

Résolution: Recruter pour gagner - Les cadres dans un nouveau monde du travail

Pour les affiliés d'UNI Global Union - quel que soit le secteur, la région ou le groupe interprofessionnel auquel ils appartiennent - la croissance des effectifs dépend de la capacité collective à approcher ou à attirer dans leurs rangs de nouveaux membres de tous les segments de la main d'œuvre, en particulier ceux qui connaissent la plus forte croissance. Qu'il s'agisse des économies du savoir post-industrielles d'Europe et d'Amérique, ou des économies de l'ère de l'information sous pression démographique d'Afrique et d'Asie-Pacifique, les segments de la main d'œuvre mondiale qui ont connu la plus forte expansion au cours des dernières décennies sont les techniciens et les cadres. Alors que les économies numérisées subissent de nouvelles transitions de la production de biens vers la conception et la prestation de services, et que les processus de mondialisation et d'automatisation entrent en vigueur, l'importance des travailleurs cadres dans ces économies augmentera en valeur et en nombre.

L'effet transformateur de ces changements peut être constaté dans des pays comme les États-Unis, où, en 1975, près de 13,5 millions de cadres travaillaient dans l'économie américaine. En 2014, le nombre de cadres avait augmenté de 6,5 millions pour atteindre 48 % de la main d'œuvre nationale (AFL-CIO, 2014). Un scénario similaire s'est déroulé en Europe où 35,2 millions de cadres étaient sur le marché en 2007. En 2014, leur nombre avait augmenté de 7,1 millions, soit de 20 pour cent (Eurostat, 2015). Même en tenant compte du fait que l'UE est entre-temps passée de 15 à 28 pays, le rythme de croissance des cadres reste énorme.

La bonne nouvelle pour le mouvement syndical est qu'un nombre grandissant de syndicats représentent déjà des millions de travailleurs dans les emplois de cadres. Par exemple, aux États-Unis :

- Près de 4,7 millions (18 pour cent) de cadres sont membres d'un syndicat, alors que 12,5 pour cent de la main d'œuvre totale est syndiquée (AFL-CIO, 2014) ;
- Même lorsque la représentation a chuté sous la barre des 14 pour cent pour l'ensemble de la main d'œuvre, les cadres restaient à 21 pour cent, soit un tiers en plus (AFL-CIO, 2014) ;
- De 1985 à 2005, alors que les effectifs syndicaux ont chuté de 1,5 millions, ils ont augmenté presque dans la même proportion pour les travailleurs cadres (Département américain du travail, 2013) et
- Plus de trois millions de cadres participent aux organisations de négociation collective et 50 pour cent de ces cadres ont le droit d'être membres d'un syndicat (Département américain du travail, 2013).

Les chiffres en Europe décrivent une situation similaire:

- Près de six millions (14 pour cent) de cadres sont membres d'un syndicat (Eurocadres, 2015), alors que 23 pour cent de la main d'œuvre totale est syndiquée (CES, 2014).
- De 1995 à 2003, même lorsque l'adhésion syndicale globale a chuté de 20 pour cent, le nombre de travailleurs cadres dans les syndicats a augmenté de près de 50 pour cent (ETUI, 2005 et Eurocadres 2014).

Cartographier les défis

Ces chiffres fournissent une base substantielle à partir de laquelle les syndicats peuvent et doivent chercher avec optimisme à se développer. Cependant la mauvaise nouvelle est que la base solide des cols blancs est l'un des secrets les mieux gardés du mouvement syndical, une facette des syndicats mondiaux qui est rarement connue.

Le plus souvent, les cadres non syndiqués, les universitaires, les politiques, les médias et mêmes les organisations associées aux syndicats représentant les cadres, ne parviennent pas à faire le lien entre les professions et les syndicats. Pour un trop grand nombre de travailleurs en col blanc, les syndicats sont perçus comme sans intérêt, comme des organisations principalement utiles à un ensemble de travailleurs peu qualifiés, peu instruits ou peu rémunérés. Il s'agit là d'une conception paradoxale qui doit changer et d'un problème d'image qui doit être corrigé si les syndicats veulent réussir à organiser les travailleurs cadres sur la base de leurs problèmes d'emploi spécifiques, qui proviennent des risques croissants d'aliénation, de dépossession et de fragmentation auxquels sont confrontés les cadres du fait des changements mal gérés dans l'organisation et le contenu du travail.

