

Pouvez-vous amener  
des cadres à s'engager  
en faveur des valeurs  
syndicales ?

Pouvez-vous défendre  
les intérêts spécifiques  
des cadres ?



## TRAN-MAPS

Les syndicats des transports  
syndicalisent les cadres



---

## TABLE DES MATIÈRES

<b>1. QUI SONT LES CADRES ? ET DE QUELLE PROTECTION SYNDICALE ONT-ILS BESOIN ?</b>	<b>5</b>
<b>2. VERS UNE DÉFINITION DE LA PROFESSION DE CADRE</b>	<b>9</b>
2.1 Pourquoi tenter de définir la profession de cadre ?	9
2.2 Les cadres : un groupe professionnel reconnaissable, mais difficile à décrire	11
<b>3. TEMPS ET CHARGE DE TRAVAIL DES CADRES</b>	<b>15</b>
<b>4. LES CADRES ET LA GESTION EUROPÉENNE RESPONSABLE</b>	<b>17</b>
4.1 Introduction	17
4.2 Manque de compréhension commune	17
4.3 Vers un cadre clair	19
4.4 Les cadres comme alliés dans la mise en œuvre des politiques de RSC	19
<b>5. CRIMINALISATION DES CADRES</b>	<b>23</b>
5.1 Résumé	23
5.2 Criminalisation des cadres dans les différentes branches du secteur des transports	24
5.3 Problématiques spécifiques suscitées par la criminalisation des cadres	28
5.4 Comment les cadres peuvent-ils être protégés ? Quelle aide les syndicats peuvent-ils apporter ?	30
5.5 Conclusions	35
<b>6. LES TRAVAILLEUSES ET LES FEMMES CADRES</b>	<b>39</b>
6.1 Introduction	39
6.2 Contexte et défis à relever	39
6.3 Résumé, conclusions et recommandations	40
6.4 Recommandations aux syndicats	41
<b>7. JEUNES DIPLÔMÉS</b>	<b>43</b>
7.1 Les jeunes cadres sont confrontés à des changements sur leur lieu de travail	43
7.2 Comment agir en cas de restructuration d'une entreprise ?	44
7.3 Restructurer le secteur public (niveau local)	47
7.4 Remarques finales	48

7.5 Les jeunes professionnels dans la recherche sociale	48
7.6 Quelques conclusions	49
<b>8. COMMENT SYNDIQUER LES CADRES ?</b>	<b>51</b>
8.1 Comment syndiquer les cadres : défis, solutions, conclusions	51
8.2 Les cadres sont des employés avec une position et des intérêts spécifiques	52
8.3 Qui sont les cadres ?	53
8.4 Les cadres gagneraient-ils à rejoindre un syndicat ?	54
8.5 Quelle approche syndicale pour les cadres ? Vers la rédaction d'une directive	57
8.6 Résultats des groupes de travail sur le thème « Comment syndicaliser les cadres ? »	59
<b>9. CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS</b>	<b>63</b>
<b>10. REMERCIEMENTS</b>	<b>65</b>

## 1. QUI SONT LES CADRES ? ET DE QUELLE PROTECTION SYNDICALE ONT-ILS BESOIN ?

Depuis des années, nous voyons les syndicats combattre les attaques successives contre les droits des travailleurs, partout dans le monde. Au fil des décennies, les syndicats ont lutté pour mettre fin à la pauvreté, à l'esclavage et à la discrimination entre les classes sociales.

À mesure que de nouvelles entreprises se développaient, le besoin de main-d'œuvre augmentait. Cette transformation et la nécessité d'améliorer le mode de vie et la sécurité des familles et de jouer un rôle plus prépondérant dans les nouvelles entreprises industrielles florissantes sont devenues un but pour certains hommes et femmes travaillant dans ces usines.

Il semble que le désir de l'aristocratie de faire fortune sans devoir traiter avec les travailleurs de ces établissements ait amené les travailleurs les plus instruits à devenir les porte-parole des classes laborieuses. Leur intervention a permis d'obtenir une augmentation des salaires et de faire naître le principe que l'échelle de promotion mènera à un avenir prospère aux postes dirigeants. À l'époque, la perspective de devenir contremaître/surveillant et de gravir les échelons vers les postes de direction devait procurer sécurité d'emploi et richesse.

