



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



Troisième enquête européenne sur les entreprises: premiers résultats

> Résumé <

«La crise n'a fait que confirmer la nécessité de modifier notre façon de relever nos défis socioéconomiques... Si nous sommes préparés à nous adapter à notre monde en rapide évolution, si nous traitons les défis sociaux et économiques actuels de manière intelligente, elle a le potentiel de faire déferler de toutes nouvelles vagues de créativité et d'innovation et de créer de nouvelles sources de croissance durable et d'emplois. Telle est la raison pour laquelle l'innovation est une pierre angulaire de notre stratégie Europe 2020 pour la croissance et les emplois.»

José Manuel Barroso, discours prononcé lors du lancement de l'initiative «Innovation sociale Europe» en mars 2011



Introduction

Les entreprises européennes ont un rôle essentiel à jouer pour aider l'UE à atteindre les objectifs de croissance intelligente, inclusive et durable fixés dans la stratégie Europe 2020. La façon dont elles organisent leur travail est importante pour faciliter l'innovation, améliorer les résultats et garantir la bonne qualité de l'emploi. L'innovation sur le lieu de travail est de plus en plus reconnue comme une source principale de croissance, contribuant, comme elle le fait, au développement du capital humain et poussant à la fois la créativité et la productivité. L'initiative phare «Union de l'innovation», qui s'inscrit dans le cadre de la Stratégie Europe 2020, considère l'innovation sur le lieu de travail comme étant complémentaire à l'innovation technologique et comme un prérequis pour atteindre la croissance intelligente. Les systèmes de relations industrielles sont essentiels pour façonner la façon dont les entreprises répondent à ces défis. La situation socioéconomique et la compétitivité apparaissent meilleures dans les pays qui disposent d'institutions de dialogue social et de relations industrielles bien établies.¹

La troisième enquête européenne sur les entreprises (European Company Survey — ECS) dresse l'inventaire des pratiques dans des établissements occupant plus de 10 employés dans l'EU28, ainsi que dans l'ancienne République yougoslave de Macédoine, en Islande, au Monténégro et en Turquie. Au total, plus de 30 000 établissements ont été sondés par Gallup Europe, la taille de l'échantillon cible par pays étant comprise entre 300 et 1 650 employés. Les sujets abordés sont l'organisation du travail, les pratiques concernant la gestion des ressources humaines (RH), la participation des employés et le dialogue social, ainsi que la façon dont ces pratiques soutiennent la «croissance intelligente».

¹ László Andor, commissaire européen chargé de l'emploi, des affaires sociales et de l'inclusion, «Social Dialogue – vital component of European social model, not a luxury», discours du 15 avril 2013

Principaux résultats

- Certains pays ont une incidence élevée à la fois de pratiques de travail innovantes et de structures de dialogue social.
- La rémunération est variable – dans 63 % des établissements.
- Les employés documentent les bonnes pratiques – dans 62 % des établissements.
- Absentéisme – 13 % font état de niveaux élevés.
- Innovation – 63 % des entreprises signalant une bonne situation financière ont innové.
- Compétences – 39 % des entreprises éprouvent des difficultés à trouver du personnel présentant les compétences requises.

Des entretiens ont été organisés au printemps 2013 avec les directeurs des ressources humaines (RH) et (dans la mesure du possible) avec les représentants des employés. La troisième ECS fournit de nouvelles informations sur l'organisation des établissements et, en particulier, sur la façon dont les employés et leurs représentants participent à l'amélioration de l'organisation et des processus de travail. Son objectif ultime est de permettre de mieux comprendre comment faciliter la croissance économique des États membres et comment améliorer les réalisations au niveau des employés. Le présent résumé décrit principalement les premiers résultats de l'étude en ce qui concerne les pratiques des établissements actifs dans le secteur marchand, principalement des établissements privés à vocation commerciale, à l'exclusion des secteurs de la pêche et de l'agriculture. Les pratiques dans les établissements ayant une mission de services publics (santé, enseignement et administration publique) sont décrites à la fin du présent résumé. D'autres analyses

examineront si et dans quelle mesure des groupes spécifiques de caractéristiques d'établissement se combinent et sont associés aux résultats.

Performances et innovation

Situation financière

La situation financière des établissements en 2013 a été jugée «bonne», voire «très bonne», par la direction dans 62 % des cas, «ni bonne ni mauvaise» dans 30 % des cas et «mauvaise» dans 8 % des cas.

La situation financière des établissements au cours des trois années antérieures a été jugée stable par 41 % des dirigeants. 29 % des dirigeants ont signalé une amélioration et 29 % également, une détérioration.

Par rapport à la moyenne, c'est dans le secteur de la construction que la tendance à signaler une mauvaise, voire très mauvaise, situation financière est la plus forte: 13 % contre 9 %. Ceci reflète plus que probablement l'impact de l'effondrement du marché immobilier dans une grande partie de l'Europe dans ce secteur. Les dirigeants dans les services financiers sont nettement plus optimistes puisque seuls 5 % d'entre eux qualifient de mauvaise, voire très mauvaise, la situation financière de leur établissement.

Innovation

Les dirigeants signalent que les formes suivantes d'innovation ont été mises en place récemment:

- des méthodes nouvelles ou améliorées de marketing ou de communication, dans 34 % des établissements,
- des produits ou services nouveaux ou modifiés de manière significative, dans 41 % des établissements,
- des procédés nouveaux ou des procédés modifiés de manière significative, tant pour la production de biens que pour la fourniture de services, dans 36 % des établissements.

Les différences entre les tailles des entreprises et le secteur économique jouent un rôle. C'est dans les moyens et grands établissements que la probabilité de mise en place d'innovations est la plus grande². Les secteurs du commerce de gros, du commerce de détail, de l'alimentation et du logement arrivent aux premiers rangs en ce qui concerne la mise en place de nouvelles méthodes de marketing et l'introduction de nouveaux produits ou services (41 % des établissements l'ont fait). La probabilité de mise en place de nouveaux processus est la plus forte dans les établissements du secteur de la fabrication (42 %).