En effet, comme le décrit en détail le rapport de fond du Congrès mondial d'UNI Global Union dans la motion intitulée « Avec vous dans le nouveau monde du travail », la dynamique guidant le marché du travail mondial des prochaines décennies évolue rapidement. Alors que le travail des cadres a augmenté en importance, il est de plus en plus marqué par l'automatisation, la délocalisation et par l'augmentation du travail temporaire et du travail à durée déterminée dans le secteur privé. Malgré des qualifications élevées et une demande accrue pour les compétences des cadres, ces derniers travaillent de plus en plus dans des conditions d'emploi précaires, avec des systèmes punitifs de gestion de la performance, une demande accrue de mobilité, et sans le niveau d'autonomie professionnelle qui caractérisait autrefois leur mode de travail. Tous ces changements ont sans aucun doute augmenté les marges de profit et les gains d'efficacité pour les employeurs, mais parallèlement les cadres luttent pour être payés à leur juste valeur et obtenir un horaire de travail sain.

En plus de la demande en travailleurs qualifiés qui continue à progresser plus vite que l'offre, la concurrence pour ces talents devrait s'intensifier et devenir de plus en plus mondialisée. Pour les syndicats, un changement important dans ce nouveau monde de travail sera la croissance plus lente de la main-d'œuvre à travers le monde. Les baisses les plus marquées se produiront probablement dans les économies vieillissantes comme l'Europe et l'Amérique du Nord mais aussi en Chine et au Japon. Alors que la croissance de la main-d'œuvre mondiale ralentira, l'Inde et les nouvelles économies en développement d'Asie du Sud (Bangladesh et Pakistan) et d'Afrique (Kenya et Nigeria) deviendront la plus grande source de croissance de la main-d'œuvre, bien que la Chine, tout comme l'Inde, resteront les plus grands pourvoyeurs mondiaux de travailleurs universitaires.

Une stratégie pour gagner

Le travail acharné du groupe UNI Cadres au cours des dernières années a relevé le profil des travailleurs en col blanc dans tous les secteurs et les régions d'UNI Global Union et a assuré un rôle charnière dans le débat au Congrès mondial d'UNI sur le thème "Avec vous dans le nouveau monde du travail". Ce débat a été une occasion unique pour le groupe d'UNI Cadres de prendre les commandes pour modeler la politique mondiale dans le secteur des services. En effet, si le mouvement syndical, au sens large, veut survivre, il doit chercher à augmenter et renforcer le taux de syndicalisation dans les pays développés et les économies émergentes du 21^e siècle. Le groupe UNI Cadres et ses affiliés doivent agir avec fermeté et confiance pour affirmer la pertinence du mouvement syndical pour les cadres dans chaque secteur et chaque région d'UNI, en particulier pour les jeunes et les femmes cadres qui joueront un rôle plus important sur les lieux de travail du futur.

Pour guider ce processus, le groupe UNI Cadres décide d'aborder cinq domaines clés:

1. La syndicalisation:

UNI Cadres doit investir des ressources dans des activités pour aider les secteurs, les régions et les affiliés d'UNI à syndiquer les travailleurs cadres et les techniciens. Des efforts

concertés doivent être entrepris pour adapter ou créer de nouveaux modèles pour syndiquer les cols blancs, en particulier dans les secteurs où l'implantation syndicale est faible, comme dans la technologie de l'information et les services financiers, ainsi que dans des groupes professionnels tels que les ingénieurs, les juristes et les chercheurs. Des initiatives éducatives concertées entre affiliés d'UNI Cadres doivent être entreprises, avec la participation d'UNI SCORE et en utilisant le Fonds de recrutement d'UNI, afin de former des recruteurs de cadres. Ces efforts doivent s'ancrer dans le constat que la syndicalisation des cadres nécessite des approches différentes de celles qui s'appliquent à d'autres catégories de travailleurs.

Pour recruter les cadres, il faut d'abord que ces derniers aient le droit légal de se syndiquer. La solidarité est le fondement du mouvement syndical. Les affiliés d'UNI Cadres doivent soutenir ceux et celles qui demandent le droit d'adhérer à un syndicat dans les pays où les cadres en sont systématiquement privés. UNI Cadres doit établir une coalition pour promouvoir le droit des cadres à se syndiquer et à négocier collectivement.

