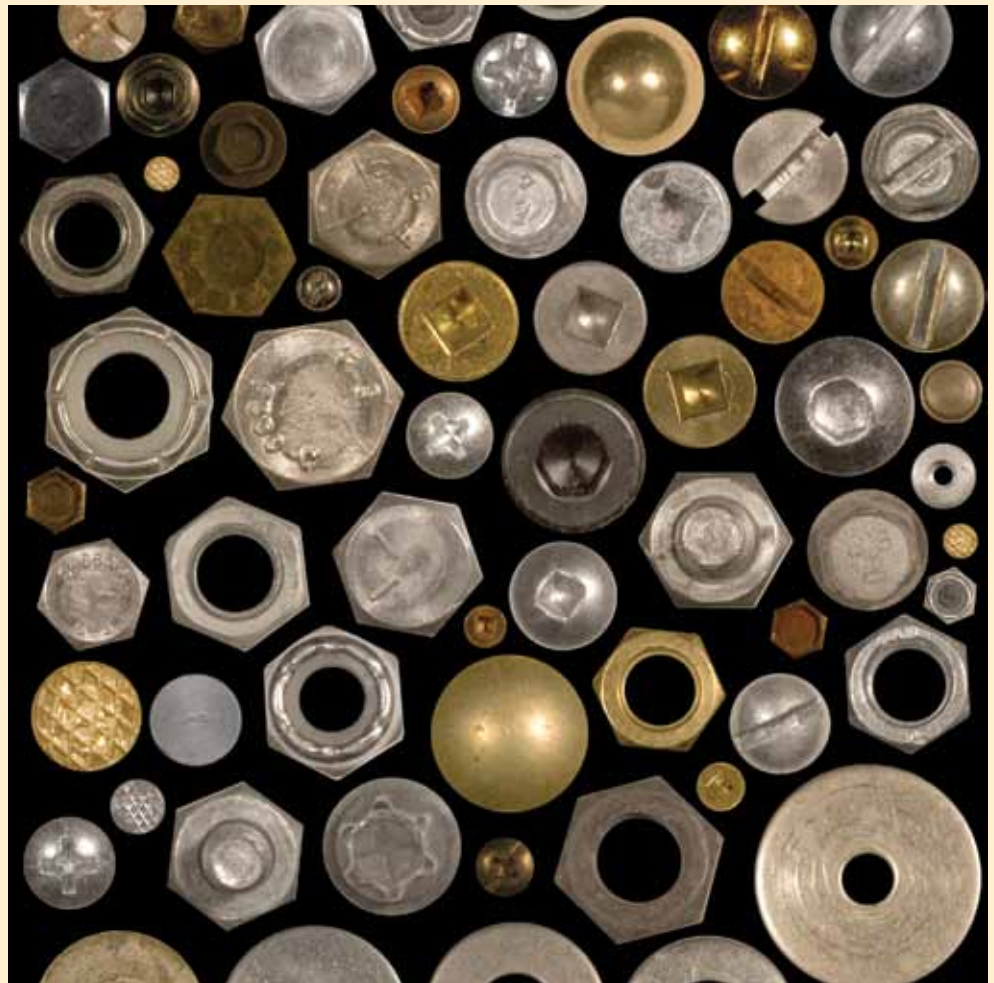




Enquête sur les entreprises en Europe 2009



Rapport de synthèse

Enquête sur les entreprises en Europe 2009

Rapport de synthèse

Auteurs: Arnold Riedmann, TNS Infratest Sozialforschung, Munich, Allemagne: chapitres 1 et 3; Guy van Gyes, institut HIVA, Katholieke Universiteit Leuven, Belgique: chapitre 4; Amelia Román, Marcel Kerkhofs, institut OSA, Universiteit van Tilburg, Pays-Bas: chapitre 5; Sebastian Bechmann, TNS Infratest Sozialforschung, Munich, Allemagne: chapitre 2.

Institut de recherche: Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail.

Directeurs de recherche: Greet Vermeylen, David Foden, Agnès Parent-Thirion, Stavroula Demetriades, Branislav Mikulić, Radoslaw Owczarzak, Felix Wolf, Eszter Sandor.

Projet de recherche: Enquête sur les entreprises en Europe 2009 - Flexibilité et dialogue social.



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

Enquête sur les entreprises en Europe 2009

Rapport de synthèse

Une fiche bibliographique figure à la fin de la présente publication.

Luxembourg: Office des publications de l'Union européenne, 2011

ISBN 978-92-897-1010-7

doi: 10.2806/16630

© Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail, 2011

Les demandes concernant la traduction ou la reproduction sont à adresser au directeur de la Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail, Wyattville Road, Loughlinstown, Dublin 18, Irlande.

La Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail (Eurofound) est un organe autonome de l'Union européenne, créé pour aider à l'élaboration de politiques futures sur les problèmes sociaux liés au travail. Pour toute information complémentaire, veuillez consulter le site web Eurofound à l'adresse suivante: www.eurofound.europa.eu.

Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail
Wyattville Road
Loughlinstown
Dublin 18
Irlande
Téléphone: (+353 1) 204 31 00
Fax: (+353 1) 282 42 09 / 282 64 56
E-mail: postmaster@eurofound.europa.eu
www.eurofound.europa.eu

Le papier utilisé dans cet ouvrage est sans chlore et issu de forêts gérées durablement en Europe du Nord.
Pour chaque arbre abattu, un nouvel arbre au moins est planté.

Avant-propos

L'amélioration de la flexibilité du marché du travail constitue l'un des éléments-clés de la stratégie de Lisbonne pour accroître la compétitivité et le dynamisme de l'Union européenne. Menée auprès de quelque 27 000 établissements, la deuxième enquête d'Eurofound sur les entreprises en Europe (ECS) passe au crible les pratiques de flexibilité et la situation en matière de dialogue social aux quatre coins de l'Europe. Les résultats recueillis révèlent que la flexibilité du temps de travail est le type de flexibilité le plus répandu au sein des entreprises européennes et a évolué de manière substantielle lors des quatre dernières années.

Près de deux tiers des établissements interrogés déclarent avoir recours à une forme ou l'autre de flexibilité contractuelle, que ce soit en faisant appel à des travailleurs intérimaires ou indépendants ou en engageant du personnel à durée déterminée. La majorité des établissements procède à une évaluation régulière des besoins en formations complémentaires, lesquelles représentent un des aspects fondamentaux de la flexibilité fonctionnelle et de l'innovation. L'enquête se penche, en outre, sur la flexibilité salariale, en prenant en considération les éléments de salaire variables, tels que la rémunération liée aux performances et la participation financière, de même que les comportements des entreprises à cet égard. Cependant, il y a fort à parier que la crise économique mondiale éclaire ces régimes salariaux d'un jour nouveau.

Enfin, l'ECS sonde les opinions et les expériences des salariés et des membres du personnel de direction, en ce qui concerne le dialogue social sur le lieu de travail. En Europe, six salariés sur dix sont représentés par un syndicat ou un comité d'entreprise. Si les résultats de l'enquête attestent de la force du dialogue social sur le lieu de travail en Europe, ils mettent aussi en lumière certaines limites ainsi que des différences importantes entre les pays.

En cette période de difficultés économiques, il paraît utile d'analyser certains aspects des performances des entreprises. Nous sommes convaincus que le présent rapport de synthèse contribuera à l'évaluation et à l'amélioration des pratiques de flexibilité et du dialogue social en Europe.

Jorma Karppinen
Directeur

Erika Mezger
Directeur adjoint

Codes « pays »

- UE-15 15 États membres de l'UE avant l'élargissement de 2004 (Allemagne, Autriche, Belgique, Danemark, Espagne, Finlande, France, Grèce, Irlande, Italie, Luxembourg, Pays-Bas, Portugal, Royaume-Uni et Suède)
- NEM-12 12 nouveaux États membres: dix d'entre eux ont adhéré à l'UE en 2004 (Chypre, Estonie, Hongrie, Lettonie, Lituanie, Malte, Pologne, République tchèque, Slovaquie et Slovénie) et sont parfois désignés par l'abréviation «NEM-10»; les deux restants ont adhéré à l'UE en 2007 (Bulgarie et Roumanie)
- UE-27 27 États membres de l'UE
- PC-3 3 pays candidats (Croatie, ancienne République yougoslave de Macédoine et Turquie)

UE-27

AT	Autriche	LV	Lettonie
BE	Belgique	LT	Lituanie
BG	Bulgarie	LU	Luxembourg
CY	Chypre	MT	Malte
CZ	République tchèque	NL	Pays-Bas
DK	Danemark	PL	Pologne
EE	Estonie	PT	Portugal
FI	Finlande	RO	Roumanie
FR	France	SK	Slovaquie
DE	Allemagne	SI	Slovénie
EL	Grèce	ES	Espagne
HU	Hongrie	SE	Suède
IE	Irlande	UK	Royaume-Uni
IT	Italie		

Pays candidats

HR	Croatie
MK ¹	Ancienne République yougoslave de Macédoine
TR	Turquie

¹ Code 3166 de l'Organisation internationale de normalisation (ISO). Ce code provisoire ne préjuge en aucune manière de la nomenclature définitive de ce pays, laquelle sera déterminée d'un commun accord après la conclusion des négociations qui ont lieu actuellement sous les auspices des Nations unies (http://www.iso.org/iso/country_codes/iso_3166_code_lists.htm).

Table des matières

Avant-propos	v
Synthèse	1
Introduction	3
Chapitre 1 : Flexibilité du temps de travail	5
Horaires flexibles	5
Heures supplémentaires	11
Travail à temps partiel	15
Horaires de travail atypiques	22
Conclusion	23
Chapitre 2 : Pratiques de gestion des ressources humaines	25
Travail en équipes autonomes	25
Flexibilité contractuelle	27
Formations complémentaires	33
Chapitre 3 : Régimes de rémunération variable et de participation financière	37
Éléments de rémunération liés aux performances du travailleur et du groupe	37
Participation financière	41
Points de vue des représentants des travailleurs à l'égard des éléments de rémunération liés aux performances	49
Chapitre 4 : Le dialogue social sur le lieu de travail	51
Méthodologie	51
Profil des représentants des travailleurs	52
Ressources des représentants des travailleurs	58
Processus de dialogue social	63
Impact et soutien	73
Conclusion	78
Chapitre 5 : Performances des entreprises	81
Indicateurs de performance	81
Résultats relatifs aux performances	84
Performances et formations	92
Performances et rémunérations	96
Conclusion	97

Bibliographie	99
Annexe 1 : Méthodologie de l'enquête	101
Univers de l'enquête et échantillon	101
Travail sur le terrain	101
Échantillon net – Nombre d'entretiens par pays	101
Pondération des données proportionnellement au nombre d'établissements et de travailleurs	103
Annexe 2 : Questionnaires adressés au personnel de direction et aux représentants des travailleurs	107
Questionnaire adressé au personnel de direction	107
Questionnaire adressé aux représentants des travailleurs	125

Introduction

Lancée par la Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail, la deuxième enquête d'envergure européenne sur les entreprises — baptisée « Enquête sur les entreprises en Europe 2009 » (ECS 2009) — porte sur deux thèmes largement débattus dans le cadre des politiques sur les entreprises au sein de l'Union européenne : les pratiques de flexibilité des entreprises et la participation des salariés sur le lieu de travail.

Faisant suite à la première enquête sur les entreprises menée par Eurofound en 2004-2005, l'ECS 2009 a couvert les 27 États membres de l'Union européenne ainsi que les trois pays candidats à l'adhésion (Croatie, ancienne République yougoslave de Macédoine et Turquie). Dans plus de 27 000 établissements de dix salariés ou plus, opérant dans les secteurs public et privé, Eurofound a interrogé des directeurs des ressources humaines et, lorsque cela était possible, des représentants des travailleurs sur les mesures de flexibilité mises en place dans leur établissement et sur l'implication des représentants des travailleurs dans l'élaboration de ces mesures. L'enquête examine différentes formes de flexibilité du temps de travail (horaires flexibles et systèmes de comptabilisation du temps de travail, travail à temps partiel, heures supplémentaires et travail à des heures inhabituelles), le recours à des contrats à durée déterminée (flexibilité externe), certains aspects de la flexibilité salariale ainsi que les modalités adoptées pour améliorer la capacité des travailleurs à assurer différentes tâches (flexibilité fonctionnelle).

De plus, l'enquête passe en revue les structures et pratiques générales de représentation des travailleurs mises en place au niveau des entreprises, dans toute l'Europe. Elle met ainsi en lumière les différents canaux de représentation, les ressources disponibles et l'impact du dialogue social sur les décisions des entreprises dans divers domaines. Les résultats de l'enquête fournissent des informations uniques sur les stratégies de flexibilité des entreprises, de même que sur les structures et pratiques de dialogue social sur le lieu de travail.

Contexte

Dans le cadre de la stratégie de Lisbonne, l'Union européenne s'est fixé deux objectifs ambitieux, à savoir devenir l'économie de la connaissance la plus compétitive et la plus dynamique au monde, et créer des emplois plus nombreux et de meilleure qualité pour la population européenne. Le renforcement de la flexibilité du marché du travail et les diverses modalités d'assouplissement de l'organisation de travail sont considérés comme des éléments déterminants pour atteindre ces objectifs. Bien que l'Union européenne encourage, en règle générale, ces pratiques, certaines politiques adoptées récemment traduisent les inquiétudes de l'Union quant

aux incidences potentiellement négatives des mesures de flexibilité sur la capacité des marchés du travail à favoriser l'intégration et sur les conditions de travail des salariés. Ces préoccupations se reflètent dans diverses législations-cadres et recommandations de l'Union concernant, notamment, la qualité du travail à temps partiel, le travail intérimaire et la participation financière. L'importance accordée à la participation des salariés au processus de prise de décision sur le lieu même de travail en témoigne également. L'Union estime, en effet, que la participation des salariés, que ce soit de manière directe ou par l'intermédiaire de structures institutionnalisées de représentation, joue un rôle crucial, en ce sens qu'elle contribue à façonner les mesures de flexibilité et, de façon plus générale, les conditions de travail au niveau des établissements.

Principales constatations

L'ECS 2009 montre que les entreprises en Europe ont recours à une large gamme de mesures de flexibilité, qui ne sont généralement pas appliquées de façon isolée mais en combinaison les unes avec les autres. Si aucune de ces mesures ne se limite à une région géographique déterminée ou à un secteur d'activité économique particulier, il existe cependant des différences régionales et sectorielles marquées dans la manière dont elles sont mises en place.

La flexibilité du temps de travail est, parmi les formes de flexibilité examinées dans le cadre de l'ECS, la plus répandue dans les entreprises européennes et son usage s'est encore accru durant ces dernières années. Les résultats révèlent que la flexibilité du temps de travail est prépondérante dans les pays nordiques et continentaux, alors que les entreprises du sud de l'Europe font un usage nettement plus restreint des instruments de flexibilité tels que le travail à temps partiel, l'aménagement de l'horaire de travail ou les heures supplémentaires. Tandis que le travail à temps partiel prévaut clairement dans le secteur des services et concerne souvent les équipes de travail majoritairement féminines, les autres formes de flexibilité du temps de travail se révèlent moins concentrées dans des secteurs spécifiques.

Partout en Europe, une proportion considérable d'établissements emploie du personnel sur une base contractuelle temporaire, que ce soit en concluant des contrats à durée déterminée avec des employés ou en engageant des travailleurs intérimaires ou indépendants. Des divergences importantes sont observées selon les pays, quant à l'usage de ces différentes modalités de travail. Néanmoins, la main-d'œuvre employée sur la base de contrats temporaires se révèle proportionnellement assez faible dans tous les pays.

Les entreprises peuvent également renforcer leur potentiel de flexibilité en améliorant la capacité du personnel à effectuer différentes tâches, par exemple grâce à la rotation des tâches, au travail en équipes autonomes ou à des formations

complémentaires. Il ressort de l'enquête que les entreprises européennes reconnaissent, pour la plupart, l'importance des formations complémentaires et que leurs efforts dans ce domaine sont récompensés : les entreprises qui contrôlent régulièrement les besoins en formation de leurs salariés enregistrent de meilleurs résultats que les autres, en termes de performances économiques, de productivité du travail et de motivation du personnel. Toutefois, les formations ne sont pas proposées équitablement à tous les travailleurs.

Les éléments de salaire variables, liés aux performances ou aux bénéfices de l'entreprise, constituent une autre option dont les entreprises disposent pour s'adapter avec souplesse aux conditions changeantes du marché. Il apparaît cependant que seule une minorité d'établissements européens en fait usage, bien que l'Union européenne ait encouragé l'utilisation de certains de ces régimes. Les résultats montrent que l'incidence des éléments de salaire variables tend à croître avec la taille de l'entreprise, mais aussi que la volonté de motiver davantage le personnel et d'augmenter la productivité constitue la raison première de l'utilisation de ces régimes salariaux, tandis que la flexibilité des rémunérations ne joue qu'un rôle mineur. Les résultats recueillis indiquent que les systèmes de rémunération liée aux performances ou aux bénéfices sont positivement corrélés à la situation économique déclarée et à la productivité du travail.

Les autres principaux thèmes de l'enquête portent sur les structures et les pratiques de dialogue social mises en place dans les établissements européens. Dans l'ensemble, les résultats brossent un tableau encourageant de la représentation des salariés sur le lieu de travail, puisque la majorité des salariés dans l'Union européenne sont couverts par une instance officielle de représentation et par une convention collective salariale, soit au niveau de l'entreprise, soit à un niveau supérieur. Au total, 86 % de ces structures de représentation sont liées à un syndicat et 63 % d'entre elles possèdent une majorité syndicale. Qui plus est, la plupart des représentants des travailleurs ont accès à des ressources essentielles pour assurer leur mission — telles que des formations et des informations sur la situation économique et de l'emploi de l'entreprise — et disposent de suffisamment de temps de détachement pour pouvoir remplir leurs tâches de représentation durant leur horaire normal de travail. Dans leur majorité, les représentants des travailleurs et les directeurs interrogés émettent un avis globalement positif sur le climat dans lequel le dialogue social se déroule sur le lieu de travail ainsi que ses effets.

Cependant, l'enquête met aussi le doigt sur certaines limites des structures et pratiques du dialogue social sur le lieu de travail. Par exemple, une minorité non négligeable de représentants des travailleurs déclare ne pas recevoir suffisamment d'informations et ne pas avoir droit à du

temps de détachement pour assumer correctement les tâches de représentation du personnel. Dans de nombreux établissements, la représentation du personnel se limite aux aspects relatifs à la santé et à la sécurité. Dans les pays du sud de l'Europe, les structures de dialogue social mises en place sont moins élaborées et les processus de participation officielle des salariés aboutissent à des situations plus conflictuelles.

Des variations sont observées en ce qui concerne l'influence que les instances de représentation des travailleurs peuvent avoir sur les différentes pratiques de flexibilité. Si la plupart des représentants participent à l'élaboration des règlements et des procédures concernant le temps de travail, ils n'influencent, en revanche, sur les arrangements contractuels et sur les autres mesures afférentes aux ressources humaines. À titre d'exemple, beaucoup de systèmes de participation aux bénéfices appliqués n'ont pas été définis de concert avec les représentants des travailleurs.

Commentaires

Les résultats de l'enquête révèlent des divergences considérables entre les États européens dans l'application des mesures de flexibilité. Ces divergences s'expliquent non seulement par des cultures d'entreprise et des cadres nationaux différents, mais aussi par le fait que les canaux et la qualité du dialogue social sur le lieu de travail diffèrent selon les pays. Bien que les résultats donnent une image globalement positive des structures et des pratiques de dialogue social, force est de constater qu'il existe des différences majeures entre les pays, mais aussi entre les petites et grandes entreprises, en matière de représentation des travailleurs. La directive 2002/14/CE établissant un cadre général relatif à l'information et la consultation des travailleurs dans la Communauté européenne a marqué une évolution notable dans ce domaine, en établissant des orientations communes pour la participation des salariés sur le lieu de travail. La question de la participation des salariés est néanmoins appelée à rester à l'ordre du jour des préoccupations de l'Union, compte tenu de l'importance des décisions prises au niveau des entreprises pour façonner les mesures de flexibilité et les conditions de travail.

Lorsque l'enquête a été menée sur le terrain au printemps 2009, la crise économique actuelle commençait déjà à faire sentir ses effets. Il est probable, dès lors, qu'elle ait eu un impact sur certains indicateurs, dont celui relatif à l'étendue des arrangements contractuels en matière de flexibilité. Il se peut, par ailleurs, que la crise économique jette une lumière nouvelle sur les systèmes de participation financière basés sur l'actionnariat des salariés. En effet, ces systèmes pourraient désormais exercer un attrait accru pour les employeurs à la recherche de capitaux, mais pourraient aussi être considérés comme présentant davantage de risques pour les salariés.

Introduction

Au printemps 2009, la Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail (Eurofound) a lancé une enquête représentative de grande envergure auprès de dirigeants d'entreprises et de représentants des travailleurs. L'« Enquête sur les entreprises en Europe 2009 - Flexibilité et dialogue social » (ci-après « ECS » pour « European Company Survey 2009 ») est la deuxième enquête menée par Eurofound auprès d'entreprises des divers pays d'Europe, au cours de ces dernières années. L'ECS recueille des données sur les stratégies de flexibilité des entreprises et constitue une source unique d'informations comparatives concernant le dialogue social sur le lieu de travail.

De l'avis de l'Union européenne, le renforcement de la flexibilité du marché du travail représente l'un des éléments-clés pour atteindre les objectifs de la stratégie de Lisbonne, à savoir devenir l'économie de la connaissance la plus compétitive et la plus dynamique au monde, et assurer des emplois plus nombreux et de meilleure qualité pour les citoyens européens. En parallèle, l'Union craint que les mesures de flexibilité deviennent trop unilatérales, au détriment des travailleurs. C'est pourquoi elle a adopté ces dernières années une série de législations-cadres et de recommandations définissant les règles à respecter pour les principaux instruments de flexibilité ainsi que pour la consultation et la participation des salariés dans les domaines liés à l'organisation du travail.

Lors de recherches précédentes, Eurofound a déjà montré que les entreprises n'appliquent pas les différentes pratiques de flexibilité de manière isolée, mais de façon combinée. L'enquête 2009 analyse les diverses mesures de flexibilité interne et externe, tant sur le plan quantitatif que qualitatif.

Quatre types de flexibilité peuvent être distingués (cf. Chun et al. 2007, p. 5) :

- la flexibilité numérique externe : celle-ci se réfère au nombre de travailleurs employés par recrutement sur le marché du travail extérieur. Un aspect crucial de ce type de flexibilité est l'embauche de travailleurs sur une base temporaire, que ce soit par l'engagement de personnel intérimaire ou par le recours à des pratiques plus souples d'embauche et de licenciement. Certains contrats temporaires peuvent constituer un tremplin vers un emploi permanent ou répondre aux besoins de l'employé ;
- la flexibilité numérique interne : il s'agit de mesures de flexibilité appliquées aux travailleurs déjà employés

dans l'organisation. Ce type de flexibilité peut être atteint en adaptant les horaires de travail en fonction de la charge de travail, sans procéder à des licenciements au sein du personnel existant, ni à de nouveaux engagements. La flexibilité numérique interne peut résulter d'une demande des salariés d'ajuster leurs horaires de travail afin que ceux-ci correspondent davantage à leurs besoins privés ;

- la flexibilité fonctionnelle : il s'agit des mesures prises par les entreprises pour adapter leur organisation de travail aux changements et aux nouveaux défis auxquels elles sont confrontées, en affectant le personnel à différentes tâches et fonctions au sein de l'établissement. La manière dont le travail est organisé (travail en équipes autonomes, par exemple) pourrait contribuer à stimuler l'apprentissage sur le lieu de travail et à améliorer l'employabilité des travailleurs ;
- la flexibilité salariale : elle est définie comme le degré d'adaptation des coûts salariaux aux conditions économiques. Elle peut aussi être utilisée comme une mesure d'incitation destinée à motiver les travailleurs ou à les récompenser pour leurs bons résultats, ou encore dans le cadre d'un système de participation des salariés aux bénéfices d'une entreprise.

Le dialogue social est vital pour parvenir à gérer le changement des activités et de l'emploi dans le modèle social européen. Pour mieux appréhender ces défis, les enquêteurs ont interrogé des membres du personnel de direction et, lorsque possible, des représentants des travailleurs, afin de recueillir des informations sur la structure et le rôle du dialogue social au niveau des entreprises. L'enquête visait, en outre, à dresser la carte des mesures et stratégies de flexibilité, et à mettre en lumière le rôle du dialogue social dans leur élaboration.

C'est dans ce contexte que l'enquête sur les entreprises en Europe a été menée en 2008 et 2009 par Eurofound, dans les vingt-sept États membres de l'UE (UE-27) ainsi que dans les trois pays candidats à l'adhésion (PC-3) : la Croatie, l'ancienne République yougoslave de Macédoine et la Turquie. Elle couvre à la fois le secteur public et privé, et concerne les établissements de dix salariés ou plus, opérant dans tous les secteurs économiques pertinents, à l'exception de l'agriculture et de la sylviculture². Dans le cadre de cette enquête, les directeurs des ressources humaines de 27 160 établissements ont été interrogés sur toute une série de pratiques de flexibilité appliquées au

² L'enquête ne couvre pas non plus les secteurs NACE Rév. 1.1 P (activités des ménages en tant qu'employeurs de personnel domestique) et NACE Q (activités extraterritoriales), tels que définis par la nomenclature statistique des activités économiques dans la Communauté européenne (NACE). Il s'agit de deux secteurs de taille négligeable eu égard à celle de l'échantillon d'entreprises de dix salariés ou plus.

niveau de l'entreprise, y compris les différentes mesures d'aménagement du temps de travail, les régimes de rémunération variable et les conventions en matière de contrats de travail. Des questions leur ont aussi été posées concernant les structures de dialogue social et des informations relatives aux performances de l'entreprise ont été recueillies.

Dans les établissements dotés d'instances officielles de représentation du personnel et où celles-ci étaient disponibles pour répondre aux enquêteurs (soit 6 569 unités, au total), les personnes à la tête de ces instances ont été priées d'exposer leur point de vue sur différents types de flexibilité considérés lors de l'entretien avec les membres du personnel de direction. Par ailleurs, l'enquête comportait quelques questions générales sur les ressources des instances de représentation des travailleurs et sur leur degré d'implication dans les questions relatives à l'organisation du travail, dans ce contexte³.

L'enquête a été menée sur le terrain au printemps 2009, essentiellement de mars à avril, c'est-à-dire à une période où la crise économique mondiale commençait déjà à se faire sentir, même si certains pays et secteurs étaient moins touchés que d'autres. Il importe donc, lors de l'interprétation des résultats, de tenir compte de l'incidence que cette crise et son évolution dans le temps ont pu avoir sur certains indicateurs. C'est notamment le cas en ce qui concerne les questions relatives aux diverses formes de flexibilité contractuelle ou les indicateurs liés à la situation économique actuelle. Sur ces points, il se peut que la crise ait faussé certains résultats, en donnant lieu, par exemple, à des proportions de travailleurs sous contrats de travail atypiques plus faibles que celles qui prévalaient au cours des années ou des mois précédents.

Sauf indication contraire explicitement mentionnée, les résultats fournis dans le rapport sont pondérés de manière proportionnelle, en fonction de l'établissement. Ils représentent la répartition réelle des établissements de dix salariés ou plus dans les pays couverts par l'enquête.

La grande majorité des établissements étant de petite dimension, il faut noter que les moyennes tendent à refléter davantage la situation dans les petites entreprises (dont l'effectif se situe entre 10 et 49 salariés), plutôt que celle qui prévalait dans les entreprises de plus grande dimension. De plus, les moyennes relatives à l'Union européenne tendent aussi à refléter davantage la situation dans les grands États membres, plutôt que celle des États plus petits.

Le présent rapport de synthèse débute par une analyse descriptive des indicateurs de flexibilité couverts dans l'enquête. Le chapitre 1 passe en revue les indicateurs relatifs à la flexibilité du temps de travail : horaires de travail flexibles, heures supplémentaires, travail à temps partiel et travail à des heures inhabituelles. Le chapitre 2 examine les pratiques de gestion des ressources humaines (RH), telles que le travail en équipes autonomes, la flexibilité contractuelle et la formation.

Le chapitre 3 est consacré à la rémunération variable et à la participation financière, et se penche à la fois sur les systèmes de participation aux bénéfices et les systèmes d'actionnariat des salariés. Il passe aussi en revue les comportements des entreprises à l'égard de la rémunération liée aux performances.

Le dialogue social et la participation des salariés sont abordés dans le chapitre 4, qui décrit dans les grandes lignes la structure et les ressources des instances de représentation des travailleurs au niveau des établissements. Ce chapitre met aussi l'accent sur le degré d'influence de ces instances sur les décisions des entreprises concernant les conditions de travail et, plus particulièrement, sur l'élaboration et l'application des mesures de flexibilité.

Enfin, le chapitre 5 analyse les indicateurs de performance des entreprises, en les appréciant à la lumière de la crise économique actuelle. Pour terminer, il étudie le lien entre « performance » et « formation » ainsi qu'entre « performance » et « pratiques salariales ».

³ Pour des informations plus détaillées sur les entretiens avec les représentants des travailleurs et sur la méthodologie de l'enquête, voir l'annexe 1.

L'ECS 2009 passe en revue toute une série de pratiques de flexibilité appliquées au niveau des établissements, en commençant par les différentes formes de flexibilité du temps de travail. Les données ainsi collectées concernent les modalités suivantes d'aménagement souple ou atypique du temps de travail :

- horaires flexibles, y compris crédits-temps ;
- heures supplémentaires ;
- travail à temps partiel ;
- travail à des heures non conventionnelles et travail posté.

L'enquête aborde chacune de ces formes de flexibilité du temps de travail, en s'attachant à établir une quantification approximative de leur utilisation et en passant au crible d'autres aspects relatifs à leur application.

Horaires flexibles

De manière générale, deux types d'aménagement du temps de travail peuvent être distingués en matière d'horaires flexibles: d'une part, les horaires flexibles de base qui permettent aux salariés de faire fluctuer leur heure d'arrivée au travail et de départ sur une base quotidienne, mais qui n'autorisent aucune variation de la durée de la journée de travail ; d'autre part, les systèmes plus élaborés qui combinent des horaires flexibles à un mécanisme de comptabilisation du temps de travail, connu sous le nom de « crédit-temps ». Ces derniers offrent un degré de variabilité du temps de travail nettement supérieur, en permettant de faire fluctuer la durée de la journée ou de la semaine de travail. Les heures ouvrées au-delà du total d'heures convenu en vertu du contrat de travail ou de la convention collective applicable sont capitalisées sous forme de « crédits d'heures ». Lorsque le nombre d'heures ouvrées est inférieur au total fixé, la différence est enregistrée en tant que « débits d'heures ». Généralement, la différence entre le temps de travail convenu et le temps de travail réel doit être rééquilibré dans un laps de temps déterminé, dont la durée varie considérablement d'une entreprise à une autre. Certains systèmes imposent un rééquilibrage mensuel, tandis que d'autres accordent aux salariés une période d'un an pour solder leurs crédits ou débits d'heures. Il existe, en outre, des systèmes de comptabilisation du temps de travail pour lesquels aucune période de référence n'est fixée ou qui reconnaissent aux salariés la possibilité d'accumuler les heures créditées tout au long de leur vie de travail, afin de pouvoir profiter d'une retraite anticipée ou progressive, ou de prendre une année sabbatique.

Les régimes alliant des horaires flexibles à la possibilité de capitaliser des heures sont fréquemment considérés comme un instrument de flexibilité susceptible de satisfaire à la fois les intérêts des employeurs et ceux des salariés. Cet instrument offre en effet aux employeurs une vaste gamme de modalités de flexibilité leur permettant de gérer tous types de fluctuation de la charge de travail, et ainsi de réagir avec plus de souplesse aux changements des conditions de travail. Plus la marge de liberté en matière d'accumulation des heures de travail est grande et plus les gains de flexibilité tendent à être élevés pour l'employeur. Pour les salariés, les avantages résident essentiellement dans la possibilité d'être davantage maîtres de leur temps et de parvenir à un meilleur équilibre entre leur vie privée et leur vie professionnelle.

La question de savoir si un système de flexibilité du temps de travail est plus avantageux pour l'employeur ou pour le salarié, ou si tous deux en bénéficient à parts égales, dépend dans une large mesure des règles définies pour la gestion de ce système ainsi que de l'importance accordée à la mise en pratique de ces règles dans les activités journalières. S'il existe un juste équilibre entre les intérêts de l'employeur et ceux des salariés, c'est-à-dire si ces derniers sont autorisés à récupérer des heures accumulées lorsqu'ils en ressentent le besoin et si l'employeur peut compter sur des performances accrues des salariés en cas de surcroît de travail, les deux parties seront gagnantes.

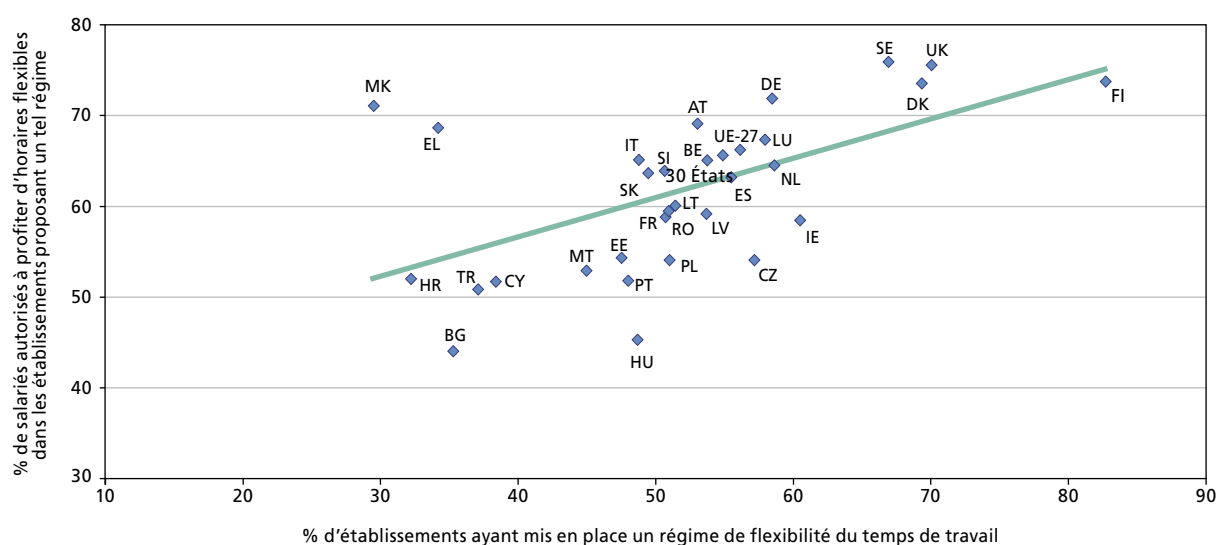
L'enquête précédente menée par Eurofound en 2004-2005 — intitulée « Enquête sur le temps de travail et l'équilibre vie-travail dans les entreprises européennes » (ESWT)⁴ — avait montré qu'aussi bien les directeurs que les représentants des travailleurs des entreprises appliquant des systèmes de flexibilité du temps de travail émettaient un avis positif sur cette forme d'organisation du travail. Près des deux tiers des directeurs des ressources humaines et des représentants des travailleurs interrogés estimaient que l'une des conséquences majeures de l'introduction de régimes d'horaires flexibles dans leur entreprise était une « plus grande satisfaction au travail » et une « meilleure adaptation des horaires à la charge de travail ». Plus le système appliqué dans une entreprise laisse une marge de liberté importante et plus le niveau de satisfaction tend à être élevé pour les deux parties. Peu d'aspects négatifs ont été mentionnés (Riedmann et al. 2006, p. 9).

Taux d'incidence et d'utilisation des régimes de flexibilité du temps de travail

Lors de l'ECS 2009, les questions relatives à la flexibilité du temps de travail étaient posées de manière progressive et

⁴ <http://www.eurofound.europa.eu/surveys/companysurvey/2004/index.htm>.

Graphique 1 : taux d'incidence et d'utilisation des régimes de flexibilité du temps de travail par pays (%)



Remarques : base pour l'axe des x = tous les établissements de dix salariés ou plus; base pour l'axe des y = tous les établissements de dix salariés ou plus proposant un régime de flexibilité du temps de travail. Voir p. vi pour la liste des codes pays et groupements de pays.

Source : ECS 2009

portaient tout d'abord sur l'existence ou non d'un système d'horaire flexible, cette expression étant considérée au sens large comme la possibilité d'adapter, dans certaines limites, les heures de début et de fin de la journée de travail, en fonction des besoins et souhaits personnels. Il était ensuite demandé aux établissements proposant à leur personnel des horaires flexibles si le système appliqué permettait aux salariés d'accumuler des heures en travaillant plus longtemps certains jours et de récupérer ces heures par la suite en travaillant moins d'autres jours. Dans l'affirmative, il était demandé de préciser si les heures ainsi accumulées pouvaient être prises sous forme de jours complets de congé. Enfin, les personnes interrogées devaient indiquer si leur entreprise disposait de crédits-temps à long terme, autrement dit d'un mécanisme permettant d'accumuler des heures pendant une période supérieure à une année.

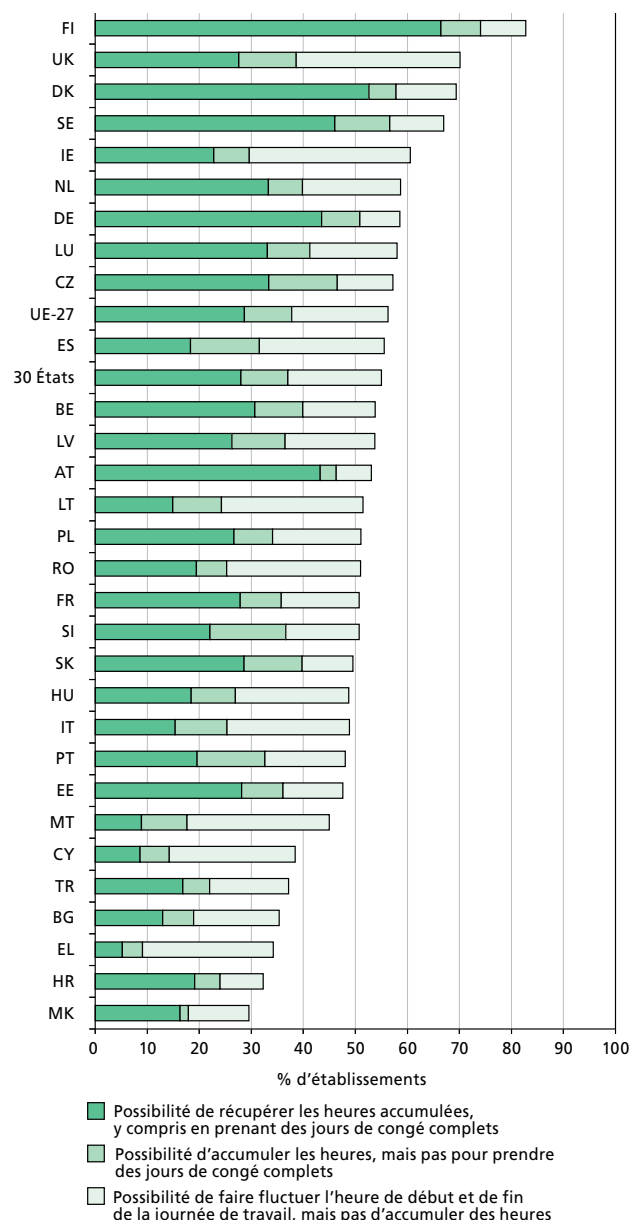
En moyenne, plus de la moitié (56 %) des entreprises de dix salariés ou plus établies dans l'UE-27 proposent à leurs salariés des régimes de flexibilité du temps de travail, au sens large du terme, ceux-ci allant de mécanismes tout à fait officiels de crédits-temps à des solutions plus informelles d'aménagement du temps de travail sans possibilité de capitaliser les heures.

Cependant, ces régimes ne sont pas forcément accessibles à l'ensemble du personnel, mais parfois réservés à des groupes d'employés particuliers, tels que le personnel administratif, les cadres ou les salariés qui ne travaillent pas en roulement par équipes. Dans les établissements proposant ces régimes, environ deux tiers du personnel, en moyenne, sont autorisés

à en faire usage. Les régimes de flexibilité constituent donc un instrument accessible à la majorité des travailleurs et près de la moitié (45 %) de l'ensemble des établissements ayant instauré de tels régimes mettent ceux-ci à la disposition de tout le personnel.

Comme le montre le graphique 1, la proportion moyenne de salariés autorisés à faire usage du régime de flexibilité proposé varie entre 45 % et 75 % environ, ce qui indique que la part moyenne du personnel admise au bénéfice d'un tel régime est, dans tous les États, substantielle. Dans les pays où les modalités de flexibilité du temps de travail sont largement répandues, la proportion de salariés pouvant disposer du système de flexibilité existant tend à être supérieure à celle observée dans les pays où seuls quelques établissements ont adopté ce genre de modalités. Il existe toutefois certaines exceptions à cette règle : dans l'ancienne République yougoslave de Macédoine et en Grèce, par exemple, le taux d'établissements proposant des régimes de flexibilité du temps de travail est faible, mais la proportion de salariés pouvant en bénéficier est élevée. Aucun pays n'affiche un taux d'utilisation proche de 100 %. Cette constatation met en lumière l'existence de limites « naturelles » à l'application des modalités de flexibilité du temps de travail : cet instrument est considéré à l'évidence comme inadéquat pour certains types de lieux de travail. Un examen plus attentif des données révèle que les entreprises pratiquant des horaires de travail atypiques (travail posté, de nuit ou durant le week-end), par exemple, limitent plus fréquemment l'application des modalités de

Graphique 2 : aménagements flexibles du temps de travail, par pays et portée de la flexibilité (%)



Remarques : base = tous les établissements de dix salariés ou plus. L'extrémité supérieure des barres de données montre la proportion d'établissements faisant usage d'un régime ou l'autre de flexibilité du temps de travail. Les différentes clés de légendes montrent la portée des régimes appliqués. Dans l'UE-27, par exemple, 56 % des établissements pratiquent une forme ou l'autre de flexibilité du temps de travail. Sur ces 56 %, 28,7 % proposent à leurs salariés une formule de crédit-temps, avec possibilité de récupérer les heures accumulées en prenant des jours entiers de congé (extrémité inférieure de la colonne) ; 9 % des établissements utilisant des crédits-temps permettent uniquement de prendre quelques heures de congés à titre de récupération (milieu de la colonne), tandis que 18,5 % des établissements ne proposent qu'un régime élémentaire d'horaires flexibles ne permettant pas de capitaliser des heures (partie supérieure de la colonne).

Source : ECS 2009

flexibilité du temps de travail à certaines subdivisions de l'établissement que les entreprises où les horaires de travail sont plus conventionnels. Il apparaît, en outre, que les modalités appliquées dans le secteur des services sont généralement accessibles à une plus large part des salariés que celles mises en place dans le secteur de l'industrie.

Incidence des régimes de flexibilité du temps de travail incluant un système de comptabilisation des heures

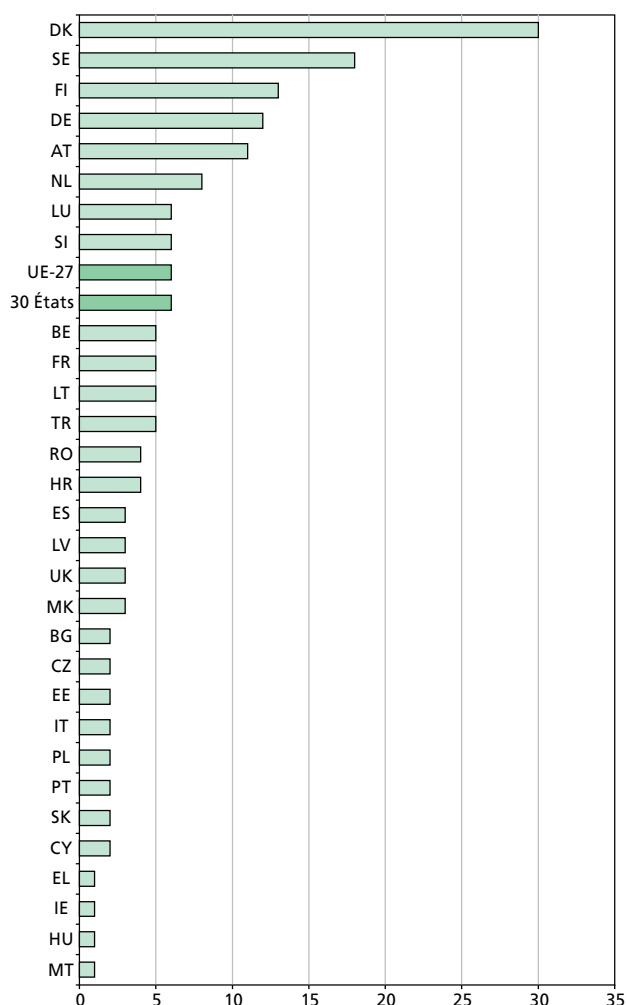
Deux tiers des régimes de flexibilité appliqués ne se bornent pas à autoriser une certaine fluctuation concernant l'heure de début de la journée de travail, mais offrent aussi la possibilité de capitaliser les heures grâce à un mécanisme de crédit-temps ou tout autre système similaire. Si nous considérons l'ensemble des établissements de dix salariés ou plus comme constituant la base de référence, les résultats montrent que près de quatre établissements (38 %) sur dix disposent de systèmes de crédit-temps.

Dans un peu plus des trois quarts des établissements ayant mis en place un tel système, les modalités de flexibilité du temps de travail permettent aux travailleurs de récupérer les crédits d'heures accumulés en prenant des jours complets de congé. Ce résultat témoigne du fait que la plupart des systèmes de crédit-temps introduits ont pour finalité d'accroître la flexibilité. Les données recueillies montrent en outre que, sur l'ensemble des établissements couverts par l'enquête (et pas seulement ceux proposant un mécanisme de capitalisation du temps de travail), 29 % des entreprises de dix salariés ou plus ont adopté des systèmes de flexibilité suffisamment souples pour permettre à leur personnel de prendre des jours entiers de congé.

Le graphique 2 illustre les différences notables qui existent entre les pays, tant en ce qui concerne l'application générale des modalités de flexibilité du temps de travail que la marge de liberté accordée à cet égard aux salariés.

- C'est en Finlande que les horaires flexibles sont les plus répandus, avec plus de huit établissements sur dix appliquant un régime de flexibilité du temps de travail. Des modalités de flexibilité du temps de travail ont aussi été mises en place dans une proportion élevée d'établissements (plus des deux tiers) au Royaume-Uni (70 %), au Danemark (69 %) et en Suède (67 %).
- En Bulgarie, en Grèce et dans les pays candidats (PC-3), ces modalités sont moins répandues, puisque seulement un tiers des établissements en proposent.
- Dans les pays nordiques ainsi qu'en Allemagne et en Autriche, les régimes appliqués se caractérisent généralement par une très grande souplesse et incluent le plus souvent la possibilité de capitaliser les heures,

Graphique 3 : établissements proposant des crédits-temps à long terme par pays (%)



Remarque : base = tous les établissements de dix salariés ou plus.
Source : ECS 2009

voire de récupérer les crédits d'heures accumulés en prenant des jours entiers de congé. Par contre, les régimes introduits en Hongrie, en Irlande, en Lituanie, au Royaume-Uni et dans la plupart des États du sud de l'Europe permettent rarement d'accumuler les heures ouvrées. Dans ces pays, la flexibilité du temps de travail se limite le plus souvent à la possibilité de faire fluctuer les heures de début et de fin de la journée de travail.

Crédits-temps à long terme

Les crédits-temps à long terme sont les instruments qui offrent la plus vaste marge de liberté en matière de flexibilité du temps de travail. L'ECS les définit comme suit : « systèmes d'horaire flexible permettant aux salariés d'accumuler des heures pendant une période supérieure à une année, par un mécanisme appelé crédit-temps à long terme ». Dans l'UE-27, seuls 6 % des établissements de dix salariés

ou plus proposent de tels mécanismes à leur personnel (graphique 3). L'incidence la plus élevée est de loin celle relevée au Danemark, où près de 30 % des établissements de dix salariés ou plus offrent à au moins une partie de leurs salariés la possibilité de bénéficier d'un crédit-temps. Parmi les autres États où une proportion notable d'établissements a instauré des crédits-temps à long terme, figurent la Suède (18 %), la Finlande (13 %), l'Allemagne (12 %) et l'Autriche (11 %). En revanche, le crédit-temps à long terme est rarement disponible dans les États du sud de l'Europe et dans la plupart des nouveaux États membres (NEM) ayant adhéré à l'Union européenne en 2004 et 2007.

Les taux susmentionnés reflètent uniquement la proportion d'établissements proposant un système de crédit-temps ; ils ne permettent pas d'en tirer une quelconque conclusion quant à la proportion de salariés autorisés à en bénéficier. Même si le modèle général de flexibilité du temps de travail mis en place dans l'entreprise couvre la totalité des salariés ou une majorité d'entre eux, il ne faut pas en déduire automatiquement que les crédits-temps à long terme sont aussi accessibles à chacun des membres du personnel. De plus, des études de cas menées dans le cadre d'un projet de recherche allemand sur l'utilisation des crédits-temps à long terme ont montré que, même dans les établissements où ces régimes sont ouverts à tous les employés ou à la plupart d'entre eux, seule une minorité de travailleurs les utilise pour capitaliser des heures sur le long terme. Parmi ces travailleurs, la proportion de salariés âgés réservant les heures accumulées pour des plans de retraite anticipée se révèle extrêmement élevée (Wotschak et al. 2008).

Dans beaucoup d'entreprises, les heures capitalisées au moyen des crédits-temps servent de tampon pour faire face aux réductions — souvent importantes dans le contexte de la crise économique actuelle — des volumes de commande. Les entreprises prospères durant la période faste précédant la crise et qui pratiquaient le système de crédit-temps à long terme depuis plusieurs années ont sans doute accumulé un volume considérable de crédits d'heures. L'apurement de ces crédits-temps peut contribuer à éviter ou, tout du moins, à postposer des licenciements ou l'introduction d'autres mesures lourdes de conséquences, tels que le travail à temps réduit. Les crédits-temps à long terme peuvent ainsi avoir un effet de sécurisation de l'emploi et aider l'employeur à ne pas perdre des travailleurs qualifiés.

Cependant, la crise économique actuelle met aussi en lumière certains des dangers potentiels que comporte l'utilisation de crédits-temps à long terme, du point de vue des salariés. Les crédits-temps ne sont pas tous suffisamment garantis contre le risque de faillite de l'entreprise. En cas d'effondrement de l'entreprise, cela signifie que les salariés

concernés ne perdent pas seulement leur emploi mais aussi les crédits d'heures accumulés durant de longues périodes au cours desquelles ils ont fait des heures supplémentaires, sans recevoir la moindre compensation sous forme d'argent ou de congé. Des recherches récentes montrent que même dans les pays qui ont établi des dispositions légales et réglementaires pour protéger les crédits-temps, ces dispositions ne sont souvent pas appliquées⁵.

Les crédits-temps à long terme — en particulier ceux s'étendant tout au long de la vie — sont partiellement axés sur des objectifs spécifiques : plans de formation complémentaire de longue durée, congé sabbatique en vue de s'occuper d'une personne à charge ou retraite anticipée (notamment dans le cas de personnes âgées). En période de difficultés économiques, les salariés peuvent être instamment priés d'utiliser leurs crédits d'heures, ce qui risque d'anéantir leur plan de capitalisation des heures sur le long terme.

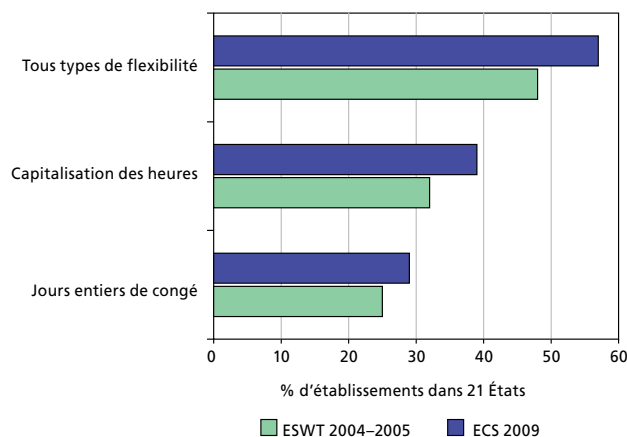
Évolutions des tendances en matière de flexibilité du temps de travail

Plusieurs des questions sur la flexibilité du temps de travail déjà posées à l'occasion de l'ESWT 2004-2005 ont été reprises lors de l'ECS 2009, ce qui a permis d'observer, pour la première fois, les tendances paneuropéennes en matière d'évolution des modalités de flexibilité au niveau des entreprises (graphique 4).

La comparaison montre que, pour l'ensemble des niveaux mesurés au moyen des questions relatives aux tendances, la proportion d'entreprises ayant instauré des régimes de flexibilité du temps de travail a augmenté de manière notable durant les quatre dernières années.

- L'ESWT a fait apparaître que, dans les 21 États membres de l'UE soumis à l'enquête, près d'une entreprise sur deux (48 %) de dix salariés ou plus permettait à ses salariés de bénéficier d'une certaine flexibilité quant au début et à la fin de leur journée de travail. L'ECS 2009 montre que cette proportion s'élève désormais à 57 % dans ces mêmes États membres.
- Dans le cadre de l'ESWT, près d'un tiers (32 %) des établissements proposaient des régimes de flexibilité offrant la possibilité d'accumuler des heures grâce à un système de crédit-temps. L'ECS 2009 met en lumière une hausse significative à cet égard (7 points

Graphique 4 : Graphique 4 : incidence des régimes de flexibilité, 2004-2005 et 2009 (%) incidence des régimes de flexibilité, 2004-2005 et 2009 (%)



Remarques : base = tous les établissements de dix salariés ou plus établis dans les 21 pays couverts par l'ESWT. Les 21 États inclus dans cette comparaison sont les 15 États membres avant l'élargissement de l'UE (UE-15) et six des nouveaux États membres (NEM) : CY, CZ, HU, LV, PL et SI.

Sources : ESWT 2004-2005 et ECS 2009

de pourcentage), puisque 39 % des établissements offrent maintenant des aménagements de ce type à leurs salariés.

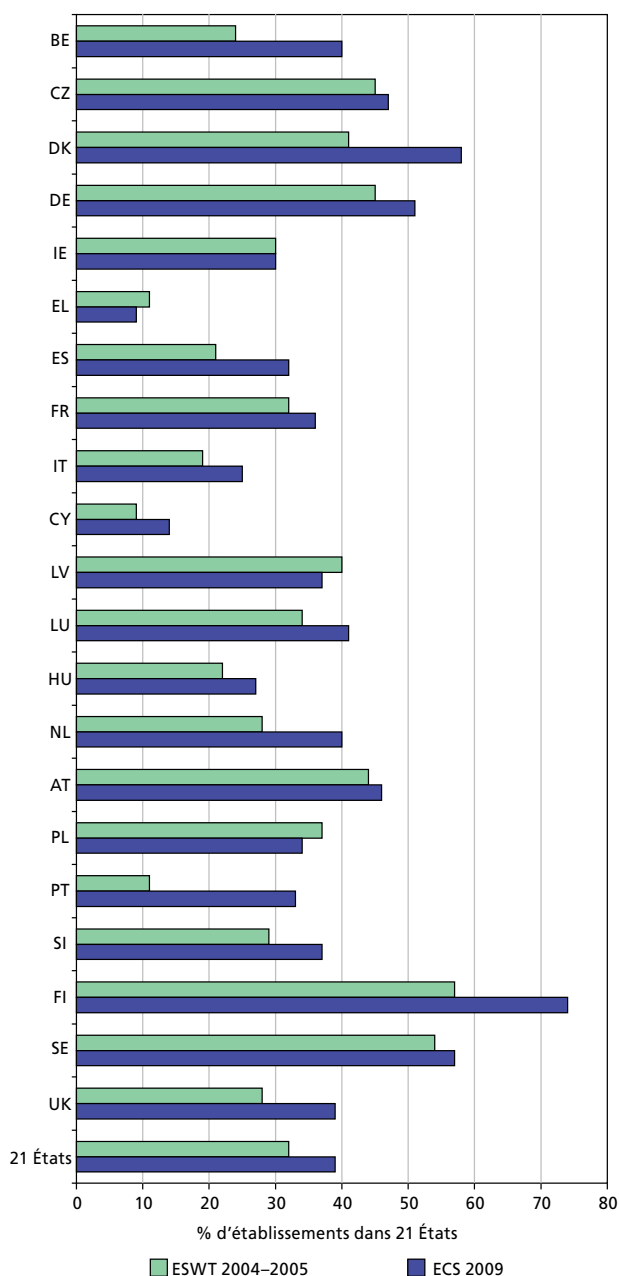
- L'ESWT avait révélé qu'un établissement sur quatre (25 %) disposait d'un système de comptabilisation du temps de travail qui offrait un degré de flexibilité plus élevé encore, en permettant de prendre des jours entiers de congé en compensation des heures créditées. Il ressort de l'ECS 2009 que la proportion d'établissements offrant pareil degré de flexibilité dans les 21 États étudiés s'élève à 29 %.

Les résultats susmentionnés mettent en évidence la nette progression que ce type de flexibilité interne a connue au cours des quatre dernières années, en s'étendant de façon notable dans les 21 États membres où des tendances peuvent être établies. Le graphique 5 montre que l'utilisation des régimes de flexibilité permettant d'accumuler les heures de travail a augmenté dans tous les pays, à l'exception de la Grèce, de l'Irlande, de la Lettonie et de la Pologne, où le niveau est demeuré quasiment inchangé durant les quatre dernières années⁶.

⁵ À titre d'exemple, l'institut allemand de la recherche sur l'emploi (*Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung*, IAB) a mené une étude intitulée « IAB Establishment Panel » qui a révélé qu'en 2006, seul un tiers des établissements ayant au moins un salarié redevable de cotisations de sécurité sociale et proposant des crédits-temps à long terme les avaient garantis contre le risque de faillite de l'entreprise ou prévoyaient de le faire (Fischer et al. 2007, p. 83). Les entreprises de plus petite dimension, en particulier, n'avaient pas (ou pas encore) pris de mesures en ce sens. En Allemagne, l'adoption de mesures de protection contre le risque de faillite n'est obligatoire que pour certains types de crédits-temps à long terme, à savoir ceux faisant l'objet d'une contrepartie pécuniaire et visant des finalités spécifiques. Cependant, la proportion élevée de crédits-temps non protégés doit attirer l'attention sur ce problème.

⁶ Les légères baisses visibles sur le graphique en ce qui concerne la Pologne, la Lettonie et la Grèce n'indiquent pas nécessairement un réel déclin dans l'utilisation de ces régimes. Pour des échantillons de 500 ou 1 000 établissements, des modifications jusqu'à trois points de pourcentage sont considérées comme des variations normales des mesures.

Graphique 5 : aménagements flexibles du temps de travail avec possibilité d'accumuler des heures par pays, en 2004-2005 et en 2009 (%)



Remarque : base = tous les établissements de dix salariés ou plus situés dans les 21 États couverts par l'ESWT.

Sources : ESWT 2004-2005 et ECS 2009

Le Portugal, la Finlande, le Danemark et la Belgique enregistrent des hausses particulièrement importantes. Des augmentations considérables ont aussi été observées aux Pays-Bas, en Espagne et au Royaume-Uni. En Finlande et au Danemark, la proportion d'établissements qui appliquaient des régimes de flexibilité autorisant l'accumulation des heures était déjà élevée en 2004. Le

Portugal, par contre, n'affichait qu'un très faible niveau en 2004 ; il se situe désormais dans la moyenne. Alors que les Pays-Bas et la Belgique avaient aussi, comparativement, de faibles niveaux d'utilisation de ces systèmes en 2004, ils figurent aujourd'hui parmi les pays où les systèmes de crédit-temps sont répandus, puisque 40 % de leurs établissements en proposent à leurs salariés.

En ce qui concerne la proportion de salariés autorisés à bénéficier de ces régimes de flexibilité, une légère différence est à noter entre l'ESWT et l'ECS. Les deux études montrent que, dans les établissements proposant un régime de flexibilité, deux tiers environ des salariés ont le droit de l'utiliser.

Caractéristiques des établissements proposant des régimes de flexibilité du temps de travail

L'application de régimes de flexibilité, que ce soit avec ou sans crédits-temps, ne se limite pas à des secteurs particuliers de l'activité économique. Même les secteurs tels que ceux du commerce de gros et de détail, des réparations de marchandises, ou des hôtels et restaurants — où il est essentiel d'être disponibles pour les clients à des heures déterminées — ont introduit dans une large mesure des régimes de flexibilité (tableau 1). Force est cependant de relever certaines divergences entre les secteurs quant à la manière d'appliquer ces régimes : les secteurs qui y ont le plus recours sont l'immobilier et les services aux entreprises, les activités financières et les services collectifs, sociaux et personnels ; en revanche, la construction et l'éducation sont les secteurs les moins enclins à appliquer de tels régimes.

Indépendamment du degré de flexibilité du système proposé, les grandes entreprises tendent à être plus disposées à instaurer des horaires de travail flexibles que les entreprises de plus petite dimension. Toutefois, la proportion de petits établissements appliquant des régimes de flexibilité — y compris ceux, plus complexes, permettant de capitaliser des heures — n'est pas pour autant négligeable. Cette constatation est assez remarquable, si l'on songe à l'investissement considérable que l'instauration et la gestion d'un système de crédit-temps requièrent ; elle est le signe que même dans les petites entreprises où l'investissement à consentir par salarié pour qu'un tel système puisse fonctionner est comparativement élevé, les employeurs estiment que ses avantages valent largement les efforts financiers qu'il impose. Par contre, les établissements de petite dimension n'appliquent que rarement des crédits-temps à long terme : seuls 5 % des établissements appartenant à la catégorie de taille la plus petite (de 10 à 19 salariés) proposent des crédits-temps à leur personnel,

Tableau 1 : établissements proposant un régime de flexibilité du temps de travail, par secteur, dans l'UE-27 (%)

Secteur économique	Flexibilité de base	Possibilité d'accumuler des heures	Possibilité de prendre des jours entiers de congé	Crédits-temps à long terme
Industrie manufacturière et énergie	52	35	27	5
Construction	43	27	20	4
Tous les secteurs de l'industrie	50	33	25	5
Commerce de gros et de détail ; réparations de marchandises	54	34	26	5
Hôtels et restaurants	63	37	28	8
Transports et communications	52	31	24	5
Activités financières	69	50	40	6
Immobilier et services aux entreprises	70	48	35	8
Administration publique	63	50	38	5
Éducation	46	31	22	3
Santé et action sociale	55	40	29	6
Services collectifs, sociaux et personnels	69	51	43	6
Tous les secteurs des services	59	41	30	6
Tous les secteurs	56	38	29	6

Remarque : base = tous les établissements de dix salariés ou plus dans l'UE-27.

Source : ECS 2009

alors que 12 % des établissements de 500 salariés ou plus le font (graphique 6).

Pour tous les types de régimes de flexibilité pris en compte lors de l'enquête, les taux d'incidence de ces régimes se révèlent supérieurs dans les établissements dont les activités normales sont marquées par des variations importantes de la charge de travail au cours de la journée, de la semaine de travail ou de l'année, par rapport aux entreprises qui sont rarement confrontées à de telles fluctuations. Les différences entre ces deux catégories d'établissements restent néanmoins assez faibles, puisqu'elles sont de l'ordre de 5 points de pourcentage. Pour ce qui est de l'application de crédits-temps à long terme, l'existence ou non de fluctuations régulières de la charge de travail joue un rôle plus infime encore.

Heures supplémentaires

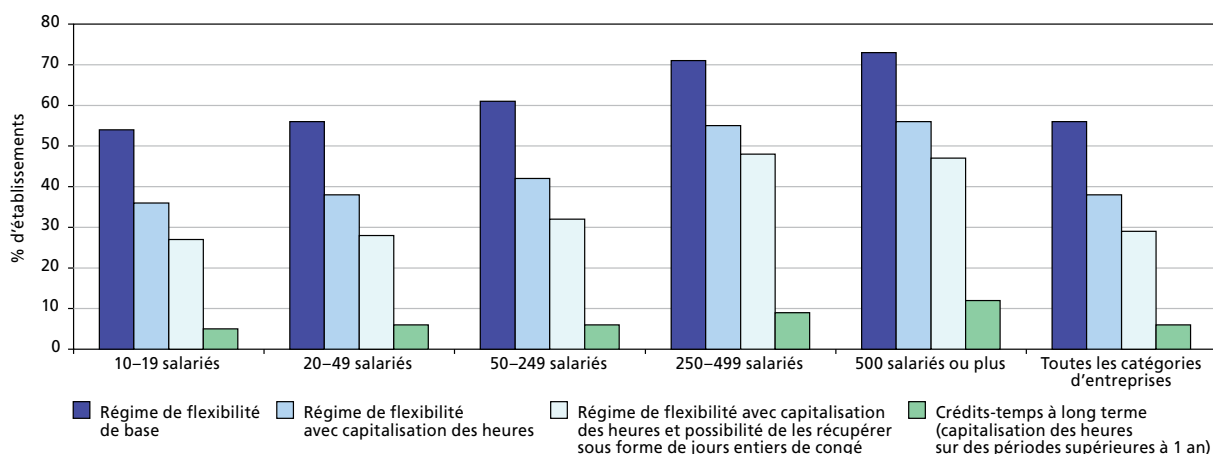
Traditionnellement, la stratégie privilégiée par les entreprises pour faire face à une surcharge temporaire de travail est le recours à des heures supplémentaires. En règle générale, cela implique un dépassement temporaire du nombre d'heures de travail journalières ou hebdomadaires convenu par contrat ou convention collective, et ainsi du volume global d'heures de travail, afin de permettre à l'établissement d'absorber cette surcharge de travail, sans devoir recruter et former de personnel supplémentaire.

Lors de l'ECS, des membres du personnel de direction des établissements ont été interrogés au sujet de la fréquence des heures supplémentaires au cours des douze mois écoulés et du type de compensation accordé pour ces heures supplémentaires. Pour les salariés qui bénéficient de régimes de flexibilité du temps de travail permettant de capitaliser des heures, seuls les crédits d'heures restant en compte au terme de la période de compensation fixée doivent être considérés comme des heures supplémentaires.

Fréquence des heures supplémentaires

Un peu plus de deux tiers (68 %) des établissements établis dans l'Union européenne ont déclaré avoir effectué des heures supplémentaires (au sens de la définition susmentionnée) durant la période de référence (graphique 7). Dans les établissements ayant eu recours à des heures supplémentaires, sous quelque forme que ce soit, celles-ci ont concerné près de la moitié du personnel, en moyenne. Toutefois, cette valeur moyenne cache des différences importantes entre les entreprises : si, dans 29 % des établissements, la proportion du personnel ayant dû faire des heures supplémentaires était inférieure à 20 %, il apparaît que, dans une proportion similaire d'entreprises (26 %), la totalité ou presque des salariés (80 % ou plus) ont été appelés à travailler au-delà de l'horaire normal. L'ECS n'a pas permis de collecter des données sur le volume total d'heures supplémentaires effectuées (en nombre

Graphique 6 : régimes de flexibilité du temps de travail, par catégorie d'entreprises, UE-27 (%)



Remarque : base = tous les établissements de dix salariés ou plus dans l'UE-27.

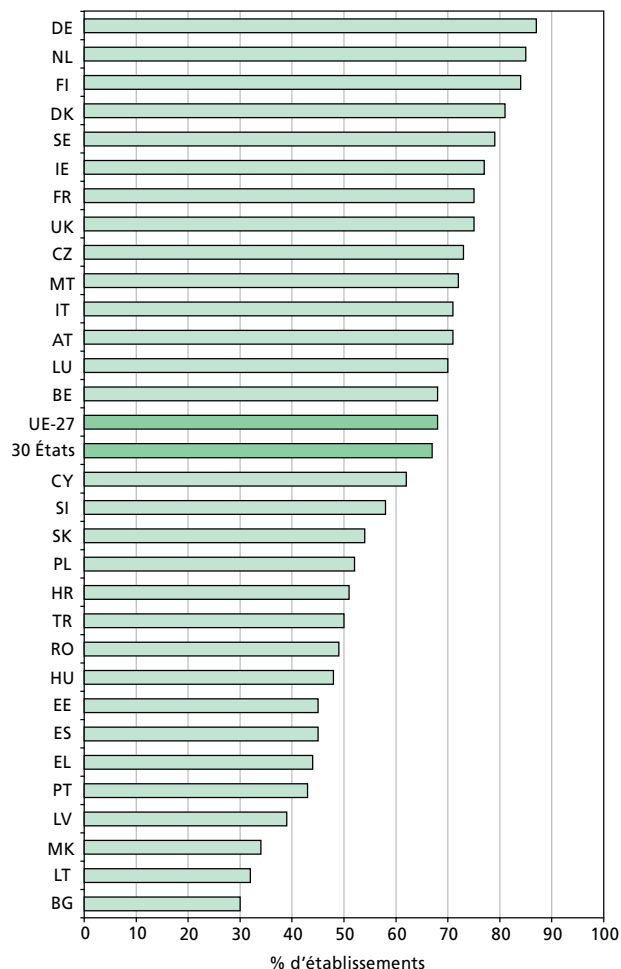
Source : ECS 2009

d'heures) car un grand nombre d'établissements n'étaient pas en mesure de donner un chiffre exact et estimaient surtout qu'il n'était pas approprié de communiquer cette information dans le cadre d'un entretien téléphonique.

