



PROEFP 4

**LA PARTICIPATION DES SALARIÉS DANS L'EUROPE D'APRÈS-CRISE
ÉVALUATION COMPARATIVE DES SECTEURS DU COMMERCE ET DES SERVICES**



Table des matières

➤ Introduction	3
➤ Participation des salariés dans l'Europe d'après-crise	4
➤ Droits d'information et de consultation	12
➤ Analyse du secteur	14
○ Aperçu du secteur du commerce	
○ Aperçu du secteur des services : gestion des installations	
➤ Aperçu des études de cas	31
➤ Conclusion	39



INTRODUCTION

ProEFP est un réseau européen qui promeut la démocratie économique en Europe. Il bénéficie du soutien d'un certain nombre d'organisations de différentes natures, du domaine des entreprises, des syndicats, des plaidoyers et de la recherche, qui partagent une idée commune : la participation financière des salariés et l'intéressement des salariés peuvent faire du marché libre européen un espace plus démocratique. ProEFP étudie, promeut, encourage toutes les formes de participation financière des salariés et une plus grande diffusion de l'actionnariat parmi les salariés.

ProEFP a commencé en 2010 à l'initiative d'un certain nombre d'organisations et a débouché sur le projet Information et Communication : Promouvoir la participation financière des salariés dans l'UE27, cofinancé par la Commission européenne, qui s'est terminé en 2011. Aujourd'hui, ProEFP est un réseau au niveau européen dont le but est de:

- promouvoir la démocratie économique et en particulier, la participation financière et l'actionnariat des salariés ;
- encourager les partenariats et les projets communs parmi ses membres ;
- étendre les travaux et les activités de ses membres à un public plus large ;
- partager des expériences et promouvoir les meilleures pratiques en matière de participation financière des salariés et d'actionnariat des salariés.

Conformément aux actions précédentes cofinancées par la Commission européenne et ayant été bien accueillies, le projet ProEFP4 vise à explorer la manière dont la participation des travailleurs et la négociation collective s'appuient mutuellement en revitalisant le lien entre les règles statutaires et les règles établies collectivement pour stimuler la participation des salariés dans les entreprises européennes. Il le fait en passant par *l'acquis* communautaire existant dans le domaine de l'information, de la consultation et de la participation des salariés et en explorant la manière dont les changements dans les systèmes nationaux de négociation collective ont affecté la bonne mise en oeuvre de ces droits au niveau national et européen. L'accent est donc mis sur les outils légaux, qui établissent une connexion claire entre la négociation collective et les droits d'information, de consultation et de participation. Le point de référence est le secteur du commerce et des services. En ce sens, la recherche indiquera comment l'option politique peut être utile concrètement.



LA PARTICIPATION DES SALARIES DANS L'EUROPE D'APRES- CRISE

L'étude de ProEFP de cette année est la quatrième depuis la création du réseau. PROEFP a pour but ici d'évaluer ce qui reste des voies de participation en Europe après une décennie de crise qui a bouleversé les modes de production et mis à rude épreuve les relations industrielles. La législation du travail, la négociation collective, la participation des travailleurs au sein des entreprises ne peuvent être que différentes, par rapport à la décennie précédente. Mais qu'en est-il à l'heure actuelle? A quoi ressembleront-elles à l'avenir?

Comme toujours pour ProEFP, la recherche qui permet de lancer la discussion vise des secteurs ou des entreprises spécifiques. Ainsi, il part d'expériences humaines concrètes et, de ces dernières, tire un cadre théorique des défis qui attendent les acteurs sociaux économiques et institutionnels.

En outre, la composition multipartite du réseau demande une approche stricte fondée sur les faits. Nous ne proposons pas une vision du monde. Notre but est plutôt de présenter une description du monde, notamment au moyen d'échanges avec des acteurs qui ont différentes valeurs et intérêts, en vue d'améliorer la capacité des parties prenantes à enrichir leur propre vision du monde.

Ainsi, la phase d'étude a été associée à un temps de réflexion et d'échange. Un premier atelier a été organisé à Rome le 21 juin 2016. Un autre moment de réflexion a eu lieu à Montepulciano le 7 juillet 2016. Un troisième atelier a eu lieu à Bruxelles, le 9 novembre 2016. L'événement principal, le 30 mars.

La présente introduction a bénéficié de la contribution de ceux qui, à ces occasions, ont exprimé leurs opinions. De nombreuses personnes ont participé à nos ateliers, par manque d'espace nous ne pouvons citer que les représentants des institutions européennes et nationales, des organisations patronales et syndicales, des entreprises multinationales, de l'économie sociale, ainsi que des universitaires, des chercheurs et la société civile.

Commençons par dire que le cadre théorique pour le développement de la participation des travailleurs doit évoluer. La participation existe, la participation financière est plus fréquente, et pourtant ce n'est pas une pratique courante. Néanmoins, l'idée qu'une économie participative est plus forte, plus rentable, plus durable est largement partagée.



La faiblesse théorique pourrait provenir des difficultés qu'ont les experts à dessiner l'espace des relations industrielles, où les frontières entre le travail et le capital sont de plus en plus mobiles et se chevauchent. Le monde n'empire pas ; mais il est probable que les individus se positionnent d'une nouvelle façon dans la société, qu'ils soient travailleurs, investisseurs ou entrepreneurs. Les fonds de pension ne sont-ils pas des acteurs clés dans le monde financier ? Les entreprises ne doivent-elles pas garantir le but social des activités économiques précédemment garanties par l'Etat ? L'investissement n'est-il pas influencé par la stabilité sociale de l'environnement où la production a lieu ?

Le risque si la participation devient sélective et accessible uniquement à ceux qui peuvent se le permettre : des travailleurs à haute valeur ajoutée, dans les secteurs les plus innovants, dans des zones grises entre emploi et emploi indépendant, etc. Un tel concept a déjà émergé dans les rapports ProEFP précédents, mais jamais aussi clairement. La participation peut devenir un luxe, une condition élitiste - l'opposé de la raison pour laquelle elle a été placée au cœur du modèle social européen.

Du point de vue historique du modèle social européen, l'Etat providence vise à garantir le bien-être des citoyens, mais la plupart du temps pour que les entreprises accomplissent une fonction sociale liée au développement plus large de la société. Une telle condition est connue en Europe sous le nom d'économie de marché sociale.

Le droit d'information, de consultation et de co-détermination appartiennent à la notion d'économie sociale de marché depuis l'essor du capitalisme allemand. Il mènera au projet de démocratie économique ayant pour résultat *le Mitbestimmung* actuel .

Cette nouvelle étude ProEFP confirme que le modèle européen des relations industrielles est participatif, mais encore incomplet dans beaucoup de pays.

Cependant, la démocratie industrielle est un état historique du paradigme autour duquel les relations industrielles européennes se sont développées au cours des années 70, 80 et 90. Il est indiqué dans le livre vert de 1975 pour le législateur européen d'unir la notion d'entreprise à celle de la participation et de défendre le statut d'entreprise européenne.

Ainsi, le vocabulaire évolue pour représenter les caractéristiques de la démocratie industrielle d'un point de vue communautaire. Le concept de « participation » des salariés comprend les droits d'information et de consultation, ainsi que le droit d'influencer les décisions des employeurs. Le concept de participation n'est pas défini par le législateur européen, sinon à la négative, afin d'exclure la « co-détermination » de sa gamme d'options. Il n'y a aucune explication pour la participation, qui est contenu de dialogue social et de droits.



D'après une analyse comparative, il revient aux Etats membres de concevoir leurs propres systèmes, y compris pour la participation financière. Cette étude rappelle qu'aujourd'hui la boîte conceptuelle de la participation s'étend pour englober le bien-être de l'entreprise. Dans un contexte d'Etat providence mis à rude épreuve, la négociation collective prend en charge l'édification des services. Un outil collectif pour concevoir des services à usage individuel. Nous ne pouvons qu'en revenir à la pertinence actuelle des questions à l'origine de ces recherches, il y a environ un an et demi.

Mais comment cette nouvelle dimension de participation peut-elle être liée aux réformes de décentralisation de la négociation collective ?

Il est nécessaire que la dimension collective prévale et de limiter les dégâts engendrés par la dérégulation des relations de travail, qui est en effet une menace à la négociation collective. Et la participation est l'exaltation de la pensée collective. Pas une fin en soi, mais plutôt un moyen de raisonner, à développer au travers d'un arbitrage continu des intérêts, et ainsi, contrairement à la "laideur" de l'individualisme, c'est un plus "beau" raisonnement complexe. Une telle beauté n'est pas rendue explicite par la composition préalable des intérêts liés au pouvoir d'organisation, stratégique et de prise de décision de l'entrepreneur seul, mais elle est une participation aux bénéfices de l'activité économique, dont le succès est justifié par la contribution de chaque individu exprimant son action.

Cette étude permet à la lutte des relations industrielles modernes toute entière d'émerger. Entre l'atomisation de la représentation d'une part (atteignant l'exaltation indécente de la participation individuelle), et la gouvernance faible d'un marché unique avec une monnaie unique de l'autre, les relations industrielles ne peuvent que passer par le renouvellement pour ne pas succomber. Cette étude nous indique que la négociation collective et la participation doivent coexister dans un cadre institutionnel unique exaltant l'autonomie collective.

Pourquoi encourager l'exaltation de l'autonomie des partenaires sociaux plus que, par exemple, le pouvoir de contrôle de l'Etat ?

La réponse se trouve dans cette étude. C'est parce que les partenaires sociaux sont conscients des nouveaux défis et des nouveaux besoins des personnes et des entreprises. La vraie force de l'autonomie réside dans la capacité de reformuler les règles dans les relations de travail, au sein des relations de travail. La numérisation peut rétablir des cycles de production, la participation aux bénéfices peut atténuer les inégalités, l'innovation peut s'allier à l'innovation technologique. Ceci est, néanmoins, une théorisation faite par des chercheurs afin de présenter par le biais de concepts abstraits les solutions pratiques décrétées dans les relations industrielles. Dans les pages suivantes, le secteur du commerce



et des services sont les paradigmes de ces tendances. Dans ces secteurs, la révolution technologique transforme la société et les relations industrielles ne peuvent que reformuler les modes, les lieux et les temps de travail. Le jugement de valeur sur les actions des partenaires sociaux reste en suspens, ou plutôt, sera mieux exprimé par le lecteur de ce rapport.

Une question est revenue au cours des débats sponsorisés par ProEFP ces derniers mois : quels sont les outils pour un grand projet européen, permettant d'amener de l'innovation dans le concept du dialogue social et de la participation ?

La Commission Juncker se présente comme la Commission du dialogue social. Dans une conférence qui s'est tenue le 5 mars 2015, Juncker affirme sa continuité par rapport à Jacques Delors, mais dans un contexte radicalement nouveau.

Un des points clés est le semestre européen, une tentative d'élaborer des politiques économiques et sociales en contribuant avec les partenaires sociaux. Nous sommes loin du modèle des années 90. Au contraire, le nouveau paradigme est la gouvernance économique. Une méthode atypique à mi-chemin entre la gouvernance communautaire et la gouvernance intergouvernementale. Néanmoins, cela a été abordé dans le rapport 2016 de [ProEFP](#), auquel nous nous référons.

Ici, nous souhaitons fixer le rôle que la participation jouera dans les droits sociaux inaliénables de l'UE. Ledit socle social est un élément dynamique, qui est une tentative de mise à jour de l'agenda social de l'UE. Un document de consultation identifie vingt lignes d'action, et la dixième ligne fait précisément référence au dialogue social, à l'information et à la consultation des salariés. C'est une consultation ouverte où la participation financière n'a aucune place, mais où elle pourrait être incluse si cela était proposé par des partenaires qualifiés.

