

Recherche de partenariats gagnant/gagnant dans les entreprises de l'UE

Garantie pour la jeunesse: un investissement clé pour l'avenir

Secteur sidérurgique: prévention des contraintes psychosociales au travail

Vers de meilleures stratégies d'inclusion active

Organisations à forte implication: pour le meilleur ou pour le pire?

Solutions gagnantes pour les relations industrielles

# Pratiques avantageuses pour tous

## Renforcer la croissance et la compétitivité dans les entreprises européennes



Ce numéro de *Foundation Focus* se penche sur les pratiques avantageuses pour tous, sur le lieu de travail en Europe, qui aident les entreprises à se développer et à innover, tout en renforçant leur compétitivité. Que nous apprend l'enquête sur les entreprises européennes quant aux pratiques en vigueur sur le lieu de travail en ce qui concerne l'organisation du travail, les politiques de ressources humaines, la participation du personnel et le dialogue social? Quels sont les liens entre l'organisation du travail et l'innovation, et quelle est leur incidence sur les employeurs et les salariés? Quel sera le rôle de la garantie européenne pour la jeunesse dans la reconstruction de l'économie de l'Europe? Quelles sont les mesures prises au niveau européen pour améliorer les stratégies d'inclusion active? Pourquoi les salariés devraient-ils s'impliquer davantage dans les entreprises? Que faire pour soutenir la conciliation du travail et des soins? Et quelle contribution le dialogue social peut-il apporter aux performances et à l'innovation des entreprises?

Abonnez-vous en ligne à l'adresse [www.eurofound.europa.eu/publications/focusform.htm](http://www.eurofound.europa.eu/publications/focusform.htm)

## Éditorial

L'Union européenne aspire à sortir de la crise en empruntant une «voie royale» vers la compétitivité associée à une meilleure qualité du travail et de l'emploi. Après les pertes d'emplois massives qui ont résulté de la crise économiques, des progrès – bien que lents – sont à nouveau enregistrés vers les objectifs en matière d'emploi de la stratégie Europe 2020. Une reprise créatrice d'emplois dépend de nombreux facteurs, en particulier de l'existence d'entreprises compétitives, dotées de la capacité d'innover et de se développer.

Développer la capacité des entreprises pour l'innovation et la croissance – ainsi que leur capacité à apporter des réponses souples à des marchés exigeants en pleine mutation – n'est pas un processus unidimensionnel. Il implique de développer et d'utiliser au mieux le capital humain, de rechercher des modèles plus efficaces d'organisation du travail, d'identifier et de traiter les questions qui touchent les travailleurs tant sur le lieu de travail que dans l'équilibre entre le travail et d'autres engagements. Des approches innovantes à ces questions peuvent aboutir à des stratégies «gagnant/gagnant» qui profitent aux travailleurs, aux cadres dirigeants, aux entreprises et «finalement» à la société européenne.

Dans ses recherches, Eurofound a examiné les facteurs qui contribuent à une innovation couronnée de succès, au développement de pratiques avantageuses pour tous et à l'amélioration des conditions de travail. À l'échelle de l'Europe, ces travaux incluent une analyse comparative de l'étude sur les entreprises européennes et de l'enquête européenne sur les conditions de travail, mettant en exergue, par exemple, l'ampleur de l'innovation dans l'entreprise et le rôle joué par l'implication des travailleurs, la formation et le dialogue social dans la promotion de l'innovation sur le lieu de travail ainsi que de meilleures conditions de travail. Aux niveaux national, sectoriel et du lieu de travail, d'autres études ont mis en exergue des cas où des avantages ont été obtenus pour tous et analysé les éléments sous-jacents.

Il est clair que de grandes différences existent entre les pays, les régions et les secteurs en ce qui concerne l'adoption des pratiques qui soutiennent l'obtention de résultats gagnant/gagnant. La recherche vise à fournir des informations permettant de comprendre comment soutenir le développement de ces pratiques, encourager leur plus large adoption et documenter les politiques destinées à les soutenir efficacement.

*Foundation Focus* est une publication de la Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail (Eurofound). Eurofound est une agence tripartite de l'Union européenne qui fournit des informations dans le domaine des politiques sociales et liées au travail.

Rédactrice en chef: **Mary McCaughey** | Directeur: **Juan Menéndez-Valdés**  
Directrice adjointe: **Erika Mezger**

Langue originale: anglais

Images: Shutterstock / Eurofound / Parlement européen / Salzgitter AG / Paul Sharp, Sharppix

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

Wyattville Road | Loughinstown | Dublin 18 | Irlande

Tél.: (+353 1) 204 31 00 | Fax: (+353 1) 282 42 09 | 282 64 56

E-mail: [information@eurofound.europa.eu](mailto:information@eurofound.europa.eu) | Web: [www.eurofound.europa.eu](http://www.eurofound.europa.eu)

### 2 Éditorial

3 «La gestion est trop importante pour la laisser aux mains des seuls gestionnaires»: entretien avec Tony Murphy (Institut IDEAS)

4 Recherche de partenariats gagnant/gagnant dans les entreprises de l'UE

6 L'innovation sur le lieu de travail: un chemin vers de meilleurs emplois et des entreprises plus compétitives

8 Garantie pour la jeunesse: un investissement-clé pour l'avenir

9 Secteur sidérurgique: prévention des contraintes psychosociales au travail

11 Vers de meilleures stratégies d'inclusion active

12 Organisations à forte implication: pour le meilleur ou pour le pire?

14 Soutien aux aidants et aux soignants

15 Solutions gagnantes pour les relations industrielles

## ENTRETIEN AVEC TONY MURPHY

«La gestion est trop importante pour la laisser aux mains des seuls cadres dirigeants»



**Au vu de l'état actuel de l'économie dans l'UE, il est de l'intérêt de tous les Européens de tenter de soutenir l'emploi: la mise en œuvre de partenariats gagnant/gagnant peut y contribuer. Promouvoir la collaboration entre les cadres dirigeants et les salariés et impliquer les deux parties dans la recherche de solutions pour accroître la productivité des entreprises est une façon de stimuler la compétitivité. Eurofound s'est entretenu avec Tony Murphy sur son rôle en tant que spécialiste en chef du changement à l'institut IDEAS ainsi que sur son travail consistant à aider plusieurs sites de production à conserver des emplois en Irlande.**

### Quel est le rôle de l'institut IDEAS?

IDEAS (*Institute for the Development of Employees Advancement Services*) offre une formation de développement des compétences pour les membres du syndicat *Services, Industrial, Professional and Technical Union* (SIPTU) ainsi que pour d'autres travailleurs et syndicats. SIPTU représente plus de 200 000 travailleurs en Irlande, appartenant à presque tous les secteurs de l'économie irlandaise. L'institut IDEAS a été créé en 2001, avec pour ambition de proposer des formations pour l'acquisition de compétences génériques à l'appui d'objectifs organisationnels et de l'apprentissage tout au long de la vie chez les travailleurs. Il contribue à favoriser une approche syndicale-patronale conjointe de la formation et du développement des compétences, en opérant en tant qu'entité juridique indépendante sur le plan commercial.

SIPTU considère depuis longtemps que le renforcement des compétences a un rôle crucial à jouer pour aider les entreprises à fournir des produits et des services de qualité, pouvant s'avérer compétitifs au niveau national et à l'étranger, et pour contribuer à maintenir l'emploi de nos membres..

L'institut IDEAS a été mis en œuvre car les efforts de formation traditionnels sur le lieu de travail menaçaient de ne pas produire de résultats durables, étant donné qu'ils étaient souvent entrepris et dirigés d'un seul côté du partenariat social. L'institut IDEAS a aidé plusieurs milliers de membres de SIPTU à renforcer leurs compétences dans des domaines tels que la formation informatique de base et avancée, le travail en équipe,

l'efficacité personnelle au travail, l'orientation du service à la clientèle et les compétences professionnelles. La plupart des cours de formation proposés par l'institut IDEAS sont agréés.

### Comment les cadres dirigeants et les travailleurs peuvent-ils collaborer pour faire de l'organisation un lieu de travail idéal – plus productif et efficace?

L'institut IDEAS n'interviendra auprès d'une entreprise ou organisation et ne collaborera avec elle que si aussi bien les cadres dirigeants que les travailleurs le jugent nécessaire, et si les deux parties sont désireuses de collaborer. Son modèle implique la création d'un groupe de pilotage syndical-patronal, composé à la fois de cadres supérieurs et de leaders du monde du travail, où toutes les parties acceptent le mandat. Cela implique la reconnaissance de la situation actuelle de l'entreprise ou de l'organisation – avec tous ses points faibles – et de la situation qu'ils souhaitent la voir atteindre. Ce groupe, en tant qu'équipe, s'approprie la situation, devenant les penseurs stratégiques chargés de trouver les moyens de réaliser des améliorations constantes et, en fin de compte, de soutenir l'emploi.

L'approche de l'institut IDEAS se distingue des conseils traditionnels de gestion en ce sens qu'elle fait intervenir toutes les parties à un niveau basique et fondamental. Le concept se fonde sur la notion selon laquelle des connaissances opérationnelles sont essentielles pour des gains stratégiques et qu'il est tout aussi important de faire intervenir les travailleurs et les leaders du monde du travail dans le développement des visions et des ambitions de l'organisation.

### Pouvez-vous donner quelques exemples d'interventions fructueuses ayant entraîné un changement positif?

Deux bons exemples de cas dans lesquels les efforts de l'institut IDEAS ont donné lieu à des changements positifs dans l'organisation du travail sont Kirchhoff Automotive Ireland et SAICA Pack Ashbourne.<sup>1</sup>

La première entreprise est la filiale irlandaise du groupe Kirchhoff, un distributeur de pièces automobiles du secteur privé dont le siège est en Allemagne. L'institut IDEAS a été impliqué dans un processus de changement qui a traité avec succès les frustrations naissantes entre les travailleurs et les cadres dirigeants en rapport avec les conditions de travail, et a fourni les moyens qui ont permis à la main-d'œuvre d'identifier et de résoudre de nombreux problèmes de production courants auxquels ils étaient confrontés chaque jour.