Au niveau national, les établissements situés en Allemagne, en Irlande, en France, aux Pays-Bas, dans les pays nordiques et au Royaume-Uni ont eu davantage recours aux heures supplémentaires que ceux établis dans le sud de l'Europe et dans les nouveaux États membres d'Europe centrale et orientale. La République tchèque, Malte et l'Italie font, cependant, exception à cette règle, en affichant des proportions d'heures supplémentaires supérieures à la moyenne de l'UE (68 %)⁷. Les tendances nationales qui se dégageaient des données recueillies lors de l'ESWT 2004-2005 étaient similaires : c'est en Allemagne et en Irlande que les proportions d'établissements pratiquant des heures supplémentaires étaient les plus élevées, alors que la plupart des États membres du sud de l'Europe ne recouraient à cette forme de travail que dans une moindre mesure.

La pratique des heures supplémentaires est répartie de manière relativement uniforme entre les différents secteurs d'activité. Dans pratiquement tous les secteurs, près de deux

Graphique 7 : établissements ayant enregistré des heures supplémentaires durant les 12 mois qui ont précédé le printemps 2009 (%)



Remarque : base = tous les établissements de dix salariés ou plus.

Source : ECS 2009

⁷ Les différences entre les pays mises en évidence par l'ECS concernant la fréquence des heures supplémentaires ne reflètent pas toujours les différences générales quant à l'attitude des entreprises à l'égard des heures supplémentaires. La fréquence des heures supplémentaires est aussi influencée par les fluctuations du cycle économique : les pays en plein essor au moment de l'enquête sont davantage susceptibles d'afficher une fréquence élevée d'heures supplémentaires que ceux qui connaissaient une situation économique moins favorable. Il faut cependant noter que que les résultats nationaux recueillis quatre ans auparavant lors de l'ESWT sont, à cet égard, très similaires à ceux de l'ECS, ce qui indique que les tendances nationales en matière d'utilisation des heures supplémentaires ne sont pas uniquement le fruit des différences inhérentes à la situation économique des pays.

tiers (entre 61 % et 74 %) des établissements ont demandé à leur personnel d'effectuer des heures supplémentaires au cours des douze mois qui ont précédé l'enquête, avec une tendance légèrement plus accentuée dans les entreprises de grande dimension que dans les petites entreprises. Par contre, en moyenne, la proportion de salariés concernés les heures supplémentaires se révèle, inférieure dans les grandes entreprises.

Compensation des heures supplémentaires

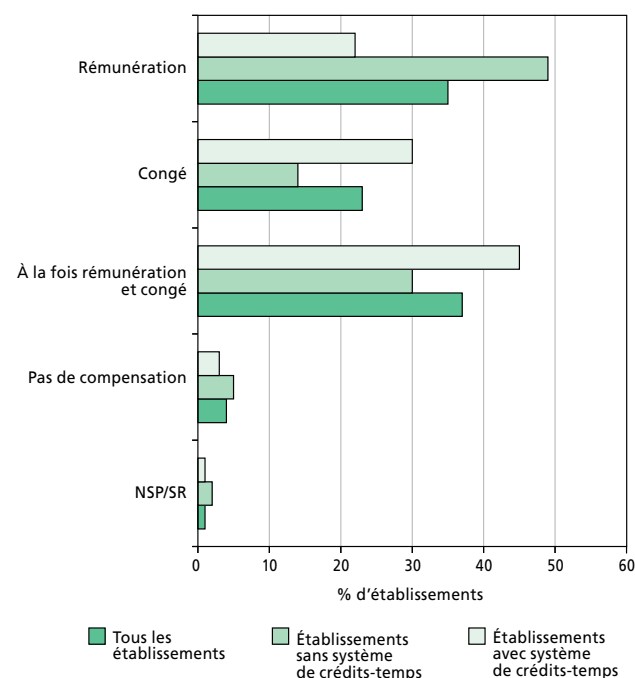
Traditionnellement, les heures supplémentaires sont compensées financièrement par l'octroi, pour chaque heure effectuée en sus du nombre d'heures fixé, d'une rémunération extraordinaire venant s'ajouter au salaire mensuel, avec ou sans versement d'une prime additionnelle pour ces heures supplémentaires. Les résultats de l'ECS 2009 montrent que le paiement des heures supplémentaires demeure la modalité de compensation la plus répandue : un peu plus d'un tiers (35 %) des établissements dans l'UE proposent généralement une compensation financière, tandis que près d'un quart (23 %) des établissements accordent, en principe, des congés à titre de récupération des heures supplémentaires. Si ces deux types de compensation sont parfois pratiqués de manière exclusive, les entreprises les utilisent le plus souvent en combinaison : 37 % des établissements déclarent compenser les heures supplémentaires soit par des congés, soit par l'octroi d'une rémunération. Cela ne signifie pas nécessairement que les salariés ont le libre choix entre ces deux formes de compensation ; il est possible, en effet, que certains groupes de salariés reçoivent, en règle générale, une compensation pécuniaire, alors que d'autres récupèrent leurs heures supplémentaires sous forme d'heures de congé, de même qu'il est possible que les heures supplémentaires soient, jusqu'à une certaine limite, compensées par des congés et que les heures excédant cette limite fassent l'objet d'une rémunération.

Au cours de la période de référence, seule une petite minorité (4 %) d'établissements a demandé à ses salariés d'effectuer des heures supplémentaires sans leur octroyer, en général, la moindre compensation. Quasi inexistante dans l'industrie manufacturière (2 %), cette pratique se révèle toutefois un peu plus courante dans le secteur des services (5 %) et, en particulier, dans les secteurs de l'immobilier et des services aux entreprises (8 %) ainsi que dans celui de l'éducation (7 %). Même si cette forme de « compensation » est manifestement la moins intéressante du point de vue des salariés, les entreprises

s'attendent souvent à ce que leurs cadres supérieurs, qui bénéficient de salaires élevés, effectuent un certain nombre d'heures supplémentaires non compensées, celles-ci étant considérées comme déjà prises en compte dans leur rémunération. De fait, la plupart des établissements qui ont déclaré, lors de l'ECS, ne pas compenser les heures supplémentaires disposent d'une proportion élevée de salariés occupant des postes hautement spécialisés. Parmi les établissements où moins de 20 % des salariés exercent des fonctions requérant des qualifications élevées, seuls 2 % d'entre eux ne proposent généralement aucune compensation pour les heures supplémentaires. Cette proportion augmente en fonction de la part de travailleurs qualifiés et atteint 9 % dans les établissements où au moins 80 % des postes sont de haut niveau⁸.

La pratique consistant à compenser généralement les heures supplémentaires par des heures de congé est beaucoup plus fréquente dans le secteur des services (27 %) que dans l'industrie (14 %) ; cette tendance s'inverse en ce qui

Graphique 8 : modalités de compensation des heures supplémentaires dans les établissements avec et sans crédits-temps, UE-27 (%)



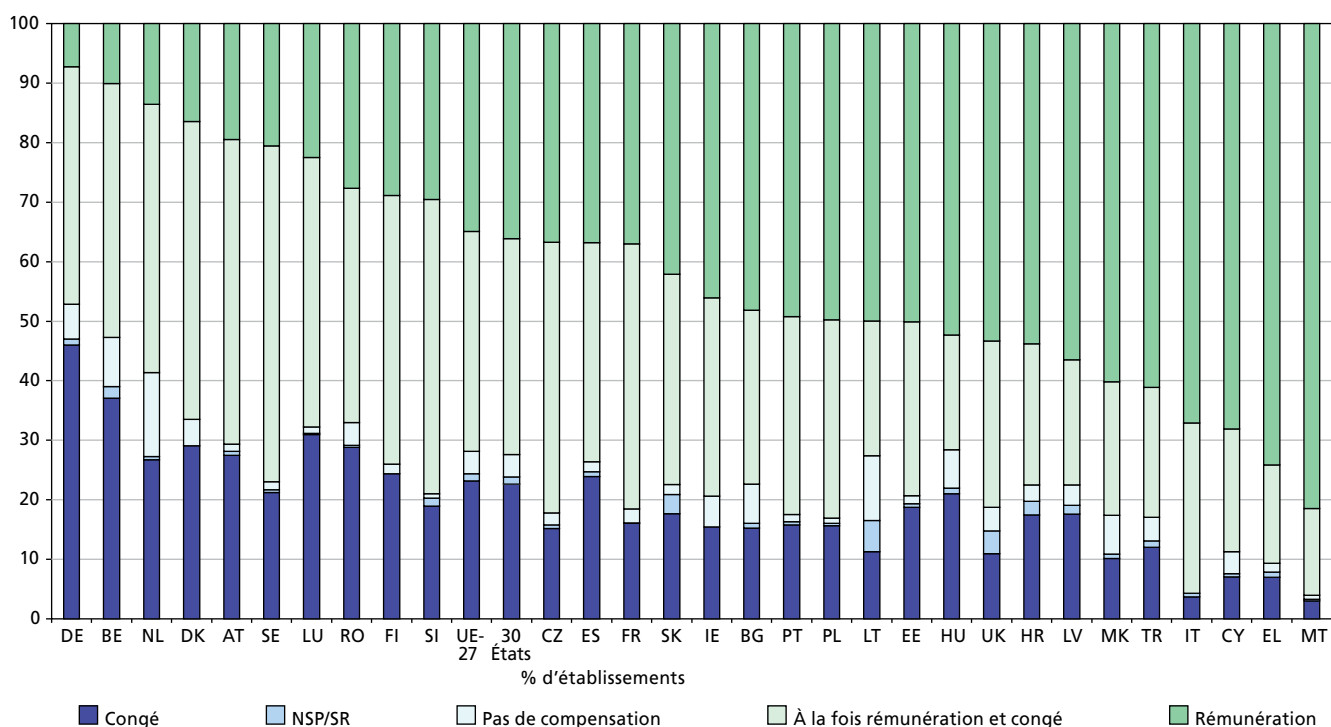
Remarques : Base = tous les établissements de dix salariés ou plus ayant eu recours à des heures supplémentaires au cours des douze mois qui ont précédé l'enquête dans l'UE-27.

NSP/SR = Ne sait pas/Sans réponse.

Source : ECS 2009

⁸ Cette tendance n'est cependant pas uniforme dans tous les pays. En Hongrie et en Lituanie, par exemple, il existe clairement une corrélation entre la proportion de salariés occupant des postes de haut niveau et la non-compensation des heures supplémentaires.

Graphique 9 : modalités de compensation des heures supplémentaires par pays (%)



Remarque : base = tous les établissements de dix salariés ou plus ayant eu recours à des heures supplémentaires au cours des douze mois qui ont précédé l'enquête. NSP/SR = Ne sait pas/Sans réponse.

Source : ECS 2009

concerne le paiement des heures supplémentaires (46 % dans l'industrie contre 30 % dans les services).

Une comparaison des diverses formes de compensation des heures supplémentaires entre les établissements qui proposent un système de crédit-temps et ceux qui ne le font pas révèle de nettes différences entre les deux groupes : alors que près de la moitié (49 %) des établissements ne disposant d'aucun mécanisme de capitalisation du temps de travail compensent généralement les heures supplémentaires par une rémunération additionnelle, cette pratique n'est suivie que par moins d'un quart (22 %) des entreprises ayant adopté un crédit-temps (graphique 8). Inversement, la récupération des heures supplémentaires sous forme de congé n'est pratiquée que par 14 % seulement des établissements qui ne permettent pas à leurs salariés de capitaliser leurs heures de travail, alors qu'elle est appliquée dans près d'un tiers (30 %) des entreprises offrant cette possibilité. Néanmoins, le mode de compensation le plus fréquent dans les établissements pratiquant le crédit-temps est l'application d'une rémunération combinée à un congé de récupération.

Il existe des différences substantielles entre les pays en matière de compensation des heures supplémentaires⁹. Dans les établissements allemands, le congé de récupération est la forme de compensation la plus répandue au niveau des entreprises et celles-ci sont près de la moitié (46 %) à l'appliquer de manière exclusive (graphique 9). Parmi les autres pays où des proportions élevées d'établissements ont établi cette forme de compensation comme règle générale, il y a lieu de citer la Belgique, le Luxembourg, le Danemark et la Roumanie. Dans la plupart des pays méditerranéens — à l'exception notable de l'Espagne —, le congé de récupération est une forme de compensation moins courante ; en effet, la proportion d'établissements en ayant fait une règle générale s'élève à 3 % seulement à Malte, à 4 % en Italie et à 7 % en Grèce et à Chypre. Dans ces États, les établissements appliquant une combinaison des deux modalités de compensation sont rares, ceux-ci privilégiant clairement la rémunération. Tel est le cas également dans la plupart des États d'Europe centrale et orientale et au Royaume-Uni, où la rémunération comme seule modalité de compensation des heures supplémentaires est largement répandue.

⁹ En ce qui concerne la pratique de compensation des heures supplémentaires, les tendances nationales observées demeurent dans une large mesure identiques lorsque l'analyse ne prend en compte que les établissements qui ne proposent aucun système de crédit-temps.

Les Pays-Bas (14 %) et la Lituanie (11 %) sont les deux États où les établissements n'offrant aucune compensation pour les heures supplémentaires sont proportionnellement les plus nombreux ; ils sont suivis par la Belgique (8 %), la Hongrie (6 %) et l'Allemagne (6 %), qui affichent aussi des taux supérieurs à la moyenne.

Tant du point de vue de la flexibilité que de celui de l'équilibre entre le travail et la vie privée, la compensation des heures supplémentaires par un congé de récupération est loin d'être perçue de la même manière qu'une compensation pécuniaire : dans les établissements où aucun mécanisme de crédit-temps n'est appliqué, le congé de récupération peut être considéré comme une sorte de mesure intermédiaire entre le système classique des heures supplémentaires donnant droit à une contrepartie financière et le crédit-temps. Sur le long terme, les salariés dont les heures supplémentaires sont compensées par des heures de congé ne travaillent pas davantage en définitive. Pour l'employeur, la pratique du congé de récupération présente des avantages évidents : si les heures de récupération sont prises en période de faible charge de travail, c'est-à-dire à un moment où les temps « morts » devraient normalement être payés, les heures supplémentaires n'engendrent aucun coût additionnel. De plus, le congé de récupération tend à être préférable à la rémunération des heures supplémentaires, en ce qui concerne l'équilibre entre le travail et la vie privée. Il est à craindre cependant que la liberté dont les salariés disposent pour décider quand faire des heures supplémentaires et quand prendre des heures de récupération est beaucoup plus limitée en l'absence de système de comptabilisation du temps de travail régi par des règles précises. Par ailleurs, il ne faut pas négliger le fait que, pour certains groupes de travailleurs (en particulier ceux dont le salaire de base est très bas), la compensation financière qu'ils perçoivent en effectuant des heures supplémentaires peut représenter une partie substantielle de leurs revenus et leur apparaît, dès lors, préférable au congé de récupération.

Travail à temps partiel

Le travail à temps partiel est une des formes d'aménagement du temps de travail « atypique » les plus répandues en Europe. Il permet aux établissements d'adapter le volume de la main-d'œuvre disponible en fonction des fluctuations de la charge de travail sur une journée ou une semaine. Qui plus est, il est souvent considéré comme une opportunité intéressante pour les salariés, dans la mesure où il leur permet de combiner plus aisément le travail avec les obligations familiales ou ménagères.

La directive 97/81/CE¹⁰ du Conseil concernant l'accord-cadre sur le travail à temps partiel conclu par les partenaires sociaux européens a établi des dispositions pour éliminer toute discrimination à l'égard des travailleurs à temps partiel et pour améliorer la qualité du travail à temps partiel. Cependant, force est de constater que les conditions-cadres définies en matière de travail à temps partiel varient d'un État à l'autre. Pour ce qui est de l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée, la qualité du travail à temps partiel dépend, dans une large mesure, des conditions liées à l'emploi proposé et de la pratique inhérente à ce type de travail dans les établissements.

En ce qui concerne le travail à temps partiel, l'ECS n'a pas pour objectif premier de fournir des données statistiques sur la fréquence de ce type de travail, puisque celles-ci ont déjà été récoltées lors de l'enquête sur les forces de travail. Elle vise plutôt à explorer la nature du travail à temps partiel tel qu'il est proposé dans les établissements, en enquêtant sur certains aspects spécifiques de son organisation et en évaluant la qualité des emplois à temps partiel disponibles. De surcroît, l'enquête prend en considération l'importance du travail à temps partiel dans le cadre des diverses stratégies de flexibilité appliquées par les établissements pour s'adapter aux changements de conjoncture.

Établissements ayant recours au travail à temps partiel

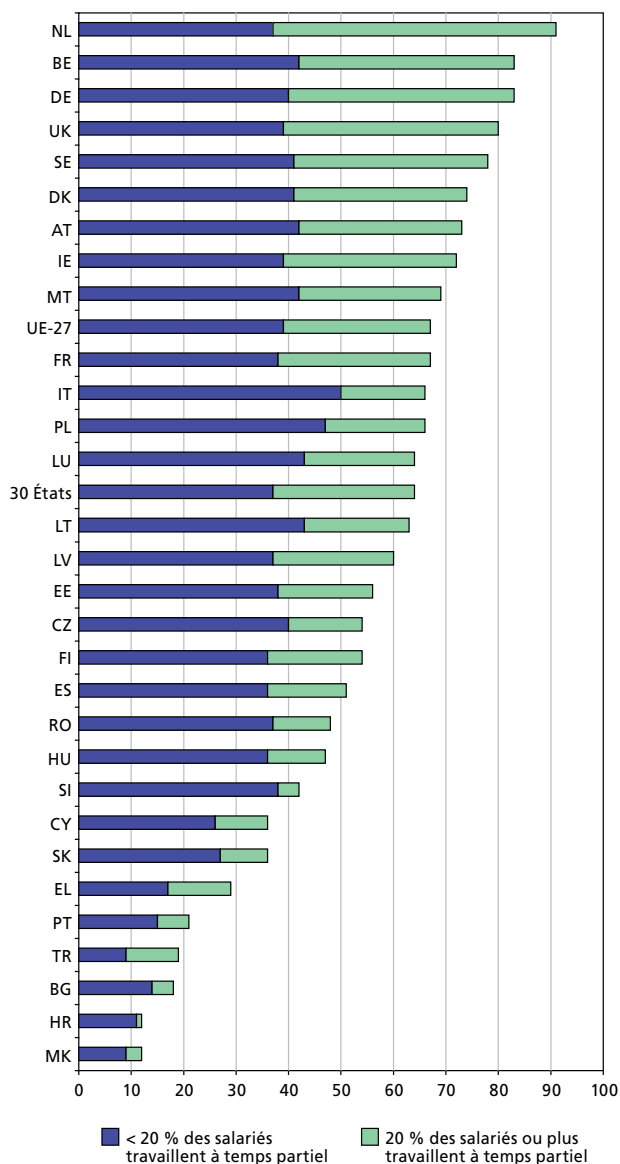
L'ECS 2009 entendait mesurer la fréquence du travail à temps partiel du point de vue des entreprises, en demandant à ces dernières d'indiquer approximativement la proportion de travailleurs employés à temps partiel parmi leur effectif. Cette question a permis d'établir une distinction entre les trois groupes d'établissements suivants :

- établissements n'employant aucun travailleur à temps partiel ;
- établissements n'ayant qu'une faible proportion de travailleurs à temps partiel (moins de 20 % de l'effectif total) ;
- établissements où la proportion de travailleurs à temps partiel est substantielle (20 % ou plus de l'effectif total).

Sur l'ensemble des établissements de dix salariés ou plus situés dans l'Union européenne, deux tiers (67 %) emploient au moins un salarié à temps partiel (graphique 10). Toutefois, la proportion d'établissements ayant recours au travail à temps partiel varie considérablement d'un État à l'autre. C'est aux Pays-Bas que l'usage du travail à temps partiel est le plus répandu : 91 % des établissements néerlandais de dix salariés ou plus emploient actuellement

¹⁰ <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:31997L0081:EN:HTML>.

Graphique 10 : établissements pratiquant le travail à temps partiel (par pays) et proportion du personnel employé à temps partiel (%)



Remarque : base = tous les établissements de dix salariés ou plus.
Source : ECS 2009

des travailleurs à temps partiel. Les autres États où la proportion d'établissements pratiquant ce type de travail se révèle aussi très élevée (plus de trois quarts de l'ensemble des établissements) sont la Belgique, l'Allemagne, le Royaume-Uni et la Suède. En revanche, le travail à temps partiel est moins courant dans les établissements situés dans les trois pays candidats à l'adhésion (PC-3), en Bulgarie, en Slovaquie et dans les plus petits États membres du sud de l'Europe (Portugal, Grèce et Chypre).

Si nous limitons l'échantillon pris en compte pour l'ECS aux 21 États couverts par l'ESWT 2004-2005 et si nous

comparons les résultats des deux enquêtes, ceux-ci révèlent une légère augmentation de la proportion d'établissements ayant recours à cette forme de travail : 64 % en 2004-2005 contre 69 % en 2009. Si cette tendance peut être observée dans la quasi-totalité des 21 États membres soumis à l'enquête, elle est cependant plus prononcée dans les États du sud de l'Europe ainsi qu'en Slovénie et au Luxembourg. En Pologne, par contre, la proportion d'établissements utilisant le travail à temps partiel a légèrement diminué.

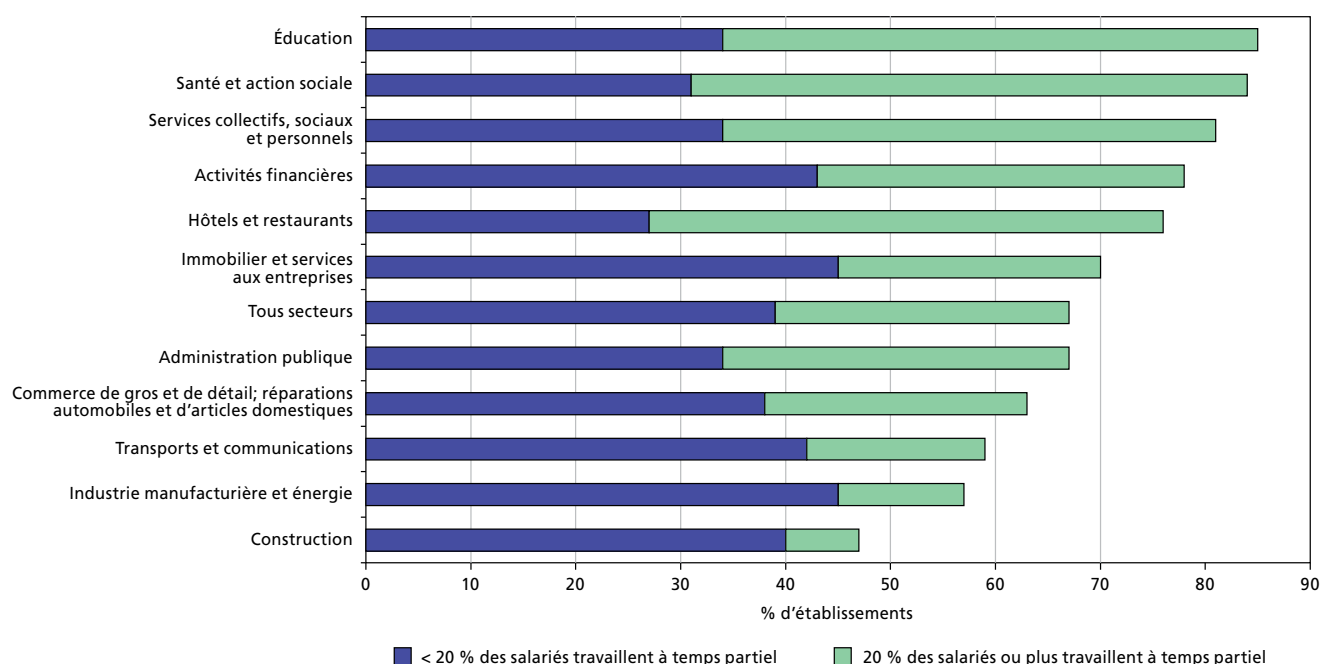
Les domaines d'activité économique où le travail à temps partiel est le plus répandu au niveau des entreprises font tous partie du secteur des services. De plus, les établissements où une proportion substantielle du personnel travaille à temps partiel - cette proportion ayant été fixée, pour cette étude, à au moins 20 % de l'effectif total - se concentrent majoritairement dans les services et, plus particulièrement, dans les secteurs suivants : hôtels et restaurants ; éducation ; santé et action sociale ; services collectifs, sociaux et personnels (graphique 11). Ces secteurs sont aussi ceux où la proportion de femmes parmi le personnel est la plus élevée. L'analyse de l'ESWT 2004-2005 avait montré que dans un grand nombre d'entreprises, le travail à temps partiel concerne exclusivement les femmes. En effet, pas moins de 55 % des établissements ayant recours à cette forme de travail ne comptaient pas un seul homme parmi leur personnel à temps partiel (cf. Anxo et al. 2007, p. 26).

Schémas d'aménagement du travail à temps partiel

Le travail à temps partiel peut être aménagé de diverses manières. Or, le type d'aménagement choisi est un facteur important pour apprécier les pratiques de travail à temps partiel sur le plan qualitatif. Dans les établissements européens, l'aménagement le plus fréquent demeure l'approche traditionnelle, à savoir un certain nombre d'heures fixes effectuées chaque jour. C'est l'approche adoptée, totalement ou partiellement, dans quatre établissements sur cinq (78 %) pratiquant le travail à temps partiel (tableau 2).

Toutefois, près de la moitié (45 %) des établissements employant du personnel à temps partiel proposent aussi d'autres cycles fixes de travail, comme par exemple un horaire de travail complet certains jours de la semaine et des jours complets de repos les autres jours. Ces modes d'aménagement peuvent tous deux être considérés comme assez favorables aux salariés, dans la mesure où ils comportent des horaires fixes et garantissent, dès lors, une certaine prévisibilité. En revanche, ils ne confèrent à l'établissement qu'un gain de flexibilité limité, par rapport à un emploi conventionnel à temps plein. Ce gain se résume, essentiellement, à la possibilité de renforcer les équipes de

Graphique 11 : travail à temps partiel, par secteur, dans l'UE-27 (%)



Remarque : base = tous les établissements de dix salariés ou plus dans l'UE-27.

Source : ECS 2009

travail par l'apport de personnel supplémentaire durant les périodes où des surcharges de travail sont régulières ou largement prévisibles. En outre, le travail à temps partiel permet d'embaucher du personnel doté des compétences requises dans des services où la charge de travail n'est pas suffisamment conséquente pour pouvoir engager une personne à temps plein.

Cependant, un peu plus d'un tiers (35 %) des entreprises organisent au moins certains emplois à temps partiel selon un horaire flexible qui n'est déterminé que quelques jours ou quelques heures à l'avance, en fonction des besoins de l'établissement. Certains groupes de travailleurs à temps partiel - tels que les étudiants, par exemple - peuvent disposer de plus de latitude que d'autres en matière de flexibilité et préfèrent même ne pas avoir des horaires de travail trop rigides. Il n'en reste pas moins que ce mode de travail à temps partiel est, en principe, le moins favorable pour les salariés car il leur impose de faire preuve de souplesse dans l'organisation de leurs tâches privées, celles-ci devant être adaptées au cas par cas, en fonction de leurs horaires de travail. De plus, il ne permet pas de combiner aisément plusieurs emplois à temps partiel. Or, cet aspect peut être particulièrement important pour une personne qui a accepté un emploi à temps partiel non par choix délibéré, mais faute de pouvoir trouver un poste à temps plein, et qui tente de combiner différents emplois à

temps partiel de manière à assurer des revenus suffisants. Du point de vue de l'employeur, par contre, le travail à temps partiel et à horaires flexibles est celui qui offre le plus de flexibilité, puisqu'il permet à l'établissement d'adapter la main-d'œuvre à la charge de travail réelle, dans des délais très courts.

Outre les modes d'aménagement du temps partiel évoqués ci-dessus, il en existe d'autres auxquels ont recours 13 % des établissements. Ces modes d'aménagement peuvent consister à travailler à temps plein durant plusieurs mois avec une rémunération équivalente à un temps partiel et en alternance avec des périodes de repos, comme dans le cas d'un régime de retraite partielle, par exemple. Ils peuvent aussi revêtir la forme d'un travail à temps partiel et à horaires flexibles, laissant principalement à l'employé, et non à l'employeur, la liberté de déterminer son horaire de travail en fonction de ses propres besoins.

Une comparaison des divers modes d'aménagement du travail à temps partiel au niveau national fait apparaître certaines divergences entre les États. Si le travail à temps partiel « traditionnel » (quelques heures de travail par jour) est de loin l'aménagement le plus répandu dans l'ensemble, les Pays-Bas, la Finlande et en Belgique affichent toutefois une légère préférence pour d'autres cycles fixes (tableau 2). Le travail à temps partiel flexible avec horaire à la demande constitue l'aménagement le plus fréquent en Turquie (57 %

Tableau 2 : aménagement du travail à temps partiel par pays (%)

	Quelques heures de travail fixes chaque jour	Autres cycles fixes	Horaire de travail flexible, défini à la demande	Autres modes de travail
AT	83	36	33	10
BE	65	73	29	18
BG	72	29	34	23
CY	78	42	41	15
CZ	78	25	31	18
DE	80	47	47	17
DK	81	57	35	15
EE	49	38	26	24
EL	75	38	25	2
ES	87	20	34	9
FI	45	54	45	36
FR	76	52	25	13
HU	79	29	23	9
IE	73	69	53	18
IT	88	23	17	3
LT	79	35	26	6
LU	72	57	38	10
LV	64	49	48	10
MT	61	30	56	7
NL	67	87	30	14
PL	81	32	21	9
PT	74	15	26	5
RO	84	18	28	3
SE	72	60	34	18
SI	80	12	16	7
SK	82	13	20	6
UK	76	56	48	16
HR	45	12	16	32
MK	81	32	40	13
TR	75	53	57	27
UE-27	78	45	35	13
30 États	78	45	36	13

Remarque : base = établissements de dix salariés ou plus employant du personnel à temps partiel.

Source : ECS 2009

des établissements employant des travailleurs à temps partiel y ont recours), à Malte (56 %), en Irlande (53 %), en Lettonie et au Royaume-Uni (48 % dans ces deux États) et en Allemagne (47 %).

Eu égard aux secteurs de l'activité économique, il y a lieu d'observer que les horaires flexibles à la demande sont le plus souvent pratiqués dans les hôtels et restaurants, un secteur où il n'est pas rare que la charge de travail dépende fortement de facteurs imprévisibles, tels que le temps ou des événements particuliers (tableau 3). Dans les secteurs de l'industrie manufacturière et de l'énergie, comme dans ceux de la construction et de l'éducation, ce mode d'aménagement du temps partiel est moins fréquent.

Tableau 3 : aménagement du travail à temps partiel par secteur (%)

Secteur économique	Quelques heures de travail fixes chaque jour	Autres cycles fixes	Horaire de travail flexible, défini à la demande	Autres modes de travail
Industrie manufacturière et énergie	83	35	28	9
Construction	78	31	29	9
Commerce de gros et de détail, réparations de marchandises	80	41	33	8
Hôtels et restaurants	74	50	63	20
Transports et communications	77	36	40	18
Activités financières	79	51	36	14
Immobilier et services aux entreprises	75	51	34	13
Administration publique	81	51	33	20
Éducation	78	45	30	13
Santé et action sociale	76	57	43	17
Services collectifs, sociaux et personnels	76	50	43	18
UE-27	78	45	35	13
30 États	78	45	36	13

Remarque : base = établissements de dix salariés ou plus employant du personnel à temps partiel.

Source : ECS 2009

Une comparaison avec les résultats de l'enquête ESWT 2004-2005 (durant laquelle la question de l'aménagement du travail à temps partiel avait aussi été posée) révèle que chacun des modes d'aménagement susmentionnés a connu une hausse comprise entre six et neuf points de pourcentage (tableau 4). L'aménagement du travail à temps partiel s'est donc diversifié et les entreprises exploitant plusieurs aménagements différents sont aujourd'hui plus nombreuses qu'il y a quatre ans. Le travail à temps partiel « à la demande » n'a, quant à lui, pas augmenté dans des proportions considérables au niveau des établissements. Il est probable, par ailleurs, que la plus vaste palette d'aménagements du travail à temps partiel ait élargi les possibilités offertes aux salariés de choisir le mode d'aménagement leur convenant le mieux.

Emplois à temps partiel marginal

Lors de l'ECS 2009, il a été demandé aux directeurs interrogés si, parmi leurs salariés à temps partiel, certains travaillaient habituellement moins de quinze heures par semaine. Cette question avait pour but de mettre en lumière l'existence éventuelle d'emplois dits « à temps partiel marginal » dans les établissements. Ces emplois se caractérisent souvent par une faible rémunération horaire et des exigences élevées en matière de flexibilité des salariés.

Tableau 4 : aménagement du travail à temps partiel, 2004-2005 et 2009

	ESWT 2004–2005 (%)	ECS 2009 (%)	Changement observé entre 2004-2005 et 2009 (en points de pourcentage)
Quelques heures de travail fixes chaque jour	69	78	9
Autres cycles fixes	38	46	8
Horaire de travail flexible, défini à la demande	27	36	9
Autres modes de travail	7	13	6

Remarque : base = tous les établissements de dix salariés ou plus employant du personnel à temps partiel, dans les 21 États couverts par l'ESWT.

Sources : ESWT 2004–2005 et ECS 2009

Dans l'Union européenne, près d'un tiers (32 %) des établissements employant du personnel à temps partiel comptent au moins une personne effectuant un temps partiel marginal (graphique 12). C'est à Malte, aux Pays-Bas, en Irlande, au Royaume-Uni et en Allemagne que ce type d'emploi est le plus répandu : dans ces États, plus de 40 % des entreprises ayant recours au temps partiel emploient une partie, voire la totalité de leur personnel à temps partiel sur la base de contrats prévoyant moins de quinze heures par semaine¹¹.

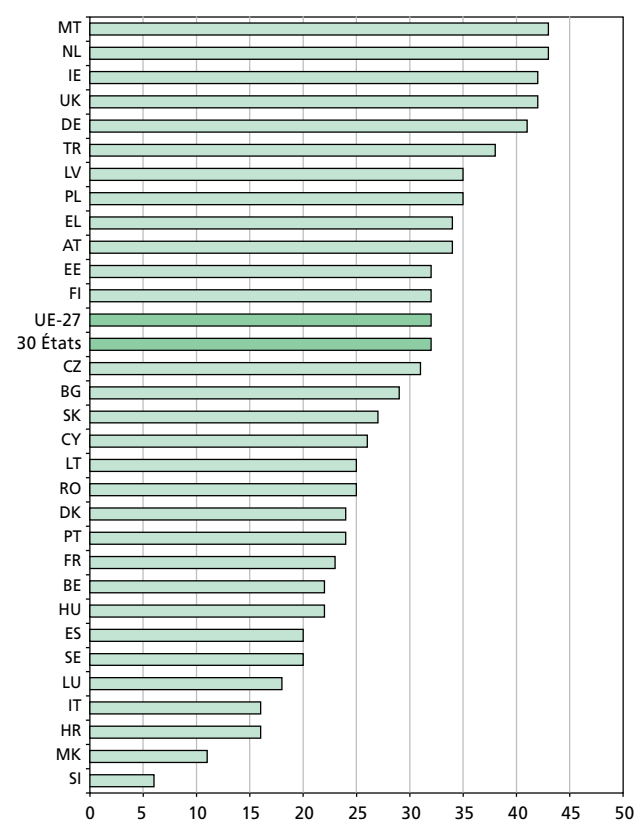
Tableau 5 : travail à temps partiel marginal par secteur (%)

Secteur économique	%
Éducation	48
Services collectifs, sociaux et personnels	42
Hôtels et restaurants	42
Tous les secteurs	32
Commerce de gros et de détail; réparations de marchandises	32
Santé et action sociale	31
Activités financières	31
Administration publique	31
Immobilier et services aux entreprises	28
Transports et communications	28
Construction	26
Industrie manufacturière et énergie	21

Remarques : base = établissements de dix salariés ou plus employant du personnel à temps partiel, selon quelque modalité que ce soit. L'expression « temps partiel marginal » désigne un emploi de moins de 15 heures par semaine.

Source : ECS 2009

Les établissements du secteur de l'éducation disposent, le plus souvent, de salariés engagés sur la base d'un temps partiel de moins de quinze heures par semaine, comme en témoigne le fait que près de la moitié (48 %) de tous les établissements d'enseignement emploient des travailleurs à temps partiel marginal (tableau 5)¹². Ce type de travail à temps partiel est aussi fréquent dans le secteur des services collectifs, sociaux et personnels, ainsi que dans celui des hôtels et des restaurants (42 % des établissements). Dans le secteur de l'industrie manufacturière et de l'énergie, par contre, la proportion d'entreprises ayant recours au travail à temps partiel et employant des travailleurs à temps partiel marginal n'est que de 21 %.

Graphique 12 : établissements employant des salariés à temps partiel marginal par pays (%)

Remarques : base = établissements de dix salariés ou plus employant des salariés à temps partiel. L'expression « temps partiel marginal » désigne un emploi de moins de 15 heures par semaine.

Source : ECS 2009

¹¹ Si nous prenons en considération l'ensemble des établissements de dix salariés ou plus (et pas seulement ceux disposant actuellement de salariés à temps partiel, selon quelque modalité que ce soit), il apparaît que près d'un cinquième (21 %) des établissements de l'UE emploient des travailleurs à temps partiel marginal. Sur cette base, les États où la concentration de travail à temps partiel marginal est la plus élevée sont les Pays-Bas (39 %), l'Allemagne (35 %), le Royaume-Uni (33 %) et l'Irlande (31 %).

¹² Dans le secteur de l'éducation, la définition du temps de travail hebdomadaire pose souvent problème. Il est probable que certains répondants prennent en compte uniquement les heures durant lesquelles les professeurs enseignent et non les heures prévues pour la préparation de leurs cours, bien que ces heures de préparation fassent partie intégrante de leur contrat d'emploi. Si seules les heures d'enseignement sont prises en considération, la plupart des emplois à temps partiel (qui représentent environ la moitié de tous les emplois dans ce secteur) tomberont en deçà de la limite de quinze heures fixée pour définir le temps partiel marginal. Dans le secteur de l'éducation, la fréquence de ce type d'emploi — selon la définition donnée dans le cadre de l'ECS — doit donc être interprétée avec circonspection.

Travailleurs à temps partiel parmi les salariés occupant des postes hautement qualifiés

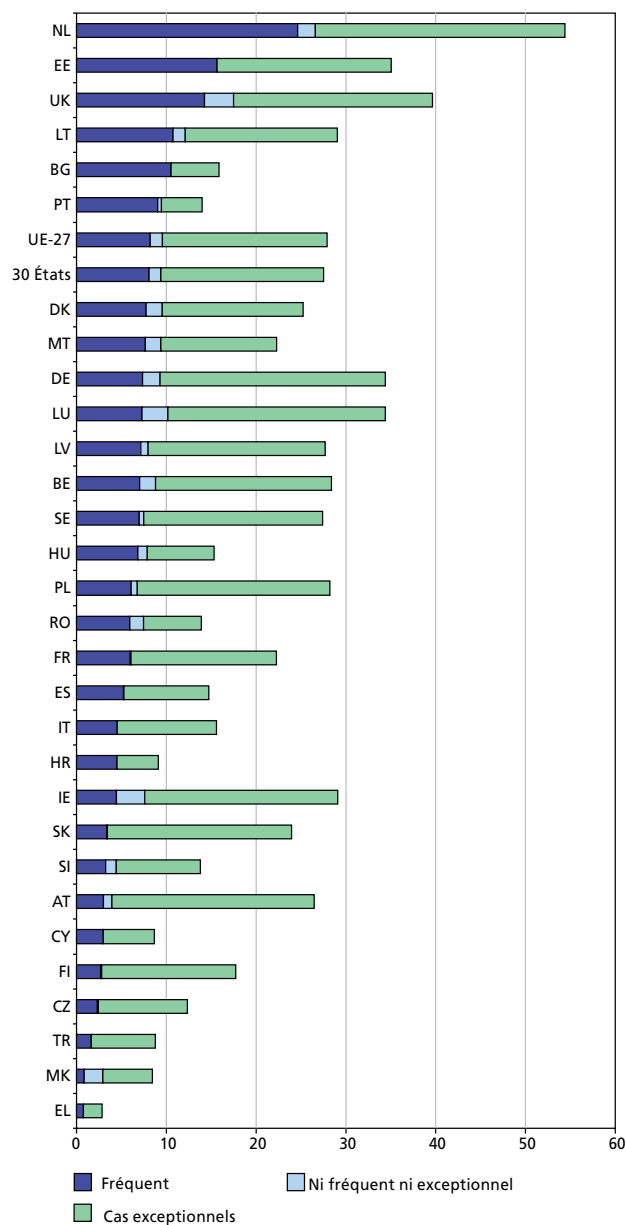
Lors de l'ECS, les enquêteurs ont demandé à tous les répondants des établissements employant des travailleurs à temps partiel si parmi ces derniers figuraient des salariés occupant des postes hautement qualifiés ou assumant une fonction de supérieur hiérarchique. Dans un second temps, les établissements déclarant employer des travailleurs à temps partiel à des postes hautement qualifiés ont été invités à répondre aux questions suivantes : s'agit-il uniquement d'un très petit nombre de cas exceptionnels ? Le régime de temps partiel est-il courant pour les emplois de ce type dans cet établissement ? Ces deux questions ont été posées durant l'enquête en vue d'obtenir des indicateurs sur la qualité du travail à temps partiel dans l'établissement et, indirectement, sur les perspectives de carrière des travailleurs à temps partiel.

Si l'enquête révèle qu'il existe des postes hautement qualifiés ou des fonctions de supérieur hiérarchique occupées par des travailleurs à temps partiel et que cette pratique est même courante, cela ne permet pas pour autant de déterminer si les perspectives de carrière de ces travailleurs sont équivalentes à celles des travailleurs à temps plein. Cette constatation indique néanmoins que les perspectives de carrière des travailleurs à temps partiel au sein de leur entreprise tendent à être favorables et que le travail à temps partiel ne constitue pas nécessairement une voie sans issue pour les salariés aspirant à un avancement professionnel¹³.

Le graphique 13 illustre les résultats obtenus aux deux questions précitées ; les proportions indiquées se réfèrent à une base commune, définie comme représentant tous les établissements qui disposent de postes hautement qualifiés et d'au moins un salarié à temps partiel.

Si nous prenons en considération l'ensemble des établissements employant du personnel à temps partiel et ayant des postes hautement qualifiés¹⁴, il apparaît que dans tous les États membres de l'UE, un peu plus d'un établissement sur quatre (28 %) a au moins un poste hautement qualifié ou un emploi de supérieur hiérarchique en moyenne exercé à temps partiel. Il faut cependant noter que dans la majorité des cas, l'exercice de telles fonctions à temps partiel n'est guère fréquent. Dans près de deux tiers des établissements qui ont déclaré, lors de l'enquête, avoir des travailleurs à temps partiel à des postes

Graphique 13 : établissements employant des salariés à temps partiel à des postes hautement qualifiés par pays (%)



Remarque : base = établissements avec salariés à temps partiel à des postes hautement qualifiés.

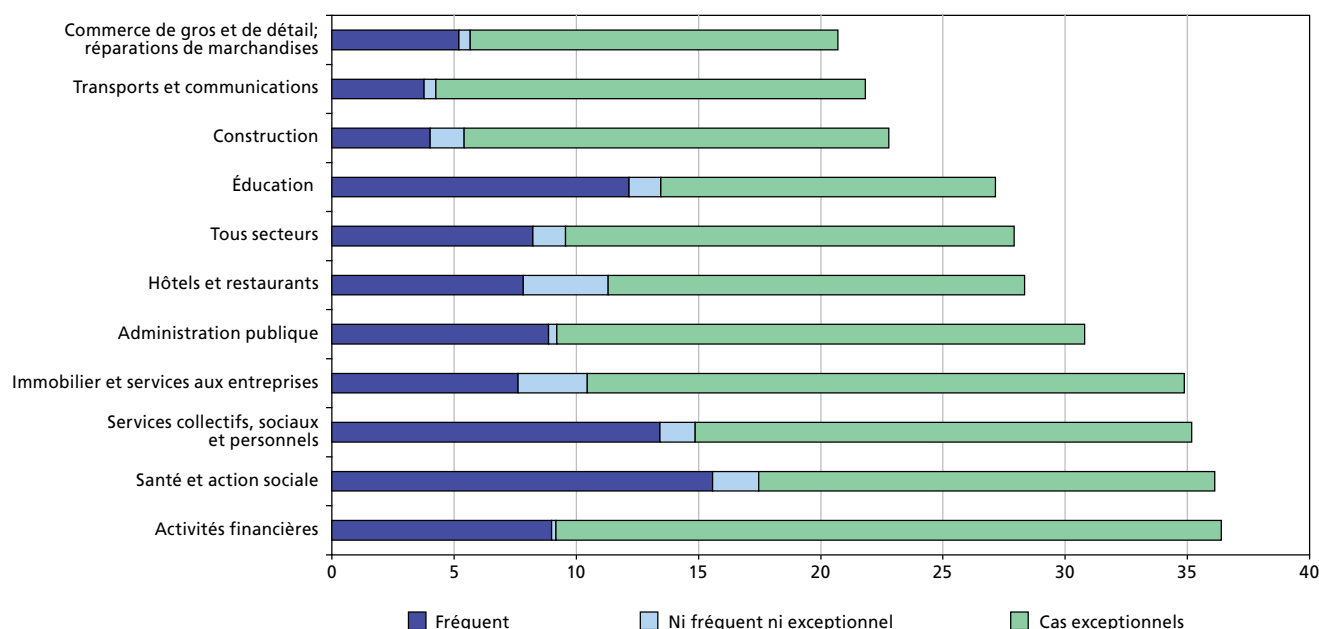
Source : ECS 2009

hautement qualifiés ou exerçant une fonction de supérieur hiérarchique, le cas a été signalé comme étant exceptionnel. Autrement dit, 18 % des établissements de l'UE inclus dans la base prise en compte pour le graphique 13 disposent de

¹³ Si un établissement déclare qu'aucun de ses salariés à temps partiel n'occupe une fonction de supérieur hiérarchique ou un poste hautement qualifié, cela n'est pas dû nécessairement à la politique de l'entreprise en matière de ressources humaines, mais peut s'expliquer simplement par le fait qu'aucun des membres du personnel d'encadrement ou hautement qualifié ne désire travailler à temps partiel.

¹⁴ Cette restriction s'explique naturellement par le fait que seuls les établissements disposant de postes hautement qualifiés peuvent avoir des travailleurs à temps partiel occupant ces postes. Si nous prenons en considération l'ensemble des établissements déclarant des emplois à temps partiel, la proportion diminue légèrement : 26 % au lieu de 28 %.

Graphique 14 : établissements employant des salariés à temps partiel à des postes hautement qualifiés par secteur, UE-27 (%)



Remarque : base = établissements avec salariés à temps partiel et postes hautement qualifiés dans l'UE-27.

Source : ECS 2009

salariés qui occupent, à titre exceptionnel, des postes de haut niveau à temps partiel. Ces cas exceptionnels peuvent découler, par exemple, de prescriptions légales, comme celles accordant aux parents le droit de travailler à temps partiel pour élever leurs enfants en bas âge. Ce n'est donc pas forcément un signe que l'établissement en question est disposé à accepter l'exercice de toutes les fonctions à temps partiel ou qu'il favorise en général l'égalité de traitement entre les travailleurs à temps partiel et ceux à temps plein.

Moins d'un tiers des établissements ayant actuellement des salariés à temps partiel à des postes hautement qualifiés considèrent cette pratique comme courante ; ce n'est donc le cas que dans 8 % seulement des entreprises employant du personnel à temps partiel et ayant des postes hautement qualifiés. Dans 1 % des établissements, les directeurs interrogés décrivent cette pratique comme n'étant ni courante, ni exceptionnelle.

Le graphique 13 montre qu'il existe de nettes différences entre les États. Aux Pays-Bas, il est beaucoup plus fréquent que dans les autres pays de trouver des travailleurs à temps partiel à des postes hautement qualifiés : 54 % des établissements néerlandais employant des salariés à temps partiel et ayant des postes hautement qualifiés confient un tel poste ou une fonction de supérieur hiérarchique à ces salariés. Parmi les établissements néerlandais dont une partie des salariés travaillent à temps partiel, la

présence de ces derniers à des postes hautement qualifiés n'est pas exceptionnelle mais, au contraire, courante dans un établissement sur quatre. Ce résultat n'est guère surprenant au vu de la proportion élevée d'entreprises, aux Pays-Bas, où une partie importante du personnel travaille à temps partiel.

Toutefois, il n'existe pas de corrélation directe entre la proportion d'emplois à temps partiel dans un État et la part d'établissements confiant fréquemment des postes hautement qualifiés ou de supérieur hiérarchique à des travailleurs à temps partiel. Il est intéressant de noter que, parmi les sept autres États affichant une proportion d'établissements pratiquant le travail à temps partiel nettement plus élevée que la moyenne (à savoir l'Allemagne, la Belgique, le Royaume-Uni, la Suède, le Danemark, l'Autriche et l'Irlande), seul le Royaume-Uni présente un résultat supérieur à la moyenne en ce qui concerne la part d'établissements où il est fréquent que des postes hautement qualifiés soient occupés par des salariés à temps partiel. Soulignons par ailleurs que certains États d'Europe centrale et orientale - notamment l'Estonie et la Lituanie - qui affichent dans l'ensemble une faible proportion de travail à temps partiel, se classent assez bien de ce point de vue.

L'analyse sectorielle des résultats montre que les établissements employant du personnel à temps partiel

à des postes hautement qualifiés opèrent, le plus souvent, dans les secteurs de la santé et de l'action sociale, des activités financières, suivis du secteur des services collectifs, sociaux et personnels, puis de celui de l'immobilier et des services aux entreprises (graphique 14). Dans tous ces secteurs, au minimum 35 % des établissements disposant de salariés à temps partiel et de postes hautement qualifiés disent confier de tels postes ou des fonctions de supérieur hiérarchique à ces salariés. Si l'analyse se concentre sur la fréquence ou non de cette pratique dans les établissements, le classement change quelque peu : les secteurs où il est le plus courant que des travailleurs à temps partiel exercent des postes hautement qualifiés ou une fonction de supérieur hiérarchique sont la santé et l'action sociale, les services collectifs, sociaux et personnels, et l'éducation. Dans la mesure où ces trois secteurs se caractérisent par du personnel majoritairement féminin et affichent tous trois une proportion élevée d'employés hautement qualifiés parmi le personnel, ce classement n'est pas vraiment surprenant.

Horaires de travail atypiques

L'ECS 2009 fournit quelques informations de base sur les établissements qui fonctionnent selon des horaires atypiques. Par « horaires de travail atypiques », on entend les horaires qui diffèrent sensiblement du schéma habituel de travail, lequel se limite aux jours de la semaine et aux heures de la journée. Dans le cadre de l'enquête et dans le présent chapitre, les horaires atypiques désigneront donc le travail effectué de nuit (c'est-à-dire entre 23 h 00 et 6 h 00) ou pendant le week-end, ou encore le travail posté (dit aussi « travail en roulement par équipes »).

Près de 44 % des établissements soumis à l'enquête dans l'Union européenne déclarent employer du personnel travaillant régulièrement selon des horaires atypiques. L'horaire de travail atypique le plus courant est, de loin, celui qui consiste à travailler le samedi : dans l'Union européenne, c'est le cas de quatre établissements sur dix (soit 40 % des établissements) (tableau 6). Le travail le dimanche est nettement moins répandu que celui du samedi, puisque seul un quart environ des établissements (24 %) travaillent le dimanche. Sur les trois types d'horaires atypiques, le moins répandu est le travail de nuit, entre 23 h 00 et 6 h 00 : près d'un cinquième (18 %) des établissements de dix salariés ou plus déclarent avoir du personnel travaillant durant cette plage horaire. La comparaison de ces résultats avec ceux recueillis lors de l'ESWT 2004-2005 montre que, dans l'ensemble, la proportion d'établissements effectuant des horaires de travail atypiques est demeurée stable. Seule la fréquence du travail le samedi a légèrement augmenté.

Tableau 6 : horaires de travail atypiques par pays (%)

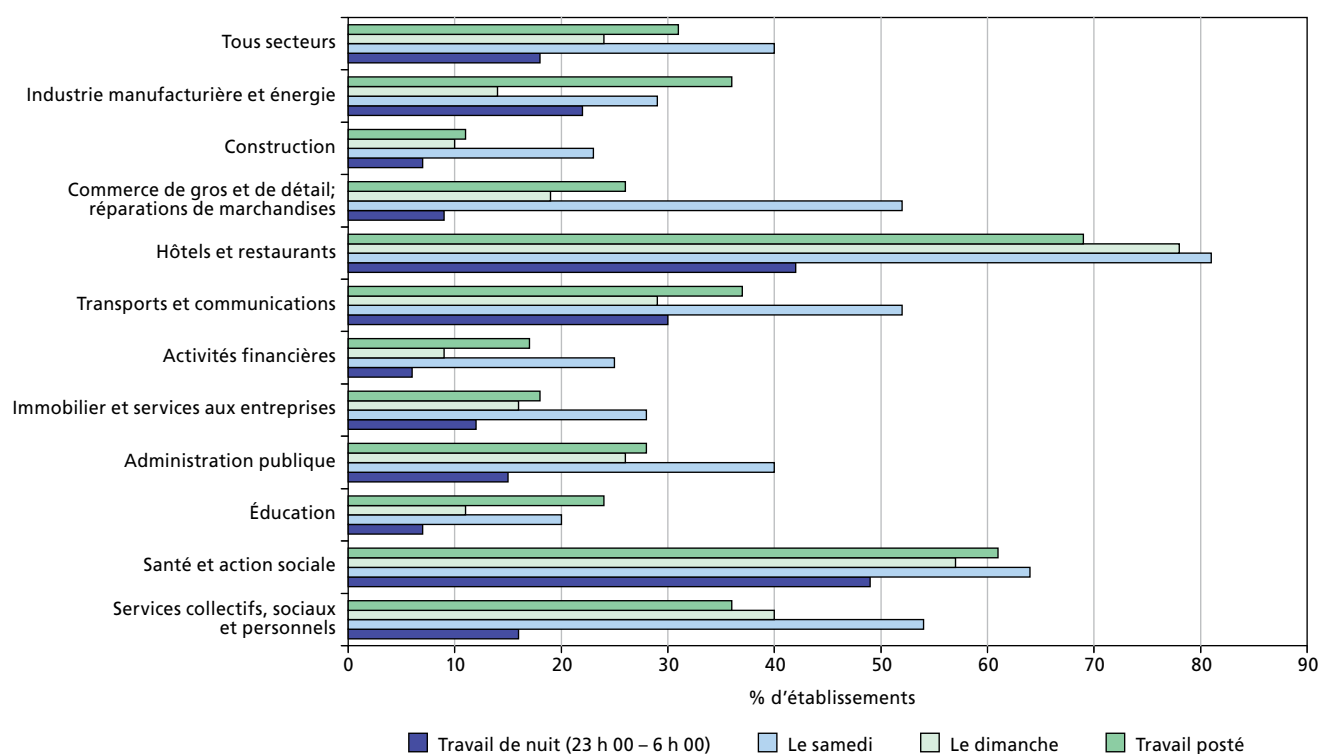
	Travail de nuit	Travail le samedi	Travail le dimanche	Travail posté
AT	17	36	21	18
BE	20	52	29	31
BG	23	44	35	36
CY	17	59	31	27
CZ	22	33	28	40
DE	16	38	18	31
DK	14	30	25	14
EE	19	37	31	36
EL	12	39	15	31
ES	17	34	17	29
FI	21	38	28	36
FR	19	47	26	36
HU	14	24	16	22
IE	21	54	33	35
IT	11	38	14	27
LT	22	37	29	36
LU	17	47	26	28
LV	31	54	42	41
MT	27	65	36	30
NL	12	36	18	15
PL	25	37	26	44
PT	18	34	18	19
RO	14	29	17	28
SE	19	36	33	27
SI	16	39	24	39
SK	22	32	27	35
UK	24	54	40	36
HR	20	47	29	43
MK	22	62	22	45
TR	36	73	35	36
UE-27	18	40	24	31
30 États	19	42	24	32

Remarque : base = tous les établissements de dix salariés ou plus.
Source : ECS 2009

Bien qu'aucune tendance nationale claire ne se dégage réellement en ce qui concerne le travail à des heures atypiques, il est possible néanmoins d'observer que :

- les proportions d'établissements ayant recours au travail de nuit se révèlent particulièrement élevées en Turquie (36 %), en Lettonie (31 %), à Malte (27 %), en Pologne (25 %) et au Royaume-Uni (24 %). Inversement, c'est en Italie (11 %) ainsi qu'en Grèce et aux Pays-Bas (12 % dans ces deux États) que les pourcentages d'entreprises travaillant la nuit sont les plus faibles ;
- avec près de trois établissements sur quatre (73 %) qui ouvrent le samedi, la Turquie s'affiche aussi comme le pays où le travail le samedi est le plus répandu. Parmi les États membres de l'UE, Malte (65 %), Chypre (59 %), le Royaume-Uni, l'Irlande et la Lettonie (54 % pour chacun de ces trois derniers États) enregistrent

Graphique 15 : horaires de travail atypiques par secteur, dans l'UE-27 (%)



Remarque : base = tous les établissements de dix salariés ou plus dans l'UE-27.

Source : ECS 2009

des proportions particulièrement élevées d'entreprises travaillant le samedi. La fréquence la plus faible du travail le samedi est enregistrée en Hongrie (24 %) ;

- en ce qui concerne le travail le dimanche, la tendance nationale est similaire à celle du travail le samedi: dans ce cas également, la Lettonie (42 %), le Royaume-Uni (40 %), Malte (36 %) et l'Irlande (33 %) présentent les pourcentages les plus élevés d'établissements travaillant ce jour-là. Par contre, le travail le dimanche se révèle assez peu fréquent en Allemagne, en Grèce, en Hongrie, en Italie, aux Pays-Bas, au Portugal, en Roumanie et en Espagne, puisque le pourcentage d'entreprises ouvrant le dimanche dans ces États oscille entre 14 % et 18 % seulement.

La nécessité de travailler selon des horaires atypiques est étroitement liée à l'activité économique de l'établissement. Dans le secteur des hôtels et restaurants, de même que dans celui de la santé et de l'action sociale, il est très fréquent que le personnel soit appelé à travailler de nuit et durant le week-end (graphique 15). Ces deux secteurs affichent aussi la proportion la plus élevée d'établissements où au moins une partie du travail est effectuée en roulement par équipes (travail posté). Un autre secteur où il n'est pas rare que le personnel travaille durant le week-end est celui des

services collectifs, sociaux et personnels. Dans tous ces secteurs, la nature même du travail impose souvent que le service soit dispensé 24 heures sur 24, du moins en ce qui concerne le personnel en charge de l'aide d'urgence. Le fait que le travail à des heures atypiques soit concentré dans ces secteurs démontre que ce mode de travail ne se résume pas, en règle générale, à une simple stratégie visant à maximaliser les gains économiques ou à faire face à des surcharges de travail. Au contraire, il reflète, dans une large mesure, la nécessité d'assurer 24 heures sur 24 l'accès à des services essentiels, tels que les soins de santé ou la fourniture de services hôteliers.

Conclusion

Si la flexibilité du temps de travail est une forme de flexibilité largement répandue en Europe, il convient néanmoins de noter certaines différences majeures - tant entre les États qu'entre les secteurs de l'activité économique - quant à l'utilisation des divers instruments de ce type de flexibilité.

- Parallèlement aux heures supplémentaires, le travail à temps partiel est la forme de flexibilité du temps de travail la plus largement utilisée dans les établissements européens, puisqu'un peu plus de deux tiers des établissements y ont recours. Toutefois,

l'enquête révèle une concentration beaucoup plus forte du travail à temps partiel dans certains États et dans certains secteurs, alors que la proportion d'établissements demandant à leurs salariés d'effectuer des heures supplémentaires est uniformément élevée partout en Europe et dans tous les secteurs de l'activité économique. Dans certains États du sud de l'Europe ainsi que dans les pays candidats, le travail à temps partiel demeure relativement rare.

- Par ailleurs, la qualité du travail à temps partiel reste un sujet de préoccupation. Les résultats de l'enquête - tels que la proportion élevée d'établissements employant du personnel à temps partiel marginal et le faible taux d'établissements confiant des postes hautement qualifiés ou des fonctions de supérieur hiérarchique à des travailleurs à temps partiel, par exemple - laissent à penser que la qualité du travail à temps partiel n'est pas toujours équivalente à celle du travail à temps plein. Ceux-ci vont dans le même sens que d'autres résultats recueillis par Eurofound, notamment lors de la quatrième enquête européenne sur les conditions de travail.
- L'élément le plus dynamique de la flexibilité du temps de travail est l'éventail de modalités d'aménagement du temps dont les entreprises disposent - modalités incluant notamment le système de comptabilisation

du temps de travail ou « crédit-temps ». La proportion d'établissements proposant ces régimes de travail à leurs salariés a considérablement augmenté depuis 2004-2005 : dans l'Union européenne, près de quatre établissements sur dix disposent désormais de systèmes permettant de capitaliser les heures ouvrées.

- Comme souligné précédemment, les heures supplémentaires constituent une pratique largement répandue dans toute l'Europe. Cependant, les pratiques en matière de compensation des heures supplémentaires se sont diversifiées. En effet, ces dernières ne font plus nécessairement l'objet d'une compensation financière : près d'un quart des établissements accordent généralement des congés de récupération et plus d'un tiers d'entre eux combinent plusieurs formes de compensation. Le congé de récupération tend à offrir à l'employeur une marge de flexibilité plus importante que les heures supplémentaires rémunérées.
- Le travail selon des horaires atypiques est resté stable ; le pourcentage d'établissements y ayant recours est très restreint par rapport à la proportion d'établissements utilisant d'autres formes de flexibilité du temps de travail. Les secteurs économiques où les horaires de travail atypiques sont monnaie courante se caractérisent essentiellement par la nécessité d'assurer pour le public un service 24 heures sur 24.

Pratiques de gestion des ressources humaines 2

Au cours de ces dernières décennies, diverses modalités de travail et pratiques de gestion des ressources humaines se sont peu à peu imposées en Europe ; toutes ont en commun la capacité de renforcer la flexibilité des entreprises. Dans le présent chapitre, nous accorderons une attention particulière aux pratiques sur lesquelles l'ECS a permis d'enquêter, à savoir :

- le travail en équipes autonomes : considéré comme un élément majeur de la flexibilité fonctionnelle, cette modalité se réfère à la possibilité pour les entreprises d'adapter l'organisation de leurs activités aux changements et aux nouveaux défis auxquels elles sont confrontées, en affectant le personnel à différentes tâches et fonctions au sein de l'établissement et en les impliquant davantage dans la résolution des problèmes ;
- la flexibilité contractuelle : elle consiste à engager du personnel sur la base de contrats à durée déterminée ou des travailleurs intérimaires ou indépendants ;
- l'offre de formations complémentaires : cette mesure vise à renforcer les capacités des salariés afin qu'ils puissent accomplir différentes tâches.

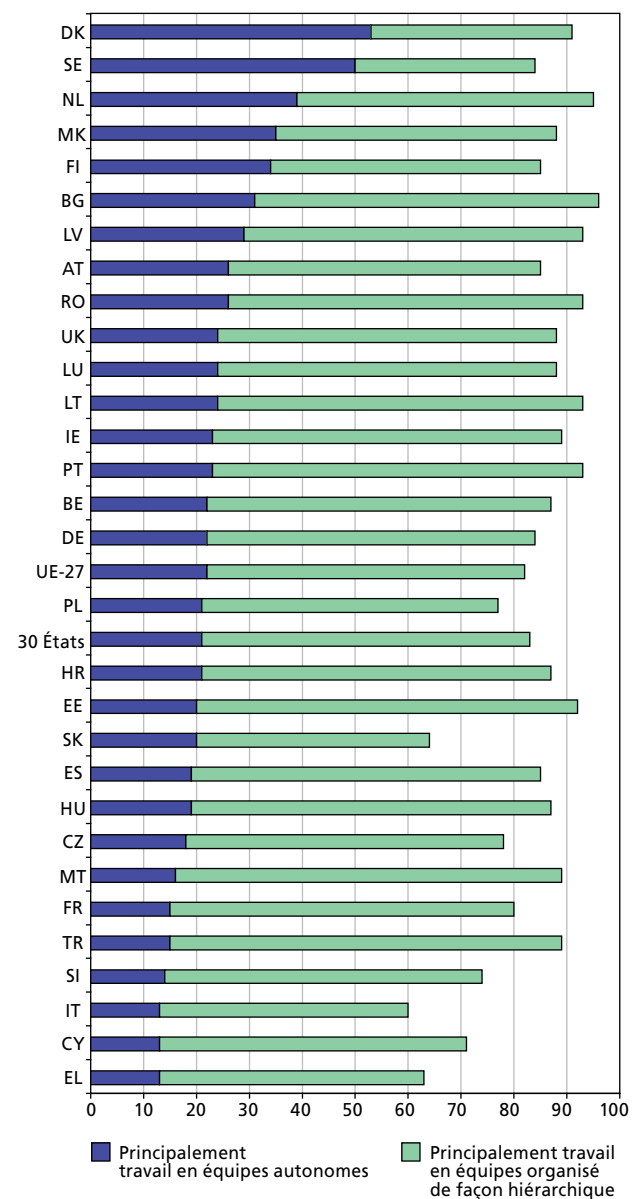
Travail en équipes autonomes

Définir de façon unique « travail en équipes » est une tâche ardue. Ce type de travail a été décrit de différentes manières par les chercheurs (cf. Vašková, 2007). Qui plus est, les différences culturelles entre les États européens peuvent conduire à des interprétations très différentes de cette expression, de sorte qu'il est difficile d'enquêter sur le travail en équipes à titre comparatif dans tous les pays. Néanmoins, les chercheurs ont mis en exergue deux aspects du travail en équipes qui aident à le définir : selon la définition proposée par Delarue et al. (2003, p. 7), les deux caractéristiques fondamentales du travail en équipes sont le fait de devoir effectuer des tâches collectives (communauté) et la possibilité pour les membres de chaque équipe de décider eux-mêmes comment exécuter ces tâches (autonomie). L'ECS s'est concentrée sur ce dernier aspect, examinant le travail en équipes selon une approche en deux temps : il a tout d'abord été demandé aux directeurs si le travail en équipes constituait une caractéristique importante de l'organisation du travail dans leur établissement ; les enquêteurs ont ensuite invité les directeurs ayant répondu positivement à cette première question à préciser si les membres des équipes décident eux-mêmes de la façon dont les tâches doivent être effectuées ou si un supérieur hiérarchique distribue généralement les tâches au sein de l'équipe. Cette seconde question visait à déterminer le poids du travail en équipes autonomes dans l'établissement, élément qui revêt un intérêt certain pour apprécier le degré de flexibilité d'une entreprise.

Étendue du travail en équipes dans l'Union européenne

Dans l'Union européenne, un peu plus de quatre établissements sur cinq déclarent que le travail en équipes représente une caractéristique importante de l'organisation de leurs activités. Si la fréquence du travail en équipes est plus élevée dans les grandes entreprises que dans les

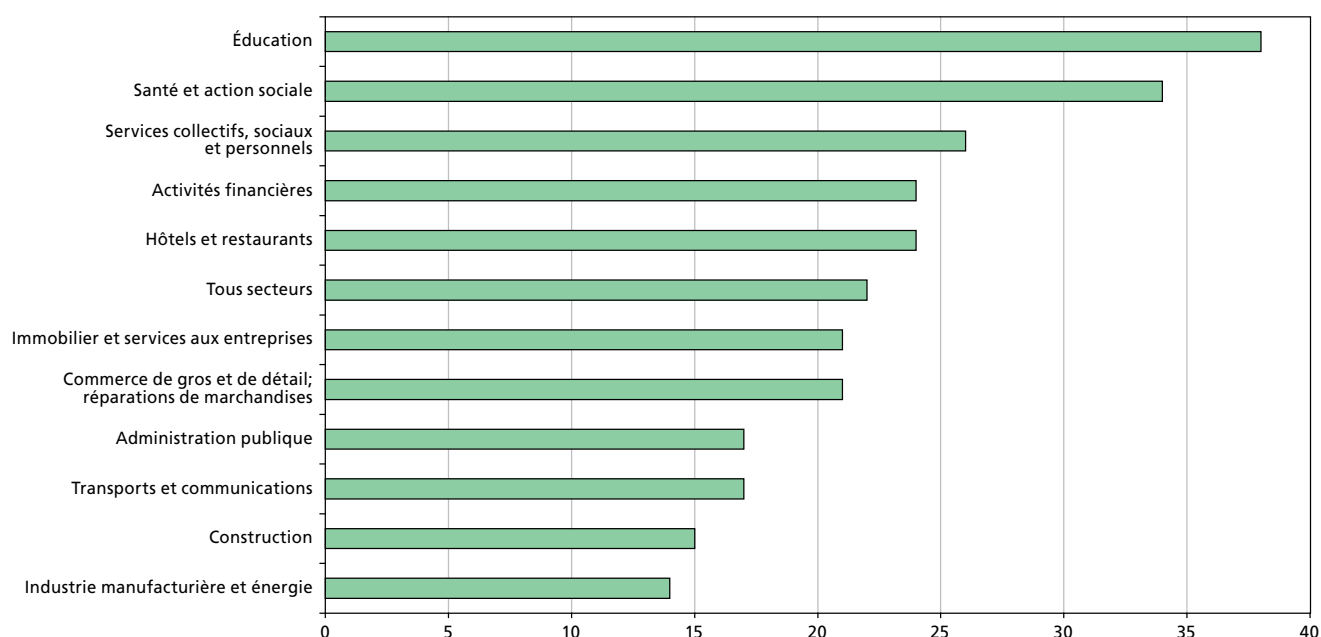
Graphique 16 : établissements pratiquant le travail en équipes par degré d'autonomie et par pays (%)



Remarques : base = tous les établissements de dix salariés ou plus. La différence entre les pourcentages totaux et 100 % représente les établissements où le travail en équipes n'est généralement pas considéré comme étant une caractéristique importante de l'organisation du travail.