Dans ce nouveaux flux, l'information, la consultation et la participation se fondent sur *un corpus* de sept directives. Cependant, le cadre législatif est loin d'être statique. La Commission européenne a effectué un fitness check de trois de ces directives (la directive 2002/14 et les directives sur les licenciements collectifs et le transfert des entreprises). La Commission a reçu une proposition de directive-cadre des partenaires sociaux pour étendre les droits au secteur public. La directive sur les CEE devrait faire l'objet d'un fitness check dans les prochains mois. Un avis est en cours au Parlement européen en ce qui concerne la représentation dans les CEE.

La participation des travailleurs n'a donc pas succombé à la crise de la négociation collective, mais doit trouver sa place dans le contexte des nouvelles priorités de l'Union.



Dans le cadre du projet européen, relancer la dimension sociale implique un dialogue qui n'aborde pas uniquement le travail, mais également des thèmes tels que l'énergie, la migration, la numérisation, les investissements sociaux, etc. Il y a de fortes demandes pour que les partenaires sociaux soient impliqués dans le projet européen de façon plus holistique et donc plus responsable.

Beaucoup, cependant, ont rappelé que l'évolution de la participation était un résultat important du modèle social européen soutenu par une classe dirigeante jugée autoritaire. Réduire la question uniquement à celle de la représentation exprimée par les partenaires sociaux consisterait à trop simplifier les choses. Delors a encouragé les partenaires sociaux à parvenir à des avis communs, mais était désireux de poursuivre l'initiative législative. Nous étions face à une politique avec un ordre du jour social ; une politique agissant en tant que stimulus et, qui plus est, un fort, pour les partenaires sociaux, sans pour autant menacer leur autonomie.

Les choses sont différentes aujourd'hui. Les décideurs ne participent pas, et les participants ne prennent aucune décision. Il est cependant urgemment nécessaire de "participer", au delà de l'épisode électoral, au delà des consultations individuelles - en ligne ?. Une lourde responsabilité revient à ceux qui poursuivent l'idée que la prise de décision rapide prévaut sur la participation. L'individualisme est intégré dans ce système et est reflété par la méfiance du citoyen envers la représentation. Le partage de la connaissance demeure en revanche une question cruciale. La participation consiste à partager la connaissance, et donc à partager le pouvoir. La participation est démocratie. Cela rejoint par conséquent le débat sur la démocratie économique et le rôle "social" de l'entreprise.

L'entreprise sociale compte-t-elle ? L'existence d'entreprises financières spéculatives a-t-elle un sens ? Une entreprise qui ignore l'environnement, les gens, les acteurs du milieu dans lequel elle opère ? Cela n'a plus de sens de stimuler la croissance économique, si ce cycle de privation de droits ne peut être arrêté. Le sujet n'est pas uniquement la participation en tant que moyen d'atténuer les conflits. Ce n'est pas ça. C'est plutôt un processus qui apporte dignité et épanouissement personnel à l'individu. Limiter les conflits est un objectif trop limité pour les relations industrielles modernes.

L'important, c'est que la modernité et la politique doivent encourager de nouveaux processus relationnels collectifs. Où ? Sur le terrain, sans aucun doute. Quand on se réfère à des entreprises employant, en moyenne, trois travailleurs, le niveau des relations de l'entreprise est inutile. Plus largement, il y a le niveau territorial avec un modèle de relations industrielles composé de négociations collectives, d'implication organisationnelle, de



gouvernance, y compris jusqu'à la dimension financière. Tout requiert un questionnement, sans réserves.

Examinons deux aspects très modernes. L'activité est facilement modifiable : serait-il complètement impossible d'accorder un certain degré de propriété aux salariés ? Pensons à la productivité, aussi : sans participation, comment la négociation collective peut-elle mesurer la productivité quand l'utilité de la main d'oeuvre n'est qu'une fraction de la rentabilité ? La participation permet une vision plus globale de la productivité et de la rentabilité. Nous croyons, néanmoins, que le projet européen a contribué de façon inestimable à la participation, et doit poursuivre dans cette direction avec un nouvel élan.

En Europe, nous sommes confrontés à des inégalités. Les résultats du rapport précédant de ProEFP ont été repris à plusieurs reprises dans le travail de ces derniers mois. Dans la maison européenne, tous les membres de la famille ne reçoivent pas le même traitement. Les syndicats européens, la CES, réclament un pilier social pour fonder le projet européen sur des bases solides. Pour l'Europe et pour les gens. C'est-à-dire que les institutions et les personnes constituent *un unicum* démocratique, et les droits du travail sont des facteurs de cohésion sociale essentiels. La CES identifie trois principaux défis :

- Les décisions de la CJUE déterminent la subordination des droits à la négociation collective aux libertés économiques. Ce concept doit être inversé.
- Les règles économiques, incarnées par la Troïka qui, dans les pays bouleversés, remet en question les droits de négociation et s'approprie les conventions collectives et dernièrement les droits des travailleurs (par exemple, travail dominical, contrats zéro-heures).
- La participation ne peut s'effectuer que par le biais de la négociation collective. Le pilier social doit inclure le droit de chaque travailleur à la protection et au réconfort par le biais de la négociation collective. Ainsi que le droit à la formation, au temps de travail, à la sécurité de l'emploi ; en imaginant des salariés actionnaires qui peuvent mieux protéger leur propre entreprise. Beaucoup de formes et d'idées pour éliminer l'insécurité existent mais il est nécessaire de rassembler une fois encore les partenaires sociaux autour de la table, afin que la Commission poursuive l'introduction des droits sociaux dans tous les cas.

Ce débat évoque le concept de compétitivité. Dans le contexte européen, les entreprises bougent en fonction de l'avantage concurrentiel. Quels sont les outils internationaux permettant de réguler cette précipitation vers l'avantage concurrentiel ?



Le cadre juridique n'est pas contraignant. Quelques piliers ont été définis, comme le dialogue social, les planchers de protection sociale, le corpus de droits de l'OIT, et plus récemment l'Agenda 2030 avec ses objectifs du millénaire.

Quels sont, cependant, les outils de contrôle et de surveillance à notre disposition ? Le Pacte mondial a été suivi des principes de Ruggie, puis des directives de l'OCDE, dans une tentative supranationale institutionnelle de fixer les acteurs économiques mondiaux. Néanmoins, rien n'est contraignant.

Dans ce contexte, nous subissons la position schizophrène de l'UE et des gouvernements nationaux. L'action fragmentée des instances mondiales implique que ce qui est discuté au niveau de l'UE est par la suite dilué au niveau international.

Cette année l'OIT a été le témoin d'une grande discussion sur les chaînes de production et les responsabilités partagées. Le texte qui en résulte est un outil qui marque l'accord des trois partenaires impliqués, mais il n'est de nouveau pas contraignant.

En outre, des outils des syndicats tels que les ACC existent mais ceux-ci ressemblent également à des codes de conduite. Ici, le rôle de la CES entre en jeu, tout comme la promptitude des syndicats à transférer une partie de leur rôle de négociation aux fédérations européennes et internationales afin de construire de nouvelles sphères de négociation collective et de participation au sein d'une société et d'une économie mondialisée.

Nos discussions ont permis de proposer une manière de combiner la durabilité économique avec l'intérêt commun. La participation peut ainsi associer une vision libérale du marché à la valeur de la dimension collective. Nous explorons de nouvelles voies. La cotation en bourse de grandes sociétés peut englober une dimension sociale grâce à des algorithmes innovants. La responsabilité sociale d'entreprise est également un thème récurrent; cependant, elle tend vers une approche individuelle. L'entreprise stipule comment être responsable et décide unilatéralement de sa ligne de conduite afin d'être "sociale". Tout le processus peut se résumer à une simple opération de marketing. Les investisseurs opèrent également suivant une logique individuelle, afin de comprendre la viabilité d'une activité. L'information n'est pas partagée. Tandis que les notations devraient être publiquement disponibles. L'entreprise doit adopter une vision essentiellement collective des objectifs, les poursuivre par le biais de la gouvernance et connecter les politiques de l'entreprise aux normes sociales internationales. Elle doit alors révéler la notation qu'on lui fournit et mettre au courant le public de la proximité entre l'entreprise elle-même et de telles normes. L'échange d'information rend la relation entre l'entreprise et les investisseurs plus efficace. Le secteur de la notation peut faire beaucoup en développant des normes et en explorant le potentiel



du secteur pour combiner l'efficacité économique aux rendements des bénéfices de production attendus. À savoir, la durabilité.

Le fait est que, ces dernières années, la participation est un sujet qui ne bénéficie pas de l'attention des opérateurs financiers. S'agit-il des circonstances ou d'une tendance structurelle ?

A bien des égards, pour les opérateurs de la finance responsable, 2016 fut un tournant. L'approbation des ODD, la COP21 à Paris et même les demandes répétées du Pape, y compris dans une Lettre encyclique récente : les dimensions sociales et environnementales prévalent davantage que par le passé.

La réforme des modèles financiers devrait les rendre plus semblables aux modèles de développement durable. Le fait que les syndicats ne figurent pas parmi les régulateurs et les acteurs du marché et qu'ils ne manquent pas avait déjà été mentionné. Du point de vue de l'opérateur financier, les syndicats ne sont pas un facteur. Du point de vue de l'opérateur financier, durable ou autre, les sujets de première importance sont la gestion des risques et la perception des changements de consommation. Il y a des risques légaux ainsi que des risques de réputation. En ce qui concerne les risques de réputation, la question de la chaîne d'approvisionnement est importante. Est-ce que le travail ne compte que lorsque le risque de réputation est en jeu ?

Le *moteur* de la valeur, l'entreprise qui se positionne par rapport aux vagues du changement, interprétant le besoin comme une demande potentielle : dans une telle boîte conceptuelle, la question du travail est absente ou marginale. Il compte seulement pour la fraction spécifique du travail à haute valeur ajoutée. La question de la marginalité sélective des retours de la participation.

Réécrire la dimension sociale est aujourd'hui une charge intimidante. Examinons la responsabilité sociale des entreprises. Il a d'abord émergé comme un mouvement révolutionnaire, mais avec ses hauts et ses bas, vingt ans après on peut affirmer que la RSE n'a pas engendré le changement culturel et organisationnel que certains espéraient. La confiance s'est éteinte. Néanmoins, ceci ne change pas la nécessité de placer l'individu à nouveau au cœur des modèles de développement comme une nécessité généralement partagée, comme indiqué précédemment, par les organismes internationaux, la société civile et les communautés religieuses.

DROITS D'INFORMATION ET DE CONSULTATION

Parler de participation en Europe, c'est parler de développement des PME. Il est dit que l'Union européenne a poussé les systèmes industriels vers un modèle de relations industrielles participatif. L'information et la consultation affectent le dialogue social en encourageant une approche participative répondant au besoin de changement et d'innovation.

L'information et la consultation répondent à un modèle participatif de gouvernance d'entreprise : plus de participation des salariés et des autres parties prenantes signifie plus d'intégration sociale et un développement intégré de l'ensemble de la société.

Cela a eu lieu, premièrement, par le biais de la législation, qui "constitutionnalise" les droits d'information et de consultation des travailleurs. Le droit d'être impliqué dans les choix stratégiques d'une entreprise apparaît à l'article 27 de la Charte des droits fondamentaux de l'Union européenne, dans le chapitre sur la solidarité. Depuis l'entrée en vigueur du Traité de Lisbonne, la Charte a la même force programmatique et contraignante que les règles des Traités.