Dans la seconde entreprise, SAICA Pack, un producteur de boîtes en papier et en carton, l'institut IDEAS est intervenu dans la résolution de conflits en cours entre les cadres dirigeants et les syndicats, qui menaçaient les activités de la société en Irlande. IDEAS a contribué à créer un environnement dans lequel l'ensemble de la main-d'œuvre a pu contribuer à garantir l'avenir de l'usine

### Quel est le rôle du dialogue social dans ces processus?

Un bon dialogue social entre les cadres dirigeants et les travailleurs sur le lieu de travail est essentiel pour que l'approche de l'institut IDEAS soit efficace. Collaborer est tout aussi important pour les cadres dirigeants que pour les représentants des travailleurs.

La phrase «la gestion est trop importante pour la laisser aux mains des seuls cadres dirigeants» est souvent utilisée pour décrire les motifs de l'approche collaborative qui doit être développée entre les cadres dirigeants et les travailleurs si une entreprise ou une organisation vise le succès. Les motifs sont simples: chacun doit participer à l'amélioration de l'entreprise, puisque celle-ci exerce une incidence sur les moyens d'existence de toutes les personnes impliquées, et pas seulement des cadres dirigeants. La coopération et la collaboration contribuent au maintien de l'emploi et peuvent aboutir à la création de nouveaux emplois à mesure que l'entreprise s'améliore.

[www.ideasinstitute.ie](http://www.ideasinstitute.ie)

Entretien: Måns Mårtensson

<sup>1</sup> Eurofound a étudié les deux cas et publié ses conclusions. Pour de plus amples informations, voir la rubrique «Lectures complémentaires».

# Recherche de partenariats gagnant/gagnant dans les entreprises de l'UE

**Les entreprises européennes peuvent jouer un rôle-clé dans la réalisation des objectifs d'Europe 2020 pour une croissance intelligente, durable et inclusive, en générant l'innovation et en stimulant les performances. L'organisation du travail peut contribuer à cette réalisation tout en assurant une bonne qualité du travail. La troisième enquête sur les entreprises européennes réalisée par Eurofound apporte une contribution au débat politique.**

L'innovation sur le lieu de travail est de plus en plus reconnue comme une source importante de croissance, le capital humain étant un élément-clé. L'innovation sur le lieu de travail permet à tous les travailleurs, quelle que soit leur poste dans l'entreprise, de jouer un rôle en améliorant les pratiques de l'entreprise. L'innovation implique une réflexion sur les processus et les produits, le partage des idées, la collaboration, le renforcement de l'autonomie et la transmission des enseignements tirés: il s'agit de rendre les connaissances tacites des travailleurs plus explicites. Une telle implication est bénéfique tant pour les entreprises (à travers l'innovation et les performances) que pour les travailleurs (par une amélioration de la motivation, de la santé et du bien-être, de la durabilité du travail et de l'employabilité).

## Axe politique

Le livre vert sur l'organisation du travail publié en 2007 par la Commission a mis en exergue le capital humain et l'organisation du travail en tant qu'atouts essentiels pour l'Europe. Plus récemment, l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) et l'UE ont souligné l'importance de l'organisation du travail et de la participation des travailleurs pour apporter des innovations dans les entreprises européennes.

La Commission européenne fait référence à l'innovation sur le lieu de travail dans sa stratégie de politique industrielle et dans l'Union de l'innovation. Sur la base de sa communication de 2012 sur la politique industrielle, elle a créé le Réseau européen de l'innovation au travail (EUWIN) en tant qu'instrument pour partager et diffuser les connaissances concernant l'innovation sur

le lieu de travail parmi les entreprises et autres parties concernées

En outre, le Comité économique et social européen a publié son avis d'initiative sur les «lieux de travail innovants: sources de productivité et d'emplois de qualité»

L'OCDE reconnaît également la nouvelle nature sociale de l'innovation dans la stratégie de l'OCDE pour l'innovation, où elle déclare que «le capital humain revêt un rôle fondamental pour la croissance et l'innovation».<sup>2</sup>

## Conclusion de l'ECS

La troisième enquête sur les entreprises européennes (European Company Survey, ECS), pour laquelle des travaux sur le terrain ont eu lieu en 2013, a examiné le sujet de l'innovation sur le lieu de travail. Dans toute l'Europe, les cadres dirigeants et les représentants officiels des travailleurs de quelque 30 000 établissements employant 10 personnes au moins ont été interrogés sur les pratiques en place sur le lieu de travail concernant l'organisation du travail, les politiques en matière de ressources humaines, la participation du personnel et le dialogue social. Les conclusions qui sont détaillées ici sont basées sur les résultats des entrevues avec les cadres dirigeants et les représentants du personnel d'établissements exerçant des activités marchandes dans les 28 États membres de l'UE.<sup>3</sup>

## Ampleur de l'innovation dans les entreprises

Dans la troisième ECS, plus d'un tiers des établissements indiquent avoir introduit une certaine forme d'innovation depuis le début de 2010:

- 34 % des établissements ont introduit des méthodes nouvelles ou améliorées

2 OCDE (2010), «Doter les individus de la capacité d'innover», dans La stratégie de l'OCDE pour l'innovation: pour prendre une longueur d'avance, Publications de l'OCDE, Paris.

3 Les activités marchandes sont définies sur la base de l'activité telle que classée dans les répertoires d'entreprises et sont essentiellement des activités commerciales, du secteur privé, telles que définies par la Nomenclature générale des activités économiques dans les Communautés européennes (NACE). La santé, l'éducation et l'administration publique sont exclues de ce groupe, ainsi que la pêche et l'agriculture, qui étaient totalement exclues de l'étude.



en matière de commercialisation ou de communication;

- 41 % des établissements ont introduit des produits ou services nouveaux ou modifiés de manière significative;
- 36 % des établissements ont introduit des processus nouveaux ou modifiés de manière significative pour la fourniture de produits ou la prestation de services.

En outre, un tiers des établissements ont introduit un certain changement organisationnel depuis le début de 2010.

## Implication des travailleurs

Pour les entreprises, il est important de suivre le rythme de l'innovation sur le marché. Dans 68 % des établissements, le personnel surveille les idées externes et les évolutions technologiques relatives à de nouveaux produits et services:

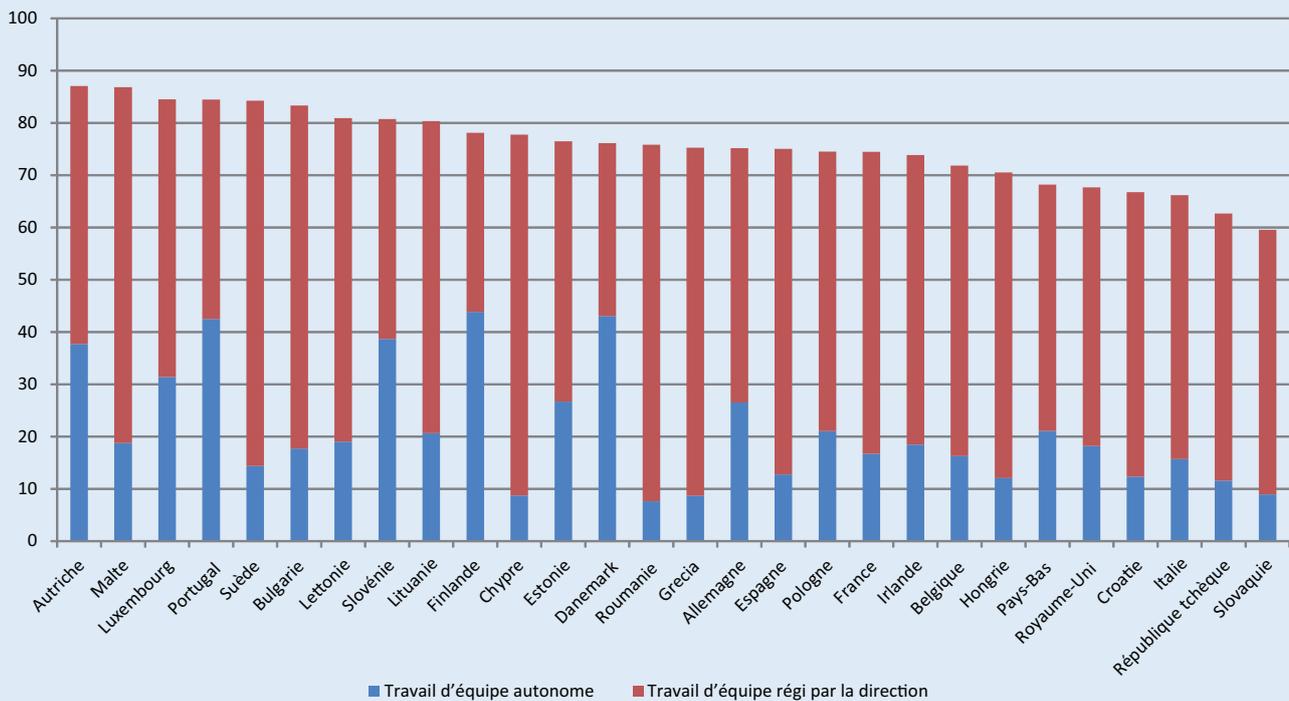
- dans 29 %, des cas, des membres du personnel sont spécialement affectés à cette tâche;
- dans 39 %, des cas, cette tâche fait partie des responsabilités du personnel des services généraux.

En termes de gestion des connaissances, les cadres dirigeants de 62 % des établissements indiquent que leur personnel documente les bonnes pratiques de travail et les enseignements tirés afin de pouvoir les partager avec les collègues. Toutefois, en ce qui concerne la prise de décision, dans plus de la moitié des établissements (54 %), les cadres dirigeants indiquent qu'ils décident seuls de la planification et de l'exécution des tâches journalières. Dans 40 % des établissements, ces décisions sont prises conjointement par les cadres dirigeants et les travailleurs; dans 6 % seulement des établissements, elles sont prises par les travailleurs eux-mêmes.

