

LES NOUVELLES FORMES D'ORGANISATION DU TRAVAIL : L'EUROPE PEUT-ELLE REALISER SON POTENTIEL ? Résultats d'une enquête sur la participation directe en Europe

Le projet EPOC

Au cours des dernières années, le projet EPOC de la Fondation (Participation directe des travailleurs dans le changement organisationnel) a examiné les diverses expériences européennes sur la participation directe qui, dans le contexte d'EPOC, sont : **consultation et délégation individuelles, consultation et délégation de groupe**. Les premières recherches ont défini le manque d'information sur les pratiques des entreprises européennes. Quelle est l'importance de la participation directe ? Quels en sont les effets sociaux et économiques ? Dans quelle mesure les travailleurs peuvent-ils influencer l'organisation du travail et contrôler leur environnement de travail ?

Afin de répondre à ces questions et à d'autres, la Fondation a entrepris une enquête par voie postale sur des dirigeants européens à l'automne de 1996. Les premiers résultats de cette enquête donnent pour la première fois la situation générale sur la mise en oeuvre et les effets de la participation directe des travailleurs dans l'Union européenne.

Résultats :

- L'enquête est représentative des lieux de travail dans dix pays de l'Union européenne, et sur les réponses le tertiaire représente la proportion la plus importante (57 %), l'industrie 36 % et le bâtiment 7 %.
- La participation directe est plus fréquente dans les lieux de travail où l'on trouve des emplois de cols blancs, la complexité des tâches, l'activité de l'équipe, des qualifications élevées et une formation interne.
- Quatre lieux de travail sur cinq pratiquent au moins une forme de participation directe, mais seulement 4 % représentent ces six formes.
- L'adoption du modèle "scandinave" de travail de groupe est peu visible - presque tous les lieux de travail se situent entre les modèles "scandinaves" et "Toyota" avec une tendance vers le modèle "Toyota".
- Les préoccupations en matière de productivité et de qualité de vie au travail l'emportent de loin sur les autres motifs dans les autres pays lorsqu'on a décidé d'introduire la participation directe.
- On estime que toutes les formes de participation directe ont un impact important sur la performance économique - en ce qui concerne la qualité 9 personnes interrogées sur 10 ont déclaré que l'impact était important.
- Environ une personne interrogée sur trois a signalé une diminution de l'absentéisme et de la maladie.
- L'introduction de la participation directe s'est accompagnée d'une réduction du nombre des salariés et des cadres dans à peu près un tiers des lieux de travail. Dans la moitié de ces cas, cette réduction à court terme était compensée ou surcompensée à moyen terme.
- Les pertes d'emplois sont plus fréquentes dans les lieux de travail **sans** participation directe que ceux où la participation directe **existe**.
- Un cinquième des dirigeants estimaient que la participation des représentants des employés était "très utile" et plus de deux tiers l'ont trouvée "utile". Néanmoins, les représentants n'étaient pas impliqués dans un quart des établissements.
- Plus les employés étaient informés et consultés, plus importants étaient les effets économiques.
- Les lieux de travail sans culture de participation voient leur performance dépassée de manière significative par ceux où existe la participation directe et/ou représentative.
- Des qualifications élevées renforcent les avantages économiques de la participation directe, notamment la capacité de réaliser des économies de coûts.
- Les régimes de rémunération dans les lieux de travail **dotés** de la participation directe sont en général plus complexes que ceux **sans** participation directe - les salaires liés aux qualifications et aux savoir-faire sont surtout fréquents dans les lieux de travail où existe la participation directe.



Différences par pays

Les résultats de l'enquête EPOC ne se prêtent pas facilement à des classements de nature géographique. On peut définir un modèle d'Europe du Sud qui comprend l'Italie, le Portugal et l'Espagne. Néanmoins, il est beaucoup plus difficile d'adopter la même attitude en ce qui concerne l'Europe du Nord. Certains pays limitrophes, tels que l'Allemagne et les Pays-Bas, et le Danemark et la Suède, sont très différents. Il n'y a pas à première vue de liens évidents entre la tradition de "volontarisme" que l'on trouve en Irlande et au Royaume-Uni et la nature et l'importance de la participation directe. Néanmoins, il semble que les lois Auroux ont eu un impact en France.