L'enquête révèle l'existence d'un lien entre l'innovation et les résultats financiers. 63 % des établissements dont la situation financière a été jugée bonne par les dirigeants ont déclaré avoir mis en place une ou plusieurs des formes d'innovation ci-dessus. Par comparaison, 59 % des établissements n'ont pas introduit d'innovations similaires. Dans 34 % des établissements qui avaient mis en place des innovations, les dirigeants ont signalé que la situation financière s'était améliorée contre 23 % des établissements dans lesquels aucune innovation n'avait été introduite.

Conception de la structure organisationnelle et organisation du travail

L'ECS a examiné l'organisation du travail sous les éclairages suivants: coordination et contrôle des interactions tant au sein des établissements qu'entre ceux-ci, gestion des connaissances au sein de l'établissement et examen des pratiques qui soutiennent la flexibilité fonctionnelle.

Conception de la structure organisationnelle

Un défi de taille sur le plan organisationnel est le compromis entre la normalisation, l'optimisation des processus de travail, l'innovation et la réactivité aux exigences du marché. La capacité à gérer ces tensions concurrentielles dépend à son tour de la façon dont plusieurs caractéristiques organisationnelles se combinent. Ainsi, la façon dont un établissement définit ses départements peut être révélatrice des priorités de celui-ci. Les résultats de l'ECS montrent que les établissements de l'UE accordent davantage la priorité aux ressources, aux processus et aux systèmes administratifs qu'aux productions et aux marchés:

- 72 % des établissements indiquent différencier leurs départements sur la base de la fonction (ventes et production, par exemple);
- 46 % les différencient sur la base des produits et
- 20 %, sur la base du marché géographique.

Les systèmes de contrôle de la qualité sont essentiels pour réduire la quantité de déchets et améliorer la production de l'organisation. Le contrôle de la qualité n'est cependant pas mis en œuvre de manière uniforme entre les établissements européens. Ainsi, la qualité est contrôlée en permanence dans 76 % des établissements, de manière ponctuelle dans 16 % et pas du tout, dans 8 %. Le contrôle permanent est plus fréquent dans les établissements de plus grande taille: 87 % des grands établissements contrôlent la qualité en permanence. Le contrôle permanent de la qualité est plus fréquent dans les filiales (où il est exécuté dans 83 % des établissements) qu'au niveau des sièges (77 % des établissements) et des entreprises ne comptant qu'un seul établissement (75 %). C'est dans le secteur de la fabrication (83 %) qu'il est le plus courant.

Les établissements utilisent des systèmes d'information pour relier les stades de la production ou le procédé de service, par exemple, au sein des organisations travaillant suivant le principe de la production à flux tendu. 44 % des établissements signalent utiliser ces systèmes pour minimiser les niveaux de stock ou les en-cours: produits partiellement finis ou services partiellement livrés. C'est dans la fabrication (51 %), ainsi que dans les secteurs du commerce de gros, du commerce de détail, de l'alimentation et du logement (48 %) que l'utilisation de ces systèmes est la plus courante.

Collaboration

La mondialisation et le développement des technologies de l'information et de la communication ont engendré des changements fondamentaux dans la répartition géographique des activités économiques et élargi le paysage concurrentiel des organisations. Il en résulte que les unités locales ont davantage l'occasion de se spécialiser que dans le passé, ce qui a des implications sur la collaboration tant entre les établissements qu'au sein de ceux-ci. Afin d'examiner

² Les établissements inclus dans l'enquête sont répartis en trois catégories: petits (10-49 employés), moyens (50-249 employés) et grands (250 employés et plus).

ce point, l'ECS s'est penchée sur la question de savoir dans quelle mesure différentes activités étaient soit exécutées dans les établissements sondés, soit externalisées. Cet examen a fait apparaître la ventilation suivante:

- production de biens et services: 58 % des établissements,
- conception ou développement de nouveaux produits ou services: 46 % des établissements,
- vente ou commercialisation de biens ou services: 73 % des établissements.

Les différences sectorielles sont importantes. Ce sont les établissements relevant du secteur de la fabrication qui sont les plus susceptibles d'être actifs dans la conception et le développement (61 %), d'une part, et dans la production (82 %), d'autre part. Les activités de vente et de marketing sont les plus fréquentes dans les secteurs du commerce de gros et du commerce de détail, ainsi que dans ceux de l'alimentation et du logement (où elles sont exécutées dans 85 % des établissements).

Les chaînes de valeur sont organisées au moyen de la collaboration avec d'autres unités commerciales et de l'externalisation auprès de celles-ci. Près de 55 % des établissements collaborent avec d'autres établissements ou organisations à la conception et au développement, 50 % à la production et 50 % aux activités de vente et marketing. 27 % des dirigeants indiquent que la production est partiellement ou entièrement externalisée auprès d'un tiers. En ce qui concerne la conception et le développement, 19 % des dirigeants signalent que ces activités sont externalisées par leur établissement; ce pourcentage est identique pour la vente et le marketing.

Prise de décision et hiérarchie

Une importante décision à prendre dans l'organisation du travail consiste à déterminer s'il y a lieu de centraliser la prise de décision (afin de la confier exclusivement à la haute direction) ou de la décentraliser (afin que l'employé exécutant la tâche puisse prendre des décisions). Une plus grande latitude dans la prise de décision au niveau des

employés est associée à leur plus grand bien-être. Les organisations peuvent en outre avoir des niveaux hiérarchiques plus ou moins nombreux, la majorité en ayant trois ou moins. Dans 54 % des établissements, ce sont les responsables ou superviseurs qui décident de la planification et de l'exécution des tâches professionnelles quotidiennes. Dans 40 % des établissements, cette décision est prise à la fois par les employés et par les responsables. Dans 6 % des cas seulement, les employés décident eux-mêmes.