## Travail d'équipe

Le travail d'équipe est pratiqué dans la plupart des entreprises (73 %); il peut s'agir d'un travail d'équipe régi par la direction ou d'un travail d'équipe autonome. Au sein des équipes autonomes, les membres ont plus d'espace et d'autonomie pour développer des idées et réfléchir à la façon de mieux exécuter le travail, ce qui mène à l'innovation. Dans l'ensemble, 53 % des entreprises ont surtout un travail d'équipe

**Figure 1: Travail d'équipe autonome et régi par la direction, par pays (%)**



régi par la direction, tandis que 20 % pratiquent le travail d'équipe autonome. L'enquête constate que dans l'UE, il existe de grandes différences entre les pays en ce qui concerne le travail d'équipe, et notamment le travail d'équipe autonome. Le travail d'équipe autonome est surtout pratiqué en Autriche, au Danemark, en Finlande, au Luxembourg, en Slovaquie et en Suède (plus de 30 % des établissements).

Les travailleurs peuvent également participer directement à des discussions avec les cadres dirigeants. Différents outils sont disponibles à cet effet et peuvent varier en fonction des besoins et de la taille de chaque entreprise – réunions, programmes de suggestions, diffusion des informations, comités, sondages auprès du personnel, médias sociaux ou forums de discussion.

### Rôle des ressources humaines

Les pratiques en matière de ressources humaines jouent un rôle central, indiquant l'importance que la direction accorde au développement du capital humain. Dans plus de trois quarts des établissements

(78 %), les dirigeants ont déclaré que la plupart des membres de leur personnel (80 % ou davantage) avaient un contrat permanent.

En outre, 88 % des dirigeants ont déclaré que la plupart de ceux qui avaient un contrat temporaire obtenaient par la suite un nouveau contrat. En ce qui concerne l'évolution de carrière, 86 % des dirigeants ont déclaré qu'ils recherchaient d'abord des candidats internes adéquats pour pourvoir les postes.

La formation est également un instrument important pour améliorer les compétences: en République tchèque, en Finlande, en Italie, au Portugal, en Espagne et en Suède, plus de 30 % des établissements offraient des congés payés pour la formation à la quasi-totalité du personnel (80 % ou davantage). Cela contraste avec les 29 % d'entreprises où aucun congé payé pour une formation n'était accordé au personnel.

### Dialogue social

Selon l'ECS, le dialogue social au niveau de l'entreprise est un élément important de l'innovation sur le lieu de travail, notamment lorsqu'il dote les représentants officiels (syndicat ou comité d'entreprise) des outils adéquats pour discuter des diverses questions qui se présentent. Toutefois, la prévalence d'une structure officielle de représentation du personnel varie fortement entre les établissements de tailles différentes et entre les pays.

### Conclusions

Les entreprises peuvent faire la différence: une utilisation optimale des compétences

et des connaissances «tacites» des travailleurs est un élément essentiel de la compétitivité de l'Europe. Cela requiert des pratiques sur le lieu de travail qui favorisent divers types de participation des travailleurs et des pratiques en matière de ressources humaines qui encouragent les travailleurs à s'impliquer. Les structures du dialogue social peuvent jouer un rôle important en facilitant cet aspect. À ce titre, l'innovation sur le lieu de travail a le potentiel pour accroître les performances et la qualité du travail.

L'ECS brosse un tableau de la prévalence de l'innovation sur le lieu de travail dans les entreprises en Europe<sup>4</sup>. Il est clair que la participation des travailleurs n'est pas utilisée de la même manière dans toutes les entreprises et qu'il existe de grandes différences entre les pays. Dès lors, il existe des possibilités considérables pour développer l'utilisation de ces pratiques en Europe. Le fait de partager les résultats avec les décideurs et les entreprises et de montrer que la participation des travailleurs peut donner lieu à des partenariats gagnant/gagnant a le potentiel de se traduire par une meilleure qualité du travail pour les travailleurs et par de meilleures performances de la part des entreprises.

*Greet Vermeylen*



<sup>4</sup> L'aperçu général pour la troisième ECS sera publié à la fin de 2014

## L'innovation sur le lieu de travail: un chemin vers de meilleurs emplois et des entreprises plus compétitives

**L'innovation sur le lieu de travail est un large concept utilisé pour décrire différentes pratiques d'organisation du travail, en mettant l'accent sur l'implication des travailleurs, une autonomie accrue des travailleurs et le renforcement des compétences. Des recherches montrent que les innovations dans l'organisation du travail ont des résultats positifs tant pour les entreprises que pour leurs travailleurs. Une étude récente d'Eurofound se penche sur les liens entre l'organisation du travail et l'innovation, ainsi que sur l'incidence exercée sur les employeurs et les travailleurs.**

Les pratiques d'innovation sur le lieu de travail devraient contribuer à créer des emplois de meilleure qualité, plus sûrs et plus sains, permettant au personnel de se sentir plus motivé et heureux. Les pratiques d'innovation sur le lieu de travail étant associées au fait de permettre aux personnes, à tous les niveaux d'une organisation, d'utiliser et de développer leurs compétences, leurs connaissances et leur créativité, elles créent également d'autres possibilités d'innovation et de renouvellement dans une organisation, menant souvent à de nouvelles idées dans d'autres domaines, tels que les produits ou les services.

Pour ces motifs, il est facile de comprendre de quelle façon l'innovation sur le lieu de travail peut également être bénéfique pour les organisations en général et les entreprises en particulier. Les entreprises ayant mis en œuvre des pratiques d'innovation sur le lieu de travail peuvent bénéficier de la contribution d'une main-d'œuvre plus engagée et motivée, pouvant offrir de meilleurs résultats avec davantage de qualité.

L'innovation sur le lieu de travail est également associée à un certain style de gestion du personnel qui croit en les personnes et favorise une véritable confiance entre la direction et le personnel, permettant le développement de solutions de partenariat sur le lieu de travail, dans un contexte de dialogue social ouvert.

À ce titre, les pratiques d'innovation sur le lieu de travail offrent de réelles possibilités

de résultats gagnant/gagnant, tant pour l'entreprise que pour son personnel.

### Facteurs communs dans les pratiques de l'innovation

Les résultats de la recherche montrent qu'il n'existe pas de solution universelle pour les pratiques d'innovation sur le lieu de travail qui pourrait servir de formule magique à toutes les organisations. Chaque organisation a sa propre approche de l'innovation, une approche fondée sur son histoire, son héritage, sa culture organisationnelle et son style de gestion.

D'autres facteurs comprennent le pays, le secteur et l'environnement dans lesquels l'organisation exerce ses activités, ainsi que les caractéristiques de sa main-d'œuvre. Toutefois, il existe certains facteurs communs qui peuvent être identifiés à travers différentes situations.

La communication interne et le développement de la confiance sont deux piliers communs aux entreprises engagées dans la mise en œuvre de pratiques d'innovation sur le lieu de travail.

Cela est logique: sans canaux de communication appropriés dans les deux sens, ascendant et descendant, il sera presque impossible d'impliquer le personnel dans quoi que ce soit de pertinent pour la vie de l'organisation.

Une communication descendante signifie que la direction s'engage en termes de partage des informations pertinentes avec le personnel, sur une base régulière, concernant la stratégie et les objectifs que poursuit l'organisation, les résultats obtenus et les défis et opportunités à venir. Une communication descendante peut être réalisée par de multiples canaux, des réunions en face à face aux médias électroniques et sociaux.

Impliquer le personnel signifie partager une vision: le personnel a besoin de comprendre de quelle façon le travail qu'il réalise s'intègre à l'ensemble; cette compréhension renforcera son sentiment d'appartenance à l'entreprise et offrira un cadre significatif pour ses tâches journalières.



Une stratégie de communication solide ne serait pas complète sans une communication ascendante appropriée. Écouter la voix du personnel, comprendre ses préoccupations, idées et points de vue, reconnaître la valeur de ses opinions et le tenir régulièrement informé constituent certains éléments d'une approche de communication ascendante cohérente.

Toutefois, le personnel a besoin de sentir qu'il peut s'exprimer librement, et cela n'est possible que dans un contexte sécurisant: un environnement de confiance véritable entre les différents niveaux de l'organisation constitue une étape fondamentale dans le renforcement de l'implication du personnel.

### Recherche en matière d'innovation sur le lieu de travail

Depuis plusieurs années, Eurofound étudie le phénomène de l'innovation sur le lieu de travail, bien que le terme utilisé pour le décrire ait été quelque peu différent au départ. En 1998, Eurofound a lancé l'enquête sur la participation directe des travailleurs dans le changement organisationnel (Employee Direct Participation in Organisational Change - EPOC).

L'enquête a été réalisée dans 10 États membres de l'UE afin d'examiner l'étendue de la participation directe, ses effets économiques et sociaux, et afin de mesurer le degré d'influence exercée par le personnel sur l'organisation du travail et l'environnement de travail.

Les résultats de cette enquête ont montré les avantages de telles pratiques, en termes tant de performances de l'entreprise que de qualité des conditions de travail. Plus récemment, en 2011 et 2012, Eurofound a mené une étude sur l'organisation du travail et l'innovation, basée sur des études de cas dans 13 États membres.

Cette étude a examiné les liens entre les innovations dans l'organisation du travail – sous l'intitulé plus général des pratiques de travail à haut rendement – et les avantages potentiels tant pour le personnel que pour les organisations. Les avantages perçus dans

les études de cas d'entreprises, résultant de l'introduction de ces innovations sur le lieu de travail, comprenaient une productivité accrue, une plus grande efficacité et une meilleure qualité des services fournis.

### Introduction des pratiques d'innovation

Les facteurs facilitant l'introduction de ces types de pratiques peuvent être regroupés en cinq grands ensembles:

- les mécanismes de soutien au personnel afin de lui permettre de faire face au changement et de mettre en œuvre les pratiques nécessaires, le cas échéant;
- la culture organisationnelle, qui peut s'avérer particulièrement importante pour veiller à ce que le changement soit durable et intégré;
- le leadership, qui est essentiel pour la défense et le maintien des innovations participatives;
- l'approche organisationnelle plus large du changement et de l'apprentissage;
- le dialogue social et les systèmes de relations du travail.

Cette étude a également démontré que les pratiques sur le lieu de travail qui contribuaient à faciliter la diversité des tâches, l'enrichissement professionnel et la prise de décision commune, et qui encourageaient le sens des responsabilités et l'autonomie, donnaient lieu à un renforcement de la satisfaction professionnelle et de la motivation du personnel.