L'Espagne et le Portugal (61 et 65 % pratiquent au moins une forme de participation directe) sont bien en dessous de la moyenne européenne de 82 %. En revanche, l'Italie est au-dessus de la moyenne avec 85 % (voir tableau 1). Dans tous les aspects, les dirigeants portugais sont bien en dessous de leurs collègues européens, mais surtout en ce qui concerne la délégation individuelle. Le tableau 2 montre la distribution de la forme la plus importante de participation directe. En Espagne, les lieux de travail montrent un recours à la participation directe en dessous de la moyenne. Ici, le rôle faible de la délégation de groupe (10 %) représente la différence la plus importante par rapport à la moyenne des 10 pays. En Italie, les lieux de travail sont au-dessus de la moyenne pour les deux formes de consultation de groupe, mais ils semblent assez hésitants à déléguer des

Tableau 1 - Fréquence de la participation directe par pays

	% de lieux de travail avec participation directe	nombre absolu de lieux de travail avec participation directe
moyenne des dix pays	82	4.731
Allemagne	81	674
Danemark	81	545
Espagne	65	298
France	87	520
Irlande	85	409
Italie	82	326
Pays-Bas	90	454
Portugal	61	182
Royaume-Uni	83	671
Suède	89	652

responsabilités à leurs salariés en tant qu'individus ou en groupes.

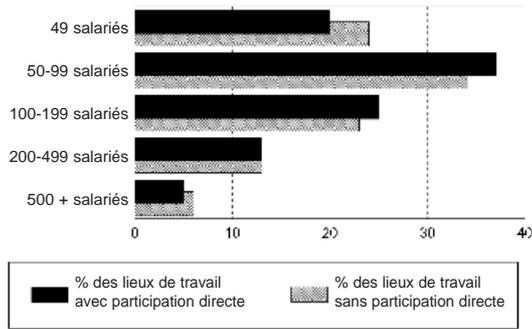
Taille du lieu de travail

Il y a peu de variations en général dans l'importance de la participation directe selon la taille (figure 1). Les lieux de travail de taille moyenne appliquent des mesures de participation directe un peu plus souvent que dans les lieux de travail plus importants et surtout très petits. Dans le cas des petites entreprises, ce chiffre plus bas s'explique par le manque de structures bureaucratiques détaillées et un degré plus élevé d'informalité chez les acteurs sociaux que permettent ces organisations.

Tableau 2 - Importance de la forme principale de participation directe par pays

	Consultation individuelle : face-à-face	Consultation individuelle : indirecte	Consultation de groupe : groupes temporaires	Consultation de groupe : groupes permanents	Délégation individuelle	Délégation de groupe
	%	%	%	%	%	%
moyenne des dix pays	35	40	31	30	55	36
Allemagne	20	38	26	31	64	31
Danemark	27	45	30	28	57	30
Espagne	30	20	23	23	40	10
France	52	33	40	34	54	40
Irlande	39	22	36	28	62	42
Italie	32	42	42	21	44	28
Pays-Bas	38	73	26	35	59	48
Portugal	25	18	20	25	26	26
Royaume-Uni	52	40	33	41	53	37
Suède	29	45	34	29	69	56

Figure 1 - Taille des lieux de travail

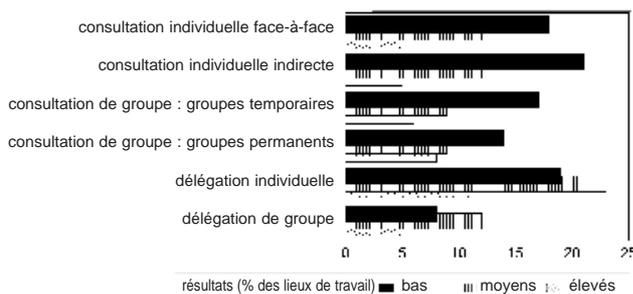


La participation directe se pratique plus souvent dans les lieux de travail où le travail en équipe est très important. Dans les lieux de travail **avec** et **sans** participation directe, on considère le travail comme une activité de groupe plutôt que comme une activité individuelle. Néanmoins, le travail en équipe est plus fréquent dans les lieux de travail **avec** participation directe que **sans**. Le travail en équipe semble être le résultat de la participation directe uniquement dans une faible mesure. Néanmoins, les lieux de travail qui pratiquent le travail en équipe sont plus enclins à essayer la participation directe, appliquant ainsi une tendance déjà existante.