En moyenne, 28 % des établissements comptent un ou deux niveaux hiérarchiques; 43 % en ont trois et 29 %, quatre ou plus. Les organisations hiérarchiques à quatre niveaux ou plus se rencontrent plus fréquemment dans les établissements du secteur des services financiers. Les structures organisationnelles apparaissent relativement stables: 90 % des dirigeants signalent que le nombre de niveaux hiérarchiques de leur établissement n'a pas changé depuis le début 2010.

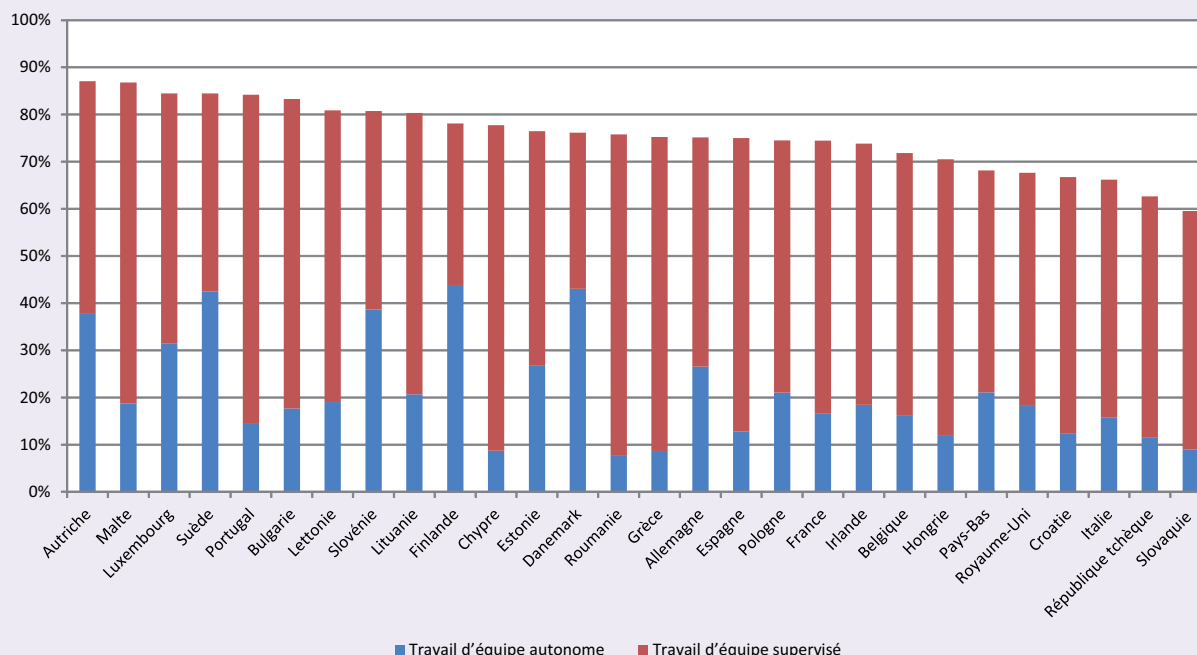
Travail d'équipe

Les organisations appliquent la flexibilité fonctionnelle afin d'accroître leur capacité à répondre rapidement aux conditions changeantes du marché: l'alternance des tâches est plus aisée lorsque les employés sont plus flexibles. Une telle flexibilité requiert la mise en œuvre de différents types de travail d'équipe et la formation des employés pour qu'ils puissent effectuer des tâches en alternance. Dans 57 % des établissements où le travail d'équipe est pratiqué, les employés font partie d'une seule et même équipe. C'est dans le secteur de la construction que la probabilité de contribuer à plus d'une équipe est la plus grande.

In 23% of establishments, most employees rotate tasks with other employees, in 44%, only some employees do so, while in 33% of establishments tasks are not rotated. In 5% of establishments, managers report that the high level of skills and expertise required prevent employees from rotating tasks. Task rotation is most prevalent in construction and in manufacturing: in 29% and 25% of establishments, respectively, most employees rotate tasks.

Dans des équipes autonomes ou semi-autonomes, les employés décident entre eux de la répartition des

Figure 1: travail d'équipe autonome et supervisé, par pays (%)



tâches afin de réaliser un produit ou un service (du moins en partie) et sont tenus pour collectivement responsables de l'exécution de ces tâches. Le travail d'équipe autonome se pratique dans 20% des établissements et le travail d'équipe supervisé, dans 53%. Tandis que le travail d'équipe d'une manière générale est le plus fréquent en Autriche, à Malte et au Luxembourg, c'est en Finlande, au Danemark et en Suède que les niveaux les plus élevés de travail d'équipe autonome sont enregistrés. Le travail d'équipe supervisé est le plus courant en Roumanie, à Chypre et au Portugal.

Gestion des connaissances

Les connaissances sont de plus en plus considérées comme une source essentielle d'avantage concurrentiel. La gestion des connaissances suppose qu'une organisation acquiert le contrôle d'une ressource immatérielle essentielle, à savoir les connaissances de ses employés, par sa collecte et son traitement systématique, la mettant ainsi à la disposition de l'ensemble de l'organisation. L'avantage escompté de la gestion des connaissances est une plus grande capacité à s'adapter et, partant, à faire face à la concurrence. Les organisations peuvent également surveiller le marché et les développements au sein d'autres organisations afin de suivre les développements technologiques ou les nouvelles idées dans les produits, les processus et les services. Dans 62% des établissements, les employés documentent et gardent une trace de leurs bonnes pratiques de travail ou des leçons apprises dans le but de les partager avec les collègues. Dans 29% des établissements, les idées externes ou les développements technologiques pour des produits, des processus ou des services nouveaux ou améliorés sont suivis par un personnel spécialement affecté à cette tâche. Dans 39% des établissements, le suivi des idées externes fait partie des responsabilités de l'équipe générale; dans 32% des établissements, il n'y a pas de suivi des idées externes.