Des incidences positives sur l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle ainsi que sur le bien-être physique ont également

été constatées dans les entreprises qui ont introduit des innovations visant à une meilleure conception des tâches et à une réduction des contraintes physiques.

### Rôle du dialogue social: le cas de l'Irlande

Dans le cadre de ce projet, Eurofound a publié en 2013 un rapport axé sur l'Irlande, fondé sur trois études de cas d'entreprises où il existait un degré élevé d'implication des structures syndicales. Dans les trois cas, les représentants syndicaux jouaient un rôle important pour faciliter l'acceptation par le personnel des diverses innovations et mettre en œuvre les changements.

L'établissement de structures de représentation formelles semble avoir particulièrement aidé le personnel à travailler dans de nouvelles structures d'équipe, car le travail en commun, la réduction des hiérarchies des rôles et le partage attendu des responsabilités ont contribué à forger de nouvelles normes culturelles.

### Travaux en cours

Actuellement, Eurofound élabore un autre projet fondé sur des entretiens de suivi approfondis avec un certain nombre d'entreprises choisies parmi celles ayant participé à la récente troisième enquête sur les entreprises européennes (ECS). Ces entreprises ont été sélectionnées sur la base des réponses données aux questions spécifiquement liées à l'innovation sur le lieu de travail.

Dans chaque entreprise, des entretiens en face à face auront lieu avec les dirigeants et les représentants du personnel, et il y aura un groupe thématique avec des membres du personnel.

L'analyse comparative de ces entretiens fournira, il est permis de l'espérer, un important corpus de données qui permettra de mieux comprendre comment et pourquoi les entreprises adoptent des pratiques d'innovation sur le lieu de travail et quel type de résultats elles obtiennent.

Par ces études, Eurofound a pour but d'exposer les différentes voies que les entreprises peuvent emprunter pour adopter des pratiques d'innovation sur le lieu de travail, les motifs qui sous-tendent leur adoption ainsi que les avantages et les résultats qui y sont liés.

Eurofound espère que ses recherches contribueront à sensibiliser aux avantages de l'innovation dans les organisations en général et dans les entreprises en particulier: l'innovation sur le lieu de travail offre aux entreprises une nouvelle voie pour le renouvellement et la transformation.

Les recherches montrent que les entreprises peuvent améliorer leur position sur le marché en adoptant des pratiques d'innovation sur le lieu de travail et que leur personnel en bénéficie également. L'innovation sur le lieu de travail offre une véritable solution gagnant/gagnant.

**Manuel Ortigão**



## Garantie pour la jeunesse: un investissement-clé pour l'avenir

*Les jeunes ont été touchés de manière disproportionnée par la crise financière et économique dans l'UE, et la situation n'est pas susceptible de s'améliorer sans une stratégie concertée centrée sur l'emploi de la part des États membres, dans laquelle le paquet Emploi jeunes de l'UE, et la garantie pour la jeunesse en particulier, jouent un rôle important.*

### Programme de l'UE pour la jeunesse

Afin de lutter contre les taux très élevés de chômage des jeunes, de l'ordre de 23 % avec plus de sept millions de jeunes sans emploi, éducation ou formation («NEET») dans l'UE en 2013, le Conseil de l'Union européenne a proposé, le 22 avril 2013, d'introduire une garantie pour la jeunesse dans tous les États membres, similaire à celle déjà en place dans plusieurs pays. L'idée consistait à progresser dans la réalisation des objectifs d'Europe 2020 en matière de hausse du taux d'emploi parmi la population âgée de 20 à 64 ans, d'abaissement du taux de décrochage scolaire et de réduction du nombre de personnes touchées par la pauvreté et l'exclusion sociale. La garantie pour la jeunesse vise à faire en sorte que tous les jeunes jusqu'à l'âge de 25 ans obtiennent une offre d'emploi, d'éducation, de formation ou d'apprentissage dans un délai de quatre mois à partir du moment où ils se retrouvent sans emploi ou quittent l'éducation formelle. Pour 2014 et 2015, la Commission européenne a prévu une enveloppe de 6 milliards d'EUR pour ce processus par le biais de l'initiative pour l'emploi des jeunes.

#### Contexte

Le concept d'une politique de garantie pour la jeunesse n'est pas nouveau et remonte aux années 80. En tant que pionniers dans l'approche active des politiques du marché du travail, les pays nordiques ont mis en œuvre des systèmes de garantie pour la jeunesse depuis de nombreuses années. En 1984, la Suède a introduit le premier véritable système de garantie pour la jeunesse; elle a été suivie par la Norvège en 1993 et par le Danemark et la Finlande

en 1996. Ces systèmes ont fait l'objet d'une révision au cours de la dernière décennie afin d'en assurer l'efficacité. En 2007, un nouveau système de garantie d'emploi pour les jeunes a été introduit en Suède, tandis que l'actuel système finlandais de garantie pour la jeunesse a été introduit en 2005, puis révisé en 2010 et de nouveau en 2013.

#### Approche en deux temps

La garantie pour la jeunesse de l'UE se fonde sur une approche en deux temps, avec un rôle central dévolu aux services publics de l'emploi. Ils fournissent d'abord au jeune demandeur d'emploi une évaluation personnalisée des besoins et un plan pour l'emploi, suivi de la «garantie». Il peut s'agir soit d'une offre d'emploi ou d'une opportunité d'études (générales ou professionnelles), soit d'une autre mesure d'activation. Cette approche personnalisée reconnaît la nécessité pour les services publics de l'emploi d'adopter une approche sur mesure, étant donné qu'il y a différentes raisons aux difficultés que rencontrent les jeunes pour passer de l'école au travail.

Le succès de la garantie pour la jeunesse dépend d'une meilleure coordination des politiques dans les domaines de l'emploi et de l'éducation pour les jeunes, ainsi que d'un partenariat solide entre tous les acteurs du marché du travail. Ces derniers comprennent les ministères nationaux de l'emploi et de l'éducation, les employeurs, les syndicats et les organisations pour la jeunesse. L'implication de chacun de ces acteurs dans la conception et la mise en œuvre de la garantie pour la jeunesse assure son efficacité et un résultat gagnant/gagnant pour tous les participants.

#### Plans au niveau national

Au niveau européen, à la suite de la recommandation du Conseil de l'Union européenne sur l'établissement d'une garantie pour la jeunesse, la Commission a demandé aux États membres de soumettre leurs plans nationaux de mise en œuvre d'une garantie pour la jeunesse.<sup>5</sup>

Les plans devraient identifier les mesures à prendre pour mettre en place la garantie

<sup>5</sup> <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1079>



pour la jeunesse. Ils sont également supposés clarifier la façon dont les divers partenariats entre les pouvoirs publics responsables, les services de l'emploi, les organismes d'éducation et de formation, les partenaires sociaux, les organisations pour la jeunesse et autres parties concernées seront organisés.

Les gouvernements nationaux doivent également préciser quelles réformes et mesures en faveur de l'emploi pour les jeunes ils souhaitent voir cofinancer par le Fonds social européen et l'initiative pour l'emploi des jeunes.<sup>6</sup> Selon la Commission, au mois de mai 2014, 26 États membres avaient soumis leurs plans et l'exécution avait débuté au niveau national.<sup>7</sup>

#### Partenariats pour l'activation

En 2012, la Commission européenne a lancé l'action préparatoire "Garantie pour la jeunesse", dans le cadre de laquelle elle a lancé un appel à propositions visant au soutien de partenariats pour des mesures d'activation pour les jeunes âgés de 15 à 24 ans, au travers de projets dans le contexte de garantie pour la jeunesse au niveau national, régional ou local, similaires à ceux déjà en place dans plusieurs États membres. L'objectif consistait à mettre en œuvre des projets pilotes de garantie pour la jeunesse à divers niveaux, dans l'espoir qu'ils serviraient à l'élaboration de plans nationaux de mise en œuvre. Au total, 18 propositions sont actuellement pilotées dans l'UE et sont cofinancées par la Commission européenne.

#### Projet pilote national: Irlande

L'une de ces propositions est un projet irlandais pour l'établissement d'un système de garantie pour la jeunesse dans le quartier Ballymun de Dublin.<sup>8</sup> La proposition vise à développer et à mettre en œuvre un modèle de garantie pour la jeunesse au

<sup>6</sup> [http://europa.eu/rapid/press-release\\_MEMO-14-13\\_en.htm](http://europa.eu/rapid/press-release_MEMO-14-13_en.htm)

<sup>7</sup> [http://europa.eu/rapid/press-release\\_SPEECH-14-366\\_en.htm](http://europa.eu/rapid/press-release_SPEECH-14-366_en.htm)

<sup>8</sup> [http://ec.europa.eu/ireland/press\\_office/news\\_of\\_the\\_day/andor-visits-youth-guarantee-project-ballymun\\_en.htm](http://ec.europa.eu/ireland/press_office/news_of_the_day/andor-visits-youth-guarantee-project-ballymun_en.htm)

niveau local dans une des régions les plus socialement défavorisées d'Irlande. Ce projet pilote rassemble tous les acteurs pertinents du marché du travail au niveau local: les services publics de l'emploi, les prestataires d'éducation et de formation, les organisations de développement locales, les employeurs locaux et les services pour la jeunesse. Tous les partenaires collaborent à la mise en œuvre, au contrôle et à l'évaluation de ce projet pilote. Le projet a débuté en octobre 2013 et devrait se poursuivre jusqu'à fin septembre 2014, moment auquel il fera l'objet d'une évaluation complète.

