



# Organisation du travail et innovation

## Synthèse

### Introduction

Les innovations dans l'organisation du travail sont potentiellement capables d'optimiser les processus de production des entreprises tout en améliorant l'expérience globale du travail chez les salariés. Ce rapport analyse les liens entre ces innovations organisationnelles – réunies sous le concept plus large de «pratiques de mobilisation des ressources humaines» (high performance work practices) – et les avantages qui peuvent en résulter pour les salariés et les organisations. Il s'appuie sur les résultats empiriques d'études de cas menées dans 13 États membres de l'Union européenne, où les innovations sur le lieu de travail ont produit des effets positifs.

### Contexte politique

Les innovations dans l'organisation du travail peuvent contribuer à l'objectif de la stratégie Europe 2020 de parvenir à la fois à une croissance «intelligente» au moyen d'emplois de meilleure qualité dans des secteurs à plus forte valeur ajoutée et à une croissance «inclusive» permettant à tous les citoyens d'avoir accès à des offres d'emploi de qualité. De plus, les innovations dans l'organisation du travail peuvent déboucher sur des innovations plus larges au niveau des produits et des services, qui sont de nature à favoriser la croissance de l'emploi.

### Principales conclusions

#### Moteurs du changement

La pression pour l'amélioration des performances était le principal moteur d'innovation dans les entreprises étudiées. Cette pression était induite par la crise économique et par la nécessité de répondre aux défis de l'évolution démographique et de l'intensification de la concurrence. Dans la plupart des entreprises, les idées d'innovation émanaient des dirigeants, et les salariés étaient ensuite consultés. Certaines appliquaient une méthode en deux temps: une décision descendante d'innovation suivie d'une démarche ascendante pour la mise en œuvre et la sélection des améliorations. Convaincre le personnel des avantages de l'innovation envisagée dans l'organisation du travail restait une étape essentielle du processus de mise en œuvre. Il a souvent été recouru à la formule des groupes de travail, afin de réunir le personnel de différentes unités de l'organisation et de s'assurer que leurs points de vue étaient bien pris en considération.

Parmi les obstacles à l'adoption de pratiques mobilisatrices des ressources humaines, on citera:

- la réticence à changer la culture organisationnelle;
- l'incompatibilité avec la stratégie organisationnelle;
- la difficulté à mesurer l'impact et la valeur ajoutée;
- la réticence des cadres intermédiaires à déléguer des responsabilités et à abandonner une partie de leur pouvoir;
- le manque d'enthousiasme et de compétences des supérieurs hiérarchiques directs pour l'application des pratiques mobilisatrices;
- la réticence des salariés à assumer des responsabilités, surtout s'il ne leur apparaît pas clairement qu'ils en seront récompensés ou qu'ils auront les moyens d'exercer une influence;
- le temps et les coûts de mise en œuvre.

Plusieurs entreprises ont testé avec succès des innovations dans le cadre de projets pilotes, tandis que d'autres ont eu recours à des conseils d'experts, notamment lorsqu'il était question de méthodes de production à flux tendu, d'organisation flexible du travail ou de nouveaux systèmes informatiques. Les entreprises adoptant de nouveaux processus de production ont souvent fait appel à l'expertise académique ou se sont inspirées d'autres entreprises ayant mis en place des systèmes similaires.

Parmi les conditions qui ont favorisé l'introduction de pratiques mobilisatrices, on relèvera les mécanismes de soutien mis à disposition du personnel, une culture organisationnelle facilitant l'adhésion au changement, une direction forte et le dialogue social. L'apprentissage cognitif ou sur la base de connaissances pour familiariser les salariés aux nouveaux processus de gestion était essentiel pour que l'ensemble du personnel comprenne les nouveaux principes et les nouvelles méthodes. D'autres formes d'apprentissage visaient à changer des attitudes et des comportements bien ancrés, afin

d'inciter et de motiver le personnel et la direction à soutenir la mise en œuvre de l'innovation.

Les résultats des études de cas indiquent que la présence d'un dialogue social et la participation des représentants des travailleurs ont contribué de manière significative à la mise en œuvre des innovations en matière de ressources humaines. Les entreprises ont souvent combiné plusieurs canaux de communication pour introduire et gérer le changement, en conjuguant généralement la communication informelle directe entre les responsables (à tous les niveaux hiérarchiques) et le personnel de base à l'aide de mécanismes plus structurés.