En outre, au fil des ans, l'Union européenne a produit plusieurs actes législatifs afin d'assurer la participation des salariés aux décisions les plus importantes des entreprises. Le dialogue social engage les institutions et les partenaires sociaux dans la recherche de méthodes relationnelles participatives par opposition à l'exercice du conflit. Dans le monde des affaires, le dialogue social signifie "participation".

L'idée est de promouvoir un nouveau modèle de gouvernance d'entreprise : grâce à une participation accrue des salariés et des autres parties prenantes, pour davantage d'intégration sociale et un développement intégré de l'ensemble de la société. Une participation plus importante des travailleurs a un impact positif sur le développement d'un bon climat de travail et contribue à la réduction des problèmes de ressources humaines tout en contribuant à l'amélioration des performances de l'entreprise. En ce sens, l'information et la consultation affectent le dialogue social en encourageant une approche participative répondant au besoin de changement et d'innovation. Dans ce domaine, il est possible de trouver plusieurs dispositions au niveau international, européen et national. Ces droits sont reconnus au niveau international à l'Article 21 de la Charte sociale européenne (Conseil de l'Europe) où il est stipulé que " *les travailleurs ont le droit d'être informés et d'être consultés au sein de l'entreprise*".



Au niveau de l'Union européenne, ces droits sont reconnus dans la Charte communautaire des droits sociaux fondamentaux (1989) et également dans la Charte des droits fondamentaux de l'Union européenne (2000), où il est indiqué (Article 27) que *"les travailleurs ou leurs représentants doivent se voir garantir, aux niveaux appropriés, une information et une consultation en temps utile, dans les cas et conditions prévus par le droit communautaire et les législations et pratiques nationales"*.

Même si leur reconnaissance dans la Charte communautaire des droits sociaux fondamentaux, une base juridique adéquate pour l'information et la consultation, n'a été introduite qu'avec le Traité d'Amsterdam en 1998 qui intègre l'Accord sur la Politique sociale au texte du traité. La base juridique est actuellement représentée par les articles 151 et 153 du Traité sur le fonctionnement de l'Union européenne (TFUE) qui dote le Conseil et le Parlement européen du pouvoir d'agir. Notamment l'article 153 du TFUE qui est particulièrement intéressant parce qu'il constitue la base juridique de l'action européenne, chargeant le Parlement et le Conseil d'adopter des mesures visant à encourager la coopération entre les Etats membres ; et des Directives fixant des exigences minimales pour une mise en œuvre progressive.

Au fil des ans, les institutions européennes ont établi beaucoup de directives pour mettre en œuvre la nouvelle approche fondée sur la participation des salariés dans la vie de l'entreprise et sur le dialogue social. L'intervention européenne est certainement large, mais, généralement, *l'acquis* concernant le secteur est considéré comme décousu et non-organique.

Le noyau dur du cadre de l'UE peut cependant être trouvé dans la [Directive 2002/14/CE](#) qui établit les principes, les définitions et les dispositions minimums pour l'information et la consultation des salariés au niveau de l'entreprise dans chaque pays. Etant donné le large éventail de pratiques des relations industrielles dans les États membres, ils bénéficient d'une flexibilité substantielle pour l'application des principaux concepts de la Directive (représentants des travailleurs, employeurs, salariés, etc.) ainsi que pour la mise en œuvre des dispositions en matière d'information et de consultation. La direction et les travailleurs jouent un rôle essentiel en décidant de ces dispositions.

ANALYSE DU SECTEUR

APERÇU DU SECTEUR DU COMMERCE

Le commerce consiste à acheter et à vendre des biens et services, en particulier à grande échelle. Le secteur du commerce, un des employeurs les plus importants en Europe avec 19 millions de travailleurs, passe par des changements fondamentaux. La numérisation, caractérisée par de nouvelles formes d'achat entraîne d'importants changements en ce qui concerne les profils d'emploi, les besoins en compétences et les niveaux d'emploi. L'information, la consultation et la négociation de conventions collectives jouent, ou devraient jouer un rôle pivot pour faire en sorte que le changement s'effectue dans l'intérêt de toutes les parties prenantes, y compris la chaîne d'approvisionnement. De nouvelles formes d'organisation du travail, la pacification des transporteurs et des formations professionnelles sont rapidement nécessaires pour maintenir la compétitivité des grandes et petites entreprises.

COMMERCE DE DETAIL : ACTIVITES ET STRATEGIES FINANCIERES DES PRINCIPAUX ACTEURS

Les entreprises multinationales dominent le commerce de détail et représentent une partie significative de l'économie mondiale. En 2014, les 100 plus grandes entreprises représentaient 13,1% de la consommation mondiale.

Au cours de ces dernières années, dans un contexte marqué par une reprise économique faible en Europe (ce qui a fait que les ménages ont dû jongler avec leurs choix de consommation) mais également par une évolution des formes de consommation, les multinationales ont maintenu leurs positions, alors que le poids relatif des 10 principales sociétés a légèrement augmenté.

- La rentabilité demeure élevée dans le secteur, avec des bénéfices qui dépassent les 15% de fonds propres pour la plupart des entreprises mondiales.
- Cette conclusion s'applique tant aux grandes chaînes alimentaires, un secteur dominé par des sociétés intégrées, qu'aux deux autres secteurs étudiés (le bricolage et l'habillement).
- La concurrence demeure importante, particulièrement dans le secteur alimentaire où les discounters mènent une guerre des prix contre les chaînes d'hypermarchés.



- La tendance à la consolidation est très manifeste, l'ordre du jour étant aux fusions et acquisitions ainsi qu'aux mesures de restructuration.

D'un point de vue stratégique, il est possible d'identifier quelques tendances intéressantes.

Le secteur du commerce est caractérisé par une internationalisation croissante. La majorité de sociétés européennes ont des filiales dans d'autres pays, pas uniquement dans l'Union européenne, mais également en Russie, en Chine, en Amérique latine et au Moyen-Orient. Les principaux détaillants intensifient également leurs investissements dans différents types de commerces :

- Discount: les hypermarchés veulent récupérer des clients des commerces discount. Guerre des prix et espaces dédiés dans les hypermarchés.
- Moteur : Les sociétés développent un concept combinant l'Internet et les "achats rapides".
- E-commerce (commerce en ligne) : Les entreprises augmentent le nombre de sites Web y consacrés; les chaînes combinent de plus en plus le commerce en ligne et en magasin.
- Reconquête des centres-villes. Les chaînes font également une utilisation croissante des formats proches du consommateur (commerces de proximité), après avoir étouffé la concurrence des petits détaillants.
- Dans tous les endroits : De l'hypermarché aux centres de l'activité et de la culture/des loisirs).

LE COMMERCE ELECTRONIQUE : EN PLEINE AUGMENTATION

Le développement du commerce électronique est le résultat d'un accès à Internet étendu, des bas seuils d'entrée pour les achats en ligne et d'une confiance accrue dans les paiements numériques.

Le secteur a connu une croissance à deux chiffres dans tous les pays étudiés : +13% en France (2015), +15% en Pologne (2016), +27% en Roumanie. De façon globale, parmi les 50 plus grands acteurs du commerce électronique, seuls 12 ne se trouvent pas dans le top des 250 détaillants mondiaux.

Les principaux changements concernent les appareils électroménagers, l'électronique grand public, et les articles de mode. La vente au détail de nourriture se développe également rapidement, par l'intermédiaire des marques traditionnelles de supermarchés mais



également par des "pure players" (par exemple, Amazon, qui développe son offre alimentaire).

La tendance est à la mondialisation accrue. Une des principales raisons d'acheter quelque chose en ligne est son indisponibilité dans le secteur accessible au consommateur. Selon une étude de Paypal-IPSOS, 25% des transactions sont transfrontalières.

La taille des divers marchés nationaux varie considérablement d'un pays à l'autre, ce qui reflète des différences de pouvoir d'achat.

Les principaux marchés sont le Royaume-Uni, l'Allemagne, la France et l'Espagne. Les ventes à distance représentent 6% des ventes au détail en France (26 milliards €), contre 3% en Espagne (16,3 milliards €) et en Pologne (7 milliards €).

La moyenne totale des achats en ligne par habitant est de 2000 € par an en France, comparé à 876 € en Espagne. En Roumanie, la valeur moyenne d'une transaction est de 40 € pour les magasins en ligne roumains et de 58 € pour les marchands établis en dehors de la Roumanie.

Les formes de consommation varient toujours, mais s'harmonisent de plus en plus.

En Roumanie, 90% des achats sont encore payés à la réception du produit, alors que les paiements par carte représentent 60% des paiements en Espagne.

Les paiements par téléphone mobile augmentent rapidement presque partout. Ils représentaient 6,4 milliards € en France en 2015.

Les parts respectives des livraisons à domicile, l'utilisation des points de collecte et les achats en magasin varient également.

PRINCIPAUX PROFILS DU COMMERCE ELECTRONIQUE

Les entreprises de vente à distance (commande par mail) traditionnelles (La Redoute, Les 3 Suisses - qui reposaient sur les offres de leurs magazines imprimés et dont les ventes s'effectuaient principalement en France) : elles sont en train de progressivement devenir des "entreprises full web", mais elles n'ont pas (encore) fait le grand saut. Elles ont tendance à servir une clientèle plus âgée. En raison de cela, leurs ventes ont diminué depuis 2005 et les principaux acteurs du secteur ont fait l'objet de restructurations pratiquement permanentes pendant de nombreuses années.

Les "pure players" dominent le secteur du commerce électronique. Ils ont des infrastructures qui exigent moins de ressources que les magasins traditionnels et cela leur permet ensuite de fixer des prix agressifs pour leurs produits.

Ils peuvent être classés en quatre catégories : les entreprises de commerce électronique full-range ou multigamme (Amazon, Cdiscount), les entreprises de commerce électronique spécialisées (LDLC, Oscaro, Allopeus), les marchés nationaux (eBay, Priceminister) qui



agissent en tant que tiers de confiance entre acheteurs et vendeurs, et les organisateurs de ventes instantanées en ligne/ventes d'événements (Vente-privée, Showroomprive).

Ces dernières années, une évolution importante a eu lieu, il s'agit des dites "marketplaces" (places de marché). Celles-ci permettent à des entreprises de réduire considérablement leurs coûts logistiques et d'offrir des services B2B aux vendeurs. En France, en 2015, de telles places de marché représentaient 26% des transactions sur les 40 principaux sites Web de commerce électronique.

Les détaillants "click & mortar " gèrent la plupart du temps leur propre magasin en ligne et leurs ventes en ligne ne représentent qu'une très petite partie des ventes globales. Leur visibilité importante en tant que marques de rue leur permet de baisser les coûts d'acquisition de clients sur le Web.

C'est un modèle d'activité plus rentable que celui des pure players car il dirige les clients Web vers les magasins de rue où le taux de conversion est beaucoup plus élevé.

Cette approche "web-to-store" est fondée sur des services de collecte en magasin, des réservations électroniques, etc., sans tenir compte de la présence traditionnelle des vendeurs, du service après-vente, de l'accès physique à un produit, ce qui augmente la fidélité du client. En outre, ces entreprises ont des départements achats puissants, leur permettant d'offrir des prix intéressants.

Les stratégies de développement sur le Web de ces marques de rue diffèrent : centralisation des inventaires, acheter des plateformes clés en main des pure players, présence sur les places de marché.

Dans le rang des 50 plus grandes entreprises de commerce en ligne du monde, il apparaît que :

- La part du commerce en ligne dans le total des recettes varie considérablement, allant de 1,8% pour Carrefour SA à 100% pour des pure players comme Amazon. La moyenne pour le top 50 des entreprises de commerce électronique est de 13,2%.
- Dans le top 50 des entreprises, 11 sont des pure players.
- Entre 2013 et 2014, le taux de croissance des ventes en ligne pour ces acteurs a augmenté de 19,7%, et la tendance est encore plus importante sur une période plus longue (+22% depuis 2011).