Ce projet pilote vise à élaborer une approche d'activation adaptée aux besoins des jeunes âgés de 18 à 24 ans dans un quartier urbain défavorisé. Plus particulièrement, il vise à faciliter l'orientation/assistance en matière de carrière pour les jeunes chômeurs, menant à la création d'un plan de carrière individuel pour chaque jeune, avec un suivi de l'expérience en matière de formation, d'éducation, de travail, ou un emploi à temps plein chez des employeurs locaux

Le projet est géré par un partenariat de représentants des organisations de parties concernées et dirigé par le ministère irlandais de la protection sociale. Concrètement, le projet Ballymun débute par une réunion de groupe au bureau local des services de l'emploi, le service «guichet unique» du ministère qui permet aux demandeurs d'emploi de mettre à profit leurs aides en termes d'emploi et de revenus. Chaque personne est ensuite dirigée vers le service local de l'emploi en vue d'un entretien individuel avec un conseiller d'orientation en matière de carrière, lors duquel il est convenu d'un plan de développement personnel. Sur la base d'une évaluation des besoins, la personne se verra garantir une offre de développement des compétences de base, une éducation ou formation continue, une expérience professionnelle ou un emploi dans les quatre mois.

Le commissaire de l'UE à l'emploi, aux affaires sociales et à l'inclusion, László Andor, a visité le projet en mai 2014, qui constitue une tentative ambitieuse de débiter la mise en œuvre de la garantie pour la jeunesse en Irlande et un exemple pratique de l'utilisation des fonds du FSE destinés à promouvoir l'emploi des jeunes.

**Massimiliano Mascherini**

## Secteur sidérurgique: prévention des contraintes psychosociales au travail

**Le comité du dialogue social du secteur sidérurgique européen a été créé par l'Association européenne de la sidérurgie (Eurofer) et le syndicat IndustriAll Europe en 2006.<sup>9</sup> Étant donné que la santé et la sécurité faisaient partie du programme de travail du comité, un groupe de travail spécial a été créé afin de contribuer à promouvoir le dialogue social et une action commune dans ce domaine. Afin de revitaliser les activités de ce groupe, Eurofer et IndustriAll Europe ont demandé à Eurofound de mener une étude sur les pratiques en matière de relations industrielles relatives aux contraintes psychosociales au travail dans le secteur sidérurgique.**

Le récent rapport d'Eurofound, intitulé *Pratiques en matière de relations industrielles relatives aux contraintes psychosociales au travail dans la sidérurgie*, est basé sur des études de cas d'entreprises dans trois États membres – dans des usines appartenant à Rautaruukki en Finlande, ArcelorMittal en France et Salzgitter AG en Allemagne. Ces cas, sélectionnés par des organisations européennes de partenaires sociaux dans la sidérurgie, présentent des exemples de bonnes pratiques qui vont au-delà des exigences légales afin de réduire les risques psychosociaux sur le lieu de travail dans le secteur. Deux des trois cas concernent des sites pilotes.

### Rôle du dialogue social

Le dialogue social est un élément essentiel du modèle social européen. La directive européenne 89/391/CEE expose la responsabilité des employeurs qui consiste à assurer un environnement de travail sain et sûr – y compris en ce qui concerne les aspects psychosociaux – et la nécessité d'organiser un dialogue social afin de contribuer à assurer le respect de cette responsabilité. La façon dont ces principes ont été transposés dans les contextes nationaux et spécifiques aux entreprises varie. La réduction des risques psychosociaux sur le lieu de travail présente des avantages tant pour les employeurs que pour les travailleurs dans la sidérurgie. Toutefois, comme le



démontrent les études de cas, il n'existe pas de solution universelle pour la prévention des risques psychosociaux.

### Différences culturelles

En Finlande, par exemple, de nombreux problèmes trouvent une solution grâce à la discussion – entre l'employeur et le salarié directement, ou entre l'employeur et les représentants du personnel. Bien que l'employeur conserve le pouvoir de décision, il semble qu'en général, aucune décision n'est prise sans l'accord des délégués du personnel.

Cela reflète la tradition nationale de coopération dans le dialogue social que l'on retrouve dans de nombreux pays nordiques. En France, le dialogue social est plus institutionnalisé, basé sur les obligations légales de l'employeur et les droits des organes de représentation des travailleurs – tels que les droits en matière d'information et de consultation du comité mixte de santé et de sécurité. En Allemagne, la culture de l'administration conjointe donne au comité d'entreprise un rôle central dans l'appréciation et l'évaluation de la santé et la sécurité au travail ainsi que des conditions de travail, et dans la mise en œuvre d'un plan d'action.

### Exemple de cas d'entreprises

En cherchant à renforcer le dialogue social sur le thème des contraintes psychosociales au travail dans le secteur européen de la sidérurgie, les études de cas mettent en lumière certains éléments qui pourraient faciliter la réalisation de cet objectif.

Dans le cas de Rautaruukki, plusieurs comités traitent du bien-être au travail. Le comité de sécurité – un organe juridique composé de représentants de l'employeur, de travailleurs élus et de délégués à la sécurité – se concentre sur le suivi des indicateurs et l'évaluation des actions. Sur le site visité, ce groupe est complété par le comité de l'équipe de gestion de la sécurité, composé de l'ensemble de l'équipe de gestion et des délégués à la sécurité. Il est chargé de définir le plan d'action et de superviser sa mise en œuvre. Il existe également des équipes de développement, chargées de travailler sur des projets spécifiques et de soumettre des propositions au comité de l'équipe de gestion de la sécurité.

<sup>9</sup> Un complément d'information sur le dialogue social sectoriel dans le secteur sidérurgique est disponible à l'adresse: <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=480&langId=fr&intPageId=1853>

Dans le cas d'ArcelorMittal, le comité paritaire d'hygiène et de sécurité (CHSCT) est impliqué, par le biais de pratiques d'information et de consultation, dans la politique d'évaluation et de prévention de l'entreprise. En outre, les membres du CHSCT font presque toujours partie du groupe de suivi sur place ou de «surveillance», étant donné que le comité comprend un représentant de chaque syndicat sur le site. Ils sont également membres du comité de pilotage au niveau du site, et ont tous été formés, par l'entreprise, au stress lié au travail et au bien-être.

Conformément aux exigences légales, l'entreprise a également signé un accord de prévention du stress avec cinq syndicats en 2010. Cet accord triennal précisait les mécanismes à mettre en place afin de prévenir les risques psychosociaux au niveau du groupe.

Dans le cas de Salzgitter, le comité d'entreprise a signé un accord sur la gestion interne de la santé. Ses membres sont également fortement impliqués dans le groupe de travail mixte sur la santé et participent à l'analyse du sondage périodique auprès du personnel.

En outre, les membres du comité d'entreprise apportent leur contribution à un groupe de travail du syndicat allemand des travailleurs de la sidérurgie (IG Metall), ce qui leur permet d'échanger des points de vue avec le syndicat et avec des membres des comités d'entreprise d'autres secteurs.

## Développer une compréhension commune

L'analyse comparative des pratiques en matière de dialogue social concernant les stratégies des entreprises pour évaluer et

prévenir les risques psychosociaux a mis en exergue des similitudes et des différences entre les cas.

Par exemple, des différences apparaissent dans la terminologie utilisée pour décrire les risques psychosociaux dans les cas étudiés: ces termes comprennent le stress, la santé mentale ou le bien-être au travail. Toutefois, une terminologie et une compréhension communes des concepts sous-jacents sont nécessaires pour traiter le problème complexe des contraintes psychosociales au travail.

Sur le plan positif, dans les trois cas d'entreprises, des outils spécifiques ont été élaborés afin d'identifier les contraintes psychosociales au travail, y compris des actions de sensibilisation. S'y ajoutent des mesures pour réduire ou prévenir l'incidence et l'impact de ces contraintes psychosociales.

Les risques psychosociaux au travail ne sont pas seulement préjudiciables pour la santé des travailleurs – ils exercent également un impact économique sur les employeurs et la société civile.

À l'évidence, l'échange concernant les pratiques et les défis par le biais du dialogue social sera bénéfique pour les employeurs et les salariés. Le bien-être au travail peut contribuer à maintenir plus longtemps en activité une main-d'œuvre vieillissante dans son emploi. Il contribue également à la réduction de l'absentéisme et des accidents liés au travail. Le bien-être psychosocial au travail et les performances efficaces de l'entreprise sont les deux faces de la même médaille, représentant une situation gagnant/gagnant manifeste.

## Orientations politiques

Lors de l'adoption de mesures préventives, les points-clés de

l'intervention incluent la découverte de mesures optimales pouvant être mises en œuvre conformément aux conditions de travail journalières dans le secteur de la sidérurgie et la reconnaissance du rôle important du dialogue sectoriel pour traiter cette question.

Une première étape consisterait à promouvoir une culture de compréhension commune des contraintes psychosociales au travail, y compris la terminologie utilisée.

L'étape suivante consisterait à identifier les causes, spécifiques au secteur, des contraintes psychosociales: ces contraintes peuvent inclure la nature pesante du travail de production de l'acier, les caractéristiques spécifiques de la main-d'œuvre, les préoccupations environnementales, l'accroissement des innovations technologiques et la restructuration considérable qui a eu lieu dans la sidérurgie européenne.

Il sera important de surveiller l'impact de ces facteurs sur le lieu de travail, étant donné qu'il peut améliorer la discussion sectorielle concernant les pratiques de prévention. De la sorte, tous les acteurs-clés en matière de prévention aux niveaux européen, national ou local – tels que les dirigeants de l'entreprise, les services de sécurité et de santé au travail, et les représentants des travailleurs – peuvent contribuer à prévenir les contraintes psychosociales au travail à tous les niveaux. Ces efforts peuvent soutenir les améliorations en cours, tant en matière de santé que de performances des travailleurs.

*Peter Kerckhofs*



## Vers de meilleures stratégies d'inclusion active

**L'évolution vers une main-d'œuvre européenne plus diversifiée représente un défi pour tous – les employeurs, les syndicats, les décideurs politiques et la société dans son ensemble. Toutefois, quelles sont les mesures prises au niveau européen afin d'améliorer les stratégies d'inclusion active, notamment pour ceux qui sont les plus éloignés du marché du travail? Et quel impact est dès lors exercé sur les personnes concernées et les entreprises qui les emploient?**

### Stratégie d'inclusion active

In October 2008, the European Commission adopted a recommendation on the active inclusion of people most excluded from the labour market. The document aims to promote a comprehensive strategy based on the integration and coordination of three social policy pillars: adequate income support, inclusive labour markets and access to quality services. Unfortunately, since then Europe has been battling with the economic crisis and most Member States have been facing the challenge of dealing with both the economic and broader social consequences of the economic downturn.