Source : ECS 2009

Graphique 17 : établissements pratiquant le travail en équipes autonomes par secteur, dans l'UE-27 (%)



Remarque : base = tous les établissements de dix salariés ou plus dans l'UE-27.

Source : ECS 2009

établissements de plus petite dimension, la différence est néanmoins très faible : 81 % des établissements les plus petits (dix salariés ou plus) estiment que le travail en équipes est un élément fondamental de leur organisation de travail, tandis que 90 % des établissements les plus grands (500 salariés ou plus) expriment le même avis. De même, les différences liées aux secteurs de l'économie économique sont assez peu marquées : dans la plupart des secteurs, environ 80 % à 90 % des établissements sont d'avis que le travail en équipes est un élément majeur de leur organisation de travail. Seuls les secteurs des transports et communications, et de l'industrie manufacturière et de l'énergie se distinguent avec une fréquence quelque peu inférieure atteignant, respectivement, 70 % et 75 %.

En revanche, les résultats relatifs à la fréquence du travail en équipes dans les différents États révèlent des différences nationales plus marquées : alors que la quasi-totalité des établissements en Bulgarie (96 %) et aux Pays-Bas (95 %) déclarent que le travail en équipes est une caractéristique importante de l'organisation du travail, ce point de vue est partagé par moins de deux entreprises sur trois en Italie (60 %), en Grèce (63 %) et en Slovaquie (64 %), comme le montre le graphique 16.

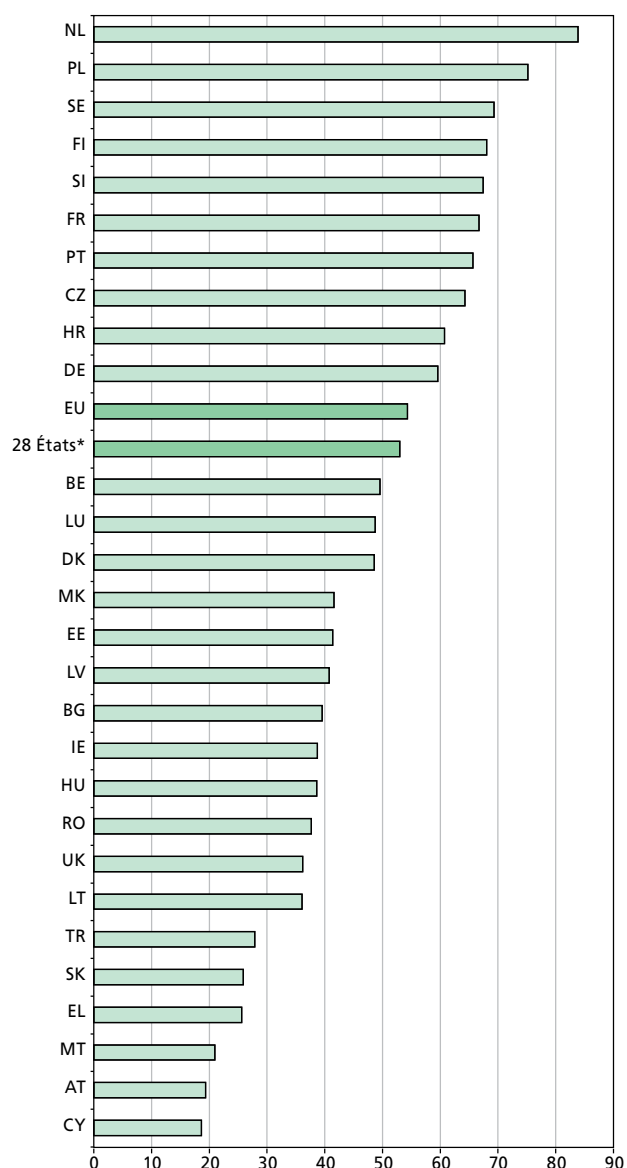
Étendue de l'autonomie dans le cadre du travail en équipes

Comme mentionné ci-dessus, un aspect essentiel du travail en équipes est le niveau d'autonomie dont les membres de chaque

équipe disposent pour prendre des décisions concernant leur travail et leurs tâches. Sur cette base, une distinction peut être établie entre les formes plus conventionnelles de travail en équipes, d'une part, et le travail en équipes autogérées ou autonomes, d'autre part. Le travail en équipes autonomes caractérise le plus souvent des modèles d'organisation du travail tels que les « systèmes sociotechniques » scandinaves ou les « organisations qualifiantes ». Or, des recherches antérieures ont mis en évidence leur impact positif sur la compétitivité et la qualité du travail.

Contrairement au travail en équipes considéré au sens général, le travail en équipes autonomes, tel que défini dans l'ECS, n'est pratiqué que par une proportion relativement faible d'établissements. Dans plus de deux tiers des entreprises déclarant que le travail en équipes constitue une caractéristique importante de l'organisation du travail, un supérieur hiérarchique distribue les tâches au sein des équipes, en ne leur laissant qu'une autonomie limitée pour l'organisation de leur travail. Sur l'ensemble des établissements de l'UE soumis à l'enquête, moins d'un sur quatre (22 %) donne la priorité au travail en équipes autonomes (graphique 16). Les proportions les plus élevées d'établissements pratiquant ce type de travail sont enregistrées dans les pays nordiques, aux Pays-Bas et - ce qui peut paraître assez surprenant - dans l'ancienne République yougoslave de Macédoine. Dans la plupart des États du sud de l'Europe, le travail en équipes autonomes est relativement rare.

Graphique 18 : établissements ayant employé des salariés sous contrat à durée déterminée au cours des douze mois qui ont précédé l'enquête, par pays (%)



Remarques : base = tous les établissements de dix salariés ou plus. * L'Italie et l'Espagne ne sont pas reprises dans cette analyse, en raison du manque de données comparables.

Source : ECS 2009

Sur le plan sectoriel, ce mode d'organisation du travail est le plus répandu dans les secteurs de l'éducation, de la santé et de l'action sociale, ainsi que dans les services collectifs, sociaux et personnels (graphique 17). Dans les secteurs de l'industrie manufacturière, de l'énergie et de la construction, le travail en équipes autonomes est moins courant.

De manière générale, le taux d'établissements pratiquant le travail en équipes autonomes est positivement corrélé à la proportion de postes hautement qualifiés dans un

établissement : tandis que seuls 19 % des établissements ayant moins de 20 % de salariés occupant des postes hautement qualifiés ont adopté ce mode d'organisation du travail, ce pourcentage augmente au fur et à mesure que la proportion de postes hautement qualifiés s'accroît. Dans les entreprises où l'intégralité ou la majorité des salariés assument des fonctions requérant des qualifications élevées, près d'un tiers d'entre eux travaillent en équipes autonomes.

Flexibilité contractuelle

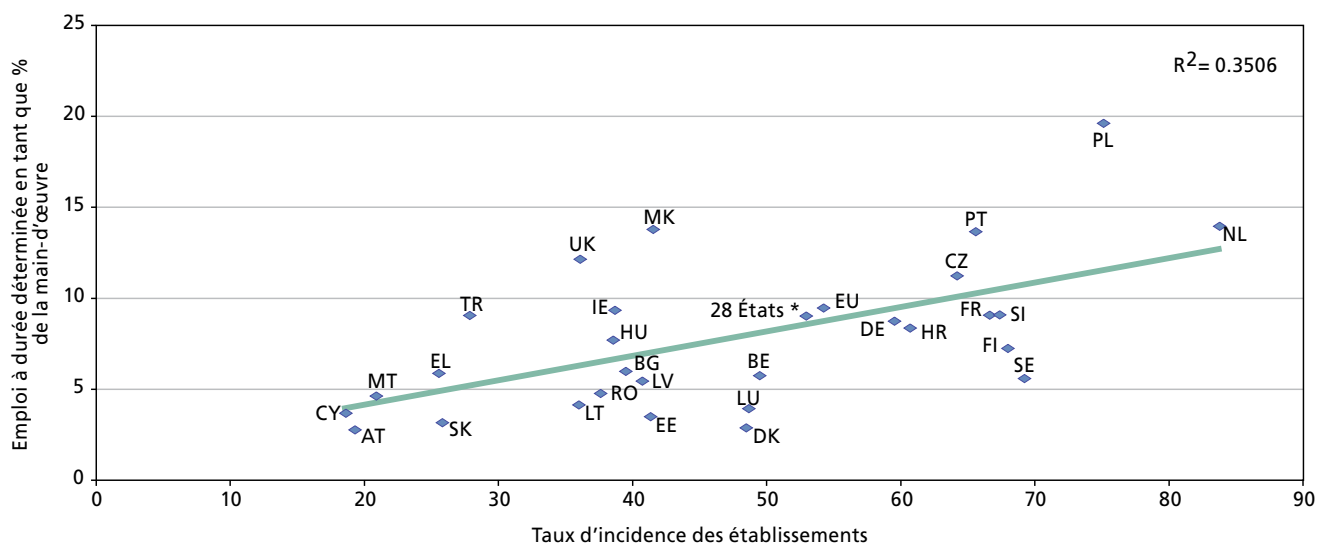
Contrats d'emploi à durée déterminée

L'embauche de personnel sur la base de contrats à durée déterminée est devenue une pratique courante dans les établissements européens. Sur l'ensemble des établissements couverts par l'ECS 2009, plus de la moitié (54 %) déclarent avoir eu au moins un employé à durée déterminée au cours des douze mois qui ont précédé l'entretien (graphique 18). L'incidence des emplois à durée déterminée varie considérablement d'un État membre de l'UE à un autre. Aux Pays-Bas et en Pologne, plus de 70 % des établissements de dix salariés ou plus concluent des contrats d'emploi à durée déterminée, alors qu'à Chypre, en Autriche et à Malte, seulement deux entreprises sur dix déclarent avoir embauché du personnel sur cette base durant l'année antérieure à l'enquête. Dans les autres États, le recours aux contrats d'emploi à durée déterminée oscille entre ces deux extrêmes.

L'incidence des contrats d'emploi à durée déterminée augmente avec la taille de l'établissement : dans la catégorie des plus petites entreprises (de 10 à 19 salariés), un peu moins d'un établissement sur deux, en moyenne, déclare avoir eu du personnel à durée déterminée au cours des douze mois qui ont précédé l'entretien ; au sein des entreprises de grande dimension (250 salariés ou plus), près de neuf établissements sur dix ont engagé au moins une personne à durée déterminée pendant la même période.

Il ressort de l'enquête que l'emploi de salariés à durée déterminée est fréquent dans le secteur de l'éducation ; trois établissements d'enseignement sur quatre ont déclaré, en effet, avoir eu du personnel sur cette base au cours de l'année précédente. En revanche, un peu moins de la moitié des établissements spécialisés dans le commerce de gros et de détail ou dans les réparations de marchandises font état de salariés embauchés pour une durée déterminée. En dépit de ces constatations, les différences entre les secteurs restent modérées, dans l'ensemble, et le recours à des contrats d'emploi à durée déterminée est assez répandu dans tous les secteurs d'activité. Il est néanmoins intéressant de noter que les organisations publiques y ont plus fréquemment recours que les entreprises privées (67 % contre 51 %).

Graphique 19 : établissements ayant employé des salariés sous contrat à durée déterminée au cours des douze mois qui ont précédé l'enquête et proportion de salariés travaillant à durée déterminée, par pays



Remarque : base = tous les établissements de dix salariés ou plus. * L'Italie et l'Espagne ne sont pas reprises dans cette analyse, en raison du manque de données comparables. En termes statistiques, la valeur du coefficient de détermination multiple est de 0,3506.

Source : ECS 2009

Dans les établissements employant des salariés à durée déterminée au cours des douze mois qui ont précédé l'entretien, ceux-ci représentaient, en moyenne, 17 % de l'effectif total. Sans limiter l'analyse à ces seuls établissements mais en tenant compte de l'ensemble des établissements de dix salariés ou plus - c'est-à-dire en incluant ceux qui n'ont eu aucun travailleur embauché à durée déterminée durant l'année précédant l'enquête -, la proportion globale de travailleurs sous contrat à durée déterminée chute à 9 %. Avec 20 % de salariés engagés à durée déterminée, la Pologne est l'État affichant la proportion la plus élevée ; elle est suivie par les Pays-Bas, l'ancienne République yougoslave de Macédoine et le Portugal, qui enregistrent tous trois une proportion de 14 %.

Le graphique 19 illustre le lien existant entre deux grandeurs distinctes : l'incidence des contrats à durée déterminée et le pourcentage d'emplois à durée déterminée par rapport à l'effectif total, dans les établissements de dix salariés ou plus. Le graphique montre qu'il existe une corrélation entre ces deux grandeurs au niveau national.

Parmi les établissements ayant engagé du personnel sous contrat à durée déterminée durant les douze mois qui ont précédé l'enquête, 18 % n'avaient plus aucun salarié travaillant sur la base d'un tel contrat à la date où l'entretien a eu lieu (graphique 20), soit parce que les contrats à durée déterminée avaient été convertis en contrats à durée indéterminée, soit parce que les salariés en question ne travaillaient plus pour l'établissement concerné. Plus de la

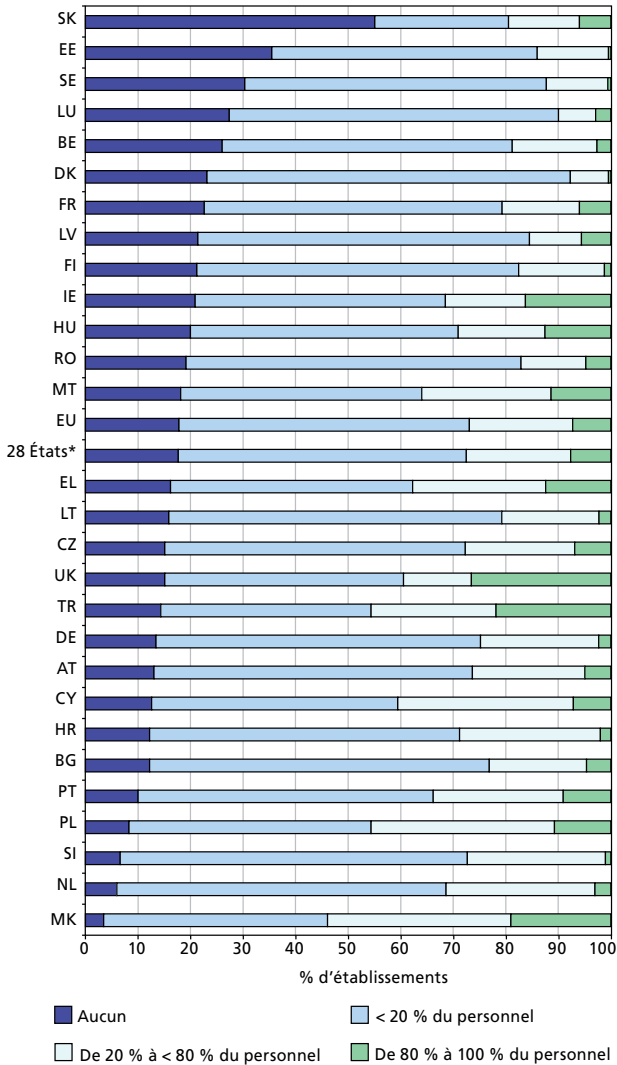
moitié des établissements (54 %) ont déclaré que leur effectif actuel comptait un peu moins de 20 % de salariés sous contrat à durée déterminée. Ces chiffres montrent que, pour la majorité des entreprises, le contrat à durée déterminée ne représente pas la principale forme de rapport contractuel.

Toutefois, dans une minorité non négligeable d'établissements (8 %) ayant embauché du personnel sous contrat à durée déterminée au cours des douze mois qui ont précédé l'enquête, 80 % des salariés, voire plus, sont employés sur cette base, ce qui signifie que les contrats à durée déterminée sont, de loin, la modalité contractuelle privilégiée dans ces entreprises. Les États qui affichent les proportions les plus élevées d'établissements travaillant presque exclusivement (80 % ou plus) sur la base de contrats d'emploi à durée déterminée sont le Royaume-Uni (26 %), la Turquie (22 %), l'ancienne République yougoslave de Macédoine (19 %) et l'Irlande (16 %).

En ce qui concerne les secteurs économiques les établissements dont le personnel à durée déterminée représente au moins 80 % de l'effectif total se concentrent dans les secteurs suivants : santé et action sociale ; services collectifs, sociaux et personnels ; hôtels et restaurants ; construction. Les entreprises actives dans ces deux derniers secteurs se caractérisent par d'importantes fluctuations de leur charge de travail en fonction des saisons.

Un problème important qui se pose est d'apprécier le degré d'insécurité de l'emploi à durée déterminée et d'établir dans quelle mesure celui-ci permet d'accéder à des offres

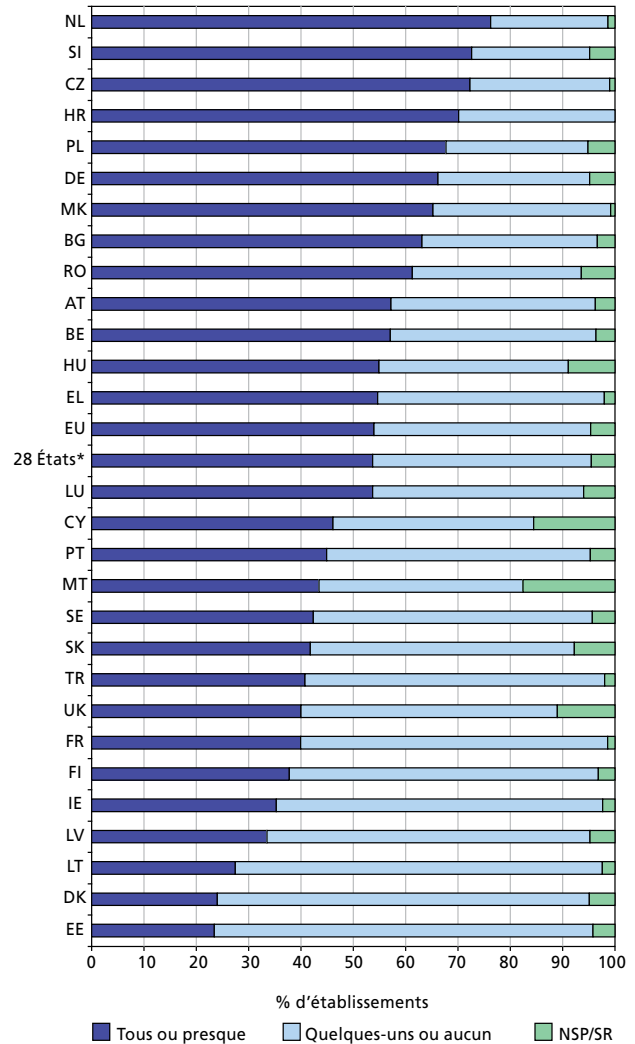
Graphique 20 : personnel employé à durée déterminée par pays (%)



Remarques : base = établissements de dix salariés ou plus ayant employé du personnel à durée déterminée au cours des douze mois qui ont précédé l'enquête. * L'Italie et l'Espagne ne sont pas reprises dans cette analyse, en raison du manque de données comparables.
Source : ECS 2009

d'emploi à plus long terme. L'ECS fournit, à cet égard, des informations nouvelles et pertinentes, puisque les données recueillies indiquent que dans plus de la moitié (54 %) des établissements situés dans l'Union européenne, la majorité ou la totalité des salariés engagés à durée déterminée se sont vu proposer un renouvellement de leur contrat au sein de la même entreprise (graphique 21). Environ quatre établissements sur dix ont signalé qu'ils n'avaient proposé un nouveau contrat qu'à un petit nombre seulement de salariés engagés sous contrat à durée déterminée ou à aucun d'entre eux. L'ECS met aussi en lumière certains effets sectoriels en ce qui concerne

Graphique 21 : travailleurs sous contrat à durée déterminée ayant reçu, dès l'échéance de celui-ci, un renouvellement de contrat dans l'établissement, par pays (%)

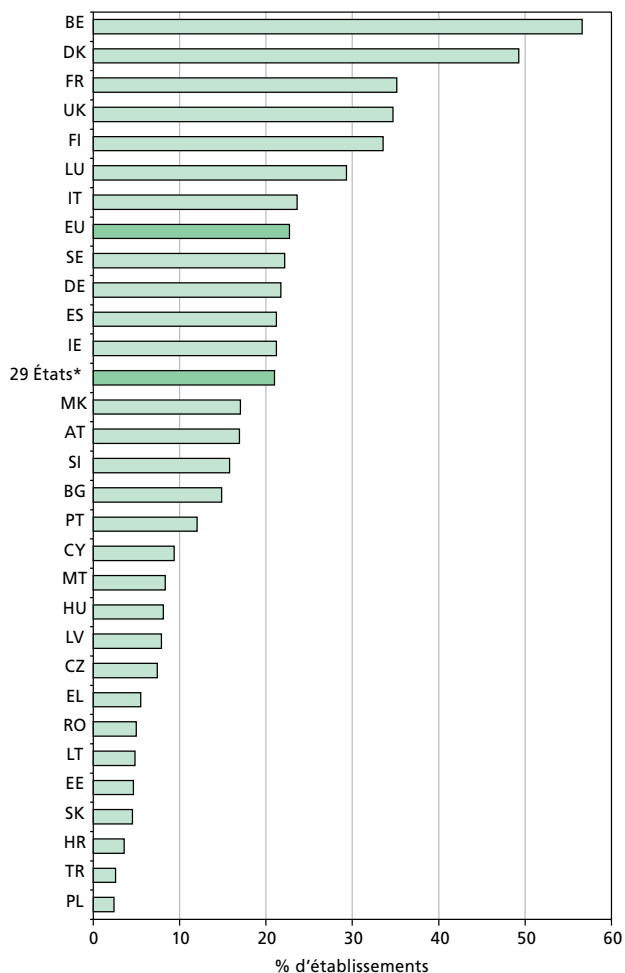


Remarques : base = établissements de dix salariés ou plus ayant employé du personnel à durée déterminée au cours des douze mois qui ont précédé l'enquête. * L'Italie et l'Espagne ne sont pas reprises dans cette analyse, en raison du manque de données comparables. NSP/SR = Ne sait pas/Sans réponse.
Source : ECS 2009

l'engagement des salariés au terme de leur contrat à durée déterminée. Alors que les établissements opérant dans le secteur des activités financières indiquent fréquemment (62 %) qu'un renouvellement de contrat dans la même entreprise a été proposé à la plupart ou à la totalité des salariés sous contrat à durée déterminée, cette situation est moins courante dans l'administration publique (42 % des établissements).

À cet égard, les pratiques diffèrent considérablement d'un État membre à un autre. Aux Pays-Bas, en Slovaquie et

Graphique 22 : établissements ayant engagé des travailleurs intérimaires au cours des 12 derniers mois par pays, 2009 (%)



Remarques : base = tous les établissements de dix salariés ou plus. * Les Pays-Bas ne sont pas repris dans cette analyse, en raison du manque de données comparables.

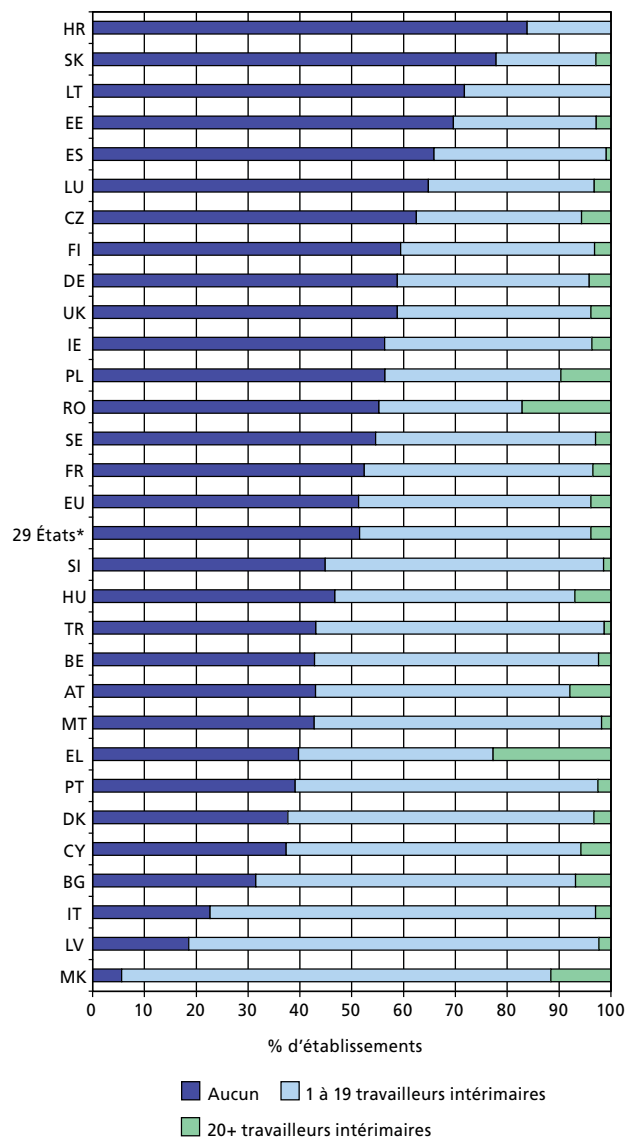
Source : ECS 2009

en République tchèque, plus de 70 % des établissements qui avaient engagé du personnel sous contrat à durée déterminée au cours de l'année antérieure à l'enquête ont indiqué avoir immédiatement renouvelé le contrat de ces salariés dès l'expiration du premier. Par contre, moins de 30 % des établissements ont procédé de la sorte en Estonie, au Danemark et en Lituanie. Ces différences peuvent, en partie, être attribuées à la crise économique actuelle, dans la mesure où les entreprises qui doivent réduire leurs effectifs décident rarement de renouveler des contrats à durée déterminée à titre de première mesure.

Travail intérimaire

Bien que le travail intérimaire représente un secteur d'emploi en pleine expansion dans la plupart des États

Graphique 23 : nombre de travailleurs intérimaires actuellement employés par pays (%)



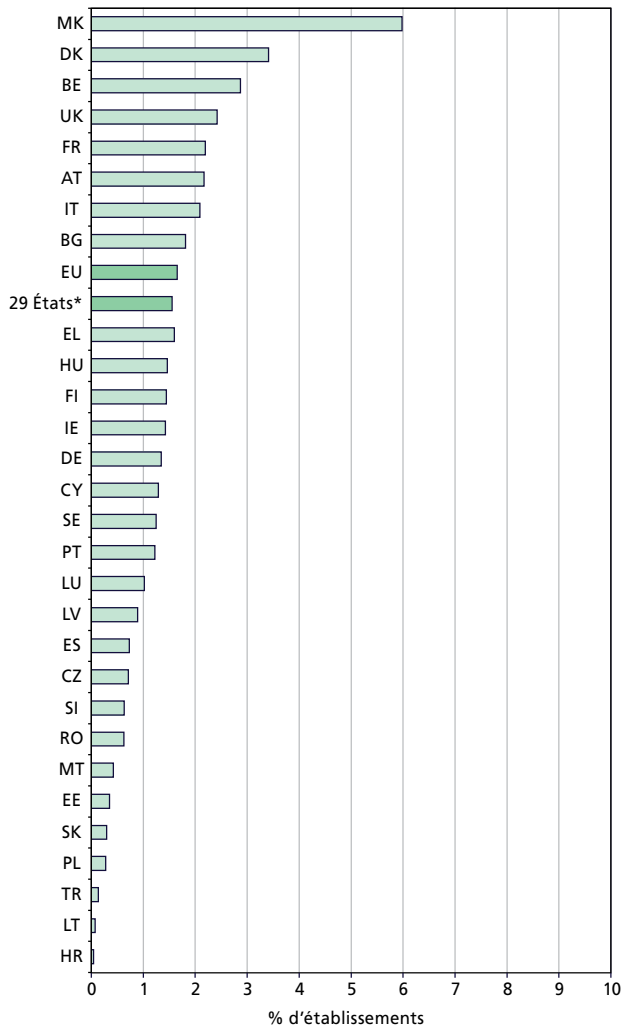
Remarques : base = établissements de dix salariés ou plus ayant employé des travailleurs intérimaires au cours des douze mois qui ont précédé l'enquête. * Les Pays-Bas ne sont pas repris dans cette analyse, en raison du manque de données comparables.

Source : ECS 2009

membres de l'UE, son poids macroéconomique demeure encore limité. Dans certains États, les entreprises font un usage important du travail intérimaire (mesuré en chiffres absolus) et celui-ci y est dûment établi et régi par une réglementation étendue ; dans d'autres États, par contre, le travail intérimaire reste un mode de travail encore assez nouveau (Arrowsmith, 2006, 2008).

Si nous nous basons sur le nombre d'établissements ayant recours au travail intérimaire, ce dernier apparaît comme une pratique relativement courante (graphique 22, p. 28).

Graphique 24 : proportion de travailleurs intérimaires par rapport à la main-d'œuvre totale par pays (%)

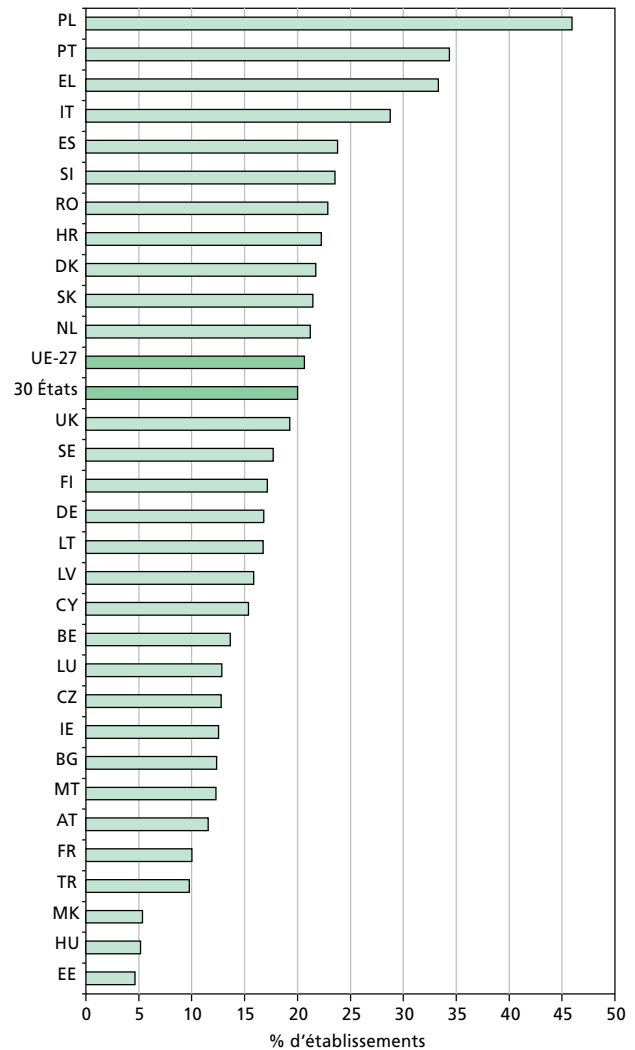


Remarques : base = tous les établissements de dix salariés ou plus. * Les Pays-Bas ne sont pas repris dans cette analyse, en raison du manque de données comparables.

Source : ECS 2009

Un peu plus d'un établissement sur cinq avait employé des travailleurs intérimaires durant les douze mois qui ont précédé l'enquête. Au niveau national, les plus gros utilisateurs de travailleurs intérimaires dans l'UE sont la Belgique, le Danemark, la France, le Royaume-Uni et la Finlande. Avec un taux d'utilisation du travail intérimaire inférieur à 10 %, les nouveaux États membres — à l'exception de la Bulgarie et de la Slovénie — sont, proportionnellement, les plus petits utilisateurs. Cette situation peut s'expliquer par le caractère peu élaboré du cadre réglementaire régissant le travail intérimaire, voire l'absence de réglementation, dans certains des nouveaux États membres de petite dimension (Chypre, Estonie,

Graphique 25 : établissements ayant eu recours à des travailleurs indépendants au cours des 12 derniers mois par pays, 2009 (%)



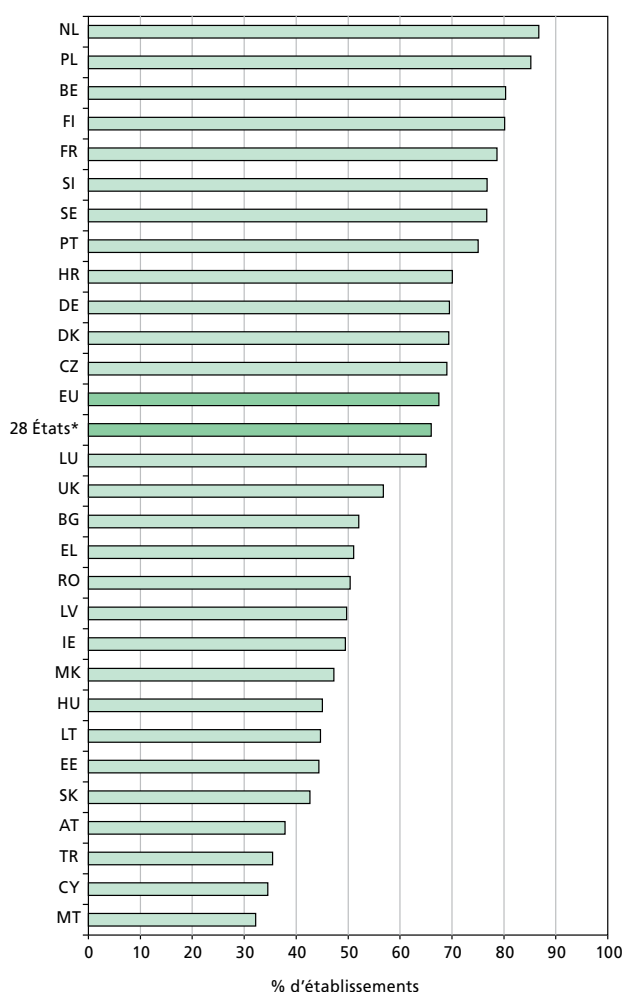
Remarque : base = tous les établissements de dix salariés ou plus.

Source : ECS 2009

Lettonie, Lituanie et Malte) ou par le fait qu'il n'existe pas dans ces États une véritable tradition de travail temporaire (Arrowsmith, 2008).

En Europe, ce sont majoritairement les grandes entreprises qui font appel à des travailleurs intérimaires : en moyenne, un peu plus d'un établissement sur deux de grande dimension (250 salariés ou plus) emploie du personnel intérimaire, alors que cette pratique n'est appliquée que par 15 % seulement des plus petits établissements (de 10 à 19 salariés). Les résultats de l'ECS 2009 mettent aussi en évidence un effet sectoriel : les établissements opérant dans le secteur des hôtels et restaurants ainsi que ceux relevant de l'administration publique et de l'éducation ont moins fréquemment recours à des travailleurs intérimaires

Graphique 26 : établissements employant du personnel sous contrat temporaire par pays (%)

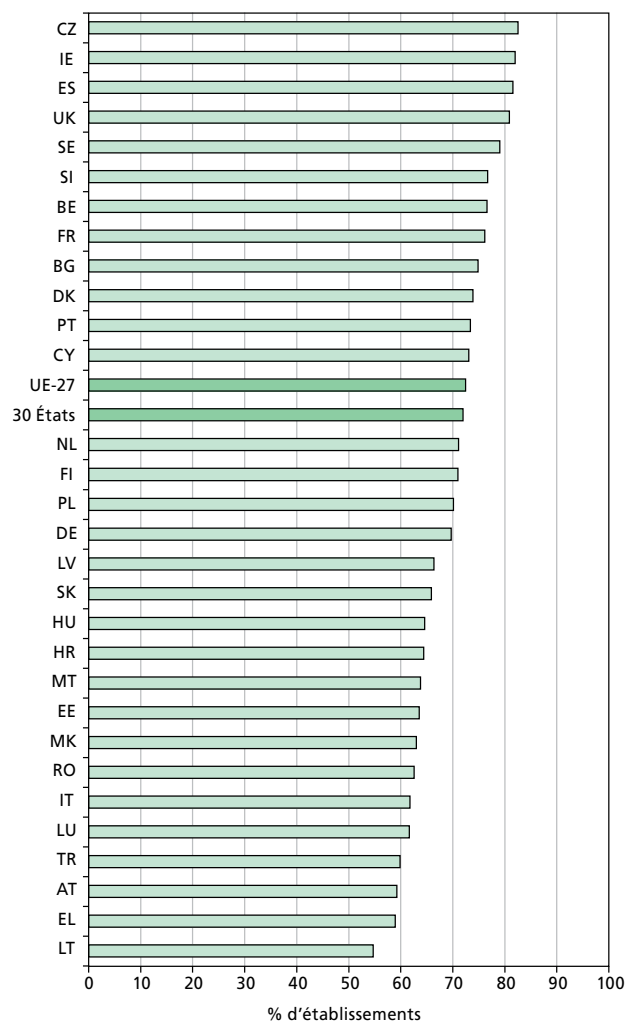


Remarques : base = tous les établissements de dix salariés ou plus. * L'Italie et l'Espagne ne sont pas reprises dans cette analyse, en raison du manque de données comparables.
Source : ECS 2009

que les établissements actifs dans d'autres secteurs. Dans les trois secteurs susmentionnés, moins de 20 % des entreprises engagent des travailleurs intérimaires.

Le graphique 23 montre que les établissements ont récemment réduit de manière substantielle leur pratique du travail intérimaire : alors que 20 % environ de l'ensemble des établissements couverts par l'ECS 2009 ont déclaré avoir eu recours à des travailleurs intérimaires durant les douze mois antérieurs à l'enquête, 50 % d'entre eux ont indiqué qu'ils n'en employaient plus aucun à la date de l'entretien, quelque 44 % employaient encore entre 1 et 19 travailleurs intérimaires et 4 % seulement en employaient 20 ou plus. Les établissements qui ne faisaient plus appel à des travailleurs intérimaires au moment de l'entretien sont, pour la plupart, de petite taille (moins de

Graphique 27 : établissements où les besoins en formation continue font l'objet d'un contrôle systématique par pays (%)



Remarque : base = tous les établissements de dix salariés ou plus.
Source : ECS 2009

20 salariés), alors que les établissements de plus grande taille ayant totalement renoncé au travail intérimaire sont assez rares. Cela ne signifie pas pour autant que les grandes entreprises n'ont pas aussi procédé à une réduction notable du nombre d'intérimaires engagés, bien qu'aucune conclusion en ce sens ne puisse être tirée sur la base des données disponibles.

Les constatations susmentionnées témoignent sans doute de l'impact considérable que la récession économique mondiale a eu sur la demande de travailleurs intérimaires, même si certains effets saisonniers peuvent avoir contribué également à cette situation. Beaucoup d'établissements ne font pas appel à des travailleurs intérimaires en permanence, mais seulement durant des périodes assez courtes de surcharge de travail.

Dans sept États, à savoir la Croatie, l'Estonie, l'Espagne, la Lituanie, le Luxembourg, la République tchèque et la Slovaquie, plus de 60 % des établissements ayant déclaré avoir engagé des travailleurs intérimaires durant les douze mois qui ont précédé l'enquête n'en employaient plus aucun à la date de l'entretien (graphique 23).

Sur le plan de l'emploi, le travail intérimaire garde une place très limitée. Dans les établissements ayant eu recours à des travailleurs intérimaires au cours des douze mois antérieurs, ces travailleurs ne représentaient en moyenne que 4 % seulement de la main-d'œuvre à la date de l'entretien. Si nous ramenons cette proportion à l'ensemble des établissements de dix salariés ou plus, cela signifie que le personnel intérimaire comptait pour moins de 2 % de l'effectif total (graphique 24). Dans cinq États membres de l'UE, les travailleurs intérimaires représentent même moins de 0,5 % de la main-d'œuvre : l'Estonie, la Lituanie, Malte, la Pologne et la Slovaquie. Ce type d'emploi atteint cependant des taux quelque peu supérieurs à la moyenne européenne dans l'ancienne République yougoslave de Macédoine (6 %) ainsi qu'au Danemark et en Belgique (environ 3 % dans ces deux États)¹⁵.

Travailleurs indépendants

Le recours à des travailleurs indépendants (ou « freelance ») est comparable à l'engagement de travailleurs intérimaires. Quelque 21 % de l'ensemble des établissements couverts par l'ECS 2009 ont fait appel au moins une fois à un travailleur indépendant au cours des douze mois qui ont précédé l'enquête. Des différences considérables sont observées au niveau national en ce qui concerne la proportion d'établissements ayant engagé au moins un travailleur indépendant durant la période de référence (graphique 25). Alors qu'en Pologne, au Portugal et en Grèce, plus de trois établissements sur dix ont eu recours à ce type de travailleurs (en Pologne, c'est même le cas de près d'une entreprise sur deux), seulement 5 % des entreprises ont fait de même en Estonie, en Hongrie et dans l'ancienne République yougoslave de Macédoine. En moyenne, les établissements de 10 à 19 salariés sont un peu moins de 20 % à engager des travailleurs indépendants, tandis que ce chiffre s'élève à 30 % dans les grandes entreprises de 250 salariés ou plus.

En termes sectoriels, l'engagement de travailleurs indépendants concerne jusqu'à 15 % des établissements opérant dans les secteurs des hôtels et restaurants, du commerce de gros et de détail, des réparations de marchandises ainsi que dans l'administration publique. Par

comparaison, près de 30 % des établissements emploient ce type de travailleurs dans l'immobilier et les services aux entreprises, de même que dans le secteur des services collectifs, sociaux et personnels.

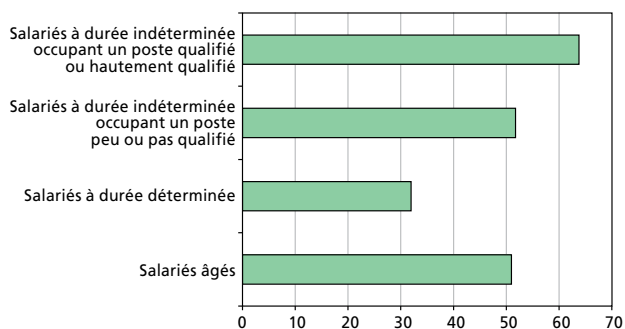
L'ECS 2009 montre que, dans l'ensemble, environ deux établissements sur trois déclarent avoir utilisé un mode ou l'autre de travail temporaire, que ce soit par l'engagement de travailleurs intérimaires, la conclusion de contrats à durée déterminée ou le recours à des travailleurs indépendants (graphique 26). Une perspective transnationale révèle que les Pays-Bas, la Pologne, la Belgique et la Finlande ont une incidence supérieure à la moyenne européenne, alors que Malte, Chypre et l'Autriche sont les trois États membres qui affichent une incidence inférieure à la moyenne. L'engagement de personnel sous contrat temporaire est plus fréquent dans les grands établissements que dans ceux de petite dimension. Bien que l'effet sectoriel soit assez limité, il apparaît néanmoins que la fréquence d'embauche de personnel sous contrat temporaire est beaucoup plus élevée pour les établissements du secteur de l'éducation que pour ceux des autres secteurs.

Formations complémentaires

L'éducation et la formation tout au long de la vie des travailleurs constituent un élément déterminant pour la flexibilité fonctionnelle des entreprises et pour leur capacité à innover. La mondialisation, les progrès technologiques, le vieillissement de la population et, plus généralement, les changements sociétaux ont contribué à rendre les besoins futurs du marché du travail toujours plus incertains. « Ces questions appellent une stratégie intégrée capable de relever le niveau de compétence, y compris des compétences transversales, de faciliter les transitions et de moderniser les institutions du marché du travail » (Communication de la Commission européenne - Messages clés du rapport « L'emploi en Europe » de 2008 - COM/2008/0758 final, p. 18). En d'autres termes, une des conditions essentielles pour garantir l'emploi tout au long de la vie et favoriser la compétitivité d'une entreprise est d'assurer une formation continue des travailleurs. Reste néanmoins le problème majeur qui consiste à déterminer dans quelle mesure les personnes sous contrat temporaire sont prises en considération dans le cadre des mesures de formations complémentaires. Eu égard à ces formations, le questionnaire de l'ECS 2009 avait pour objectif premier de fournir des données chiffrées sur la fréquence et l'étendue des formations complémentaires et sur les divers groupes de salariés pouvant en bénéficier.

¹⁵ La prise de conscience de l'opinion publique et des décideurs politiques du fait que le travail intérimaire représente un type d'emploi non négligeable dans la plupart des États membres se fonde sur des données prenant en compte les nombres absolus de salariés.

Graphique 28 : établissements où les besoins en formation continue font l'objet d'un contrôle systématique, par catégorie d'emplois (%)



Remarque : base = tous les établissements de dix salariés ou plus dans l'UE-27.

Source : ECS 2009

Contrôle des besoins en formation

Parmi les établissements couverts par l'ECS 2009, près de trois entreprises sur quatre (72 %) indiquent qu'elles procèdent à un contrôle périodique et systématique des besoins en formations complémentaires (graphique 27). En ce qui concerne la proportion d'établissements assurant systématiquement ce contrôle, les différences transnationales sont assez modérées : en République tchèque, en Irlande, en Espagne et au Royaume-Uni, un peu plus de 80 % des établissements contrôlent régulièrement les besoins en formations complémentaires, alors qu'un peu moins de 60 % des établissements le font en Lituanie, en Grèce et en Autriche.

Ce contrôle systématique est effectué, en moyenne, par deux établissements sur trois dans la plus petite catégorie d'entreprises (de 10 à 19 salariés) et par près de neuf établissements sur dix dans la catégorie des grandes entreprises (250 salariés ou plus). Il est possible néanmoins que les besoins en formations complémentaires soient contrôlés de manière plus informelle dans les entreprises de plus petite dimension. Parmi les établissements opérant dans le secteur de l'industrie manufacturière et de l'énergie, le contrôle systématique des besoins en formation est une pratique moins courante que dans le secteur de l'éducation et dans celui de la santé et de l'action sociale, où elle est assez répandue. Toutefois, les différences sectorielles observées se révèlent assez faibles.

Couverture des formations complémentaires

L'évaluation systématique des besoins en formation ne conduit pas nécessairement à la mise en place de formations pour tous les salariés. Les réponses obtenues à la question relative aux groupes spécifiques de salariés¹⁶ bénéficiant de formations (graphique 28) font apparaître un écart important entre les salariés à durée indéterminée et ceux engagés sous contrat à durée déterminée : plus de la moitié des établissements contrôlent systématiquement les besoins en formations complémentaires des salariés à durée indéterminée, indépendamment de leur niveau de qualification ; en revanche, seul un établissement sur trois procède de la sorte pour les salariés sous contrat à durée déterminée. La seconde disparité concerne les salariés qualifiés ou hautement qualifiés à durée indéterminée, d'une part, et ceux n'ayant que peu ou pas de qualification, d'autre part: alors que près de deux établissements sur trois (64 %) veillent à contrôler systématiquement le besoin en formations complémentaires de ses salariés qualifiés ou hautement qualifiés à durée indéterminée, seul un sur deux environ (52 %) le fait pour les salariés à durée indéterminée peu ou pas qualifiés. De même, seul un établissement sur deux vérifie régulièrement les besoins en formation des salariés âgés.

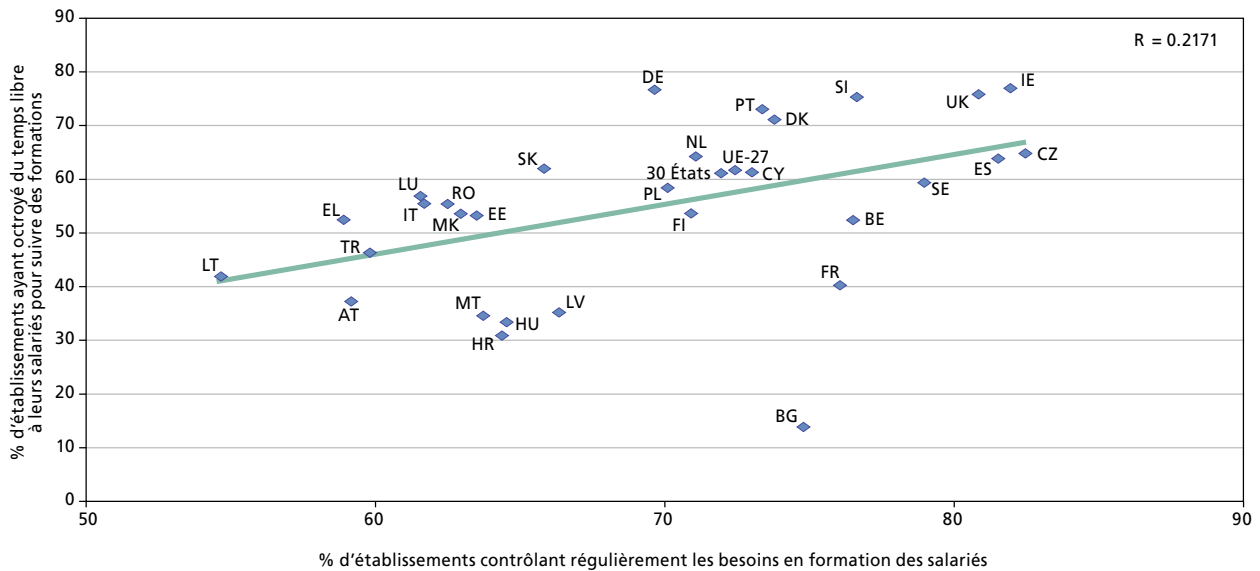
Offre de formations complémentaires

Comme souligné précédemment, trois établissements sur quatre contrôlent les besoins en formations complémentaires de façon systématique. Toutefois, cela ne signifie pas que des formations sont effectivement mises en place. Pour quantifier le taux d'établissements proposant réellement des formations complémentaires à leurs salariés, l'ECS 2009 a demandé aux directeurs si, au cours des douze mois antérieurs, certains de leurs salariés avaient bénéficié de congés sur leur temps de travail normal afin de suivre une formation continue. Il ressort des réponses à cette question que, durant la période de référence, quelque 62 % des établissements avaient accordé à des salariés un congé durant leur horaire normal de travail, ce qui représente un pourcentage inférieur à celui des entreprises déclarant contrôler systématiquement les besoins en formations complémentaires.

Les données révèlent une forte corrélation entre l'exécution de contrôles réguliers des besoins en formations et l'octroi de congés pour suivre des formations. Le graphique 29 illustre cette relation du point de vue transnational : en Allemagne, en Irlande, au Royaume-Uni et en Slovénie, plus de trois établissements sur quatre ont octroyé un congé sur leur temps de travail normal à des fins de formation ; en Bulgarie,

¹⁶ Ce point faisait l'objet d'une question différente de celle illustrée dans le graphique 27, ce qui permet d'expliquer, dans une certaine mesure, les disparités entre les graphiques 27 et 28.

Graphique 29 : relation entre les contrôles systématiques des besoins en formation et l'octroi de temps libre pour des formations, par pays (%)



Remarques : base = tous les établissements de dix salariés ou plus. En termes statistiques, la valeur du coefficient de détermination multiple est de 0,2171.

Source : ECS 2009

par contre, seule une entreprise sur sept a fait de même. Une faible incidence n'est pas nécessairement synonyme d'absence ou de quasi-absence de formation complémentaire. Elle peut aussi s'expliquer par le fait que la formation est considérée, dans la culture du pays, comme étant de la responsabilité privée des salariés, lesquels sont encouragés à mettre à profit leur temps libre pour suivre des formations¹⁷.

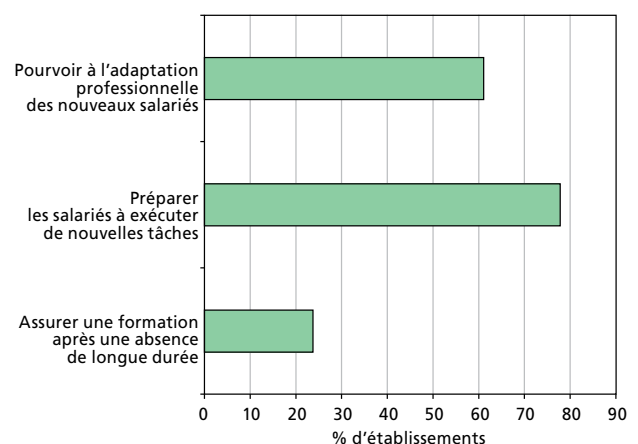
La comparaison entre les établissements qui procèdent à des contrôles systématiques des besoins en formation et ceux qui ne le font pas montre qu'il existe une corrélation étroite entre ces contrôles et l'application de mesures de formation : alors qu'environ 70 % des établissements assurant des contrôles réguliers ont accordé du temps libre à leurs salariés pour leur permettre de suivre des formations, l'octroi de congé à ces fins ne s'est vérifié que dans 40 % seulement des entreprises qui n'effectuent pas pareils contrôles, au cours de la période de référence.

Raisons justifiant la mise en place de formations complémentaires

Diverses raisons peuvent motiver les établissements à mettre en place des formations complémentaires, telles que l'adaptation professionnelle de nouveaux salariés, la volonté de préparer les salariés à exécuter de nouvelles tâches ou la nécessité d'assurer une formation après une

absence de longue durée. Le graphique 30 montre que l'adaptation professionnelle et la préparation à l'exécution de nouvelles tâches constituent les deux principaux motifs justifiant l'adoption de mesures de formation.

Graphique 30 : raisons justifiant l'adoption de mesures de formation, UE-27 (%)



Remarque : base = établissements de dix salariés ou plus établis dans l'UE-27 et ayant accordé à leurs salariés des congés sur leur temps de travail normal afin qu'ils puissent suivre des formations.

Source : ECS 2009

¹⁷ Les résultats de l'enquête européenne sur les conditions de travail (EWCS) menée en 2005 auprès des salariés ont révélé que plus de 50 % des salariés en Finlande et en Suède avaient reçu une formation payée par leur employeur. En Bulgarie et en Turquie, moins de 10 % des salariés avaient pu bénéficier de pareil avantage. Dans les autres États couverts par l'EWCS 2005, la proportion se situe entre ces deux extrêmes (Parent-Thirion et al. 2007, p. 49).

Régimes de rémunération variable et de participation financière

3

Le questionnaire soumis aux établissements couverts par l'ECS 2009 contenait toute une série de questions sur les systèmes de rémunération appliqués. Ces questions n'avaient pas pour but de recenser tous les systèmes de négociation salariale et de rémunération existants, mais étaient axées sur deux aspects précis : la détermination des éléments variables de rémunération, considérés comme faisant partie intégrante des instruments de flexibilité dont les entreprises disposent et la participation des salariés et/ou de leurs représentants au processus de fixation des salaires, perçue comme une condition essentielle du dialogue social.

Dans cette optique, l'enquête a tout d'abord passé en revue les méthodes générales de détermination des rémunérations, par la voie de négociations salariales individuelles ou collectives à différents niveaux. Ces questions sont analysées au chapitre 4 qui traite de la participation des salariés. Le présent chapitre porte sur certains éléments variables de rémunération liés aux performances et versés en supplément du salaire de base.

Quel que soit le niveau auquel le salaire de base est généralement négocié et fixé, celui-ci peut être complété par des éléments spécifiques de rémunération, liés aux performances du salarié, de son équipe, de son groupe de travail ou de son département. Deux catégories de rémunération peuvent être distinguées, selon la méthode adoptée pour la détermination du montant à verser :

- la rémunération au rendement : elle désigne les éléments de rémunération liés aux objectifs de productivité fixés, tels qu'un certain nombre de pièces à produire (rémunération à la pièce), un pourcentage déterminé de produits finalisés et exempts de défaut (prime de qualité) ou un volume précis d'achats à passer (rémunération à la commission). Ce type de prime liée aux performances se caractérise par le fait que son montant n'est pas laissé à la discrétion d'un supérieur hiérarchique, mais peut être calculé de façon précise, sur la base de mesures objectives définies préalablement;
- les éléments de rémunération liés au mérite ou aux performances et fondés sur l'appréciation de la direction. Ceux-ci dépendent d'une évaluation subjective de la manière dont un individu, une équipe ou un groupe accomplit ses tâches.

L'ECS 2009 a analysé ces deux types d'éléments de rémunération, sans établir de distinction entre d'une part, la rémunération au rendement et d'autre part, celle liée au mérite ou aux performances et dépendant de

l'appréciation des supérieurs hiérarchiques. Les questions se référaient explicitement aux « éléments spécifiques de rémunération », de sorte que les réponses ne devaient pas mentionner d'éventuelles promotions professionnelles ou augmentations supérieures de salaires obtenues dans le cadre de négociations salariales, en raison de performances satisfaisantes.

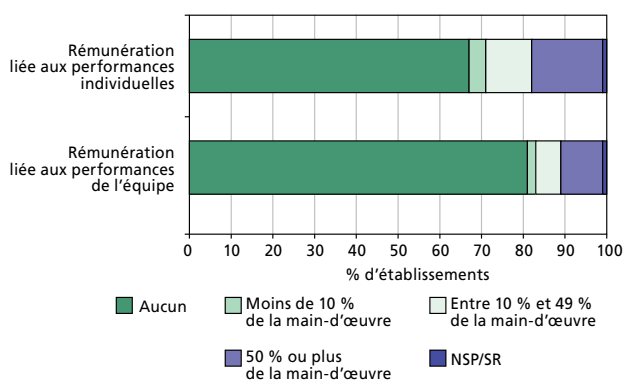
Les éléments de rémunération complémentaires liés au succès de l'entreprise tout entière, connus sous le nom de « systèmes de participation aux bénéfices », suivent une logique distincte : la rémunération ne dépend pas de l'obtention ou non des objectifs de productivité fixés, mais est déterminée par le succès de l'entreprise sur le marché. Le critère le plus souvent utilisé pour déterminer ces éléments de rémunération est le montant des bénéfices réalisés par l'entreprise au cours de l'exercice financier, bien que d'autres mesures (telles que le chiffre d'affaires ou la productivité de la main-d'œuvre) puissent aussi être appliquées. Lors de la fixation de ces éléments, une distinction est souvent établie selon que le montant de la rémunération complémentaire est calculé à l'aide d'une formule fixe ou que son niveau est défini sur une base *ad hoc*, que ce soit par l'employeur uniquement ou dans le cadre de négociations avec le personnel ou leurs représentants officiels.

Le dernier élément de rémunération pris en considération dans le questionnaire de l'enquête est le plan d'actionnariat des salariés, c'est-à-dire la possibilité pour ces derniers de recevoir des actions de l'entreprise dans laquelle ils travaillent. L'actionnariat des salariés comporte deux variantes fondamentales : les plans permettant aux salariés d'acquérir des actions de l'entreprise, généralement à des conditions préférentielles, et ceux permettant d'octroyer des actions de la société à des salariés pour les récompenser des bons résultats obtenus au niveau individuel ou par le groupe ou l'entreprise dans son ensemble. Cette dernière forme d'actionnariat présente de nombreux points communs avec d'autres éléments spécifiques de rémunération mentionnés ci-dessus et, plus particulièrement, ceux liés au succès de l'entreprise.

Éléments de rémunération liés aux performances du travailleur ou du groupe

Dans l'Union européenne, un tiers des établissements de dix salariés ou plus utilisent des éléments de rémunération liés aux performances individuelles, que ce soit pour l'ensemble de leurs salariés ou pour certains d'entre eux seulement (graphique 31). Dans 17 % des établissements, un système de primes basé sur les performances de chaque

Graphique 31 : éléments de rémunération liés aux performances du travailleur ou du groupe, selon l'incidence et la proportion de la main-d'œuvre répondant aux critères (%)



Remarque : base = tous les établissements de dix salariés ou plus. NSP/SR = Ne sait pas/Sans réponse.

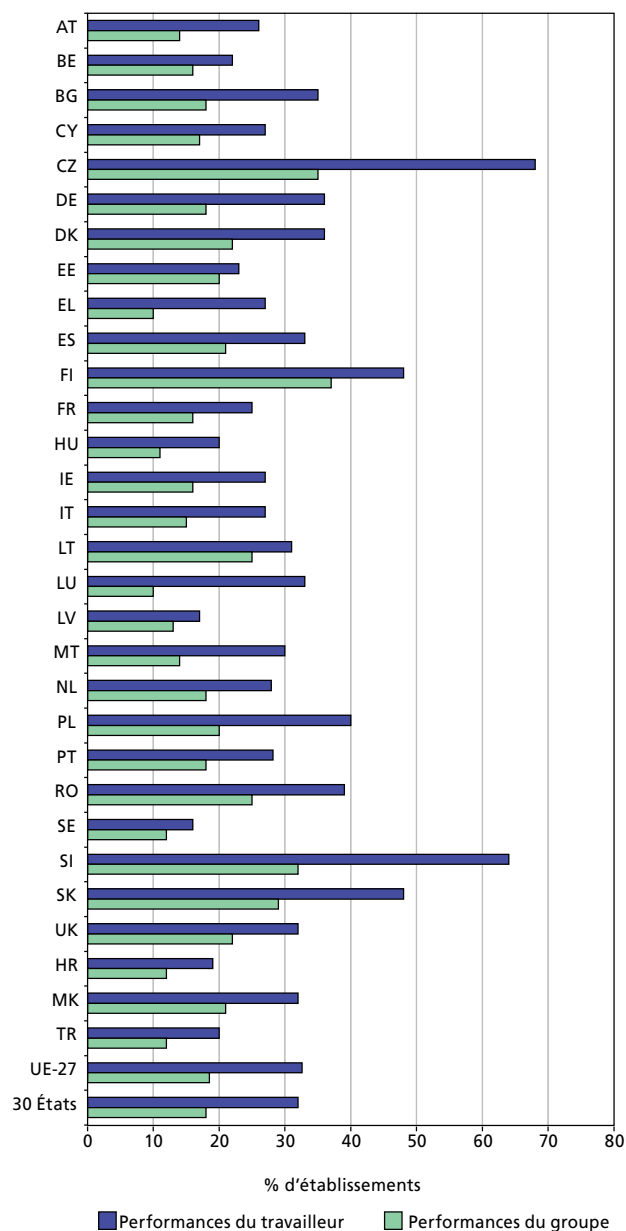
Source : ECS 2009

individu est appliqué à au moins 50 % du personnel, tandis que dans 11 % des entreprises, ce système couvre 10 % à 49 % des salariés. Seuls 4 % des établissements ont opté pour un système de rémunération complémentaire réservé à une petite minorité de moins de 10 % de l'effectif total. Dans les établissements appliquant des éléments de rémunération liés aux performances individuelles, la proportion moyenne de salariés concernés est de 53 % (soit un peu plus de la moitié).

Les établissements européens utilisent plus fréquemment les éléments spécifiques de rémunération liés aux performances individuelles, que ceux liés aux performances de l'équipe, du groupe de travail ou du département ; seuls 19 % de tous les établissements appliquent ces derniers pour au moins une partie de leur personnel (graphique 31). Au sein des entreprises qui pratiquent cette forme de rémunération, la proportion de salariés concernés est de 56 %, soit un chiffre proche du pourcentage susmentionné pour la rémunération liée aux performances individuelles.

Le graphique 32 met en lumière certaines différences nationales en ce qui concerne l'application des éléments spécifiques de rémunération liés aux performances individuelles ou du groupe. Les deux États qui se démarquent le plus clairement à cet égard sont la République tchèque et la Slovaquie : dans les deux tiers environ des établissements tchèques et slovaques couverts par l'enquête, les directeurs interrogés ont déclaré avoir opté pour cette pratique. Ces deux États membres sont suivis par la Finlande et la Slovaquie, où près de la moitié des établissements appliquent des éléments de rémunération liés aux performances individuelles. En

Graphique 32 : éléments de rémunération liés aux performances du travailleur ou du groupe par pays (%)

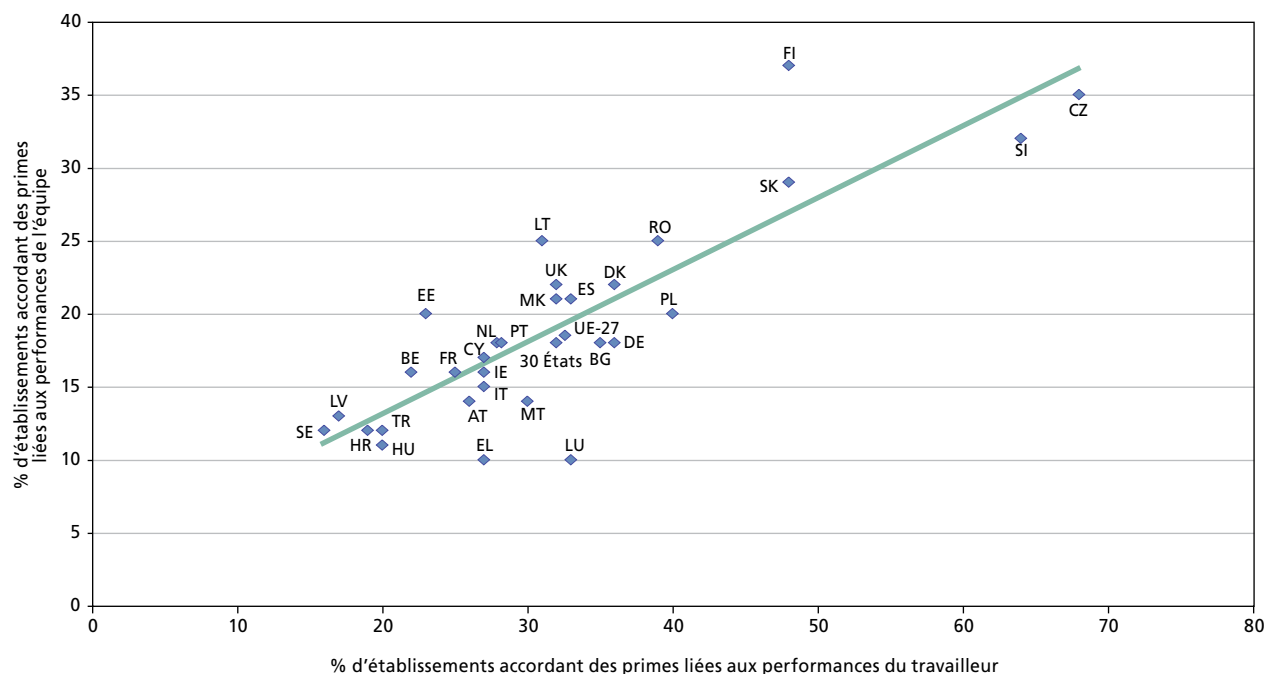


Remarque : base = tous les établissements de dix salariés ou plus. Source : ECS 2009

revanche, cette forme de rémunération est moins répandue en Suède (16 %) et en Lettonie (17 %).

La Finlande, la République tchèque et la Slovaquie sont aussi les trois États qui sortent du lot pour ce qui est des éléments de rémunération liés aux performances de l'équipe ou du département ; dans ces États, environ un tiers des établissements déclarent en effet qu'une partie de la rémunération globale est constituée de ces éléments. En Grèce, au Luxembourg, en Hongrie, en Croatie, en Suède

Graphique 33 : relation entre l'utilisation d'une part, d'éléments de rémunération liés aux performances du travailleur et d'autre part, d'éléments de rémunération liés aux performances du groupe, par pays (%)



Remarque : base = tous les établissements de dix salariés ou plus.

Source : ECS 2009

et en Turquie, la rémunération liée aux performances de l'équipe ou du département n'est pas une pratique courante, puisque le pourcentage d'établissements ayant recours à cette forme de rémunération n'est que de 10 % environ.

