fonctionnelles des cadres, mais aussi d'améliorer leur compréhension de la manière dont le travail et les emplois peuvent être conçus afin d'encourager les salariés à faire usage de leur autonomie et de leur sens de l'initiative pour produire idées et solutions. Il est extrêmement important que les emplois soient conçus de façon à engendrer des opportunités d'apprentissage pour les salariés et, par extension, pour l'organisation tout entière. La formation des cadres devrait être une priorité dans la mise en œuvre de la stratégie européenne en matière de compétences (dans le cadre de l'action n° 6: des compétences pour accompagner la double transition, ainsi que de l'action n° 7: accroître le nombre des diplômés en STIM et promouvoir les compétences entrepreneuriales et transversales) et de la facilité pour la reprise et la résilience.

- **Renforcer la formation des responsables des ressources humaines**. La formation des cadres en ressources humaines devrait leur permettre d'acquérir les compétences nécessaires pour mettre en place des stratégies de recrutement à même d'attirer les candidats désireux d'apprendre et de s'adapter au changement, de développer des initiatives de formation et d'apprentissage et d'adapter soigneusement les rémunérations aux besoins de l'organisation. Il est tout aussi important que la formation se concentre sur la manière dont les organisations et les responsables des ressources humaines peuvent aider les travailleurs à être plus innovants, et leur donner le temps et les moyens de développer des projets susceptibles de déboucher sur un produit ou un service commercialisable ou d'améliorer le fonctionnement de l'entreprise.
- **Se focaliser sur les compétences comme socle de l'innovation**. Les compétences sont cruciales pour l'innovation incrémentale et radicale. La formation formelle permet d'acquérir de nouvelles compétences, mais ces compétences peuvent également être apprises de manière informelle, en acquérant de l'expérience et en échangeant des connaissances avec des collègues, des clients ou autres. Il est important pour les entreprises de nouer des liens avec les établissements d'enseignement formel, et en particulier avec les prestataires de formation professionnelle. Il est tout aussi important que les prestataires de formation, en partenariat avec les entreprises et les associations patronales ou industrielles concernées, répondent aux besoins des entreprises en ce qui concerne la qualité et la pertinence de la formation. Les aides nationales à la formation, telles que celles ciblant les secteurs, les régions ou les PME, pourraient être orientées de façon à soutenir ces efforts de formation. Afin que la main-d'œuvre soit prête à relever les défis futurs, des systèmes permettant d'anticiper les besoins en matière de compétences et de formation continue doivent être mis en place.

  En outre, l'apprentissage informel dépend de la manière dont les organisations sont structurées. Si les travailleurs doivent faire preuve de réactivité dans leur démarche d'apprentissage, il est tout aussi important que la direction soutienne, favorise et crée les conditions nécessaires à cet apprentissage. Il est impératif que les acquis de l'apprentissage informel soient validés et reconnus pour compléter l'acquisition des compétences formelles. Enfin, les prestataires de formation et les responsables des ressources humaines devraient prendre pleinement en compte le rôle des pratiques d'apprentissage informel au sein des entreprises, ainsi que leur interaction et leur lien avec l'offre de formation formelle. Le développement d'une main-d'œuvre qualifiée et compétente est au cœur de plusieurs initiatives de l'UE, telles que la boussole numérique, le plan d'action du socle européen des droits sociaux ou la facilité pour la reprise et la résilience.
- **Encourager le travail en réseau et les pôles d'innovation.** L'innovation s'appuie sur un riche écosystème composé de divers types d'entreprises qui travaillent ensemble pour améliorer leurs performances. Les précédentes recherches ont montré l'importance du travail en réseau pour l'innovation, constat confirmé par cette note d'orientation. Les entreprises et les travailleurs liés à des universités, des centres de recherche, des experts ou d'autres partenaires acquièrent des connaissances et une meilleure compréhension de leur domaine d'activité, ce qui facilite d'autant plus l'innovation. Soutenir les activités de mise en réseau des entreprises permet d'améliorer leur apprentissage de l'utilisation et de la mise en œuvre des pratiques d'organisation du travail et de gestion des ressources humaines.