Dans le courant du XXe siècle, nous constatons un net changement d'accent, passant de la richesse et de la sécurité au stress et à l'insécurité. Avec l'introduction des ordinateurs et des téléphones portables, les améliorations qui avaient révolutionné la vie des cadres ont, au fil des ans, fait place à un allongement du temps de travail, à un alourdissement des charges de travail, voire à une criminalisation. Les cadres deviennent maintenant les boucs-émissaires d'entreprises pouvant opérer aux niveaux local, national, européen, voire mondial. À l'heure où les propriétaires d'entreprises tentent d'éliminer tout ce qui peut grever leurs bénéfices et de faire fi des législations et lois nationales, les cadres sont de plus en plus confrontés à des procès en responsabilité intentés contre leurs propres personnes.

Nous voyons aussi entrer dans le monde de l'entreprise de plus en plus de diplômés en gestion ayant des qualifications exceptionnelles mais peu voire pas d'expérience pour assumer leur rôle. Appelés à motiver et discipliner des ouvriers, ces jeunes diplômés ayant peu voire pas d'aptitudes à gérer les ressources humaines peuvent déclencher des conflits dévastateurs, ce qui sape le moral, fait baisser la production et en fait des cibles faciles de licenciements.

Qui plus est, beaucoup de secteurs des transports pêchent par manquements en matière d'égalité, de transparence dans les rémunérations des femmes et des hommes, ainsi

que de perspectives de promotion pour les travailleurs issus des minorités, pour les migrants ou pour les femmes.

Vu la mise en œuvre croissante de législations européennes sur la responsabilité sociale des entreprises (RSE), les entreprises et sociétés s'attendent à ce que leurs équipes de direction créent une image de l'entreprise qui améliore la rentabilité de l'entreprise qu'elles représentent et réduise les obligations lui incombant. À mesure que l'accent glisse vers les questions environnementales et vers la réduction de l'impact social du processus de désindustrialisation sur les ouvriers, où se situe la RSE pour les créateurs de l'image de l'entreprise ? De plus, où est la protection et la reconnaissance des cadres, dont la vie familiale a été sapée par des charges de travail énormes et par la crainte du chômage si les objectifs financiers ne sont pas atteints ?

Partout en Europe, nous avons vu se créer et se renforcer, aux niveaux tant européen que mondial, des syndicats qui, au nom des travailleurs, combattent les injustices paupérisantes des entreprises. Toutefois, dans bien des secteurs, nos syndicats n'ont pas la force requise pour réellement forcer les entreprises à assumer leur responsabilité sociale, en partie en raison d'un manque de reconnaissance et de compréhension des employés, pourtant souvent couverts par les mêmes syndicats que les ouvriers.

Nous permettons encore aux entreprises de créer une scission entre employés et ouvriers. Cela ne peut continuer car notre but est de construire un environnement de travail juste pour tous.

Michel Patard, Eduardo Chagas,  
Sandra Vercammen, Carlo Parietti, Kia Regnér et Andreas Hasle



Cette scission a été alimentée par la tradition qui poussait les ouvriers à tourner le dos à des collègues qui avaient gravi les échelons pour atteindre des postes à responsabilité au sein d'entreprises. Même le mouvement syndical n'a pas pris la mesure des minorités de travailleurs qui cherchaient une meilleure sécurité d'emploi.

Mais une évolution a eu lieu. Dans l'industrie et avec l'introduction d'ordinateurs ces dernières décennies, nous avons vu un passage massif de travailleurs sous statut d'employé. Nos syndicats y étaient-ils préparés ?

Dans bien des cas, la réponse est non ! Les syndicats n'ont pas toujours été à même de suivre sans heurts la croissance du marché de l'emploi et l'élargissement continu de l'éventail de rôles que les employés auraient à remplir dans les secteurs des transports. Les syndicats n'ont pas toujours anticipé l'évolution qui allait faire des ordinateurs des moteurs de nos industries et allait obliger un nombre croissant d'ouvriers à échanger leurs outils contre des claviers.