2. La négociation collective :

Les cadres sont préoccupés par les mêmes questions matérielles de base - salaires, avantages et conditions de travail - mais aussi par d'autres qui concernent leur situation en tant que cadres - normes et autorisations professionnelles; autonomie professionnelle et moralité du fruit de leur travail; apprentissage tout au long de la vie, évolution professionnelles et réseautage; impact des modalités de travail atypique et de la technologie. UNI Cadres doit œuvrer en coopération avec les secteurs, les régions et les affiliés d'UNI pour recenser les meilleures pratiques actuellement utilisées par les syndicats de cadres pour aborder ces questions et d'autres, ainsi que pour explorer de nouvelles stratégies ayant trait à leur identité professionnelle et trouvant écho auprès des travailleurs en col blanc, en particulier les jeunes et les femmes cadres.

UNI Cadres doit œuvrer avec les secteurs et les affiliés d'UNI pour garantir l'inclusion de clauses dans les Accords-cadres mondiaux d'UNI qui tiennent compte et accroissent la défense des intérêts des cadres en plus de promouvoir, le cas échéant, la formation et le soutien à la contestation des cadres légaux qui privent les travailleurs cadres du droit fondamental d'adhérer à un syndicat et de négocier collectivement.

3. La sensibilisation:

Des programmes qui relient les cadres d'aujourd'hui et de demain doivent être développés par le biais des associations professionnelles, des écoles supérieures et des universités :

a) Associations professionnelles :

L'expérience montre que les cadres, plus que tout autre groupe professionnel, ont une grande sympathie pour l'adhésion directe à des organisations créées par eux et pour eux. Les cadres et les travailleurs en col blanc hautement qualifiés sont des « *adhérents* ». Ils s'affilient à des sociétés et associations professionnelles pour réseauter; poursuivre leur formation; présenter des exposés et participer à des programmes ainsi que pour bénéficier d'un mentorat. Le Groupe UNI Cadres doit soutenir l'expansion des initiatives actuelles de réseautage avec des associations professionnelles et coopérer avec les affiliés pour établir une présence à leurs réunions et conférences. Des liens forts entre les syndicats et les associations professionnelles peuvent offrir un potentiel pour syndiquer un grand nombre de cadres et pour obtenir le soutien de ces organisations sur des questions législatives ou autres sujets d'intérêt commun, comme l'a montré le Royaume-Uni dans la lutte pour le paiement des heures supplémentaires et la protection des retraites des cadres.

b) Ecoles supérieures et universités :

Plus de 200 millions d'étudiants sont actuellement inscrits dans des établissements d'enseignement supérieur. Nombre de ces étudiants se préparent à une carrière de cadre et doivent être perçus comme des adhérents syndicaux potentiels. D'ici 2020, plus de la moitié des inscriptions universitaires dans le monde viendront de quatre pays: la Chine, l'Inde, les Etats-Unis et le Brésil, suivis par l'Indonésie, la Turquie et le Nigeria. La grande majorité de ces étudiants auront peu de connaissance du rôle essentiel que jouent les syndicats dans la société et de la manière dont ils œuvrent pour améliorer la situation des cadres ainsi que pour les aider à atteindre leurs objectifs de carrière. Ce qui complique le problème sont les efforts déployés sur les campus par des groupes de droite, antisyndicaux et copieusement financés. Ils essaient de dissuader ces cadres de s'impliquer dans les syndicats au cours de leur carrière. UNI Cadres devrait consacrer des ressources pour développer des programmes qui s'adressent aux étudiants, changent la culture et ouvrent la voie à la future syndicalisation des cadres. Des programmes qui connectent les cadres d'aujourd'hui et de demain par le biais des associations ou des campus doivent aussi être développés.

4. La politique publique :

UNI Cadres doit prendre les devants pour aborder les problèmes que rencontrent les travailleurs en col blanc : délocalisation des emplois et déplacement de cadres étrangers; absence de cadre pour la reconnaissance des qualifications et transformation du travail à plein temps en travail atypique et temporaire qui conduit à un mauvais équilibre vie-travail ou à la perte du paiement des heures supplémentaires par une classification inappropriée ; inadmissibilité des cadres à recevoir les avantages sociaux en tant que travailleurs en étant reclassifier comme "indépendants" et nécessité de transférabilité des pensions.