Variété des formes de participation

Il s'agit des domaines sur lesquels les salariés sont consultés ou ceux où ils ont des pouvoirs de prise de décision. La position des pays, comme on le voit à la figure 2, montre que la proportion de lieux de travail qui donne de bons résultats pour toutes les formes de participation directe est très faible. La proportion atteint deux chiffres dans le cas d'une seule forme seulement, celle de la délégation individuelle.

Figure 2 - Les grandes formes de participation directe : dix pays - toutes personnes interrogées



* ces résultats combinent ceux de la variété et de l'autonomie (voir texte ci-dessous)

Effets économiques

Les résultats de la figure 3 montrent un lien évident entre l'utilisation de plusieurs mesures de participation directe et les quatre indicateurs de performance économique. La plus grande différence entre un recours bas et élevé à la participation directe porte sur le rendement. Si les lieux de travail étudiés n'utilisent qu'une ou deux formes de participation directe, 40 % des dirigeants voient une augmentation du rendement. Néanmoins, si les lieux de travail appliquent cinq ou six formes, ce chiffre passe à 73 % (différence en points de pourcentage de + 30). Les trois autres indicateurs économiques montrent un rapport plus faible mais significatif. La différence en points de pourcentage entre les lieux de travail d'une seule forme ou de plusieurs est pour la qualité de + 8, pour la réduction des coûts de + 11, et pour le temps unitaire de production de + 12.

Effets sur l'emploi

S'il existe des avantages économiques en faveur de la participation directe, il y a également des effets négatifs pour l'emploi (figure 3). L'enquête montre que l'on a observé dans près de 30 % des lieux de travail une réduction de l'emploi comme résultat de l'introduction de la participation directe et une réduction d'un quart du nombre de cadres. L'enquête montre également que plus est élevée l'étendue de certaines formes de participation directe (par exemple consultation individuelle indirecte, délégation de groupe), plus sera élevée la réduction du nombre de travailleurs. Néanmoins, dans la moitié de ces cas, les effets à court terme sur l'emploi sont compensés à moyen terme par un retour ou un dépassement des niveaux précédents d'emploi. Ils montrent également que

Figure 3 - Les effets des formes multiples de participation directe
Pourcentage des réponses "oui"

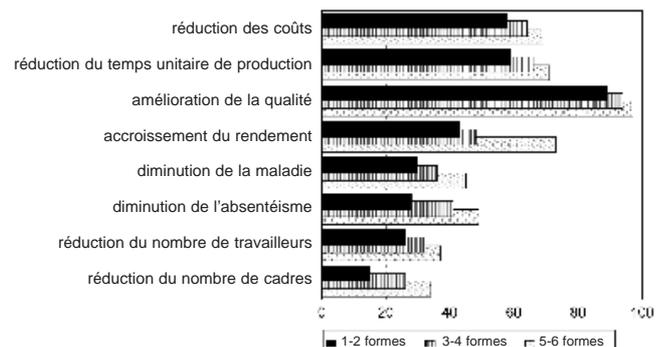
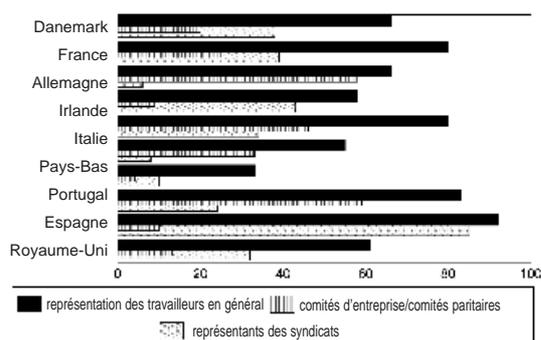


Figure 4 - Pourcentage des lieux de travail avec participation des travailleurs
Toutes personnes interrogées



les réductions d'emplois sont plus fréquentes dans les lieux de travail sans participation directe que dans les autres.

Représentation des travailleurs

La figure 4 montre une différence importante en ce qui concerne la représentation des salariés dans les 10 pays. Les deux grandes institutions sont les comités d'entreprise ou les comités paritaires d'une part, et d'autre part, les différentes formes de représentation des syndicats. En Suède, presque tous les lieux de travail (92 %) sont dotés d'institutions représentatives et comprennent presque toujours des représentants des syndicats (85 %). La représentation est importante en Italie, en Espagne et en France. Le chiffre le plus bas et de loin a été signalé au Portugal. Seul un tiers des lieux de travail au Portugal est doté de représentants. En général, les organisations syndicales sont plus nombreuses que les comités

d'entreprise. Ce n'est qu'en Allemagne, en Italie, aux Pays-Bas et en Espagne que les comités d'entreprise sont plus fréquents que les représentants des syndicats.