LA TECHNOLOGIE QUI TRANSFORME LE COMMERCE MONDIAL

Il y a un nombre croissant d'appareils mobiles. En 2015, 83% des connexions Internet ont été effectuées via un appareil mobile. Avec l'introduction d'accessoires d'habillement en



ligne (les lunettes Google, la montre Apple), les détaillants doivent s'attendre à pouvoir proposer des magasins en ligne permettant l'utilisation d'appareils mobiles.

LA VENTE AU DETAIL ACCELEREE

C'est un phénomène qui est apparu pour la première fois il y a environ dix ans. Le but est de mettre des nouveaux produits sur le marché plus rapidement, d'augmenter la vitesse des interactions et d'accélérer les livraisons.

Amazon et Google proposent des livraisons le jour même dans certaines régions des USA, du Royaume-Uni, de l'Allemagne et du Canada. Les délais de livraison se raccourcissent et deviennent de plus en plus précis. Nous prévoyons des changements sans précédent dans la façon dont les chaînes d'approvisionnement sont organisées.

LE COMMERCE DE DETAIL-EXPERIENCE

La vente au détail n'est plus uniquement orientée produit mais se transforme en "expérience client". L'idée sous-jacente est d'offrir aux clients de nouvelles expériences d'achat par l'intermédiaire de diverses attractions et environnements complets (tablettes et écrans interactifs, miroirs reliés aux médias sociaux, campagnes de médias sociaux), particulièrement via la numérisation POS.

INNOVATION

Une révolution est déjà en cours, en particulier dans le domaine du scannage au point de vente et des caisses en self-service.

Cela va continuer, au travers de divers formats et canaux : un démantèlement des frontières entre les secteurs ou les entreprises spécialisées dans un produit unique, des systèmes de points de vente mobiles, la disparition des intermédiaires (plus de magasins, de stocks, de dépôts) et leur remplacement par des ordres de production envoyés directement à un fabricant, ou des achats automatiques provenant d'appareils reliés au Web tels que des réfrigérateurs.

L'UTILISATION DE L'AUTOMATISATION N'EST PAS UNIFORME, MAIS ELLE AUGMENTE.

L'utilisation de l'automatisation/de la mécanisation dans les entrepôts varie d'une entreprise à l'autre en fonction d'un certain nombre de facteurs : les volumes, la "linéarité" des flux, les types et les formes de produit, mais également leur valeur.

Par conséquent, nous constatons qu'il y a différents niveaux selon l'entreprise en question... mais la tendance générale est toujours la même : une utilisation croissante de l'automatisation.



LA SUBSTITUTION DU TRAVAIL PHYSIQUE PAR DES MACHINES A LIEU DE DEUX MANIERES DIFFERENTES :

La mécanisation "impressionniste": la substitution progressive du travail manuel par des robots. *Ce processus correspond à la substitution progressive des tâches manuelles par des tâches mécanisées sans nécessairement passer entièrement en revue la gestion des flux de marchandises. De plus, il s'avère difficile d'automatiser la gestion de certains types de produits (formes non-standard, par exemple).*

L'automatisation radicale: un changement massif, complet et radical de la gestion des stocks. La gestion des stocks est entièrement automatisée.

Les solutions d'automatisation radicales sont principalement déployées dans le cadre de la construction de nouveaux entrepôts (exemples, en France : Dispéo en 2012 et La Redoute en 2016-17, et dans un avenir proche un nouveau site d'Amazon).

LES CONDITIONS DE TRAVAIL ET D'EMPLOI DANS LE SECTEUR DU COMMERCE DE DETAIL EN EUROPE

PRINCIPALES CARACTERISTIQUES

Les conditions de travail dans le secteur du détail dépendent d'un certain nombre de facteurs qui s'influencent mutuellement (voir tableau ci-dessous).

Toutes ces questions devraient faire l'objet de discussions entre la direction et les représentants des travailleurs au sein des structures d'information et de consultation, de participation des travailleurs et de négociation collective.

Conditions physiques	Conditions psychosociales
Le port de charges, le dos plié causent souvent des douleurs dans le bas du dos et/ou l'hyper-extension des épaules (les bras levés "au-dessus du cœur" pour servir les clients et remplir les rayons), se tenir debout toute la journée, travailler dans des chambres froides,...	La charge psychosociale dépend fortement de l'organisation du travail : multitâche, polyvalence "nomade" (ou horizontale), nouvelles technologies, horaires atypiques (les magasins doivent être prêts pour l'ouverture) même aux heures creuses, nuits et week-ends, rôle du collectif, impact de l'absentéisme, pics d'activité saisonniers, volume de clients, gestion par heure de travail/m2.
Rémunération et conditions de travail :	Organisation de l'entreprise :



La rémunération et le nombre d'heures de travail (travail à temps partiel), la formation et les perspectives de développement personnel sont faibles.	La centralisation d'une grande partie des tâches (RH, finance, fonctions d'appui à l'achat,...), le rôle des superviseurs remis en question, le dialogue social est faible, mauvaise condition des outils (palettes, outils de coupe, chariots,...). => logique de réduction des coûts
---	--

EVOLUTIONS DEMOGRAPHIQUES

La fonction du secteur du commerce de détail qui consiste à aider les gens à entrer sur le marché du travail est bien connue; le secteur offre un large éventail d'emplois qui ne requièrent pas ou peu de qualifications. La rotation du personnel est traditionnellement élevée. Cependant, dans certains pays, où la pression économique est importante et le chômage élevé, les marques sont, sur leurs territoires, les principaux employeurs => les salariés non qualifiés s'accrochent à leurs emplois même si les conditions de travail sont médiocres, par conséquent, l'ancienneté et l'âge des travailleurs de ce secteur augmentent considérablement, ce qui amène de nouvelles interrogations concernant le maintien de ces travailleurs dans l'emploi lorsqu'ils sont usés par leur travail.

L'âge est devenu un facteur important dans le secteur du commerce de détail, car il a un impact sur les politiques de prévention des accidents du travail, en particulier, en ce qui concerne les conditions de travail physiques (manipulation des marchandises, atmosphère, rythme de travail, horaires de travail).

C'est un défi, parce que les employeurs - jusqu'ici - n'ont prêté que très peu d'attention à cette question : il y a peu de postes qualifiés dans les magasins et il n'y a pas de personnel formé en santé professionnelle pour mener à bien une politique de prévention - au lieu de cela, elles sont davantage orientées vers la "sécurité".

LE ROLE DES CADRES INTERMEDIAIRES CHANGE

Les superviseurs, tels que les chefs de rayons, peuvent envisager une carrière dans une entreprise du moment que leurs résultats en termes de ventes sont satisfaisants. Les perspectives sont beaucoup plus limitées aujourd'hui car les principales fonctions en magasin se sont "appauvries", grâce à la centralisation de beaucoup de tâches.

La centralisation des commandes et la perte d'autonomie qui en découle, associées à l'augmentation des tâches administratives, remettent progressivement en cause leur rôle dans l'organisation du travail de certaines entreprises. Ils gèrent leur département en

émettant des directives centralisées fondées sur un indicateur principal : le rapport frais de personnel/ventes. Finalement, la pression qu'ils subissent se répercute sur les employés de leur département.

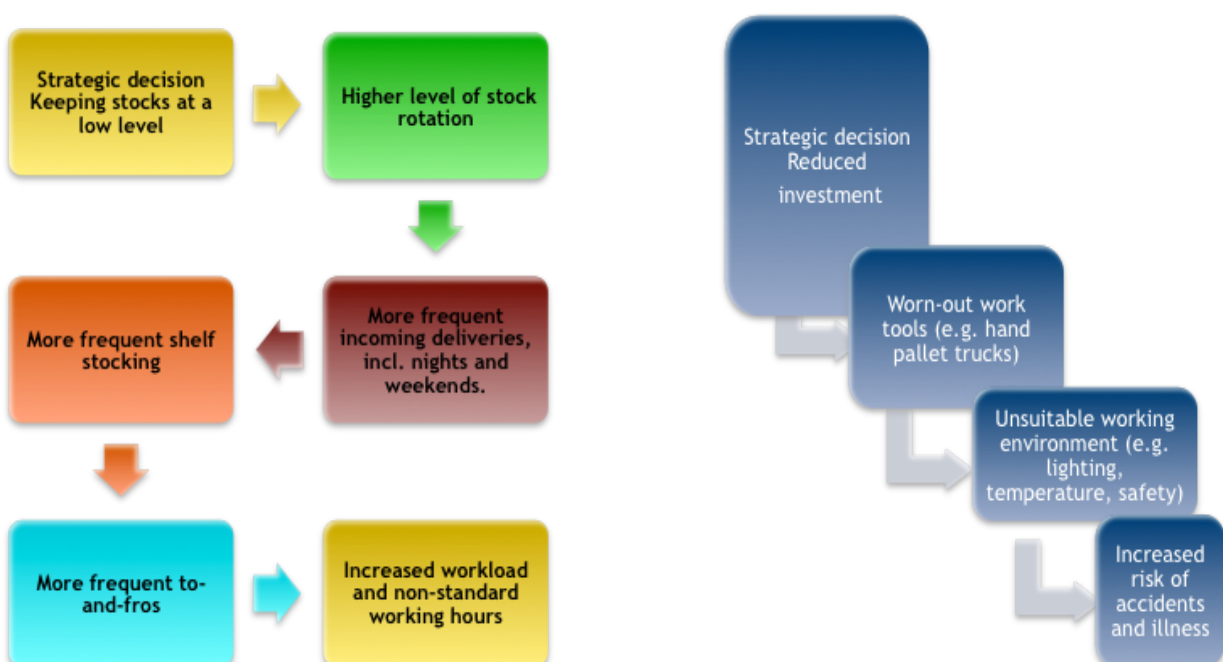
De plus en plus d'entreprises multinationales font face à une rotation du personnel élevée chez les cadres supérieurs et les gérants de magasins. Cette instabilité a une influence très négative sur la santé des salariés, parce que les stratégies de prévention des risques professionnels requerraient plusieurs années pour être mises en œuvre. - Enfin, la confiance et le dialogue social sont paralysés et la perte de motivation et de productivité en est une autre conséquence.

QUEL EST LE LIEN ENTRE LE BUSINESS ET L'ENVIRONNEMENT SOCIAL DANS UNE ENTREPRISE ?

Dans certains pays, les représentants du personnel ont généralement beaucoup d'informations concernant les tendances commerciales qui sont fondées sur des indicateurs tels que l'évolution de la productivité, les niveaux d'inventaire, les niveaux d'investissement, les objectifs de rentabilité et les modalités des restructurations.

Comme l'illustrent les diagrammes ci-dessous, les questions d'importance stratégique pour une entreprise (technologie disponible, concurrence, réglementation, environnement social) donnent lieu à des décisions stratégiques de gestion qui affectent le niveau opérationnel (le type de gestion et d'organisation du travail, les outils de production, les conditions de travail, etc.) et la vie au travail.

DEUX EXEMPLES : INVENTAIRE ET NIVEAUX D'INVESTISSEMENTS





ANALYSER LES DONNEES SOCIALES ET LES DECISIONS RH AFIN DE COMPRENDRE L'IMPACT DES DECISIONS STRATEGIQUES DE GESTION EN MATIERE DE SANTE. TROIS EXEMPLES.

➤ Âge et ancienneté

Deux concepts distincts mais interconnectés. Leur analyse peut amener les partenaires de l'entreprise à envisager l'adaptation des rôles en fonction des travailleurs, des périodes de leur vie (condition parentale, détérioration des capacités physiques, transfert de compétence).