UNI Cadres doit essayer de relier les problèmes des membres à des préoccupations publiques plus larges relatives aux emplois de qualité offrant une bonne protection sociale et à l'avenir de la sécurité de l'emploi. Par exemple, UNI Cadres doit envisager des campagnes ciblées sur des enjeux politiques controversés comme la délocalisation des contrats de marché public, en particulier lorsqu'il existe une importante main d'œuvre high-tech. Il est primordial qu'UNI Cadres coopère avec les secteurs, régions et affiliés d'UNI pour établir des programmes nationaux qui permettent d'impliquer des cadres hautement éduqués et s'exprimant aisément dans l'interaction directe de la base avec les législateurs sur des sujets clés comme le burnout, la lancement d'alerte, et la lutte pour garantir la protection sociale par des fonds et des politiques gouvernementales, pour faire avancer les choses.

5. Les relations publiques :

Le Groupe UNI Cadres doit intensifier ses efforts pour inclure davantage de cadres syndiqués dans le travail d'UNI Global Union, en mettant particulièrement l'accent sur les thèmes clés d'UNI concernant les cols blancs. Pour exposer leur situation, les cadres devraient lier leur travail aux communautés, par exemple les efforts des ingénieurs nordiques pour trouver des solutions technologiques pour le bien-être des populations vieillissantes; la lutte des travailleurs bancaires italiens pour plus d'éthique dans le secteur afin de protéger les clients de mauvais produits et réglementer l'économie mondiale; la campagne des contrôleurs aériens allemands pour avoir plus de personnel dans les tours de contrôle afin d'améliorer la sécurité aérienne.

De plus, les sondages d'opinion menés pour UNI Cadres devraient, dans la mesure du possible, inclure des informations professionnelles et démographiques pour garantir des données représentatives des genres et des âges et des sujets concernant les cadres. Enfin les écoles supérieures et universités sont le lieu de formation de la prochaine génération de travailleurs en col blanc. Les forces qui sont hostiles à la syndicalisation des cadres fournissent déjà des dizaines de millions de dollars pour faire passer leur message en

exerçant des pressions dans les universités ou autres lieux. UNI Cadres doit promouvoir l'instauration du lien syndical avec les presses universitaires afin de faire passer le message sur ce que fait aujourd'hui le mouvement syndical pour les futurs cadres.

Conclusions

Lors de son avant-dernier Congrès mondial en 2010, la résolution sur la stratégie *Aller de l'avant* d'UNI Global Union énonçait notre plan de recrutement et abordait les nombreuses causes profondes du long déclin du mouvement syndical depuis des décennies. L'une des causes principales est que de nombreuses économies sont passées de l'économie industrielle à l'économie de l'information, une transition que le mouvement syndical n'a pas su reconnaître rapidement et auquel il a été lent à s'adapter.

L'action collective est un élément central du mouvement syndical. Chaque dirigeant syndical et chaque militant sait que le succès de toute action collective, qu'il s'agisse de recrutement, de négociation, d'action politique ou de mobilisation, dépend d'une compréhension précise du public cible que nous cherchons à toucher.

Au récent Congrès de 2014, la stratégie *Avec vous* d'UNI Global Union a défini une approche claire pour trouver des solutions dans le débat sur l'avenir du marché du travail et pour une société plus juste et plus inclusive qui profite aux travailleurs. Le débat sur le nouveau monde du travail en particulier a donné aux affiliés du Groupe UNI Cadres une occasion claire d'exposer que la main d'œuvre mondiale a fondamentalement changé et que la survie des syndicats dépend de notre capacité à nous adapter au changement. À cet égard, UNI Cadres doit être plus affirmatif et s'identifier publiquement avec les préoccupations et aspirations de la main d'œuvre croissante des cadres et techniciens.

Le groupe UNI Cadres et ses syndicats affiliés doivent penser de manière créative et investir des ressources pour remanier leur image et leur message, ainsi qu'agir de manière stratégique pour que ces groupes clés de travailleurs soient de notre côté. Syndiquer les millions de cadres actuels et futurs est essentiel à la survie de notre mouvement et à notre capacité à retrouver notre statut d'ardent et énergique défenseur de tous les travailleurs et travailleuses.