### Effets sur le comportement et les attitudes des salariés

Les pratiques mobilisatrices qui ont entraîné une augmentation de la satisfaction au travail sont celles qui facilitaient la diversité des tâches et la prise de décision et qui encourageaient le sens des responsabilités et l'autonomie. Les innovations destinées à améliorer le bien-être des salariés portaient principalement sur l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, la santé et le mode de vie. La motivation globale des salariés s'est accrue sous l'effet de mesures telles que l'enrichissement des tâches, le renforcement de l'autonomie, la diversification et l'approfondissement des compétences, l'amélioration de la formation, le renforcement de la confiance et du soutien, l'amélioration de la sécurité au travail et les systèmes permettant d'exprimer des suggestions ou des contestations. Des effets positifs sur l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée et le bien-être physique des salariés ont également été constatés dans les entreprises qui ont introduit des innovations centrées sur la conception des postes et la réduction de la fatigue physique.

Toutefois, malgré les efforts consentis par les organisations pour mettre en œuvre des mesures de santé et de sécurité, l'étude montre que, dans le cadre des pratiques mobilisatrices, l'augmentation de l'autonomie, de la diversité des tâches, de la flexibilité et du pouvoir décisionnel s'est aussi accompagnée d'une augmentation du stress au travail, par l'accroissement de la pression, l'alourdissement de la charge de travail et l'intensification du rythme de travail.

Presque toutes les études de cas montrent que les pratiques mobilisatrices ont permis de renforcer le partage des connaissances ainsi que la discussion et la résolution collective des problèmes. Les pratiques mobilisatrices fondées sur une gestion «allégée» (lean management), le travail en équipe, l'organisation flexible du travail, la reconception du lieu de travail et la participation des travailleurs se sont généralement traduites par une augmentation de la productivité de l'entreprise, un renforcement de l'engagement organisationnel, une amélioration de la qualité des services et, dans une moindre mesure, une diminution des plaintes de clients. La gestion allégée, le travail en équipe et l'organisation flexible du travail ont également contribué à réduire les coûts d'exploitation. Aucune des organisations couvertes par les études de cas n'a signalé d'incidence directe sur la marge bénéficiaire, mais cela n'a rien de surprenant, compte tenu du grand nombre d'autres facteurs qui conditionnent ce résultat.

Certaines études de cas font ressortir des améliorations dans la sécurité de l'emploi de groupes tels que les travailleurs âgés, qui ont bénéficié d'initiatives visant à les maintenir en activité, mais rien ne permet de dire que l'adoption de pratiques mobilisatrices ait favorisé la création d'emplois. Cela confirme les conditions difficiles auxquelles de nombreuses entreprises doivent faire face dans le climat économique actuel, où la préservation de l'emploi est peut-être une mesure plus réaliste de l'impact des pratiques mobilisatrices.

## Orientations politiques

D'autres mesures sont nécessaires pour encourager les entreprises européennes à récolter les bénéfices pour tous – entreprises et salariés – des innovations dans l'organisation du travail. Le rapport formule les recommandations suivantes:

- continuer à mieux faire connaître aux décideurs politiques, à l'échelon national comme au niveau européen, la nature et l'impact des pratiques de mobilisation des ressources humaines;
- sensibiliser à l'importance et au potentiel de l'innovation sur le lieu de travail, par l'intermédiaire des comités sectoriels et intersectoriels de dialogue social au niveau de l'UE et des fédérations professionnelles;
- intégrer par l'intermédiaire de la stratégie européenne pour l'emploi des mesures et des critères de référence pour la diffusion des pratiques mobilisatrices, afin de suivre les progrès réalisés dans l'adoption de ces pratiques dans les États membres de l'Union;
- renforcer le soutien à l'innovation en insérant des critères d'admissibilité aux subventions dans les programmes d'action actuels et en favorisant les subventions aux PME;
- prendre des mesures pour soutenir et promouvoir un réseau d'organisations afin d'échanger des bonnes pratiques et d'entreprendre des travaux de recherche transnationaux au sein de l'UE;
- renforcer la cohérence des mesures destinées à améliorer les conditions de travail et les normes du travail dans tous les secteurs;
- développer des synergies entre les politiques européennes sur les conditions de travail et les politiques de santé publique axées sur le bien-être des individus en dehors du lieu de travail;
- inscrire les connaissances en matière de pratiques RH novatrices dans les qualifications qui bénéficient d'une accréditation paneuropéenne, par exemple les diplômes de deuxième et troisième cycles en gestion des affaires.

### Informations complémentaires

Le rapport complet «*Work organisation and innovation*» (Organisation du travail et innovation) est publié à l'adresse suivante: <http://www.eurofound.europa.eu/publications/htmlfiles/ef1272.htm>

Pour de plus amples informations, veuillez contacter M. Manuel Ortigao, directeur de recherche, à l'adresse suivante: [mor@eurofound.europa.eu](mailto:mor@eurofound.europa.eu)