Pratiques en matière de ressources humaines

Les pratiques en matière de RH constituent un complément important de l'organisation du travail et un élément essentiel de la politique de recrutement du personnel, de la récompense des performances et du développement du capital humain. À ce titre, elles ont un impact sur l'innovation sur le lieu de travail.

Contrats

Dans la grande majorité des établissements (78%), la plupart des employés (80% ou plus) ont un contrat à durée indéterminée. L'utilisation des contrats de ce type diffère d'un secteur à l'autre. C'est dans les services financiers qu'elle est la plus fréquente puisque dans 86% des établissements, la plupart des employés (80% ou plus) ont un tel contrat.

Évolution de carrière

Environ 88% des dirigeants étaient d'accord ou tout à fait d'accord pour dire que: «la majorité des employés qui ont eu un contrat temporaire ont signé un autre contrat par la suite». Près de 86% des dirigeants étaient d'accord ou tout à fait d'accord pour dire qu': «en général, lors du recrutement, la direction regarde d'abord si des candidats internes pourraient convenir». Dans 70% des établissements, des évaluations des performances ou des entretiens d'évaluation sont réalisés pour certains employés au moins. Cette pratique est plus fréquente dans les moyens (84%) et grands établissements (92%).

Emplois qualifiés

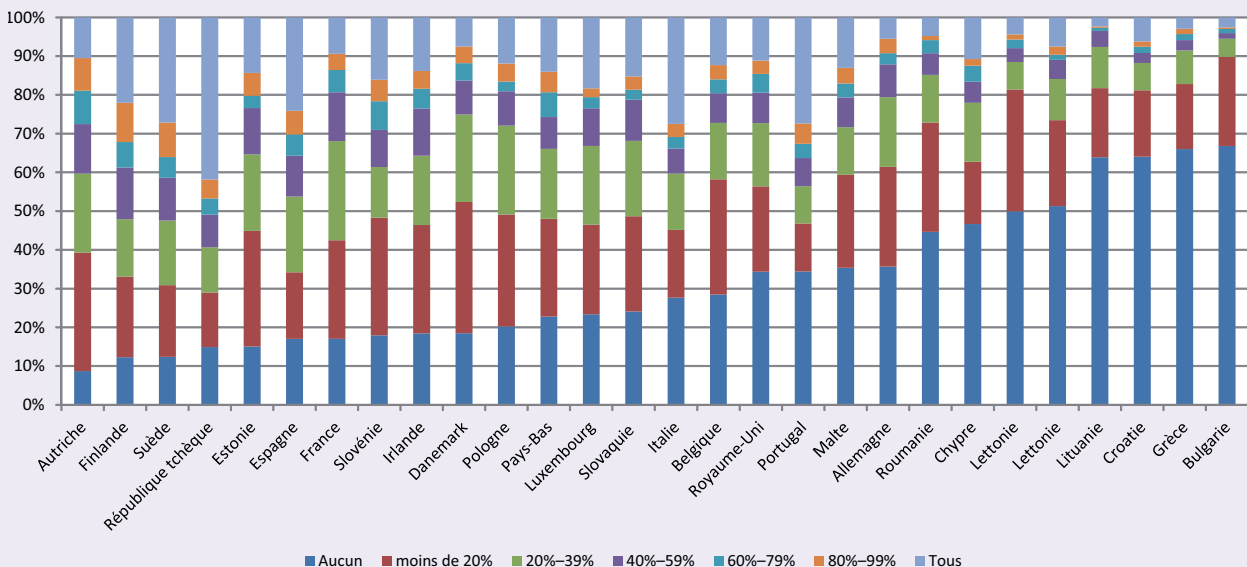
Dans 51% des établissements, moins de 20% des employés occupent un emploi hautement qualifié, à savoir un emploi qui nécessite au moins un an d'apprentissage sur le lieu de travail afin de devenir compétent pour cette tâche. À l'inverse, dans 24% des établissements, la plupart des employés (80% ou plus) occupent de tels emplois hautement qualifiés.

Formation

71% des établissements ont offert à quelques employés au minimum une formation sur leur temps de travail avec maintien de la rémunération au cours des douze mois précédant l'étude. À l'inverse, dans près d'un tiers (29%) des établissements, aucune formation sur le temps de travail avec maintien de la rémunération n'a été offerte au personnel. Ce sont les petits établissements qui ont le moins tendance à offrir une telle formation: dans 32% des cas, aucun employé n'a pu suivre une formation sur son temps de travail avec maintien de sa rémunération. Ceci n'est, par contre, le cas que dans 9% des grands établissements.

C'est en Bulgarie, en Grèce, en Croatie et en Lituanie que l'offre d'une formation sur le temps de travail avec maintien de la rémunération a été la moins fréquente

Figure 2: pourcentage des employés ayant suivi une formation sur leur temps de travail avec maintien de la rémunération, par pays (%)



au cours des 12 derniers mois, plus de 60 % des établissements n'ayant pas offert une telle possibilité. L'offre d'une telle formation au minimum à certains employés est la plus fréquente en Autriche, en Finlande et en Suède. Dans ce domaine, la République tchèque se distingue toutefois des autres pays, 42 % des établissements tchèques ayant offert une telle formation à l'ensemble des employés au cours de l'année précédant l'étude. Elle est suivie par la Suède, le Portugal et l'Italie.

Aux endroits où la possibilité de suivre une formation sur les heures de travail avec maintien de la rémunération a été offerte, la formation en entreprise visait le plus souvent le développement et l'amélioration des compétences des employés pour l'exercice de l'emploi qu'ils occupaient, en particulier dans les services financiers, les autres services ainsi que les secteurs du commerce de gros, du commerce de détail, de l'alimentation et du logement. Un autre objectif important, en particulier dans les secteurs de la fabrication, de la construction et des transports, était d'accroître la sensibilisation aux questions de santé et de sécurité et à la prévention des risques.