À mesure que la révolution industrielle se poursuit et que les ordinateurs remplacent la main de l'homme, les syndicats doivent réévaluer leurs propres environnements en mutation pour syndiquer et recruter des travailleurs. Il faut améliorer la compréhension et l'éducation. Dans certains cas, les syndicats pourraient devoir restructurer certains secteurs afin de renforcer leurs buts et objectifs et de leur réinsuffler une nouvelle vie : défendre toutes les conditions de travail et d'emploi, indépendamment du statut d'ouvrier ou d'employé, du sexe, du lieu de naissance, des convictions religieuses ou de l'orientation sexuelle.

Le but de cette publication est donc d'ouvrir les esprits et d'élargir la portée de nos syndicats, d'aider et alimenter les discussions avec vos collègues sur la façon dont votre syndicat aborde les problèmes croissants auxquels sont confrontés les dirigeants et les cadres en matière de santé, de mode de vie et de capacité à assumer leur travail quotidien.

Pour donner une vraie protection à ce groupe hautement qualifié mais très vulnérable de travailleurs, les syndicats doivent revoir leur façon de penser pour s'ouvrir aux besoins de ces travailleurs. Mieux protéger les ouvriers et les employés affiliés contre les persécutions, le harcèlement et la victimisation sur le lieu de travail est et devrait rester un objectif prioritaire pour tous les syndicats.

Cette publication vise à aider les syndicats à lancer une discussion interne sur les personnes qui, dans votre syndicat, votre pays, répondraient à la définition d'un cadre, sur les problèmes auxquels sont confrontés ces cadres et sur la meilleure protection que votre syndicat pourrait offrir à ce type de membres.

Plus les pressions imposées à ce groupe très instruit et hautement qualifié de travailleurs augmentent, plus ceux-ci auront besoin de se syndiquer. Mais pour que ce besoin se concrétise, il faut que les syndicats d'Europe acquièrent une meilleure compréhension de ce groupe – restreint mais très important – de travailleurs. Voilà ce que ce projet se propose de réaliser.

---

## 2. VERS UNE DÉFINITION DE LA PROFESSION DE CADRE

Une définition communément admise de ce groupe cible constitue la base de départ de tout effort de syndicalisation.

Il est essentiel que le groupe cible puisse s'identifier à la description de sa fonction dans cette définition. Cette définition doit pouvoir être utilisée facilement, sans nécessiter d'adaptation en fonction des situations particulières.

Dans le contexte du projet TRAN-MAPS, l'ETF a rédigé une définition des cadres, qui a délibérément été maintenue à un niveau suffisamment général pour offrir une base de discussion sur une description plus précise des cadres qui soit applicable dans chaque pays. Nous invitons tous les affiliés de l'ETF à affiner et adapter cette définition en tenant compte des spécificités et des réalités des cadres dans leurs pays respectifs.

### 2.1 Pourquoi tenter de définir la profession de cadre ?

Nous ne pouvons pas cibler, syndicaliser et travailler avec les cadres sans nous mettre d'accord sur ce qu'englobe cette catégorie de salariés.

Toute initiative visant à syndicaliser des cadres doit reposer sur la définition de cette catégorie de professionnels. Sans définition communément admise, les risques d'approches fragmentées et d'échecs sont plus importants.

Les différences observées entre les nombreux pays qui participent à cette tâche essentielle doivent être prises en compte lors de l'élaboration par l'ETF d'une définition des cadres.

D'un point de vue purement linguistique, on peut définir un cadre de la façon suivante : « une personne exerçant une activité particulière contre des indemnités ou une rémunération, afin d'assurer sa subsistance ».

En raison de la nature personnelle et confidentielle de nombreux services relevant du travail des cadres, et donc de la nécessité d'une réelle relation de confiance, la plupart des cadres sont soumis à des codes de conduite stricts, assortis d'obligations éthiques et morales rigoureuses.