Les PME et les jeunes entreprises européennes qui tentent de se créer des débouchés commerciaux sont confrontées à différents défis «sur le terrain». La nouvelle «Startup Nations Standard», une initiative de l'UE visant à implanter des écosystèmes de start-up performantes aux niveaux local, régional et national, fournit un ensemble de bonnes pratiques utiles aux centres de soutien aux PME, aux associations patronales et aux entreprises nationales et régionales. Ces pratiques englobent une approche des activités qui privilégie le numérique ainsi que des mesures visant à attirer et retenir les talents, mais elles devraient également encourager le soutien aux pratiques qui favorisent l'innovation sur le lieu de travail.

- **Mobiliser les partenaires sociaux pour promouvoir le concept de formation par le travail grâce à la participation directe des salariés**. La participation directe des salariés au processus d'innovation est importante pour l'organisation et pour les salariés eux-mêmes, car elle favorise l'apprentissage par la pratique et l'interaction avec les autres. Les partenaires sociaux européens et les comités européens de dialogue social sectoriel, qui sont en contact avec les partenaires sociaux nationaux, pourraient s'appuyer sur les projets existants (tels que le projet «Compétences et innovation»)[4] et développer de nouvelles actions et lignes directrices concernant le développement des compétences, la formation par le travail ou la participation directe des salariés au processus d'innovation. Les actions coordonnées des partenaires sociaux sectoriels, à l'échelle européenne et nationale, pour mettre en valeur les initiatives sectorielles nationales pourraient permettre de diffuser ces pratiques dans tous les États membres. Cette démarche pourrait s'inscrire dans le cadre du plan d'action du socle européen des droits sociaux, en particulier le nouveau prix récompensant les pratiques innovantes en matière de dialogue social et le programme d'information et de visite à destination des jeunes futurs leaders des partenaires sociaux.
- **La stratégie industrielle pour l'Europe pourrait montrer la voie en mettant en avant des formes d'organisation du travail qui favorisent l'innovation**. La stratégie industrielle pour l'Europe est une véritable boussole pour le développement de l'industrie, et c'est à juste titre qu'elle met l'accent sur l'importance de l'apprentissage tout au long de la vie, du renforcement des compétences et de la reconversion professionnelle. Toutefois, elle ne couvre pas les structures organisationnelles de l'industrie. Cela constituerait un ajout important, notamment à la lumière des défis posés par la transition verte et numérique et de la nécessité de jeter les bases d'une croissance verte fondée sur les priorités du pacte vert pour l'Europe.

4 Voir https://resourcecentre.etuc.org/skills-and-innovation

Resources

Toutes les publications d'Eurofound sont disponibles aux adresses suivantes: www.eurofound.europa.eu

Site web de l'Enquête sur les entreprises en Europe 2019:
https://www.eurofound.europa.eu/surveys/2019/european-company-survey-2019

Eurofound (2017), *Innovative changes in European companies: Evidence from the European Company Survey* [synthèse disponible en français: «Des changements innovants dans les entreprises européennes»], Office des publications de l'Union européenne, Luxembourg, disponible à l'adresse suivante: http://eurofound.link/ef1707

Eurofound (2019), *European Company Survey 2019: Workplace practices unlocking employee potential* [synthèse disponible en français: «Enquête sur les entreprises en Europe 2019 - Les pratiques sur le lieu de travail qui permettent de libérer le potentiel des salariés»], Office des publications de l'Union européenne, Luxembourg, disponible à l'adresse suivante: http://eurofound.link/ef20001

Eurofound (2021), *European Company Survey 2019: Innovation and workplace practices in European establishments*, document de travail Eurofound, Dublin, disponible à l'adresse suivante:http://eurofound.link/wpef21002

Études sur les pratiques et l'innovation sur le lieu de travail

Bloom, N. et Van Reenen, J. (2010), «Why do management practices differ across firms and countries?» *Journal of Economic Perspectives*, vol. 24, n° 1, p. 203-334.

Boxall, P. et Macky, K. (2009), «Resource and theory on high-performance work systems: Progressing the high involvement stream», *Human Resource Journal*, vol. 19, n° 1, p. 3-23.

Delery, J. et Shaw, J. (2001), «The strategic management of people in work organizations: Review, synthesis and extension», *Research in Personnel and Human Resources Management*, vol. 20, p. 165-197.

Fagerberg, J., Mowery, D. C. et Nelson, R. (2006), *The Oxford Handbook of Innovation*, Oxford University Press, Oxford.