Temps de travail

Sept établissements sur dix (69 %) dans l'UE comptent au minimum quelques employés à temps partiel. Il existe de grandes différences dans la prévalence du temps partiel entre les États membres. Quasiment tous les établissements aux Pays-Bas (93 %) et en Autriche (90 %) ont au minimum quelques employés à temps partiel. Par contre, seuls 14 % des établissements en Croatie et 22 % au Portugal ont des employés à temps partiel.

Dans 65 % des établissements, au moins quelques employés peuvent adapter l'heure à laquelle ils débutent ou finissent leur journée quotidienne en fonction de leurs besoins personnels («horaires flexibles»). La probabilité que des horaires flexibles soient offerts aux employés est la plus grande dans les pays nordiques et en Autriche puisque 80 % des établissements de ces pays, voire plus, offrent une telle possibilité. Cette probabilité est, par contre, la moins grande à Chypre (37 %), en Bulgarie (33 %) et en Croatie (30 %). Dans 69 % des établissements, les employés peuvent cumuler leurs heures supplémentaires pour prendre des jours de congé. Cette pratique est plus courante dans les grands

et moyens établissements (81 % et 74 % des établissements respectivement offrent cette option) que dans les petits établissements (68 %).

Rémunération variable

La rémunération variable peut prendre un certain nombre de formes: rémunération au résultat (rémunération à la pièce, prime sur le chiffre d'affaires, courtage ou commissions), d'autres formes de rémunération liée à la performance individuelle ou collective (équipe ou groupe) (principalement boni) ou des rémunérations liées aux résultats de l'entreprise (régimes de participation aux bénéfices). Dans certains cas, les entreprises peuvent offrir une rémunération supplémentaire variable sous la forme de régime de plan d'actionnariat proposé par l'entreprise. Un peu moins de deux tiers (63 %) des établissements utilisent une certaine forme de rémunération variable. La forme la plus courante est la rémunération supplémentaire liée aux performances individuelles, suivie de la rémunération au résultat, par exemple, rémunération à la pièce et rémunération supplémentaire liée aux résultats de l'entreprise, de la rémunération aux résultats de l'équipe et du plan d'actionnariat proposé par l'entreprise. La rémunération variable est plus fréquente dans les grands et moyens établissements (84 % et 78 % respectivement) que dans les petits (60 %). Des différences similaires entre les classes s'observent pour tous les types de rémunération variable.

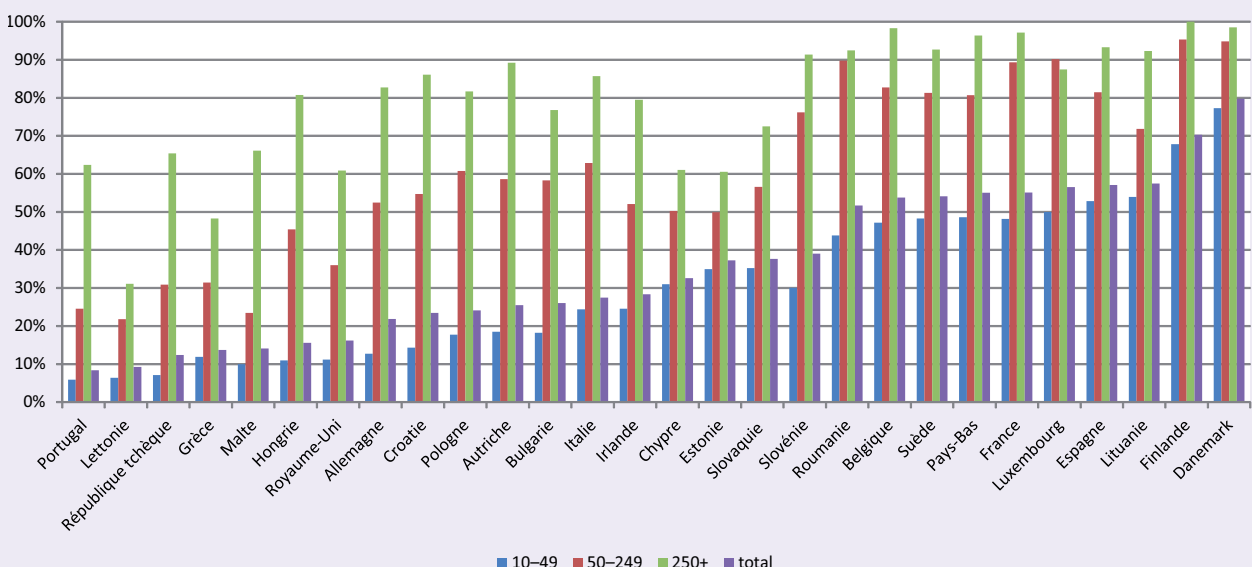
Dialogue social et participation des employés

La façon dont les employés contribuent à façonner leur vie au travail est un élément central de cette étude, couvrant à la fois le dialogue social au niveau de l'établissement et les formes directes de participation des employés. La présence de structures officielles du dialogue social est organisée tout comme le sont les ressources disponibles pour la représentation des employés.

Structures du dialogue social

En moyenne, une structure élue officielle de représentation des employés (syndicat reconnu, comité d'entreprise ou variété nationale de représentation statutaire) est présente dans 32 % des établissements³. La prévalence varie fortement en

Figure 3: présence d'une structure officielle de représentation des employés par pays et par taille d'établissement (%)



³ La cartographie de la prévalence des structures nationales est basée sur les informations reçues du réseau de l'Observatoire européen des relations industrielles (EIRO) d'Eurofound: voir http://www.eurofound.europa.eu/eiro/about_index.htm

fonction de la taille des établissements: 26 % des petits établissements ont une représentation officielle des employés contre 60 % des moyens établissements et 82 % des grands établissements. Les différences entre les États membres sont énormes. En Finlande et au Danemark, 68 % et 77 % respectivement des petits établissements ont une représentation élue des employés, tandis que les moyens et grands établissements approchent une couverture totale. Par contre, une représentation des employés existe dans moins de 10 % des petits établissements au Portugal, en Lettonie et en République tchèque. Dans ces trois pays, ainsi qu'en Grèce et à Malte, le chiffre pour les moyens établissements est compris entre 20 % et 30 %. En Lettonie et en Grèce, la proportion d'établissements ayant une représentation officielle des employés n'excède pas 50 %, y compris parmi les plus grands établissements.