Un cadre est un expert qui maîtrise un domaine spécifique caractérisé par :

- ▶ Un travail de grande qualité dans les domaines de la création, des produits, des services, des présentations, du conseil, de la recherche primaire/autre ou de l'administration par exemple. Le cadre jouit en outre d'une grande autonomie et se voit confier d'importantes responsabilités dans la réalisation de ses tâches.
- ▶ Un savoir-faire et des connaissances spécialisées (un diplôme de l'enseignement supérieur dans le domaine scientifique, technique ou administratif est souvent exigé) dans le secteur où le cadre exerce sa profession.

En raison de l'évolution du marché du travail, il devient de plus en plus difficile d'élaborer une définition claire de ce qu'est exactement un cadre. Les nouvelles méthodes de gestion se caractérisent par une organisation plus flexible du travail, une direction flexible, des technologies plus flexibles, des employés faisant preuve de plus de flexibilité et plus de flexibilité dans les relations entre les salariés et les employeurs.

En conséquence, ce qui par le passé était souvent décrit comme le « travail quotidien » prend la forme de « projets de développement ». À la lumière de ces nouveaux éléments, les cadres sont non seulement des travailleurs qualifiés, mais aussi des « spécialistes d'un domaine particulier », auxquels l'employeur accorde sa confiance.

Dans cette configuration, les frontières entre les cadres et les directeurs tendent à s'amenuiser.

La rationalisation organisationnelle tire parti des compétences organisationnelles et sociales des travailleurs pour réduire les besoins de gestion. Le conflit fondamental entre l'employeur et les salariés disparaît.

Dans ce contexte, un « **cadre** » peut être défini comme suit :

*Un cadre exerce des fonctions nécessitant un niveau élevé d'instruction et jouit de la confiance de l'employeur. Cette « confiance » peut notamment impliquer d'assumer la responsabilité des performances d'autres employés.*

Cette définition inclut notamment les gestionnaires de projet et les chefs d'équipe.

Le « directeur » joue, en tant que tel, un autre rôle dans l'entreprise. Contrairement aux cadres, le directeur est chargé de l'organisation du travail.

À l'origine, le directeur était responsable de l'embauche et du licenciement des employés. À l'heure actuelle, les tâches fondamentales de la gestion des ressources humaines (GRH) sont souvent confiées à un département spécifique et le rôle du directeur a donc pris davantage la forme d'un rôle de leadership. Outre l'organisation du travail, la composante intangible de la GRH, à savoir la motivation des effectifs, et les questions liées à la santé et à la formation, entre autres, viennent compléter les tâches confiées au directeur.

Le « **personnel de direction** » pourrait donc être défini comme suit :

*Employés de confiance chargés de l'organisation du travail, ainsi que de certaines tâches relevant de la GRH.*

## 2.2 Les cadres : un groupe professionnel reconnaissable, mais difficile à décrire

### Vers une définition des cadres : étude de cas belge

Avant de commencer à syndicaliser des cadres, vous devez avoir une idée claire de ce que l'on entend par « cadres ». Quels aspects font de quelqu'un un dirigeant ou un cadre ? À titre de point de départ, l'ETF a élaboré une description générale de ce qui peut définir un cadre, projet de définition qui a été inclus dans cette publication. Toutefois, la définition d'un cadre peut varier d'un pays à l'autre, tout comme le droit du travail. C'est pourquoi chaque syndicat doit élaborer une définition des cadres qui tienne compte de la situation et des spécificités nationales. Les pages qui suivent exposent le parcours qu'a suivi un syndicat belge pour parvenir à une définition des cadres acceptée par tous. Cet exemple pourrait être utile lorsque votre syndicat se lancera dans cet exercice.

En Belgique, le terme « cadre(s) » est un concept connu qui fait référence à un groupe spécifique de salariés : du personnel hautement qualifié avec un poste de direction ou de spécialiste, situé entre la direction de l'entreprise et le personnel de production ou de service, avec un salaire et des avantages attractifs (y compris une voiture de société). Ils sont également représentés séparément lors des consultations entre la direction et le personnel, et ils disposent de leurs propres groupes d'intérêts (syndicats).