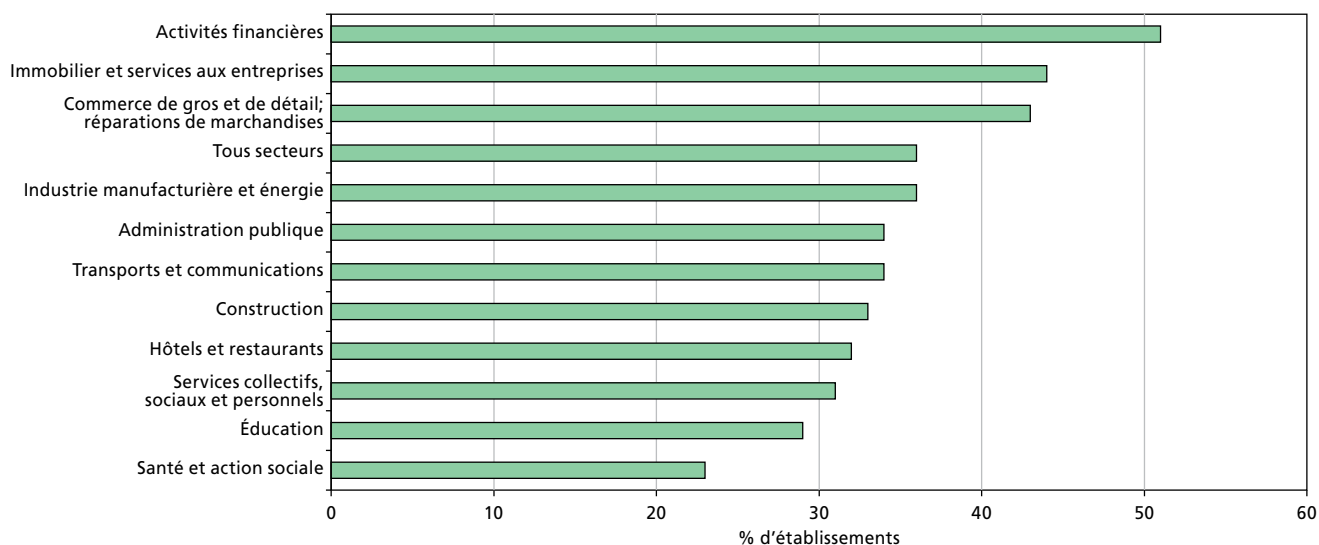
Les éléments de rémunération liés aux performances du travailleur et ceux liés à un groupe, une équipe ou un département sont étroitement corrélés, comme le montre le graphique 33. Les États où l'attribution de primes liées aux performances du travailleur est fréquente sont aussi ceux où les éléments de rémunération liés aux performances d'une équipe ou d'un groupe sont les plus répandus, bien que le pourcentage total d'établissements octroyant des primes collectives soit nettement inférieur dans la plupart des pays. Les interrelations entre ces deux types de primes au niveau national n'ont rien de surprenant. Toutes deux suivent en effet la même logique et peuvent être considérées comme caractérisant un style de gestion ou une culture spécifique, qui considère les incitations financières comme des moteurs importants pour encourager une personne à s'investir dans son travail.

Cette forte corrélation entre les éléments de rémunération liés aux performances du travailleur et ceux liés aux performances du groupe ou de l'équipe peut être également observée au niveau de l'entreprise. La majorité des

établissements (87 %) qui appliquent des éléments liés à l'équipe ou au groupe appliquent aussi des éléments liés aux performances individuelles, de sorte que ces deux pratiques se recoupent dans une large mesure. La proportion d'établissements utilisant l'une ou l'autre de ces deux variantes fondamentales de la rémunération liée aux performances s'élève à 36 %, soit un chiffre légèrement supérieur au pourcentage d'entreprises accordant des éléments de rémunération liés aux performances individuelles.

Caractéristiques des entreprises qui appliquent des éléments de rémunération liés aux performances

Il existe une corrélation positive entre la taille d'un établissement et l'application d'éléments de rémunération liés aux performances du travailleur, de l'équipe ou du département : alors qu'un tiers seulement des établissements de 10 à 19 salariés font usage de ces systèmes de rémunération, cette proportion s'accroît continuellement au fur et à mesure que la taille de l'entreprise augmente, jusqu'à atteindre 57 % dans les entreprises de 500 salariés ou plus. Il est à noter cependant que les systèmes mis en place dans les établissements de petite dimension couvrent le plus souvent l'ensemble du personnel et non une partie seulement de celui-ci.

Graphique 34 : éléments de rémunération liés aux performances du travailleur ou du groupe par secteur, UE-27 (%)


Remarque : base = tous les établissements de dix salariés ou plus dans l'UE-27.

Source : ECS 2009

Avec un établissement sur deux appliquant des éléments de rémunération liés aux performances, les activités financières représentent le secteur d'activité économique où cette forme de rémunération est la plus courante (graphique 34). Elle est moins fréquente, par contre, dans le secteur de l'éducation et dans celui de la santé et de l'action sociale, où moins de trois établissements sur dix ont recours à cet instrument. Le fait qu'un établissement relève du secteur public ou du secteur privé n'influe nullement sur la fréquence des éléments de rémunération liés aux performances individuelles. Il apparaît néanmoins que les établissements publics utilisent moins souvent des éléments de rémunération liés aux performances du groupe ou du département que les entreprises privées.

L'enquête révèle en outre que, quelle que soit leur taille, les établissements dont le capital est constitué de fonds étrangers — ou, à parts plus ou moins égales, de capitaux étrangers et nationaux — font un usage beaucoup plus fréquent des éléments de rémunération liés aux performances du travailleur ou de l'équipe que les entreprises détenues à 100 % par des actionnaires nationaux (tableau 7). Cette constatation vaut pour tous les pays, à l'exception de quelques nouveaux États membres. En Bulgarie¹⁸, en République tchèque et en Estonie, les établissements nationaux sont plus enclins à appliquer ces éléments, alors qu'il n'y a guère de différence à cet égard entre les entreprises à capitaux nationaux et celles à capitaux étrangers en Roumanie et en Slovaquie.

Tableau 7 : éléments de rémunération liés aux performances du travailleur ou du groupe, en fonction de la taille des entreprises et de leur actionariat, UE-27 (% d'entreprises)

	Capital constitué de fonds nationaux	Capital constitué à parts égales de fonds nationaux et étrangers	Capital constitué de fonds étrangers
De 10 à 19 salariés	32	22	50
De 20 à 49 salariés	35	66	60
De 50 à 249 salariés	47	56	62
De 250 à 499 salariés	58	78	68
500 salariés ou plus	61	65	76
Toutes les catégories d'entreprises	35	46	58

Remarque : base = établissements privés de dix salariés ou plus dans l'UE-27.

Source : ECS 2009

Certaines formes de rémunération liée aux performances, telles que la rémunération à la pièce dans les industries de production, visent principalement à inciter les salariés à exécuter correctement des tâches monotones qui requièrent peu de qualifications professionnelles. Les données recueillies lors de l'ECS laissent néanmoins à

¹⁸ Il convient toutefois d'interpréter avec circonspection le résultat recueilli pour la Bulgarie, dans la mesure où l'enquête ne couvrait qu'un faible nombre absolu (28) d'établissements à fonds étrangers.

penser que l'application d'éléments de rémunération liés aux performances est davantage associée aux fonctions nécessitant des compétences élevées qu'à celles ne nécessitant guère de compétences : plus la proportion de salariés occupant des postes hautement qualifiés est élevée dans une entreprise, plus la probabilité que celle-ci applique ces éléments de rémunération est grande.

Le versement de primes collectives, attribuées à une équipe ou à un groupe de travail, peut notablement renforcer les efforts déployés par un établissement pour promouvoir des structures de travail en équipes. Ainsi, nous pouvons supposer l'existence d'une corrélation positive entre le travail en équipes et le versement de primes liées aux performances d'une équipe, d'un groupe de travail ou d'un département. Les données recueillies lors de l'ECS montrent en effet que les établissements qui considèrent le travail en équipes comme une caractéristique importante de leur organisation de travail sont plus enclins à accorder de telles primes : environ 20 % de ces établissements appliquent un système de primes liées aux performances d'un groupe, d'une équipe ou d'un département, tandis que seuls 11 % des établissements n'ayant pas la même vision du travail en équipes octroient ce type de primes. Le fait que les équipes fonctionnent essentiellement de manière hiérarchique ou sont au contraire autonomes n'a pas d'incidence significative sur l'application ou non de ces éléments de rémunération.

Nous serions portés à croire que, dans les établissements où les salaires sont négociés individuellement, les primes distinctes, liées aux performances du travailleur ou de l'équipe, représentent des incitants moins importants que dans les établissements où la rémunération est déterminée dans le cadre de conventions collectives. Même s'ils se laissent la possibilité de récompenser les travailleurs obtenant d'excellentes performances, ces établissements tendent à traiter de la même façon tous les salariés ayant le même âge et le même niveau de compétences, et relevant d'un même groupe de fonctions. Toutefois, les données collectées ne fournissent aucun élément probant de nature à étayer cette hypothèse, puisqu'elles ne font apparaître aucune différence notable dans l'application des primes liées aux performances, entre les établissements où les conditions de travail sont régies par une convention collective et ceux où tel n'est pas le cas. La présence d'une instance de représentation des travailleurs dans l'établissement a par contre une influence positive sur l'application des régimes de

rémunération liés soit au travailleur, soit aux groupes, aux équipes ou aux départements de l'entreprise. Les établissements où le personnel dispose d'une instance de représentation ont davantage tendance à appliquer ces régimes que les autres.

Participation financière

Tous les types de primes liées aux performances évoqués jusqu'ici prennent comme critère déterminant l'appréciation qualitative ou quantitative du rendement d'un salarié ou d'un groupe spécifique au sein de l'établissement. Ces primes sont donc, dans une large mesure, indépendantes des résultats financiers ou de la rentabilité de l'entreprise tout entière sur le marché. Les primes liées aux performances d'une entreprise considérée dans son ensemble présentent des caractéristiques tout à fait différentes, tant en ce qui concerne le potentiel de flexibilité que les raisons motivant leur introduction.

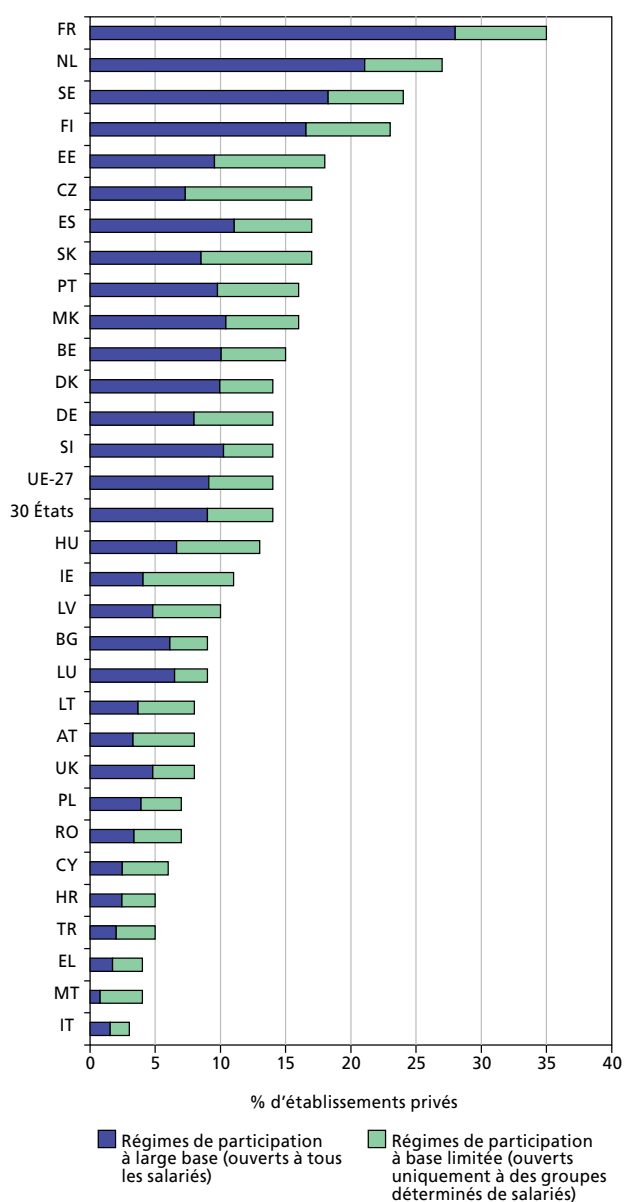
Les éléments de rémunération associés aux résultats financiers d'une entreprise revêtent diverses formes, souvent regroupées sous la notion plus générale de « participation financière ». Dans son *European industrial relations dictionary* (Dictionnaire européen des relations industrielles), Eurofound définit la participation financière comme :

« un accord en vigueur dans certaines entreprises, en vertu duquel des salariés peuvent participer aux résultats financiers de leur entreprise. Cet accord peut se traduire par une participation aux bénéfices, en complément de la rémunération normalement due aux salariés, ou par une prise de participation dans le capital de la société (actionnariat). »¹⁹

Se fondant sur cette définition, le questionnaire ECS établit une distinction entre le régime de participation aux bénéfices et le régime d'actionnariat des salariés. Cependant, ces régimes ont tous deux pour vocation de lier une partie de la rémunération du salarié au succès financier de l'entreprise.

Le régime de participation aux bénéfices et, plus encore, celui de l'actionnariat des salariés sont des instruments associés principalement aux entreprises du secteur privé. Malgré l'existence de variantes de ces régimes dans des entreprises publiques (par exemple dans le secteur de l'industrie manufacturière), les analyses qui suivent se limiteront aux établissements privés.

¹⁹ <http://www.eurofound.europa.eu/areas/industrialrelations/dictionary/index.htm>.

Graphique 35 : régimes de participation aux bénéfices par pays (%)


Remarque : base = établissements privés de dix salariés ou plus.
Source : ECS 2009

Régimes de participation aux bénéfices

Selon les données de l'ECS, dans l'Union européenne, 14 % de tous les établissements privés de dix salariés ou plus ont mis en place un système de participation aux bénéfices, sous quelque forme que ce soit. Avec plus d'un tiers (35 %) des entreprises privées ayant adopté ce système, la France est, de loin, l'État où l'incidence est la plus élevée. Les Pays-Bas (27 %), la Suède (24 %) et la Finlande (23 %) présentent aussi des taux nettement supérieurs à la moyenne. Les États membres de l'UE où la participation aux bénéfices est la moins répandue

sont l'Italie (3 %), la Grèce (4 %), Malte (4 %), Chypre (6 %), la Pologne et la Roumanie (7 % pour chacun de ces deux États). Bien qu'aucun profil national clair ne puisse réellement être discerné, l'incidence de la participation aux bénéfices tend à être plus faible dans les États du sud de l'Europe, à l'exception notable de l'Espagne et du Portugal. Parmi les États membres d'Europe centrale et orientale, la Pologne, la Roumanie et la Bulgarie présentent une faible incidence, tandis que les autres États se situent dans la moyenne.

Une majorité de deux tiers des régimes de participation aux bénéfices appliqués dans l'UE sont ouverts à l'ensemble du personnel. Toutefois, le graphique 35 met en lumière quelques divergences intéressantes entre les pays, en ce qui concerne la distribution relative des régimes à large base (accessibles à tous les salariés) et ceux à base limitée (accessibles à quelques salariés seulement). Dans les États où les régimes de participation aux bénéfices sont très répandus (France, Pays-Bas, Suède et Finlande), la majorité de ces régimes sont à large base. Inversement, dans les États où le taux d'incidence global est faible par comparaison, les régimes existants sont le plus souvent « à base limitée », c'est-à-dire réservés à un groupe spécifique de salariés. Il y a lieu d'observer également que, par rapport aux pays nordiques et à ceux de l'Europe continentale, l'application de régimes à large base tend à être moins fréquent dans les États membres d'Europe centrale et orientale, à l'exception de la Slovénie et de la Bulgarie.

Caractéristiques des entreprises appliquant des régimes de participation aux bénéfices

Dans l'Union européenne, l'application de régimes de participation aux bénéfices est clairement liée à la taille des entreprises (tableau 8). Alors que 13 % seulement des établissements de 10 à 49 salariés proposent de tels régimes à leurs salariés, cette proportion passe à 22 % dans les établissements de 50 à 199 salariés et à 28 % dans ceux dont l'effectif est égal ou supérieur à 200 salariés. Cependant, des différences assez marquées entre les États se cachent derrière ces valeurs moyennes.

- En Italie, la participation aux bénéfices est quasi inexistante dans les établissements de petite dimension, mais est assez courante dans les grandes entreprises.
- À Chypre, en Autriche, à Malte, en Lettonie, en Lituanie et en France, le taux d'incidence augmente aussi fortement avec la taille des entreprises. Le taux d'incidence extrêmement élevé mesuré dans les plus grands établissements français s'explique essentiellement par les dispositions juridiques en vigueur : dès lors que l'effectif d'une entreprise atteint

Tableau 8 : régimes de participation aux bénéfices, par catégorie d'entreprises et par pays (en % des entreprises privées)

	Toutes les catégories d'entreprises	De 10 à 49 salariés	De 50 à 199 salariés	200 salariés ou plus
FR	35	29	64	82
NL	27	25	37	41
SE	24	23	27	34
FI	23	20	37	34
EE	18	17	22	18
CZ	17	16	26	30
ES	17	17	16	19
SK	17	17	18	22
PT	16	16	18	36
MK	16	14	21	22
BE	15	16	11	18
DK	14	13	18	16
DE	14	13	21	22
SI	14	15	8	12
UE-27	14	13	22	28
30 États	14	12	21	27
HU	13	13	11	17
IE	11	10	13	22
LV	10	9	17	30
BG	9	9	10	12
LU	9	9	10	13
LT	8	6	17	20
AT	8	7	11	30
UK	8	7	13	16
PL	7	7	10	14
RO	7	6	11	16
CY	6	5	8	25
HR	5	4	3	11
TR	5	5	5	12
EL	4	4	9	13
MT	4	4	5	14
IT	3	2	10	17

Remarque : base = établissements privés de dix salariés ou plus.

Source : ECS 2009

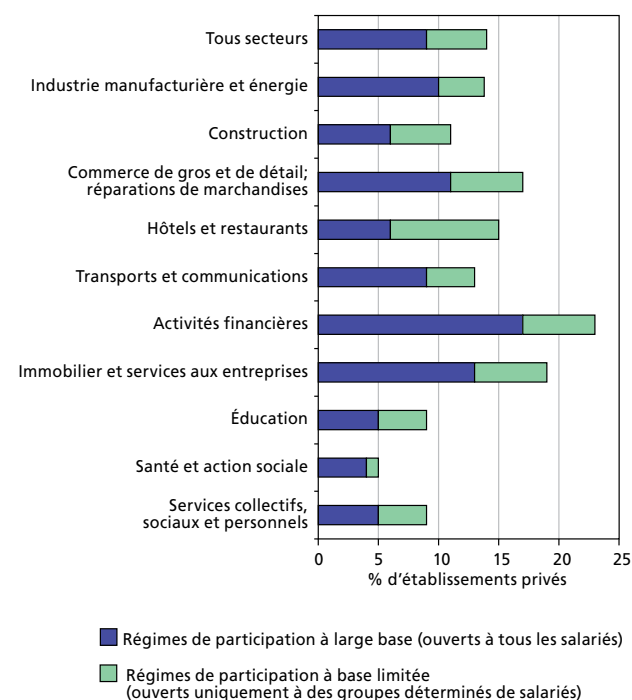
50 salariés, l'application de régimes de participation aux bénéfices est obligatoire en France²⁰.

- En Estonie, en Belgique, en Espagne, en Bulgarie, au Danemark, en Slovaquie, en Hongrie et en Slovaquie, les différences entre les catégories d'entreprises sont relativement peu marquées. En Slovaquie, les régimes de participation aux bénéfices sont même plus répandus

dans les établissements de plus petite catégorie que dans ceux de taille moyenne ou supérieure.

C'est dans le secteur des activités financières que les régimes de participation aux bénéfices sont appliqués le plus fréquemment (graphique 36). Cela n'a rien de surprenant étant donné que, dans la vente d'assurances ou de produits financiers, les liens entre les revenus de l'individu et le succès de ce dernier et de son entreprise jouent depuis toujours un rôle important en tant qu'incitation au travail. Dans l'industrie manufacturière et l'énergie, les régimes de participation aux bénéfices sont moyennement répandus et atteignent un niveau d'incidence presque égal à la moyenne générale. Des différences nationales sont néanmoins observées : aux Pays-Bas et en Finlande, par exemple, la proportion d'établissements appliquant de tels régimes dans les secteurs de l'industrie manufacturière et de l'énergie est nettement supérieure à la moyenne générale de ces pays.

Graphique 36 : régimes de participation aux bénéfices par secteur, UE-27 (%)



Remarque : base = établissements privés de dix salariés ou plus dans l'UE-27.

Source : ECS 2009

²⁰ En dépit de cette disposition, l'ECS révèle que, parmi les établissements français ne relevant pas du secteur public et ayant un effectif de 50 salariés ou plus, le taux d'incidence de la participation aux bénéfices n'est que de 68 %. Ce taux s'explique, en grande partie, par le fait que l'échantillon de l'ECS englobe toute une série d'associations à but non lucratif, œuvrant pour la plupart dans les secteurs de l'éducation, de la santé et du travail social, ou des services collectifs et sociaux. Dans ces secteurs, les régimes de participation aux bénéfices sont beaucoup moins répandus, tandis que les secteurs davantage orientés vers le profit — tels que le commerce de gros et de détail, et les réparations de marchandises (96%), l'industrie manufacturière et l'énergie (86 %) ou la construction (86 %) — affichent des valeurs très élevées pour les établissements de 50 salariés ou plus.

Tableau 9 : régimes de participation aux bénéfiques, par taille d'entreprise et instance de représentation des employés, UE27 (% d'entreprises privées)

	a) existence d'un régime de participation aux bénéfiques			b) établissements avec régimes à large base, parmi ceux ayant un régime		
	Tous les établissements privés	Sans instance de représentation	Avec instance de représentation	Tous les établissements privés	Sans instance de représentation	Avec instance de représentation
10-19 employés	12	10	19	70	64	81
20-49 employés	14	11	18	67	64	70
50-249 employés	22	14	27	74	57	80
250 employés et plus	27	11	30	76	46	79
Toutes tailles confondues	14	10	21	71	63	77

Notes: base = a) établissements privés de 10 employés et plus dans l'UE27; b) établissements privés de 10 employés et plus appliquant un régime de participation aux bénéfiques dans l'UE27.

Source: ECS 2009

Hormis le secteur économique, la taille de l'entreprise et le pays où elle est établie, la présence d'une instance de représentation des travailleurs est un autre élément susceptible d'influer sur l'existence ou non d'un régime de participation aux bénéfiques. En effet, l'introduction d'un tel régime peut être le fruit de négociations et conventions salariales, représentant une des compétences fondamentales des syndicats, non seulement au niveau sectoriel ou national, mais aussi au niveau des entreprises. Cette compétence peut aussi incomber au comité d'entreprise présent au sein de l'établissement. L'attitude des organisations de travailleurs à l'égard de ces régimes peut ainsi constituer un facteur déterminant pour l'existence d'un régime de ce type et la manière dont celui-ci se présente dans l'établissement. Les organisations syndicales et les comités d'entreprise ne sont pas tous en faveur de ces régimes. Au niveau sectoriel ou national, en particulier, certains syndicats s'opposent à leur introduction et l'une des raisons de ce comportement réside dans la crainte des syndicats de perdre leur pouvoir de négociation en matière de rémunérations, dans la mesure où les divers points de la participation aux bénéfiques tendent à être négociés uniquement de façon décentralisée. De plus, la juxtaposition des intérêts fondamentaux des employeurs et des salariés - le capital opposé à la main-d'œuvre - risque de s'estomper²¹.

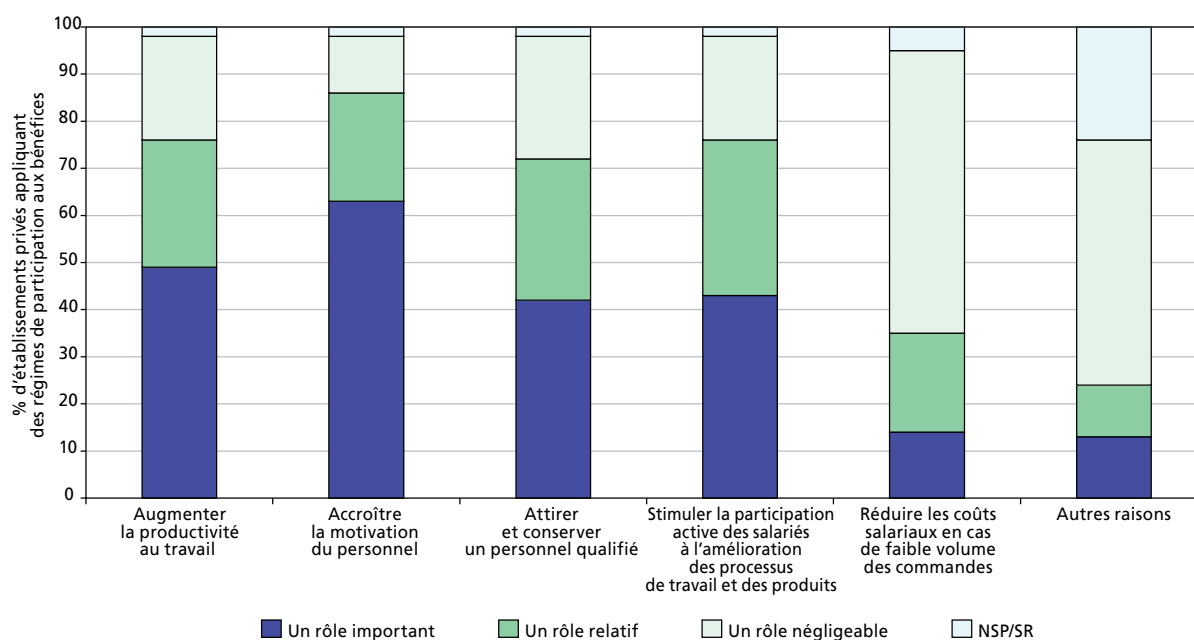
De manière générale, les données recueillies lors de l'ECS mettent en évidence une étroite corrélation positive entre l'existence d'une instance de représentation des travailleurs et l'application d'un régime de participation aux bénéfiques. Sur l'ensemble des établissements privés disposant d'une instance de représentation des travailleurs,

21 % appliquent un tel régime, alors que ce n'est le cas que dans 10 % seulement des établissements où aucun organe officiel ne représente le personnel (tableau 9). Quoique cette corrélation soit, dans une large mesure, indépendante de la taille des entreprises (comme cela a été démontré par une analyse plus détaillée qui tient compte des différentes catégories d'entreprises), les différences relatives au taux d'incidence des régimes de participation aux bénéfiques se révèlent plus marquées au fur et à mesure que la taille des entreprises augmente. La présence d'une instance de représentation des travailleurs a aussi une influence sur l'étendue des régimes appliqués : dans les établissements disposant, sur le site même, d'une instance de représentation, le régime mis en place tend à avoir une base plus large que dans les entreprises qui n'en ont pas. Les données font apparaître, en outre, des différences plus prononcées dans les établissements de grande dimension quant à l'étendue des systèmes appliqués.

Selon les directeurs interrogés, dans près de deux tiers des établissements privés (63 %) appliquant des régimes de participation aux bénéfiques, ceux-ci sont déterminés par la direction uniquement. Dans moins d'un tiers des entreprises (29 %), ces régimes font l'objet de négociations entre la direction et les représentants des salariés, tandis que 4 % des établissements privés appliquent à la fois des régimes négociés et des systèmes de participation établis par la direction. Les établissements dotés d'une instance officielle de représentation des travailleurs ont davantage tendance à engager des négociations au sujet de ces régimes que les entreprises obligées de traiter directement avec les salariés. Il apparaît, en outre, que

²¹ Pour une présentation détaillée des cadres réglementaires nationaux ainsi que des points de vue des gouvernements, des organisations patronales et des syndicats dans chaque État concernant les régimes de participation financière, voir Pendleton et Poutsma, 2004, ou Lowitzsch et al., 2008 (p. 22 et suivantes).

Graphique 37 : raisons justifiant l'application de régimes de participation aux bénéfices (%)



Remarque : base = établissements privés établis dans l'UE-27 et appliquant un système de participation aux bénéfices. NSP/SR = Ne sait pas/Sans réponse.

Source : ECS 2009

l'instance de représentation est impliquée dans ce type de négociations dans moins de quatre entreprises sur dix (39 %). Cette proportion n'augmente que très légèrement si nous limitons l'analyse aux régimes à large base. Cette constatation va à l'encontre du concept de participation financière efficace mis en avant par la Commission européenne (voir la communication du 5 juillet 2002 sur un cadre pour la promotion de la participation financière des salariés) :

« Tout porte à croire que les avantages de la participation financière sont plus importants lorsque ces régimes sont instaurés par une approche de partenariat et lorsqu'ils s'insèrent dans une approche globale de gestion participative. »

Raisons justifiant l'application de régimes de participation aux bénéfices

Une des idées à la base des régimes de participation financière est la suivante : le fait de lier les récompenses financières des salariés aux performances et à la rentabilité de l'établissement stimule la motivation du personnel, favorise la réussite de l'entreprise et accroît sa rentabilité. Les données recueillies lors de l'ECS ne permettent pas de procéder à une analyse pour déterminer s'il existe des rapports évidents de cause à effet entre l'application d'un régime de participation aux bénéfices et la motivation du

personnel ou la rentabilité de l'entreprise. Néanmoins, les résultats de l'enquête donnent un aperçu des raisons qui sous-tendent la décision des directeurs d'établissements d'introduire un régime de participation aux bénéfices et ainsi, des effets positifs que ceux-ci associent à pareil régime. Il est intéressant de noter que la réduction des coûts salariaux n'est pas la raison première avancée pour justifier l'introduction d'un régime de participation. Des difficultés économiques prolongées pourraient néanmoins réduire les profits des entreprises à un point tel que ces dernières n'auraient plus beaucoup de bénéfices à partager, avec le risque que cette situation ait un impact sur l'efficacité du régime.

La raison majeure de l'introduction d'un régime de participation aux bénéfices est la volonté d'accroître la motivation du personnel. Cet objectif a joué un rôle déterminant dans l'introduction du régime pour 63 % des directeurs interrogés et au moins un certain rôle pour 23 % des directeurs ; seuls 12 % des directeurs, soit une minorité, déclarent que cette raison n'a joué qu'un rôle négligeable dans leur choix (graphique 37). Deux autres raisons, étroitement liées à la précédente, sont également invoquées, à savoir l'intention d'impliquer davantage les salariés dans l'amélioration des processus de travail et des produits, et celle d'augmenter par là-même la productivité au travail. Les trois motifs évoqués ci-dessus sont tous

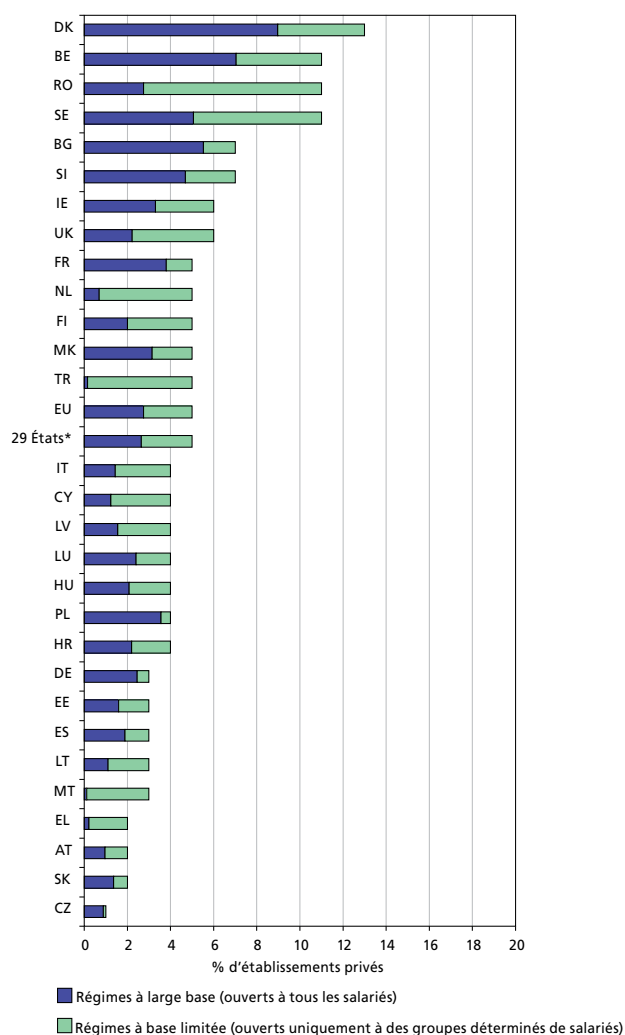
directement associés à l'amélioration des performances de l'entreprise et les résultats montrent que tous les trois interviennent notablement dans la décision d'introduire un régime de participation aux bénéfices. Qui plus est, la plupart des directeurs estiment que ces régimes représentent un instrument précieux pour faire face aux problèmes de recrutement et de fluctuation du personnel : dans près de trois quarts des établissements ayant opté pour ce régime, la volonté d'attirer du personnel qualifié et de le garder a joué au moins un certain rôle dans ce choix.

La possibilité de diminuer les coûts salariaux en période de faibles volumes de commandes, grâce à l'application de ce régime, joue un rôle subalterne en tant que facteur de motivation : seuls 14 % des directeurs lui attribuent un rôle important, tandis que 21 % admettent que cet élément a eu au moins un certain poids lors de leur prise de décision. Comme souligné ci-après, nous pouvons relever quelques points communs entre les établissements ayant accordé une importance supérieure à la moyenne à la réduction des coûts salariaux en période de faibles volumes de commandes :

- les établissements relevant de la catégorie la plus petite citent cette raison plus souvent (16 %) que ceux appartenant aux autres catégories d'entreprises (pour ces dernières, les moyennes s'échelonnent entre 9 % et 12 %). Cependant, aucune corrélation patente avec la taille de l'entreprise ne peut être mise en lumière, à l'exception de cette concentration dans la catégorie des entreprises de plus petite dimension ;
- les entreprises des secteurs du commerce de gros et de détail, des réparations de marchandise (19 %), et de la construction (17 %) attribuent plus fréquemment un rôle important à cette raison que les établissements actifs dans d'autres secteurs²²;
- les établissements qui ne disposent d'aucune instance de représentation des travailleurs citent cette raison un peu plus souvent que ceux qui en ont une: 15 % pour les premiers contre 12 % pour les seconds.

Dans l'ensemble, les différences observées demeurent néanmoins assez limitées. En revanche, les différences nationales se révèlent beaucoup plus surprenantes : un seul État membre de l'UE-15 - à savoir, l'Irlande (avec 27 %) - figure parmi les neuf États où plus de 20 % des établissements appliquant un régime de participation aux bénéfices ont cité, comme motif important, la possibilité de réduire les coûts salariaux en période de faibles

Graphique 38 : systèmes d'actionnariat dans les établissements privés par pays (%)



Remarques : base = établissements privés de dix salariés ou plus.

* Le Portugal n'est pas repris dans cette analyse, en raison du manque de données comparables.

Source : ECS 2009

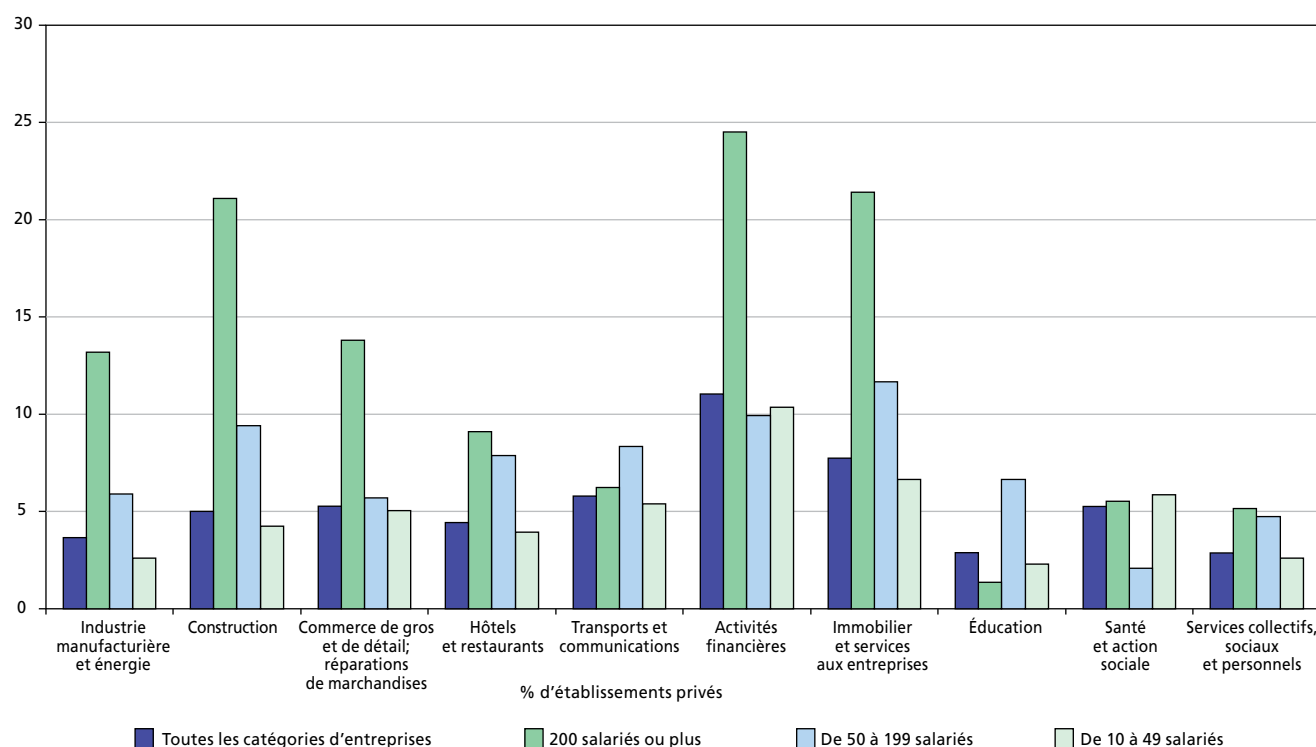
volumes de commandes. Les huit autres appartiennent tous aux nouveaux États membres d'Europe centrale et orientale. Il semble donc que, dans ces États, les régimes de participation aux bénéfices soient le plus souvent considérés comme un élément de flexibilité salariale à la baisse, même si les établissements de ces pays n'invoquent pas cet argument comme raison première de l'introduction de ces régimes.

Plans d'actionnariat des salariés

L'expression « plan d'actionnariat des salariés » est une dénomination fourre-tout qui englobe une vaste palette

²² Cette constatation vaut également pour le secteur de l'éducation. Toutefois, il convient de noter que, dans ce secteur, 28 établissements (chiffre non pondéré) seulement appliquent un régime de participation, ce qui représente un échantillon trop restreint pour tirer des conclusions.

Graphique 39 : systèmes d'actionnariat dans les établissements privés, par catégorie d'entreprises et par secteur (%)



Remarque : base = établissements privés de dix salariés ou plus.

Source : ECS 2009

de régimes ayant tous en commun la participation des salariés au capital social de l'entreprise qui les emploie. Ces régimes diffèrent essentiellement par la façon dont les actions sont acquises et dont elles sont gérées. Deux formules sont possibles : les actions peuvent être distribuées aux salariés à titre de récompense, dans le cadre d'un régime de participation aux bénéficiés, ou les salariés peuvent être autorisés à souscrire des actions de la société pour laquelle ils travaillent, souvent à des conditions privilégiées. Les actions sont parfois gérées de façon collective, par exemple sous la forme d'un trust ; dans d'autres cas, les salariés sont tenus de gérer eux-mêmes leurs propres actions²³.

Les plans d'actionnariat sont beaucoup moins répandus dans l'Union européenne que les régimes de participation aux bénéficiés. En effet, seuls 5 % de l'ensemble des établissements privés de dix salariés ou plus proposent de tels plans dans les États membres de l'UE. Dans un peu plus de la moitié (56 %) de ces établissements, le plan d'actionnariat existant est ouvert à tout le personnel, tandis que dans 44 % des cas, l'offre est limitée aux salariés occupant des postes déterminés.

Fondamentalement, cela signifie que, dans l'UE-27, le pourcentage d'établissements de dix salariés ou plus proposant actuellement un plan d'actionnariat ouvert à l'ensemble du personnel n'excède pas 3 %.

Force est de constater, cependant, qu'il existe des différences nationales notables tant en ce qui concerne le taux d'incidence global des plans d'actionnariat que la proportion de régimes à large base parmi ceux-ci. Avec 13 % des établissements privés de dix salariés ou plus ayant opté pour cette formule, le Danemark s'impose comme l'État où l'actionnariat des salariés est le plus répandu (graphique 38). La Belgique, la Roumanie et la Suède affichent aussi des taux relativement élevés (11 % chacun), quoique les plans appliqués en Roumanie et en Suède soient souvent réservés à une faible frange du personnel. Dans tous les autres États, les plans d'actionnariat sont rares puisque le taux d'incidence y est équivalent ou inférieur à 7 %. La forte influence que le lieu d'établissement des entreprises exerce sur la diffusion des plans d'actionnariat - de même que sur les régimes de participation aux bénéficiés - résulte probablement des différences nationales observées par rapport au cadre

²³ Pour des informations plus détaillées sur les différents types d'actionnariat des salariés et leurs caractéristiques spécifiques, voir Lowitzsch et al. 2008, p. 89.

juridique (y compris la législation fiscale) et à l'attitude des partenaires sociaux dans ces États.

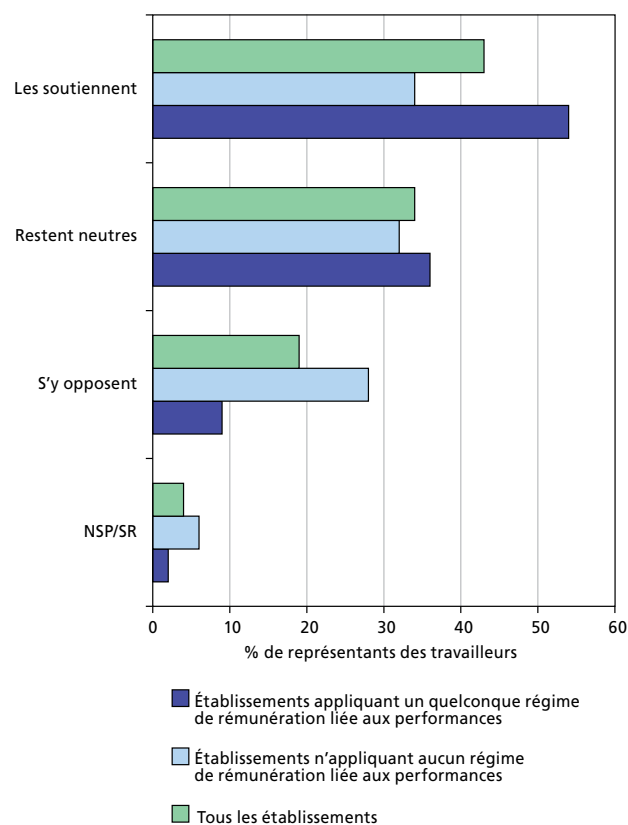
L'existence d'un plan d'actionnariat est étroitement associée à la taille de l'entreprise (graphique 39). Cela n'a rien d'étonnant au vu des différentes structures d'actionnariat des établissements de petite dimension, dont un grand nombre sont des entreprises familiales. Qui plus est, les avantages liés à l'actionnariat des salariés tendent à être plus conséquents dans les établissements de grande dimension : à titre d'exemple, un des avantages des plans d'actionnariat réside dans le fait qu'ils sont conçus pour accroître la motivation intrinsèque des salariés, de sorte qu'il se révèle moins urgent de recourir à d'autres mécanismes de contrôle. Cet aspect revêt une importance moindre dans les petits établissements où il est plus aisé de procéder à un contrôle direct et rapproché de tous les salariés. En outre, la mise en place et la gestion des plans d'actionnariat génèrent des coûts qui sont, en règle générale, comparativement supérieurs si seuls quelques personnes y participent.

Avec un taux d'incidence de 11 %, les activités financières représentent le secteur de l'activité économique où les plans d'actionnariat sont les plus répandus. Il est étonnant de constater que dans le secteur de l'industrie manufacturière et de l'énergie, ces plans sont rares (4 %), alors que ce secteur requiert souvent des investissements élevés en capitaux.

Les établissements dont le capital est constitué de fonds étrangers sont beaucoup plus enclins à appliquer des plans d'actionnariat que ceux détenus par des actionnaires nationaux : ces derniers ne sont que 5 % à proposer de tels plans, tandis que les entreprises à capitaux étrangers sont deux fois plus nombreuses (10 %). Parmi les établissements dont le capital est constitué à parts plus ou moins égales de fonds étrangers et nationaux, la proportion se situe entre ces deux valeurs (7 %). En ce qui concerne l'étendue des plans d'actionnariat, des différences entre les établissements à capitaux nationaux et ceux à capitaux étrangers peuvent être observées dans toutes les catégories d'entreprises ; ces disparités ne découlent donc pas uniquement de la différence de taille entre ces deux types d'établissements, même si les établissements à capitaux étrangers repris dans l'échantillon sélectionné pour l'enquête étaient, en moyenne, de dimension beaucoup plus importante²⁴.

La crise économique actuelle pourrait jeter une lumière nouvelle sur les régimes de participation financière fondés sur l'actionnariat, pour deux raisons distinctes. D'une part, il est probable que la crise rende l'instrument de l'actionnariat plus attrayant aux yeux de certains employeurs, dans la mesure où celui-ci offre un moyen d'augmenter le capital à une période où les banques se montrent plus réticentes à accorder des prêts aux entreprises. D'autre part, la crise met davantage en lumière les risques que les salariés encourent. Nous avons déjà pu constater dans le passé que des entreprises économiquement saines n'ont pas été épargnées par la récession, voire ont été menacées de faillite. Cette situation n'a fait que renforcer les craintes de certains

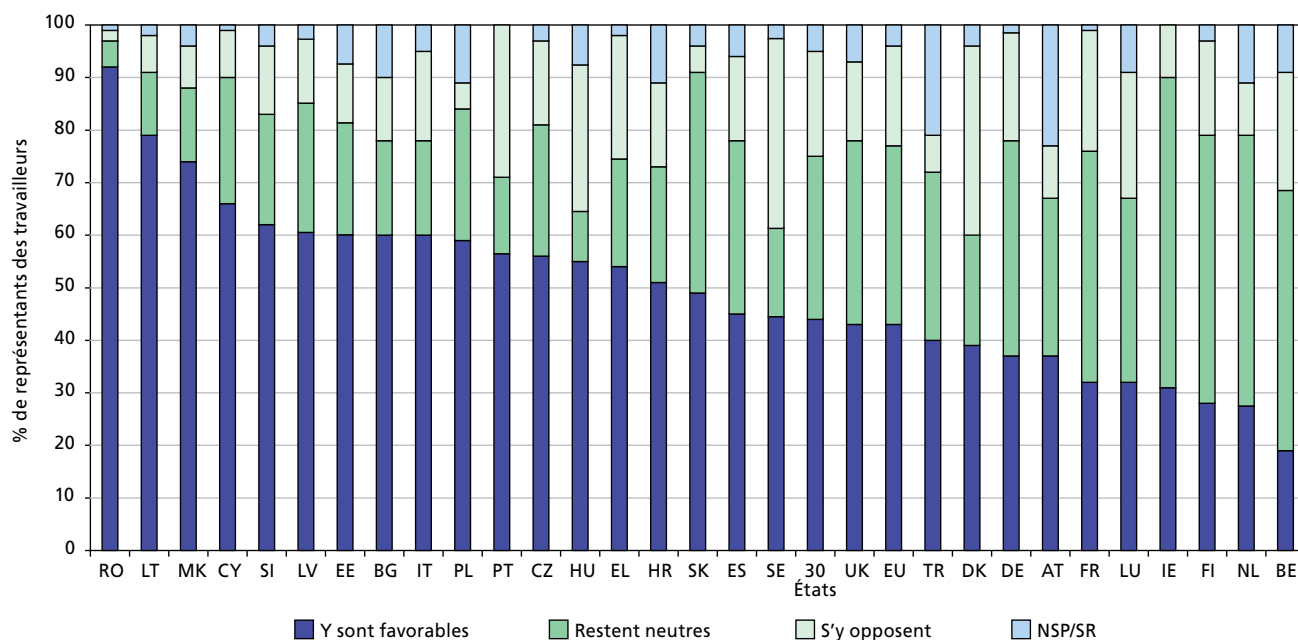
Graphique 40 : attitude des représentants des travailleurs à l'égard des éléments de rémunération liés aux performances (%)



Remarque : base = établissements du secteur privé où un représentant des travailleurs était disponible pour participer à l'entretien. NSP/SR = Ne sait pas/Sans réponse.

Source : ECS 2009, entretiens avec des représentants des travailleurs

²⁴ Cependant, une des raisons expliquant ces disparités réside peut-être dans les différences concernant la structure de l'actionnariat : alors que les petites et moyennes entreprises (PME) à capitaux nationaux sont souvent des entreprises familiales, les établissements étrangers sont, pour la plupart, des filiales de sociétés par actions. Or, il est plus aisé et plus logique de mettre en place un plan d'actionnariat dans une société par actions que dans une entreprise familiale. Il n'est cependant pas possible de vérifier la forme juridique des établissements car aucune variable concernant ce facteur ne figurait dans l'ECS.

Graphique 41 : attitude des représentants des travailleurs à l'égard des éléments de rémunération liés aux performances par pays (%)

Remarque s: base = établissements du secteur privé où un représentant des travailleurs était disponible pour participer à l'entretien. Les résultats relatifs à Malte ne sont pas illustrés en raison du faible échantillon pris en considération (moins de 30 cas). NSP/SR = Ne sait pas/Sans réponse.

Source : ECS 2009, entretiens avec des représentants des travailleurs

syndicats réfractaires à cet instrument, en raison du double risque qu'il présente pour les salariés : celui de perdre à la fois leur emploi et une partie de leurs investissements, en cas de faillite de l'entreprise. De plus, la tendance des plans d'actionnariat à estomper la distinction entre employeurs et salariés devient plus problématique en période de difficultés économiques²⁵. C'est pourquoi il sera intéressant de suivre l'évolution des régimes de participation financière durant et après la crise économique actuelle.

Points de vue des représentants des travailleurs à l'égard des éléments de rémunération liés aux performances

Comme mentionné dans l'introduction du présent rapport, l'enquête ECS a été menée sur la base de deux questionnaires distincts : un premier questionnaire s'adressant à des représentants de haut rang de la direction des entreprises et un second destiné aux représentants des travailleurs. Le premier questionnaire a été soumis à chacun des établissements interrogés dans le cadre de

l'étude, tandis que le second a été adressé uniquement aux entreprises disposant d'une instance formelle de représentation des travailleurs et dans le cas où celle-ci était disponible pour un entretien.

Le questionnaire destiné aux représentants des travailleurs contient, en outre, un module concernant la rémunération liée aux performances ; celui-ci a pour but d'analyser le point de vue des instances de représentation à l'égard de ce mode d'organisation du travail et de déterminer dans quelle mesure celles-ci ont leur mot à dire dans l'instauration d'éléments de rémunération liés aux performances. Les questions reprises dans ce module font référence à tous les types d'éléments de rémunération liés aux performances, c'est-à-dire non seulement les régimes de participation aux bénéfices et les plans d'actionnariat des salariés associés à ces régimes, mais aussi les éléments de rémunération dépendant des résultats du travailleur ou de son équipe, de son groupe de travail ou de son département.

Bien que la mise en place d'éléments de rémunération liés aux performances ait des implications à la fois pour les entreprises et pour les conditions de travail des salariés, la participation des salariés et/ou de leurs représentants

²⁵ En réaction à la baisse des volumes de commandes, les employeurs pourraient considérer qu'une réduction des activités de l'entreprise est inévitable ; toutefois, une mesure aussi draconienne se révèle plus difficile à appliquer dans un système où une majorité, voire la totalité, des salariés sont aussi propriétaires de l'entreprise, même si ceux-ci ne possèdent généralement qu'un petit nombre d'actions.

au processus de prise de décision concernant ces éléments ne va pas pour autant de soi. Les déclarations des représentants des travailleurs qui ont été interrogés dans les établissements du secteur privé ayant opté pour un régime de rémunération liée aux performances font apparaître que :

- 38 % ont été impliqués dans les discussions sur l'opportunité ou non d'introduire ce système ;
- 15 % n'ont pas été invités à participer au processus général de décision sur l'adoption du système, mais ont eu au moins leur mot à dire lors des discussions sur les détails pratiques de mise en place ;
- quelque 13 % ont été informés après la prise de décisions sur la mise en place du système et n'ont pas pu influencer notablement sur ces décisions ;
- 26 % n'ont participé en aucune manière à la mise en place du système de rémunération liée aux performances²⁶.

Dans les établissements où un système de rémunération liée aux performances était appliqué, seuls 9 % des représentants des travailleurs (autrement dit, une toute petite minorité) ont déclaré être généralement opposés à cette pratique (graphique 40), alors que 54 % (soit plus de la moitié) ont exprimé leur soutien massif à ce système et 36 % (soit un peu plus d'un tiers) ont affiché une position neutre à cet égard.

Dans les établissements où aucun régime de rémunération liée aux performances n'était appliqué à la date de l'entretien, il a été demandé aux représentants des travailleurs d'exprimer leur point de vue sur cette pratique, bien qu'à titre de simple hypothèse²⁷. Parmi ceux-ci, le

taux d'opposition se révèle nettement plus élevé que celui susmentionné : seulement 34 % des représentants ont déclaré qu'ils soutiendraient l'introduction d'un tel régime, 32 % afficheraient une position neutre à cet égard (soit une proportion similaire à celle obtenue dans les établissements ayant déjà adopté ce régime) et 28 % y seraient opposés. Le fait que le taux d'opposition des représentants des travailleurs soit supérieur dans ce groupe n'a rien d'étonnant, étant donné qu'il y a fort à parier que c'est précisément en raison de cette opposition qu'un certain nombre d'établissements n'ont pas introduit ce régime.

La combinaison des réponses des représentants des travailleurs des établissements appliquant un régime de rémunération liée aux performances et de ceux ne disposant pas d'un tel régime permet de dresser un tableau d'ensemble intéressant des points de vue des instances de représentation des travailleurs sur cette question²⁸. Dans la plupart des États membres d'Europe centrale et orientale, les représentants des travailleurs se prononcent largement en faveur des éléments de rémunération liés aux performances. Les pays nordiques affichent, par contre, un soutien beaucoup plus restreint et une opposition plus forte à l'égard de ces éléments : cela est notamment vrai au Danemark et en Suède, où l'opposition atteint des valeurs record, puisque 36 % des représentants des travailleurs se disent hostiles à un tel régime (graphique 41). Des taux relativement élevés d'opposition à ces éléments de rémunération sont aussi enregistrés au Portugal²⁹, en Hongrie, en Grèce, au Luxembourg et en Belgique. En Belgique, en Finlande, aux Pays-Bas et en Irlande - c'est-à-dire les quatre États où le soutien à ce type de rémunération se révèle le plus faible -, les représentants des travailleurs n'y sont pas opposés, pour la plupart, mais font preuve de neutralité à cet égard.

²⁶ Dans les établissements qui n'appliquaient, à la date de l'entretien, aucun système de rémunération liée aux performances, la question soumise aux personnes interrogées était la suivante : « D'une manière générale, la représentation du personnel soutiendrait-elle l'introduction d'un système de rémunération liée aux performances dans cet établissement, afficherait-elle une position neutre à l'égard de cette pratique ou s'y opposerait-elle ? »

²⁷ Dans les établissements qui n'appliquaient, à la date de l'entretien, aucun régime de rémunération liée aux performances, la question soumise aux personnes interrogées était la suivante : « D'une manière générale, la représentation du personnel soutiendrait-elle l'introduction d'un système de rémunération liée aux performances dans cet établissement, afficherait-elle une position neutre à l'égard de cette pratique ou s'y opposerait-elle ? »

²⁸ Il y a lieu de noter que les enquêteurs ont interrogé les personnes à la tête des instances locales de représentation des travailleurs dans les établissements et qu'il n'est pas exclu que leur avis diverge considérablement du point de vue des comités d'entreprises ou des syndicats au niveau national ou sectoriel.

²⁹ Les résultats recueillis au Portugal et en Grèce doivent néanmoins être interprétés avec prudence, compte tenu de la taille réduite des échantillons de représentants des travailleurs dans ces États.

Le dialogue social sur le lieu de travail 4

Le présent chapitre porte sur le module de l'enquête consacré au dialogue social. Dans ce contexte, le dialogue social est défini comme les procédures inhérentes aux relations sociales (dénommées aussi « relations industrielles » ou « relations avec les partenaires sociaux »), par lesquelles les personnes officiellement désignées pour représenter les travailleurs sont impliquées dans les décisions concernant les rapports de travail dans l'entreprise. Pour la direction, cette implication peut se limiter à fournir des informations aux représentants des travailleurs ou, au contraire, être plus étendue ; dans ce dernier cas, elle consistera à consulter les représentants, à négocier avec eux ou à les inviter à participer au processus de prise de décision. Or, force est de constater que les études quantitatives transnationales sur les relations sociales n'ont guère accordé d'attention à cette facette de la représentation des travailleurs et du dialogue social, et que les études comparatives concernant ce type de relations sur le lieu de travail se bornent souvent à examiner les modalités institutionnelles et non les pratiques réelles. Bien qu'elle comporte quelques restrictions méthodologiques, l'ECS constitue donc une source unique d'informations comparatives sur la nature et la qualité du dialogue social sur le lieu de travail, en Europe.

Méthodologie

Les constatations formulées dans ce chapitre se fondent principalement sur les entretiens menés avec des représentants des travailleurs jouant un rôle de premier plan dans les établissements, bien qu'elles prennent aussi en compte les réponses à quelques questions figurant dans le questionnaire adressé à la direction des établissements. Ces constatations peuvent donc être considérées comme traduisant un avis unilatéral, en ce qui concerne les perceptions des représentants des travailleurs dans chacun des établissements. Il importe cependant de noter que les entretiens avec ces représentants devaient respecter quelques contraintes d'ordre méthodologique. Outre les limites générales de l'ECS - un entretien par téléphone d'une durée limitée -, deux exigences revêtaient une grande importance :

- en premier lieu, les enquêteurs devaient impérativement s'adresser à la direction pour pouvoir entrer en contact avec un représentant des travailleurs, pour des raisons à la fois méthodologiques et pragmatiques. En cas de refus de la direction de prendre part à l'étude ou d'autoriser les enquêteurs à prendre contact avec le

Caractéristiques fondamentales de la directive de l'UE établissant un cadre général relatif à l'information et la consultation des travailleurs (2002/14/CE)

La directive a pour objectif d'établir un cadre général fixant des exigences minimales pour le droit à l'information et à la consultation des travailleurs. Bien qu'elle soit rédigée en termes larges et laisse une souplesse considérable aux États membres en ce qui concerne l'application de ses dispositions, elle insiste sur divers points considérés comme essentiels :

- 1) les États membres doivent choisir s'il y a lieu d'appliquer la directive aux entreprises employant au moins 50 travailleurs ou aux établissements employant au moins 20 travailleurs ;
- 2) l'information et la consultation s'effectuent entre l'employeur et les représentants des travailleurs, et elles recouvrent :
 - a) l'information sur l'évolution récente et l'évolution probable des activités de l'entreprise ou de l'établissement et de sa situation économique ;
 - b) l'information et la consultation sur la situation, la structure et l'évolution probable de l'emploi ainsi que sur les éventuelles mesures d'anticipation envisagées, notamment en cas de menace sur l'emploi ;
 - c) l'information et la consultation, en vue d'aboutir à un accord, sur les décisions susceptibles d'entraîner des modifications importantes dans l'organisation du travail ou dans les contrats de travail ;
- 3) les modalités d'information et de consultation définies par voie d'accord entre la direction et le personnel, y compris au niveau de l'entreprise ou de l'établissement, peuvent présenter des divergences avec les dispositions de la directive ;
- 4) les employeurs peuvent imposer aux représentants des travailleurs de traiter certaines informations comme confidentielles et ils ne sont pas tenus de communiquer des informations ou de procéder à des consultations lorsque leur nature est telle qu'elles entraveraient gravement le fonctionnement de l'entreprise ou de l'établissement ou lui porteraient préjudice.

Bien que des calendriers différents aient été établis selon la taille des entreprises et les pays, la directive devait être mise en œuvre avant mars 2008 au plus tard dans tous les États membres.

représentant des travailleurs, aucune donnée ne pouvait être recueillie auprès des instances de représentation. On ne peut exclure que ce mode de sélection des entretiens ait quelque peu faussé les données. Dans 8 568 établissements, les membres de la direction interrogés ont fourni les coordonnées de contact des représentants des travailleurs, ce qui représente 65 % de l'ensemble des établissements disposant d'une instance officielle de représentation du personnel ;

- en second lieu, la sélection des représentants des travailleurs et la possibilité de les interroger étant liées à l'entretien avec les membres de la direction, la réponse ne dépendait pas seulement de la volonté de ces derniers de coopérer, mais aussi de l'envergure de l'instance de représentation du personnel dans l'ensemble des secteurs économiques. Une instance de représentation de faible envergure ne permet d'obtenir que des échantillons de petite taille ; en pareil cas, les échantillons sont limités à 500 établissements par pays et/ou le taux de réponse n'est pas suffisamment élevé. C'est ce qui s'est passé pour Chypre, l'Estonie, la Grèce, Malte, le Portugal et la Turquie. De plus, ces petits échantillons tendent à se limiter à des secteurs spécifiques de l'économie, de sorte qu'il est difficile d'établir une comparaison avec des échantillons plus volumineux qui couvrent des secteurs plus vastes de l'économie.

Dans un établissement sur deux en moyenne, soit 50 % des établissements disposant d'une instance de représentation du personnel, il a été possible d'interroger un représentant des travailleurs occupant un rôle de premier plan, ce qui représente un taux de réponse satisfaisant.

Pour de plus amples informations sur ce cadre méthodologique, veuillez consulter l'annexe 1. L'étude s'est penchée sur le risque de partialité des réponses en fonction de l'endroit où l'entretien a été mené. En dehors des différences nationales importantes qui ont été constatées, l'analyse montre que les réponses des représentants des travailleurs ne font pas systématiquement preuve de subjectivité à l'égard des établissements où le dialogue social est particulièrement bon et qu'elles peuvent donc être considérées comme représentatives à cet égard.

Profil des représentants des travailleurs

Dans la plupart des États membres de l'UE, les diverses formes de représentation des travailleurs ont été légalement établies et institutionnalisées. Au cours de ces dernières années, l'Union a adopté des directives encourageant

l'établissement d'accords institutionnels en faveur de la représentation des travailleurs sur le lieu de travail et la révision des accords déjà existants, au moins dans les nouveaux États membres. Dans ce contexte, la directive 2002/14/CE³⁰ établissant un cadre général relatif à l'information et la consultation des travailleurs dans la Communauté européenne a marqué une étape décisive (voir encadré).

Il existe toutefois, parmi les États membres, une vaste palette de structures institutionnelles pour l'organisation formelle de la représentation des travailleurs sur le lieu de travail. Les différences entre ces diverses structures s'articulent autour des trois axes suivants :

- représentation syndicale ou comité d'entreprise – la différence majeure entre ces deux grands types de représentation des travailleurs tient essentiellement au fait que les syndicats représentent leurs membres affiliés, tandis que les comités d'entreprise sont légalement établis et se composent de membres élus ou nommés par tous les salariés d'un établissement, que ces derniers soient ou non affiliés à un syndicat ;
- canal de représentation unique ou double – la représentation des travailleurs sur le lieu de travail peut couvrir, d'une part, les négociations collectives et le droit y associé d'organiser une grève, et, d'autre part, la participation aux procédures d'information et de consultation. Dans un certain nombre de pays, ces deux fonctions sont dévolues à un seul canal de représentation, généralement l'organisation syndicale présente sur le lieu de travail. Dans d'autres pays, par contre, les pouvoirs de négociation collective et les droits d'information et de consultation ont été dissociés et confiés à deux canaux de représentation distincts; en pareil cas, l'organe syndical est investi des pouvoirs de négociation, tandis que les droits d'information et de consultation sont attribués au comité d'entreprise ;
- organes complémentaires ou s'excluant l'un l'autre – dans les États ayant instauré un double canal de représentation des travailleurs, les deux organes de représentation (syndicat et comité d'entreprise) sont considérés comme complémentaires et les tâches sont réparties entre ces deux entités. Cependant, dans certains États, le comité d'entreprise (ou l'organe non syndical de représentation des travailleurs) cesse d'exister dès lors qu'un syndicat est constitué sur le lieu de travail ; cette approche traduit une sorte de hiérarchie entre le syndicat et l'organe de type « comité d'entreprise ».

³⁰ <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:32002L0014:FR:HTML>.

La taille de l'effectif d'une entreprise est un facteur déterminant dans les procédures de représentation des travailleurs car les droits afférents à l'information et à la consultation s'appliquent uniquement dans les établissements employant un nombre minimal de travailleurs (voir encadré sur la directive 2002/14/CE). Soulignons à cet égard que, avant même l'introduction de cette directive, certains États membres avaient déjà introduit différents seuils d'effectifs au-delà desquels les salariés pouvaient déclencher la procédure de création d'un organe de représentation des travailleurs.

Il faut noter que plusieurs États ont édicté des règlements différents pour le secteur public, quoique les différences instaurées par ces règlements entre les secteurs public et privé ne revêtent souvent qu'un caractère nominal.

Des différences institutionnelles sont aussi à noter en ce qui concerne les pouvoirs conférés aux comités d'entreprise : en particulier, ces derniers peuvent soit disposer uniquement de droits de consultation (comme cela a été prévu par la directive susmentionnée), soit jouir également de droits de codétermination ou codécision, autrement dit du droit de décider conjointement avec l'employeur. En Autriche, en Allemagne et aux Pays-Bas, par exemple, la réglementation relative aux comités d'entreprise prévoit des pouvoirs de codécision dans des domaines spécifiques.

Syndicats et/ou comités d'entreprise

En pratique, la distinction conceptuelle entre les deux canaux de représentation des travailleurs — par une organisation syndicale et par un comité d'entreprise — n'est pas toujours clairement établie. Dans beaucoup d'États, les syndicats exercent une influence dominante sur les comités d'entreprise et nombreux sont les membres de ces comités qui sont aussi actifs dans des organisations syndicales — une situation confirmée, du reste, par les données recueillies lors de l'ECS.

Les représentants interrogés pouvaient indiquer combien, parmi tous les représentants désignés au sein de l'établissement, appartenaient à un syndicat. Les résultats montrent que 86 % des instances de représentation des travailleurs ont un lien d'affiliation à un syndicat, autrement dit qu'au moins un des représentants est membre d'un syndicat. Même si nous limitons l'analyse aux établissements qui disposent uniquement d'un comité d'entreprise de type général, le lien avec les organisations syndicales est patent, puisque 84 % des comités d'entreprise ont des délégués syndicaux parmi leurs membres.

Précisons, en outre, que dans environ 63 % des instances officielles de représentation des travailleurs interrogées dans le cadre de l'ECS, la majorité des représentants sont

affiliés à un syndicat. Cette proportion est de 56 % dans les établissements où le comité d'entreprise est le seul canal de représentation.

En d'autres termes, la représentation des intérêts et des droits des salariés au sein des entreprises européennes est, dans une large mesure, une histoire de syndicats, en dépit des différents cadres institutionnels existants ou susceptibles d'être appliqués.

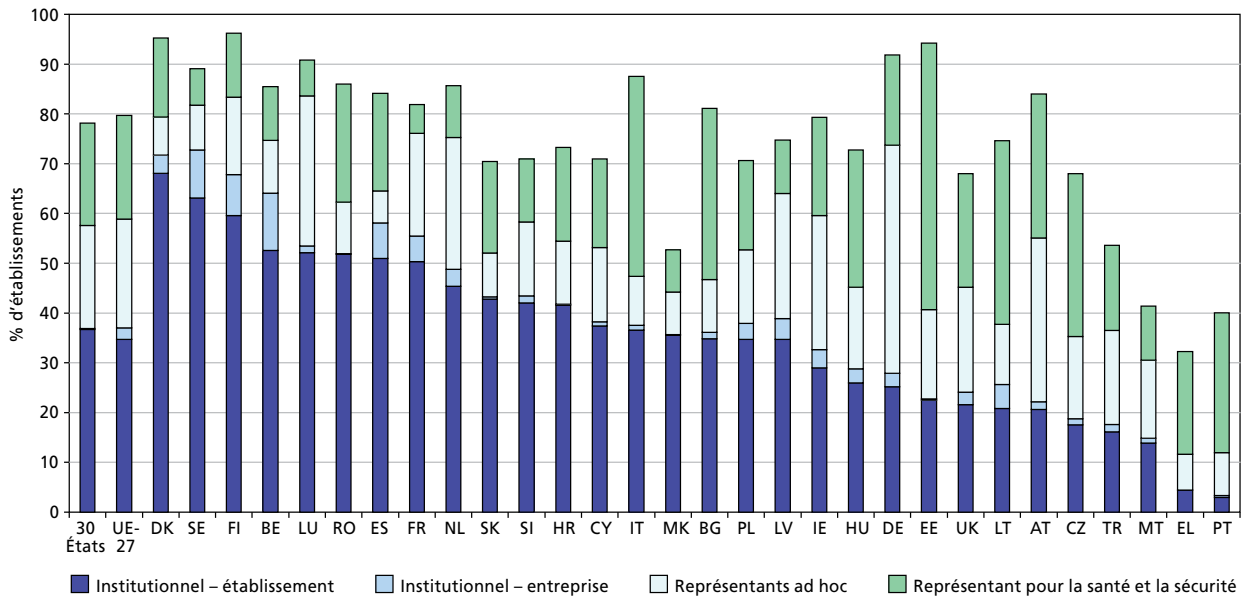
Incidence des instances de représentation des travailleurs

Pour examiner l'incidence des différentes structures de représentation des travailleurs au niveau des établissements, telle qu'elle ressort des données recueillies lors de l'ECS, il convient de ventiler les données par pays, par catégorie d'entreprises et par secteur économique. Afin de prendre en compte la diversité institutionnelle, les données sont différenciées en fonction des diverses réalités observées sur les lieux de travail, de manière à déterminer le taux d'incidence :

- des formes légalement établies ou institutionnelles de représentation des travailleurs au niveau des établissements; selon les pays, il peut s'agir d'une organisation syndicale et/ou d'un organe général de type « comité d'entreprise » ;
- des formes de représentation des travailleurs légalement établies au niveau des entreprises, y compris lorsque le personnel de direction d'un établissement appartenant à une entreprise comprenant plusieurs sites a répondu qu'il n'y avait, dans l'établissement même, aucune structure institutionnelle de représentation des travailleurs ;
- des établissements indiquant qu'il n'existe, en leur sein, aucune structure institutionnelle de représentation des travailleurs (c'est-à-dire ni comité d'entreprise ni organisation syndicale), mais qu'ils disposent de porte-parole *ad hoc* des salariés, de commissions paritaires ou de tables rondes ;
- des établissements ayant déclaré qu'une personne ou un comité a été nommé(e) sur le lieu de travail pour représenter les salariés eu égard aux questions relatives à la santé et à la sécurité au travail, mais qu'ils ne disposent d'aucune autre forme de représentation institutionnelle ou *ad hoc*.