L'affiliation à une organisation patronale est légèrement moins courante que la présence de structures officielles de représentation des employés: 26 % des dirigeants signalent que leur établissement est membre d'une organisation patronale qui participe à des négociations collectives. C'est dans les secteurs du commerce de gros, du commerce de détail, de l'alimentation et du logement que l'affiliation à une telle organisation patronale est la moins courante (23 %) et dans les secteurs des transports et des services financiers qu'elle est la plus courante (31 % et 32 % respectivement). Les différences entre les pays sont énormes. Le degré d'affiliation à une organisation patronale est faible en Roumanie (6 %) ainsi qu'en Bulgarie et en Estonie (7 % pour chacun des pays) et nettement supérieur au Danemark (59 %), en Autriche (68 %) et en Suède (78 %).

Ressources pour la représentation des employés

La capacité de dialogue social dépend, dans une grande mesure, du temps et des ressources mis à la disposition des représentants des employés. Plus de la moitié (56 %) des représentants des employés déclarent pouvoir utiliser autant d'heures de leur temps de travail que nécessaire pour l'exécution de leur tâche. Près d'un tiers (29 %) déclare jouir d'un nombre d'heures défini par semaine sur le temps de travail qui est suffisant pour accomplir les tâches de représentation. Des pourcentages plus petits indiquent ne pas être autorisés à utiliser leur temps de travail (6 %) ou disposer d'un nombre d'heures défini qui est insuffisant pour accomplir leurs fonctions (5 %). 3 % travaillent à temps plein en tant que représentants du personnel. Près d'un tiers (32 %) des représentants des employés ont indiqué avoir suivi une formation en rapport avec leur rôle au cours des douze mois précédant l'étude. 37 % ont signalé que la représentation des employés a accès à des financements pour bénéficier de conseils externes.

Niveau d'implication dans la prise de décision

Tant les dirigeants que les représentants des employés ont été interrogés pour connaître la mesure dans laquelle la représentation des employés (dans la mesure où elle existait) a été associée au processus de prise de décision concernant le changement récent le plus important survenu dans l'établissement (en ce qui concerne l'impact sur les conditions de travail). Dans environ 88 % des

établissements où une représentation officielle des employés était présente, celle-ci a été informée par la direction du changement récent le plus important. Dans 69 % des établissements, la représentation a été invitée à donner son point de vue avant de prendre sa décision et dans 60 % des établissements, elle a été associée à une prise de décision conjointe avec la direction. La probabilité que la direction informe et consulte la représentation des employés et négocie avec elle augmente légèrement avec la taille de l'établissement.

Information et consultation

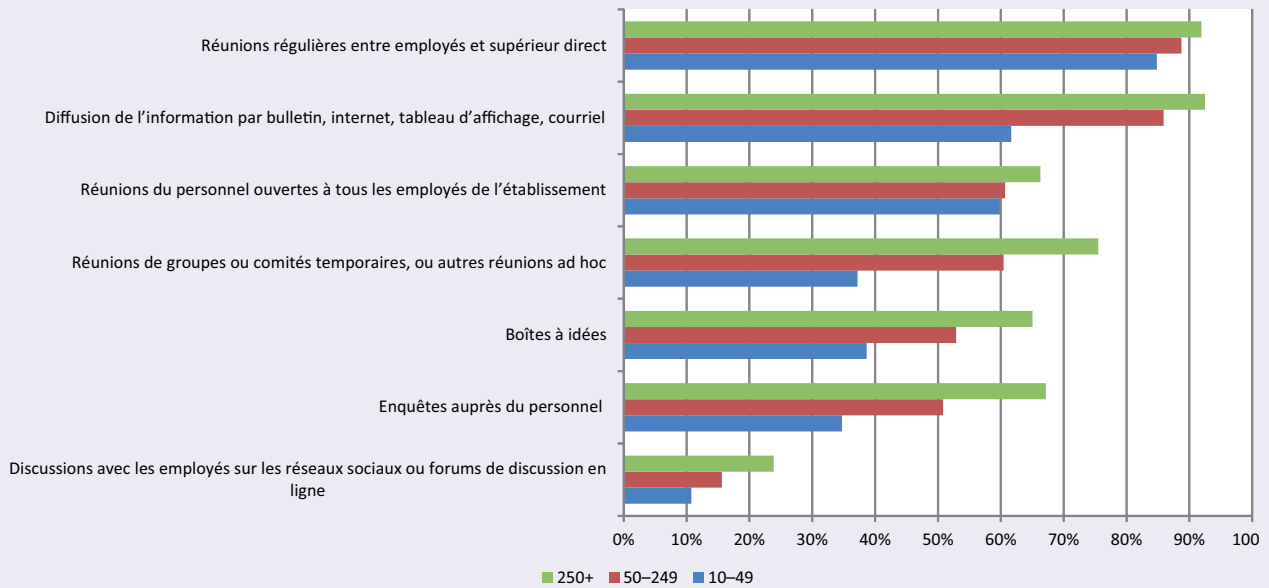
La directive relative à l'information et à la consultation (2002/14/CE) impose l'information et la consultation des représentants des travailleurs dans toutes les entreprises employant au moins 50 travailleurs ou les établissements employant au moins 20 personnes. L'information et la consultation doivent porter au minimum sur la situation financière et l'emploi dans l'entreprise, ainsi que sur les décisions susceptibles d'entraîner d'importants changements dans l'organisation du travail ou les contrats de travail.