Dans les dix pays, un quart des lieux de travail n'implique pas les représentants des travailleurs dans l'introduction de la participation directe (tableau 3). Ceci reflète l'absence des représentants des salariés et de leur implication lorsqu'ils sont présents.

Consultation des travailleurs

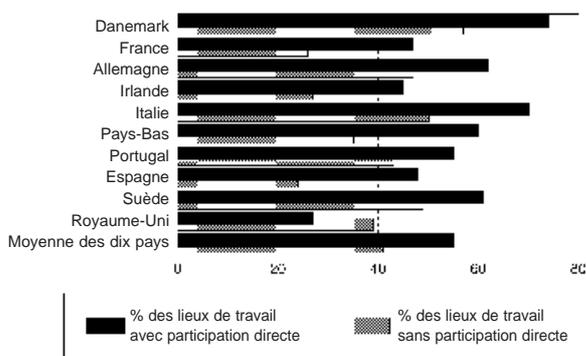
L'enquête montre un niveau relativement élevé de consultation des travailleurs avant l'introduction de la participation directe (tableau 4). Dans plus de 25 % des lieux de travail, tous les salariés ont été consultés "à fond" et consultés dans plus de 50 % des cas "de manière limitée". Néanmoins, dans un lieu de travail sur dix, les dirigeants ont même admis que les salariés n'étaient ni informés ni consultés avant l'introduction de la participation directe. Quelques différences importantes apparaissent selon le pays comme on aurait pu s'y attendre. La Suède et le Danemark se caractérisent par un niveau élevé de participation. Le chiffre le plus bas est au Portugal où près d'un lieu de travail sur cinq a déclaré que les travailleurs n'étaient ni informés ni consultés. Le Danemark est doté du niveau le plus élevé de consultation approfondie (50 %), suivi de la France (près de 40 %). Les deux pays sont caractérisés par le volontarisme et présentent les niveaux les plus élevés d'implication des travailleurs.

Tableau 3 - Importance de l'implication des représentants des travailleurs dans l'introduction de la participation directe - % de tous les lieux de travail avec participation directe

	Pas de participation	Information limitée	Information approfondie Consultation limitée	Consultation approfondie	Prise de décision en commun étendue / négociations
moyenne des dix pays	25	9	22	20	24
Allemagne	29	5	15	18	34
Danemark	22	3	10	21	44
Espagne	19	13	23	24	22
France	22	8	37	16	17
Irlande	40	8	16	22	14
Italie	25	18	22	17	17
Pays-Bas	39	8	18	19	16
Portugal	44	8	15	19	14
Royaume-Uni	19	12	24	27	19
Suède	3	7	17	29	45

	Pas de participation	Information limitée	Information approfondie	Consultation limitée	Consultation approfondie
moyenne des dix pays	10	8		51	28
Allemagne	10	8	9	51	24
Danemark	5	6	5	38	50
Espagne	4	10	8	61	21
France	8	5	2	40	39
Irlande	12	9	4	45	33
Italie	15	10	1	54	17
Pays-Bas	13	8	4	54	22
Portugal	18	8	3	54	13
Royaume-Uni	10	8	3	48	33
Suède	3	5	4	58	31

Figure 5 - Exigences de qualifications élevées pour le groupe professionnel le plus important par pays

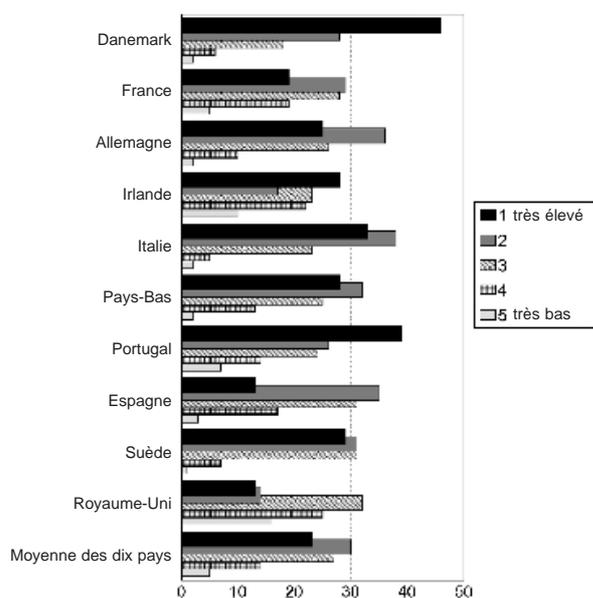


Le Royaume-Uni et l'Irlande sont au-dessus de la moyenne des dix pays avec un tiers des lieux de travail qui pratiquent la consultation approfondie.