### Hausse des niveaux de pauvreté

Une des conséquences les plus visibles et les plus inquiétantes de la crise est la hausse de la pauvreté en Europe. Un Européen sur quatre vit dans la pauvreté ou est menacé par elle, et les progrès sont lents pour atteindre les objectifs d'Europe 2020 pour une croissance intelligente, durable et inclusive. La crise a particulièrement touché les jeunes, avec des taux de chômage et d'inactivité plus élevés que pour d'autres groupes d'âge. En outre, certains groupes défavorisés, tels que les jeunes souffrant de problèmes de santé, les jeunes migrants et les parents célibataires, sont victimes d'exclusion sociale à plus long terme pour des raisons autres que la crise économique.

### Lutte contre l'exclusion sociale

Afin de soutenir les États membres dans leurs efforts pour sortir de la crise dans le cadre des contraintes budgétaires actuelles, la Commission européenne a publié le «paquet investissements sociaux»

(SIP) en février 2013. Le document comprenait une évaluation de la façon dont les États membres ont mis en œuvre les recommandations de la Commission sur l'inclusion active, réitérant la nécessité d'une inclusion active dans la lutte contre la pauvreté. L'inclusion active semble constituer l'un des instruments politiques les plus appropriés pour lutter contre l'exclusion sociale des jeunes: elle traite les problèmes multidimensionnels auxquels ce groupe est confronté et souligne l'aspect conjoint des services offerts.

### Étude d'Eurofound

Les recherches d'Eurofound, menées dans 11 États membres, avaient pour objectif d'examiner et d'analyser des pratiques gagnant/gagnant encourageantes pour la mise en œuvre efficace de l'inclusion active. Elles étaient axées sur la façon dont les politiques et programmes d'inclusion active sont utiles aux jeunes qui souffrent d'un double désavantage – non seulement leur âge et leur manque d'expérience, mais aussi des problèmes de santé ou un handicap. Ce désavantage apparaît clairement lorsque l'on compare les taux d'emploi des jeunes souffrant de problèmes de santé avec ceux de la population des jeunes en général. Dans le premier groupe, l'emploi est systématiquement plus faible. Plus préoccupant encore est le taux d'inactivité au sein de ce groupe: pour les jeunes âgés de 25 à 34 ans, le taux d'inactivité est en moyenne presque 80 % plus élevé pour ceux qui signalent un problème de santé ou un handicap que pour ceux qui ne souffrent d'aucun handicap; en outre, les différences entre les États membres sont substantielles.

### Exemples de bonnes pratiques

À titre d'exemple, deux études de cas témoignent le mieux de la notion des pratiques gagnant/gagnant. Les deux cas impliquaient des entreprises sociales faisant fonction d'agences d'intérim afin de faciliter le passage de l'éducation à l'emploi des jeunes, dont bon nombre sont souvent défavorisés. Cette période est perçue comme l'une des plus importantes et difficiles de la vie des jeunes; toutefois, il est également difficile pour les services publics de proposer la mise à exécution cohérente et en temps opportun de divers systèmes de soutien.



En Allemagne, l'initiative Füngeling Router, profitant des changements intervenus dans le droit du travail, permet aux jeunes handicapés de rester au travail en toute légalité pendant des périodes suffisamment longues pour leur permettre d'acquérir des qualifications professionnelles. En Finlande, Job Bank est une organisation créée par quatre entreprises sociales, qui offre aux employeurs une possibilité sûre, souple et facile de recruter des travailleurs temporaires pour un travail saisonnier durant les périodes de production intensive. Lorsque les activités ralentissent, Job Bank organise un autre travail ou une formation pour les salariés. Le projet offre un emploi permanent, à temps plein, avec des salaires fixés par convention collective.

### Résultats gagnant/gagnant

Dans les deux cas, les jeunes acquièrent de l'expérience et des compétences dans le cadre d'emplois réels. Les placements en milieu professionnel sont précédés par un renforcement individuel et spécifique des compétences et par une formation. Dans les deux initiatives, le travail temporaire vise à placer les jeunes sur le marché ouvert du travail, tandis que les entreprises sociales leur offrent la possibilité de garder ce poste grâce à une assistance liée au travail parallèlement à l'emploi.

Dans le cas de Füngeling Router, l'entreprise sociale vise à renforcer la confiance en soi et à créer une vie sociale bien équilibrée. Dans le même temps, elle aide les entreprises en offrant des solutions de guichet unique pour celles qui ont besoin de personnel temporaire. Les deux initiatives reconnaissent la nécessité d'un contrôle et d'une évaluation et collectent des données détaillées sur les bénéficiaires (tant les jeunes que les entreprises), le type d'emplois offerts et la durée des placements. Ces deux pratiques ont connu jusqu'à présent un très grand succès. Dans le cas de Füngeling Router, au moment de l'étude, environ 60 % des participants étaient soit au travail, soit sur le point d'avoir un emploi. Dans le cas de Job Bank, dans la première phase, 33 % des clients étaient placés auprès d'entreprises privées et 67 % dans des entreprises sociales. L'initiative Job Bank est à présent développée au niveau national.

## Success factors

Les raisons principales pour lesquelles ces initiatives sont couronnées de succès tiennent à leur approche holistique et à leur manière innovante d'opérer dans le cadre juridique et statutaire pour créer des postes destinés aux personnes handicapées mais qualifiées et à la recherche d'un emploi sur le marché ouvert du travail. En outre, les entreprises sociales offrent un large accès à un grand éventail de possibilités de formation et de renforcement des compétences ainsi qu'à des services sociaux et de santé. Les entreprises offrent des qualifications, une activation et un placement professionnel en fonction des capacités du jeune.

Elles offrent une relation permanente et sécurisée en matière d'emploi et une autre formation pendant les périodes où la demande est faible, et paient au moins le salaire minimum fixé par convention collective. De la sorte, elles offrent une voie individuelle menant au marché du travail ouvert

## Actions-clés

Il est possible de tirer un certain nombre de conclusions essentielles de ces études de cas.

- Une activation a lieu à l'intersection de la politique de l'emploi et d'autres services, tels que la protection sociale, l'éducation et les services de santé.
- Les services «fondamentaux» à caractère social peuvent soutenir l'activation en créant les conditions nécessaires pour privilégier l'activation des personnes.
- Une grande attention doit être accordée à la durabilité des politiques d'activation afin de s'assurer que les personnes demeurent actives au-delà de la durée d'un programme particulier, et ce afin d'éviter le risque de marginalisation et d'exclusion.
- Des relations de travail efficaces entre les différents prestataires de services sont essentielles pour l'inclusion active des personnes vulnérables.

Anna Ludwinek

## Organisations à forte implication: pour le meilleur ou pour le pire?

**Pourquoi les travailleurs devraient-ils s'impliquer davantage dans les entreprises? Parce que l'implication est plus démocratique? Parce qu'une plus grande implication et participation aide à améliorer les performances des entreprises? Parce qu'il est nécessaire de retenir les connaissances spécialisées? Ou parce que l'implication améliore la qualité de la vie professionnelle? Certaines études ont constaté que les nouvelles formes d'organisation du travail, caractérisées par l'accent placé sur le professionnalisme, la responsabilité et l'autonomie, ne tiennent pas ces promesses en réalité et débouchent sur une intensification du travail et une perte de bien-être. Les recherches menées par Eurofound sur les conditions de travail examinent ces questions de façon plus approfondie.**

L'enquête européenne sur les conditions de travail (EWCS) d'Eurofound constitue une source unique d'informations sur les conditions de travail en Europe, offrant des informations approfondies sur les circonstances qui exercent une incidence sur l'implication des travailleurs sur le lieu de travail. Les conclusions de l'enquête identifient l'étendue et les formes de participation des travailleurs.

La mise en œuvre pratique des politiques de soutien à la participation au niveau de l'entreprise n'est pas simple et nécessite un soutien de bien des façons.

Les politiques ont plus de chances de succès si elles sont intégrées dans un cadre qui soutient le développement de canaux de communication institutionnalisés.

## Entreprises à forte implication

Le rapport d'Eurofound, intitulé *L'organisation du travail et l'implication des salariés en Europe*, qui utilise les données issues de la cinquième enquête européenne sur les conditions de travail, montre que seuls 27 % des salariés européens travaillent dans des organisations «à forte implication», à savoir des organisations où ils ont une grande possibilité de s'impliquer dans la prise de décision au niveau des tâches et de l'organisation au sens plus large. En revanche, 38 % travaillent dans des organisations offrant des niveaux



relativement faibles d'implication. Environ 20 % des travailleurs sont employés dans des organisations discrétionnaires (avec une grande autonomie en matière de tâches mais une faible participation organisationnelle) et 15 % travaillent dans des organisations consultatives (avec une grande participation organisationnelle mais une faible autonomie en matière de tâches).

## Pays affichant une prévalence élevée

Par pays, les niveaux les plus élevés d'implication des salariés sont signalés au Danemark, en Finlande et en Suède. À l'inverse, les travailleurs en Grèce, en Italie, au Portugal, en Espagne, en Bulgarie et en Roumanie signalent les niveaux les plus faibles d'implication des salariés. L'Estonie, la Lettonie et la Lituanie présentent un niveau relativement élevé d'implication, plus proche de celui des pays nordiques.

## Professions à forte incidence

En termes d'activité sur le lieu de travail, l'implication des salariés est plus fréquente dans les activités hautement qualifiées, fortement axées sur les services et rapidement évolutives. L'implication est également plus fréquente lorsque le travail est très informatisé et lorsque le travail en relation avec la clientèle est plus fréquent. Les salariés hautement qualifiés ont une plus grande possibilité d'influer sur leurs tâches professionnelles et de prendre part au cadre organisationnel plus large.

## Soutien à l'implication du personnel

Les pratiques d'organisation du travail qui visent à faciliter les approches en matière de flexibilité fonctionnelle et de ressources humaines dont le but est de développer le personnel sont plus fréquentes dans les organisations à forte implication. Une plus grande implication des travailleurs est également plus fréquente dans les situations où la flexibilité fonctionnelle est en vigueur. Ce n'est pas le cas lorsque la flexibilité numérique (utilisation de contrats temporaires et à temps partiel) est pratiquée: cet aspect est plus commun dans les organisations à faible implication.