Dans la plupart des établissements (80 % et plus), les représentants des employés déclarent qu'ils reçoivent des informations sur la situation financière et l'emploi au sein de l'établissement. Dans une majorité relativement plus petite d'établissements, une information est fournie concernant l'introduction de nouveaux produits et processus, ainsi que l'existence de plans stratégiques concernant l'établissement. La probabilité que la direction informe les représentants des employés augmente avec la taille de l'établissement. Dans 85 % des établissements ayant une structure de dialogue social, les informations fournies concernant la situation financière portent également sur les perspectives pour l'avenir. Dans 83 % des établissements, elles sont reprises dans les informations données concernant la situation de l'emploi. La majorité des représentants des employés (83 %) estiment que les informations sont communiquées à temps. 87 % sont satisfaits de la qualité de l'information.

Communication avec les employés

La direction utilise une série de méthodes pour associer les employés aux décisions prises dans l'établissement. La mesure dans laquelle différentes méthodes de communication sont utilisées varie en fonction de la taille de l'établissement. Des réunions régulières entre les employés et leur supérieur direct se tiennent dans plus de 80 % des établissements dans toutes les tailles d'établissement. Un peu plus de 60 % des établissements utilisent la pratique des réunions du personnel ouvertes à tous les employés. L'utilisation d'outils moins interactifs et moins personnels tels que les bulletins d'information, les enquêtes internes auprès des employés et les systèmes d'innovation participative sont plus courants dans les plus grands établissements tout comme le sont les comités temporaires ou les groupes ad hoc. Les réseaux sociaux et les forums de discussion ne sont pas (encore) prédominants en tant que méthode d'interaction avec les employés. 24 % des dirigeants des grands établissements ont toutefois signalé y avoir recours.

Figure 4: méthodes d'implication des employés par taille d'établissement (%)



Défis en matière de ressources humaines et ambiance de travail

Dans l'enquête, les dirigeants ont donné leur avis sur un nombre de questions liées aux ressources humaines et de questions associées à l'ambiance générale de travail au sein de l'établissement: absentéisme, recrutement de personnes présentant les compétences requises, maintien de l'emploi, réduction de personnel dans le sillage de la récession et motivation des employés.

Un établissement sur sept (13 %) dans l'UE rencontre des problèmes suite aux niveaux élevés d'absentéisme, ce fait constituant davantage un problème dans les établissements de plus grande taille. C'est en Grèce et en Roumanie (moins de 5 % dans chacun des pays) que les pourcentages de dirigeants signalant des niveaux élevés d'absentéisme sont les plus faibles, les pourcentages les plus élevés se situant au Luxembourg (31 %) et en Allemagne (24 %).

Quatre établissements européens sur dix (39 %) éprouvent des difficultés à trouver des employés présentant les compétences requises. Les problèmes rencontrés pour trouver des employés dûment qualifiés sont les plus courants dans le secteur de la fabrication (43 %) et les moins courants dans les services financiers (30 %). Plus de 60 % des établissements en Autriche et dans les États baltes ont des difficultés à trouver de la main-d'œuvre dûment qualifiée, un pourcentage nettement plus élevé qu'en Croatie, à Chypre, en Grèce ou en Espagne (moins de 25 % dans chacun des pays).

Les années de crise qui ont précédé la troisième édition de l'ESC ont été caractérisées par une augmentation du chômage dans toute l'UE. Malgré cela, 10 % des établissements de l'UE continuent de dénoncer des difficultés à retenir leur personnel. Des difficultés de maintien du personnel sont essentiellement signalées en Lituanie (28 % des dirigeants notifiant ce fait) et en Hongrie (21 %). Par contre, ce fait est le moins signalé en Espagne (3 %), ainsi qu'au Danemark et aux Pays-Bas (tous deux 4 %).

En 2013, de nombreux établissements européens luttent toujours contre les conséquences d'une

conjoncture défavorable, 17 % des dirigeants indiquant la nécessité de réduire le personnel au sein de leur établissement. 38 % des établissements qui réduisaient leurs effectifs depuis 2010 devaient encore procéder à d'autres réductions. Des différences considérables existent entre les pays à cet égard: la proportion des établissements dont les dirigeants indiquent la nécessité de réduire le personnel est la plus élevée dans certains pays d'Europe du Sud: Chypre (52 %), Grèce (41 %), Portugal (35 %) et Espagne (32 %). Par contre, l'effectif du personnel ne doit être réduit que dans 6 % seulement des établissements allemands et 10 % des établissements britanniques. La nécessité de réduire l'effectif du personnel est plus fréquemment signalée par les dirigeants d'établissements dans le secteur de la construction (23 %) que dans celui des services financiers (13 %).

Quelque 17 % des dirigeants dans les établissements de l'UE déclarent avoir rencontré des problèmes de motivation. Une faible motivation des employés est signalée le plus souvent dans le secteur de la construction (20 %) et dans celui de la fabrication (19 %): elle est la moins souvent rapportée dans les services financiers (13 %).

Environ 84 % des dirigeants ont jugé l'ambiance générale de travail au sein de leur établissement comme étant bonne, voire très bonne. Dans le contexte de la crise économique, quelque 13 % des dirigeants ont indiqué que l'ambiance avait empiré depuis 2010, tandis que 31 % ont indiqué qu'elle s'était améliorée. La probabilité que l'ambiance de travail soit bonne, voire très bonne, est plus grande dans les petits que dans les moyens et grands établissements.

Données concernant les services publics

L'ECS a également recueilli des informations sur les établissements (tant publics que privés) offrant des services publics dans les secteurs de l'administration publique, de la santé et de l'enseignement: celles-ci font l'objet d'une analyse distincte par rapport aux établissements offrant des services commerciaux. Cette partie du résumé présente certains éléments marquants des résultats pour les services publics dans les domaines de l'organisation du travail, des pratiques de gestion des RH, du dialogue social et de l'implication des employés.