➤ Absentéisme

Identifier les facteurs influençant l'absentéisme (horaires de travail, salaires, sous-traitance, manque de perspectives de carrière) nous permet de relever certaines décisions stratégiques de gestion qui sont contreproductives. L'absentéisme a un impact négatif sur l'organisation du travail. La suppression de l'absentéisme implique d'améliorer le dialogue, l'organisation du travail et les conditions de travail et/ou, de temps en temps, d'offrir des incitations financières (prime de présence).

➤ Polyvalence

C'est une véritable variable d'ajustement à l'activité dans le commerce et la logistique, mais elle peut avoir des effets extrêmement négatifs sur la santé si elle n'est pas supervisée, parce que c'est souvent le résultat d'une réduction des effectifs et/ou d'une division de l'organisation et des fonctions associées.

Premièrement, les partenaires de l'entreprise devraient se demander quel type de polyvalence est d'application dans leur entreprise : rotation simple : remplacer quelqu'un d'absent, peu importe sa fonction ? Ou polyvalence par l'intégration : enrichir le contenu du travail et donner à un travailleur le sentiment qu'il effectue un travail important et le motiver par ce biais-là.

La polyvalence par le biais de la rotation peut être contestée par les travailleurs qui la voient comme un danger pour leur emploi et menace de "dé-qualifier" et de dé-professionnaliser. En rendant le travail interchangeable, la polyvalence fait que le travail perd de sa valeur, c.-à-d. le fait que le travail est crucial pour mener à bien une activité, et que cela dépend des compétences individuelles et du professionnalisme.

La supervision intensive du personnel visant à éliminer tout temps "non productif" mène à l'intensification et la densification du travail =>; risque de troubles musculo-squelettiques et stress causé par ce type d'organisation du travail. Par exemple, des caissiers qui peuvent remplir les rayons.



Le lien entre le comité d'entreprise et le comité santé et sécurité est fondamental

Dans certains pays, différentes structures de représentation des travailleurs existent pour les questions relatives à l'entreprise et les questions de santé et de sécurité. Dans beaucoup de cas, les chefs de département et d'entreprise ont peu de connaissances des questions de santé et de sécurité, et se focalisent uniquement sur la réalisation des objectifs financiers. Les représentants des travailleurs doivent ainsi orienter leur attention conflictuelle et leur dialogue vers un domaine que la direction ne contrôle pas bien, mais pour lequel ils sont souvent criminellement responsables. Cela peut même amener de nouveaux facteurs de bien-être au travail à être, a posteriori, négociés collectivement au sein d'une entreprise.



APERÇU DU SECTEUR DES SERVICES

GESTION DES INSTALLATIONS

Le secteur des services représente une partie importante de l'économie. Les services européens sont la colonne vertébrale de la vie économique et sociale européenne et, depuis l'an 2000, leur rôle se développe et l'emploi dans le secteur a augmenté¹. Le secteur des services inclut une large gamme d'activités qui font partie de ce qui s'appelle le secteur tertiaire. Un nombre considérable de services inclus dans le secteur tertiaire appartiennent au domaine de la gestion des installations.

La gestion des installations (GI) est « l'intégration de processus dans une organisation pour maintenir et développer les services convenus qui soutiennent et améliorent l'efficacité de ses activités primaires » (EN15221-1: 2006 Facility Management – Part 1: Terms and definitions) Selon l'IFMA (International Facility Management Association), la gestion des installations est la « pratique (système de connaissance, méthodes, outils) de la coordination de l'espace/du matériel et du travail avec les ressources humaines et l'organisation globale (buts-responsabilité) ; elle intègre des principes d'administration, de gestion de la propriété, d'architecture, de psychologie et de connaissance du comportement en groupe et d'ingénierie ». En d'autres termes, la gestion des installations est un domaine interdisciplinaire consacré à la coordination de l'espace, de l'infrastructure, des personnes et de l'organisation. Elle représente un large éventail d'activités qui sont désignées sous le nom de fonctions non essentielles. Ce secteur fait l'objet d'innovations et de développements continus, sous la pression de devoir réduire les coûts et ajouter de la valeur aux activités principales des organisations clientes du secteur privé ou public.

La GI est non seulement l'externalisation de la gestion des services, mais c'est également une méthode nouvelle, plus avancée, de gestion intégrée de toutes les activités liées au fonctionnement optimal d'un bâtiment/bien immobilier.

Par conséquent, la gestion des installations est une pratique qui permet de gérer les activités non essentielles de l'entreprise.

Par le passé, les organisations assuraient la gestion en interne de la plupart ou même de tous les services non essentiels (les services soutenant les opérations internes). Ce n'est que dans certains cas que, quelques activités, comme le nettoyage, la sécurité et l'entretien, étaient sous-traitées. Ces dernières années, les organisations tendent à externaliser non

¹ UNI Europa



seulement des processus non essentiels et de fabrication, mais également la plupart des services qui les soutiennent. Dans le monde entier, les organisations publiques et privées font constamment plus attention à une gestion efficiente et efficace des services de gestion des installations. Cela a généré une forte croissance du secteur des entreprises spécialisées dans la fourniture des services de soutien.

L'industrie de la GI passe d'un modèle d'externalisation locale d'un service unique à un modèle de livraison de services intégré qui satisfait harmonieusement les principaux besoins du client à l'échelle nationale et même à l'échelle mondiale.

Le marché mondial de l'externalisation de la GI devrait passer de 959,2 milliards \$ en 2012 à 1,314 trillions \$ en 2018². Le marché est en pleine croissance, cependant ; il évolue, alors que le secteur public et le secteur privé demandent de plus en plus souvent des solutions de GI qui soient globales et intégrées.

En plus de ce marché en pleine évolution, les attentes des clients évoluent vers davantage de services GI à valeur ajoutée : les clients attendent de plus en plus que les prestataires de GI assurent la conformité avec les réglementations et le droit du travail et jouent un rôle actif dans la réalisation de la mission stratégique de l'entreprise. Pour cela, les prestataires de GI doivent évoluer et passer du rôle de fournisseurs de services à celui de partenaires stratégiques.

En raison des objectifs spécifiques du projet, la recherche se focalise sur les secteurs du nettoyage professionnel et de la restauration collective étant donné que ces secteurs sont ceux qui ont la plus forte intensité de main-d'oeuvre.

Il convient de souligner qu'il n'y pas de chiffres officiels concernant le chiffre d'affaire de ces secteurs, non seulement pour quelques pays mais également pour l'UE.

Une des raisons principales est qu'il n'y a pas de code statistique unique pour la GI, donc, il n'y pas de collecte d'informations statistiques pour le secteur de la GI en particulier³.

2.1) LE SECTEUR DU NETTOYAGE DANS L'UE

Les entreprises de nettoyage ont réalisé un chiffre d'affaires total de 64.522 milliards d'euros⁴. Ce chiffre démontre le bon rétablissement du secteur après la crise financière et économique mondiale qui a commencé en 2008-10. En effet, cela représente une

² Glenn Hodge, Reinhard Poglitsch & Peter Ankerstjerne.

³ Toshio Kirov (co-fondateur de l'Association bulgare de gestion des installations et membre d'EuroFM)

⁴ Enquête EFCI 2014 - 20 pays européens couverts.



augmentation nette de 4,83% sur deux ans (2010-2012), alors que le PIB de l'UE27 s'était limité à une croissance de 1,6% en 2010-2011, et avait diminué de 0,4% en 2011-2012. En moyenne, la croissance du chiffre d'affaires annuel du secteur au cours des 22 dernières années est de 9,1%. Il convient de souligner que la résistance du secteur pourrait s'expliquer par l'augmentation des gains en productivité et l'augmentation continue de la pénétration du marché. Ce chiffre confirme cependant le passage général continu, ces 22 dernières années, d'une économie industrielle à une économie fondée sur les services.

Ce contexte macro-économique est dû à un certain nombre de facteurs/moteurs : la première et la plus importante raison est la tendance continue à l'externalisation ; deuxièmement, une croissance plus élevée de la productivité a été enregistrée dans l'économie industrielle, alors qu'en même temps, il y a eu un transfert d'emplois des activités industrielles vers les activités de services. En outre, le chevauchement entre les services et l'industrie tend à accentuer la diminution apparente de l'importance de la fabrication. En effet, ce phénomène a été examiné en détail et identifié par le HLG comme la "*servitisation* de la fabrication; le fait que les entreprises manufacturières aient tendance à vendre des services et des solutions plutôt que des produits et des marchandises.

L'Allemagne, la France, l'Italie, l'Espagne et le Royaume-Uni sont les cinq plus grands marchés nationaux de l'UE. Ensemble, ils représentent environ 70% du chiffre d'affaires européen total. Le nombre total d'entreprises de nettoyage a dépassé les 176 900, ce qui représente une augmentation de 13% par an⁵.

Les entreprises qui emploient plus de 500 personnes (c.-à-d. environ 1,36%) réalisent la moitié du chiffre d'affaires total de l'industrie. En chiffres absolus, l'industrie du nettoyage est encore en grande partie dominée par les très petites entreprises : environ 76,4% d'entre elles emploient moins de 10 personnes.

Plus de 3,32 millions de personnes travaillaient dans l'industrie du nettoyage, contre 3,317 millions en 2010. Cela représente une petite augmentation de 0,1% sur deux ans (2010-2012), et donc une croissance moyenne de 0,05% par an, alors que l'emploi dans l'UE27 a respectivement augmenté de 0,3% en 2010-2011 et diminué de 0,5%. Après la crise de 2008-2010, qui a obligé les entreprises à réduire fortement leurs effectifs à cause de la réduction des dépenses des clients (publics et privés) dans presque tous les pays européens, l'emploi a légèrement augmenté entre 2010 et 2012 et a presque atteint le niveau de 2005. Néanmoins, en moyenne, la croissance annuelle de l'emploi du secteur au cours des 22 dernières années est de 4,35%.⁶

⁵ (2011 – 2012)

⁶ Enquête EFCI 2014 - 20 pays européens couverts.



En ce qui concerne le secteur du nettoyage industriel de l'UE, il convient de souligner le taux élevé de travail à temps partiel et des contrats à durée déterminée. En même temps, la plupart des travailleurs ont des horaires typiques et réguliers, et des niveaux bas de formations payées par l'employeur. Il y a des niveaux élevés d'exposition aux risques physiques, en particulier aux risques biologiques et chimiques. A cet égard, une proportion élevée de salariés ne sont pas très bien informés au sujet des risques pour la santé et la sécurité au travail et l'impact du travail sur la santé des travailleurs nécessite également une attention particulière. On trouvera ci-après une liste de données nécessaires pour avoir un aperçu général :

- **47%** des travailleurs sont employés dans des microentreprises (de 1 à 9 salariés).
- **8%** des travailleurs travaillent dans des grandes entreprises (plus de 250 salariés,) - UE (12%).
- **Les femmes** constituent la plus grande partie de la main-d'oeuvre (**56%** contre 44%).
- **8%** de la main-d'oeuvre a **moins de 25 ans** - UE 9% ; **30%** a **entre 25 et 39 ans** (UE 36%) et **30%** a **50 ans ou plus** (UE 27%).
- **3%** des travailleurs sont des **indépendants avec des employés** (UE 4%).
- **9%** sont **indépendants sans employés**, ce qui est légèrement en-dessous de la moyenne UE28 (11%) .
- **Parmi** les salariés, les contrats à durée déterminée sont beaucoup plus répandus dans le nettoyage industriel (23%) **que dans l'UE28 en général** (12%) **et sont considérablement** plus répandus parmi les femmes que les hommes dans le secteur.