Les graphiques 42 et 43 illustrent les données concernant à la fois la proportion d'établissements et le pourcentage de salariés couverts par ces différentes formes de représentation des travailleurs.

Graphique 42 : incidence des différents types de représentation des travailleurs par pays (%)

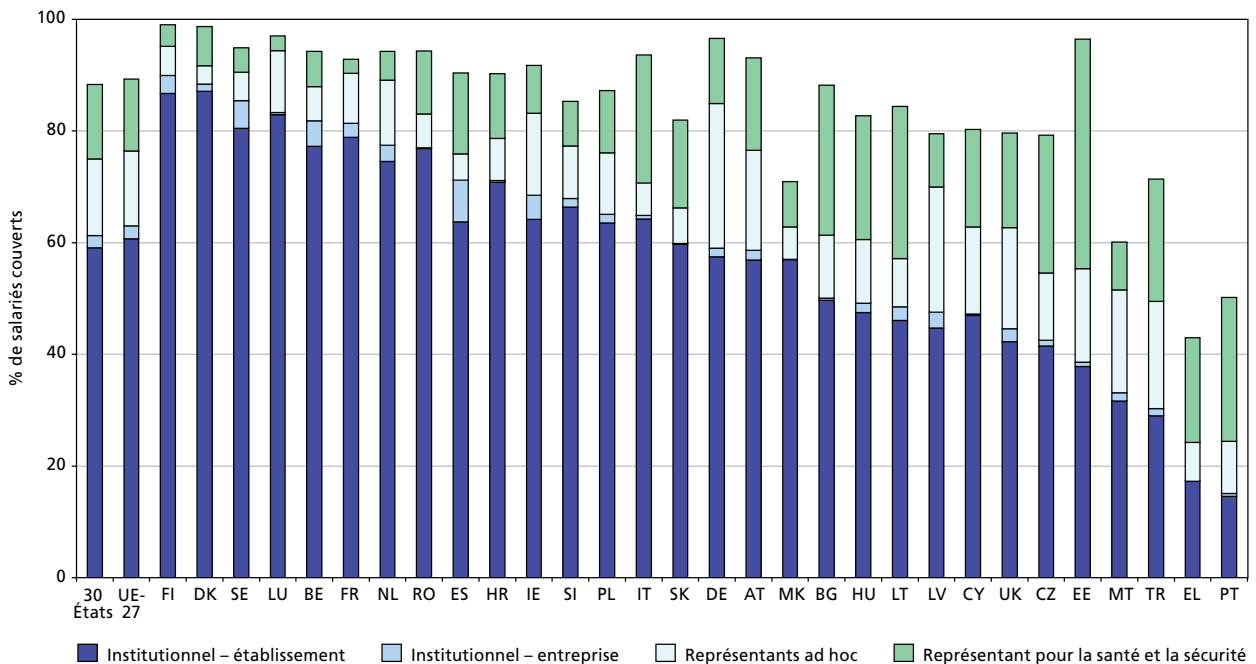


Remarque : base = tous les établissements de dix salariés ou plus.
 Source : ECS 2009, entretiens avec des membres de la direction.

Si nous prenons en considération l'ensemble des 30 États, nous constatons que près de 37 % des établissements ont une instance institutionnelle de représentation des travailleurs, couvrant plus de 60 % du personnel. Les données font apparaître, par ailleurs, d'importantes

différences nationales. Dans un groupe d'États - conduit par les pays nordiques (Suède, Danemark et Finlande) et incluant la Belgique, l'Espagne, la France, le Luxembourg, la Roumanie et les Pays-Bas -, les établissements disposent, dans leur majorité, d'une structure institutionnelle de

Graphique 43 : couverture des différents types de représentation des travailleurs par pays (%)



Remarque : base = tous les établissements de dix salariés ou plus.
 Source : ECS 2009, entretiens avec des membres de la direction.

représentation des salariés sur le lieu de travail et plus de 70 % des salariés sont ainsi couverts. Les États présentant de faibles taux d'incidence et de couverture sont tous situés dans le sud de l'Europe, le Portugal et la Grèce arrivant tout en bas du classement. Les chiffres nationaux ne mettent en lumière aucune relation avec le type de structure institutionnelle (comité d'entreprise et/ou syndicat).

La différence est considérable selon que les données incluent ou non la présence d'une personne ou d'un comité en charge des questions de santé et de sécurité, comme l'exigent souvent les dispositions de la réglementation et des codes du travail. Si cette forme mineure de représentation des travailleurs est prise en compte, les chiffres se révèlent nettement plus élevés, atteignant une incidence de 80 % et une couverture de 90 % dans les pays repris dans l'échantillon ECS pondéré. L'écart le plus important est observé en Estonie, où seulement 22 % des établissements disposent d'une instance institutionnelle de représentation des travailleurs, mais plus de 90 % déclarent avoir au moins une personne ou un comité en charge de la santé et de la sécurité sur le lieu de travail.

Enfin, si nous prenons en considération non seulement les instances institutionnelles de représentation, mais aussi les organes *ad hoc* et les porte-parole des salariés, la position de l'Allemagne et de l'Autriche dans le classement change nettement: en Allemagne, le taux d'incidence grimpe à plus de 70 % des établissements et le taux de couverture à plus de 80 %; en Autriche, les taux s'élèvent, respectivement, à 55 % et 75 %.

Taille et secteur d'activité des entreprises

Des différences marquées apparaissent également si nous limitons la description aux organes institutionnels chargés d'assurer le dialogue social sur le lieu de travail - organisation syndicale et/ou comité d'entreprise au niveau de l'établissement ou de l'entreprise, selon le pays - et si nous analysons les données par secteur économique et par catégorie d'entreprises (tableau 10).

Les taux d'incidence et de couverture les plus élevés sont enregistrés dans le secteur des services publics et les taux les plus bas dans celui des services privés. Il est à noter que, pour l'ensemble de l'échantillon sélectionné pour l'ECS, les taux relevés dans ce dernier secteur ne diffèrent que faiblement de ceux de l'industrie - une tendance qui se confirme dans la plupart des États, mais se révèle particulièrement prononcée en Bulgarie, en Allemagne, en Roumanie, en Slovénie et en Slovaquie (graphique 44). À titre d'exemple, les organes allemands de type « comité d'entreprise » couvrent plus de 40 % des salariés dans les services privés, plus de 60 % dans l'industrie et jusqu'à 80 % dans les services publics. À cet égard, c'est en Turquie, en Lettonie, en Hongrie, au Portugal, en Lituanie, en Croatie, en Irlande, aux Pays-Bas et en Pologne que les services publics se démarquent le plus des deux autres grands secteurs de l'économie.

Cependant, une comparaison entre les différentes catégories d'entreprises met en lumière des divergences encore plus marquées : dans les petits établissements, seul un salarié sur trois est couvert par une instance institutionnelle de représentation des travailleurs ; cette proportion passe à deux salariés sur trois dans les moyennes entreprises et, dans les grandes entreprises, près de 90 % des salariés bénéficient de cette couverture (graphique 45). En Autriche, en Allemagne et en République tchèque, cette tendance atteint des extrêmes. Les écarts les plus importants entre les taux de couverture dans les grands établissements et ceux relevés dans les autres catégories d'établissements sont observés en Lituanie, en Grèce, au Royaume-Uni, en Estonie, en Irlande, au Portugal, en Hongrie, en Croatie et en Turquie. Si nous ne considérons que les établissements de grande taille, seuls onze États ont un taux de couverture inférieur à 80 % : le Portugal, Malte, la Grèce, la Turquie, la Lettonie, l'Estonie, Chypre, la Bulgarie, le Royaume-Uni, l'ancienne République yougoslave de Macédoine et la République tchèque. La représentation institutionnelle des travailleurs est proche de 0 % dans les petits établissements portugais et grecs. Elle est aussi assez faible - avec un

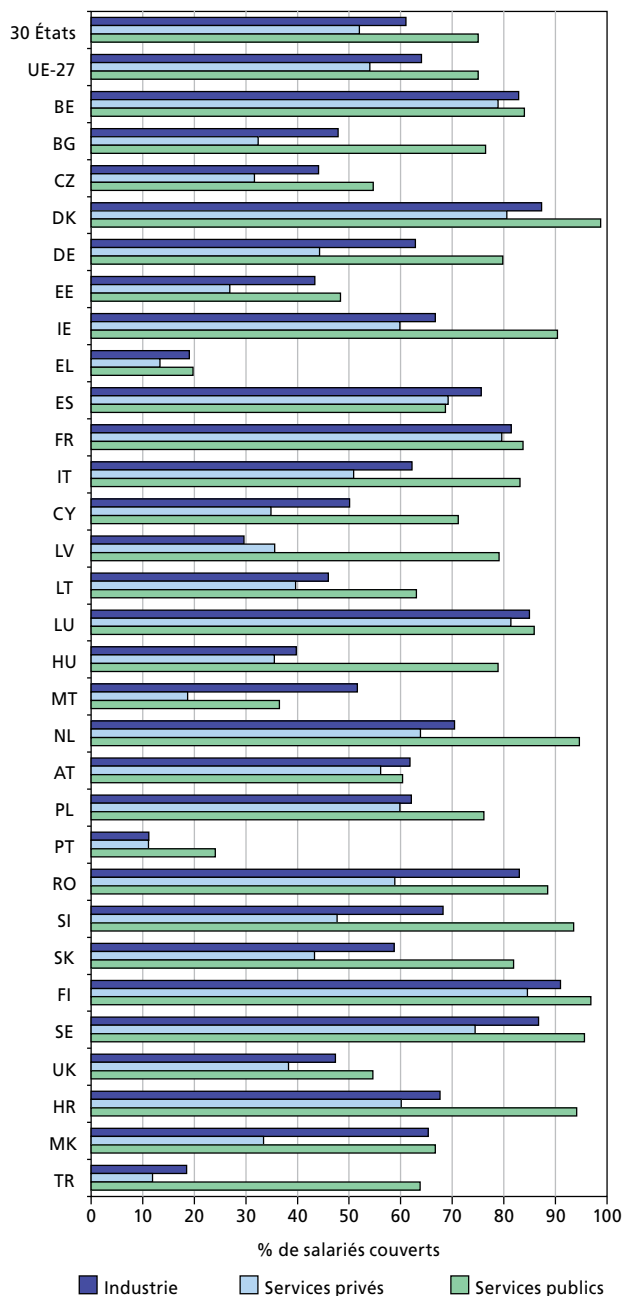
Tableau 10 : établissements avec instance institutionnelle de représentation des travailleurs, par taille d'entreprise et secteur (%)

Secteur	Incidence	Couverture	Taille d'entreprise	Incidence	Couverture
Industrie	34	60	Petite (10-49 employés)	30	33
Services privés	30	52	Moyenne (50-199 employés)	66	66
Services publics	54	75	Grande (200 employés et plus)	85	87

Notes: Base = tous les établissements de 10 employés ou plus. Présence d'une instance institutionnelle de représentation des travailleurs au niveau de l'établissement ou de l'entreprise = représentation de type organisation syndicale/comité d'entreprise selon la reconnaissance statutaire en cours dans le pays. Incidence = nombre d'établissements couverts. Couverture = nombre d'employés couverts.

Source: ECS 2009, entretiens avec membres de la direction.

Graphique 44 : couverture des instances institutionnelles de représentation des travailleurs, par pays et par secteur (%)



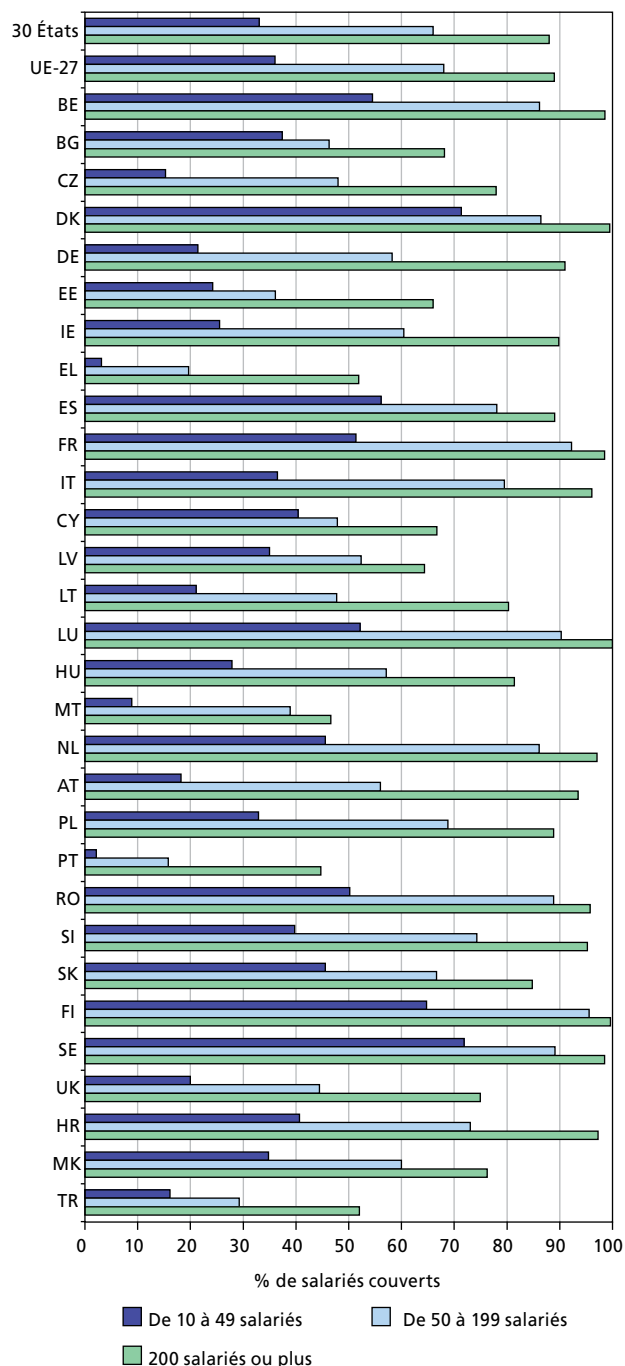
Remarques : base = tous les établissements de dix salariés ou plus. Couverture = nombre de salariés couverts
Source : ECS 2009, entretiens avec des membres de la direction.

taux de couverture inférieur ou égal à 20 % - à Malte, en République tchèque, en Turquie, en Autriche, au Royaume-Uni, en Allemagne et en Lituanie.

Déterminants des taux d'incidence

Afin d'examiner quels sont les facteurs permettant de déterminer s'il existe une représentation institutionnelle

Graphique 45 : couverture des instances institutionnelles de représentation des travailleurs, par pays et par catégorie d'entreprises (%)



Remarques : base = tous les établissements de dix salariés ou plus. Couverture = nombre de salariés couverts
Source : ECS 2009, entretiens avec des membres de la direction.

des travailleurs dans un établissement ou une entreprise, lors de l'étude, une analyse de régression logistique a été réalisée sur la base de différents groupes de variables explicatives disponibles. Ces déterminants ont trait aux caractéristiques de l'entreprise, à la propriété du capital

Tableau 11 : déterminants de la représentation institutionnelle des travailleurs

Modèle I	Modèle II	Modèle II	Modèle IV
Caractéristiques de l'entreprise	Propriété du capital social	Structure de l'emploi	Flexibilité du travail
Taille	Indépendant ou pas	Personnel féminin	Travail posté
Secteur	Fonds étrangers ou pas	Postes hautement qualifiés	Travail durant le week-end
Pays	Fonds privés ou publics		Travail à temps partiel
			Contrats d'emploi à durée déterminée

Remarque : le tableau offre un aperçu des variables explicatives disponibles dans l'ECS 2009.

Source : ECS 2009

social et à la structure de l'emploi dans l'établissement (tableau 11). Chaque jeu de variables est introduit de façon progressive dans l'analyse.

Les analyses consécutives montrent que la taille de l'entreprise, le pays et le secteur économique sont, en Europe, les trois principaux facteurs qui déterminent l'incidence de la représentation institutionnelle des travailleurs sur le lieu de travail. Les autres variables ne font qu'ajouter quelques informations limitées au pouvoir explicatif de l'analyse³¹.

- La taille est le facteur majeur : plus l'établissement est de grande taille, plus les salariés semblent ressentir le besoin de disposer d'une instance de représentation. Cependant il faut noter que le taux d'incidence le plus faible n'est pas relevé dans les micro-entreprises de 10 à 19 salariés, mais dans les petits établissements de 20 à 49 salariés.
- Même après contrôle de l'impact des variables telles que la taille et le secteur d'activité des entreprises ou établissements, les différences demeurent importantes entre les pays, en ce qui concerne l'existence de structures de représentation des travailleurs. Un premier groupe de pays, constitué des États ayant un taux d'incidence de la représentation sur le lieu de travail comparable à celui de l'Allemagne, peut être distingué ; il inclut l'Autriche, Chypre et l'Irlande, de même qu'un certain nombre d'États d'Europe centrale et orientale, tels que la Bulgarie, la Croatie, l'ancienne République yougoslave de Macédoine, la Pologne, la Slovaquie et la Slovénie. Le deuxième groupe, qui englobe les pays affichant un taux d'incidence plus faible, comprend d'autres États d'Europe orientale - dont l'Estonie, la République tchèque, la Hongrie, la Lettonie et la Lituanie - ainsi que le Royaume-Uni. Un taux d'incidence nettement plus faible peut être relevé dans certains États du sud

de l'Europe, à savoir la Grèce, le Portugal, la Turquie et, dans une moindre mesure, Malte. En revanche, un taux d'incidence supérieur à celui enregistré en Allemagne peut être observé en Belgique, en France, au Luxembourg, en Espagne et, dans une moindre mesure, en Italie, aux Pays-Bas et en Roumanie. Après contrôle de l'impact des autres déterminants, nous constatons que trois États nordiques - le Danemark, la Finlande et la Suède - se détachent des autres pays avec des probabilités beaucoup plus (au moins cinq fois plus) élevées d'avoir une instance de représentation des travailleurs dans leurs établissements.

- L'incidence de la représentation des travailleurs est aussi largement déterminée par le secteur économique, même si les variations sectorielles s'expliquent, en partie, par des différences concernant la propriété du capital social et la structure de l'emploi. Toutes les analyses consécutives mettent néanmoins en lumière un même schéma sectoriel : l'industrie et une partie des services d'intérêt général sans but lucratif - santé et action sociale, éducation - ont une probabilité d'incidence comparable. Dans le secteur des services privés, les chances sont moindres de trouver une instance institutionnelle de représentation des travailleurs sur le lieu de travail. Les établissements relevant du secteur des services publics - et les établissements éducatifs en particulier - présentent la probabilité la plus élevée d'avoir une instance officiellement reconnue de représentation des travailleurs.
- La « distance » explique les différences liées à la propriété du capital social : le fait d'être une filiale d'une grande entreprise et/ou d'avoir tout ou partie de son capital constitué de fonds étrangers augmente les chances de disposer d'une instance institutionnelle de représentation.

³¹ La statistique R^2 , qui mesure le pouvoir de l'analyse explicative, n'augmente que de façon modérée lorsque les variables relatives à la propriété du capital social sont prises en considération, tandis que les variables relatives aux caractéristiques de la main-d'œuvre n'entraînent que des changements mineurs.

- La structure de l'emploi au sein d'un établissement n'a qu'un impact limité sur le taux d'incidence de la représentation des salariés sur le lieu de travail. Les chances de disposer de pareille instance diminuent lorsque la proportion du personnel féminin ou de postes hautement qualifiés est supérieure à la moyenne. Cette constatation peut être interprétée comme un argument étayant la valeur démocratique de la représentation institutionnelle des travailleurs, en ce sens que ce ne sont pas seulement les travailleurs ayant un bon niveau d'éducation qui y participent. Les régimes de travail atypiques, tels que le travail posté ou durant le week-end, ne semblent pas avoir un effet négatif ; en fait, ils auraient même un effet plutôt positif. La présence d'une forte proportion d'emplois temporaires dans l'établissement tend à accroître la probabilité que les travailleurs disposent d'une instance quelconque de représentation.

Ressources des représentants des travailleurs

Les ressources sont perçues comme un élément crucial pour le bon fonctionnement des instances de représentation des travailleurs. Pour pouvoir influencer sur les décisions et être en mesure de discuter avec la direction, une instance doit pouvoir disposer du « triangle » de ressources suivant : information, formation et temps³².

Fourniture d'informations

D'aucuns considèrent que l'information est une condition *sine qua non* pour qu'une instance de représentation puisse fonctionner valablement. Dans son étude (1995, p. 9), H. Knudsen souligne que le simple fait de recevoir des informations sur une décision ne signifie pas pour autant qu'il est possible d'influer sur cette décision ; néanmoins, il est indispensable que les instances de représentation reçoivent ces informations pour acquérir un certain pouvoir d'influence. Toute instance mal informée sur les plans de la direction sera incapable d'influer d'une quelconque manière sur ces plans. Le droit à l'information est aussi un aspect fondamental de la directive de l'UE établissant un cadre général relatif à l'information et la consultation des travailleurs (voir l'encadré ci-dessus décrivant les grandes lignes de cette directive).

Dans le questionnaire de l'ECS soumis aux représentants des travailleurs, plusieurs questions visaient à évaluer le contenu de base et la qualité des informations fournies

aux instances de représentation. L'enquête a tenté ainsi de déterminer si les représentants recevaient régulièrement des informations sur la situation économique et financière de l'établissement et sur la situation de l'emploi. Elle entendait aussi vérifier si ces informations étaient fournies en temps opportun et de manière suffisamment détaillée, et sans que les représentants doivent les demander. Enfin, une question portait sur la fréquence des informations classifiées comme confidentielles.

Tableau 12 : fréquence de la fourniture d'informations aux représentants des travailleurs (%)

Diffusion d'informations	1 fois par mois	Plusieurs fois par an	1 fois par an	Moins d'une fois par an	Jamais
Situation économique et financière	28	38	18	3	11
Situation de l'emploi	35	37	14	3	11

Remarque : base = représentants des travailleurs qui étaient disponibles pour participer à l'entretien, dans les établissements de dix salariés ou plus.

Source : ECS 2009, entretiens avec des représentants des travailleurs.

Dans l'ensemble, la qualité de base des informations fournies en Europe peut être évaluée positivement. Environ 85 % des représentants des travailleurs reçoivent des informations au moins une fois par an sur le bilan économique et financier de l'établissement et sur la situation de l'emploi au sein de celui-ci. Quelque 11 % des représentants ne reçoivent jamais ces informations (tableau 12), tandis que 66 % environ les reçoivent au moins plusieurs fois par an. Par ailleurs, un représentant sur trois reçoit des informations mensuelles sur la situation de l'emploi. Seulement 17 % des représentants des travailleurs sont fréquemment confrontés à des exigences de confidentialité (tableau 13). Deux représentants sur trois déclarent que les informations sont, le plus souvent, fournies en temps opportun et sans qu'ils doivent les demander; près de trois représentants sur quatre reconnaissent que ces informations sont, en règle générale, suffisamment détaillées.

³² L'ECS n'a pas pris en considération le fait que, dans certains États (dont la France, notamment), les instances de représentation des travailleurs peuvent disposer de leur propre budget.

Tableau 13 : qualité des informations fournies aux représentants des travailleurs (%)

	Fréquemment	Parfois	Presque jamais
Informations classifiées comme confidentielles	17	41	42
	Oui	Non	
Informations fournies en temps opportun et sans qu'il soit nécessaire de les demander	67	33	
Informations suffisamment détaillées	74	26	

Remarque : base = représentants des travailleurs qui étaient disponibles pour participer à l'entretien, dans les établissements de dix salariés ou plus.

Source : ECS 2009, entretiens avec des représentants des travailleurs.

Ces données globalement positives masquent cependant quelques problèmes spécifiques à certains pays et secteurs de l'activité économique, de même qu'à certaines catégories d'entreprises. Une analyse plus poussée montre que les petites entreprises rencontrent plus de difficultés à fournir des informations au moins une fois par an sur la situation financière, économique ou de l'emploi (tableau 14). Dans un établissement sur quatre de moins de 50 salariés, l'une ou l'autre de ces informations n'est pas fournie annuellement.

Tableau 14 : défaut de fournir au moins une fois par an des informations actualisées, par catégorie d'entreprises (%)

	De 10 à 19 salariés	De 20 à 49 salariés	De 50 à 199 salariés	De 200 à 499 salariés	500 salariés ou plus
Représentants des travailleurs ne recevant pas au moins une fois par an des informations financières et économiques ou des informations sur la situation de l'emploi	26	25	20	17	14

Source : ECS 2009, entretiens avec des représentants des travailleurs.

Graphique 46 : représentants ne recevant pas au moins une fois par an des informations sur la situation de l'établissement par pays (%)


Remarque : base = représentants des travailleurs (disponibles pour participer à l'entretien dans les établissements de dix salariés ou plus) ne recevant pas au moins une fois par an des informations sur la situation financière et économique de l'établissement ou sur la situation de l'emploi au sein de l'établissement.

Source : ECS 2009, entretiens avec des représentants des travailleurs.

Tableau 15 : qualité des informations fournies aux représentants des travailleurs, par catégorie d'entreprises (%)

	De 10 à 19 salariés	De 20 à 49 salariés	De 50 à 199 salariés	De 200 à 499 salariés	500 salariés ou plus
En général, informations non fournies en temps opportun et nécessité de les demander	24	29	34	36	38
En général, informations insuffisamment détaillées	19	22	26	28	31

Remarque : base = représentants des travailleurs qui déclarent recevoir des informations sur leur établissement et qui étaient disponibles pour participer à l'entretien, dans les établissements de dix salariés ou plus.

Source : ECS 2009, entretiens avec des représentants des travailleurs.

L'analyse montre aussi que la composante nationale a un impact considérable sur les données. La fourniture régulière d'informations se révèle plus problématique dans certains États membres, notamment ceux du sud de l'Europe. Plus précisément, la proportion d'instances de représentation des travailleurs qui ne reçoivent pas, au moins une fois par an, des informations sur au moins un des trois sujets majeurs pour l'établissement (situation financière, économique et de l'emploi) atteint 63 % au Portugal, 52 % à Malte, 49 % à Chypre, 37 % en Italie et en Espagne, et 31 % en Grèce (graphique 46). En ce qui concerne les pays candidats (auxquels la législation de l'Union européenne ne s'applique pas), la fourniture d'informations est limitée : 52 % des représentants turcs et 33 % des représentants croates déclarent recevoir moins d'une fois par an des informations sur au moins un des trois sujets susmentionnés. La fourniture régulière d'informations pose aussi des problèmes particuliers en Estonie (31 %), au Luxembourg (31 %) et en Irlande (28 %).

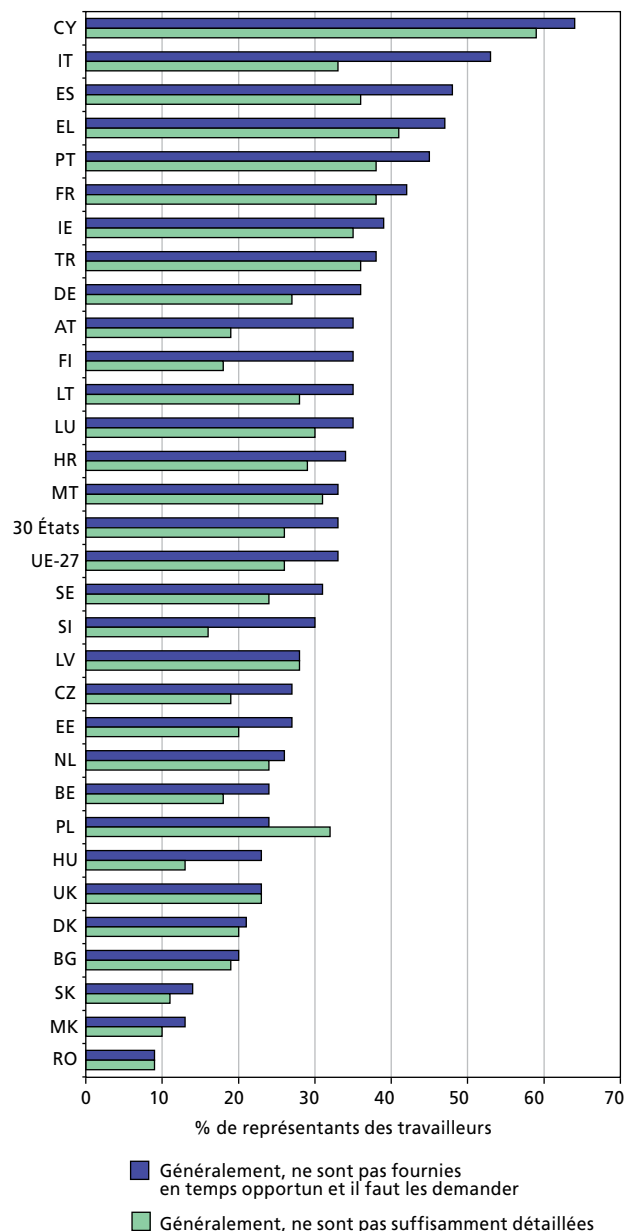
Sur le plan sectoriel, c'est dans l'administration publique que la fourniture d'informations sur l'établissement semble poser le plus de difficultés ; 33 % des représentants des travailleurs de ce secteur déclarent, en effet, ne pas recevoir d'informations annuelles. Il est à noter que les entreprises à capitaux étrangers obtiennent de meilleurs résultats à cet égard, avec seulement 11 % des représentants déclarant manquer d'informations. Le fait que la fourniture d'informations soit plus déficiente dans l'administration publique que dans les autres secteurs s'explique peut-être par l'importance moindre que revêtent les bilans et autres données comptables pour les activités et l'avenir des établissements publics.

Fournir des informations en temps opportun et sans demande préalable des représentants des travailleurs représente un défi plus ardu pour les grands établissements : dans les établissements de plus de 500 salariés, près de 40 % des représentants des travailleurs déclarent que les informations ne sont pas généralement pas fournies en temps opportun et de façon non sollicitée (tableau 15). Le graphique 47 montre que plusieurs États du sud de l'Europe se distinguent avec des proportions plus élevées à cet égard: Chypre (64 %), Italie (53 %), Espagne (48 %), Grèce (47 %), Portugal (45 %) et France (42 %). Le schéma est similaire en ce qui concerne les réponses à la question de savoir si les informations fournies sont suffisamment détaillées.

Formation

Les salariés et leurs représentants doivent recevoir des formations pour interpréter les informations qui leur sont divulguées sur leur établissement et pour comprendre

Graphique 47 : qualité des informations fournies aux représentants des travailleurs par pays (%)



Remarque : base = représentants des travailleurs qui déclarent recevoir des informations sur leur établissement et qui étaient disponibles pour participer à l'entretien, dans les établissements de dix salariés ou plus.

Source : ECS 2009, entretiens avec des représentants des travailleurs

Tableau 16 : représentants des travailleurs bénéficiant de formations régulières, par secteur et par catégorie d'entreprises (%)

Secteur	%	Taille des entreprises	%
Industrie	74	Micro-entreprises (de 10 à 19 salariés)	67
Services privés	69	Petites entreprises (de 20 à 49 salariés)	64
Services publics	73	Moyennes entreprises (de 50 à 199 salariés)	71
Total	72	Grandes entreprises (de 200 à 499 salariés)	76
		Très grandes entreprises (500 salariés ou plus)	84

Source : ECS 2009, entretiens avec des représentants des travailleurs.

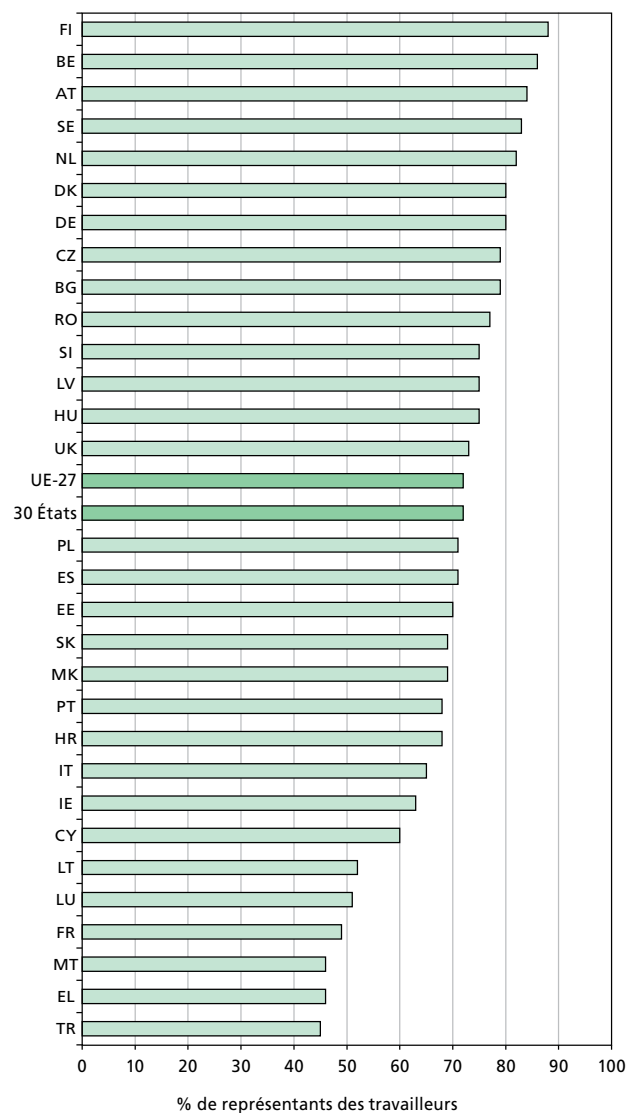
les décisions commerciales auxquelles on leur demande d'apporter leur concours. Sur l'ensemble des représentants des travailleurs interrogés lors de l'ECS, 72 % indiquent qu'ils reçoivent régulièrement des formations dans des domaines spécifiques à leur rôle (tableau 16). Cependant, les opportunités de suivre des formations sont moindres dans les petites et moyennes entreprises (PME) et dans certains services privés.

Sur le plan national, les taux les plus faibles de fréquence des formations sont enregistrés dans certains États du sud de l'Europe - Turquie, Grèce, Malte, France, Chypre et Italie -, mais aussi au Luxembourg, en Lituanie et en Irlande (graphique 48). En revanche, des taux élevés sont observés en Finlande, en Belgique, en Autriche, en Suède, aux Pays-Bas, au Danemark et en Allemagne, de même que - dans une moindre mesure - en République tchèque, en Bulgarie et en Roumanie.

Temps

Disposer de temps est une condition essentielle pour un représentant des travailleurs, que ce soit pour aller suivre une formation ou pour préparer un entretien de consultation et d'information avec la direction ou des discussions avec les autres représentants et les travailleurs. En d'autres termes, la possibilité de bénéficier de temps libre pour effectuer ces tâches au cours des heures régulières de travail est un facteur déterminant pour la qualité de la représentation des travailleurs.

Lors de l'ECS, 17 % des représentants des travailleurs ont indiqué ne pas avoir droit à du temps de détachement rémunéré pour assurer leurs fonctions (tableau 17). Pour 18 % des représentants, le temps de détachement accordé par l'entreprise se limite à une ou deux heures par semaine de travail. Inversement, 29 % des représentants interrogés

Graphique 48 : représentants des travailleurs bénéficiant de formations régulières par pays (%)

Source : ECS 2009, entretiens avec des représentants des travailleurs

reconnaissent pouvoir prendre autant de temps que nécessaire et 8 % exercent leur activité de représentation à temps plein. Dans l'ensemble, trois représentants des travailleurs sur quatre considèrent qu'ils disposent de suffisamment de temps pour assurer leurs tâches, tandis que 20 % déclarent explicitement que tel n'est pas le cas.

Sans surprise, les ressources temporelles disponibles sont plus limitées dans les établissements de petite dimension. Bien que le groupe de représentants déclarant avoir autant de temps que nécessaire soit uniformément réparti, près de 25 % des représentants des travailleurs qui exercent leurs activités dans de petites entreprises indiquent qu'ils n'ont droit à aucun temps de détachement rémunéré, alors que

Tableau 17 : temps de détachement rémunéré accordé aux représentants des travailleurs (%)

Temps de détachement rémunéré accordé sur une base hebdomadaire	%
Aucun droit	17
1 ou 2 heures par semaine	18
Une demi-journée par semaine	13
Un jour par semaine	9
Temps partiel	6
Temps plein	8
Autant de temps que nécessaire	29
Temps disponible suffisant pour exercer les fonctions de représentation des travailleurs	
Non	20
Cela dépend	7
Oui	74

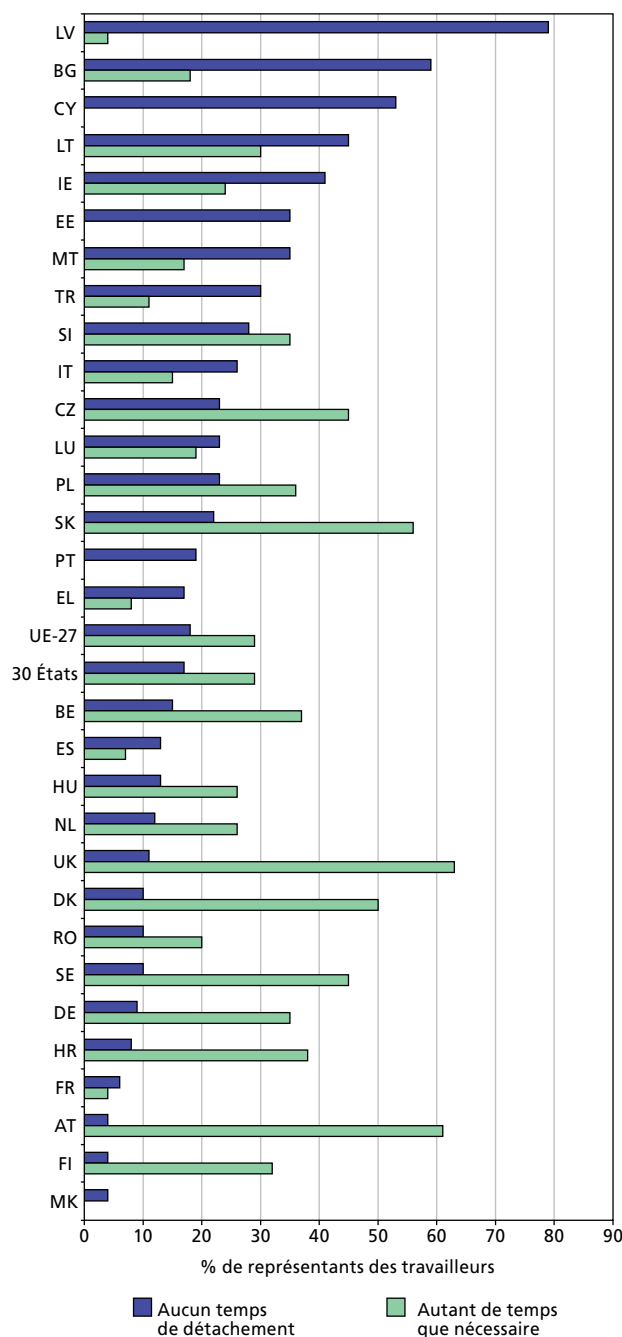
Source : ECS 2009, entretiens avec des représentants des travailleurs.

seulement 9 % des représentants font ce même constat dans les très grandes entreprises. Dans ces dernières, 26 % des représentants interrogés exercent cette fonction à temps plein.

Les représentants des travailleurs ayant le plus de facilités en matière de temps de détachement sont ceux travaillant dans l'industrie. Dans le secteur de l'éducation, par contre, les représentants des travailleurs ont moins la possibilité de disposer de temps de détachement pour leurs tâches de représentation : 34 % déclarent n'y avoir nullement droit. Il se peut cependant que cette constatation soit liée à la façon dont le temps de travail est comptabilisé dans ce secteur, c'est-à-dire en prenant en considération uniquement les heures de cours et non la charge totale de travail.

L'analyse par pays révèle que la possibilité de bénéficier de temps de détachement est peu répandue en Lettonie, en Bulgarie, à Chypre, en Lituanie, en Irlande, en Estonie, à Malte et en Turquie (graphique 49). En revanche, elle constitue une pratique mieux établie en Autriche, en Finlande, dans l'ancienne République yougoslave de Macédoine, en France, en Croatie et en Allemagne. Au Royaume-Uni, seuls 11 % des représentants des travailleurs disent n'avoir pas le droit de s'absenter de leur travail pour exercer leurs fonctions de représentation et 63 % peuvent prendre autant de temps que nécessaire³³. Ces chiffres contrastent avec ceux relevés en Lettonie,

Graphique 49 : représentants des travailleurs ayant droit à du temps de détachement, sur une base hebdomadaire, pour assurer leurs tâches de représentation, par pays (%)



Source : ECS 2009, entretiens avec des représentants des travailleurs

³³ Il ressort de l'enquête menée au Royaume-Uni en 2004 sur les rapports de travail dans les entreprises (*UK 2004 Workplace Employment Relations Survey*) que 89 % des délégués syndicaux indiquaient qu'ils étaient payés par leur employeur pour le temps qu'ils consacraient à leurs activités de représentation pendant les heures de travail (Kersley et al., 2005, p. 15). Cela signifie, en d'autres termes, que 11 % des représentants ne disposaient pas de temps de détachement rémunéré.

où la proportion de représentants n'ayant aucun droit à du temps de détachement atteint 79 % et seulement 4 % des représentants reconnaissent disposer de tout le temps nécessaire.

Quant à la question de savoir si le temps disponible est suffisant pour assurer les tâches de représentation, il apparaît que les représentants des travailleurs rencontrent davantage de problèmes à cet égard dans les grands établissements que ceux travaillant dans des établissements plus petits. Bien qu'ils jouissent de plus facilités en matière de temps de détachement, les représentants des grands établissements se heurtent aussi à des contraintes temporelles accrues.

Sur le plan sectoriel, les services publics se démarquent des autres secteurs, en affichant une proportion supérieure de représentants confrontés à des contraintes temporelles: dans les domaines de la santé, de l'action sociale, de l'éducation et de la fonction publique, environ 30 % des représentants déclarent ne pas avoir suffisamment de temps pour remplir leurs fonctions de représentation.

Processus de dialogue social

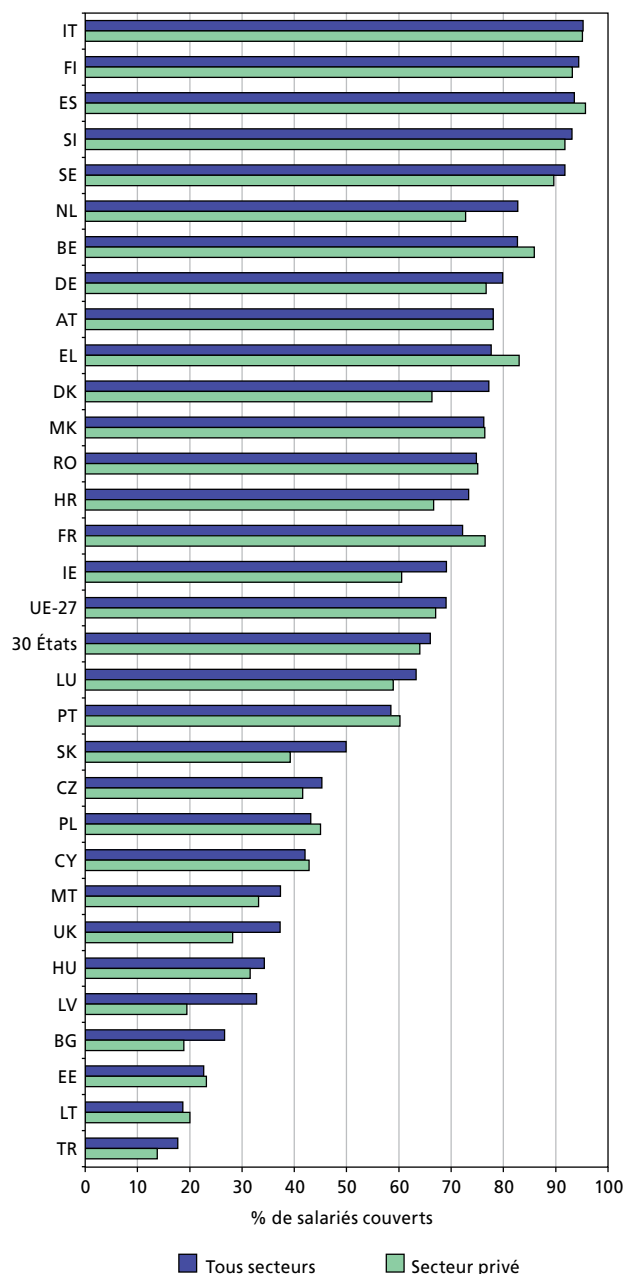
La négociation collective et l'activité d'information et de consultation constituent les deux axes principaux du dialogue social sur le lieu de travail, dans le cadre duquel l'action revendicative peut être considérée comme un processus essentiel. La présente section couvre les questions de l'ECS concernant les relations sociales sur le lieu de travail et tente de déterminer si les divers processus de dialogue social concourent à créer un climat de coopération à cet égard.

Négociations salariales

Dans les États membres de l'Union européenne, la négociation salariale représente la pratique la plus importante des systèmes de relations sociales. La structure et l'évolution des revenus apparaissent, en effet, comme des caractéristiques majeures de l'économie d'un pays et de son marché du travail. Les deux indicateurs souvent cités et utilisés par les chercheurs des institutions du marché du travail sont la « couverture » et la « centralisation » de la négociation (Kenworthy et Kittel, 2003). Tous deux se fondent sur l'une des composantes de la négociation collective, à savoir celle liée à la détermination des salaires.

Dans le cadre de l'ECS, la couverture de la négociation salariale se réfère au pourcentage de salariés couverts par une convention collective salariale, conclue sur le lieu de travail ou à un niveau supérieur. La centralisation de la négociation concerne, quant à elle, les interrelations entre les différents niveaux de négociation collective et, plus

Graphique 50 : couverture des salariés dans le cadre des négociations salariales par pays (%)



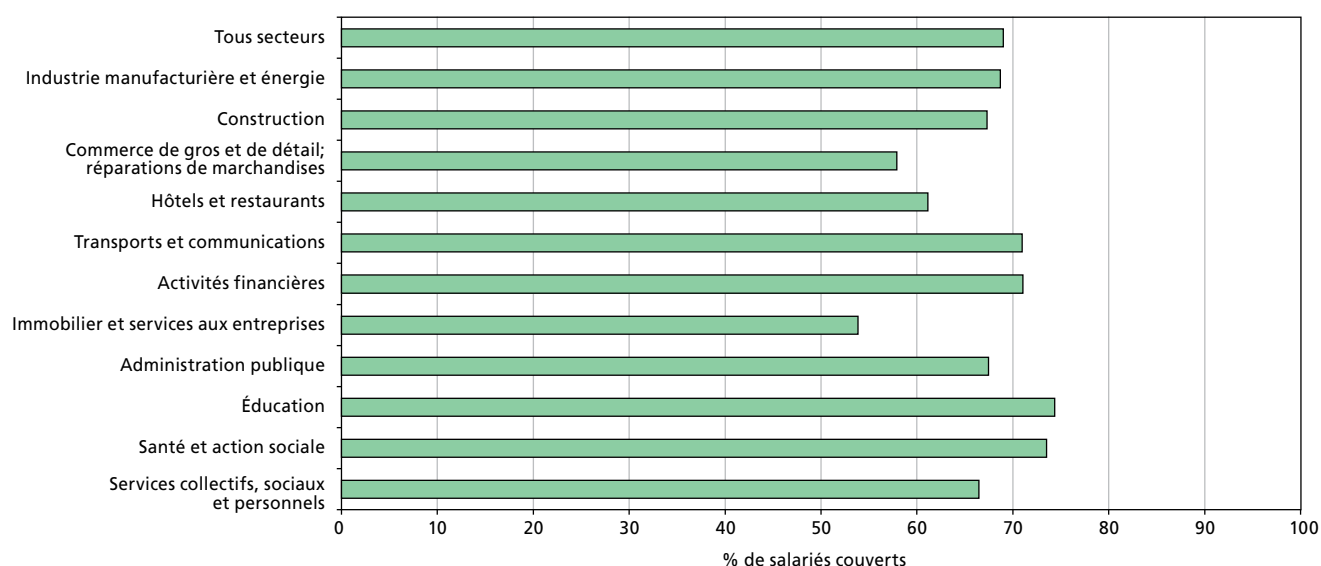
Source : ECS 2009, entretiens avec des membres de la direction.

particulièrement, l'impact des accords de niveau supérieur sur le barème des salaires appliqué dans l'établissement et la manière dont cet impact est géré.

Couverture

Sur la base des données fournies par les directeurs interrogés, nous pouvons estimer que plus deux travailleurs sur trois dans l'Union européenne sont couverts par une convention collective salariale : pour l'ensemble des secteurs de l'économie, la proportion atteinte 69 %, tandis

Graphique 51 : couverture des salariés dans le cadre des négociations salariales par secteur (%)



Source : ECS 2009, entretiens avec des membres de la direction.

qu'elle est de 67 % dans le seul secteur privé (graphique 50). Si nous incluons les trois pays candidats à l'adhésion, ces proportions passent, respectivement, à 66 % (secteurs public et privé) et 64 % (secteur privé uniquement)³⁴.

Toutefois, cette couverture majoritaire cache des disparités nationales considérables. En règle générale, le taux de couverture de la négociation collective se révèle très élevé (90 % ou plus) en Italie, en Finlande, en Espagne, en Slovénie et en Suède. Des taux de couverture élevés sont aussi observés aux Pays-Bas, en Belgique, en Allemagne, en Autriche, en Grèce, au Danemark, dans l'ancienne République yougoslave de Macédoine et en Roumanie. Ces résultats contrastent avec les très faibles taux de couverture déclarés par l'Estonie, la Lettonie, la Lituanie, la Bulgarie et la Turquie.

Si nous excluons le secteur public pour ne prendre en considération que le seul secteur privé, le taux de couverture demeure stable ou décroît pour la plupart des pays, à l'exception de la Belgique, de la France et de la Grèce où il s'élève à 86 %, 77 % et 83 %, respectivement. Les taux les plus faibles sont enregistrés en Turquie (14 %), en Bulgarie (19 %) et en Lettonie (19 %), tandis qu'ils avoisinent les 30 % en Hongrie, à Malte et au Royaume-Uni.

Un examen plus attentif des divers secteurs de l'économie révèle que le taux de couverture le plus élevé est observé dans le secteur de l'éducation et de l'action sociale (graphique 51). Par contre, les secteurs de l'immobilier et des services aux entreprises, du commerce de gros et de détail, des réparations de marchandises, et des hôtels et restaurants affichent un taux de couverture plus faible, quoique toujours supérieur à 50 %.

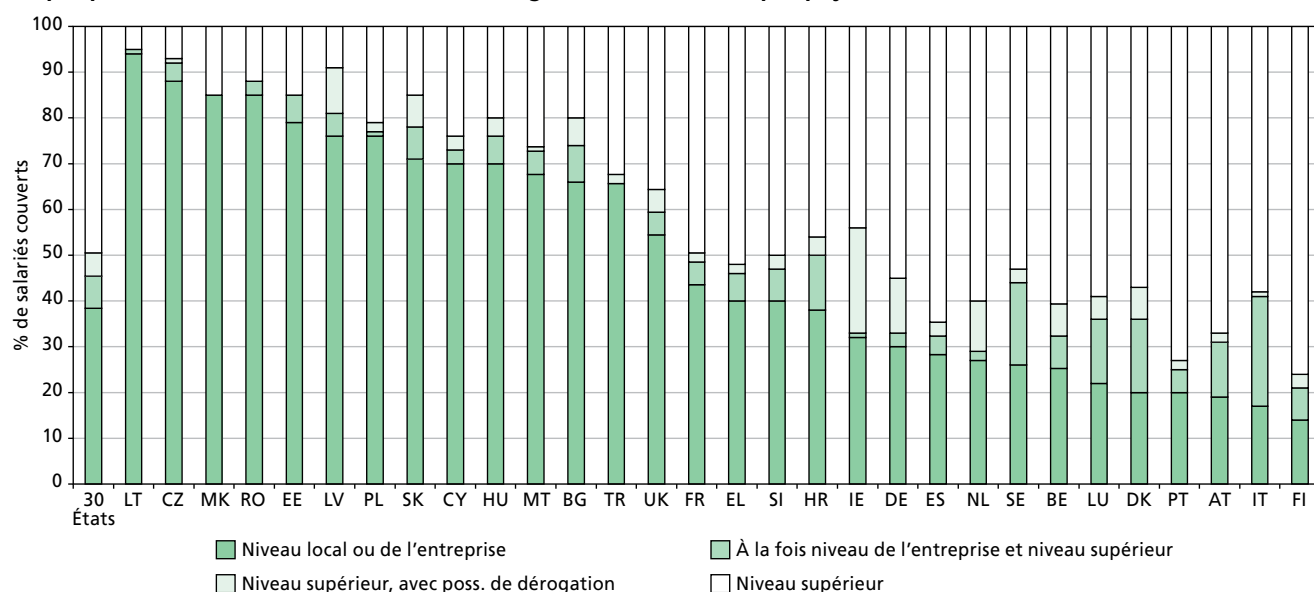
Centralisation

Sur la base des questions adressées aux membres de la direction des entreprises et établissements soumis à l'ECS, nous pouvons définir le code suivant pour indiquer à quel niveau la négociation salariale a lieu :

- 1 = au niveau de l'établissement ou de l'entreprise ;
- 2 = à la fois au niveau de l'établissement ou de l'entreprise et à un niveau supérieur ;
- 3 = essentiellement à un niveau supérieur, avec possibilité de dérogation ;
- 4 = à un niveau supérieur à celui de l'entreprise, c'est-à-dire négociation par secteur ou branche d'activité, au niveau national ou régional.

³⁴ Dans leur rapport intitulé *Relations industrielles en Europe 2008*, Visser et Kaminska (2008, p. 22) arrivent à une proportion de 63 % pour l'UE-27 et pour la période 2004-2006, sur la base des données recueillies auprès de différentes sources nationales. En se fondant sur le taux de couverture le plus récent — relatif à l'année 2006, essentiellement — qui figure dans la base de données ICTWSS (*Institutional characteristics of trade unions, wage setting, state intervention and social pacts* [caractéristiques institutionnelles des organisations syndicales, détermination des rémunérations, intervention des pouvoirs publics et pactes sociaux]) (Visser, 2009) ainsi que sur les chiffres de l'emploi des salariés établis par Eurostat, les chercheurs parviennent à une moyenne arithmétique pondérée de 66 % pour l'UE-27.

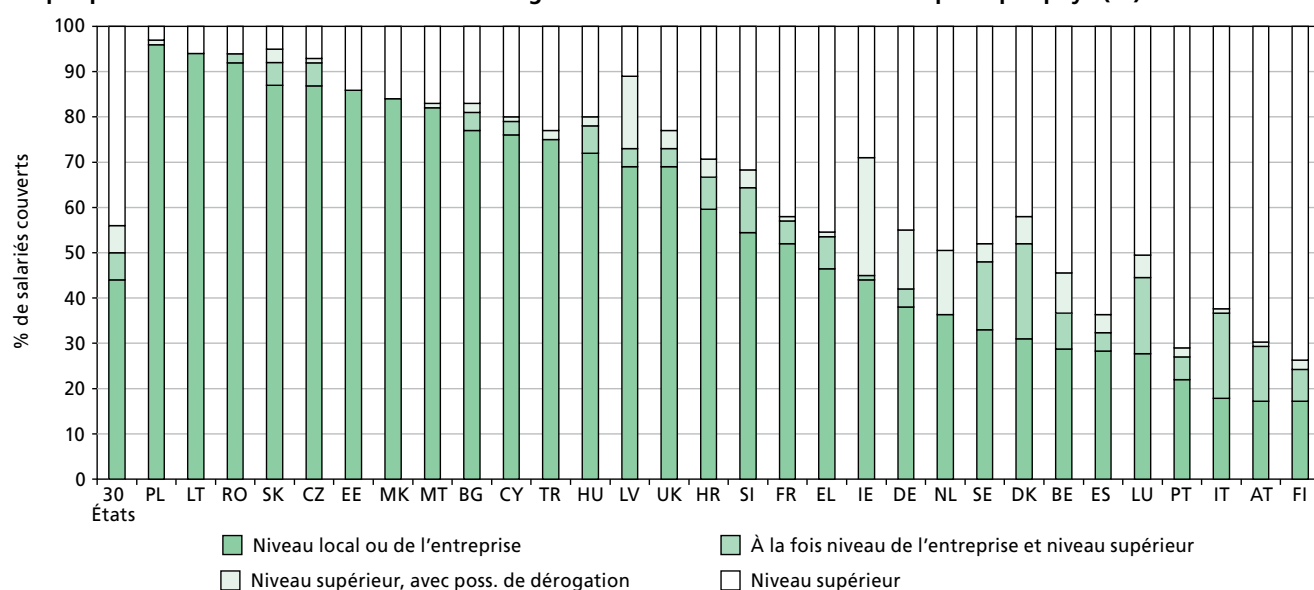
Graphique 52 : niveau de centralisation des négociations salariales par pays (%)



Remarques : base = établissements ayant conclu une convention salariale. Les données sont pondérées selon l'emploi.

Source : ECS 2009, entretiens avec des membres de la direction.

Graphique 53 : niveau de centralisation des négociations salariales dans le secteur privé par pays (%)



Remarque : base = établissements du secteur privé ayant conclu une convention salariale. Les données sont pondérées selon l'emploi.

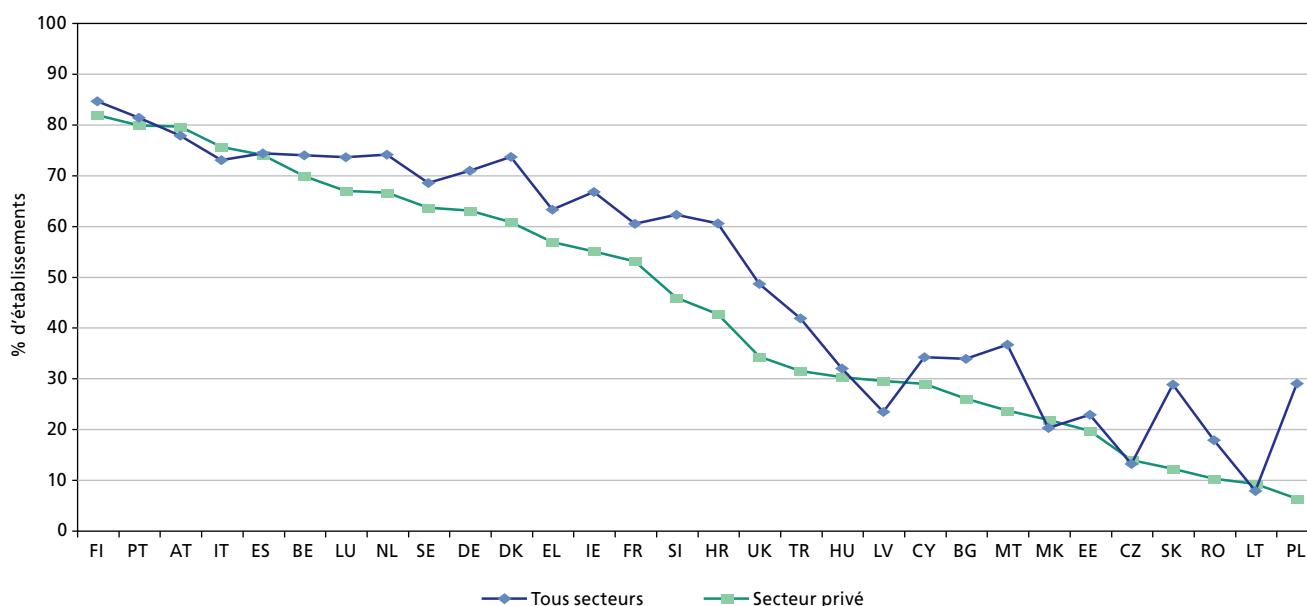
Source : ECS 2009, entretiens avec des membres de la direction.

Le graphique 52 propose une synthèse des divers niveaux de négociation.

Comme le montrent les données, deux types de négociation dominent : la négociation salariale au niveau local ou au niveau de l'entreprise et la négociation salariale à un niveau supérieur. Si nous prenons en considération l'ensemble des salariés, nous constatons que les accords

sont négociés principalement au niveau du secteur ou de la branche d'activité. Pour la moitié des salariés couverts par une convention salariale, celle-ci a été conclue à un niveau supérieur à celui de l'entreprise. Si nous ne tenons pas compte du secteur public, nous constatons que les deux principaux types de négociation salariale sont représentés à parts égales, soit 44 % (graphique 53). Dès lors que nous incluons le secteur public dans l'analyse, le taux d'incidence

Graphique 54 : centralisation des niveaux de négociation salariale par pays (%)



Remarques : base = établissements ayant conclu une convention salariale. Indice = ((racine carrée du résultat moyen sur l'échelle des niveaux de négociation salariale) - 1)*100.

Source : ECS 2009, entretiens avec des membres de la direction.

des conventions négociées à un niveau supérieur augmente dans la plupart des États ; dans certains cas, cette hausse est considérable, comme par exemple en Pologne, en Slovaquie, en Roumanie, en Croatie, au Royaume-Uni, en Slovénie, à Malte, en Irlande, en Turquie et au Danemark. La négociation à un niveau supérieur connaît aussi des taux d'incidence élevés en Autriche, en Finlande et au Portugal (graphique 52).

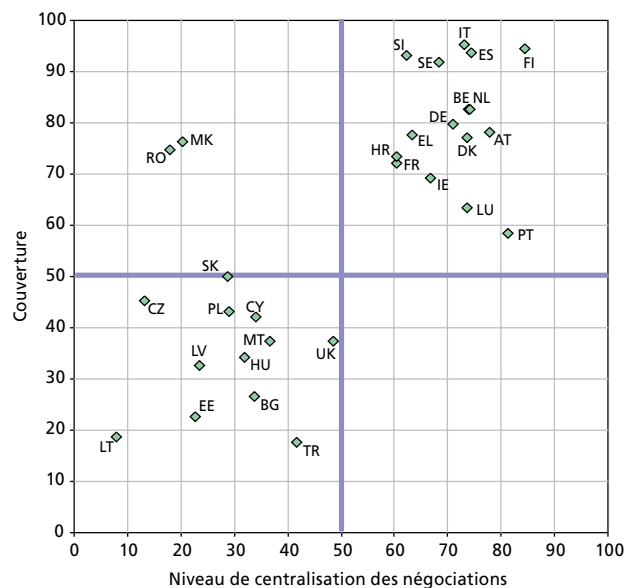
En ce qui concerne la répartition géographique des deux types majeurs de négociation (niveau local/de l'entreprise ou niveau supérieur), les résultats de l'enquête font apparaître un clivage très net au sein de l'Europe : la négociation au niveau local/de l'entreprise est clairement la forme dominante de négociations salariales collectives dans les nouveaux États membres et dans les trois pays candidats (graphique 52) - la Croatie et la Slovénie étant les seules exceptions. Ce type de négociation est aussi celui qui domine au Royaume-Uni lorsque seul le secteur privé est pris en compte (graphique 53).

Certains États - Irlande, Allemagne, Pays-Bas et Lettonie - font un usage plus étendu de la pratique de la dérogation aux conventions salariales négociées à un niveau supérieur : à titre d'exemple, quelque 25 % des établissements irlandais du secteur privé indiquent que cette pratique s'applique à leur situation (graphique 53). Toujours dans le secteur privé, nous observons dans certains États, tels que le Danemark, la Suède, l'Italie et le Luxembourg, qu'entre 15 % et 20 % des établissements déclarent que les négociations salariales ont lieu à la fois au niveau de l'entreprise et à un niveau supérieur.

Si nous utilisons les moyennes nationales pondérées selon l'emploi qui peuvent être déduites sur cette base pour les convertir en une échelle allant de 0 (toutes les conventions sont négociées au niveau de l'entreprise) à 100 (toutes les conventions sont négociées au niveau sectoriel ou à un niveau supérieur), nous obtenons l'indice correspondant au degré de centralisation des niveaux de négociation salariale (graphique 54)³⁵.

³⁵ Cet indice prend uniquement en considération le niveau de négociation. J. Visser (2009) et d'autres chercheurs ont procédé à des calculs de la centralisation de la négociation salariale sur la base des indices de la centralisation syndicale (qui s'échelonnent aussi de 0 à 100). Ces derniers représentent des indicateurs composites qui prennent en compte l'autorité des organisations et confédérations syndicales, de même que leur degré d'unité et de concentration organisationnelle à de multiples niveaux de négociation. Par ailleurs, l'indice du niveau de négociation établi par J. Visser se fonde uniquement sur des analyses d'experts. Les données recueillies dans le cadre de l'ECS se concentrent sur le niveau de négociation, mais ne fournissent pas d'informations supplémentaires au sujet du/des type(s) de conventions conclues à un plus haut niveau (secteur, région, pays) et de la coordination entre ces différents niveaux. Toutefois, l'ECS présente l'avantage de ne pas se baser sur des analyses d'experts, mais d'offrir une synthèse des informations empiriques obtenues auprès des établissements. C'est ce qui explique que l'indice retenu pour l'ECS donne lieu à des divergences plus importantes entre les pays.

Graphique 55 : indices de la couverture et de la centralisation des négociations salariales par pays (%)



Remarques : couverture des négociations salariales = % de salariés couverts par une convention collective salariale. Indice de centralisation = ((racine carrée du résultat moyen sur l'échelle des niveaux de négociation salariale) - 1)*100.

Source : ECS 2009, entretiens avec des membres de la direction.

Dans l'ensemble, les différences nationales mises en lumière par cet indice restent similaires que nous prenions ou non le secteur public en compte. Il faut cependant noter que dans certains pays tels que la Croatie, Malte, la Pologne, la Slovaquie et la Slovénie, l'indice augmente considérablement dès lors que l'on inclut le secteur public, alors que dans la plupart des États, l'indice relatif à l'ensemble de l'économie n'est que légèrement supérieur. Les indices de centralisation les plus élevés sont relevés en Finlande, au Portugal et en Autriche. Viennent ensuite l'Italie, l'Espagne et la Belgique. Il apparaît ainsi que la centralisation est plus forte dans les petits États du nord-ouest de l'Europe et dans les trois plus grands États du sud de l'Europe. Sur la base de cet indice, le clivage entre les « anciens » (Royaume-Uni inclus lorsque le secteur public n'est pas pris en compte) et les « nouveaux » États membres est patent. Dans les États tels que la République tchèque, la Slovaquie, la Roumanie, la Lituanie et la Pologne, la décentralisation des négociations au niveau de l'entreprise se révèle beaucoup plus importante que dans les « anciens » États, lorsque seul le secteur privé est pris en considération.

Combinaison du taux de couverture et de l'indice de centralisation des négociations salariales

La combinaison du taux de couverture et de l'indice de centralisation des négociations accentue davantage le

clivage entre les « anciens » et les « nouveaux » États membres (graphique 55). Deux groupes peuvent être distingués dans ce contexte : les États de l'UE-15 (à l'exception du Royaume-Uni) forment le quadrant des pays affichant des indices de centralisation et un taux de couverture élevés, tandis que la quasi-totalité des douze nouveaux États membres figurent parmi les pays enregistrant des indices et des taux plus faibles. Parmi les exceptions à cette règle, il y a lieu de souligner le Royaume-Uni, qui s'inscrit dans ce dernier groupe, ainsi que la Slovénie et la Croatie qui se situent dans le premier groupe. La Roumanie et l'ancienne République yougoslave de Macédoine font aussi exception à la division susmentionnée, en ce sens qu'ils présentent une faible centralisation des niveaux de négociation salariale, combinée à un taux élevé de couverture.