Savoir-faire et qualifications

Quand nous examinons le niveau des savoir-faire et des qualifications de la force de travail, nous voyons que des exigences de qualifications élevées vont de pair avec la participation directe (figure 5). Ceci est surtout vrai des Pays-Bas, de l'Espagne, de la France et l'Italie avec des différences de plus de 20 points entre les lieux de travail **avec** et **sans** participation directe. Le pays qui se distingue est le Royaume-Uni. Ici, la situation est inverse : 39 % des lieux de travail **sans** participation directe estiment qu'il est nécessaire d'avoir une force de travail bien qualifiée par rapport à seulement 27 % de lieux de travail **avec** participation.

Figure 6 - Exigences de qualifications - pourcentage de personnes interrogées avec participation directe par pays



Les différences sont les plus évidentes pour le Danemark à un extrême, et l'Espagne et le Royaume-Uni à l'autre. Au Danemark, l'exigence en matière de qualifications très élevées est presque deux fois plus élevée (46 %) que la moyenne des dix pays, et c'est le contraire pour les deux autres pays. On ne demande des qualifications élevées que très rarement en Espagne (13 %) et au Royaume-Uni (13 %). En outre, un nombre assez important de dirigeants (16 %) du Royaume-Uni estiment qu'ils pourraient faire fonctionner leur entreprise avec une force de travail non qualifiée. Le Portugal et l'Espagne sont également intéressants. Les dirigeants espagnols semblent poursuivre une stratégie de



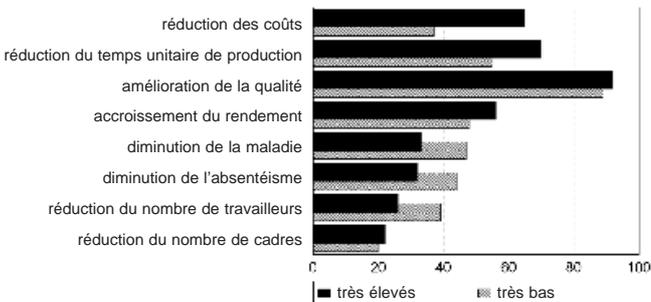
	Qualifications très élevées	Qualifications très basses
<10%	17	5
10-25%	15	4
25-50%	13	7
50-75%	3	12
75-100%	4	22

qualifications limitées. Au Portugal, le nombre de lieux de travail caractérisés par des critères de qualification très élevés est bien au-dessus de la moyenne (39 %). On peut donc supposer qu'au Portugal la présence de multinationales oblige à accepter des exigences élevées.

De manière significative, les résultats suggèrent que les lieux de travail qui adoptent une stratégie de faibles qualifications dans le domaine de la participation directe pourraient être désavantagés. Le message est le suivant : malgré des salaires élevés, il y a des chances pour que la participation directe entraîne une réduction des coûts si la force de travail est qualifiée.

La proportion de lieux de travail qui mentionnent une réduction du temps unitaire de production est également bien plus élevée dans les lieux de travail à hautes qualifications, alors que l'amélioration de la qualité et une augmentation du rendement ne sont que légèrement affectées. Les lieux de travail à

Figure 7 - Exigences de qualifications et les effets de la participation : % des personnes interrogées avec participation directe

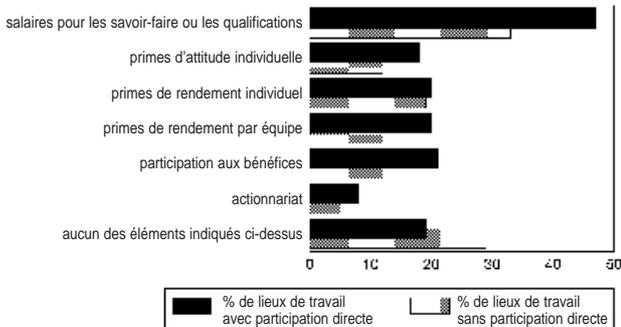


	Qualifications très élevées	Qualifications très basses
<10%	40	0
10-25%	42	0
25-50%	17	1
50-75%	16	1
75-100%	8	0