Il ne s'agit bien entendu pas encore d'une définition précise des cadres. La description fournie dans le « Recueil de principes et de bonnes pratiques concernant les conditions d'emploi et de travail des travailleurs intellectuels » de l'Organisation internationale du travail peut apporter quelques éclaircissements. Il propose deux critères : la nécessité d'avoir terminé un enseignement professionnel de niveau supérieur dans un domaine « scientifique, technique ou administratif » et de disposer d'un degré élevé d'initiative et de responsabilité dans la réalisation des tâches, éventuellement à un poste de direction. La définition de l'OIT ne fait donc pas uniquement référence aux postes de direction d'une organisation associés à des tâches de coordination de grande envergure, elle englobe également les cadres intermédiaires ou ceux dont le poste nécessite une expertise et qui, dans une certaine mesure, sont situés « en dehors de la hiérarchie de l'organisation ». Cette classification correspond à celle de la CITP<sup>1</sup> pour les types de professions, où la CITP 1 fait référence aux cadres supérieurs et la CITP 2, aux cadres intermédiaires.

<sup>1</sup> Classification internationale type des professions (CITP)

Les chiffres d'Eurostat révèlent qu'environ 19 % des employés de l'UE appartiennent à ces groupes définis par la CITEP ; dans les pays d'Europe occidentale, ce pourcentage est plus élevé et dépasse parfois les 25 % (Belgique : 28,4 %) : en termes quantitatifs, les cadres représentent donc un groupe professionnel très important (Eurocadres, Les cadres en Europe et leurs syndicats au 21ème siècle, 2009, 8-10).

La classification de la CITEP n'est toutefois pas si tranchée. La différence importante entre le nombre d'employés entrant dans les catégories CITEP 1 et 2 dans les différents pays laisse entendre que l'attribution de ce statut (cadre) à des postes spécifiques dépend du contexte sociétal, des consultations entre la direction et les salariés et de la réglementation en vigueur. Enfin, l'évaluation (CITEP) fondée sur les intitulés de fonction n'est pas simple et est donc souvent réalisée sans la minutie nécessaire. La structure de classification professionnelle de la CITEP, largement utilisée dans divers dossiers administratifs, est inadéquate : telle est la conclusion de chercheurs qui ont réalisé une étude stratégique préparatoire en vue de la création d'un « observatoire des cadres » en Belgique. Les auteurs de cette étude précisent que pour la réalisation d'enquêtes et de recherches scientifiques, l'auto-désignation du répondant est la solution qui permet de se rapprocher le plus de la réalité.

La notion juridique de « cadres » n'est que vaguement décrite dans la plupart des pays.

TRAN-MAPS séminaire, Copenhague



Le concept de « cadres » est repris dans le droit belge du travail, mais uniquement dans les règles relatives à l'élection des représentants des employés et la représentation des cadres au sein des conseils d'entreprise. La loi (portant modification) du 22 janvier 1985 définit les cadres comme des « employés qui exercent dans l'entreprise une fonction supérieure réservée généralement au titulaire d'un diplôme d'un niveau déterminé ». Dans cette description générale, la démarcation précise est sujette à l'interprétation (et à un accord entre) des parties concernées au sein de l'entreprise. Une jurisprudence riche montre non seulement que cet exercice s'avère bien souvent complexe, mais elle révèle aussi l'importance du contexte dans lequel opère l'entreprise et des relations entre la direction et les salariés au sein de cette entreprise : en conséquence (sur le plan juridique toutefois), il est tout à fait possible qu'un poste identique soit considéré comme un poste de « cadre » dans une entreprise, mais que ce ne soit pas le cas dans une autre.

Malgré ce flou administratif et juridique en matière de démarcation des cadres, ce concept s'applique lorsqu'il s'agit de déterminer les conditions d'emploi des employés concernés.

Généralement, on indique quelles conditions ne s'appliquent pas à cette catégorie :

- ▶ Le salaire des cadres n'est pas lié à un barème salarial : ces employés ne font pas partie d'un système de classification et/ou d'une structure d'échelle de rémunération fixée lors des consultations entre la direction et les salariés ;
- ▶ Ces employés ne sont pas sujets à l'application des conventions collectives ;
- ▶ Ces employés sont exclus de la limitation statutaire des heures de travail et des réglementations relatives aux heures supplémentaires. Bien que ces réglementations du travail s'appliquent en réalité aux cadres, dans la pratique elles ne sont pas vraiment respectées.