Les politiques en matière de ressources humaines qui favorisent le développement du personnel incluent un travail d'équipe semi-autonome, offrant des opportunités de carrière aux travailleurs et mettant en place

des formes de leadership où les supérieurs manifestent une préoccupation active pour le développement des compétences et le bien-être de leur personnel.

En outre, l'offre de cadres institutionnels pour le dialogue favorise l'implication des salariés. Une analyse statistique plus sophistiquée des conclusions de l'enquête confirme que la force des syndicats est un facteur important au niveau du pays pour expliquer les différences nationales dans la participation des salariés, sans compter les différences dans la composition démographique de la main-d'œuvre et la structure économique.

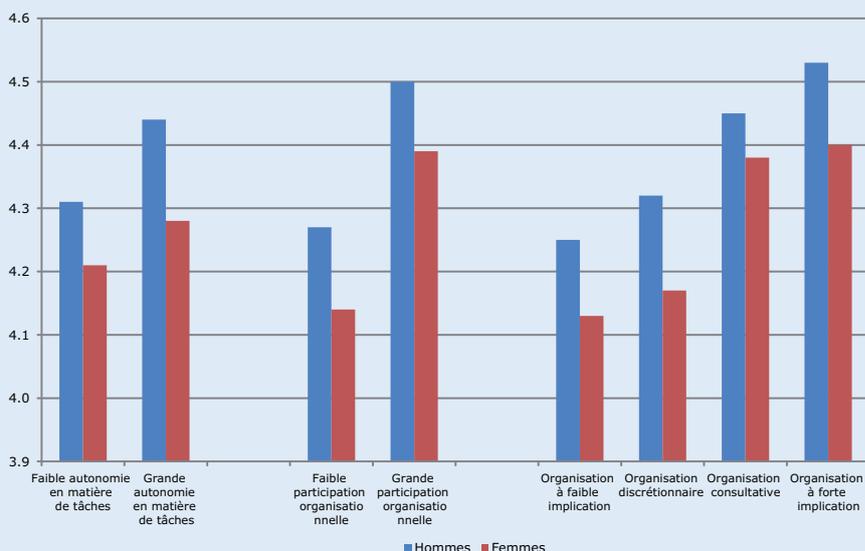
## Cueillir les fruits

L'exposition à un plus grand nombre d'opportunités d'apprentissage au travail – formel ou informel – est plus fréquente dans les organisations à forte implication. Le personnel de ces organisations signale également un plus grand engagement envers leurs tâches et envers l'organisation. Dans l'ensemble, une plus grande participation est associée à une exposition moindre aux risques physiques ainsi qu'à une meilleure santé et sécurité au travail.

Comme le montre la figure, l'implication dans la prise de décision est clairement associée à des niveaux de bien-être plus élevés. Toutefois, les femmes présentent en général des scores de bien-être plus faibles que les hommes; ce schéma s'applique même lorsque des caractéristiques individuelles et d'autres particularités liées à la situation professionnelle sont prises en compte.

La participation aux décisions organisationnelles plus larges a un effet plus important sur le bien-être des travailleurs que la capacité d'influencer les décisions concernant les tâches professionnelles, cet effet persistant même dans des conditions

**Figure 2: Scores d'implication du personnel et de bien-être psychologique, par sexe**



de forte intensité de travail. Cela signifie que, dans une certaine mesure, des niveaux élevés d'autonomie en matière de tâches et de participation organisationnelle peuvent compenser les effets négatifs de fortes exigences au travail.

## Implications politiques

Les preuves empiriques démontrent clairement l'importance essentielle de l'implication des salariés, tant pour accroître la qualité de la vie professionnelle que pour élever les niveaux de performance professionnelle. En outre, même si le travail à forte implication est plus fréquent dans certaines activités professionnelles – dans l'économie du savoir, par exemple –, l'analyse démontre clairement la façon dont les politiques, tant au niveau national qu'au niveau du lieu de travail, peuvent faire la différence.

Les politiques qui renforcent l'implication des salariés encouragent les employeurs à investir dans des stratégies en matière de ressources humaines qui favorisent le bien-être des salariés et encouragent le développement de leurs compétences et de leurs capacités.

L'existence de canaux de communication institutionnels clairs sur le lieu de travail, soutenus par la législation nationale, facilite également l'implication effective des travailleurs.

Enfin, les politiques nationales qui favorisent l'amélioration de la vie professionnelle et l'inclusion tant au travail que sur le marché du travail contribuent également à une participation plus intensive.

**Agnès Parent-Thirion**



## Soutien aux aidants et aux soignants



Le «paquet investissements sociaux» de 2013 de la Commission européenne a souligné une fois encore les défis majeurs posés par l'évolution démographique, tant pour les entreprises que pour les communautés. Plus particulièrement, une attention spécifique a été accordée à la demande croissante de soins de longue durée dans un contexte de pénuries, actuelles et prévues, chez le personnel soignant mais aussi chez les aidants informels. Pour alimenter le débat, les recherches d'Eurofound ont documenté un éventail d'initiative entreprises tant dans les services publics que sur le lieu de travail en vue d'améliorer l'offre d'aidants.

### Planter le décor

Dans son rapport de 2013, intitulé *Services de soins à domicile: des emplois plus nombreux et de meilleure qualité*, Eurofound a exposé des stratégies permettant de recruter et de retenir du personnel dans le domaine des soins de santé formels. Toutefois, les aidants informels constituent l'élément le plus important dans la prestation des soins; dès lors, les entreprises doivent résoudre les difficultés auxquelles sont confrontés leurs salariés qui assument également des responsabilités de soins.

Très récemment, le Comité de la protection sociale de l'UE a élaboré conjointement le rapport intitulé *Une protection sociale capable de répondre aux besoins en soins de longue durée dans une société vieillissante*, qui met en exergue les demandes croissantes en matière de soins et fait valoir que l'offre de soins, tant formelle qu'informelle, ne sera pas capable de répondre à la demande en l'absence de nouvelles initiatives.

Le rapport souligne la diminution de l'offre des aidants informels – toutefois, il serait peut-être plus pertinent de souligner

la probabilité croissante que tous les adultes devront, à un moment donné, fournir des soins.

### Travailleurs assumant des responsabilités de soins

L'enquête européenne sur la qualité de vie (EQLS) 2011–2012 d'Eurofound a établi qu'un adulte sur sept en âge de travailler assurait la prestation de soins pour un parent âgé ou handicapé, au moins une ou deux fois par semaine: ces proportions étaient les plus élevées, à plus de 20 %, chez les femmes âgées de 35 à 49 ans et de 50 à 69 ans

Dans presque tous les pays, plus de la moitié des aidants âgés de moins de 65 ans combinent les soins et l'emploi et, en considérant tous les pays, cette proportion s'élève à près de deux tiers dans l'EU-28.

Dans l'ensemble, les aidants qui travaillent sont plus susceptibles d'avoir apporté des ajustements à leur temps de travail que les travailleurs qui ne dispensent pas de soins, avec 15 % des aidants qui travaillent à raison de moins de 35 heures par semaine, contre 10 % pour ceux qui ne dispensent pas de soins.

Cela peut probablement expliquer pourquoi les aidants qui travaillent, en général, indiquent des taux seulement légèrement plus élevés de difficulté à concilier travail et vie privée: dans l'ensemble, 17 % font état de problèmes tant au domicile qu'au travail, contre 13 % de ceux qui ne dispensent pas de soins. Toutefois, parmi les travailleurs qui sont impliqués dans les soins des personnes âgées «chaque jour», 21 % signalent des pressions exercées tant au domicile qu'au travail, contre, par exemple, 16 % des travailleurs qui sont impliqués dans les soins quotidiens des enfants.

### Soignants n'exerçant pas un emploi

Dans la pratique, une proportion significative des aidants en âge de travailler sont exclus du travail pour diverses raisons, dont la lourde charge de la prestation des soins, les avantages financiers marginaux de l'emploi et le manque d'opportunités d'emploi adéquates permettant de concilier le travail et les soins.

En fait, ces aidants en âge de travailler, qui sont exclus du travail, signalent des taux beaucoup plus élevés de mauvaise santé, d'exclusion sociale et de difficultés financières (ce thème sera couvert de façon approfondie dans un prochain document de politique générale publié par Eurofound).

### Mesures de soutien aux aidants

Les aidants qui exercent un emploi pâtissent également d'un désavantage financier en raison d'un nombre réduit d'heures de travail; en outre, les recherches montrent des opportunités réduites en matière de formation, de promotion et de développement de carrière.

En général, il existe un manque de sensibilisation et de mesures sur le lieu de travail pour soutenir les aidants qui travaillent. Toutefois, certaines entreprises ont mis en œuvre des mesures pour maintenir la compétitivité et la qualité de vie professionnelle pour les travailleurs qui assument des responsabilités de soins

Le rapport 2011 de Eurofound, intitulé *Initiatives d'entreprises en faveur des travailleurs ayant à leur charge des enfants ou adultes handicapés*, documente 50 études de cas d'entreprises, issus de 11 États membres.

Il met en exergue les évolutions essentielles qui doivent avoir lieu en termes de temps de travail et de congés afin de permettre aux aidants de mieux concilier leur emploi et leurs tâches de prestation de soins.

Certaines des entreprises prennent des mesures spécifiquement destinées à soutenir les aidants dans leurs tâches de prestation de soins – par exemple, en favorisant la sensibilisation des dirigeants et des collègues, par une orientation et l'accès à des services de conseil, et même par une aide dans l'organisation ou la prestation des soins.

## Défis futurs

L'évolution de la démographie en Europe souligne la nécessité d'une plus grande visibilité tant dans la politique que dans les mesures pratiques pour permettre aux travailleurs d'être des aidants et pour permettre aux aidants d'exercer un emploi.

Les entreprises qui ont pris l'initiative d'une telle action l'ont fait car elles en perçoivent l'aspect positif: les travailleurs qui sont en mesure de mieux concilier le travail et les soins sont sources d'avantages pour eux-mêmes, pour l'entreprise et pour les personnes auxquelles ils prodiguent leurs soins.