participation directe dont le groupe professionnel le plus important est très qualifié tendent à réduire le nombre de travailleurs (26 %) moins souvent que d'autres lieux de travail (39 %). Nous avons ici deux explications possibles : d'abord, les lieux de travail à qualifications élevées sont peut-être plus efficaces et peuvent compenser une hausse de la productivité par une augmentation de biens ou de services. Autre possibilité : l'accroissement de la productivité est per se moins importante dans ces lieux de travail que d'autres facteurs de réduction des coûts ou d'autres considérations telles que la flexibilité et la qualité.

Les résultats de l'enquête semblent indiquer que ni les exigences de qualification ni les niveaux de savoir-faire ne sont liés au pourcentage de femmes dans le groupe professionnel le plus important. En général, ce sont surtout les femmes qui travaillent dans les secteurs à exigences de qualifications et de savoir-faire élevés (comme la banque, les assurances)

Figure 8. - Types de régimes de rémunérations - % de toutes les personnes interrogées



l'enseignement alors que dans les secteurs importants à critères de qualifications faibles (par exemple le bâtiment ou l'industrie) les hommes sont en majorité.

Un examen de chaque secteur montre le résultat auquel on aurait pu s'attendre : plus est importante la part des femmes au lieu de travail, plus basses sont les exigences de qualifications et de savoir-faire.

Par exemple, si nous examinons deux secteurs typiques caractérisés par un emploi féminin élevé et faible (tableaux 5 et 6) : dans les industries de transformation, le nombre de lieux de travail qui exigent de très hautes qualifications est quatre fois plus élevé dans les lieux de travail à majorité masculine, c'est-à-dire lorsque le pourcentage de femmes est inférieur de 10 % par rapport aux lieux de travail à majorité féminine (où le pourcentage de femmes dépasse 75 %). Le contraire est vrai pour les lieux de travail à exigences de qualifications très faibles. L'impact du sexe sur les critères de qualification est encore plus évident dans la banque et les assurances : plus de 40 % des lieux de travail à majorité masculine dans ce secteur sont des lieux de travail à qualifications élevées alors que c'est le cas dans seulement 8 % de ces lieux de travail à majorité féminine.

Régimes de rémunération

La figure 8 suggère que presque tous les éléments spécifiques des régimes de rémunération sont plus fréquents dans les lieux de travail **avec** plutôt que **sans** participation directe. Ceci est particulièrement vrai en ce qui concerne les éléments concernant les savoir-faire et les qualifications, et qui sont appliqués dans

près de 50 % des lieux de travail avec participation directe, mais seulement dans un tiers de leurs homologues à participation non directe. Ceci semble prouver que les savoir-faire sont un facteur essentiel de la participation directe.

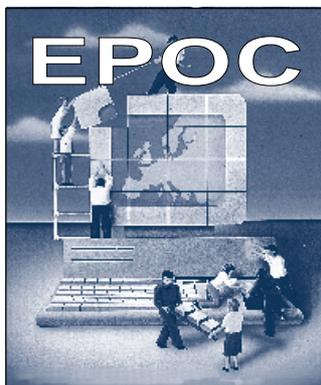
Les primes collectives et les régimes de participation aux bénéficiaires sont légèrement plus importants dans les lieux de travail **avec** participation directe. L'actionnariat est également fréquent.

En même temps que les différences dues aux réglementations variant selon le pays, on remarque quelques résultats intéressants :

- Le salaire en fonction des qualifications est de loin le plus important en Allemagne (75 % des lieux de travail à participation directe). Ce pays a également les plus fortes proportions de primes individuelles de rendement. Il semble que l'Allemagne est le pays des régimes de salaires au rendement.
- Les régimes de participation aux bénéficiaires sont également très populaires en France (43 %) et au Royaume-Uni (38 %)
- Le Royaume-Uni est connu pour la participation aux bénéficiaires, et le seul pays qui compte un nombre croissant de lieux de travail avec des régimes d'actionnariat (22 %). On peut dire que la participation directe est en général plus liée à la participation financière au Royaume-Uni que dans d'autres pays.
- La Suède se distingue puisqu'elle compte la plus haute proportion de lieux de travail sans systèmes de primes (49 %).