Humphrey, S. E., Nahrgang, J. D. et Morgeson, F. P. (2007), «Integrating motivational, social, and contextual work design features: A meta-analytic summary and theoretical extension of the work design literature», *Journal of Applied Psychology*, vol. 92, n° 5, p. 1332-1356.

Huselid, M. A. (1995), «The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance», *Academy of Management Journal*, vol. 12, n° 4, p. 240-248.

Jiménez-Jiménez, D. et Sanz-Valle, R. (2005), «Innovation and human resource management fit: An empirical study», *International Journal of Manpower*, vol. 26, n° 4, p. 364-381.

Kesting, P., Song, L. J., Qin, Z. et Krol, M. (2016), «The role of employee participation in generating and commercialising innovations: Insights from Chinese high-tech firms», *International Journal of Human Resource Management*, vol. 27, n° 10, p. 1059-1081.

Lundvall, B.-Å. (2002), *Innovation, growth and social cohesion: The Danish model*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham, Royaume-Uni.

Comment prendre contact avec l'union européenne?

En personne

Dans toute l'Union européenne, des centaines de centres d'information Europe Direct sont à votre disposition. Pour connaître l'adresse du centre le plus proche, visitez la page suivante: https://europa.eu/european-union/contact_fr

Par téléphone ou courrier électronique

Europe Direct est un service qui répond à vos questions sur l'Union européenne.
Vous pouvez prendre contact avec ce service:

- par téléphone:
  - via un numéro gratuit: 00 800 6 7 8 9 10 11 (certains opérateurs facturent cependant ces appels),
  - au numéro de standard suivant: +32 22999696;
- par courrier électronique via la page https://europa.eu/european-union/contact_fr

Comment trouver des informations sur l'union européenne?

En ligne

Des informations sur l'Union européenne sont disponibles, dans toutes les langues officielles de l'UE, sur le site internet Europa à l'adresse https://europa.eu/european-union/index_fr

Publications de l'Union européenne

Vous pouvez télécharger ou commander des publications gratuites et payantes à l'adresse https://op.europa.eu/fr/publications. Vous pouvez obtenir plusieurs exemplaires de publications gratuites en contactant Europe Direct ou votre centre d'information local (https://europa.eu/european-union/contact_fr).

Droit de l'Union européenne et documents connexes

Pour accéder aux informations juridiques de l'Union, y compris à l'ensemble du droit de l'UE depuis 1952 dans toutes les versions linguistiques officielles, consultez EUR-Lex à l'adresse suivante: http://eur-lex.europa.eu

Données ouvertes de l'Union européenne

Le portail des données ouvertes de l'Union européenne (http://data.europa.eu/euodp/fr) donne accès à des ensembles de données provenant de l'UE. Les données peuvent être téléchargées et réutilisées gratuitement, à des fins commerciales ou non commerciales.

L'UE soutient depuis longtemps l'innovation dans les entreprises et sur les lieux de travail. Au sortir de la crise de la COVID-19, les défis auxquels fait face l'Europe rendent le besoin d'innovation d'autant plus urgent. Le plan de relance NextGenerationEU nécessite une réorientation des activités des entreprises vers l'innovation au service de la résilience. À plus long terme, les politiques de l'UE, telles que la stratégie industrielle pour l'Europe, visent à soutenir la transition vers une économie verte et numérique.

Dans ce contexte, la présente note d'orientation étudie les pratiques sur le lieu de travail des entreprises innovantes et examine les données reliant ces pratiques à l'innovation. Les pratiques en usage sur le lieu de travail visent à encourager les salariés à travailler et résoudre les problèmes de manière indépendante, à développer leurs compétences, à les faire participer à la prise de décision organisationnelle, à les motiver pour aller au-delà de leur description de poste et à les rémunérer en conséquence. L'analyse de ces pratiques peut permettre de mieux comprendre comment elles contribuent à accroître le potentiel d'innovation des entreprises. Elle fournit également une base de données probantes pour soutenir le travail des responsables politiques et des praticiens.

La Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail (Eurofound) est une agence tripartite de l'Union européenne instaurée en 1975. Son rôle est de fournir des informations dans le domaine des politiques sociales et liées au travail conformément au règlement (UE) 2019/127.

Office des publications de l'Union européenne

TJ-AR-21-002-FR-N

EF/20/038/FR

ISBN 978-92-897-2179-0
ISSN 2599-8188
doi:10.2806/188512