Le niveau relativement faible de développement des initiatives sur le lieu de travail met en évidence la nécessité d'une sensibilisation accrue et d'une promotion des bonnes pratiques, mais aussi d'une incitation à une offre plus cohérente, tant par le biais de la législation que par le dialogue social.

Bien sûr, la conciliation du travail et des soins n'est pas seulement une question qui concerne les employeurs et les salariés. Elle dépend également et profondément du développement de services de qualité dans les communautés locales – notamment pour la fourniture de soins à domicile, de soins de répit et de centres de jour –, mais, de façon plus générale, passe par une plus grande reconnaissance des aidants dans les services de soins de santé primaires.

La qualité de vie des aidants exclus de l'emploi, plus particulièrement, nécessite une attention bien plus grande.

**Robert Anderson**

## Solutions gagnantes pour les relations industrielles

**L'UE cherche à se remettre de la crise; une façon d'y parvenir passe par des solutions gagnant/gagnant qui stimulent l'innovation et la croissance et améliorent ainsi le sort des entreprises. Toutefois, cela est peut-être rendu plus difficile par l'impact de la crise sur les relations industrielles. Une baisse du volume général des conventions collectives a vu croître le nombre de contrats non renouvelés, une évolution vers des contrats de plus courte durée, des pauses de paiement, des gels et des diminutions de salaires, ainsi que des réductions du temps de travail. Ainsi, dans ce scénario, quelle contribution le dialogue social peut-il apporter aux performances et à l'innovation des entreprises? Deux rapports d'Eurofound – l'un sur l'impact de la crise sur les relations industrielles et l'autre sur le rôle du dialogue social dans les politiques industrielles – examinent les solutions possibles.**

Bien qu'il soit difficile de séparer les effets de la crise d'autres facteurs dans les relations industrielles, des éléments de preuve provenant de nombreux pays suggèrent que les partenaires sociaux collaborent et trouvent des solutions par le biais du dialogue – bien qu'ayant des points de vue divergents sur la façon de faire face à la crise.

### Impact de la crise

De nombreuses grandes tendances sapent le processus du dialogue social, et toutes ne sont pas engendrées par la crise. Celles-ci incluent une diminution de la densité syndicale et une baisse de la qualité et du volume des négociations. Dans certains cas, cela s'est accompagné de relations plus conflictuelles entre les travailleurs et la direction.

Les tensions ont donné lieu à des protestations, des manifestations et des grèves contre les coupes budgétaires gouvernementales. Le maintien de l'emploi est apparu comme une priorité commune pour les employeurs et pour les syndicats, qui ont donc dû modifier leurs positions.

En Allemagne, par exemple, la coopération s'est accrue entre les partenaires sociaux et, dans de nombreux autres pays, les partenaires sociaux ont abandonné leurs positions habituelles afin de trouver des



compromis. Sous la pression, certains syndicats ont constaté que leur visibilité et leur importance avait augmenté par suite de la crise, suspendant la tendance à la baisse de la densité syndicale alors que les salariés se tournent vers les syndicats pour obtenir un soutien. Et bien que les États disposant de systèmes de négociation collective centralisés, tels que l'Espagne et le Portugal, aient eu des difficultés à répondre de façon souple à la crise, certains pays de l'Europe septentrionale et centrale ont été plus en mesure de s'adapter aux nouvelles conditions.

La façon dont chaque pays a relevé les défis posés dépend des cadres des relations industrielles préexistants. Il s'est avéré plus aisé de réagir aux difficultés économiques là où des systèmes tripartites fonctionnent bien. Dans de tels cas, des améliorations du dialogue social offrent un fondement qui peut survivre à la crise.

### Stratégies de politique industrielle

Les conclusions d'Eurofound montrent un aspect plus positif de la crise: une implication significative des partenaires sociaux commence à présent à jouer un rôle innovant dans les politiques industrielles.

Dans de nombreux pays, la rapidité de la réaction face à la crise a eu tendance à réduire le champ des consultations. Toutefois, lorsque les partenaires sociaux ont été systématiquement impliqués aux côtés d'autres parties prenantes, une approche cohérente et structurée a produit des stratégies innovantes pour la croissance industrielle.

Plus particulièrement, la Commission européenne a proposé la création de plateformes de spécialisation intelligente, combinant des outils de politique régionale et industrielle, ce qui a aidé les régions à mettre en place des programmes de spécialisation intelligente, favorisant l'accès aux technologies innovantes et aux opportunités du marché.

Ces stratégies de spécialisation intelligente sont déjà en place en Lituanie et en Roumanie, et des approches par clusters régionaux de la politique industrielle existent en Autriche et en Roumanie. Ces exemples positifs de bonnes pratiques pourraient être reproduits dans d'autres États membres.

## Conseils pour la productivité

Tout comme la Finlande et la Norvège, la France a mis en place des conseils nationaux pour la productivité, qui représentent les organisations des employeurs et les syndicats par le biais d'organisations de partenaires sociaux. Chaque secteur peut élaborer des plans d'action spécialisés et des programmes d'investissement et d'innovation qui sont financés par l'État.

## Approches innovantes

L'Allemagne propose la Plateforme nationale innovante pour la mobilité électrique. Faisant intervenir des sociétés actives dans les domaines de l'automobile, de l'énergie et de l'électricité, cette initiative de politique industrielle, qui date de 2009, représente un effort conjoint de la part des partenaires sociaux en vue de renforcer la compétitivité et de faire progresser la «transition énergétique» vers des sources d'énergie renouvelables.

De même, en Lituanie, le développement biotechnologique fait partie d'une stratégie de recherche et d'innovation plus large, axée vers la spécialisation intelligente. L'objectif est d'accélérer le développement de l'industrie biotechnologique en Lituanie, en ayant recours aux fonds publics.

Les partenaires sociaux visent les entreprises et les établissements de recherche dans le domaine de la biotechnologie, qui peut créer de nouveaux

emplois et des entreprises issues de l'essaiage dans toute la chaîne de valeur ajoutée.

## Adaptation des compétences

Suivant une approche de partenariat, l'Italie a introduit le programme d'absorbeurs de chocs sociaux exceptionnels, lequel aide les travailleurs qui ont vu leurs heures de travail réduites ou qui ont été temporairement mis au chômage.

Le programme soutient la base des compétences des travailleurs et finance leur formation ou recyclage. Cofinancé par le gouvernement national et régional, et assisté par le Fonds social européen, le programme fait intervenir les partenaires sociaux à toutes les étapes.

## Amélioration de la compétitivité

En Roumanie, un programme d'innovation a contribué à renforcer la compétitivité dans les grappes d'entreprises et à améliorer la compétitivité industrielle. Les instituts de recherche, les entreprises de conseils et l'organisation des grappes d'entreprises se réunissent dans le but de créer des centres pour le développement de la production régionale et internationale, ainsi que pour le développement technologique, par le biais de la spécialisation intelligente. L'innovation s'attache notamment à intégrer les industries du réseau afin de créer une chaîne de valeur ajoutée.

L'initiative cherche à accroître et référencer la compétitivité dans les entreprises de fabrication et dans les secteurs industriels au moyen d'une coopération tripartite.

## Rôle du partenariat social

Le succès des diverses innovations engendrées par la crise a démontré, tant aux employeurs qu'aux syndicats, qu'ils peuvent rendre leurs industries plus résilientes en s'impliquant dans le dialogue social. En partageant leurs perceptions, les partenaires sociaux peuvent renforcer des initiatives politiques spécifiques. Dans certains pays, les partenaires sociaux ont joué un rôle très actif en fixant l'agenda de politiques industrielles particulières et ont apporté une contribution substantielle à leur formulation. Les recherches d'Eurofound ont constaté, de façon étonnante, que les partenaires sociaux se sont impliqués plus activement dans des initiatives horizontales et intersectorielles plutôt que dans des initiatives sectorielles plus ciblées. Toutefois, de nombreux exemples démontrent qu'une approche systémique fondée sur l'innovation guidée par la demande offre des possibilités de développement considérables.

*Camilla Galli da Bino*



- Eurofound (2011), *Initiatives d'entreprises en faveur des travailleurs ayant à leur charge des enfants ou adultes handicapés*, Office des publications de l'Union européenne, Luxembourg.
- Eurofound (2012), *L'inclusion active des jeunes souffrant d'un problème de santé ou atteints d'un handicap*, Office des publications de l'Union européenne, Luxembourg.
- Eurofound (2012), *Troisième enquête européenne sur la qualité de vie – Qualité de vie en Europe: Impacts de la crise*, Office des publications de l'Union européenne, Luxembourg.
- Eurofound (2012), *Organisation du travail et innovation*, Dublin.
- Eurofound (2013), *L'Impact de la crise sur les relations industrielles*, Dublin.
- Eurofound (2013), *Services de soins à domicile: des emplois plus nombreux et de meilleure qualité*, Office des publications de l'Union européenne, Luxembourg.
- Eurofound (2013), *Troisième enquête européenne sur les entreprises: premiers résultats*, Office des publications de l'Union européenne, Luxembourg.
- Eurofound (2013), *L'organisation du travail et l'implication des salariés en Europe*, Office des publications de l'Union européenne, Luxembourg.
- Eurofound (2013), *Organisation du travail et innovation en Irlande*, Dublin.
- Eurofound (2013), *Organisation du travail et innovation en Irlande – étude de cas: Kirchoff Automotive Ireland*, Dublin.
- Eurofound (2013), *Organisation du travail et innovation en Irlande – étude de cas: SAICA Pack Ashbourne*, Dublin.
- Eurofound (2014), *Industrial relations practices related to psychosocial constraints at work in the steel sector*, Dublin.
- Eurofound (2014), *Rôle du dialogue social dans les politiques industrielles*, Dublin.
- Commission européenne (2008), «Recommandation de la Commission du 3 octobre 2008 relative à l'inclusion active des personnes exclues du marché du travail», 2008/867/CE, Bruxelles
- Comité de la protection sociale de l'UE: *Une protection sociale capable de répondre aux besoins en soins de longue durée dans une société vieillissante: rapport préparé conjointement par le Comité de la protection sociale et la Commission européenne (à paraître)*.





[www.eurofound.europa.eu](http://www.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) n° 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.