2.2.) LE SECTEUR DE LA RESTAURATION DANS L'UE

Le secteur des services alimentaires en Europe est divisé en marchés auto-gérés par des organismes publics et des marchés contractant les entreprises de restauration. En 2012, les traiteurs extérieurs de l'UE comptaient pour 35,2 % de la valeur marchande totale des services d'alimentation publics⁷. Il s'agissait d'une augmentation de 1,7 % depuis 2008 (quand leur proportion était de 33,5 %) et avait déjà augmenté de 8,7 % depuis 2000 (sur la base de EIRO, 2010). Les entreprises, les services publics, les crèches, les écoles, les

⁷ Cfr. FERCO, 2012.



universités, les maisons de retraite, les hôpitaux et les prisons dépendent de plus en plus fréquemment de la restauration collective.

Quelques chiffres qui représentent le secteur de la restauration en Europe :

- 67 millions de consommateurs servis quotidiennement.
- Un repas sur quatre pris en dehors de la maison.
- Un repas sur deux pris sur le lieu de travail.
- Plus d'un repas sur quatre à l'école.
- Plus d'un repas sur 10 dans le secteur social ou de la santé⁸.

Il est possible de noter une séparation des dépenses du secteur public pour la nourriture et la restauration entre les organismes publics auto-gérés et les restaurateurs contractuels. De grandes différences sont visibles entre les 17 Etats membres. En Allemagne, en Suède, en Finlande, au Danemark, et en Pologne les dépenses publiques pour des services auto-gérés dépassent les 70 % du total, alors que l'Espagne, le Portugal et l'Irlande représentent moins de 40 %. Les traiteurs extérieurs représentent plus de 50 % des dépenses publiques dans ces pays, ainsi qu'au Luxembourg, en Autriche et en Italie.

Selon les plus récentes données disponibles sur le secteur, les trois principaux traiteurs extérieurs de l'UE représentent 59% du marché, et le marché de la restauration collective est dominé par deux groupes d'entreprises qui ont des parts de marché combinées d'environ 50%. Contrairement à ce modèle de concentration du marché répandu, deux marchés en Europe occidentale (à savoir l'Italie et l'Espagne) tout comme les marchés sociaux des services alimentaires d'Europe de l'Est et centrale, sont restés relativement fragmentés; beaucoup de familles opèrent dans le secteur de la restauration et les opérateurs locaux ne gèrent que quelques contrats dans chacun de ces pays⁹.

Les données disponibles révèlent que le chiffre d'affaires de tout le secteur de la restauration collective en UE était de plus de 24 milliards € et qu'environ 600 000 personnes y travaillaient¹⁰. En termes de salariés par pays sur le marché européen, en premier lieu, il y a le Royaume-Uni qui compte environ 115 000 employés dans le secteur, répartis à parts égales entre le secteur privé et le secteur public. Ensuite viennent l'Italie et la France, avec respectivement 100 000 et environ 79 000 salariés.

⁸ Cfr. Données disponibles sur la restauration

⁹ Cfr Eurofund Europe observatory ; Informations comparatives sur la représentativité des organisations européennes de partenaires sociaux dans le secteur de la restauration.

¹⁰ Cfr. EIRO



LE SYSTEME DE NEGOCIATION COLLECTIVE DANS LES SECTEURS DE LA RESTAURATION ET DU NETTOYAGE.

L'importance de la négociation collective comme moyen de réglementer l'emploi est mesuré en calculant le nombre total de salariés couverts par la négociation collective en proportion du nombre total de salariés dans un certain segment de l'économie. Par conséquent, le taux sectoriel de couverture de la négociation collective est défini comme le rapport entre le nombre de salariés couverts par tout type de convention collective et le nombre total de salariés dans le secteur.

Dans le **secteur du nettoyage**, à cause du manque de partenaires sociaux forts et bien établis dans le secteur dans plusieurs pays, les relations industrielles sectorielles tendent à être relativement peu développées dans ces pays. Là où ils sont établis dans ces pays, ils couvrent souvent seulement certains créneaux particuliers du secteur. Là où il n'y en a pas, les activités de négociation collective dans le secteur sont presque inexistantes ou bien n'ont lieu qu'au niveau d'une seule entreprise. En raison de cela, pour certains pays, il s'est avéré difficile ou même impossible d'estimer approximativement le taux de couverture de la négociation collective de l'ensemble du secteur du nettoyage. Par conséquent, pour cinq pays (la Bulgarie, Chypre, la Lettonie, la Pologne et l'Espagne), la couverture de la négociation collective du secteur demeure inconnue, car aucun des partenaires sociaux contactés ne pouvait fournir une estimation pour l'ensemble du secteur du nettoyage. Néanmoins, il y a un groupe de pays qui enregistrent des taux de couverture de la négociation collective élevés voire pleins dans le secteur. Ce groupe de pays est composé presque exclusivement des "vieux" Etats membres, à savoir l'Autriche, la Belgique, le Danemark, la Finlande, la France, l'Allemagne, la Grèce, l'Irlande, l'Italie, le Luxembourg, les Pays Bas, le Portugal et la Suède, ainsi que la Slovénie, seul "nouvel" Etat membre¹¹.

Dans le secteur de la restauration collective plus de $\frac{3}{4}$ des pays pour lesquels des données sont disponibles ont des taux de couverture remarquablement élevés de (presque) 100%. Cependant, il y a sept pays où la négociation collective est complètement absente. Un troisième groupe de pays enregistre un niveau faible de négociation collective sectorielle, avec des taux de couverture de la négociation pratiquement à zéro au Royaume-Uni (et probablement en Irlande) et de 40% au Danemark. On peut déduire de ces résultats que, dans plus de la moitié de l'UE, les structures des relations industrielles du secteur sont bien établies, alors qu'elles semblent être sous-développées dans un tiers, voire dans la moitié des Etats membres.

¹¹Fondation Européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail, Représentativité des organisations européennes de partenaires sociaux : Industrie des activités de nettoyage ; pp. 40-41.



L'EMPLOI DANS LES SECTEURS DE LA RESTAURATION ET DU NETTOYAGE

En général, le rôle du secteur des services/GI qui consiste à aider les gens à entrer sur le marché du travail est bien connue; le secteur offre un large éventail d'emplois qui ne requièrent pas ou peu de qualifications.

Une énorme partie des employés et opérateurs des services/GI est composée principalement de femmes, de personnes défavorisées (ayant des incapacités sociales, économiques et de santé) ainsi que de migrants¹².

Si la rotation du personnel est traditionnellement élevée, à cause de la crise économique, il y a une réduction de cet indicateur, et beaucoup de membres du personnel travaillent plus longtemps pour l'entreprise. Le vieillissement est devenu un facteur important dans le secteur des services/GI¹³, et cela a un impact sur les politiques de prévention des accidents du travail, étant donné que 30% de la main-d'œuvre est âgée de plus de 50 ans. Les superviseurs sous contrat ou sur site envisagent une carrière dans une entreprise parce que leurs fonctions et responsabilités, en tant qu'interfaces entre les clients et l'entreprise, deviennent de plus en plus cruciales.

En allant plus loin en ce qui concerne le secteur de la restauration, il apparaît que les femmes représentent la majorité des travailleurs dans presque tous les pays pour lesquels des données en la matière sont disponibles. Dans plusieurs pays, l'emploi féminin est au moins deux fois plus élevé que l'emploi masculin dans le secteur de la restauration collective. En outre, en dépit de son développement dynamique ces dernières années, le secteur de la restauration collective n'est toujours pas très grand. Sa part en termes d'emploi total et de nombre total de salariés est de 0,5% ou moins. Concernant le secteur du nettoyage, comme indiqué dans la plupart des rapports des pays, l'emploi est caractérisé par des taux relativement élevés des formes d'emploi illicites et non standards, en particulier le travail à temps partiel et le (faux) emploi indépendant, et des niveaux relativement bas de qualifications. En outre, le taux élevé de travailleurs migrants, ainsi que la facilité de leur remplacement, les rend particulièrement vulnérables à l'exploitation. Selon l'EFCI, au niveau européen environ 75% de la main-d'œuvre du secteur est composée de femmes et environ 70% des nettoyeurs travaillent à temps partiel. La plupart des rapports des pays montrent que les conditions salariales et de travail tendent à être modestes.

¹² Fondation Européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail ; Emploi et conditions de travail des travailleurs migrants.

¹³ Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail ; Conditions de travail d'une main d'œuvre vieillissante. 29 ss.

APERÇU DES ETUDES DE CAS *

**toutes les études de cas sont disponibles sur le [site Web de ProEFP](#)*

COMMERCE

Le secteur du commerce, un des plus grands employeurs en Europe avec 19 millions de travailleurs, subit des changements fondamentaux liés à la numérisation et à l'utilisation des nouvelles technologies. La numérisation, en particulier, caractérisée par de nouvelles formes d'achat entraîne d'importants changements en ce qui concerne les profils d'emploi, les besoins en compétences et les niveaux d'emploi. L'information, la consultation et la négociation de conventions collectives jouent, ou devraient jouer un rôle pivot pour faire en sorte que le changement s'effectue dans l'intérêt de toutes les parties prenantes, y compris la chaîne d'approvisionnement. De nouvelles formes d'organisation du travail, de pacification des transporteurs et de formation professionnelle sont urgemment nécessaires pour maintenir la compétitivité des grandes et petites entreprises. Le secteur est marqué par une reprise économique faible mais également par une évolution des modes de consommation. La rentabilité et la concurrence restent élevées et on constate des tendances qui vont dans le sens d'une internationalisation croissante et les principaux détaillants augmentent également leurs investissements dans différentes formes de commerce. Le secteur est caractérisé par une part croissante de commerce électronique et les technologies transforment le commerce mondial. C'est le résultat d'un accès à Internet étendu, des seuils d'entrée faibles pour les achats en ligne et d'une confiance croissante dans les paiements électroniques. La qualité du dialogue social varie cependant considérablement en fonction des cadres juridiques nationaux et des pratiques nationales.

L'analyse empirique pour le secteur du commerce s'est focalisée sur l'Espagne, la Pologne, la France, et la Suède.

- En Espagne, le secteur du commerce a été frappé par la crise économique, ce qui a ensuite eu un impact négatif sur la main d'oeuvre, avec une réduction de l'emploi de 12%. La situation des travailleurs a été affectée par 2 réformes nationales du droit du travail (2010 et 2012) et à Madrid, la Loi pour la revitalisation de l'activité commerciale (2012) a permis l'ouverture libre 365 jours par an, 24 heures sur 24, pour tout le secteur du commerce.

Les principales questions abordées dans la négociation collective portent sur la libéralisation des heures d'ouverture et tant l'influence que la participation des travailleurs au sein des entreprises s'affaiblissent :



- Moins de dialogue social tripartite et bipartite depuis le début de la crise
- Déclin du pouvoir de négociation des syndicats
- En termes d'organisation du travail, les directions estiment avoir l'exclusivité des pouvoirs en la matière et elles ne tiennent pas compte des suggestions des syndicats
- Manque d'informations
- Forte influence des dits "syndicats jaunes".

Si précédemment, le dialogue social portait sur l'amélioration des conditions salariales, de nos jours, l'activité des syndicats porte davantage sur la récupération des conditions de travail qui existaient avant la crise et les réformes législatives (en termes de salaire, de charge de travail, d'horaires et d'équipes, de conciliation, de santé et de sécurité).