Le groupe de recherche EPOC

• Alain Chouraqui	-	LEST- CNRS, Aix-en-Provence
• Dieter Fröhlich	-	ISO-Institut, Cologne
• Adelheid Hege	-	IRES, Paris
• Fred Huijgen	-	Nijmegen Business School
• Hubert Krieger	-	Fondation européenne, Dublin - chargé de recherche
• Kevin O'Kelly	-	Fondation européenne, Dublin - chargé de recherche
• Ulrich Pekruhl	-	Institut Arbeit und Technik, Gelsenkirchen
• Ida Regalia	-	IRES Lombardia, Milan
• Keith Sisson	-	IRRU, Warwick Business School - Editeur
• Georges Spyropoulos	-	BIT, Genève



PUBLICATIONS

REFERENCES

Les publications de la Fondation sont en vente dans les bureaux de vente officiels de l'UE ou à l'Office des Publications Officielles des Communautés Européennes, L-2985 Luxembourg. Les documents gratuits sont disponibles sur demande à la Fondation.

- 1. Conceptualising Direct Participation in Organisational Change - The EPOC Project.**
N° de cat. SX-85-94-640-EN-C
ECU : 8,50
- 2. Humanise Work and Increase Profitability? Direct Participation in Organisational Change Viewed by the Social Partners in Europe.**
N° de cat. SX-91-95-431-EN-C
ECU : 25,00
- 3. Closing the Gap - Ideas and Practice: Direct Participation in Organisational Change.**
N° de cat. SY-94-96-962-EN-C
- 4. Direct Participation and Organisational Change - Fashionable but Misunderstood ? An Analysis of Recent Research in Europe, Japan and USA**
N° de cat. SX-98-96-227-EN-C
ECU : 25,00
- 5. New Forms of Work Organisation - Can Europe realise its potential ? - Results of a survey of direct employee participation in Europe.**
N° de cat. SX-09-97-002-EN-C
ECU : 30
- 6. Direct Participation Bibliography - The EPOC Project results from a Data Base.**
WP/95/34/EN
- 7. The Position of the Social Partners in Europe on Direct Participation - Volume I: Belgium, Denmark, Finland, United Kingdom, Ireland, Luxembourg, The Netherlands, Sweden.**
WP/95/35/EN
- 8. The Position of the Social Partners in Europe on Direct Participation - Volume II: Austria, France, Germany, Greece, Italy, Portugal, Spain.**
WP/96/03/EN
- 9. Direct Participation in Organisational Change - National Reports**
Autriche WP/95/69/EN
WP/95/69/DE
Belgique WP/94/33/EN
Danemark WP/94/33/EN
Finlande WP/94/34/EN
France WP/95/68/EN
WP/95/68/FR
Allemagne WP/95/67/EN
WP/96/67/DE
Grèce WP/95/70/EN
Irlande WP/95/01/EN
Italie WP/95/07/EN
Luxembourg WP/95/06/EN
WP/95/06/FR
Pays-Bas WP/94/48/EN
Portugal WP/95/71/E
WP/95/71/FR
Espagne WP/95/72/EN
Suède WP/95/02/EN
Royaume-Uni WP/95/03/EN
- 10. Review on the position of the social partners on direct participation.**
WP/97/31/EN
- 11. Potenzialità e limiti della partecipazione diretta: il punto di vista delle parti sociali in Europa.**
WP/97/32/IT

POUR PLUS D'INFORMATION

Pour toute information supplémentaire sur ce projet, veuillez contacter **Camilla Galli da Bino**, Chargée de liaison de l'information, Relations du travail/Relations industrielles, Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail
Wyattville Road
Loughlinstown
Co. Dublin Irlande
Tél. : ++ 353 1 204 31 25
Fax : ++ 353 1 282 64 56/282 42 09
e-mail : Camilla.GallidaBino@eurofound.ie

Copyright : Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail. La reproduction des textes publiés est autorisée, sauf à des fins commerciales, à condition d'en indiquer la source et d'en envoyer un exemplaire à la Fondation.

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

Wyattville Road, Loughlinstown, Co. Dublin, Irlande.

Tél. : + 353 1 204 31 00

Fax : + 353 1 282 64 56/282 42 09

e-mail : postmaster@eurofound.ie

EF/98/03/FR



OFFICE DES PUBLICATIONS OFFICIELLES
DES COMMUNAUTÉS EUROPÉENNES

ISBN 92-828-2832-8



9 789282 828328