Tableau 18 : implication des représentants des travailleurs dans l'établissement ou dans le blocage des règles/procédures de flexibilité du temps de travail

	% de participation		% de blocage	
	Tous États	UE-27	Tous États	UE-27
Détermination de la durée du temps de travail	63	64	-	-
Règles et procédures concernant les heures supplémentaires	64	64	1	1
Travail à temps partiel	50	51	1	1
Crédits-temps ou autres régimes de temps de travail flexible	60	61	2	2
Travail posté	64	65	1	1
Travail de nuit	65	67	2	2
Travail durant le week-end	61	62	2	2
Recours à des travailleurs intérimaires	44	44	6	6
Utilisation de contrats à durée déterminée	48	48	1	1

Remarque : implication = par voie de consultation ou de négociation, ou blocage absolu de la pratique de flexibilité (chaque modalité étant considérée isolément) indiquée par les représentants des travailleurs, lorsque ces derniers ou les membres du personnel de direction ont mentionné l'existence d'une telle pratique dans l'établissement ou lorsque les représentants ont souligné qu'il n'existe aucune pratique de ce type car ils s'y sont opposés.

Source : ECS 2009, entretiens avec des représentants des travailleurs.

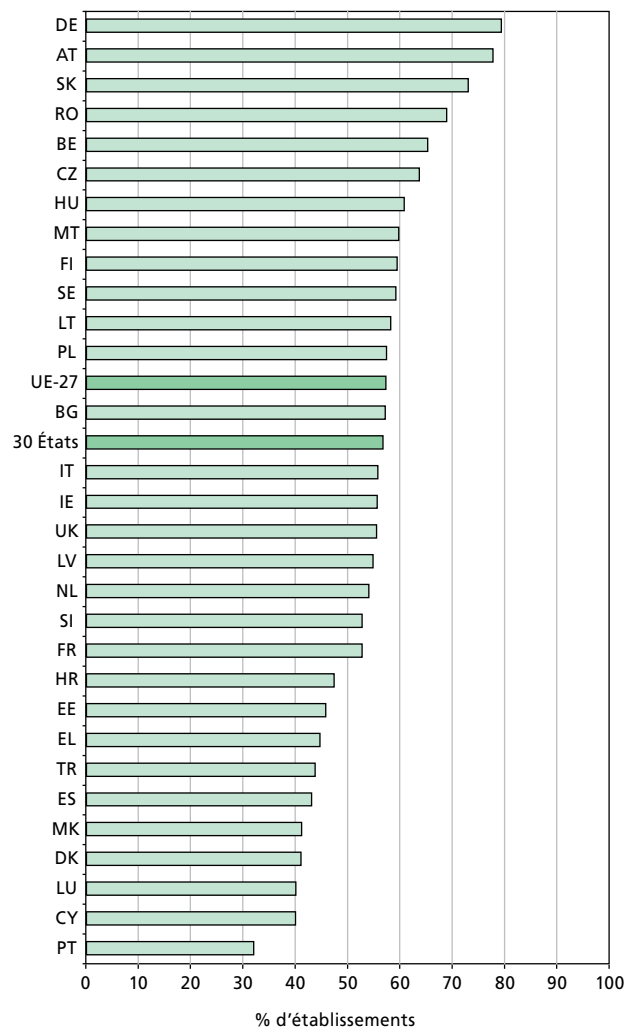
Définition conjointe des règles et procédures de flexibilité du travail

Lors de l'ECS, les enquêteurs ont demandé aux représentants des travailleurs s'ils ont été impliqués dans l'établissement des conditions et modalités de travail, que ce soit par voie de consultation ou de négociation. Les questions posées - auxquelles il ne pouvait être répondu que par « oui » ou « non » - portaient sur le thème majeur de l'enquête, à savoir la flexibilité du travail.

Les résultats généraux concernant l'implication des représentants des travailleurs dans les décisions relatives à l'aménagement flexible du temps de travail sont éloquentes (tableau 18) : dans les établissements ayant introduit des modalités de flexibilité du temps de travail, entre 60 % et 65 % des représentants des travailleurs déclarent avoir été impliqués dans l'établissement de règles et procédures concernant, notamment, la durée du temps de travail, les heures supplémentaires ou les horaires de travail atypiques (travail de nuit, posté ou durant le week-end). En ce qui concerne les contrats d'emploi à composantes flexibles, le rôle joué par les représentants des travailleurs est nettement moindre : quelque 48 % des représentants indiquent qu'ils ont été impliqués dans l'établissement des règles et procédures relatives aux contrats à durée déterminée, tandis que 44 % ont pris part aux décisions d'embauche de travailleurs intérimaires et 50 % ont eu leur mot à dire lorsque les conditions du travail à temps partiel au sein de l'établissement ont été définies. Seule une faible proportion de représentants des travailleurs indique que ces formes de travail ne sont pas appliquées dans leur établissement car ils s'y sont opposés. D'après les résultats, l'opposition ainsi manifestée par ces représentants ne semble avoir porté ses fruits (6 %) que pour ce qui concerne l'embauche de travailleurs intérimaires dans l'établissement.

L'analyse statistique montre que les résultats concernant la définition conjointe de règles et procédures de flexibilité du travail peuvent être résumés à l'aide d'une échelle allant de 0 (« faible niveau d'implication des représentants des travailleurs dans les questions de flexibilité du travail au sein de l'établissement ») à 1 (« haut niveau d'implication des représentants des travailleurs dans les questions de flexibilité du travail au sein de l'établissement »)³⁶. En d'autres termes, ces résultats permettent de déterminer le schéma du degré d'implication (faible ou élevé) des représentants des travailleurs dans les décisions prises au sujet des diverses modalités du temps de travail appliquées dans l'établissement.

Graphique 56 : implication des représentants des travailleurs dans les décisions sur les pratiques de flexibilité par pays (%)



Remarques : les effets éventuels d'autres variables n'ont pas été neutralisés lors de l'établissement des moyennes.

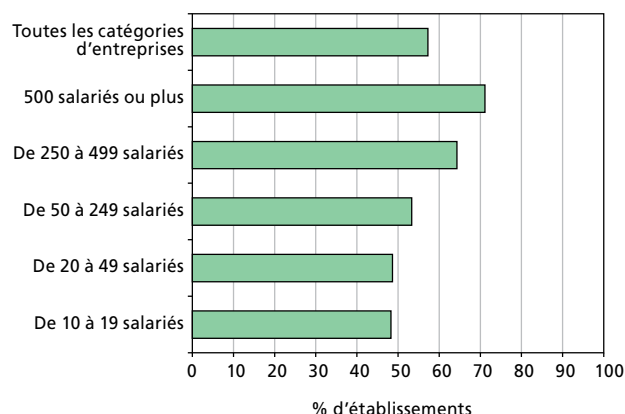
Implication = par voie de consultation ou de négociation, ou blocage absolu de la pratique de flexibilité (chaque modalité étant considérée isolément) indiquée par les représentants des travailleurs, lorsque ces derniers ou les membres de la direction ont mentionné l'existence d'une telle pratique dans l'établissement ou lorsque les représentants ont souligné qu'il n'existe aucune pratique de ce type car ils s'y sont opposés. L'échelle utilisée pour ce graphique va de '0' = 'faible niveau d'implication' à '1' = 'haut niveau d'implication'; moyenne des réponses « 1 = oui, implication » par rapport aux pratiques mentionnées au tableau 18.

Source : ECS 2009, entretiens avec des représentants des travailleurs

Le graphique 56 montre qu'il existe, à cet égard, de grandes différences entre les pays : l'Allemagne, l'Autriche, la

³⁶ Cette échelle unidimensionnelle a été vérifiée dans le cadre d'une analyse factorielle exploratoire basée sur des variables nominales.

Graphique 57 : implication des représentants des travailleurs dans les décisions sur les pratiques de flexibilité, par catégorie d'entreprises (%)



Remarques : les effets éventuels d'autres variables n'ont pas été neutralisés lors de l'établissement des moyennes. Implication = par voie de consultation ou de négociation, ou blocage absolu de la pratique de flexibilité (chaque modalité étant considérée isolément) indiquée par les représentants des travailleurs, lorsque ces derniers ou les membres de la direction ont mentionné l'existence d'une telle pratique dans l'établissement ou lorsque les représentants ont souligné qu'il n'existe aucune pratique de ce type car ils s'y sont opposés.

L'échelle utilisée pour ce graphique va de 0 à 1; moyenne des réponses « 1 = oui, implication » par rapport aux pratiques mentionnées au tableau 18.

Source : ECS 2009, entretiens avec des représentants des travailleurs

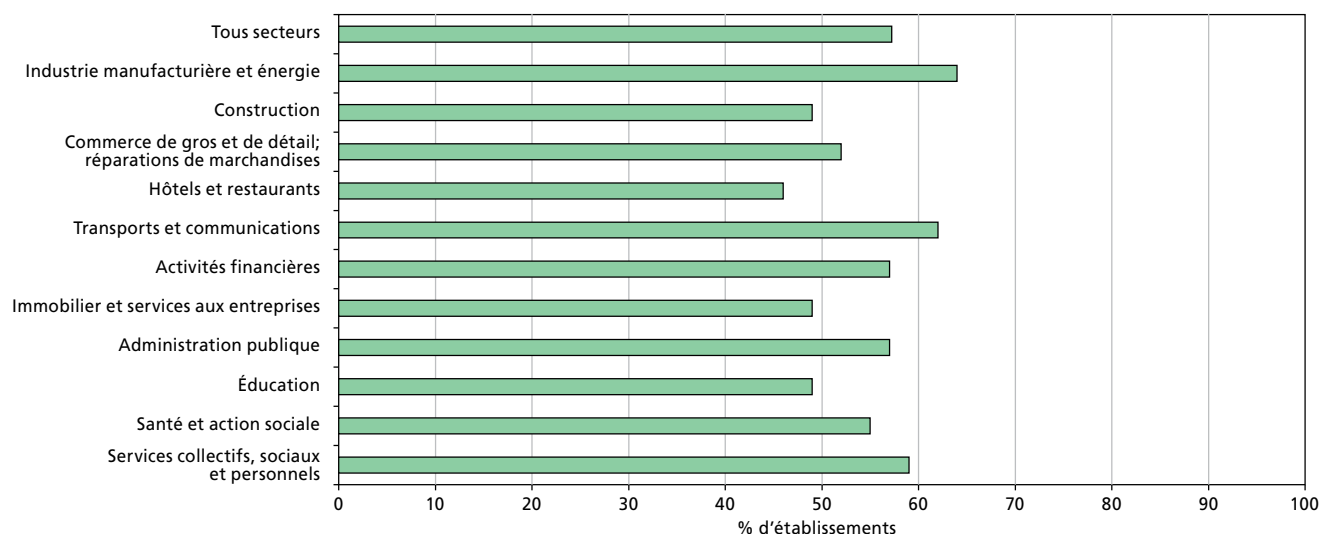
Slovaquie, la Roumanie et la Belgique enregistrent des scores élevés, alors que le Portugal, Chypre, le Luxembourg, le Danemark et l'ancienne République yougoslave de Macédoine se situent à l'autre extrémité de l'échelle, avec de faibles scores. La présence du Danemark dans ce dernier groupe est quelque peu surprenante au regard des autres résultats recueillis lors de l'ECS pour ce pays, tels que le très haut niveau de couverture et d'incidence de la représentation des salariés sur le lieu de travail.

Nous constatons, par ailleurs, que la participation des représentants aux négociations sur les pratiques de flexibilité s'accroît avec la taille de l'établissement, les entreprises de 500 salariés ou plus enregistrant le degré d'implication le plus élevé (graphique 57).

Du point de vue sectoriel, le degré d'implication des représentants des travailleurs se révèle plus faible dans la construction, l'éducation, les hôtels et restaurants, l'immobilier et les services aux entreprises que dans les autres secteurs (graphique 58). Le niveau d'implication le plus élevé est observé dans le secteur de l'industrie manufacturière et de l'énergie, lequel est suivi par le secteur des transports et des communications.

Si nous prenons en considération d'autres dimensions organisationnelles ainsi que les profils de la main-d'œuvre et les caractéristiques de la représentation des travailleurs, nous pouvons formuler les constatations suivantes en ce

Graphique 58 : implication des représentants des travailleurs dans les décisions sur les pratiques de flexibilité, par secteur (%)

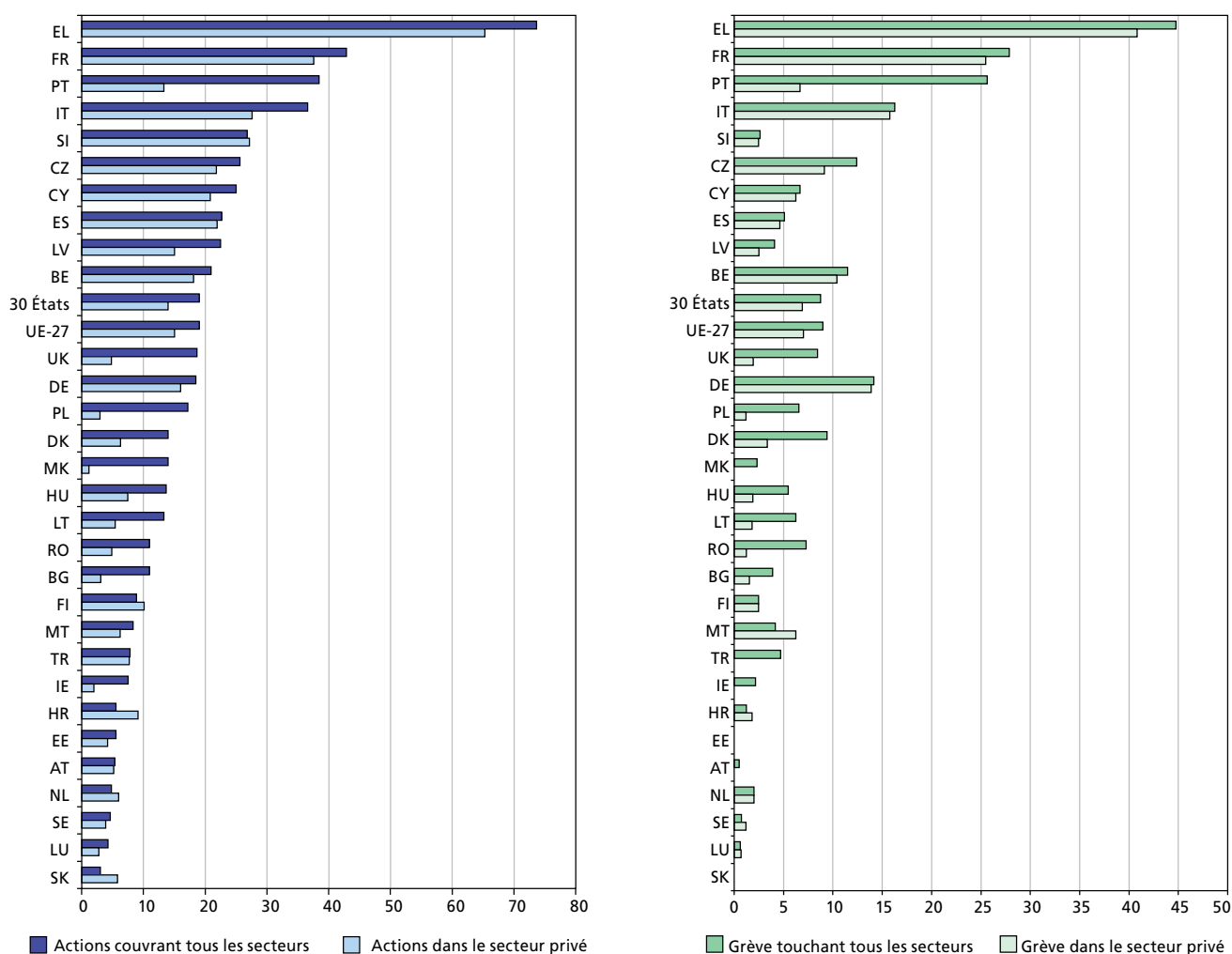


Remarques : les effets éventuels d'autres variables n'ont pas été neutralisés lors de l'établissement des moyennes.

Implication = par voie de consultation ou de négociation, ou blocage absolu de la pratique de flexibilité (chaque modalité étant considérée isolément) indiquée par les représentants des travailleurs, lorsque ces derniers ou les membres de la direction ont mentionné l'existence d'une telle pratique dans l'établissement ou lorsque les représentants ont souligné qu'il n'existe aucune pratique de ce type car ils s'y sont opposés. L'échelle utilisée pour ce graphique va de 0 à 1; moyenne des réponses « 1 = oui, implication » par rapport aux pratiques mentionnées au tableau 18.

Source : ECS 2009, entretiens avec des représentants des travailleurs

Graphique 59 : actions revendicatives et mouvements de grève en 2008, par pays et par type d'action (%)



Remarque : base = % d'établissements dotés d'une instance de représentation des travailleurs

Source : ECS 2009, entretiens avec des représentants des travailleurs

qui concerne les relations entre ces éléments et le degré d'implication des représentants dans les décisions sur les pratiques de flexibilité :

- aucune différence n'est observée sur la base de la propriété du capital, qu'il s'agisse d'une entreprise privée indépendante, d'une entreprise publique ou d'une entreprise à capitaux étrangers ;
- la prise en compte des caractéristiques inhérentes à la main-d'œuvre fait apparaître que l'implication des représentations est plus faible dans les établissements ayant une forte proportion d'emplois hautement qualifiés. Cette relation se maintient tout au long de l'analyse graduelle ;
- la présence d'une organisation syndicale et le fait que la majorité des représentants soient affiliés à un syndicat sont deux éléments qui ont un effet positif sur le degré d'implication ; il en est de même

lorsqu'il existe, au sein de l'établissement, un organe de type « comité d'entreprise ». Toutefois, l'effet de ces caractéristiques des représentants des travailleurs s'annule dès lors que l'analyse ne prend plus en considération ces caractéristiques de manière isolée, mais en combinaison avec la densité syndicale et les ressources des représentants ;

- plus la densité syndicale est importante et plus l'implication des représentants est élevée ;
- le manque de ressources (pas de temps de détachement rémunéré ou fourniture d'informations insuffisantes, par exemple) a des effets négatifs sur le degré d'implication.

En résumé, l'analyse montre que l'implication des représentants des travailleurs dans les décisions relatives à des aménagements flexibles du temps de travail diffère surtout en fonction du pays et de la taille des établissements. De plus, cette implication est affectée essentiellement par

la possibilité ou non des représentants des travailleurs d'avoir accès à des informations sur l'entreprise, de suivre des formations et de disposer de temps de détachement. La présence d'un comité d'entreprise et d'un pouvoir syndical influe positivement sur l'ampleur de ces ressources.

Actions revendicatives

Le questionnaire de l'ECS soumis aux représentants des travailleurs comportait une série de questions centrées sur les actions revendicatives. Les données recueillies à ce sujet se limitent aux établissements disposant d'une instance de représentation des travailleurs. Comme souligné précédemment, les taux d'incidence et de couverture de la représentation des travailleurs diffèrent grandement d'un pays à l'autre. Dans certains États, les établissements dotés d'une instance de représentation des travailleurs sont assez représentatifs de l'ensemble de l'économie, comme c'est le cas en Suède, par exemple. Dans d'autres États (tels que la Grèce, par exemple), ils ne représentent qu'une minorité spécifique. Il importe, dès lors, de prendre cet aspect en considération lors de l'interprétation des données. En d'autres termes, les données se réfèrent aux « établissements disposant d'une instance de représentation » et non à « tous » les établissements.

Près de 20 % des représentants des travailleurs déclarent qu'une forme ou l'autre d'action revendicative a eu lieu dans leur établissement durant l'année 2008 ; en outre, 9 % des représentants indiquent que leur établissement a connu un arrêt de travail de moins d'une journée (graphique 59). Ils sont quelque 7 % à faire mention d'une grève d'une journée ou plus, et 10 % à citer d'autres types d'actions revendicatives. Il s'ensuit que, même si l'action revendicative n'est pas un phénomène rare dans les établissements dotés d'une instance de représentation des travailleurs, les conflits majeurs tels que les mouvements de grève demeurent, à l'évidence, assez exceptionnels.

Par ailleurs, les actions revendicatives et les grèves sont, dans une large mesure, confinées à un groupe limité d'États

situés essentiellement dans le sud de l'Europe ainsi qu'à la Slovaquie et à la République tchèque (graphique 59). Il convient néanmoins de noter que, dans tout État, des variations importantes peuvent être observées d'une année sur l'autre en ce qui concerne l'incidence des actions revendicatives. À titre d'exemple, la Slovaquie et la République tchèque ont connu, en 2008, une période assez exceptionnelle de troubles sociaux : la Slovaquie a ainsi été confrontée à la première campagne nationale de protestation et de grève depuis 1996, tandis que la République tchèque a dû faire face, durant un mois, à des rassemblements contre les politiques gouvernementales. Toutefois, si nous prenons en considération uniquement les actions de grève, les deux États précités ne figurent plus dans le groupe des pays les plus touchés, alors que la Grèce demeure largement en tête. Si nous nous penchons sur les actions de grève en limitant les résultats au seul secteur privé, la Belgique, la République tchèque, la France, l'Allemagne, l'Italie, le Portugal et - loin devant ceux-ci - la Grèce sont les seuls États où un taux d'action significatif peut être détecté. Sur la base de cet indicateur, une vingtaine d'États enregistrent un pourcentage inférieur à 3 %. Si nous restreignons les données des grèves aux seuls conflits locaux, nous observons que la fréquence des grèves - ces dernières étant considérées comme une forme d'action collective dans le cadre de litiges sur le lieu de travail entre le personnel et la direction d'un établissement - est à peine plus élevée en Belgique et en Italie que dans les autres États. En France et en Grèce, par contre, les grèves sont en quelque sorte une pratique courante.

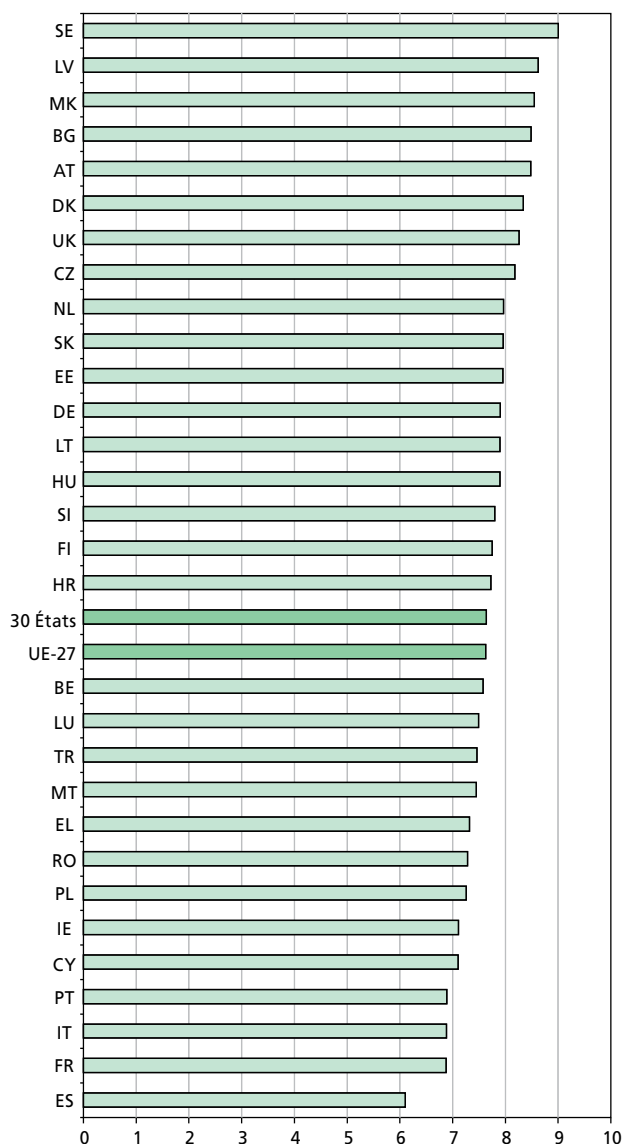
La rémunération est, de loin, la raison majeure à l'origine des actions revendicatives, en particulier dans le cas des mouvements de grève (tableau 19). Quoiqu'elle demeure le facteur déterminant dans les grèves qui sont déclenchées au niveau local dans le secteur privé, d'autres facteurs, notamment la réorganisation du travail et les formes diverses de restructuration, s'imposent de plus en plus comme des motifs de grève.

Tableau 19 : principales raisons motivant des actions revendicatives, par type d'action

	Actions revendicatives – tous secteurs	Actions revendicatives – secteur privé	Grève – tous secteurs	Grèves – secteur privé	Grèves locales – secteur privé
Questions de temps de travail	28	32	26	25	30
Changements dans l'organisation du travail	36	37	37	35	43
Rémunérations	65	57	74	68	61
Questions de santé et de sécurité	19	18	20	20	24
Planification des ressources humaines et politiques de recrutement	24	20	25	19	23
Changements structurels, tels que restructuration et fusions	26	30	28	31	37

Source : ECS 2009, entretiens avec des représentants des travailleurs.

Graphique 60 : culture de coopération entre la direction et les représentants des travailleurs par pays

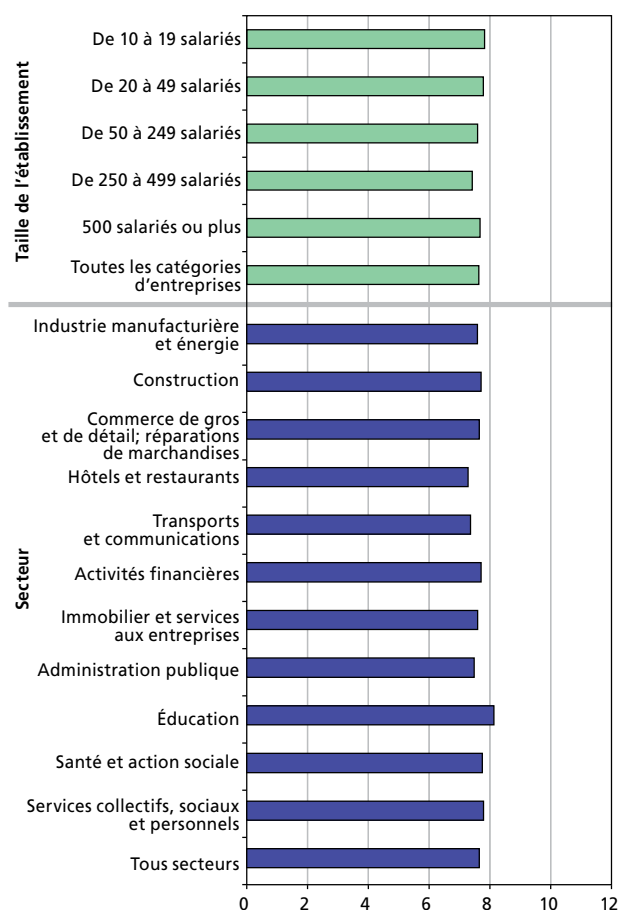


Remarque : scores moyens sur une échelle graduée de 1 à 10.
Source : ECS 2009, entretiens avec des représentants des travailleurs

Coopération entre la direction et les représentants des travailleurs

Bien que cette thèse ne fasse pas l'unanimité, d'aucuns sont d'avis que lorsqu'il règne un esprit de coopération entre les délégués syndicaux et la direction, celui-ci entraîne toute une série d'effets positifs sur les performances de l'entreprise (Kochan et Osterman, 1994; Rüdert, 2007). Dans le cadre de l'ECS, les enquêteurs n'ont appréhendé la « culture » ou le « climat » de coopération que dans une mesure limitée, en demandant aux représentants des travailleurs (et non

Graphique 61 : culture de coopération entre la direction et les représentants des travailleurs, par catégorie d'entreprises et par secteur



Remarque : scores moyens sur une échelle graduée de 1 à 10.
Source : ECS 2009, entretiens avec des représentants des travailleurs

aux membres de la direction) si les relations pouvaient être qualifiées d'« hostiles » et si des efforts sincères étaient déployés pour résoudre les problèmes communs. Les représentants pouvaient répondre en attribuant une note sur une échelle de 1 à 5, la note 1 correspondant à « pas du tout d'accord » et 5 à « tout à fait d'accord ». Aux fins de l'analyse, ces réponses ont été additionnées, puis à nouveau codées selon une échelle graduée de 1 à 10 (graphique 60).

La moyenne pondérée obtenue sur cette échelle est de 7,6, ce qui laisse à penser que les représentants des travailleurs en Europe estiment généralement qu'il existe, dans leurs établissements, un assez bon climat de coopération et d'interaction entre eux et les membres de la direction. Il ressort des valeurs moyennes que c'est en Suède que ce sentiment de climat satisfaisant de coopération est le

plus marqué ; viennent ensuite la Lettonie, l'ancienne République yougoslave de Macédoine, la Bulgarie, l'Autriche et le Danemark. Inversement, le Portugal, l'Italie, la France et l'Espagne, en particulier, affichent de faibles scores moyens.

Par rapport à la taille des entreprises, il apparaît que les petites entreprises bénéficient davantage d'un climat de coopération, même si un climat satisfaisant peut aussi être trouvé dans les plus grandes entreprises (graphique 61). Sous l'angle sectoriel, nous constatons que les scores les plus faibles en matière de climat de coopération sont observés dans les secteurs des hôtels et des restaurants, des transports et des communications, et de l'administration publique, alors que l'éducation enregistre les résultats les plus élevés.

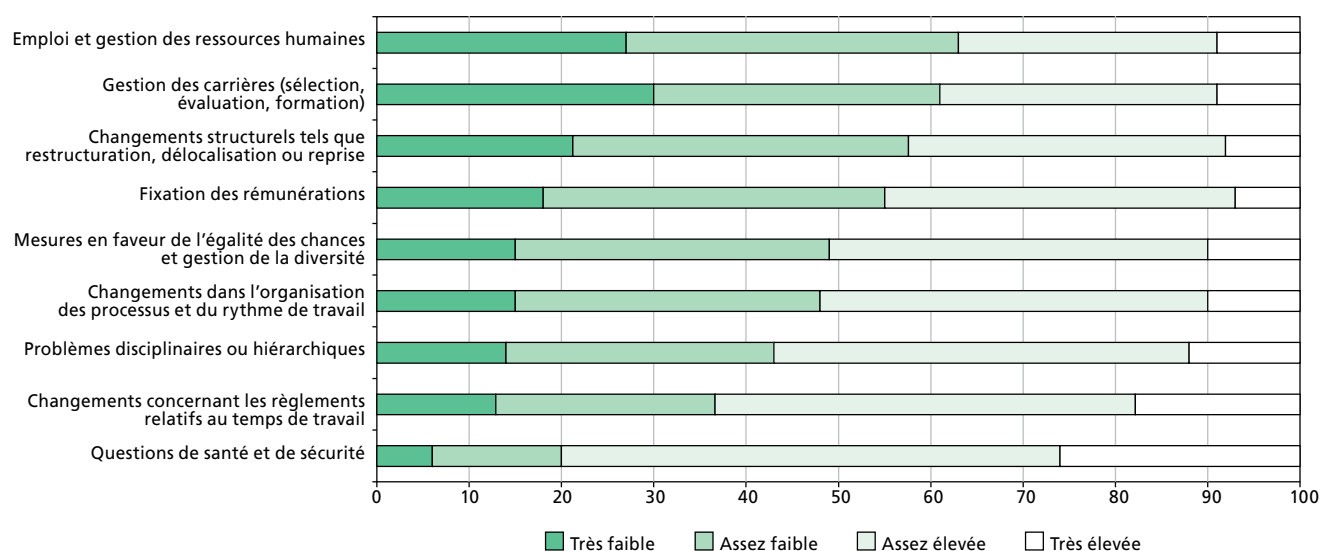
L'analyse multi variable montre que les variations selon les secteurs et selon la taille des établissements ne sont pas suffisamment significatives pour expliquer les différences observées quant au climat de coopération. Si les services publics présentent des notes inférieures aux autres secteurs, celles-ci sont néanmoins compensées par l'évaluation supérieure qui est attribuée au secteur de l'éducation. L'effet induit par les caractéristiques de la main-d'œuvre - telles que la proportion de femmes employées, par exemple - disparaît largement dès lors nous introduisons des variables inhérentes au dialogue social sur le lieu de travail. Seules les organisations se caractérisant par une forte proportion d'emplois qualifiés parviennent à maintenir une évaluation élevée. Les instances de représentation des travailleurs fondées sur une organisation

syndicale sont associées à une approche plus conflictuelle ou, en termes plus positifs, « tiennent davantage tête » à la direction. Les facteurs liés aux ressources mises à la disposition des représentants des travailleurs contribuent grandement à expliquer les résultats de l'analyse : la qualité des informations fournies aux représentants, de même que la possibilité de disposer de suffisamment de temps et de formations régulières favorisent l'émergence d'un climat plus propice à la coopération. Sans surprise, les actions revendicatives ont un impact négatif sur ce climat. Il existe une corrélation assez étroite entre l'implication des représentants dans les décisions sur les pratiques de flexibilité et le climat de coopération. Les disparités nationales en matière de climat de coopération demeurent visibles à tous les stades de l'analyse, la Suède gardant en permanence la première place du classement. En ce qui concerne la Pologne, la Roumanie, la France, l'Italie et, en particulier, l'Espagne, l'effet national est important et se révèle clairement négatif.

Impact et soutien

La dernière partie du questionnaire de l'ECS sur le dialogue social sur le lieu de travail était consacrée à l'impact ou au statut des instances de représentation des travailleurs dans les établissements. Pour aborder ce domaine, les personnes interrogées ont été invitées à répondre à deux questions concernant l'influence des instances de représentation sur divers sujets et le soutien apporté à cette forme de démocratie sur le lieu de travail.

Graphique 62 : influence des représentants des travailleurs sur les questions relatives à l'entreprise (%)



Source : ECS 2009, entretiens avec des représentants des travailleurs

Influence stratégique

Il a été tout d'abord demandé aux représentants des travailleurs d'évaluer l'étendue de leur influence sur toute une série de politiques propres à l'entreprise. Les résultats présentés dans le graphique 62 montrent le niveau d'influence que les représentants des travailleurs prétendent avoir, cette influence pouvant aller de « très faible » à « très élevée ».

L'influence des représentants des travailleurs est considérée comme « élevée » en ce qui concerne les questions de santé et de sécurité et, dans une moindre mesure, les règlements régissant le temps de travail et les problèmes disciplinaires individuels. Par contre, en moyenne, les représentants semblent n'avoir qu'une influence assez faible pour ce qui est des questions liées à l'organisation de l'entreprise (changements structurels, gestion des carrières, planification du personnel, etc.).

Bien que les rémunérations s'inscrivent traditionnellement parmi les sujets débattus dans le cadre des relations sociales, elles ne sont pas citées, en général, comme un domaine sur lequel les représentants exercent une forte influence. Aujourd'hui encore, le barème salarial est souvent déterminé à des niveaux plus élevés que celui de l'entreprise, ce qui a pour conséquence de fausser, à cet égard, le niveau d'influence des représentants sur le lieu de travail. Toutefois, cet argument n'est que partiellement confirmé par les données recueillies lors de l'ECS : les représentants des travailleurs qui sont couverts par une convention négociée à un niveau supérieur attribuent en moyenne une évaluation plus faible de l'influence qu'ils exercent en matière de rémunérations que les représentants des travailleurs couverts par d'autres types de conventions (tableau 20). Cependant, même dans les établissements où les conventions salariales sont conclues au niveau de l'entreprise, 25 % des répondants considèrent que leur influence sur les rémunérations est « très faible », tandis que 30 % déclarent qu'elle est « assez faible ».

Tableau 20 : influence des représentants des travailleurs sur les rémunérations, par type de convention salariale (%)

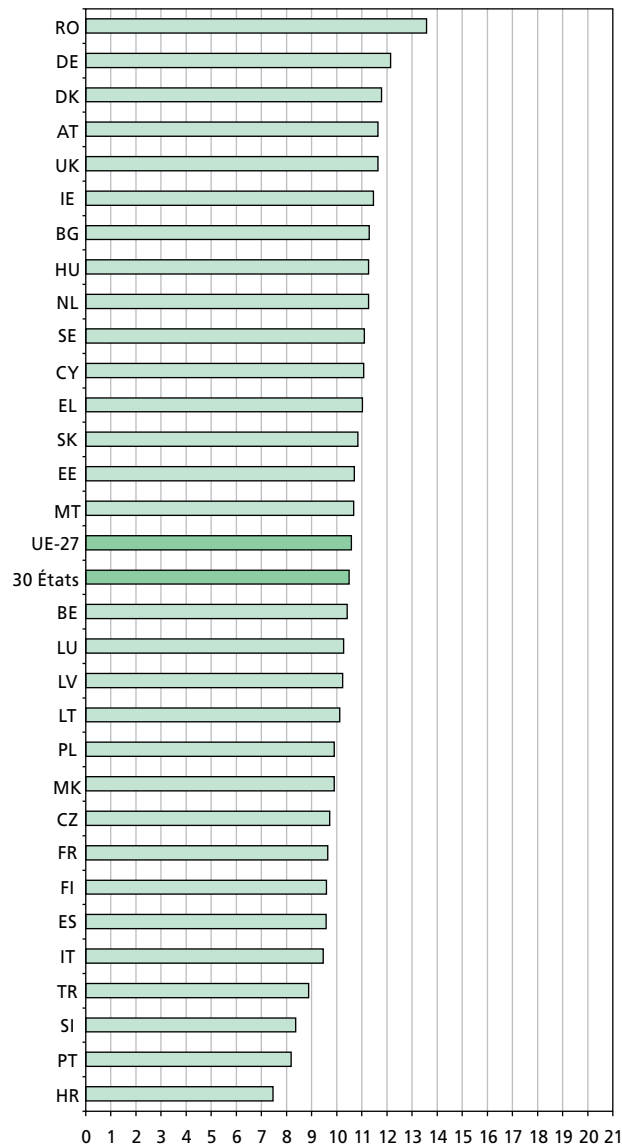
	Très faible	Assez faible	Assez élevée	Très élevée
Convention au niveau de l'entreprise	25	30	34	11
À la fois au niveau de l'entreprise et à un niveau supérieur	26	29	37	8
Convention de niveau supérieur, avec possibilité de dérogation	27	31	31	10
Convention de niveau supérieur	32	33	27	8

Source : ECS 2009, entretiens avec des représentants des travailleurs.

Une analyse statistique plus poussée révèle que les réponses à ces questions cachent une certaine hiérarchie qui peut être ramenée à une mesure unidimensionnelle. Cette caractéristique latente résume toute la palette des niveaux d'influence des représentants des travailleurs, qui va d'un extrême (pas ou peu d'influence sur les questions opérationnelles, telles que la santé et la sécurité ou les changements dans les procédures journalières de travail, ou encore sur le temps de travail) à un autre (forte influence, même sur des questions stratégiques telles que la planification des ressources humaines, les changements structurels ou la gestion de la diversité). Il découle de la hiérarchie observée que l'évaluation peut être interprétée comme étant cumulative : en règle générale, lorsque les représentants sont à même d'influer sur une question de premier ordre, ils exercent aussi une influence sur les questions de moindre importance. Ainsi, les représentants des travailleurs qui affirment avoir une influence élevée, voire très élevée, sur les questions stratégiques (planification des ressources humaines ou restructuration de l'entreprise) ont aussi, en général, une forte influence sur les questions opérationnelles. En revanche, l'inverse n'est pas nécessairement vrai : le fait d'avoir une influence sur des questions opérationnelles ne garantit pas un pouvoir d'influence sur les questions d'ordre stratégique.

L'échelle d'évaluation susmentionnée ne tient pas compte des aspects relatifs au règlement des différends entre des travailleurs et la hiérarchie, et à la détermination des rémunérations. Ceux-ci se démarquent des autres thèmes de l'analyse, en ce sens qu'ils constituent deux domaines distincts du dialogue social sur le lieu de travail. Dans les données de l'ECS, le fait d'exercer une influence faible ou élevée sur les rémunérations et sur le règlement des litiges individuels n'est pas lié à l'influence que les représentants peuvent avoir sur des aspects plus opérationnels (par exemple, questions de santé ou de sécurité, régime du temps de travail) ou stratégiques (planification du personnel ou restructuration). Il ressort de l'ECS qu'une faible influence sur les négociations salariales n'est pas incompatible avec une influence élevée sur les questions de restructuration de l'entreprise; de même, il est possible d'avoir tout à la fois une forte influence sur le règlement des litiges individuels et une faible influence sur les décisions concernant le temps de travail. Cette constatation pourrait s'expliquer par le fait que les questions relatives aux rémunérations et aux différends individuels sont réglées, pour l'essentiel, à des niveaux autres que celui de l'entreprise - à savoir de façon individuelle ou sur la base du droit du travail (pour ce qui est des litiges), ou dans le cadre de conventions collectives sectorielles ou nationales (pour ce qui est des rémunérations).

Graphique 63 : influence stratégique des instances de représentation des travailleurs dans l'organisation par pays

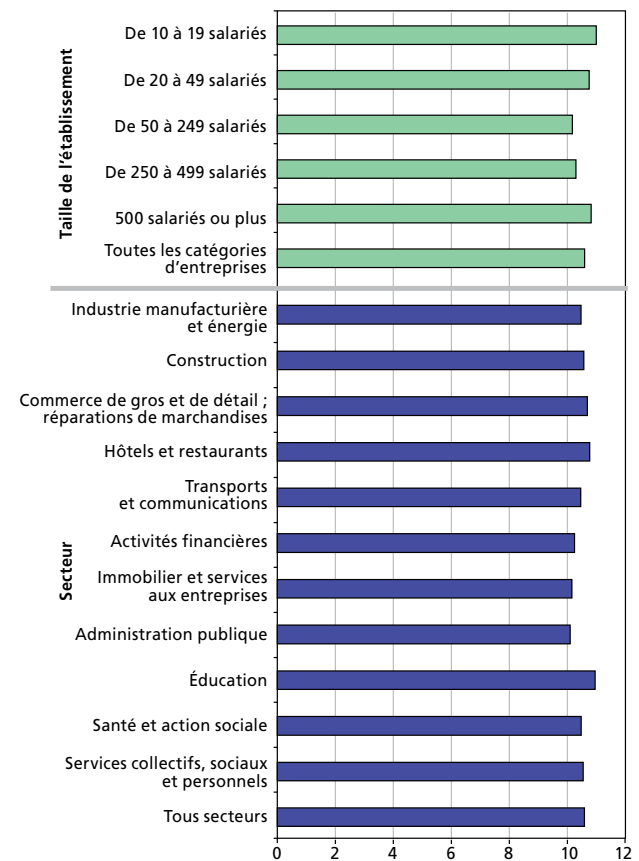


Remarques : l'échelle va de 0 à 21 et se base sur la somme des résultats obtenus pour sept domaines d'influence : santé et sécurité ; règles en matière de temps de travail ; changements relatifs aux méthodes de travail ; politiques en faveur de l'égalité des chances et gestion de la diversité ; restructuration ; gestion des carrières et planification du personnel. Pour chaque domaine d'influence, 0 = « très faible », 1 = « assez faible », 2 = « assez élevée » et 3 = « très élevée ».

Source : ECS 2009, entretiens avec des représentants des travailleurs

Le graphique 63 mesure l'influence des représentants des travailleurs dans l'entreprise, sur une échelle graduée de 0 à 21³⁷. Les scores moyens attribués sur cette échelle

Graphique 64 : influence stratégique des instances de représentation des travailleurs dans l'organisation, par catégorie d'entreprises et par secteur



Remarques : l'échelle va de 0 à 21 et se base sur la somme des résultats obtenus pour sept domaines d'influence (santé et sécurité ; règles en matière de temps de travail ; changements relatifs aux méthodes de travail ; politiques en faveur de l'égalité des chances et gestion de la diversité ; restructuration ; gestion des carrières et planification du personnel).

Source : ECS 2009, entretiens avec des représentants des travailleurs

indiquent que l'influence stratégique des représentants des travailleurs est modérée. La moyenne globale étant très précisément de 10,5, soit la moitié, il n'est certainement pas courant que les représentants des travailleurs européens exercent une influence sur les décisions stratégiques (RH) concernant, par exemple, des restructurations, la planification des ressources humaines ou les règles de gestion des carrières. L'analyse transnationale met en lumière des évaluations stratégiques élevées en Roumanie, en Allemagne, au Danemark, en Autriche et au Royaume-

³⁷ L'échelle graduée de 0 à 21 se base sur la somme des évaluations attribuées à sept domaines d'influence. Pour chaque domaine d'influence, 0 = « très faible », 1 = « assez faible », 2 = « assez élevée » et 3 = « très élevée ».

Uni, qui contrastent avec les faibles évaluations relevées en Turquie, en Slovénie, au Portugal et en Croatie.

Si nous examinons l'influence stratégique des représentants des travailleurs sur la base de la taille des établissements, nous constatons de nouveau l'existence d'une relation curviligne avec la taille ; en d'autres termes, l'influence des représentants semble plus élevée dans les entreprises comptant les plus petit (de 10 à 19) et plus grand (500 ou plus) nombres de salariés (graphique 64). Sur le plan sectoriel, l'influence stratégique la plus élevée est enregistrée dans le secteur de l'éducation ; en revanche, l'administration publique, les activités financières, l'immobilier et les services aux entreprises accusent les taux d'influence les plus bas.

Dans l'ensemble, l'analyse statistique multi variable et graduelle - utilisant les mêmes facteurs que ceux déjà appliqués - apporte des éclaircissements sur certaines des divergences observées ci-dessus :

- l'obtention des informations requises, l'accès à des formations régulières et la possibilité de disposer de suffisamment de temps pour l'exécution des tâches de représentation sont trois éléments qui vont de pair avec une influence (stratégique) élevée des représentants des travailleurs sur le lieu de travail ;
- la présence d'une structure institutionnelle de représentation des travailleurs — à savoir, comité d'entreprise et pouvoir syndical (dont l'importance est mesurée par la « densité syndicale ») — joue un rôle, en ce sens qu'elle a un impact positif sur la disponibilité des ressources susmentionnées ;
- ces constatations permettent, en outre, de mieux comprendre l'effet curviligne de la variable liée à la taille des établissements. Dans une entreprise de petite dimension, les représentants des travailleurs ont plus de chance de pouvoir exercer une forte influence stratégique. Plus la direction est proche des représentants et plus les possibilités pour ces derniers d'influer sur les décisions sont grandes. En contrepartie, d'autres facteurs (tels que la présence d'un comité d'entreprise ou d'un pouvoir syndical et la possibilité pour les représentants de disposer de ressources essentielles) qui sont déterminants pour l'influence des représentants font plus souvent défaut dans les petits établissements. Ces facteurs gagnent en importance au fur et à mesure que la taille de l'établissement augmente. Ceci explique la relation curviligne observée ;
- concernant la dimension « climat de coopération/ climat conflictuel », l'analyse met en lumière une corrélation négative entre les actions revendicatives

et l'influence des représentants des travailleurs. Cette relation s'annule dès lors que la variable « climat de coopération entre le patronat et les partenaires sociaux » est introduite : en d'autres termes, une culture de coopération mieux établie entraîne une influence stratégique plus élevée. Il existe, en outre, une relation patente entre une forte participation aux décisions sur la flexibilité du travail et l'influence stratégique des représentants des travailleurs. Bien entendu, il est difficile d'établir le lien de causalité entre ces deux éléments : l'influence élevée est-elle le corollaire d'un bon climat de coopération ou le manque d'influence conduit-il à une approche conflictuelle ?

- les différences sectorielles ne jouent qu'un rôle mineur et s'effacent presque totalement lorsque d'autres déterminants sont pris en considération dans l'analyse. Seul le secteur de l'éducation sort en permanence du lot, avec une évaluation de l'influence des représentants des travailleurs plus élevée que celles des autres secteurs ;
- l'influence stratégique est perçue comme plus faible dans les entreprises à capitaux étrangers, ce qui n'a rien de surprenant. Elle est aussi plus faible dans les établissements présentant une proportion élevée de postes hautement qualifiés. L'analyse montre que les autres caractéristiques liées à la propriété du capital de l'entreprise et à la main-d'œuvre n'ont pas d'impact significatif sur l'influence des représentants des travailleurs ;
- même après avoir vérifié tous ces facteurs et neutralisé leurs effets, des différences nationales restent perceptibles, en ce sens qu'un groupe de pays continue à enregistrer de faibles évaluations. Cet effet national négatif peut être clairement observé en Lituanie, en Pologne, en République tchèque, dans l'ancienne République yougoslave de Macédoine, en France, en Finlande, en Italie, en Espagne et notamment en Slovénie et en Croatie.

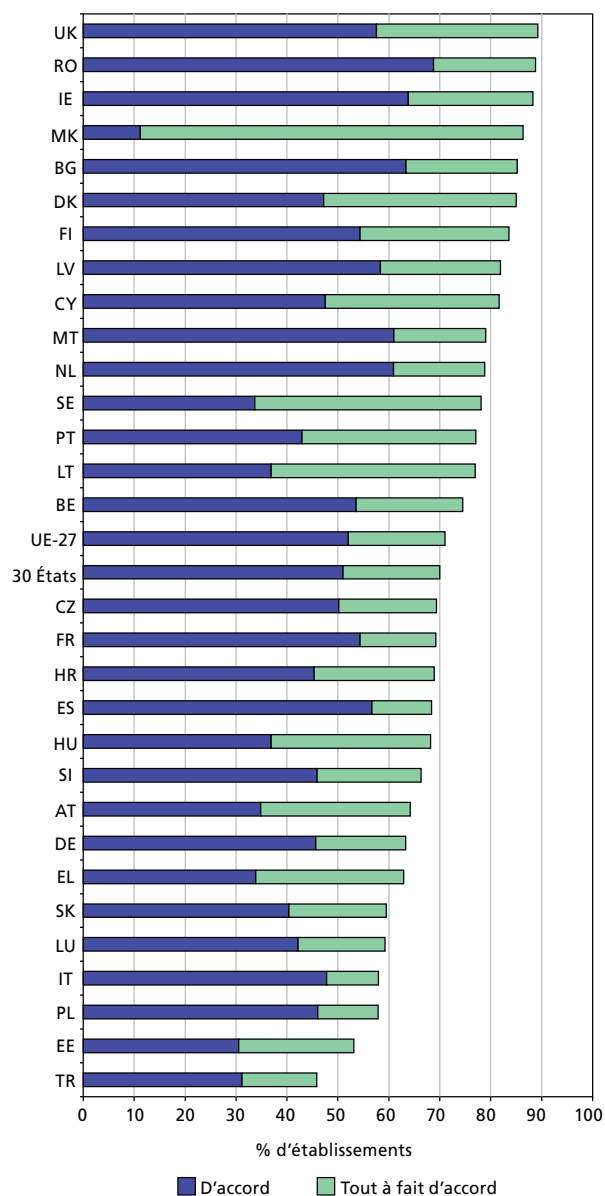
Soutien de la direction et du personnel

L'ECS s'est également penchée sur le soutien apporté par la direction et le personnel aux instances de représentation des travailleurs. À ce propos, la question centrale portait sur le statut accordé par la direction et les travailleurs à cet instrument de relations sociales, selon les représentants des travailleurs.

Opinion de la direction

De manière générale, le personnel de direction des entreprises européennes a une opinion plutôt positive sur le rôle joué par le dialogue social et les représentants des travailleurs sur le lieu de travail. Dans les entreprises

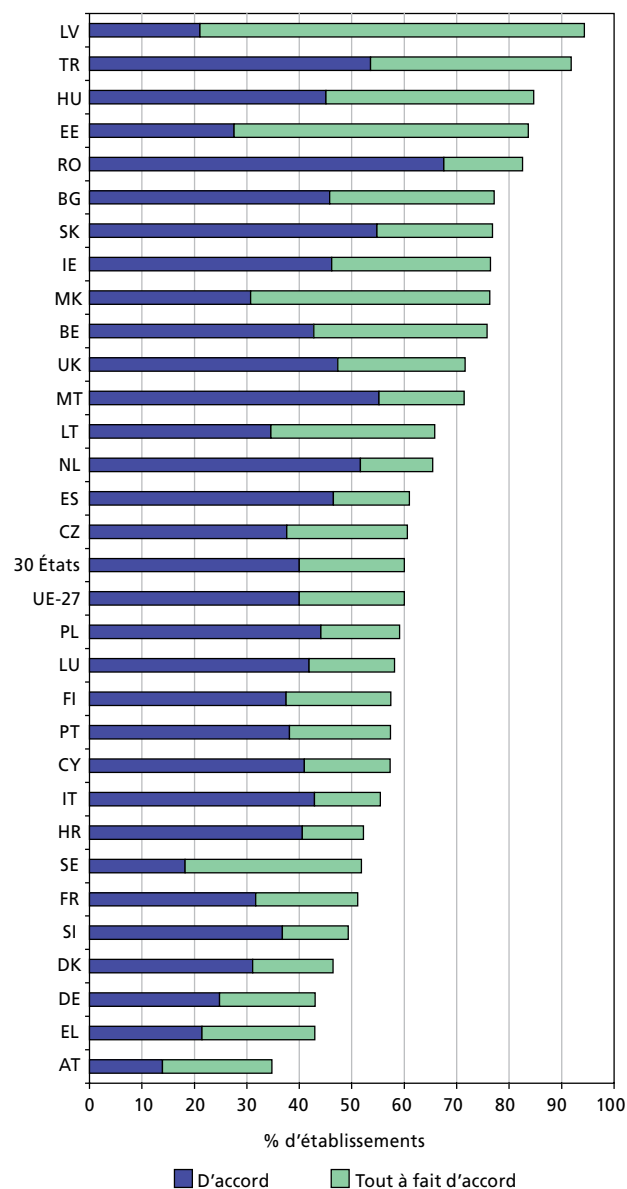
Graphique 65 : membres de la direction reconnaissant la contribution positive des représentants des travailleurs à l'amélioration des performances sur le lieu de travail, par pays (%)



Source : ECS 2009, entretiens avec des membres de la direction des établissements disposant d'instances officielles de représentation des travailleurs.

disposant d'une instance institutionnelle de représentation, 70 % des directeurs interrogés déclarent que cette instance contribue de façon constructive à trouver des moyens d'améliorer les performances sur le lieu de travail (graphique 65). Une proportion identique de directeurs est aussi d'avis que lorsque les représentants des travailleurs sont consultés au sujet de changements importants prévus dans l'entreprise, le personnel s'investit davantage dans

Graphique 66 : préférence des membres de la direction pour la consultation directe des salariés par pays (%)

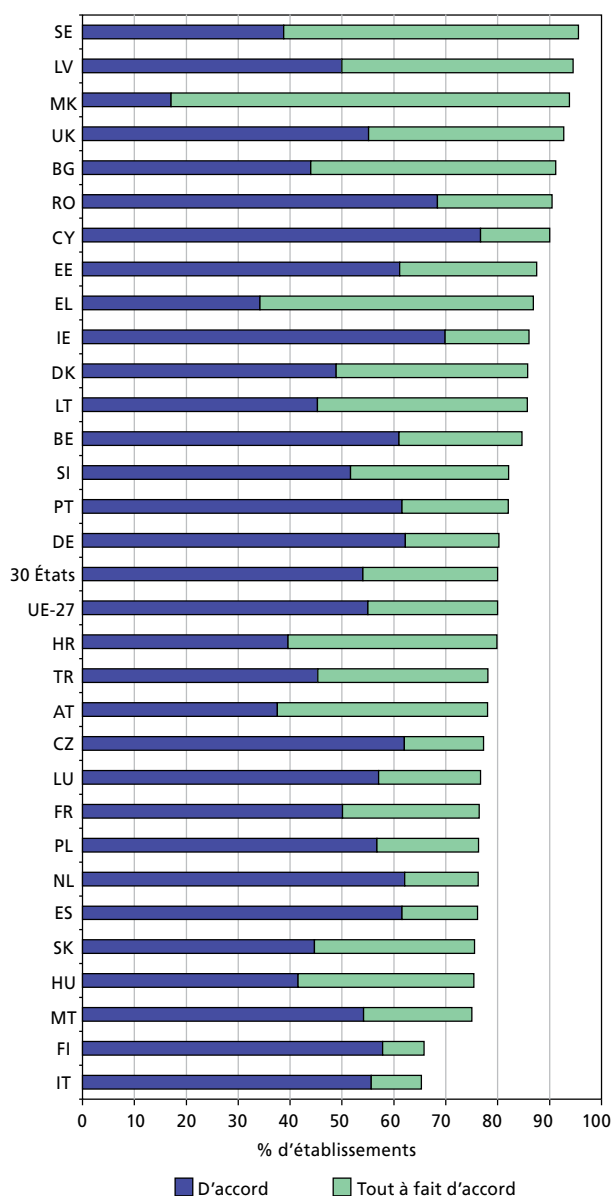


Source : ECS 2009, entretiens avec des membres de la direction des établissements disposant d'instances officielles de représentation des travailleurs.

la mise en place de ces changements. Seuls 30 % des directeurs estiment que l'implication des représentants des travailleurs entraîne des retards considérables dans l'adoption de décisions importantes pour l'entreprise.

Une comparaison transnationale fait apparaître que c'est au Royaume-Uni, en Roumanie et en Irlande que les directeurs des établissements dotés d'une instance de représentation des travailleurs sont, en moyenne, les plus convaincus de la valeur constructive de cette instance. En revanche, les

Graphique 67 : soutien des salariés aux instances de représentation par pays (%)



Source : ECS 2009, entretiens avec des représentants des travailleurs

directeurs des entreprises établies en Italie, en Pologne, en Estonie et en Turquie sont les moins convaincus de la valeur de la représentation des travailleurs. Par rapport à la taille des entreprises, cette évaluation positive est plus prononcée dans les petits établissements que dans les grands. L'analyse sectorielle révèle, quant à elle, que les directeurs des entreprises actives dans l'industrie manufacturière et dans les transports et les communications sont en moyenne moins persuadés de la valeur ajoutée de la représentation des travailleurs. C'est aussi plus souvent le cas lorsque l'instance de représentation a une composante syndicale, c'est-à-dire lorsqu'au moins une partie des représentants est affiliée à un syndicat.

En ce qui concerne la consultation directe des salariés au sein d'un établissement, quelque 60 % des directeurs affichent leur préférence pour cette forme de consultation (graphique 66). En Europe, les taux de préférence les plus élevés pour la consultation directe des salariés sont enregistrés en Lettonie et en Turquie, tandis que les taux plus bas sont relevés en Allemagne, en Grèce et en Autriche. À cet égard, l'opinion des directeurs interrogés diverge très clairement selon la taille des établissements consultés : les dirigeants de petits établissements se montrent beaucoup plus favorables à la consultation directe que les autres. Par conséquent, les secteurs caractérisés par une majorité d'établissements relativement petits affichent aussi une préférence plus marquée pour la consultation directe ; c'est le cas, en particulier, des secteurs de l'éducation, de la construction et des hôtels et restaurants.

Soutien du personnel

Concernant la question du soutien apporté par le personnel aux instances de représentation des travailleurs, quelque 80 % des représentants interrogés déclarent bénéficier de l'appui des salariés dans leur travail (graphique 67). Cette conviction est particulièrement élevée en Suède et en Lettonie. Les taux les plus faibles sont enregistrés en Finlande et en Italie, quoique, dans les deux cas, la moyenne demeure supérieure à 65 %. Si nous examinons les résultats à la lumière de la taille des entreprises, nous constatons à nouveau une relation curviligne avec le soutien apporté par le personnel aux représentants des travailleurs, le soutien le plus massif étant enregistré dans les établissements les plus petits et les plus grands.

Conclusion

En résumé, les résultats exposés ci-dessus permettent de brosser un tableau encourageant des pratiques de dialogue social en vigueur dans les entreprises européennes.

Aspects positifs

Bien qu'elle comporte quelques limites méthodologiques, l'ECS 2009 est probablement la première enquête ayant permis de recueillir des données comparatives, fondées sur des recherches, concernant la nature et la qualité du dialogue social sur le lieu de travail en Europe. Ces informations comparatives peignent un tableau globalement positif de cet instrument collectif de relations sociales, comme en témoignent les conclusions suivantes :

- la négociation collective représente le mode de détermination des rémunérations le plus courant en Europe ; deux travailleurs sur trois sont, en effet, couverts par une convention collective salariale, négociée au niveau de l'entreprise ou à un niveau supérieur ;

- plus de 60 % des salariés en Europe sont couverts par une instance reconnue de représentation des travailleurs ;
 - quelque 86 % de ces structures de représentation sont liées à un syndicat et 63 % d'entre elles possèdent une majorité syndicale ;
 - la plupart des structures de représentation ont accès aux ressources essentielles dont elles ont besoin pour fonctionner correctement : quelque 85 % des représentants des travailleurs sont informés de la situation financière, économique et de l'emploi de l'entreprise au moins une fois par an ; près de 66 % déclarent que les informations sont généralement fournies en temps opportun et 75 % estiment qu'elles sont en général suffisamment détaillées ; 72 % des représentants des travailleurs reçoivent des formations sur une base régulière et 75 % considèrent que le temps de détachement rémunéré qui leur est octroyé est suffisant pour remplir leurs tâches de représentation ;
 - dans les organisations où la distance entre le personnel et la direction est grande, les chances pour le personnel de disposer d'une instance officielle de représentation sont plus élevées ; c'est notamment le cas dans les filiales, les entreprises à capitaux étrangers et les organisations possédant peu de postes hautement qualifiés ;
 - près de 66 % des représentants des travailleurs déclarent être impliqués dans l'établissement de règles et de procédures concernant le temps de travail ;
 - en règle générale, les représentants des travailleurs pensent qu'il existe un climat de coopération plutôt favorable entre eux et la direction de l'établissement ;
 - une grande majorité des représentants des travailleurs (80 %) estiment que leur travail est soutenu par les salariés ;
 - la plupart des directeurs d'entreprises européennes (70 %) ont un avis globalement positif sur l'impact du dialogue social et des instances de représentation des travailleurs sur le lieu de travail.
- un tiers des représentants ne reçoivent que rarement - tout au plus une fois par an - des informations sur la situation économique et financière de l'organisation ;
 - quelque 17 % des représentants des travailleurs indiquent ne pas avoir droit à du temps de détachement rémunéré pour assurer leurs fonctions ;
 - la participation aux décisions sur la flexibilité contractuelle est plus limitée que la participation aux aménagements flexibles du temps de travail ; dans les entreprises appliquant la flexibilité contractuelle, près de la moitié des représentants déclarent y participer ;
 - l'influence stratégique des représentants des travailleurs est assez limitée ;
 - bien que la plupart des directeurs interrogés estiment que le dialogue social a un impact positif dans l'établissement, 60 % disent néanmoins préférer une consultation directe avec le personnel de l'établissement.

Expériences diverses

L'analyse des résultats de l'enquête révèle des divergences importantes entre les États européens quant à leur expérience du dialogue social sur le lieu de travail, comme en attestent les constatations suivantes :

- les données de l'ECS confirment qu'il existe des différences entre la plupart des anciens États de l'UE-15 et les douze nouveaux États membres, en ce qui concerne la couverture et le niveau de la négociation salariale ;
- plus important encore, et tout en reconnaissant qu'il existe quelques exceptions, la mise en place d'une structure institutionnelle de dialogue social sur le lieu de travail est un phénomène beaucoup plus courant dans les États du nord de l'Europe que dans ceux du sud. Parmi les États du sud de l'Europe, la structure de dialogue social appliquée est généralement moins élaborée et le processus de représentation officielle des travailleurs se révèle différent et plus conflictuel, même après avoir neutralisé les effets d'autres variables, telles que la taille et l'activité économique des établissements. La Bulgarie, la Roumanie et, dans une moindre mesure, la Croatie et l'ancienne République yougoslave de Macédoine font exception à cette règle ;
- dans vingt des trente États couverts par l'enquête, les représentants locaux des travailleurs font rarement usage de la grève ;
- de nombreuses différences sont observées entre les petits et les grands établissements. Bien que le taux

Limites

Bien que les résultats susmentionnés mettent en lumière la force du dialogue social traditionnel sur le lieu de travail en Europe, force est de constater qu'il comporte quelques limites :

- dans divers établissements, la représentation des travailleurs se borne au contrôle de la santé et de la sécurité du personnel ou est organisée de façon informelle ;

d'incidence de la représentation des travailleurs soit plus élevé dans les grands établissements, la direction est plus proche des représentants des travailleurs dans les petits établissements, ce qui, en matière de pratiques de dialogue social, peut favoriser un dialogue plus intense et plus propice à la coopération. En revanche, les représentants disposent de beaucoup moins de ressources et de voies de recours officielles dans les petits établissements, ce qui peut entraver le bon déroulement du dialogue. Ces résultats font donc apparaître une relation curviligne entre la taille de l'entreprise et la qualité du dialogue social sur le lieu de travail ;

- les différences sectorielles pourraient souvent s'expliquer par d'autres différences de nature organisationnelle. Le secteur de l'éducation et les industries de base se distinguent des autres secteurs par un dialogue social bien établi au sein des établissements ;
- les caractéristiques de la main-d'œuvre ne jouent qu'un rôle mineur dans les différences observées, ce qui peut être interprété de façon positive : le dialogue social sur le lieu de travail n'est pas une pratique qui se limite à une catégorie particulière de salariés et exclut les autres catégories.

Voies à suivre

Nous observons toujours un déséquilibre important entre les États couverts par l'enquête, en ce qui concerne la couverture de la structure officielle d'information et de consultation.

Il ne fait aucun doute que des progrès doivent être faits en matière de consultation stratégique des représentants des travailleurs sur les sujets afférents au personnel. Il est à noter que les États membres n'affichent, à cet égard, que des différences assez mineures. L'analyse des résultats de l'ECS montre à quel point il est important que les représentants des travailleurs disposent des ressources nécessaires pour être à même de participer utilement aux discussions relatives à ces questions. La possibilité pour les représentants des travailleurs de participer aux décisions de la direction et de les influencer est étroitement liée aux moyens mis à leur disposition concernant la fourniture d'informations de qualité, la possibilité de suivre des formations régulières et l'octroi de temps de détachement suffisant. De plus, la présence d'un comité d'entreprise et d'un syndicat puissant au sein de l'établissement influence positivement l'accès à ces ressources.

Le questionnaire de l'ECS présenté aux membres de la direction des établissements invitait ceux-ci à évaluer plusieurs aspects différents des performances de leur entreprise. Les réponses recueillies fournissent des mesures de la performance qui permettent de mieux comprendre comment les techniques de gestion et les instruments relatifs aux ressources humaines sont utilisés et qui offrent une appréciation subjective de l'ambiance de travail, de la situation économique et de la productivité de la main-d'œuvre. Il était demandé aux directeurs de faire part de tous les changements intervenus concernant l'effectif de l'entreprise et de toute pénurie de ressources humaines due à des problèmes d'absentéisme ou de motivation, ou à des difficultés à recruter du personnel ou à le garder. De plus, certaines questions sur les systèmes de gestion et les processus organisationnels ont permis de glaner des informations qui peuvent être mises en liaison avec les performances globales des entreprises.

Comme souligné dans l'introduction, les entretiens menés dans le cadre de cette nouvelle enquête sur les entreprises se sont déroulés au moment où la crise économique actuelle commençait à se faire sentir. C'est pourquoi nous pouvons nous attendre à des différences assez marquées par rapport aux données collectées lors de l'ESWT 2004-2005, en ce qui concerne les appréciations subjectives formulées par les directeurs au sujet des performances des entreprises. Si une certaine prudence s'impose, par conséquent, dans la présentation de ces appréciations, celles-ci offrent néanmoins une opportunité unique de découvrir quel était le climat social et économique qui prévalait dans les entreprises durant le déroulement de l'enquête. Par exemple, comment les entreprises à travers l'Europe ont-elles réagi face à ces troubles économiques mondiaux ? Y a-t-il des signes traduisant clairement des frictions dans les entreprises en raison du climat économique instable ? Observe-t-on des différences marquées quant à la manière dont il est rendu compte de ces troubles dans les entreprises par pays, secteur et catégorie d'entreprises ?

Le présent chapitre propose tout d'abord une vue d'ensemble des indicateurs de performance et, dans la mesure du possible, des tendances s'esquissant, en exploitant les données recueillies dans le cadre de l'ESWT 2004-2005. Il se concentre ensuite sur divers aspects de la gestion des ressources humaines qui sont liés aux indicateurs de performance (tels que les formations, les obstacles en matière de ressources humaines et les rémunérations), tout en mettant en lumière le lien entre ces aspects et les performances des entreprises. Bien que cette présentation descriptive ne nous autorise pas à formuler la moindre conclusion quant à d'éventuels liens de causalité,

elle permet de dévoiler certaines corrélations pouvant servir de base pour des recherches ultérieures.