- En Pologne, le dialogue social dans le secteur du commerce reste à un niveau très bas, en particulier chez Jeronimo Martins et Auchan, les deux entreprises étudiées dans notre analyse. Le marché du travail local est de plus en plus tendu; il y a une vraie désaffection à l'égard des emplois dans les supermarchés en raison des bas salaires et des conditions de travail médiocres. Le projet de loi qui vise à imposer une « interdiction de faire du commerce le dimanche », apporté au Parlement (Sejm) par NSZZ Solidarnosc, peut potentiellement changer la donne dans le dialogue social au niveau sectoriel. Cependant, aucune table ronde et négociation sectorielle n'est prévue pour le moment sur cette question stratégique en particulier.
- En France, nous avons constaté un manque d'information et de transparence. Le niveau d'information et de consultation est plutôt bas avec une multiplication des réunions sans but précis, un manque de transparence dû à la structure organisationnelle de l'entreprise. Les principaux sujets de négociations avec la direction sont les salaires, les jours de congé, le travail posté, les investissements ainsi que la santé et la sécurité. Ici, le secteur du commerce semble caractérisé par une diminution progressive du nombre de travailleurs dans les magasins, une main d'oeuvre qui vieillit, des contrats à temps partiel et une polyvalence des salariés.
- En Suède, la situation semble meilleure, il y a des réunions régulières avec les responsables syndicaux (Handels, Unionen) ainsi qu'avec les représentants des travailleurs (Ikea et H&M). Les travailleurs des deux entreprises sont couverts par les conventions collectives nationales et il y a un bon niveau de dialogue social au niveau du pays avec de solides droits d'information et de consultation et l'I&C a même lieu au niveau du magasin.



LES SERVICES (GESTION DES INSTALLATIONS)

Nous avons vu que le secteur des services est une des plus importantes parties de l'économie. Les services européens sont la colonne vertébrale de la vie économique et sociale européenne et, depuis l'an 2000, leur rôle se développe et l'emploi dans le secteur a augmenté¹⁴.

Le secteur des services inclut une large gamme d'activités qui font partie de ce qui s'appelle le secteur tertiaire. Un nombre considérable de services inclus dans le secteur tertiaire appartiennent au domaine de la gestion des installations. La gestion des installations est « l'intégration de processus dans une organisation pour maintenir et développer les services convenus qui soutiennent et améliorent l'efficacité de ses activités primaires » (EN15221-1: 2006 Facility Management – Part 1: Terms and definitions) Selon l'IFMA (International Facility Management Association), la gestion des installations est la "pratique (système de connaissance, méthodes, outils) de la coordination de l'espace/du matériel et du travail avec les ressources humaines et l'organisation globale (buts-responsabilité) ; elle intègre des principes d'administration, de gestion de la propriété, d'architecture, de psychologie et de connaissance du comportement en groupe et d'ingénierie". En d'autres termes, la gestion des installations est un domaine interdisciplinaire consacré à la coordination de l'espace, de l'infrastructure, des personnes et de l'organisation. Elle représente un large éventail d'activités qui sont désignées sous le nom de fonctions non essentielles. Ce secteur fait l'objet d'innovations et de développements continus, sous la pression de devoir réduire les coûts et ajouter de la valeur aux activités principales des organisations clientes du secteur privé ou public.

La gestion des installations est un secteur en expansion car les secteurs publics et privés demandent de plus en plus des solutions GI qui soient globales et intégrées. L'analyse portait principalement sur les services de nettoyage et de restauration en Italie, en Espagne, en Bulgarie, en Hongrie, et en Grèce.

- En Italie, nous avons constaté que la négociation collective fonctionne au niveau national avec l'appui des organes bilatéraux.

¹⁴ UNI Europa



Formula Servizi

Formula Servizi est une coopérative de travailleurs italienne spécialisée dans la fourniture de plusieurs services de gestion des installations de haute qualité (nettoyage professionnel, logistique, entretien et numérisation de documents) pour les communautés, les entreprises et les administrations publiques. La réussite de l'entreprise est le résultat d'une culture caractérisée par la solidarité, qui se fonde sur ses membres, qui, ces deux dernières années, ont été convenablement formés pour ce rôle (sur 1860 travailleurs, près de 900 sont membres-travailleurs de la coopérative).

Les travailleurs actionnaires sont enthousiastes à l'idée d'être entièrement impliqués dans la gouvernance d'entreprise.

Des assemblées locales ont lieu dans tous les endroits éparpillés dans le pays et ces assemblées générales bénéficient d'un bon taux de participation.

Les membres évaluent également les dirigeants de l'entreprise tous les 3 ans. Ces assemblées se sont avérées être des plus enrichissantes en termes de cohésion interne entre la direction et les travailleurs.

Les représentants des travailleurs non-membres viennent également aux assemblées, ce qui garantit la transmission d'informations détaillées et complètes à tous les collègues de travail. Les délégués syndicaux (parfois membres de la coopérative) maintiennent un dialogue constant et direct avec la direction, représentant principalement les intérêts des travailleurs non-membres, renforçant dès lors les relations de l'ensemble du personnel. Ils transmettent également l'avis des travailleurs, par exemple, sur les questions de santé et de sécurité, ce qui a très souvent contribué à mieux gérer les processus d'organisation interne, à simplifier les procédures et à améliorer la communication. L'approbation de chaque décision et l'approbation de l'EFS s'effectuent pendant l'Assemblée générale annuelle (en 2014, il y a eu 64 assemblées locales).

Les salariés participent à la décision car ils sont membres et actionnaires de la coopérative. La règle obligatoire pour l'EFS est reprise dans les statuts de la coopérative et pas dans la négociation collective.

- En Hongrie, dans le secteur du nettoyage, le dialogue social a lieu principalement au niveau de l'entreprise. Quant à la restauration, bien qu'il n'y ait qu'une organisation syndicale et une organisation d'employeurs, ils sont consultés régulièrement dans le cadre du Comité sectoriel du dialogue social. Leur coopération mène à la paix sociale dans le secteur.

Fővárosi Közterületfenntartó Nonprofit Zrt.

Entreprise sans but lucratif pour l'entretien de l'espace public (Entreprise fermée à but non lucratif par actions)



Ces activités principales sont les services suivants : gestion des déchets, hygiène, entretien des routes, réparations des routes, déchets dangereux, nettoyage de rue, collecte des déchets. L'entreprise a la garantie de qualité suivante : ISO 9001, ISO 14001. L'entreprise a dépensé, en 2015, 763 527 HUF par employé pour les prestations sociales. Peu courant et innovant, la direction prévoit d'instaurer une tradition de mesure de la satisfaction des salariés par rapport à la vie dans l'entreprise. L'enquête porte sur plus de 1.000 salariés, 35 % du nombre total de salariés l'a complété pendant la période allant d'août à septembre 2015. Le questionnaire révèle que 57% d'entre eux recommanderaient l'entreprise à des amis et à des proches. 60% des salariés ayant répondu à l'enquête sont fiers de travailler dans l'entreprise. Après l'enquête de satisfaction des employés, et puis après le placement de boîtes de suggestion début 2016, l'entreprise a organisé une série de forum. Ils ont donné la parole à tous, ils pouvaient poser des questions au PDG et à la direction. Les principaux sujets abordés dans les forums étaient :

- la satisfaction des employés, les allocations de salaires, l'évolution des salaires, les prestations sociales, de santé et autres, les assurances, la cafétéria, les vêtements de travail, l'accès à Internet, les paramètres de l'imprimante
- salariés et directeurs pour augmenter les compétences, la formation, les programmes d'apprentissage
- la possibilité d'introduire des restrictions, des prélèvements, des coûts supplémentaires, des obligations de paiement, ainsi que l'efficacité et les plans d'accroissement des recettes pour compenser ceux qui affectent l'entreprise.

- En Bulgarie, dans le secteur du nettoyage, les partenariats sociaux et la négociation collective sont complètement focalisés au niveau de l'entreprise. La densité syndicale est basse. La seule association nationale d'employeurs ne joue que le rôle d'une association commerciale et ne participe pas au partenariat bipartite au niveau du secteur ni au processus de négociation collective. Quant à la restauration, au niveau national, il y a trois fédérations syndicales dans le secteur du tourisme et une organisation patronale. Ils organisent des négociations avec plusieurs employeurs pour les seuils minimum de sécurité sociale dans le secteur des hôtels et restaurants, et ils ont signé une convention collective pour le secteur du tourisme.

Revetas Capital (Sofia Airport Center EAD)

Revetas Capital Advisors LLP ("Revetas") est un gestionnaire de biens immobiliers opportuniste qui est entré sur le marché d'Europe centrale et de l'Est (ECE) en 2003. Revetas contrôle et investit du capital au nom d'une série d'investisseurs dans l'immobilier et dans des opportunités de GI dans toute l'ECE. Revetas se focalise



exclusivement sur l'Europe centrale et de l'Est et a des bureaux à Londres, Bratislava, Vienne, Cracovie et Bucarest. Revetas maintient les normes d'intégrité les plus élevées. Les principes de l'alignement, de la transparence et de la visibilité sont la base des relations avec les investisseurs, les clients, les associés et les employés.

La base du succès de Revetas est une culture orientée vers la performance, combinée à l'intégrité et à la responsabilité. La confiance mutuelle et la bonne volonté sont les clefs de voûte de la relation avec les clients, les investisseurs, les associés et les employés. Revetas veut s'assurer que tous ses partenaires, conseillers et associés d'affaires adhèrent aux procédures strictes régissant leur propre comportement éthique ainsi que celui des membres de leur équipe. Revetas est déterminé à s'aligner sur ses investisseurs, clients et partenaires et établit des objectifs clairs basés sur certaines échéances en s'assurant que toutes les parties ont le même objectif. La compensation est toujours basée sur les performances. En outre, les employés de Revetas et les associés contribuent à la performance des activités, y compris l'intérêt passif dans les fonds. À tous les niveaux, l'organisation est alignée avec les investisseurs et les partenaires. L'approche directe et disciplinée de la direction a assuré des retours forts tout au long des cycles économiques. L'équipe Revetas a géré des investissements multiples dans l'ECE en tant que propriétaire-exploitant et a travaillé avec un groupe de conseillers locaux expérimentés pour l'aider à gérer ses investissements.

Sur la base de l'approche propriétaire-exploitant, Revetas est à même d'assurer la mise en œuvre de la stratégie du Fonds pendant toutes les phases du processus d'investissement.

Le centre aéroportuaire de Sofia croit fortement à l'EFS. Ci-dessous la description des indicateurs EFS :

- L'approbation des options EFS s'est produite en 2012 à Sofia, Bulgarie ;
 - Tous les salariés font partie intégrante du processus décisionnel de l'entreprise ; et
 - La participation au processus ci-dessus est volontaire et est réparti tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'entreprise.
- En Grèce, il n'y a pas de convention de travail collective qui couvre le secteur du nettoyage dans sa totalité. Il y a, cependant, quatre conventions collectives importantes dans le secteur. Trois ont été signées par la Fédération des travailleurs du secteur privé de Grèce (OIYE), alors que la quatrième est la convention collective de travail de la Fédération pan-hellénique des travailleurs des autorités locales (POE-OTA). Seule la Fédération pan-hellénique des entreprises du nettoyage (POEK) est une association d'employeurs entièrement sectorielle qui est invitée à participer au dialogue social. À d'autres égards, le statut du personnel de nettoyage est déterminé par un grand nombre



de conventions de travail collectives d'autres secteurs tels que le tourisme, les établissements de vente au détail et alimentaire, les hôtels, les librairies et les entreprises de construction

ECOLOGICAL S.A. - Anonimi Etairia A.E. (Société Anonyme)

Ecological S.A est une entreprise grecque de gestion des installations. A l'heure actuelle, elle se place parmi les leaders du secteur et se focalise sur la fourniture de services de nettoyage. En Grèce, les entreprises de GI ne fournissent aucun système ESO/EFP/EPS officiel, comme c'est le cas dans d'autres économies, par exemple, en Italie. Il y a cependant des exceptions, comme les micro ou petites coopératives (habituellement dans le secteur de l'agriculture). Chez Ecological, la gouvernance est mise en oeuvre par les parties prenantes des entreprises connexes et les cadres exécutifs concernés. L'entreprise a un canal de communication interne, établi entre le syndicat et la direction, afin d'aborder efficacement tous les problèmes qui peuvent surgir. Le haut management est habituellement représenté au niveau interne par le département RH, ou par le département financier, si des questions financières sont soulevées.