Figure 5: travail d'équipe autonome supervisé (%)

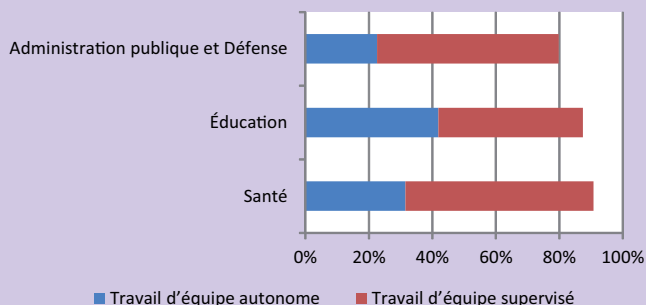


Figure 6: pourcentage d'employés ayant pu suivre une formation sur leur temps de travail avec maintien de la rémunération (%)

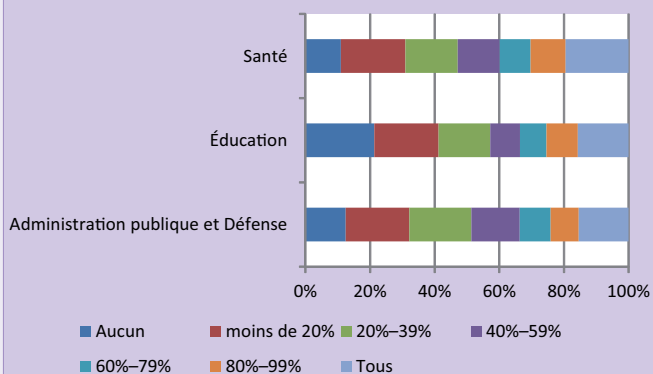


Figure 7: présence d'une structure officielle de représentation d'employés (%)

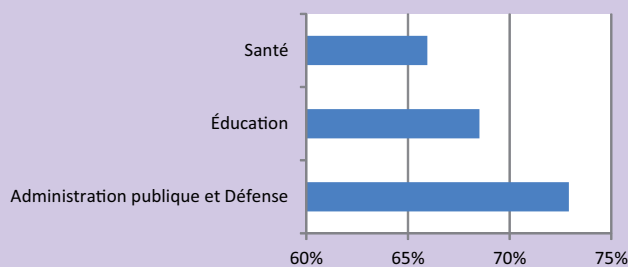
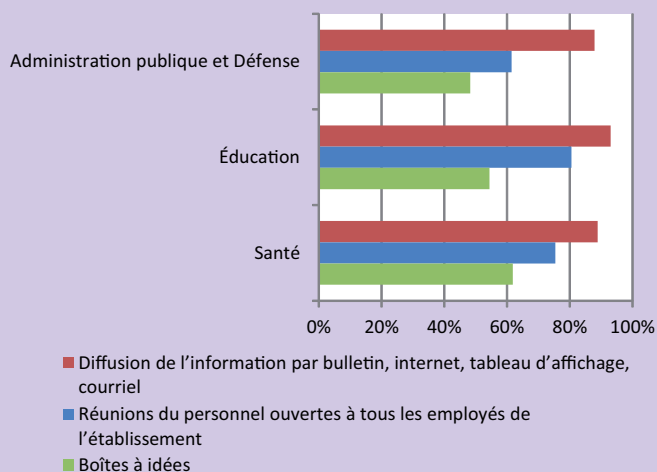


Figure 8: méthodes d'implication des employés (%)



Organisation du travail

Dans l'ensemble, c'est dans le secteur de la santé, suivi de celui de l'enseignement, que le travail d'équipe est le plus courant. Le travail d'équipe autonome est toutefois le plus courant dans l'enseignement.

Autres informations

De plus amples informations concernant l'enquête européenne sur les entreprises sont disponibles à l'adresse: <http://www.eurofound.europa.eu/surveys/ecs/index.htm>.

Sophia MacGoris, Surveys Assistant, smg@eurofound.europa.eu

La Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail (Eurofound) est une agence tripartite de l'Union européenne dont le rôle consiste à fournir des informations dans le domaine des politiques sociales et liées au travail. Eurofound a été instaurée en 1975 par le règlement (CEE) no 1365/75 du Conseil en vue de contribuer à la planification et à la mise en place de meilleures conditions de vie et de travail en Europe.

© Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail, 2013.

Toute demande d'autorisation de reproduction ou de traduction devra être adressée au directeur de la Fondation (European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Wyattville Road, Loughlinstown, Dublin 18, Ireland).

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



Publications Office

Pratiques en matière de gestion des ressources humaines

Les établissements du secteur de la santé ont le plus tendance à permettre aux employés de suivre une formation sur leurs heures de travail avec maintien de la rémunération. Les établissements des secteurs de l'enseignement et de l'administration publique ont une tendance plus ou moins similaire à offrir une formation à tous leurs employés ou à une grande partie d'entre eux (60 % ou plus). La tendance à offrir une formation est toutefois plus grande dans les établissements du secteur de l'enseignement que dans ceux des deux autres secteurs.

Dialogue social

Des structures officielles de représentation des employés existent dans une grande majorité des établissements de service public repris dans l'échantillon. Elles sont les plus courantes dans l'administration publique.

Implication des employés

Dans les services publics, comme dans d'autres secteurs, la diffusion d'informations par le biais de bulletins, de sites web ou de panneaux d'affichage est la méthode la plus courante pour impliquer les employés dans l'organisation du travail. Elle est légèrement plus répandue dans le secteur de l'enseignement que dans celui de la santé ou de l'administration publique. Les réunions du personnel ouvertes à tous les employés de l'établissement sont les plus courantes dans le secteur de l'enseignement. La méthode moins interactive, mais par définition ascendante, des 'boîtes à idées' est la plus répandue dans le secteur de la santé.