Indicateurs de performance

La flexibilité du temps de travail, la participation financière des salariés et le dialogue social sont les trois thèmes majeurs de l'ECS 2009. Des études récentes montrent que les pratiques de flexibilité du travail et les politiques de gestion des ressources humaines peuvent avoir des incidences notablement différentes selon les aspects sur lesquels ces pratiques mettent l'accent et, en particulier, selon la manière dont des pratiques complémentaires sont combinées (voir, par exemple, Michie et Sheehan-Quinn, 2001 ; Chung, Kerkhofs et Ester, 2007). Il est dès lors important d'étudier quelles sont les stratégies privilégiées par tel ou tel type d'entreprises, par exemple en procédant à une comparaison des établissements selon les secteurs et les pays, ou en prenant en considération d'autres caractéristiques des entreprises, telles que la taille et la composition de la main-d'œuvre. Pour ce faire, les mesures de performance comptent parmi les variables de base les plus intéressantes. Les discussions ou enquêtes auprès des établissements offrent des opportunités uniques d'effectuer ce genre d'études. L'ESWT 2004-2005 et l'ECS 2009 sont particulièrement exemplaires à cet égard, puisqu'elles fournissent toutes deux ce genre d'informations pour la quasi-totalité des États membres de l'UE et permettent, par conséquent, d'étudier les similitudes et les différences au sein de l'Union, tout en suivant l'évolution des tendances grâce à une comparaison avec les enquêtes ultérieures. Afin de dépasser le stade de l'analyse descriptive, il conviendrait aussi de déterminer si les entreprises qui adoptent une pratique ou une stratégie spécifique ont de meilleurs ou de moins bons résultats que les autres entreprises. À cet égard, les divers indicateurs prévus dans l'ECS 2009 pour collecter des informations sur les performances des entreprises se révèlent très précieux.

Mesurer les performances

Mesurer les performances est plus facile à dire qu'à faire. Le terme « performance » désigne, en effet, un concept multidimensionnel qui couvre des aspects très différents, sur la base desquels il est possible de déterminer si une entreprise obtient ou non de bons résultats. Cependant, les significations attribuées au terme « performance » peuvent varier selon qu'il s'agit d'un établissement du secteur privé ou du secteur public, par exemple. Les définitions restrictives se réfèrent aux profits, au chiffre d'affaires, aux ventes ou aux parts de marché, tandis que les définitions plus larges peuvent aussi couvrir d'autres aspects, tels que le potentiel de croissance, la qualité des produits et des services, l'ambiance de travail, le potentiel d'innovation,

la capacité à attirer des travailleurs de haute qualité, la rotation de la main-d'œuvre et l'absentéisme. Qui plus est, une entreprise peut enregistrer de bons résultats dans certains domaines, mais de piètres résultats à d'autres égards.

Dans cette optique, il est généralement souhaitable, pour mesurer les performances d'un établissement, d'établir une distinction entre :

- les mesures quantitatives, parfois désignées comme des mesures « objectives » ;
- les mesures qualitatives, parfois désignées comme des mesures « subjectives » qui, souvent, reflètent aussi des appréciations formulées par les répondants.

Chaque type de mesures offre des possibilités distinctes et pose des problèmes distincts pour l'élaboration du questionnaire. Bien que les termes « objectif » et « subjectif » soient parfois interprétés comme se référant à un degré de fiabilité élevé ou faible, une telle interprétation n'est en général pas justifiée. La question de savoir quel type de mesures (quantitatives ou qualitatives) est le plus approprié, autrement dit, fournit les informations les plus pertinentes et les plus fiables, dépend en premier lieu, des aspects visés par les recherches et des dimensions de la performance prises en compte et, en second lieu, de la méthode d'entretien (entretiens téléphoniques avec les directeurs des établissements et les représentants des travailleurs, dans le cas de l'ECS 2009). Dans la littérature sur la mesure des performances en matière de gestion des ressources humaines, d'innovation ou d'organisation du travail, les dimensions considérées comme pertinentes sont les suivantes :

- résultats financiers, tels que chiffre d'affaires, bénéfices ou valeur ajoutée ;
- mesures de la productivité de la main-d'œuvre ;
- qualité des produits et des services ;
- croissance du personnel ;
- rotation de la main-d'œuvre ;
- absentéisme ;
- motivation des salariés et ambiance de travail ;
- taux de vacances d'emploi et difficultés à engager de nouveaux travailleurs ;
- sous ou sureffectif.

Mesurer la productivité de chacun des travailleurs ou de certaines divisions de l'entreprise est une tâche difficile, excepté dans le cas de processus de production spécifiques. Au niveau des établissements ou des entreprises, la productivité est généralement mesurée en termes de « valeur ajoutée par travailleur ». Lorsqu'elle est définie de la sorte, la productivité est étroitement liée aux chiffres financiers fondamentaux. Pour la plupart des aspects énumérés ci-dessus, il est possible d'utiliser aussi bien des mesures quantitatives que des mesures qualitatives, et les informations peuvent se référer à la situation actuelle de l'établissement, à son évolution au cours d'une période de temps donnée, aux développements futurs escomptés ou à une évaluation établie par rapport à d'autres établissements ou sur la base de moyennes régionales ou sectorielles.

Les mesures quantitatives les plus directes des performances économiques d'une entreprise sont: les bénéfices, le chiffre d'affaires ou la valeur ajoutée (chiffre d'affaires moins coûts des intrants). En règle générale, ces mesures sont communiquées sous forme de chiffres par personne occupée, quoique les bénéfices puissent aussi être exprimés en tant que pourcentage du chiffre d'affaires. L'expérience montre que, proportionnellement, les questions à caractère numérique donnent assez souvent lieu à une absence de réponse, soit parce que le répondant n'a pas les chiffres exacts sous la main lors de l'entretien téléphonique, soit parce que ces informations sont considérées comme confidentielles et ne peuvent donc pas être divulguées, même dans le cadre d'une enquête scientifique anonyme. Par ailleurs, les enquêtes sur les établissements se heurtent souvent à un problème spécifique, à savoir le fait que les établissements qui font partie d'une organisation comprenant plusieurs sites ne disposent pas des données financières demandées. Ce type de mesures comporte, en outre, une autre limite, en ce sens que les données ainsi obtenues ne sont pas pleinement comparables entre les secteurs d'activité, les catégories d'entreprises et les pays, étant donné qu'un même chiffre d'affaires ou une même valeur ajoutée par personne occupée peut, selon les cas, être le signe de performances satisfaisantes ou, au contraire, de performances relativement faibles. Il résulte de l'expérience acquise par l'OSA³⁸ dans le cadre du *Labour Demand Panel* - une enquête sur les établissements aux Pays-Bas, menée à la fois sous forme d'entretiens téléphoniques et de questionnaire écrit - que les questions relatives au chiffre d'affaires et aux bénéfices devraient, pour les raisons susmentionnées, ne pas être posées lors d'entretiens téléphoniques avec les directeurs généraux ou les directeurs des ressources humaines. Par contre, il

³⁸ Institut d'études sociales (Organisatie voor Strategisch arbeidsmarktonderzoek, OSA).

a été démontré qu'il est possible de demander d'autres informations quantitatives au téléphone, tels que le taux de vacances d'emploi, la croissance du personnel ou le taux d'absentéisme.

Les personnes chargées de l'élaboration du questionnaire pour l'ECS 2009 ont lors de sa rédaction soigneusement étudié les diverses possibilités de collecter des informations sur la productivité et les performances des entreprises dans le cadre d'un entretien téléphonique, et ont dûment tenu compte à cet égard de l'expérience de la mesure des performances acquise dans le cadre d'autres enquêtes, dont la *Workplace Employment Relations Survey* menée au Royaume-Uni. Elles ont aussi pris en considération l'utilisation complémentaire de sources d'information externes, par exemple en associant les données récoltées via l'entretien avec celles provenant de registres officiels ou d'autres informations accessibles au public, dont les rapports annuels des sociétés. Pour une partie au moins des entreprises, ces informations sont disponibles. Toutefois, leur accès est souvent restreint, de sorte que les possibilités d'associer les données d'enquête et les données de registre - au moyen de recherches individuelles dans des rapports de sociétés ou d'autres sources accessibles au public - se révèlent à la fois limitées et exigeantes en main-d'œuvre. Les expériences antérieures avec des informations correspondantes provenant de sources externes et glanées lors d'enquêtes sur les établissements ont permis de mettre en exergue quelques questions méthodologiques pertinentes. L'une d'entre elles concerne le fait que les informations collectées peuvent être liées à différentes entités : à titre d'exemple, les données d'enquête sont liées aux établissements locaux, tandis que les données de registre et celles accessibles au public ont généralement trait à l'entreprise, ce qui représente une différence notable dans le cas d'entreprises comprenant plusieurs sites.

Une autre difficulté tient au fait que les données de registre disponibles peuvent être de contenu différent (chiffre d'affaires, valeur ajoutée, bénéfice) et concerner une période de référence différente (il se peut que les données disponibles ne soient plus valables). Il est possible également de collecter des indicateurs de productivité et de performance en demandant aux personnes interrogées de fournir des informations « subjectives » ou qualitatives, comme une appréciation sur la productivité de l'entreprise par rapport à celle de ses concurrents, sur l'évolution de la productivité dans le passé et sur les attentes futures, par exemple. Il en est de même pour les indicateurs de la situation économique de l'établissement : il peut être demandé, par exemple, si les activités de l'établissement sont très rentables, rentables ou non rentables, comment se situe la rentabilité de l'établissement par rapport à celle de

ses concurrents ou quelle est l'évolution de la productivité au fil du temps. Afin d'appréhender les divers aspects des performances des entreprises, les indicateurs pourraient aussi se référer à la croissance passée et escomptée de l'effectif, de même qu'aux goulets d'étranglement perçus ou prévus par rapport à la motivation des travailleurs, au recrutement, à la rotation de la main-d'œuvre et à l'absentéisme. Dans le cadre d'entretiens téléphoniques, il est généralement préférable d'interroger les personnes sur ces indicateurs plutôt que de leur demander des informations chiffrées plus détaillées sur des mesures quantitatives. En effet, les répondants peuvent plus aisément fournir ces indicateurs qualitatifs et cette manière de procéder garantit donc des informations plus fiables et un taux de non-réponse moins élevé. Bien que les indicateurs qualitatifs soient souvent moins élaborés que les indicateurs quantitatifs et laissent au répondant la liberté de déterminer le point de référence, ils peuvent fournir néanmoins des informations plus pertinentes et plus fiables qui faciliteront la comparaison entre des établissements très différents. Les auto-appréciations et perceptions des répondants peuvent brosser un tableau plus juste d'une dimension spécifique des performances que celui dépeint par les chiffres financiers fondamentaux. Qui plus est, des mesures analogues peuvent être utilisées en référence à une plus vaste gamme d'éléments de la performance.

Compte tenu des considérations qui précèdent, il a été décidé de ne pas poursuivre l'idée d'établir un lien entre les données d'enquête et des données de registre ou d'autres informations accessibles au public concernant les entreprises. Il a été convenu, cependant, de procéder à une validation-pilote des mesures subjectives des performances tirées de l'ECS 2009, au moyen d'une étude-pilote menée dans cinq États: la Finlande, l'Allemagne, la Pologne, l'Espagne et le Royaume-Uni. Un bref questionnaire écrit a été envoyé aux établissements du secteur privé (à l'exception de ceux actifs dans les services financiers) ayant accepté d'être contactés lors de l'entretien principal. Les résultats de cette étude pilote seront disponibles dans le courant du premier trimestre 2010.

Indicateurs de performance utilisés dans le cadre de l'ECS

Dans la présente section, nous présenterons chacun des indicateurs de performance considérés lors de l'ECS 2009 et, dans la mesure du possible, nous tenterons d'illustrer l'évolution des tendances, en comparant les résultats obtenus avec les données recueillies lors de la précédente enquête d'Eurofound sur les entreprises européennes (ESWT 2004-2005). L'analyse de ces tendances se limitera aux 21 États qui ont participé à l'ESWT. Nous examinerons

comment ces indicateurs de performance peuvent être liés à la manière dont les entreprises gèrent les besoins en formation et les éléments de rémunération variables.

Dans le présent chapitre, nous prendrons en considération les indicateurs de performance suivants :

- appréciation sur la situation économique actuelle de l'entreprise ;
- croissance ou diminution des effectifs ;
- évaluation de la productivité du personnel de l'entreprise par rapport à celle d'autres entreprises œuvrant dans le même secteur d'activité ;
- augmentation ou déclin de la productivité de la main-d'œuvre au cours des trois années antérieures à l'enquête ;
- obstacles importants en matière de ressources humaines ;
- ambiance de travail.

Résultats relatifs aux performances

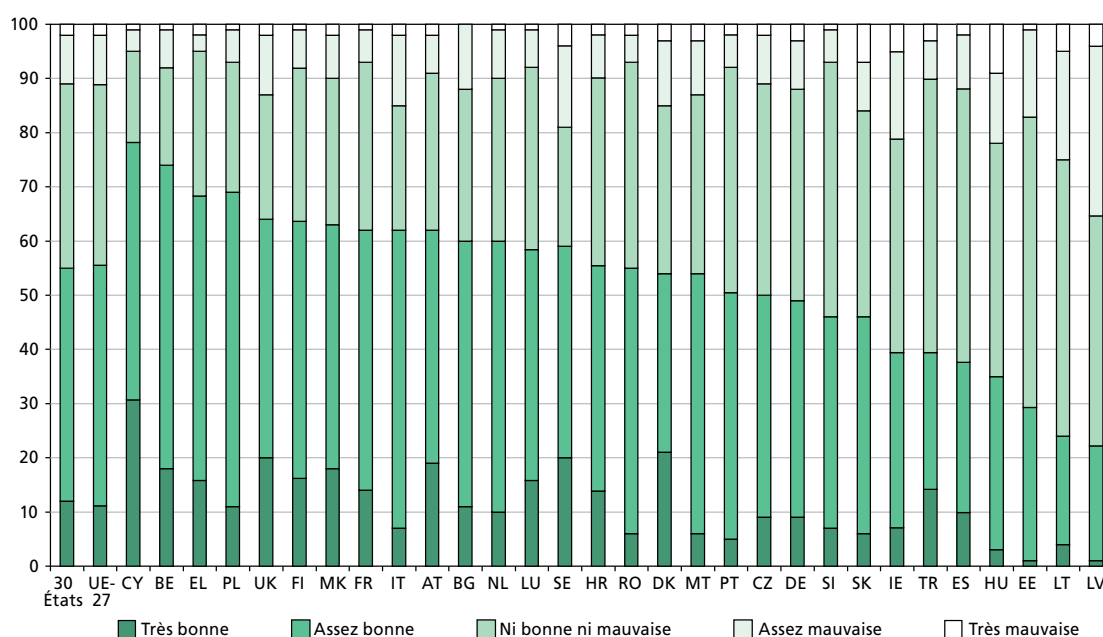
Situation économique

Lorsque l'enquête a été menée sur le terrain, les entreprises commençaient à peine à entrevoir l'ampleur de la crise économique actuelle. Il se peut dès lors que cet événement ait eu un impact sur l'appréciation des directeurs interrogés concernant la situation économique de leur entreprise,

notamment en ce qui concerne les établissements plus directement impliqués dans le commerce et les services avec les États-Unis. Plus de la moitié des établissements qualifient leur situation économique d'« assez bonne » ou de « très bonne » (graphique 68). Toutefois, un examen plus approfondi révèle qu'il existe des différences assez significatives entre les pays : à Chypre, près de 80 % des établissements font état d'une situation économique favorable; la Belgique et la Grèce suivent, avec près ou plus de 70 % des établissements faisant mention d'une situation économique satisfaisante. À l'autre extrémité de l'échelle, se situent l'Estonie, la Lituanie et la Lettonie, qui affichent les plus faibles proportions (moins de 30 %) d'établissements considérant que leur situation économique est « très bonne » ou « assez bonne ».

Le tableau 21 fournit un aperçu de la situation économique des établissements par secteur et par catégorie d'entreprises. Par rapport à la moyenne globale, le secteur de l'industrie manufacturière et de l'énergie est celui qui enregistre la plus faible proportion d'établissements déclarant une « assez bonne » ou une « très bonne » situation économique. Inversement, les proportions les plus élevées d'établissements considérant que leur situation économique est « très bonne » sont relevées dans le secteur de la santé et de l'action sociale ainsi que dans celui des activités financières. Les secteurs accusant la plus forte proportion d'établissements qui qualifient la situation économique de « très mauvaise » sont, d'une

Graphique 68 : situation économique des établissements par pays (%)



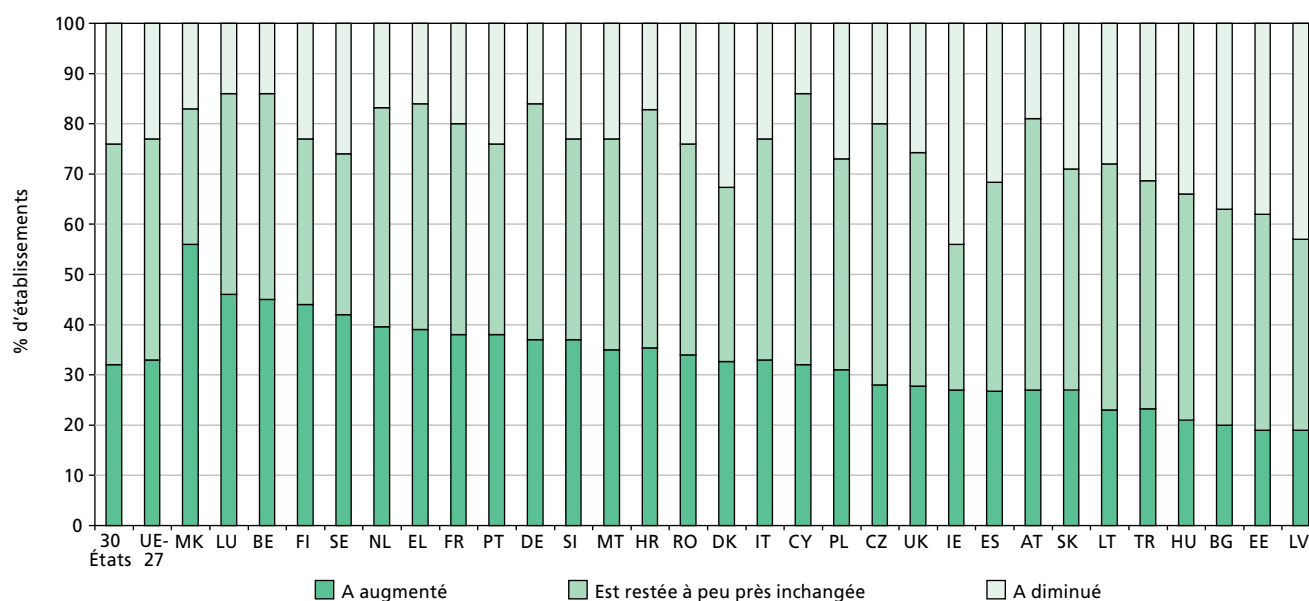
Source : ECS 2009

Tableau 21 : situation économique des établissements, par secteur et par catégorie d'entreprises (%)

	Très bonne	Assez bonne	Ni bonne ni mauvaise	Assez mauvaise	Très mauvaise
Secteur économique					
Tous les secteurs	12	43	34	9	2
Industrie manufacturière et énergie	8	39	39	11	3
Construction	9	42	37	9	2
Commerce de gros et de détail; réparations de marchandises	13	43	35	8	2
Hôtels et restaurants	12	42	34	9	3
Transports et communications	9	44	35	10	2
Activités financières	17	59	18	6	0
Immobilier et services aux entreprises	13	46	31	9	1
Administration publique	11	42	33	11	3
Éducation	11	43	33	10	3
Santé et action sociale	19	45	29	6	2
Services collectifs, sociaux et personnels	14	44	31	10	2
Taille des entreprises					
Micro-entreprises (de 10 à 19 salariés)	11	43	34	10	2
Petites entreprises (de 20 à 49 salariés)	12	42	35	9	2
Moyennes entreprises (de 50 à 249 salariés)	12	44	33	9	2
Grandes entreprises (de 250 à 499 salariés)	12	40	37	10	2
Très grandes entreprises (500 salariés ou plus)	12	41	34	11	2

Source: ECS 2009

Graphique 69 : croissance/déclin de la main-d'œuvre au cours des trois années précédant l'enquête par pays (%)



Source : ECS 2009

part, l'industrie manufacturière et l'énergie et, d'autre part, l'administration publique (11 % pour ces deux secteurs). Si nous examinons les résultats en fonction de la taille,

il apparaît que les établissements de moyenne dimension sont légèrement plus nombreux à déclarer une situation économique « très bonne » ou « assez bonne ».

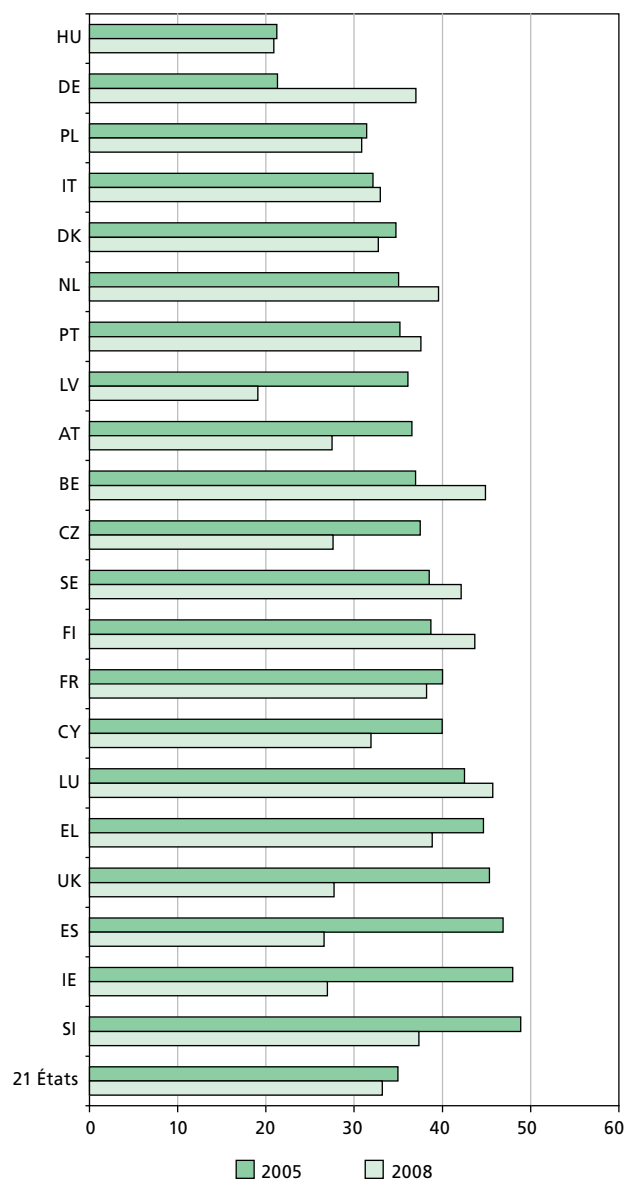
Tableau 22 : établissements ayant enregistré une croissance de la main-d'œuvre au cours des trois années antérieures à l'enquête, par secteur et par catégorie d'entreprises (%)

	A augmenté	Est restée à peu près inchangée	A diminué
Secteur économique			
Tous les secteurs	32	44	24
Industrie manufacturière et énergie	27	40	33
Construction	28	43	29
Commerce de gros et de détail; réparations de marchandises	29	46	24
Hôtels et restaurants	29	50	21
Transports et communications	38	39	23
Activités financières	44	35	21
Immobilier et services aux entreprises	38	41	21
Administration publique	32	46	23
Éducation	34	52	14
Santé et action sociale	41	46	13
Services collectifs, sociaux et personnels	34	46	20
Taille des entreprises			
Micro-entreprises (de 10 à 19 salariés)	28	48	24
Petites entreprises (de 20 à 49 salariés)	35	42	23
Moyennes entreprises (de 50 à 249 salariés)	40	35	25
Grandes entreprises (de 250 à 499 salariés)	41	33	26
Très grandes entreprises (500 salariés ou plus)	44	30	26

Source: ECS 2009

Croissance de la main-d'œuvre

La croissance de la main-d'œuvre représente un indicateur de performance important à divers égards : il est le révélateur d'une augmentation des commandes de travail et du développement des activités des entreprises, mais il permet aussi de déterminer dans quels pays ou secteurs la crise économique se fait déjà sentir. Il ressort des résultats de l'ECS qu'un peu moins d'un tiers de tous les établissements consultés ont enregistré une croissance de leur main-d'œuvre au cours des trois années qui ont précédé l'enquête, tandis qu'un peu moins d'un quart des établissements ont fait état d'une baisse de leurs effectifs (graphique 69). Les États qui connaissent les plus fortes proportions d'établissements connaissant une croissance de leurs effectifs sont, en premier lieu, l'ancienne République

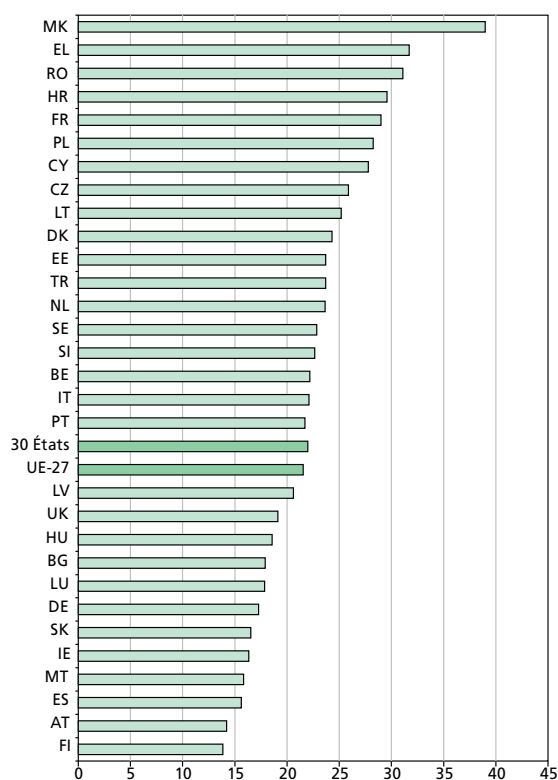
Graphique 70 : établissements ayant enregistré une croissance de la main-d'œuvre au cours des trois années précédant l'enquête par pays, 2005-2008 (%)


Sources : ESWT 2004-2005 et ECS 2009

yougoslave de Macédoine (56 % de ses établissements) et, en second lieu, le Luxembourg, la Belgique et la Finlande. À l'opposé, l'Irlande se distingue par la proportion la plus élevée d'établissements (44 %) ayant réduit leur effectif au cours des trois années antérieures à l'enquête ; vient ensuite la Lettonie, avec 43 % des établissements ayant connu la même évolution.

Le graphique 70 illustre les données des tendances pour 2005 et 2008 dans les 21 États couverts par l'ESWT 2004-2005. Tant lors de l'ESWT que lors de l'ECS, il a été demandé

Graphique 71 : établissements faisant état d'une augmentation considérable de la productivité de la main-d'œuvre au cours des trois années antérieures à l'enquête, par pays (%)



Source: ECS 2009

aux directeurs des établissements de décrire la croissance de la main-d'œuvre durant les trois années écoulées. Les réponses fournies en 2005 portaient donc sur la période allant de 2002 à 2005, tandis que celles apportées en 2008 couvraient la période 2005-2008. Bien que les deux enquêtes aient été menées auprès d'échantillons d'établissements totalement différents, les résultats recueillis offrent une bonne impression de l'évolution, de la stagnation ou de la réduction des effectifs dans les 21 États concernés, sur une période totale de six ans. Même si la moyenne combinée n'accuse qu'un léger déclin de deux points de pourcentage entre 2005 et 2008, les différences entre les pays se révèlent toutefois substantielles. Les États qui, en 2005, affichaient les plus fortes proportions d'établissements ayant enregistré une croissance de la main-d'œuvre durant la période 2002-2005 - dont la Slovénie (49 %), l'Irlande (48 %), l'Espagne (47 %) et le Royaume-Uni (45 %) - ont tous connu une baisse notable du nombre d'entreprises déclarant une croissance de leurs effectifs entre 2005 et 2008. Parmi les États qui ont déclaré, lors de l'ECS, une augmentation de leurs effectifs au cours de la période 2005-2008 figurent le Luxembourg (46 %), la Belgique (45 %) et la Finlande (44 %).

Le tableau 22 présente la croissance ou le déclin de la main-d'œuvre dans les établissements au cours des trois années qui ont précédé l'ECS, selon les secteurs économiques et les catégories d'entreprises. Les secteurs de l'industrie manufacturière et de l'énergie semblent éprouver des difficultés car ils enregistrent la proportion la

Tableau 23 : évolution de la productivité de la main-d'œuvre au cours des trois années précédant l'enquête, par secteur et par catégorie d'entreprises (%)

	A considérablement augmenté	A légèrement augmenté	Est restée à peu près inchangée	A diminué
Secteur économique				
Tous les secteurs	22	31	33	14
Industrie manufacturière et énergie	20	32	29	20
Construction	17	28	36	20
Commerce de gros et de détail; réparations de marchandises	19	30	35	16
Hôtels et restaurants	21	30	34	14
Transports et communications	22	27	29	22
Activités financières	29	33	28	10
Immobilier et services aux entreprises	22	33	31	14
Administration publique	23	35	36	5
Éducation	27	36	34	4
Santé et action sociale	29	31	33	7
Services collectifs, sociaux et personnels	25	32	33	9
Taille des entreprises				
Micro-entreprises (de 10 à 19 salariés)	20	30	34	16
Petites entreprises (de 20 à 49 salariés)	24	32	31	14
Moyennes entreprises (de 50 à 249 salariés)	24	33	32	11
Grandes entreprises (de 250 à 499 salariés)	23	38	32	7
Très grandes entreprises (500 salariés ou plus)	26	40	27	7

Source: ECS 2009

plus élevée d'établissements en proie à un déclin de leur main-d'œuvre (33 %). Dans le même temps, le secteur des activités financières est celui où le taux d'entreprises déclarant une croissance de leurs effectifs est le plus élevé (44 %). Les résultats révèlent, par ailleurs, une corrélation positive entre la croissance de la main-d'œuvre et la taille des établissements: plus les établissements sont grands, plus ils sont nombreux à enregistrer une croissance élevée.

Productivité de la main-d'œuvre

Au cours de la période 2005-2008, nombre d'entreprises en Europe ont profité des effets d'un climat économique favorable, bien qu'allant de pair avec la menace, voire la confirmation d'une pénurie de personnel. Dans toute

l'Europe, des établissements ont ressenti, durant la même période, la nécessité d'accroître la productivité de leur main-d'œuvre grâce à l'innovation, que ce soit en évoluant sur le plan technologique ou en adoptant de nouvelles pratiques de gestion. Le graphique 71 illustre la proportion d'établissements, dans chaque État, ayant expérimenté une augmentation considérable de la productivité de leur main-d'œuvre pendant la période susmentionnée. Dans l'Union européenne, plus de 20 % des établissements couverts par l'enquête déclarent avoir connu une hausse de leurs effectifs. L'ancienne République yougoslave de Macédoine (39 %), la Grèce (32 %) et la Roumanie (31 %) sont les trois États qui montrent les proportions les plus élevées d'établissements ayant enregistré une croissance de la

Tableau 24 : obstacles en matière de ressources humaines, par pays (%)

	Difficultés à trouver du personnel pour les postes qualifiés	Difficultés à trouver du personnel pour les postes exigeant peu ou pas de qualification	Difficultés à garder le personnel	Besoin de réduire les effectifs	Faible motivation du personnel
AT	39	6	6	14	8
BE	55	22	12	13	15
BG	58	16	23	16	21
CY	59	27	18	19	30
CZ	43	14	13	20	20
DE	47	7	7	21	11
DK	44	13	6	33	17
EE	35	7	12	34	15
EL	35	9	15	23	23
ES	28	9	7	34	16
FI	43	7	7	25	8
FR	43	19	13	18	17
HR	49	13	11	10	9
IE	14	4	5	49	14
IT	32	7	6	25	21
LT	27	6	15	35	20
LU	58	11	6	17	19
LV	29	10	11	44	18
MT	55	20	14	10	14
NL	36	10	9	19	11
PL	34	8	13	18	20
PT	32	20	9	21	15
RO	30	12	20	25	25
SE	32	5	5	25	8
SI	30	20	9	23	15
SK	32	9	12	15	11
UK	26	9	9	23	13
HR	49	13	11	10	9
MK	35	12	11	19	10
TR	32	11	18	33	40
UE-27	36	10	10	23	16
Tous les établissements	36	10	10	24	17

Source: ECS 2009

Tableau 25 : établissements faisant état d'obstacles en matière de RH, par pays, 2005-2008 (%)

	Difficultés à trouver du personnel pour les postes qualifiés		Difficultés à trouver du personnel pour les postes exigeant peu ou pas de qualification		Difficultés à garder le personnel		Besoin de réduire les effectifs		Faible motivation du personnel	
	2005	2008	2005	2008	2005	2008	2005	2008	2005	2008
AT	47	39	7	6	15	6	17	14	12	8
BE	67	55	33	22	27	12	13	13	37	15
CY	34	59	6	27	12	18	7	19	19	30
CZ	46	43	8	14	22	13	43	20	34	20
DE	34	47	8	7	5	7	38	21	27	11
DK	17	44	6	13	12	6	30	33	11	17
EL	21	35	1	9	11	15	1	23	13	23
ES	43	28	14	9	23	7	8	34	31	16
FI	33	43	12	7	9	7	12	25	23	8
FR	54	43	23	19	31	13	22	18	48	17
HU	22	41	5	11	12	19	20	33	28	33
IE	59	14	16	4	34	5	27	49	36	14
IT	23	32	9	7	16	6	14	25	37	21
LU	41	58	21	11	26	6	16	17	39	19
LV	42	29	12	10	9	11	12	44	19	18
NL	32	36	5	10	16	9	25	19	18	11
PL	11	34	1	8	9	13	26	18	6	20
PT	24	32	7	20	20	9	10	21	20	15
SE	50	32	14	5	14	5	27	25	23	8
SI	31	30	16	20	10	9	13	23	28	15
UK	24	26	9	9	18	9	2	23	24	13
21 États	35	37	11	10	15	9	24	23	28	16

Sources : ESWT 2004–2005 et ECS 2009

productivité de la main-d'œuvre. L'ancienne République yougoslave de Macédoine est aussi l'État où l'augmentation déclarée de la main-d'œuvre a été la plus importante. À l'autre extrémité de l'échelle, l'Autriche et la Finlande se distinguent par les plus faibles proportions d'établissements ayant connu une croissance de la productivité de la main-d'œuvre (14 % pour ces deux États).

Le tableau 23 présente l'évolution de la productivité de la main-d'œuvre durant les trois années de référence, en fonction du secteur d'activité économique et de la taille des entreprises. Il met en lumière des augmentations considérables, en particulier dans le secteur des activités financières et dans celui de la santé et de l'action sociale (29 % dans ces deux secteurs). Inversement, la proportion la plus élevée d'établissements accusant un déclin de la productivité de leur main-d'œuvre est relevée dans le secteur des transports et des communications (22 %). Celui-ci est suivi de près par les secteurs de l'industrie manufacturière, de l'énergie et de la construction (tous trois enregistrant un taux de 20 %). De plus, la productivité de la main-d'œuvre est positivement associée à la taille des entreprises : les grands établissements déclarent des

hausse de la productivité légèrement supérieures, alors que les petits établissements font état de baisses plus significatives de la productivité.

Obstacles en matière de ressources humaines

La gestion des ressources humaines a pour mission d'adapter - parfois à court terme, mais le plus souvent à moyen ou long terme - le flux de ressources humaines aux besoins de l'organisation. Par « flux des ressources humaines » ou « flux de la main-d'œuvre », on entend les mouvements des personnes embauchées dans une entreprise, qui changent de postes au sein de cette entreprise ou qui la quittent. Le recrutement, la dotation de postes par voie de recrutement interne et l'appréciation des performances sont quelques-uns des instruments utilisés pour atteindre cet objectif. À ceci s'ajoutent les mesures relatives à l'évolution des carrières, aux avancements et à la sécurité de l'emploi. Pour parvenir à l'objectif visé, il convient d'avoir le nombre adéquat de personnes, mais aussi la combinaison adéquate de compétences, condition qui, pour être satisfaite, exige d'intégrer les stratégies de ressources humaines à la stratégie générale de l'entreprise.

Tableau 26 : établissements faisant état d'obstacles en matière de RH, par secteur (%)

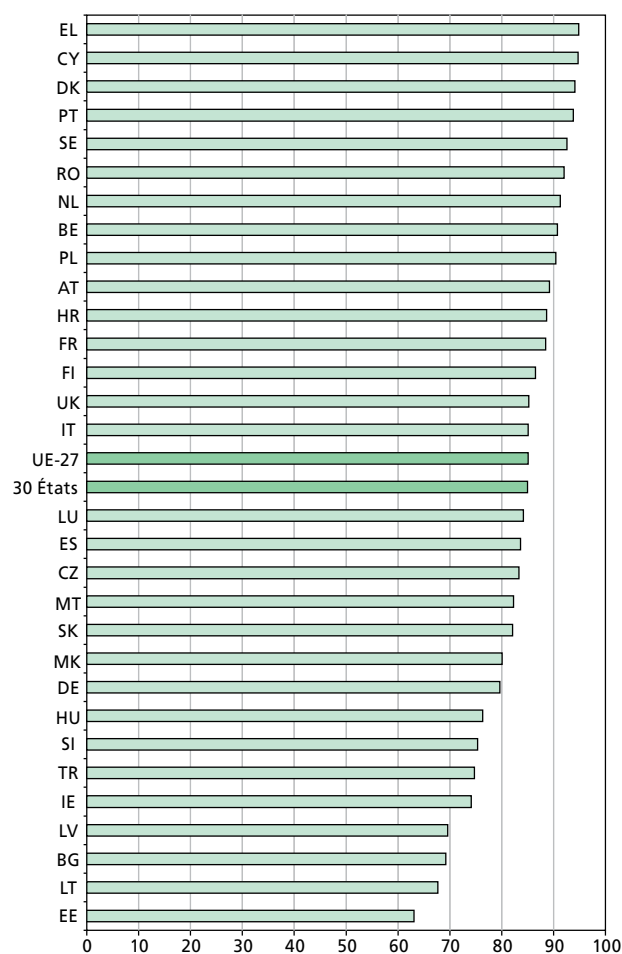
Secteur économique	Difficultés à trouver du personnel pour les postes qualifiés	Difficultés à trouver du personnel pour les postes exigeant peu ou pas de qualification	Difficultés à garder le personnel	Besoin de réduire les effectifs	Faible motivation du personnel
Industrie manufacturière et énergie	40	11	9	33	21
Construction	43	11	9	28	16
Commerce de gros et de détail; réparations de marchandises	33	10	10	23	17
Hôtels et restaurants	42	24	17	27	22
Transports et communications	34	9	10	30	14
Activités financières	23	5	9	14	13
Immobilier et services aux entreprises	38	7	11	23	16
Administration publique	25	7	8	19	21
Éducation	33	8	10	15	16
Santé et action sociale	40	13	11	13	11
Services collectifs, sociaux et personnels	32	12	10	17	14
Tous les secteurs	36	10	10	24	17

Source: ECS 2009

Le tableau 24 met en exergue certains obstacles auxquels les directeurs des ressources humaines sont confrontés dans les établissements.

Même en temps de crise économique mondiale imminente ou déjà palpable, de nombreux établissements restent confrontés à une pénurie de travailleurs qualifiés. Du point de vue transnational, il apparaît qu'à Chypre, en Bulgarie, au Luxembourg, en Belgique et à Malte, plus de la moitié des établissements déplorent un manque de personnel qualifié. Cette constatation va de pair avec une demande en travailleurs peu qualifiés qui demeure élevée dans les entreprises, notamment à Chypre, en Belgique, à Malte, au Portugal et en Slovénie, où ces travailleurs font défaut dans au moins un cinquième des établissements. Dans les États où le recrutement de personnel qualifié reste un problème pour plus d'un tiers de tous les établissements, la nécessité de réduire les effectifs en raison d'un manque ou d'une baisse des commandes de travail est l'un des premiers effets de la nouvelle récession économique sur les entreprises. Comme souligné précédemment, les entreprises qui entretiennent des liens économiques étroits avec les États-Unis ont été parmi les premiers à être touchés par la crise économique actuelle. L'Irlande constitue un exemple frappant: près de la moitié des établissements irlandais ont déclaré ressentir le besoin de réduire leurs effectifs, ce qui représente plus du double de la moyenne de tous les établissements. En Lettonie, les établissements sont aussi nombreux à reconnaître qu'ils doivent revoir à la baisse le nombre de leurs salariés. Par ailleurs, la faible motivation du personnel pose un

Graphique 72 : établissements qualifiant l'ambiance de travail de très bonne ou d'assez bonne par pays (%)



Source : ECS 2009

Tableau 27 : ambiance de travail par secteur (%)

Secteur économique	Très bonne	Assez bonne	Plutôt tendue	Très tendue
Industrie manufacturière et énergie	21	58	17	4
Construction	24	59	14	3
Commerce de gros et de détail; réparations de marchandises	30	55	13	2
Hôtels et restaurants	34	58	8	0
Transports et communications	28	54	15	3
Activités financières	34	54	11	1
Immobilier et services aux entreprises	31	53	14	2
Administration publique	26	54	17	2
Éducation	38	54	7	1
Santé et action sociale	35	57	8	1
Services collectifs, sociaux et personnels	29	54	14	2
Tous les secteurs	29	56	13	2

Source: ECS 2009

problème particulier en Turquie (40 % des établissements), en Hongrie (33 %) et à Chypre (30 %).

Le tableau 25 présente les données des tendances en matière de problèmes de ressources humaines dans les 21 États ayant participé à l'enquête ESWT 2004-2005. Ces données révèlent que les difficultés à trouver du personnel qualifié se sont légèrement accentuées, en moyenne, pour ces 21 États au cours de la période triennale 2005-2008. Il est clair, cependant, que certains États sont parvenus à atténuer les problèmes les plus aigus de recherche de travailleurs qualifiés. A ce titre, l'Irlande est exemplaire : alors que près de 60 % des établissements déclaraient avoir des difficultés à trouver du personnel qualifié en 2005, ce constat n'était établi que par 14 % seulement des établissements en 2008. La crise se traduit aussi par une forte augmentation du taux d'établissements ayant dû réduire leurs effectifs au cours de la période triennale en question, comme en témoigne tout particulièrement la Lettonie, qui accuse la hausse la plus élevée pour les trois années de référence, ainsi que la Grèce et l'Irlande où cette augmentation a atteint pas moins de 22 %.

Le pourcentage moyen global d'établissements faisant état de difficultés à garder le personnel a diminué au cours des trois années de référence.

Le tableau 26 offre un aperçu des obstacles rencontrés par les établissements en matière de ressources humaines, selon les secteurs de l'activité économique. Comme le montrent les résultats, l'obstacle majeur cité par tous les établissements (36 %) est la difficulté à disposer d'un nombre suffisant de travailleurs qualifiés. Si la proportion d'établissements mentionnant cet obstacle diffère considérablement d'un secteur à un autre, celui

de la construction se démarque avec le taux le plus élevé (43 %). Dans le secteur des hôtels et des restaurants, les établissements sont nombreux à déclarer non seulement des difficultés à trouver du personnel qualifié (42 %), mais aussi à recruter du personnel peu ou pas qualifié (24 %). Ce même secteur éprouve, en outre, des difficultés à garder le personnel (17 %) et enregistre le taux le plus élevé d'établissements déplorant la faible motivation du personnel (22 %). Le secteur de l'industrie manufacturière et de l'énergie — qui compte 40 % d'établissements déclarant avoir des difficultés à trouver du personnel pour des postes qualifiés — est également celui où la proportion d'établissements contraints de réduire leurs effectifs est la plus élevée (un tiers des établissements de ce secteur disent être confrontés à cette nécessité).

Ambiance de travail

Nombreux sont les facteurs contribuant à créer l'ambiance de travail qui règne au sein d'une entreprise. Parmi ceux-ci figurent notamment le succès économique, les relations sociales et l'organisation du travail. Les informations glanées au sujet de l'ambiance de travail d'une entreprise permettent de mieux comprendre comment des facteurs tels que l'état d'esprit et la motivation du personnel, de même que les questions de recrutement et de placement du personnel, affectent les performances globales de l'entreprise. Le graphique 72 propose une vue d'ensemble des établissements qui, durant l'ECS, ont qualifié l'ambiance de travail de « très bonne » ou d'« assez bonne ».

La vaste majorité des établissements considèrent que l'ambiance de travail est satisfaisante ; la Grèce, Chypre et le Danemark comptent même les proportions les plus élevées d'entreprises indiquant qu'elles ont une « très

Tableau 28 : situation économique des établissements en fonction des contrôles systématiques des besoins en formation

Contrôles systématiques des besoins en formation :	% d'établissements dont la situation économique est assez bonne ou très bonne			
	Oui (%)	Non (%)	Différence (en points de pourcentage)	Différence corrigée* (en points de pourcentage)
de tous les salariés	57,1	47,7	9,3	7,5**
du personnel hautement qualifié	57,8	48,2	9,6	6,7**
du personnel peu qualifié	57,2	50,8	6,3	5,0**
des travailleurs sous contrat à durée déterminée	58,1	51,6	6,6	3,4**
des salariés âgés	57,9	50,8	7,1	3,9**
des salariés autorisés à prendre un congé pour des formations	56,8	50,7	6,1	2,2**
Tous les établissements (%)	54,5			

Remarques: * corrigée en tenant compte des différences de composition et calculée à l'aide d'une analyse de régression logistique ordinaire de la situation économique, mettant en lumière les effets marginaux sur l'indicateur pertinent pour le contrôle des besoins en formation ; les paramètres de contrôle utilisés sont les suivants : pays, secteur, fluctuations de la charge de travail, pourcentage de femmes, répartition des compétences, entreprise comprenant un seul site ou plusieurs sites, entreprise à capitaux nationaux ou étrangers. ** = significatif au seuil de 5 %.

Source : ECS 2009

bonne » ou « assez bonne » ambiance de travail. Nous observons néanmoins des différences assez considérables selon les États. En Lettonie, en Bulgarie, en Lituanie et en Estonie, plus de 30 % des entreprises disent que l'ambiance de travail est « tendue ». De nombreux facteurs peuvent concourir à créer l'ambiance de travail, mais lorsque celle-ci est peu agréable, les performances de l'entreprise peuvent s'en ressentir négativement.

Le tableau 27 propose une ventilation des résultats relatifs à l'ambiance de travail, en fonction des secteurs de l'activité économique. Le secteur de l'éducation enregistre la plus forte proportion d'établissements faisant état d'une « très bonne » ambiance de travail : avec pas moins de 38 %, ce secteur excède largement la moyenne de l'ensemble des établissements (29 %). Inversement, c'est dans le secteur de l'industrie manufacturière et de l'énergie que l'ambiance de travail est considérée le plus souvent comme « très tendue » (4 %) ; il est à noter que ce secteur est aussi celui, avec l'administration publique (17 % pour ces deux secteurs), qui affiche la proportion la plus élevée d'entreprises indiquant une ambiance « plutôt tendue ».

Performances et formations

Pour qu'une entreprise demeure performante, il est indispensable que celle-ci investisse dans l'actualisation constante des aptitudes et compétences de ses salariés. Or les formations se révèlent coûteuses pour les employeurs, non seulement en raison du prix des cours ou sessions de formation, mais aussi au regard du temps qui doit y être consacré, durant lequel le salarié ne peut accomplir les tâches qui lui sont dévolues. Pour que ces formations soient organisées aussi efficacement que possible,

beaucoup d'établissements ont mis en place un système de contrôle des besoins en formation et des exigences du personnel, parfois désigné sous le nom de « gestion des connaissances ». La relation entre les formations et les performances est complexe, dans la mesure où elle subit l'influence de nombreux facteurs. Une analyse exploratoire peut éclairer utilement cette relation. Le tableau 28 offre une vue d'ensemble de la corrélation entre la situation économique des établissements et l'utilisation du système de gestion des connaissances à des fins de contrôle des besoins en formation du personnel.

Comme les résultats le montrent, environ 57 % des établissements qui procèdent à un contrôle systématique des besoins en formation au sein de leur personnel disent jouir d'une « très bonne » ou « assez bonne » situation économique. En d'autres termes, les établissements vérifiant régulièrement les besoins en formation font plus souvent état d'une situation économique favorable que ceux qui ne disposent d'aucun système de contrôle de ces besoins. Dans l'ensemble, la différence entre ces deux groupes d'établissements excède neuf points de pourcentage. Cependant, il faut noter que celle-ci se fonde sur une comparaison entre deux groupes susceptibles de se différencier non seulement par la vérification ou non des besoins en formation, mais aussi à d'autres égards ; il se peut, par exemple, que cette procédure de contrôle systématique soit plus courante dans certaines catégories d'entreprises, dans certains pays ou dans certains secteurs. Si nous nous bornons à une comparaison directe des deux groupes d'établissements susmentionnés (avec et sans politique de formation spécifique), il est donc à craindre que la différence observée résulte en réalité de la composition différente de

Tableau 29 : croissance de la main-d'œuvre, en fonction des contrôles systématiques des besoins en formation

Contrôles systématiques des besoins en formation :	% d'établissements où le nombre de salariés a augmenté durant les trois années précédentes			
	Oui (%)	Non (%)	Différence (en points de pourcentage)	Différence corrigée* (en points de pourcentage)
de tous les salariés	33,9	28,3	5,7	5,7**
du personnel hautement qualifié	34,7	28,4	6,3	5,6**
du personnel peu qualifié	35,2	29,0	6,2	5,4**
des travailleurs sous contrat à durée déterminée	37,3	29,9	7,4	6,1**
des salariés âgés	35,0	29,5	5,5	4,8**
des salariés autorisés à prendre un congé pour des formations	36,2	26,3	10,0	7,5**
Tous les établissements (%)			32,4	

Remarques : * ajustée en tenant compte des différences de composition, sur la base des effets marginaux mis en lumière par une analyse de régression logistique ordinale utilisant les paramètres de contrôle suivants : pays, secteur, fluctuations de la charge de travail, pourcentage de femmes, répartition des compétences, entreprise comprenant un seul site ou plusieurs sites, entreprise à capitaux nationaux ou étrangers. ** = significatif au seuil de 5 %.

Source : ECS 2009

ces deux groupes, plutôt que de pratiques de formation distinctes. Pour éviter une telle distorsion, il convient d'utiliser un modèle de régression multi variable, de manière à prendre en compte l'impact des autres caractéristiques de base sur la situation économique de l'établissement.

Ainsi, le tableau 28 reprend également la « différence corrigée », c'est-à-dire ajustée en tenant compte des différences de composition et calculée à l'aide d'une analyse de régression multi variable, comme représentant l'effet marginal du contrôle systématique des besoins en formation sur la probabilité que l'établissement se caractérise par une situation économique favorable. Cette différence corrigée, qui s'élève à 7,5 points de pourcentage pour l'ensemble des salariés, est statistiquement significative. Parmi les différents types de contrôles effectués en matière de formation, le contrôle systématique des besoins en formation du personnel hautement qualifié est celui qui présente la corrélation la plus étroite avec une situation économique favorable. Cette différence atteint près de 10 points de pourcentage en cas de comparaison avec les établissements n'utilisant aucun système de contrôle des formations parmi les travailleurs hautement qualifiés ; la différence corrigée significative est, dans ce cas, de 6,7 points de pourcentage. Le contrôle des besoins en formation des travailleurs peu qualifiés est légèrement plus lié à une situation économique favorable que les contrôles concernant les salariés âgés et les travailleurs sous contrat à durée déterminée. La différence corrigée significative entre les établissements qui accordent du temps libre à leurs salariés pour qu'ils puissent suivre une formation et ceux qui ne le font pas indique que les premiers ont une probabilité supérieure de bénéficier d'une situation économique favorable.

Le tableau 29 montre la relation existante entre la croissance de la main-d'œuvre et les contrôles systématiques des besoins en formation. De nouveau, cette relation est complexe et les analyses décrites sont exploratoires. Comme les résultats l'attestent, il existe un lien étroit entre les contrôles systématiques des besoins en formation et la croissance de la main-d'œuvre. Il apparaît, en outre, que la corrélation entre l'octroi de temps libre pour des formations et la croissance de la main-d'œuvre est la plus patente ; elle est, du reste, plus marquée que la corrélation avec la situation économique de l'établissement (voir tableau 28). Toutes les différences corrigées se révèlent significatives et la corrélation entre la formation des travailleurs sous contrat à durée déterminée et la croissance de la main-d'œuvre est intéressante. Bien qu'aucun effet causal ne puisse être avancé, la corrélation significative traduit sans doute une solide relation entre la formation des travailleurs sous contrat à durée déterminée et la croissance de la main-d'œuvre.

Le tableau 30 illustre la relation existant entre la formation et deux indicateurs de performance : la productivité de la main-d'œuvre et la croissance de la production. Les résultats montrent qu'un peu plus de 56 % des établissements qui contrôlent systématiquement les besoins en formation déclarent une productivité de la main-d'œuvre supérieure de 10 % à celle d'autres établissements similaires actifs dans le même secteur, mais ne procédant pas à de tels contrôles. Nous observons une corrélation positive entre la productivité de la main-d'œuvre, d'une part, et tous les différents types de contrôle des besoins en formation ainsi que l'octroi de temps libre pour des formations, d'autre part. La corrélation la plus importante parmi les différents types de contrôle systématique des besoins en formation est celle concernant les travailleurs sous contrat à durée déterminée.

Tableau 30 : productivité de la main-d'œuvre en fonction des contrôles systématiques des besoins en formation

Systematic checks for training needs of:	% d'établissements où la productivité de la main-d'œuvre est (beaucoup) plus élevée que dans d'autres établissements similaires			
	Oui (%)	Non (%)	Différence (en points de pourcentage)	Différence corrigée* (en points de pourcentage)
de tous les salariés	56,3	46,0	10,3	10,4**
du personnel hautement qualifié	57,3	46,4	10,9	10,6**
du personnel peu qualifié	56,7	49,5	7,2	7,3**
des travailleurs sous contrat à durée déterminée	60,8	49,1	11,7	6,6**
des salariés âgés	58,0	48,7	9,2	7,2**
des salariés autorisés à prendre un congé pour des formations	57,0	48,0	9,0	6,7**
Tous les établissements (%)	53,6			
Systematic checks for training needs of:	% d'établissements où la productivité de la main-d'œuvre a augmenté durant les trois années précédentes			
	Oui (%)	Non (%)	Différence (en points de pourcentage)	Différence corrigée* (en points de pourcentage)
de tous les salariés	56,4	44,6	11,8	12,2**
du personnel hautement qualifié	57,2	45,8	11,4	11,2**
du personnel peu qualifié	56,2	49,2	7,0	8,9**
des travailleurs sous contrat à durée déterminée	60,2	49,6	10,6	8,0**
des salariés âgés	57,2	48,7	8,4	8,5**
des salariés autorisés à prendre un congé pour des formations	56,7	47,5	9,2	8,9**
Tous les établissements (%)	53,2			

Remarques : * ajustée en tenant compte des différences de composition, sur la base des effets marginaux mis en lumière par une analyse de régression logistique ordinaire utilisant les paramètres de contrôle suivants : pays, secteur, fluctuations de la charge de travail, pourcentage de femmes, répartition des compétences, entreprise comprenant un seul site ou plusieurs sites, entreprise à capitaux nationaux ou étrangers. ** = significatif au seuil de 5 %.

Source : ECS 2009

Tableau 31 : situation économique des établissements, en fonction des systèmes de rémunération et des régimes de participation aux bénéfices/d'actionnariat

Indicateurs de (non-)flexibilité des rémunérations	% d'établissements dont la situation économique est assez bonne ou très bonne			
	Oui (%)	Non (%)	Différence (en points de pourcentage)	Différence corrigée* (en points de pourcentage)
- système de rémunération liée aux performances	57,5	52,7	4,8	3,7**
- système de rémunération liée aux performances individuelles pour au moins 25 % des salariés	59,5	52,9	6,5	4,5**
- système de rémunération liée aux performances collectives pour au moins 25 % des salariés	60,4	53,4	7,0	5,0**
- régime de participation aux bénéfices	59,1	53,7	5,4	5,1**
- plan d'actionnariat des salariés	59,5	54,1	5,4	3,5**
Tous les établissements (%)	54,5			

Remarques : * ajustée en tenant compte des différences de composition, sur la base des effets marginaux mis en lumière par une analyse de régression logistique ordinaire, en utilisant les paramètres de contrôle suivants : pays, secteur, fluctuations de la charge de travail, pourcentage de femmes, répartition des compétences, entreprise comprenant un seul site ou plusieurs sites, entreprise à capitaux nationaux ou étrangers. ** = significatif au seuil de 5 %.

Source : ECS 2009

Tableau 32 : croissance de la main-d'œuvre en fonction des systèmes de rémunération et des régimes de participation aux bénéfices/d'actionnariat

Indicateurs de (non-)flexibilité des rémunérations	% d'établissements où le nombre de salariés a augmenté durant les trois années précédentes			
	Oui (%)	Non (%)	Différence (en points de pourcentage)	Différence corrigée* (en points de pourcentage)
- régime de rémunération liée aux performances	36,3	30,1	6,2	5,6**
- système de rémunération liée aux performances individuelles pour au moins 25 % des salariés	36,1	31,3	4,8	4,0**
- système de rémunération liée aux performances collectives pour au moins 25 % des salariés	36,8	31,6	5,2	4,7**
- régime de participation aux bénéfices	39,1	31,4	7,8	5,0**
- plan d'actionnariat des salariés	39,2	31,9	7,3	0,7
Tous les établissements (%)	32,4			

Remarques : * ajustée en tenant compte des différences de composition, sur la base des effets marginaux mis en lumière par une analyse de régression logistique ordinale, en utilisant les paramètres de contrôle suivants : pays, secteur, fluctuations de la charge de travail, pourcentage de femmes, répartition des compétences, entreprise comprenant un seul site ou plusieurs sites, entreprise à capitaux nationaux ou étrangers. ** = significatif au seuil de 5 %.

Source : ECS 2009

Nous avons souligné précédemment que ce type de contrôle n'est pas couramment pratiqué dans les établissements, de sorte qu'il y aurait sans doute lieu de procéder à une analyse plus approfondie car il se peut que les entreprises

procédant de la sorte soient assez exceptionnelles. En ce qui concerne l'augmentation de la productivité de la main-d'œuvre, un « retour » sur les investissements en formation est largement observé, puisque la différence

Tableau 33 : productivité de la main-d'œuvre en fonction des systèmes de rémunération et des régimes de participation aux bénéfices/d'actionnariat

Indicateurs de (non-)flexibilité des rémunérations	% d'établissements où la productivité de la main-d'œuvre est (beaucoup) plus élevée que dans d'autres établissements similaires			
	Oui (%)	Non (%)	Différence (en points de pourcentage)	Différence corrigée* (en points de pourcentage)
- régime de rémunération liée aux performances	57,7	51,1	6,6	7,2**
- système de rémunération liée aux performances individuelles pour au moins 25 % des salariés	58,6	52,1	6,6	6,8**
- système de rémunération liée aux performances collectives pour au moins 25 % des salariés	58,6	52,7	5,9	6,0**
- régime de participation aux bénéfices	57,8	53,0	4,8	4,6**
- plan d'actionnariat des salariés	57,9	53,3	4,6	3,5**
Tous les établissements (%)	53,6			
Indicateurs de (non-)flexibilité des rémunérations	% d'établissements où la productivité de la main-d'œuvre a augmenté durant les trois années précédentes			
	Oui (%)	Non (%)	Différence (en points de pourcentage)	Différence corrigée* (en points de pourcentage)
- régime de rémunération liée aux performances	59,7	49,4	10,3	9,7**
- système de rémunération liée aux performances individuelles pour au moins 25 % des salariés	60,1	51,2	8,9	6,3**
- système de rémunération liée aux performances collectives pour au moins 25 % des salariés	61,8	51,8	10,0	9,1**
- régime de participation aux bénéfices	57,6	52,5	5,1	5,0**
- plan d'actionnariat des salariés	55,4	53,0	2,5	0,7
Tous les établissements (%)	53,2			

Remarques : * Ajustée en tenant compte des différences de composition, sur la base des effets marginaux mis en lumière par une analyse de régression logistique ordinale, en utilisant les paramètres de contrôle suivants : pays, secteur, fluctuations de la charge de travail, pourcentage de femmes, répartition des compétences, entreprise comprenant un seul site ou plusieurs sites, entreprise à capitaux nationaux ou étrangers. ** = significatif au seuil de 5 %.

Source : ECS 2009

corrigée pour les contrôles systématiques des besoins en formation s'élève à 12,2 points de pourcentage. Dans ce cas, la corrélation la plus forte (avec une différence corrigée de 11,2 points de pourcentage) est celle constatée entre les contrôles des besoins en formation des salariés hautement qualifiés et une augmentation de la productivité de la main-d'œuvre. Pour le personnel peu qualifié, les travailleurs sous contrat à durée déterminée, les salariés âgés et ceux autorisés à prendre un congé pour suivre des formations, la différence corrigée oscille toujours entre huit et neuf points de pourcentage. Il existe donc une relation positive distincte entre la formation et la productivité.

Performances et rémunérations

En instaurant des systèmes de primes, les entreprises envoient des signaux à leurs salariés quant au comportement et aux attitudes attendus par la direction. Les primes peuvent être individuelles ou collectives et avoir pour but de récompenser des comportements, des résultats ou encore la flexibilité des travailleurs, jouant ainsi le rôle de mesures d'incitation. Les primes et la structure salariale doivent être perçues comme suffisamment équitables pour attirer, motiver et garder les travailleurs.

En ce qui concerne les performances et les primes, l'ECS a collecté des informations sur les aspects suivants :

- l'entreprise a-t-elle instauré un régime de rémunération liée aux performances ?
- la rémunération est-elle liée aux performances individuelles ou collectives ?
- ce régime de rémunération couvre-t-il au moins 25 % des salariés ?
- l'entreprise a-t-elle instauré un régime de participation aux bénéfices ?
- l'entreprise a-t-elle instauré un régime d'actionnariat des salariés ?

Le tableau 31 présente certains résultats exploratoires concernant la relation entre les établissements déclarant une situation économique favorable et l'existence d'un système de primes.

L'existence d'un régime de rémunération liée aux performances a une corrélation positive avec la situation économique des entreprises. Cette constatation vaut pour tous les régimes analysés dans ce tableau, que la rémunération se fonde sur les performances individuelles ou collectives. Bien que ces régimes aient tous une relation positive avec la situation économique, nous observons néanmoins des différences manifestes. Les établissements disposant d'un régime de rémunération liée aux performances collectives couvrant au moins 25 %

des salariés ont, après correction des différences afférentes à d'autres caractéristiques observées, une probabilité supérieure de 5 points de pourcentage d'avoir une « bonne » ou « très bonne » situation économique que les entreprises qui n'ont pas instauré un tel régime. Cette relation se révèle légèrement moins marquée (probabilité supérieure de 4,5 points de pourcentage) pour les régimes de rémunération liée aux performances individuelles. Une corrélation positive est également observée entre la situation économique des entreprises et l'existence de régimes de participation aux bénéfices ou d'actionnariat: la probabilité de jouir d'une situation économique favorable est supérieure de 5 points de pourcentage (participation aux bénéfices) et 3,5 points de pourcentage (actionnariat) respectivement pour les entreprises ayant mis en place ces régimes.

Le tableau 32 propose une vue d'ensemble de la relation entre la croissance de la main-d'œuvre et les régimes de rémunération, dans le cadre d'une analyse exploratoire. Parmi les différents types de régimes de rémunération, seul le système d'actionnariat des salariés n'a pas de corrélation significative avec la croissance de la main-d'œuvre. En revanche, le régime de rémunération liée aux performances présente la corrélation la plus forte. Celle-ci est cependant un peu plus faible lorsque le régime n'est appliqué qu'à un minimum de 25 % des salariés, que la rémunération soit liée aux performances collectives ou aux performances individuelles. Avec une différence corrigée de 5 points de pourcentage, le régime de participation aux bénéfices entretient aussi une forte corrélation positive avec la croissance de la main-d'œuvre.

Le tableau 33 passe en revue la relation entre les régimes de rémunération et la productivité de la main-d'œuvre dans des établissements similaires, parallèlement aux entreprises ayant déclaré une hausse de la productivité de leur main-d'œuvre au cours des trois années antérieures à l'enquête. L'existence d'un régime de rémunération liée aux performances est corrélée positivement (7,2 points de pourcentage) avec la productivité de la main-d'œuvre des entreprises. Cette relation est encore plus marquée pour les établissements ayant enregistré une augmentation de la productivité de la main-d'œuvre ; nous observons, en effet, une différence de près de 10 points de pourcentage entre les établissements déclarant une telle croissance au cours des trois années précédentes, selon qu'ils disposent ou non d'un régime de rémunération liée aux performances.

Cette constatation - couplée à la corrélation positive déjà observée entre la situation économique favorable d'une entreprise et l'existence d'un régime de rémunération liée aux performances - constitue un solide argument en faveur de l'application de ce régime dans les établissements européens. En ce qui concerne les différents types de

rémunération liée aux performances, la corrélation positive la plus forte avec la productivité de la main-d'œuvre est observée pour la rémunération liée aux performances individuelles. Pour ce qui est de la relation positive avec l'augmentation de la productivité de la main-d'œuvre, la rémunération liée aux performances collectives présente la corrélation la plus significative (avec une différence corrigée de 9,1 points de pourcentage). Bien entendu, il n'est pas possible de déterminer si ce régime a été appliqué par les entreprises du fait de l'augmentation de la productivité de la main-d'œuvre ou si cette dernière résulte de l'application de ce régime. Quel que soit le lien causal, la corrélation est assez élevée. Les régimes de participation aux bénéfices et d'actionnariat des salariés entretiennent tous deux une corrélation plus faible, bien que positive, avec la productivité. Nous observons par ailleurs que le régime de participation aux bénéfices est positivement corrélé à l'augmentation de la productivité de la main-d'œuvre, alors que ce n'est pas le cas du régime d'actionnariat.

Conclusion

Partout en Europe, les établissements sont confrontés à un double dilemme concernant leurs performances : d'une part, les dirigeants d'entreprises savent que la crise économique actuelle finira, tôt ou tard, par s'éloigner et que le problème de la pénurie de personnel dû au vieillissement des salariés fera alors surface de manière plus exacerbée qu'avant les prémices de la crise ; d'autre part, conserver l'intégralité du personnel lorsque les commandes de travail déclinent n'est pas toujours une solution viable. Dans de nombreux États, nous observons déjà une réduction des effectifs : en Irlande, en Lettonie, en Estonie et en Hongrie, les établissements ont ainsi procédé à des compressions importantes du personnel au cours des trois années précédant l'enquête. Néanmoins, tous les États n'ont pas ressenti la crise avec la même ampleur. À titre d'exemple, l'ancienne République yougoslave de Macédoine, le Luxembourg, la Belgique et la Finlande font état d'une augmentation considérable des effectifs des entreprises. La productivité de la main-d'œuvre s'est aussi accrue durant les trois années qui ont précédé l'enquête dans des États tels que l'ancienne République yougoslave de Macédoine, la Grèce et la Roumanie.

Les dirigeants d'entreprises se trouvent face à des choix difficiles concernant par exemple l'opportunité ou non de réduire les effectifs, les mesures à prendre pour satisfaire le personnel permanent et pour le conserver lorsque la reprise se fera sentir. La nécessité de comprimer le personnel - qui, dans certains États, représente une première réponse au ralentissement de l'activité économique, alors qu'elle va même au-delà dans d'autres pays - est assez alarmante en Irlande, où la moitié des établissements reconnaissent être

contraints d'alléger leurs effectifs. Ailleurs en Europe, des réductions des effectifs sont aussi en cours dans un tiers des établissements danois, turcs, hongrois et estoniens. Une telle situation a des répercussions sur la survie de ces entreprises et des postes restants, ainsi que sur l'ambiance générale de travail des établissements ; il ressort en effet de l'ECS que ces États ont un pourcentage plus élevé d'entreprises admettant que l'ambiance de travail est tendue.

Un autre aspect important de la gestion du personnel concerne la formation du personnel et le maintien des niveaux de compétence des travailleurs. Par rapport aux indicateurs de performance, tels que la situation économique, la croissance de la main-d'œuvre, la productivité relative de la main-d'œuvre et l'augmentation de cette productivité, nous observons une corrélation significative avec les établissements qui procèdent à des contrôles systématiques des besoins en formation des salariés. Toutefois, cette corrélation n'est pas toujours celle à laquelle nous pourrions nous attendre. Pour ce qui relève de la situation économique des entreprises, de la croissance de la main-d'œuvre, de la productivité de la main-d'œuvre et de l'augmentation de cette productivité, la corrélation établie est fortement positive. C'est aussi le cas pour les différents types de contrôles systématiques des besoins en formation, que ceux-ci visent le personnel hautement qualifié, les salariés âgés ou ceux pouvant disposer de temps libre pour suivre des formations.

L'ECS a permis également d'examiner la relation entre différents régimes de rémunération appliqués dans les établissements et la manière dont ils sont associés aux performances. La rémunération liée aux performances présente une forte corrélation positive avec la situation économique déclarée, la croissance de la main-d'œuvre, la productivité de la main-d'œuvre et l'augmentation de cette productivité. Il existe donc clairement un rapport significatif entre un régime de rémunération liée aux performances (que celui-ci se fonde sur les performances individuelles ou collectives) et ces indicateurs de performance.