Les travailleurs d'autre part, sont représentés par un syndicat des travailleurs fort. Le syndicat est un membre de la Fédération grecque des employés privés (OYIE). Étant donné que les projets de l'entreprise sont mis en œuvre dans plusieurs infrastructures en Grèce, le syndicat se compose d'équipes locales de salariés à temps plein et à temps partiel. Chaque équipe est alors représentée dans les réunions régulières du syndicat à Athènes. Lors de ces réunions, les départements RH et financiers sont présents, tandis que pour toutes les questions cruciales, les cadres supérieurs peuvent également être présents. En outre, Ecological a un inspecteur spécifique, qui supervise directement les activités de l'équipe, les services fournis et l'efficacité de chaque projet ou processus. Comme indiqué précédemment, il n'y a aucun système ESO/EFP/EPS officiel, et donc l'entreprise ne fournit aucun type de parts ni de programme de gestion des présences au conseil d'administration ou aux postes exécutifs. Cependant, un système de bonus est inclus, et est lié tant à la performance de l'entreprise elle-même, qu'à la performance des équipes pour chaque projet pris séparément. Officiellement, les employés, le syndicat des travailleurs ou tout représentant des travailleurs ne participent pas directement aux processus décisionnels de l'entreprise. Les décisions sont prises par la direction, en accord avec les parties prenantes et le conseil d'administration. Le syndicat des travailleurs et les représentants locaux ont un rôle consultatif, en particulier en ce qui concerne leur expertise dans le domaine, le choix des équipes appropriées, et le déroulement du projet. Ce rôle consultatif est volontaire, car il n'y a pas d'obligation formelle au sein ou en dehors de l'entreprise (à l'exception de la



création et de la fonction officielle du syndicat). Néanmoins, l'expérience d'Ecological suggère que la consultation régulière des représentants des travailleurs à propos des projets et des processus de l'entreprise, a eu un impact positif et a mené à une attitude positive en termes d'efficacité et de performance.

- En Espagne, la négociation collective pour le secteur du nettoyage a lieu dans trois sous-secteurs : nettoyage général des bâtiments et des locaux; nettoyage de rue, traitement des ordures et élimination des déchets ; nettoyage des voies ferroviaires et des trains. Dans le secteur des services de restauration, la négociation collective est caractérisée par l'existence d'un accord-cadre national multi-employeurs, réglementant la structure de la négociation collective, et plusieurs accords régionaux et provinciaux de plusieurs employeurs, qui réglementent principalement le temps de travail et les salaires

GRUPO ASPROSEAT (GROUPE ASPROSEAT) - Asociación y Fundaciones (Association et Fondations)

ASPROSEAT est un groupe d'organisations sociales sans but lucratif travaillant pour améliorer la qualité de vie des personnes ayant un handicap, de préférence de type intellectuel, leurs familles et d'autres groupes en danger d'exclusion sociale, dans le cadre d'un engagement pour l'égalité des chances et la protection de leurs droits.

Les salaires, le maintien du personnel et les nouveaux projets sont les principaux sujets de discussion au niveau de l'entreprise. Les employés d'ASPROSEAT participent à la gestion de l'entreprise et, en particulier, en ce qui concerne les sujets tels que le travail d'équipe, la rotation des emplois.

Les questions telles que la qualité du dialogue social sont évaluées par les travailleurs par le biais d'enquêtes de satisfaction qui sont périodiquement distribuées et collectées. L'enquête sert également à évaluer la qualité des processus d'information et de consultation au sein de l'entreprise.

Les processus d'information et de consultation chez ASPROSEAT ont été standardisés avec la mise en œuvre du système EFQM Fondation européenne pour le management par la qualité. Pour améliorer le processus de négociation collective, la volonté d'ASPROSEAT est de donner plus de transparence aux processus de négociation, même au travers de réunions explicatives plus générales. Dans le cadre de l'innovation du processus, ASPROSEAT emploiera les réseaux sociaux pour maintenir l'information à jour.

CONCLUSION

L'Europe est en train de calibrer une reprise économique durable en essayant de rester fidèle au concept d'économie de marché sociale inscrit dans le Traité de l'UE. Un nouveau dialogue social doit être remodelé pour mieux répondre à une gouvernance européenne qui a rapidement changé au cours des dernières années. Grâce à plusieurs études et échanges effectués ces 5 dernières années, les partenaires de ProEFP savent que le dialogue social, la négociation collective et la participation des travailleurs ne peuvent pas être considérées comme des pratiques séparées et indépendantes. Elles sont interconnectées. Les changements survenant dans un des trois domaines influencent automatiquement les autres.

Le projet ProEFP4 vise à explorer la manière dont la participation des travailleurs et la négociation collective s'appuient mutuellement ainsi que le lien entre les règles statutaires et les règles établies collectivement pour stimuler la participation des salariés dans les entreprises européennes.

L'étude ProEFP4 est la quatrième depuis la création du réseau ProEFP.

ProEFP avait ici pour but d'évaluer ce qui reste des voies de participation en Europe après une décennie de crise qui a bouleversé les modes de production et mis à rude épreuve les relations industrielles. La législation du travail, la négociation collective, la participation des travailleurs au sein des entreprises ne peuvent être que différentes, par rapport à la décennie précédente. Comme toujours pour ProEFP, la recherche qui permet de lancer la discussion vise des secteurs ou des entreprises spécifiques. Ainsi, il est parti d'expériences humaines concrètes et, à partir de ces dernières, il tire un cadre théorique des défis qui attendent les acteurs sociaux économiques et institutionnels. Pour ce faire, le projet ProEFP4 est passé par *l'acquis* communautaire existant dans le domaine des droits d'information, de consultation et de participation des salariés en explorant la manière dont les changements dans les systèmes nationaux de négociation collective ont affecté la bonne mise en oeuvre de ces droits au niveau national et européen. L'accent était donc mis sur les outils juridiques, qui établissent une connexion claire entre la négociation collective et les droits d'information, de consultation et de participation. Le point de référence est le secteur du commerce et des services.

La méthodologie du projet s'est focalisée sur les tendances et les défis européens communs dans le domaine économique et social afin de faire de la participation des salariés un point



fort pour les PME en Europe conformément aux objectifs définis dans la Stratégie UE 2020, le renforcement du marché unique tout en préservant la cohésion sociale.

D'après l'analyse comparative du commerce et des services, on voit la manière dont la crise a affecté les droits d'information et de consultation. On voit également que ces droits sont des instruments de lutte contre les inégalités qui rendent les sociétés plus dynamiques en encourageant les investissements dans les compétences et en stimulant la mobilité sociale.

L'analyse sectorielle s'est déroulée à deux niveaux. Le premier niveau était une recherche de bureau qui nous a donné une vue d'ensemble des deux secteurs tandis que le deuxième niveau se concentrait sur des études de cas dans plusieurs pays de l'UE. Cela a montré comment le dialogue social et la participation des salariés fonctionnent dans deux secteurs importants et les difficultés auxquelles ils ont été confrontés après la crise économique.

Dans l'Europe d'après-crise, le cadre théorique pour le développement de la participation des travailleurs devrait évoluer. Néanmoins, l'idée qu'une économie participative est plus forte, plus rentable, plus durable est largement partagée.

Aujourd'hui, la notion de participation s'étend pour englober le bien-être de l'entreprise. Dans un contexte d'Etat providence mis à rude épreuve, la négociation collective prend en charge l'édification des services.

Le risque si la participation devait néanmoins devenir sélective et accessible uniquement à ceux qui peuvent se le permettre : des travailleurs à haute valeur ajoutée, dans les secteurs les plus innovants, dans des zones grises entre emploi et emploi indépendant, etc. La participation peut devenir "un luxe", une condition élitiste - l'opposé de la raison pour laquelle elle a été placée au cœur du modèle social européen à l'origine.

Notre analyse nous a permis de constater que la participation des salariés est plus importante lorsqu'il y a participation financière de ceux-ci (EFP). Dans l'UE, l'EFP a été récemment considéré comme une composante de la bonne gouvernance d'entreprise dans le Plan d'action sur le droit des sociétés et la gouvernance des entreprises (2012) et a été promu dans une étude du Parlement de 2014. La France est le seul pays en Europe ayant une législation solide qui reconnaît un intérêt plus large de la société à soutenir et réglementer l'EFP. Dans d'autres pays, l'EFP a appartenu à la sphère des intérêts privés des entreprises et/ou de leurs employés.

En dépit de cet effort programmatique, l'EFP n'apparaît jamais dans la boîte à outils des décideurs au niveau européen. Ce qui manque aujourd'hui en Europe, c'est une connaissance de l'étendue et des effets systémiques que les systèmes d'EFP peuvent avoir sur l'économie et dans la société. C'est en contradiction avec le fait que l'utilisation de ces instruments augmente particulièrement après la crise économique. C'est également en contradiction avec le fait que beaucoup d'outils EFP serviraient les objectifs (de



gouvernance économique de l'UE) et permettraient de construire des économies flexibles tout en renforçant la résilience sociale.

Cette étude a également cherché à savoir ce qu'il restait de la participation des travailleurs au lendemain de la crise économique. Il en ressort que l'EFP aide les entreprises à préparer leur personnel aux nouveaux défis (en particulier en octroyant des compétences et en stabilisant la relation du travailleur) et que s'il faut des entreprises tournées vers le social, la démocratisation du capital est une façon d'établir une relation patiente et de longue durée avec les investisseurs.



Cette étude a été réalisée dans le cadre du projet "La participation des travailleurs dans l'Europe d'après-crise, analyse comparative du secteur des services et du commerce" VS/2015/0367, financé par l'UE.

Le partenariat du projet se compose de co-requérants et d'entités associées.

CO-REQUÉRANTS

- DIESIS
 - CONFESAL (affilié)
 - SCUOLA NAZIONALE SERVIZI (affilié)
 - LEGACOOOP SERVIZI (affilié)
- SYNDEX Europe International
- UNIEUROPE

ORGANISATIONS ASSOCIÉES

- AVANZI
- IAFP
- LIGA
- CES
- FISASCAT
- CFDT
- AGP
- CISL
- AGPEV
- UGT
- STANDART ETHICS

La recherche a été menée par DIESIS et ses affiliés ainsi que SYNDEX Europe International.

En particulier, DIESIS s'est occupé des parties générales et de la coordination. CONFESAL, Legacoop Servizi et Scuola Nazionale Servizi ont effectué la recherche sur le secteur des services. SYNDEX Europe International s'est chargé du secteur du commerce.

Toutes les entités associées ont participé activement à tous les événements du projet et ont partagé des réflexions et des expériences qui ont enrichi la recherche.

Le rapport complet, qui inclut la version intégrale des études de cas, est disponible sur le site Web de ProEFP www.proefp.eu



Ce rapport est le résultat d'un projet cofinancé par la Commission européenne, la DG Emploi, Affaires sociales et Inclusion (VP/2015/003)



Le contenu de cette publication reflète uniquement le point de vue des auteurs. La Commission européenne n'est pas responsable de l'utilisation qui peut être faite de l'information qu'elle contient.