Dans toute l'Europe, les dirigeants d'entreprises doivent généralement se livrer à un exercice d'équilibriste, en s'efforçant de garder à bord leur personnel permanent dans l'attente de la reprise économique. Nous constatons que les établissements récompensant les performances enregistrent de meilleurs résultats que ceux qui optent pour des méthodes plus traditionnelles. Il semble, dès lors, que la demande adressée par les décideurs à leurs salariés, à savoir de s'investir activement dans leur entreprise, ait porté ses fruits pour les établissements, puisque ceux ayant adopté une approche proactive font état, dans l'ensemble, de performances économiques plus favorables que les autres.

Bibliographie

- Anxo, D., Fagan, C., Smith, M., Letablier, M-T. et Perraudin, C., Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail (Eurofound), *Part-time work in European companies – Establishment Survey on Working Time 2004–2005*, Office des publications officielles des Communautés européennes, Luxembourg, 2007, disponible à l'adresse suivante : <http://www.eurofound.europa.eu/publications/htmlfiles/ef06102.htm>.
- Arrowsmith, J., Eurofound, *Temporary agency work in an enlarged European Union*, Office des publications officielles des Communautés européennes, Luxembourg, 2006, disponible à l'adresse suivante : <http://www.eurofound.europa.eu/publications/htmlfiles/ef05139.htm>.
- Arrowsmith, J., Eurofound, *Temporary agency work and collective bargaining in the EU*, Dublin, 2008, disponible à l'adresse suivante : <http://www.eurofound.europa.eu/publications/htmlfiles/ef0899.htm>.
- Bacon, N. et Blyton, P., «Co-operation and conflict in industrial relations: What are the implications for employees and trade unions?», *International Journal of Human Resource Management*, vol. 10, n° 4, 1999, p. 638 à 654.
- Beese, B., Eurofound, «Increase in low-wage “marginal” part-time jobs», Dublin, 2006, disponible à l'adresse suivante : <http://www.eurofound.europa.eu/ewco/2006/11/DE0611019I.htm>.
- Carley, M. et Hall, M., Eurofound, «Impact of the information and consultation directive on industrial relations», rapport comparatif de l'Observatoire européen des relations industrielles (EIRO), Dublin, 2008, disponible à l'adresse suivante : <http://www.eurofound.europa.eu/eiro/studies/tn0710029s/tn0710029s.htm>.
- Chung, H., Kerkhofs, M. et Ester, P., Eurofound, *Working time flexibility in European companies*, Office des publications officielles des Communautés européennes, Luxembourg, 2007, disponible à l'adresse suivante : <http://www.eurofound.europa.eu/publications/htmlfiles/ef0739.htm>.
- Delarue, A., Gryp, S. et Van Hootegem, G., *Productivity outcomes of teamwork as an effect of team structure*, document de travail Steunpunt 001, 2003.
- Commission européenne, Communication de la Commission au Conseil, au Parlement européen, au Comité économique et social et au Comité des régions – Cadre pour la promotion de la participation financière des salariés, COM(2002) 364 final, Bruxelles, 2002, disponible en ligne à l'adresse suivante : <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:52002DC0364:FR:HTML>.
- Commission européenne, *Rapport sur l'emploi en Europe 2008*, Office des publications officielles des Communautés européennes, Luxembourg, 2008, disponible à l'adresse suivante : <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?langId=fr&catId=89&newsId=415>.
- Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail (Eurofound), *European Industrial Relations Dictionary*, disponible à l'adresse suivante : <http://www.eurofound.europa.eu/areas/industrialrelations/dictionary/>.
- Fischer, G., Wahse, J., Dahms, V., Frei, M., Riedmann, A. et Janik, F., *Standortbedingungen und Beschäftigung in den Regionen West- und Ostdeutschlands*, Ergebnisse des IAB-Betriebspanels 2006, IAB Forschungsbereich n° 5, 2007.
- Hemker, B.T., Sijtsma, K. et Molenaar, I.W., «Selection of uni-dimensional scales from a multi-dimensional item bank in the polytomous Mokken IRT model», *Applied Psychological Measurement*, vol. 19, n° 4, 1995, p. 337 à 352.
- Kenworthy, L. et Kittel, B., *Indicators of social dialogue: Concepts and measurements*, document de travail n° 5, Département de l'intégration des politiques, Unité du développement et de l'analyse des statistiques, Bureau international du travail, Genève, 2003.
- Kersley, B. et al., *First findings from the 2004 Workplace Employment Relations Survey*, Department of Trade and Industry, Londres, 2005.
- Knudsen, H., *Employee participation in Europe*, Sage, Londres, 1995.
- Kochan, T.A. et Osterman, P., *The mutual gains enterprise: Forging a winning partnership among labor, management and government*, Harvard Business School Press, Boston, 1994.
- Lowitzsch, J. et al., *Financial participation for a new social Europe – A building block approach*, Inter-University Centre, Free University Berlin, Berlin et Rome (prétirage), 2008.
- Magdison, J. et Vermunt, J.K., «Comparing latent class factor analysis with traditional factor analysis for datamining», in Bozdogan, H. (sous la direction de), *Statistical datamining and knowledge discovery*, Boca Raton, Chapman & Hall/CRC, 2003, p. 373 à 383.
- Michie, J. et Sheehan-Quinn, M., «Labour market flexibility, human resource management and corporate performance», *British Journal of Management*, vol. 12, 2001, p. 287 à 306.

- Muñoz de Bustillo Llorente, R., Fernández Macías, E. et Antón Péren, J.I., *El trabajo a tiempo parcial en España en el contexto de la Unión Europea. Características, condiciones de trabajo y perspectivas*, Ministère du travail et de l'immigration, collection *Informes y Estudios*, série *Empleo*, n° 36, 2008.
- Parent-Thirion, A., Fernández Macías, E., Hurley, J. et Vermeulen, G., Eurofound, *Quatrième enquête sur les conditions de travail*, Office des publications officielles des Communautés européennes, Luxembourg, 2007, disponible à l'adresse suivante : http://www.eurofound.europa.eu/publications/htmlfiles/ef08991_fr.htm.
- Pendleton, A. and Poutsma, E., Eurofound, *Financial participation: The role of governments and social partners*, Office des publications officielles des Communautés européennes, Luxembourg, 2004, disponible à l'adresse suivante : <http://www.eurofound.europa.eu/publications/htmlfiles/ef0440.htm>.
- Riedmann, A., Bielenski, H., Szczurowska, T. et Wagner, A., Eurofound, *Temps de travail et équilibre vie-travail dans les entreprises européennes*, Office des publications officielles des Communautés européennes, Luxembourg, 2006, disponible à l'adresse suivante : http://www.eurofound.europa.eu/publications/htmlfiles/ef0625_fr.htm.
- Rogers, J. et Streeck, W. (sous la direction de), *Works councils: Consultation, representation and cooperation in industrial relations*, University of Chicago Press, Chicago, 1995.
- Rüdt, D., *Co-management als neue Anforderung an Betriebsräte? Eine Untersuchung der Praxis*, WIP Occasional Papers, *Wirtschaft und Politik*, 35, 2007, disponible à l'adresse suivante : <http://w210.ub.uni-tuebingen.de/volltexte/2007/2974/pdf/wip35.pdf>.
- Seifert, H., «Vom Gleitzeit- zum Langzeitkonto», in *WSI Mitteilungen*, 6, 2005, p. 208 à 213.
- Storrie, D., Eurofound, *Le travail intérimaire dans l'Union européenne*, Office des publications officielles des Communautés européennes, Luxembourg, 2002, disponible à l'adresse suivante : <http://www.eurofound.europa.eu/pubdocs/2002/47/fr/1/ef0247fr.pdf>.
- Van Gyes, G., «La représentation des travailleurs sur le lieu de travail dans les États membres», in Commission européenne, *Les relations industrielles en Europe 2006*, Office des publications officielles des Communautés européennes, Luxembourg, 2006.
- Van Schuur, W.H., «Mokken scale analysis: Between the Guttman scale and parametric item response theory», *Political Analysis*, vol. 11, n° 2, 2003, p. 139 à 163.
- Vašková, R., Eurofound, *Teamwork and high performance work organisation*, Dublin, 2007, disponible à l'adresse suivante : <http://www.eurofound.europa.eu/ewco/reports/TN0507TR01/TN0507TR01.htm>.
- Visser J., *The ICTWSS Database: Institutional characteristics of trade unions, wage setting, state intervention and social pacts in 34 countries between 1960 and 2007*, Amsterdam Institute of Advanced Labour Studies, Amsterdam, 2009.
- Visser, J. et Kaminska, M.E., «Les relations industrielles de l'Europe selon une perspective internationale», in Commission européenne, *Relations industrielles en Europe 2008*, Office des publications officielles des Communautés européennes, Luxembourg, 2008.
- Welz, C. et Fernández Macías, E., Eurofound, *Financial participation of employees in the European Union: Much ado about nothing?*, Dublin, 2007, disponible à l'adresse suivante : <http://www.eurofound.europa.eu/publications/htmlfiles/ef0772.htm>.
- Wotschack, P., Hildebrandt, E. et Scheier, F., «Langzeitkonten – Neue Chancen für die Gestaltung von Arbeitszeiten und Lebensläufen?», in *WSI Mitteilungen*, 11/12, 2008, p. 619 à 626.

Annexe 1 :

Méthodologie de l'enquête

Pour de plus amples informations sur la méthodologie de l'enquête, veuillez consulter le site suivant : http://www.eurofound.europa.eu/surveys/company_survey/2009/index.htm.

Univers de l'enquête et échantillon

L'unité prise en compte pour l'enquête était l'établissement, c'est-à-dire l'unité locale dans le cas d'entreprises comprenant plusieurs sites. Les données recueillies lors de l'ECS sont représentatives des établissements de dix salariés ou plus et couvrent tous les secteurs d'activité, à l'exception des secteurs de l'agriculture (NACE A, Rév. 1.1) et de la pêche (NACE B) qui ont été exclus pour des raisons pratiques. Les activités des ménages (NACE P) et les activités extraterritoriales (NACE Q) ont aussi été exclues en raison de leur faible importance quantitative par rapport à l'univers de l'enquête. L'enquête couvre des organisations des secteurs privé et public. Aux fins de la sélection d'établissements du secteur public, il s'est révélé nécessaire dans certains pays d'avoir recours à des sources d'adresses complémentaires.

Au total, l'univers englobe quelque 3,2 millions d'établissements, comprenant environ 145 millions de salariés et répartis dans les 30 États couverts par l'enquête. Le tableau A1 montre la taille de l'univers pour chacun des pays concernés. Ces chiffres se fondent en partie sur des estimations des auteurs, dans la mesure où certains États n'ont pas été en mesure de fournir des informations statistiques exactes sur l'univers concerné.

Travail sur le terrain

Dans tous les pays, le travail sur le terrain a été effectué sous forme d'entretiens téléphoniques assistés par ordinateur (communément désignés par l'abréviation CATI pour « computer assisted telephone interviewing »). La coordination des entretiens dans les divers pays a été assurée par TNS Opinion à Bruxelles, en coopération avec TNS Infratest Sozialforschung à Munich. C'est aussi à cet institut munichois que la mission d'assurer la coordination de l'ensemble du projet a été confiée. Dans tous les États couverts par l'enquête, des instituts locaux travaillant sur le terrain — dont la plupart appartient au réseau TNS — ont été chargés de collecter les données. En règle générale, ce travail s'est déroulé du 27 janvier 2009 au 5 mai 2009, la majorité des entretiens ayant été réalisés entre la mi-février et la fin du mois d'avril 2009.

Tableau A1 : taille de l'univers de l'enquête

Pays	Nombre d'établissements	Nombre de salariés
AT	48 000	2 262 000
BE	54 000	3 072 000
BG	37 000	1 641 000
CY	5 000	178 000
CZ	79 000	3 154 000
DE	564 000	27 842 000
DK	34 000	2 115 000
EE	13 000	471 000
EL	57 000	1 637 000
ES	282 000	10 015 000
FI	27 000	1 677 000
FR	327 000	18 629 000
HU	69 000	2 439 000
IE	20 000	1 359 000
IT	300 000	11 221 000
LT	24 000	1 080 000
LU	4 000	238 000
LV	17 000	697 000
MT	2 000	111 000
NL	96 000	4 968 000
PL	176 000	8 213 000
PT	83 000	2 541 000
RO	119 000	5 240 000
SE	74 000	3 297 000
SI	13 000	611 000
SK	42 000	1 345 000
UK	445 000	20 362 000
UE-27	3 011 000	136 415 000
HR	18 000	892 000
MK	6 000	260 000
TR	179 000	7 661 000
PC-3	203 000	8 813 000
Total pour les 30 États	3 214 000	145 228 000

Source: ECS 2009

Échantillon net – Nombre d'entretiens par pays

Au total, des entretiens ont été effectués dans 27 160 établissements situés dans 30 États européens. Le nombre d'entretiens par pays va de 350 environ à Malte (la plus petite économie de l'Union européenne) à approximativement 1 500 dans les plus grandes économies de l'Union. Dans tous les établissements, un entretien avec la direction a été réalisé. Outre cet entretien, les enquêteurs devaient interroger également la personne à la tête de l'instance de représentation des

Tableau A2 : nombre d'entretiens réellement effectués par pays

Pays	Entretiens avec des membres de la direction	Entretiens avec des représentants des employés
AT	1 016	205
BE	1 016	287
BG	502	128
CY	505	60
CZ	1 014	242
DE	1 500	558
DK	1 023	394
EE	500	72
EL	1 005	76
ES	1 509	375
FI	1 000	565
FR	1 500	441
HU	1 045	183
IE	503	93
IT	1 502	320
LT	560	128
LU	501	164
LV	509	147
MT	349	24
NL	1 002	249
PL	1 500	367
PT	1 012	39
RO	500	137
SE	1 001	541
SI	536	153
SK	520	100
UK	1 510	166
UE-27	24 640	6 214
HR	500	162
MK	520	129
TR	1 500	64
PC-3	2 520	355
Total pour les 30 États	27 160	6 569

Source: ECS 2009

travailleurs, lorsqu'une telle instance existait. Durant la période consacrée au travail sur le terrain, il a ainsi été possible de mener des entretiens avec des représentants des salariés dans 6 569 établissements. Pour ces derniers, nous disposons donc à la fois des entretiens avec la direction et avec les instances de représentation des travailleurs, ce qui permet de comparer directement leurs points de vue respectifs au niveau de chaque établissement. Toutefois, compte tenu de différences nationales importantes par rapport au taux d'incidence des instances officielles de représentation des travailleurs

au niveau des établissements ainsi que des divergences concernant la bonne volonté des représentants à participer à l'entretien, le nombre d'entretiens avec des représentants varie considérablement d'un pays à l'autre, allant de 24 entretiens à Malte jusqu'à 565 entretiens en Finlande. Pour les pays n'affichant qu'un petit nombre d'entretiens avec des représentants, il convient de faire preuve de circonspection lors de l'interprétation des résultats de la ventilation nationale.

Dans treize des trente États couverts par l'enquête, les enquêteurs ont pu mener les entretiens en utilisant directement les adresses figurant dans les registres d'adresses. Dans les dix-sept autres États, il a fallu mettre en place une procédure spéciale de tri et de sélection, afin de convertir les échantillons relatifs à des entreprises en échantillons d'établissements. Dans le cas d'entreprises comprenant plusieurs sites, la procédure de tri et de sélection a permis de déterminer les établissements admissibles appartenant à ces entreprises et de sélectionner l'un d'entre eux de façon aléatoire, en vue d'un entretien.

Aux fins de l'ECS, l'échantillonnage a été effectué en se fondant sur la matrice suivante : dans chaque État, l'univers a été divisé en dix cellules définies sur la base de cinq catégories d'entreprises et de deux secteurs d'activité majeurs, à savoir le secteur « Industries » qui couvre les codes C à F de la nomenclature NACE Rév. 1.1 et le secteur « Services » couvrant les codes NACE G à O. Lors de la définition des cibles de la matrice d'échantillonnage, il a été veillé à garantir un nombre suffisamment élevé d'entretiens « nets » (c'est-à-dire d'entretiens ayant réellement lieu et aboutissant à des réponses) dans chaque cellule. Dans cette optique, les grands établissements ont été délibérément surreprésentés dans l'échantillon net. Pour corriger la structure disproportionnée de l'échantillon, une procédure de pondération a ensuite été appliquée (voir ci-dessous).

Afin d'assurer des taux de réponse élevés tant en ce qui concerne les entretiens avec des membres de la direction des établissements que ceux avec des représentants des travailleurs, Eurofound a complété le travail sur le terrain par la diffusion de lettres de recommandation officielles, émises avec l'appui des fédérations patronales et syndicales, à savoir Business Europe et la Confédération européenne des syndicats (CES). Ces lettres ont été envoyées aux personnes cibles par courrier postal, courrier électronique ou télécopie (selon les demandes), après une première prise de contact par téléphone.

Le tableau A3 montre les taux de réponse pour les entretiens avec des membres de la direction des établissements. Les

Tableau A3 : taux de réponse lors des entretiens avec des membres de la direction des établissements, par pays (%)

Pays	Entretiens avec des membres de la direction
AT	25
BE*	32
BG*	36
CY*	23
CZ*	31
DE	16
DK	26
EE*	48
EL*	65
ES	18
FI	42
FR	26
HR*	17
HU*	17
IE*	36
IT	18
LT*	23
LU	22
LV	54
MK*	63
MT*	43
NL	11
PL	18
PT*	23
RO*	42
SE	45
SI*	32
SK*	20
TR*	33
UK	26

Remarque : une procédure de tri/sélection a été appliquée.

Source : ECS 2009

taux de réponse des États appliquant une procédure de tri/sélection (indiqués par le signe * dans ce tableau) ne peuvent pas être directement comparés à ceux des autres États, dans la mesure où la procédure de tri/sélection implique une approche d'échantillonnage en deux temps pour les établissements qui font partie d'une entreprise comprenant plusieurs sites.

Dans les divers États soumis à l'enquête, les taux de réponse sont, pour la plupart, conformes ou supérieurs à ceux escomptés sur la base des enquêtes CATI menées antérieurement dans ces États concernant le commerce interentreprises. Les Pays-Bas font cependant exception à cette règle, puisqu'ils enregistrent un taux de réponse nettement inférieur à ceux obtenus d'ordinaire, qui peut être attribué principalement aux mesures d'économie mises

en place dans de nombreuses entreprises néerlandaises, à la suite de la crise économique.

Pondération des données proportionnellement au nombre d'établissements et de travailleurs

Dans chaque État, il a été procédé à une pondération distincte des données proportionnellement aux établissements et aux travailleurs ; cette pondération a été effectuée à l'aide d'une matrice composée de quinze cellules et définie selon cinq catégories d'entreprises et trois secteurs d'activité (voir tableau A4).

Tableau A4 : matrice de pondération à quinze cellules

	Industries de production	Services privés	Services publics
	NACE Rév. 1.1 codes C à F	NACE Rév. 1.1 codes G à K et O	NACE Rév. 1.1 codes L à N
	NACE Rév. 2 codes B à F	NACE Rév. 2 codes G à N et R à S	NACE Rév. 2 codes O à Q
De 10 à 19 salariés			
De 20 à 49 salariés			
De 50 à 249 salariés			
De 250 à 499 salariés			
500 salariés et plus			

Remarque : il est important de noter que dans la matrice de pondération, la différenciation entre les services publics et les services privés se fonde exclusivement sur le code NACE correspondant au secteur d'activité. Le secteur de pondération « services publics » regroupe à la fois des organisations du secteur public et du secteur privé, qui relèvent des codes NACE L (administration publique), NACE M (éducation) et NACE N (santé et action sociale). De même, les établissements repris dans les rubriques « services privés » et « industries de production » comptent un certain nombre d'établissements publics.

Source : ECS 2009

Afin de reproduire les rapports quantitatifs réels entre les pays en vue de l'analyse transnationale et d'ajuster la taille des échantillons nationaux, il a été procédé, dans chaque État, à une « pondération internationale » complémentaire sur la base du nombre total d'établissements (pour la pondération proportionnelle aux établissements) et de travailleurs (pour la pondération proportionnelle aux travailleurs), en prenant en considération la définition de l'univers de l'enquête. Étant donné que la taille des États et leur part relative dans l'échantillon pondéré varie considérablement, les résultats globaux tendent à refléter la situation dans les plus grands États.

Tableau A5 : taux d'incidence des établissements disposant d'une instance de représentation des travailleurs et taux de réponse pour les entretiens relatifs à ces établissements, par pays

Pays	Entretiens avec des membres de la direction (MM)	Parmi ceux-ci, nombre d'établissements avec représentation des travailleurs (ER)	Établissements avec ER, en tant que % des établissements où des entretiens avec des MM ont eu lieu	Parmi ceux-ci, nombre d'établissements où des entretiens avec les ER ont eu lieu	Entretiens avec des ER, en tant que % des établissements avec instance de représentation des travailleurs
AT	1 016	429	42 %	205	48 %
BE	1 016	616	61 %	287	47 %
BG	502	219	44 %	128	58 %
CY	505	208	41 %	60	29 %
CZ	1 014	346	34 %	242	70 %
DE	1 500	888	59 %	558	63 %
DK	1 023	755	74 %	394	52 %
EE	500	125	25 %	72	58 %
EL	1 005	134	13 %	76	57 %
ES	1 509	948	63 %	375	40 %
FI	1 000	735	74 %	565	77 %
FR	1 500	1 062	71 %	441	42 %
HU	1 045	396	38 %	183	46 %
IE	503	216	43 %	93	43 %
IT	1 502	943	63 %	320	34 %
LT	560	216	39 %	128	59 %
LU	501	298	59 %	164	55 %
LV	509	209	41 %	147	70 %
MT	349	68	19 %	24	35 %
NL	1 002	648	65 %	249	38 %
PL	1 500	793	53 %	367	46 %
PT	1 012	127	13 %	39	31 %
RO	500	339	68 %	137	40 %
SE	1 001	744	74 %	541	73 %
SI	536	295	55 %	153	52 %
SK	520	292	56 %	100	34 %
UK	1 510	472	31 %	166	35 %
UE-27	24 640	12 521	51 %	6 214	50 %
HR	500	259	52 %	162	63 %
MK	520	187	36 %	129	69 %
TR	1 500	212	14 %	64	30 %
PC-3	2 520	658	26 %	355	54 %
Total pour les 30 États	27 160	13 179	49 %	6 569	50 %

Remarques : les données chiffrées ne sont pas pondérées. ER = représentants des travailleurs;

MM = membres de la direction des établissements.

Source : ECS 2009

Les données relatives aux établissements peuvent généralement être analysées selon deux approches distinctes, toutes deux dignes d'intérêt, en fonction de l'objet ciblé, c'est-à-dire soit proportionnellement aux établissements, soit proportionnellement aux travailleurs. Ces deux types d'analyse sont possibles en ce qui concerne les données de l'enquête. Les données

proportionnelles aux travailleurs et aux établissements fournissent des résultats différents à chaque fois qu'il existe une corrélation importante entre l'objet de l'examen et la taille de l'établissement. À titre d'exemple, seuls 37 % des établissements de dix salariés ou plus dans l'UE-27 disposent, au sein de l'unité locale, d'une instance officielle de représentation des travailleurs pouvant être

prise en considération pour l'enquête. Toutefois, 62 % des travailleurs occupés dans des établissements de dix salariés ou plus dans l'UE-27 travaillent dans des établissements dotés d'une instance de représentation. Cette différence notable des taux d'incidence s'explique par le fait que les grandes entreprises disposent plus souvent de pareille instance au niveau de leurs établissements que les petites entreprises.

De manière générale, nous pouvons nous attendre à ce que les analyses pondérées proportionnellement aux travailleurs donnent lieu à des taux d'incidence supérieurs à ceux découlant d'une analyse pondérée proportionnellement aux établissements, à chaque fois que le phénomène analysé se manifeste davantage dans les grandes entreprises. En revanche, si les différences entre les résultats obtenus à l'issue des deux types d'analyse se révèlent assez faibles, la probabilité est élevée que le phénomène en question concerne toutes les entreprises, indépendamment de la variable relative à la taille. Une ventilation des résultats en fonction des catégories d'entreprises montre qu'il n'y a pratiquement aucune différence entre une analyse des données proportionnelle aux établissements et une autre proportionnelle aux travailleurs, étant donné que la différenciation par catégorie d'entreprises minimise

l'effet de la taille décrit ci-dessus. C'est une des raisons pour lesquelles les résultats n'ont été différenciés selon les catégories d'entreprises que dans les cas où les résultats risquaient d'être fortement influencés par la variable « taille ».

Les résultats de l'enquête présentés dans ce rapport sont toujours des résultats pondérés, à la seule exception des chiffres repris dans l'annexe méthodologique. Bien que, dans certains cas, l'analyse proportionnelle aux travailleurs puisse sans nul doute apporter un éclairage intéressant et important pour une interprétation plus approfondie des données, le présent rapport se concentre sur la pondération des résultats proportionnellement aux établissements, dans un souci de plus grande lisibilité.

Incidence des instances de représentation des travailleurs et nombre d'entretiens ayant réellement eu lieu

Comme le montre le tableau A5, le taux d'incidence des instances officielles de représentation des travailleurs varie considérablement d'un État à l'autre. Dans l'échantillon non pondéré, les taux vont de 13 % à peine au Portugal à plus de 70 % dans les pays nordiques (pour une analyse des résultats pondérés, voir le chapitre 4 du présent rapport).

MM104 (= ESWT MM112)

Cet établissement appartient-il au secteur public?

Oui	(1)	passer à MM157
Non	(2)	passer à MM106
## Sans réponse.....	(3)	passer à MM106

MM106 (= ESWT MM113)

Le capital de cet établissement est-il principalement constitué...

De fonds nationaux?.....	(1)
De fonds étrangers?.....	(2)
## À parts égales de fonds nationaux et étrangers/Pas de fonds majoritaires?	(3)
## Sans réponse.....	(4)

DÉFIS POUR L'ÉTABLISSEMENT

MM150

Votre entreprise a-t-elle connu l'un des changements suivants au cours des trois dernières années?

	Oui	Non	SR
_01 L'acquisition d'une autre entreprise.....	(1)	(2)	(3)
_02 Une reprise par une autre entreprise.....	(1)	(2)	(3)
_03 Une fusion.....	(1)	(2)	(3)
_04 Une délocalisation.....	(1)	(2)	(3)
_05 Une scission.....	(1)	(2)	(3)

MM157 (= ESWT MM107)

Votre établissement rencontre-t-il un des problèmes suivants en ce qui concerne le personnel?

	Oui	Non	SR
_01 Un niveau élevé d'absentéisme et/ou d'absence pour maladie	(1)	(2)	(3)
_02 Des difficultés à trouver du personnel pour les postes qualifiés.....	(1)	(2)	(3)
_03 Des difficultés à trouver du personnel pour les postes exigeant peu ou pas de qualification	(1)	(2)	(3)
_04 Des difficultés à garder le personnel	(1)	(2)	(3)
_05 Le besoin de réduire les effectifs.....	(1)	(2)	(3)
_06 Faible motivation du personnel	(1)	(2)	(3)
_07 D'autres problèmes	(1)	(2)	(3)

MM158

Votre établissement est-il habituellement confronté à d'importantes variations de la charge de travail ...?

	Oui	Non	SR
_01 Au cours de la même journée.....	(1)	(2)	(3)
_02 D'un jour à l'autre au cours d'une semaine normale de travail	(1)	(2)	(3)
_03 Au cours de l'année, par ex. variations saisonnières.....	(1)	(2)	(3)

MM159 (= ESWT MM151)

Ces variations de la charge de travail au cours d'une journée ou d'une semaine normale sont-elles, pour la plupart, prévisibles ou non?

Prévisibles pour la plupart.....	(1)
Imprévisibles pour la plupart.....	(2)
## Les deux à parts égales	(3)
## Sans réponse.....	(4)

AMÉNAGEMENTS DU TEMPS DE TRAVAIL

MM200intro

Les questions qui traitent des différentes pratiques d'aménagement du temps de travail dans votre établissement. Avant tout ...

MM200 (= ESWT MM250 points a à c)

Dans votre établissement, y a-t-il des salariés qui sont régulièrement appelés à travailler ...?

	Oui	Non	SR
_01 La nuit entre 23 h 00 et 6 h 00 du matin	(1)	(2)	(3)
_02 Le samedi	(1)	(2)	(3)
_03 Le dimanche.....	(1)	(2)	(3)

MM201

Certains de vos salariés travaillent-ils selon un système de roulement par équipes ou un régime comparable?

Oui	(1)
Non	(2)
## Sans réponse.....	(3)

MM250 (= ESWT MM200)

Approximativement, quelle est la proportion de vos salariés qui travaillent à temps partiel?

Enquêteur : le « travail à temps partiel » comprend tous les aménagements relatifs au temps de travail dans lesquels les heures sont inférieures au temps plein habituel.

___ %

MM250x

Pourriez-vous me donner une estimation en utilisant l'échelle suivante:

- Aucun (1)
- Moins de 20 %..... (2)
- De 20 % à moins de 40 %..... (3)
- De 40 % à moins de 60 %..... (4)
- De 60 % à moins de 80 %..... (5)
- De 80 % à moins de 100 %..... (6)
- Tous (7)
- ## Sans réponse..... (8)

MM252 (= ESWT MM201)

Le travail à temps partiel peut être organisé de différentes manières. Parmi les modalités suivantes, pourriez-vous me dire lesquelles sont appliquées dans votre établissement?

		Oui	Non	NSP
_01	Un horaire fixe quotidien(1)	(1)	(2)	(3)
_02	Un autre type d'horaire fixe, par ex. certains jours fixes de la semaine à temps plein et les autres jours en congé(1)	(1)	(2)	(3)
_03	Des heures de travail flexibles, fixées quelques jours ou quelques heures à l'avance selon les besoins de l'établissement(1)	(1)	(2)	(3)
_04	D'autres formes de travail à temps partiel(1)	(1)	(2)	(3)

MM254 (nouvelle question)

Est-ce qu'au moins un de vos travailleurs à temps partiel travaille généralement moins de 15 heures par semaine?

- Oui (1)
- Non (2)
- ## Sans réponse..... (3)

MM303 (= ESWT MM305)

Ce système d'horaire flexible permet-il aux salariés d'accumuler des heures? Par exemple, est-il possible de travailler plus longtemps certains jours et de récupérer ces heures ensuite en travaillant moins d'autres jours?

- Oui (1)
- Non (2) passer à MM350
- ## Sans réponse..... (3) passer à MM350

MM304 (= ESWT MM306a)

Est-il possible pour les salariés de récupérer les heures accumulées par des jours complets de congé?

- Oui (1)
- Non (2) passer à MM350
- ## Sans réponse (3)

MM305

Votre système d'horaire flexible permet-il aux salariés d'accumuler des heures pendant une période supérieure à une année, par un mécanisme appelé crédit-temps à long terme?

- Oui (1)
- Non (2)
- ## Sans réponse..... (3)

MM350 (similaire à ESWT MM350)

Quelle est environ la proportion de vos salariés qui ont fait des heures supplémentaires au cours des 12 derniers mois?

[Montrer si MM303 = 1]

Enquêteur : pour les salariés ayant la possibilité d'accumuler des heures, les « heures supplémentaires » se réfèrent aux crédits d'heures restant comptabilisés au terme de la période de compensation fixée.

___ %

MM350x

Pourriez-vous me donner une estimation en utilisant l'échelle suivante?

- Personne (1) passer à MM400intro
- Moins de 20 %..... (2)
- De 20 % à moins de 40 %..... (3)
- De 40 % à moins de 60 %..... (4)
- De 60 % à moins de 80 %..... (5)
- De 80 % à moins de 100 %..... (6)
- Tous (7)
- ## Ne sait pas..... (8)
- ## Sans réponse..... (9)

MM351 (= ESWT MM358)

Comment les heures supplémentaires sont-elles habituellement compensées? Sont-elles généralement rémunérées, compensées par des heures de récupération, les deux possibilités sont-elles offertes dans votre établissement ou les heures supplémentaires ne sont-elles généralement pas compensées du tout?

- Rémunérées..... (1)
- Compensées par des heures de récupération..... (2)
- Les deux: rémunération ou compensation en heures de récupération..... (3)
- Pas compensées..... (4)
- ## Sans réponse..... (5)

FLEXIBILITÉ CONTRACTUELLE ET MOBILITÉ GÉOGRAPHIQUE DES SALARIÉS

MM400intro

Les questions suivantes concernent les types de contrat de travail et le système de salaire appliqué dans votre établissement.

MM400 (similaire à ESWT MM106)

Parmi les types de personnel suivants, lesquels ont travaillé au sein de votre établissement au cours des 12 derniers mois?

	Oui	Non	NSP
_01 Du personnel intérimaire.....	(1)	(2)	(3)
_02 Du personnel sous contrat à durée déterminée.....	(1)	(2)	(3)
_03 Des travailleurs indépendants	(1)	(2)	(3)

MM401

Combien de travailleurs intérimaires environ sont employés actuellement dans cet établissement?

Nombre de travailleurs intérimaires _____

Autoriser valeur « 0 »

MM401x

Pourriez-vous me donner une estimation en utilisant l'échelle suivante?

- Aucun (1)
- Entre 1 et 4 personnes (2)
- Entre 5 et 9 personnes (3)
- Entre 10 et 19 personnes (4)
- Entre 20 et 49 personnes (5)
- 50 personnes ou plus (6)
- Tous (7)
- ## Sans réponse..... (8)

MM402

Quelle est environ la proportion de vos salariés qui ont un contrat à durée déterminée?

___ %

MM402x

Pourriez-vous me donner une estimation en utilisant l'échelle suivante?

- Aucun (1)
- Moins de 20 %..... (2)
- De 20 % à moins de 40 %..... (3)
- De 40 % à moins de 60 %..... (4)
- De 60 % à moins de 80 %..... (5)
- De 80 % à moins de 100 %..... (6)
- Tous (7)
- ## Sans réponse..... (8)

MM403

Parmi vos travailleurs temporaires dont le contrat à durée déterminée a pris fin au cours des 12 derniers mois, combien ont immédiatement signé un renouvellement de contrat dans l'établissement? Est-ce la totalité, la plupart, certains ou aucun d'entre eux?

- Tous (1)
- La plupart (2)
- Certains..... (3)
- Aucun (4)
- ## Sans réponse..... (5)

ÉLÉMENTS VARIABLES DE LA RÉMUNÉRATION

MM450

Quelle est la proportion de vos salariés qui sont couverts par une convention collective salariale, au niveau de l'établissement ou à un niveau supérieur?

_____ %

Enquêteur : expliquer si nécessaire que « à un niveau supérieur » signifie par exemple « au niveau national, régional ou sectoriel ».

MM450x

Pourriez-vous me donner une estimation en utilisant l'échelle suivante?

- Personne (1) passer à MM454
- Moins de 20 % (2)
- De 20 % à moins de 40 % (3)
- De 40 % à moins de 60 % (4)
- De 60 % à moins de 80 % (5)
- De 80 % à moins de 100 % (6)
- Tous (7)
- ## Sans réponse (8) passer à MM454

MM451

Cette convention collective est-il négociée au niveau de l'établissement ou de l'entreprise ou à un niveau supérieur à l'entreprise?

Enquêteur : expliquer si nécessaire que « à un niveau supérieur » signifie par exemple « au niveau national, régional ou sectoriel ».

- Niveau de l'établissement ou de l'entreprise (1) passer à MM454
- Niveau supérieur à l'entreprise (2)
- ## Les deux types de conventions sont applicables (3)
- ## Sans réponse (4) passer à MM454

MM452

Est-il possible de déroger à cette convention collective de niveau supérieur dans certaines circonstances, pour accorder une rémunération inférieure au barème fixé dans la convention?

- Oui (1)
- Non (2)
- ## Sans réponse (3)

MM454

À l'exception des cadres supérieurs, certains de vos salariés bénéficient-ils d'éléments spécifiques de rémunération qui dépendent des performances du salarié lui-même, d'un groupe de travail ou d'un département? Ces éléments de rémunération peuvent être accordés en espèces ou sous forme d'actions dans l'entreprise.

- Oui (1)
- Non (2) passer à MM460
- ## Ne sait pas (3) passer à MM460
- ## Sans réponse (4) passer à MM460

MM455

Quelle est environ la proportion de votre personnel qui bénéficie d'éléments spécifiques de rémunération dépendant des performances du salarié lui-même?

___ %

MM455x

Pourriez-vous me donner une estimation en utilisant l'échelle suivante?

- Aucun (1)
- Moins de 10 %..... (2)
- Entre 10 % et moins de 25 %..... (3)
- Entre 25 % et moins de 50 %..... (4)
- Plus de 50 % (5)
- Tous (6)
- ## Sans réponse..... (7)

MM456

Quelle est environ la proportion de votre personnel qui bénéficie d'éléments spécifiques de rémunération dépendant des performances de l'équipe, du groupe de travail ou du département, s'il y en a?

___ %

MM456x

Pourriez-vous me donner une estimation en utilisant l'échelle suivante?

- Aucun (1)
- Moins de 10 %..... (2)
- Entre 10 % et moins de 25 %..... (3)
- Entre 25 % et moins de 50 %..... (4)
- Plus de 50 % (5)
- Tous (6)
- ## Sans réponse..... (7)

MM460

Un système de participation aux bénéfices est-il en vigueur dans cet établissement?

Enquêteur : expliquer si nécessaire qu'un système de participation aux bénéfices est un élément spécifique de rémunération dont le montant dépend des résultats de l'entreprise.

- Oui (1)
- Non (2)
- ## Sans réponse..... (3)

passer à MM463

passer à MM463

MM461

Ce système est-il proposé à tous les salariés en poste fixe ou est-il offert uniquement à ceux occupant certaines positions?

- À tous les salariés (1)
- Aux salariés occupant certaines positions uniquement..... (2)
- ## Aux deux..... (3)
- ## Sans réponse..... (4)

MM458

Ces éléments de rémunération sont-ils fixés par la direction uniquement ou sont-ils négociés avec le personnel, que ce soit directement avec les salariés ou avec leurs représentants?

- Fixés par la direction uniquement (1)
- Négociés avec le personnel..... (2)
- ## Les deux, il y a différents systèmes proposés (3)
- ## Sans réponse..... (4)

MM459

Pourquoi appliquez-vous un régime de participation aux bénéficiaires? Pour chacune des raisons potentielles suivantes, pouvez-vous me dire si elle joue « un rôle important » (1), « un rôle relatif » (2) ou « un rôle négligeable » (3) dans l'application de ce régime? (Sans réponse = code 4)

- | | | | | | |
|-----|--|-------|-------|-------|-------|
| _01 | Pour augmenter la productivité..... | (1) | (2) | (3) | (4) |
| _02 | Pour accroître la motivation du personnel..... | (1) | (2) | (3) | (4) |
| _03 | Pour attirer et conserver un personnel qualifié..... | (1) | (2) | (3) | (4) |
| _04 | Pour rehausser la participation active des salariés à l'amélioration des processus de travail ou des produits..... | (1) | (2) | (3) | (4) |
| _05 | Pour réduire les coûts salariaux en cas de faible volume des commandes..... | (1) | (2) | (3) | (4) |
| _06 | Pour d'autres raisons..... | (1) | (2) | (3) | (4) |

MM463 (nouvelle question!)

Un plan d'actionnariat des salariés est-il proposé dans cet établissement ?

- Oui (1)
- Non (2) passer à MM550intro
- ## Sans réponse..... (3) passer à MM550intro

MM464 (nouvelle question!)

Celui-ci est-il proposé à tous les salariés en poste fixe ou uniquement à ceux occupant certaines positions?

- À tous les salariés (1)
- Aux salariés occupant certaines positions uniquement..... (2)
- ## Sans réponse..... (4)

PRATIQUES DE GRH & MODE D'ORGANISATION DU TRAVAIL

MM550intro

Les questions suivantes portent sur les caractéristiques de votre personnel et vos pratiques de gestion des ressources humaines.

MM550 (= ESWT MM103)

Quelle est environ la proportion de femmes parmi vos salariés?

_____ %

MM550x

Pourriez-vous me donner une estimation en utilisant l'échelle suivante?

- Aucune..... (1)
- Moins de 20 %..... (2)
- De 20 % à moins de 40 %..... (3)
- De 40 % à moins de 60 %..... (4)
- De 60 % à moins de 80 %..... (5)
- De 80 % à moins de 100 %..... (6)
- Intégralité du personnel..... (7)
- ## Sans réponse..... (8)

MM553 (= ESWT MM104)

Quelle est environ la proportion de vos salariés occupant un poste hautement qualifié, c'est-à-dire un poste pour lequel il faut généralement un diplôme d'enseignement supérieur ou une qualification comparable?

_____ %

MM553x

Pourriez-vous me donner une estimation en utilisant l'échelle suivante?

- Aucun (1)
- Moins de 20 %..... (2)
- De 20 % à moins de 40 %..... (3)
- De 40 % à moins de 60 %..... (4)
- De 60 % à moins de 80 %..... (5)
- De 80 % à moins de 100 %..... (6)
- Tous (7)
- ## Sans réponse..... (8)

MM558

Le travail en équipes représente-t-il une caractéristique importante de l'organisation du travail dans votre établissement?

- Oui (1)
- Non (2) passer à MM561
- ## Sans réponse..... (3) passer à MM561

MM559

Concernant les tâches effectuées en équipe, les membres des équipes décident-ils eux-mêmes de la façon dont les tâches sont effectuées et par qui, ou y a-t-il généralement un supérieur hiérarchique qui distribue les tâches au sein de l'équipe?

- Les membres des équipes décident eux-mêmes..... (1)
- Les tâches sont distribuées par un supérieur hiérarchique (2)
- ## Sans réponse..... (3)

MM561

Les besoins de formation continue sont-ils systématiquement analysés à intervalles réguliers dans votre établissement?

- Oui (1)
- Non (2) passer à MM563
- ## Sans réponse..... (3) passer à MM563

MM562

Pour chacune des catégories de salariés suivantes, pourriez-vous me dire si leurs besoins en formation continue font ou non l'objet de contrôles systématiques et réguliers?

	Oui	Non	NSP
_01 Les salariés à durée indéterminée occupant un poste qualifié ou hautement qualifié.....	(1)	(2)	(3)
_02 Les salariés à durée indéterminée occupant un poste peu ou pas qualifié.....	(1)	(2)	(3)
_03 Les salariés à durée déterminée	(1)	(2)	(3)
_04 Les salariés âgés.....	(1)	(2)	(3)

MM563

Au cours des 12 derniers mois, certains de vos salariés ont-ils bénéficié de congés sur leur temps de travail normal afin de suivre une formation continue?

- Oui (1)
- Non (2) passer à MM650
- ## Sans réponse..... (3) passer à MM650

MM564

Pour chacun des motifs suivants, pourriez-vous me dire s'il a joué un rôle important ou non dans la mise en œuvre de ces mesures de formation continue?

	Oui	Non	NSP
_01 Pourvoir à l'adaptation professionnelle du personnel nouvellement engagé.....(1)	(2)	(3)	
_03 Préparer les salariés à exécuter de nouvelles tâches.....(1)	(2)	(3)	
_05 Assurer la formation du personnel après une absence de longue durée.....(1)	(2)	(3)	

DIALOGUE SOCIAL ET PARTICIPATION DES SALARIÉS

MM650intro

Les questions suivantes portent sur les structures et pratiques du dialogue social dans cet établissement.

MM650

Parmi les types suivants d'organes représentant les travailleurs, lesquels existent au sein de votre établissement? Avez-vous...?

	Oui	Non	SR
_01 {organe de représentation des travailleurs - type 1}.....(1)	(2)	(3)	
_02 {organe de représentation des travailleurs - type 2}.....(1)	(2)	(3)	
_03 {organe de représentation des travailleurs - type 3}.....(1)	(2)	(3)	
_04 {organe de représentation des travailleurs - type 4}.....(1)	(2)	(3)	
_05 {organe de représentation des travailleurs - type 5}.....(1)	(2)	(3)	
_07 Une personne ou un comité en charge de la représentation des travailleurs pour toutes les questions de sécurité et de santé au travail(1)	(2)	(3)	

Attention:

Les propositions de réponse MM650_01 à MM650_05 sont variables et diffèrent d'un pays à l'autre ;

La proposition de réponse MM650_07 est fixe et demeure identique pour tous les pays.

MM651a

Y a-t-il une ou plusieurs instances {de représentation des travailleurs} représentant différents types de travailleurs dans votre établissement?

Une seule instance	(1)
Plusieurs instances.....	(2)
## Sans réponse.....	(3)

MM654

Vous avez déclaré que cet établissement faisait partie d'une société de plus grande dimension, comprenant plusieurs établissements. Y a-t-il un {organe de représentation des travailleurs} au niveau de l'entreprise ou de l'organisation, qui représente également les salariés travaillant sur ce site?

Oui	(1)	passer à MM602
Non	(4)	passer à MM657
## Sans réponse.....	(5)	passer à MM657

MM657

Vous avez déclaré qu'il n'existait aucune instance officielle de représentation des travailleurs dans votre établissement. Est-ce que des porte-parole *ad hoc* des salariés sont désignés, ou est-ce que des comités ou des tables rondes sont composés temporairement en cas de changement important des conditions de travail ou de l'organisation du travail?

Oui	(1)
Non	(2)
## Sans réponse.....	(3)

PRATIQUES DE DIALOGUE SOCIAL

MM602

Pour chacune des mesures suivantes, pourriez-vous me dire si elle a été appliquée dans votre établissement au cours des trois dernières années?

	Oui	Non	SR
_01 Un changement important du système de rémunération	(1)	(2)	(3)
_03 Un changement de l'organisation des processus de travail	(1)	(2)	(3)
_04 Un changement de l'organisation du temps de travail	(1)	(2)	(3)
_06 Des mesures de restructuration.....	(1)	(2)	(3)

MM700

Pour chacune des mesures que vous avez appliquées au cours des trois dernières années, pourriez-vous me dire si vous avez consulté les salariés concernés avant de prendre une décision à ce sujet?

	Oui	Non	SR
_01 Un changement important du système de rémunération	(1)	(2)	(3)
_03 Un changement de l'organisation des processus de travail	(1)	(2)	(3)
_04 Un changement de l'organisation du temps de travail	(1)	(2)	(3)
_06 Des mesures de restructuration.....	(1)	(2)	(3)

MM702

Je vais à présent vous lire quelques affirmations qui traduisent des opinions générales sur la représentation des travailleurs sur le lieu de travail. En pensant à votre expérience de la représentation des travailleurs dans votre établissement, pourriez-vous me dire si vous êtes tout à fait d'accord (1), plutôt d'accord (2), ni d'accord ni pas d'accord (3), plutôt pas d'accord (4) ou pas du tout d'accord (5) avec ces affirmations?

	1	2	3	4	5	NSP
_01 Les instances de représentation des travailleurs nous apportent une aide constructive pour améliorer les performances au travail.....	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
_03 L'implication des instances de représentation des travailleurs provoque souvent des retards considérables dans les décisions importantes de la direction.....	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
_04 Nous préférierions consulter directement nos salariés.....	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
_05 La consultation des instances de représentation des travailleurs lors de changements importants entraîne une plus grande implication des salariés pour la mise en œuvre des changements	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)

INDICATEURS DE PERFORMANCE ET DE PRODUCTIVITÉ

Pour clore cet entretien, nous avons une série de questions générales sur la situation dans votre établissement.

MM701

Comment pourriez-vous qualifier à ce jour l'ambiance générale de travail dans votre établissement? Est-elle très bonne, assez bonne, plutôt tendue ou très tendue?

- Très bonne (1)
- Assez bonne..... (2)
- Plutôt tendue (3)
- Très tendue (4)
- ## Sans réponse..... (5)

MM500 (= ESWT MM110)

Comment évalueriez-vous la situation économique de cet établissement? Est-elle très bonne, assez bonne, ni bonne ni mauvaise, assez mauvaise ou très mauvaise?

- Très bonne (1)
- Assez bonne..... (2)
- Ni bonne ni mauvaise (3)
- Assez mauvaise..... (4)
- Très mauvaise (5)
- ## Ne sait pas..... (6)
- ## Sans réponse..... (7)

MM501

Par rapport à d'autres établissements opérant dans le même secteur d'activité, comment évalueriez-vous la productivité de la main-d'œuvre dans votre établissement? Diriez-vous qu'elle est nettement meilleure, un peu meilleure, dans la moyenne, ou inférieure à la moyenne du secteur?

- Nettement meilleure..... (1)
- Un peu meilleure..... (2)
- Dans la moyenne du secteur (3)
- Inférieure à la moyenne (4)
- ## Ne sait pas/La comparaison est impossible (6)
- ## Sans réponse..... (7)

MM502

Et si vous comparez la productivité de la main-d'œuvre dans votre établissement à ce jour par rapport à la situation d'il y a trois ans, diriez-vous qu'elle a sensiblement augmenté, qu'elle a légèrement augmenté, qu'elle est restée à peu près inchangée ou qu'elle a diminué?

- A sensiblement augmenté..... (1)
- A légèrement augmenté (2)
- Est restée à peu près inchangée..... (3)
- A diminué (4)
- ## Ne sait pas/La comparaison est impossible (5)
- ## Sans réponse..... (6)

Questionnaire adressé aux représentants des travailleurs

Informations de base sur le type d'instance de représentation des travailleurs (ER Type) communiquées par le personnel de direction lors de l'entretien

ER_resp:

Informations sur le type d'instance de représentation des travailleurs que le répondant choisi représente.

ER_add:

Informations relatives à l'existence ou non d'autres types d'instances générales de représentation des travailleurs au sein de l'établissement.

ER_add_0 = 1 pas d'autre type d'instance de représentation des travailleurs dans l'établissement.

ER_add_1 = 1 un ou plusieurs autres types d'instances de représentation des travailleurs dans l'établissement.

ER_info:

Informations relatives à la mise à disposition des coordonnées du représentant des travailleurs communiquées lors de l'entretien avec la direction, afin de pouvoir interroger ce représentant. Informations relatives aux cas où la direction autorise la tenue d'un entretien avec le représentant des travailleurs uniquement à condition que cet entretien n'ait pas lieu durant les heures de travail.

ER_info1: coordonnées du répondant fournies en réponse à la question MM801.

ER_info2: coordonnées du répondant à demander au standard.

ER_info: coordonnées du répondant données en MM806, mais l'entretien peut avoir lieu uniquement durant le temps libre du répondant!

ER_info4: coordonnées de l'interlocuteur à demander au standard ; l'entretien peut avoir lieu uniquement pendant le temps libre du répondant!

A. Composition de la représentation des travailleurs

ER102a [texte à lire à haute voix]

Vous avez été choisi pour cet entretien en tant que représentant du/de la <txt_ER102a>*. Au cours de cet entretien, nous désignerons cet organe par le terme plus général de « représentation des travailleurs ».

ER102b [texte à lire à haute voix]

Vous avez été choisi pour cet entretien en tant que représentant du/de la <txt_ER102b1>*. Il se peut qu'il y ait plusieurs organes de représentation des travailleurs au sein de votre établissement, tel que <txt_ER102b2>*. Veuillez donner vos réponses en fonction de tous les organes de représentation des travailleurs et pas uniquement en tant que représentant du/de la <txt_ER102b1>*.

ER104intro

Avant toute chose, j'ai quelques questions à vous poser concernant la composition de la représentation du personnel de cet établissement et ses ressources.

ER104

Approximativement, quelle est la proportion de représentants des travailleurs de cet établissement qui sont membres d'un syndicat?

___ %

ER104x

Pourriez-vous me donner une estimation en utilisant l'échelle suivante?

- Aucun (1)
- Moins de 20 %..... (2)
- De 20 % à moins de 40 %..... (3)
- De 40 % à moins de 60 %..... (4)
- De 60 % à moins de 80 %..... (5)
- De 80 % à moins de 100 %..... (6)
- Tous (7)
- ## Sans réponse..... (8)

ER106

Combien d'organisations syndicales différentes sont représentées sur le lieu de travail?

Nombre: __

ER107

Approximativement, quel est le pourcentage de salariés de cet établissement qui sont membres d'un syndicat?

___ %

ER107x

Pourriez-vous me donner une estimation en utilisant l'échelle suivante?

- Aucun (1)
- Moins de 20 %..... (2)
- De 20 % à moins de 40 %..... (3)
- De 40 % à moins de 60 %..... (4)
- De 60 % à moins de 80 %..... (5)
- De 80 % à moins de 100 %..... (6)
- Tous (7)
- ## Sans réponse..... (8)

B. Rôle et situation des représentants des travailleurs dans l'établissement, climat des relations sociales

ER150intro

Les questions suivantes concernent la coopération entre les représentants des travailleurs et la direction dans cet établissement.

ER151

En ce qui concerne le climat des relations sociales dans votre établissement, êtes-vous « tout à fait d'accord » (1), « plutôt d'accord » (2), « ni d'accord ni pas d'accord » (3), « plutôt pas d'accord » (4) ou « pas du tout d'accord » (5) avec les affirmations suivantes?

(Sans réponse = code 6)

_01	Les salariés soutiennent le travail des représentants des travailleurs.....	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
_02	Les salariés expriment rarement un intérêt pour le résultat des consultations ou des négociations	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
_05	La relation entre la direction et les représentants des travailleurs peut être qualifiée d'hostile.....	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
_06	La direction et les représentants des travailleurs déploient des efforts réels pour résoudre les problèmes communs.....	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)

C. Compétences : droits et pratiques d'information, de consultation et de négociation

a) Dispositions en matière d'information

ER200

Pour chacun des sujets suivants, pourriez-vous me dire si l'employeur fournit des renseignements pertinents aux représentants des travailleurs au moins une fois par mois (1), plusieurs fois par an (2), une fois par an (3), moins d'une fois par an (4) ou jamais (5)?

(Sans réponse = code 6)

_01	La situation économique et financière de l'établissement.....	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
_02	La situation en matière d'emploi	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
_04	Le nombre d'heures supplémentaires	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)

ER202

En ce qui concerne les informations sur l'entreprise que votre employeur vous communique, pourriez-vous me dire s'il arrive fréquemment, parfois ou presque jamais que ces informations soient classifiées comme confidentielles et que vous ne puissiez donc pas les diffuser parmi le personnel?

Fréquemment..... (1)

Parfois (2)

Presque jamais..... (3)

Sans réponse..... (4)

ER203

Habituellement, recevez-vous les informations en temps opportun et sans devoir les demander?

- Oui..... (1)
 Non..... (2)
 ## Sans réponse..... (3)

ER204

En général, les informations divulguées sur l'entreprise sont-elles suffisamment détaillées?

- Oui..... (1)
 Non..... (2)
 ## Sans réponse..... (3)

b) Pratiques de négociation et de consultation

ER207

Dans quelle mesure l'instance de représentation des travailleurs a-t-elle une influence sur les décisions de la direction dans cet établissement? Pour chacun des domaines suivants, pourriez-vous me dire si vous estimez que son influence est très forte (1), assez forte (2), assez faible (3) ou très faible (4)? À quel niveau estimez-vous son influence sur...?

- | | | | | | |
|-----|---|-----|-----|-----|-----|
| _01 | L'emploi et la gestion des ressources humaines | (1) | (2) | (3) | (4) |
| _02 | Les politiques sur l'égalité des chances et la gestion de la diversité..... | (1) | (2) | (3) | (4) |
| _03 | Les changements concernant les règlements relatifs au temps de travail | (1) | (2) | (3) | (4) |
| _04 | La fixation des rémunérations..... | (1) | (2) | (3) | (4) |
| _05 | Les questions de santé et de sécurité..... | (1) | (2) | (3) | (4) |
| _06 | Les changements dans l'organisation des processus et du rythme de travail | (1) | (2) | (3) | (4) |
| _07 | L'incidence des changements structurels tels qu'une restructuration,
une délocalisation ou une reprise | (1) | (2) | (3) | (4) |
| _08 | La gestion des carrières (sélection, évaluation, formation) | (1) | (2) | (3) | (4) |
| _10 | Les problèmes disciplinaires ou hiérarchiques | (1) | (2) | (3) | (4) |

D. Compétences et pratiques - actions revendicatives

ER260

Au cours des douze derniers mois, y a-t-il eu une ou plusieurs actions revendicatives dans votre établissement?

Oui, une (1)

Oui, plus d'une (2)

Non, aucune (3) passer à ER350intro

Sans réponse (4) passer à ER350intro

ER261a

Sous quelle forme cette action revendicative s'est-elle manifestée?

ER261b

Sous quelle forme ces actions revendicatives se sont-elles manifestées?

	Oui	Non	NSP
_01 Arrêt de travail ou grève (1)	(2)	(3)	
_02 Une grève d'une journée ou plus (1)	(2)	(3)	
_03 Un refus d'effectuer des heures supplémentaires (1)	(2)	(3)	
_04 D'autres actions (1)	(2)	(3)	

ER262a

Sur quoi portait cette action?

ER262b

Sur quoi portaient ces actions?

	Oui	Non	SR
_01 Des sujets relatifs au temps de travail (1)	(2)	(3)	
_02 Des changements dans l'organisation du travail (1)	(2)	(3)	
_03 Des sujets relatifs à la rémunération (1)	(2)	(3)	
_04 Des questions de santé et de sécurité (1)	(2)	(3)	
_06 La planification des ressources humaines et les pratiques de recrutement (1)	(2)	(3)	
_07 Des changements structurels tels que des restructurations, des fusions ou des délocalisations (1)	(2)	(3)	

ER263a

Cette action revendicative s'inscrivait-elle dans le cadre d'une campagne de plus grande ampleur, menée au niveau national, régional ou sectoriel ou se limitait-elle à votre entreprise?

Faisait partie d'une campagne plus large..... (1)

Ne concernait que l'entreprise..... (2)

Sans réponse..... (3)

[Si ER260 = 2]

ER263b

Ces actions revendicatives s'inscrivaient-elles dans le cadre d'une campagne de plus grande ampleur, menée au niveau national, régional ou sectoriel ou se limitaient-elles à votre entreprise?

Faisaient partie d'une campagne plus large (1)

Ne concernaient que l'entreprise..... (2)

Les deux..... (3)

Sans réponse..... (4)

E. Ressources

ER300

En moyenne, durant combien d'heures êtes-vous autorisé à vous absenter de votre travail pour exercer vos fonctions, tout en conservant votre rémunération?

Heures/semaine: _ _

Sans réponse (99)

[Si la réponse est « autant d'heures que nécessaire », inscrire « 88 »; si les fonctions sont exercées à temps plein, demander combien d'heures sont ainsi assurées]

ER301

Le temps dont vous disposez est-il généralement suffisant pour remplir vos fonctions de représentant des travailleurs?

Oui..... (1)

Non..... (2)

Cela dépend..... (3)

Sans réponse..... (4)

ER304

Les représentants des travailleurs reçoivent-ils à intervalles réguliers une formation sur des sujets propres à leur rôle de représentants des travailleurs?

Oui..... (1)

Non..... (2)

Sans réponse..... (3)

F. Sujets thématiques : conventions collectives salariales et rémunération liée aux performances

ER350intro

Maintenant, je voudrais vous poser quelques questions sur certains règlements et politiques spécifiques de votre établissement et sur l'implication des représentants des travailleurs dans ce domaine.

ER350

Dans votre établissement, y a-t-il des salariés autres que les cadres supérieurs qui bénéficient d'éléments de rémunération liés aux performances?

Oui..... (1)

Non..... (2) passer à ER353b

Sans réponse..... (3) passer à ER353b

ER351

Au cours de l'élaboration de ce système de rémunération liée aux performances, à quel stade les représentants des travailleurs ont-ils été impliqués pour la première fois? Était-ce dès les discussions sur l'opportunité de mettre en place un système de ce type, lors de la définition des modalités pratiques du système ou seulement après la prise des décisions sur l'organisation du système? Ou bien n'ont-ils pas été impliqués?

- Dès les discussions sur l'opportunité de mettre en place un système de ce type (1)
- Lors de la définition des modalités pratiques du système..... (2)
- Après la prise des décisions sur l'organisation du système..... (3)
- Aucune implication (4)
- ## Sans réponse..... (5)

ER352

Au cours des douze derniers mois, les salariés ont-ils souvent, rarement ou n'ont-ils jamais émis de plainte individuelle sur le système de rémunération liée aux performances?

- Souvent..... (1)
- Rarement (2)
- Jamais (3)
- ## Sans réponse..... (4)

[Si ER350 = 1 (c'est-à-dire s'il existe un système de rémunération liée aux performances dans l'établissement)]:

ER353a

D'une manière générale, la représentation du personnel soutient-elle le système de rémunération liée aux performances appliqué dans cet établissement, affiche-t-elle une position neutre à l'égard de cette pratique ou s'y oppose-t-elle?

[Si ER350 = 2 ou 3 (c'est-à-dire s'il n'existe aucun système de rémunération liée aux performances dans l'établissement)]:

ER353b

D'une manière générale, la représentation du personnel soutiendrait-elle l'introduction d'un système de rémunération liée aux performances dans cet établissement, afficherait-elle une position neutre à l'égard de cette pratique ou s'y opposerait-elle?

- Elle le soutiendrait (1)
- Elle serait neutre (2)
- Elle s'y opposerait (3)
- ## Sans réponse..... (4)

G. Autres questions thématiques

ER400

Pour chacun des régimes de temps de travail et des modes de travail suivants, pourriez-vous me dire s'ils s'appliquent ou non, à l'heure actuelle, à des travailleurs de votre établissement?

	Oui	Non	SR
_01 Prestation d'heures supplémentaires.....	(1)	(2)	(3)
_02 Travail à temps partiel.....	(1)	(2)	(3)
_03 Crédits-temps ou autres régimes de temps de travail flexible	(1)	(2)	(3)
_04 Travail posté.....	(1)	(2)	(3)
_05 Travail de nuit.....	(1)	(2)	(3)
_06 Travail durant le week-end.....	(1)	(2)	(3)
_07 Travailleurs intérimaires.....	(1)	(2)	(3)
_08 Travailleurs sous contrat à durée déterminée	(1)	(2)	(3)

ER401

En ce qui concerne les modes de travail ou les régimes de temps de travail qui ne s'appliquent actuellement à aucun salarié de votre établissement, pourriez-vous me dire si l'un d'eux n'a pas été appliqué dans votre entreprise parce que vous vous y opposez?

Oui.....	(1)	
Non.....	(2)	passer à ER404
## Sans réponse.....	(3)	passer à ER404

ER402

Lequel de ces modes de travail ou de ces régimes de temps de travail n'est pas appliqué actuellement parce que les représentants des travailleurs s'y opposent?

	Oui	Non	SR
_01 La prestation d'heures supplémentaires.....	(1)	(2)	(3)
_02 Le travail à temps partiel	(1)	(2)	(3)
_03 Les crédits-temps ou autres régimes de temps de travail flexible.....	(1)	(2)	(3)
_04 Le travail posté	(1)	(2)	(3)
_05 Le travail de nuit	(1)	(2)	(3)
_06 Le travail durant le week-end	(1)	(2)	(3)
_07 Le recours à des travailleurs intérimaires.....	(1)	(2)	(3)
_08 L'embauche de travailleurs sous contrat à durée déterminée.....	(1)	(2)	(3)

ER404

Pour chacun des régimes de temps de travail et des politiques de gestion du personnel cités ci-après, j'aimerais savoir si les représentants des travailleurs ont été impliqués ou non dans la fixation de règles et de procédures à ce sujet, que ce soit par voie de consultation ou de négociation.

	Oui	Non	SR
_01 La fixation de la durée du temps de travail.....(1)	(2)	(3)	(3)
_02 Les règles et les procédures relatives à la prestation d'heures supplémentaires(1)	(2)	(3)	(3)
_03 Le travail à temps partiel(1)	(2)	(3)	(3)
_04 Les crédits-temps ou autres régimes de temps de travail flexible.....(1)	(2)	(3)	(3)
_05 Le travail posté(1)	(2)	(3)	(3)
_06 Le travail de nuit(1)	(2)	(3)	(3)
_07 Le travail durant le week-end(1)	(2)	(3)	(3)
_08 Le recours à des travailleurs intérimaires.....(1)	(2)	(3)	(3)
_09 L'utilisation de contrats à durée déterminée.....(1)	(2)	(3)	(3)
_11 L'accès à la formation.....(1)	(2)	(3)	(3)

ER406

Parmi les plaintes individuelles que les représentants des travailleurs ont traitées dans votre établissement au cours des douze derniers mois, les problèmes suivants ont-ils été soulevés? Pour chacun, veuillez indiquer s'il a été souvent (1), rarement (2) ou jamais (3) soulevé.

	1	2	3	SR
_01 Salariés à temps plein souhaitant un poste à temps partiel mais ne l'obtenant pas..... (1)	(2)	(3)	(4)	(4)
_02 Salariés de nuit ou en équipes souhaitant un poste de jour mais ne l'obtenant pas..... (1)	(2)	(3)	(4)	(4)
_03 Augmentation des heures supplémentaires sans consultation suffisante..... (1)	(2)	(3)	(4)	(4)
_04 Trop de travail le week-end..... (1)	(2)	(3)	(4)	(4)
_05 Mécontentement sur les barèmes ou les systèmes de rémunération (1)	(2)	(3)	(4)	(4)
_06 Refus d'une demande de formation complémentaire ou de perfectionnement..... (1)	(2)	(3)	(4)	(4)
_07 Mécontentement sur les possibilités de développement de la carrière (1)	(2)	(3)	(4)	(4)
_08 Mauvais climat social dans une équipe, un groupe de travail ou un département..... (1)	(2)	(3)	(4)	(4)
_09 Mécontentement sur la situation en matière de santé et de sécurité..... (1)	(2)	(3)	(4)	(4)
_10 Mécontentement sur la liberté accordée quant à la gestion pratique du crédit-temps ou du système équivalent d'horaire flexible..... (1)	(2)	(3)	(4)	(4)

H. Aspects généraux

ER500intro

Pour terminer, je vais vous poser quelques questions d'ordre statistique.

ER501

Combien d'années d'expérience en tant que représentant des travailleurs avez-vous dans cet établissement?

__ année(s)

ER502

En tant que représentant des travailleurs: représentez-vous la totalité ou seulement une partie des travailleurs de cet établissement?

Tout le personnel (1) passer à ER504

Seulement une partie du personnel (2)

Sans réponse..... (3) passer à ER504

ER503

Quelle est, approximativement, la proportion de travailleurs que vous représentez dans cet établissement?

___ %

ER503x

Pourriez-vous m'indiquer approximativement la proportion de travailleurs que vous représentez dans cet établissement?

Moins de 20 %..... (1)

De 20 % à moins de 40 %..... (2)

De 40 % à moins de 60 %..... (3)

De 60 % à moins de 80 %..... (4)

De 80 % à moins de 100 %..... (5)

Tous (6)

Sans réponse..... (7)

ER504

Pourrions-nous prendre à nouveau contact avec vous ultérieurement si nous avons des questions supplémentaires à vous poser?

Oui, donne son accord (1)

Non, ne donne pas son accord (2)

Sans réponse..... (3)

Merci beaucoup pour votre collaboration.

FIN DE L'ENTRETIEN

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

Enquête sur les entreprises en Europe 2009 : rapport de synthèse

Luxembourg : Office des publications de l'Union européenne

2011 – VIII, 144 p. – 21 x 29,7 cm

ISBN 978-92-897-1010-7

doi: 10.2806/16630

SALES AND SUBSCRIPTIONS

Publications for sale produced by the Office for Official Publications of the European Communities are available from our sales agents throughout the world.

How do I set about obtaining a publication?

Once you have obtained the list of sales agents, contact the sales agent of your choice and place your order.

How do I obtain the list of sales agents?

- Go to the Publications Office website: <http://www.publications.europa.eu/>
- Or apply for a paper copy by fax (352) 2929 42758

L'« Enquête sur les entreprises en Europe 2009 – Flexibilité et dialogue social » (ci-après : «ECS 2009») est la deuxième enquête d'envergure européenne menée par Eurofound auprès des entreprises. Elle a permis de recueillir des données sur les stratégies de flexibilité des entreprises et constitue une source unique d'informations comparatives concernant le dialogue social sur le lieu de travail. Selon les directeurs et représentants des travailleurs interrogés dans quelque 27 000 établissements publics et privés de toute l'Europe, la flexibilité du temps de travail est le type de flexibilité le plus répandu dans les entreprises européennes. Plus de la moitié des établissements de dix salariés ou plus situés dans les 27 États membres de l'UE ont mis en place un régime ou l'autre de flexibilité du temps de travail, ce qui représente une augmentation substantielle par rapport aux résultats relevés quatre ans auparavant, lors de la première enquête sur les entreprises en Europe qui couvrait 21 États.

Enfin, l'ECS 2009 sonde les opinions et les expériences en matière de dialogue social sur le lieu de travail. Elle révèle ainsi que six salariés sur dix en Europe sont couverts par une instance reconnue de représentation des travailleurs. Si les résultats recueillis témoignent de pratiques fermement ancrées de dialogue social sur le lieu de travail en Europe, ils mettent aussi en lumière certaines limites et montrent qu'il existe des différences importantes entre les divers États européens.

La Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail (Eurofound) est un organisme tripartite de l'Union européenne, dont le rôle consiste à fournir aux principaux décideurs en matière de politique sociale des données, connaissances et conseils établis sur la base de recherches comparatives. La Fondation a été instituée en 1975 par le règlement (CEE) n° 1365/75 du Conseil du 26 mai 1975.



Publications Office

Publications.europa.eu

ISBN 978-92-897-1010-7



9 789289 708630