L'exploration du concept de « cadres » permet de dégager les principes suivants :

1. Le groupe englobant les cadres ne comprend pas uniquement la direction et les cadres intermédiaires. Il inclut également les postes demandant de hautes qualifications « en dehors de la hiérarchie », avec une grande autonomie, des responsabilités importantes et le droit de prendre des initiatives. Ce groupe est décrit de manière satisfaisante par les termes « dirigeants et travailleurs intellectuels ».
2. La composition de ce groupe ne dépend que dans une certaine mesure des réglementations juridiques. Elle s'appuie plutôt sur des définitions utilisées « sur le terrain ». Elle dépend fortement des relations de travail.
3. La question des heures de travail est essentielle pour déterminer qui est cadre et qui ne l'est pas. L'une des hypothèses avancées est que la relation entre la définition d'un cadre et l'application des heures de travail/heures supplémentaires est souvent inversée. Ce ne sont pas vraiment les caractéristiques appliquées aux cadres qui déterminent les règles applicables aux heures de travail et aux heures supplémentaires ; les employés sont souvent considérés comme des cadres eu égard à leur flexibilité en matière d'horaire de travail.

Enfin, sur la base de l'étude flamande relative à l'aptitude au travail (Vlaamse werkbaarheidsmonitor ou WBM), nous sommes en mesure de fournir un profil concis des cadres flamands dans le secteur privé. Le WBM définit ce groupe professionnel sur la base de l'auto-déclaration (catégories de répondants « intellectuels et cadres intermédiaires » et « direction et conseil d'administration »), ce qui reflète sans doute la démarcation concrète des cadres observée sur le terrain.

Les cadres représentent 21,8 % de la main-d'œuvre totale du secteur privé (aux côtés de 43,2 % de travailleurs manuels et 35,0 % de travailleurs intellectuels). Si nous convertissons ce pourcentage en chiffres absolus, environ 290 000 personnes sont concernées.

Près de trois quarts (73,9 %) des répondants cadres se considèrent comme faisant partie du sous-groupe « intellectuels et cadres intermédiaires » ; un quart (26,1 %) estime faire partie de la direction. Le groupe des cadres est majoritairement composé d'hommes (32,4 % de femmes), il présente un niveau d'instruction élevé (31 % de « bacheliers universitaires » et 46,6 % de « masters ») et est caractérisé par une population « plus âgée » (10,6 % des cadres sont dans la vingtaine ; 31,3 %, dans la trentaine ; 34,3 %, dans la quarantaine ; et 23,9 % sont âgés de cinquante ans ou plus). Quelque 39,7 % des cadres sont employés dans l'industrie (la moitié d'entre eux évoluant dans l'industrie métallurgique et le secteur des produits chimiques) et 60,3 % dans les services (la moitié d'entre eux travaillant dans le secteur financier et dans la prestation de services destinés aux entreprises).

TRAN-MAPS séminaire, Lisbonne



### 3. TEMPS ET CHARGE DE TRAVAIL DES CADRES

Le travail intellectuel et la Netéconomie modifient l'organisation du travail ; les cadres sont souvent les premiers confrontés à de nouveaux contenus et à de nouvelles opportunités ou à de nouveaux problèmes. Ce document analyse le concept du temps de travail et les mesures de la charge de travail, ainsi que leurs conséquences en termes de précarisation des conditions de travail des cadres et le rôle que les syndicats doivent jouer sur ce plan.

Le temps de travail constitue l'un des concepts dont la signification a le plus évolué. La manière dont les employés et les employeurs doivent gérer le temps de travail (aussi dans le cadre des négociations collectives) a également beaucoup changé. Les négociations se sont toutefois compliquées en ce qui concerne la charge de travail. La définition de ce concept dépend beaucoup du niveau de qualification et d'expérience. Il est dès lors bien plus difficile de définir une relation claire entre le temps et la charge de travail.

Généralement, le moyen le plus précis de mesurer les performances d'un travailleur consiste à compter ses heures de travail ; calculer le temps de travail est sans doute la partie la plus facile, mais la situation se corse lorsqu'il faut payer pour ce travail.

De manière très primitive, cette méthode était (et est toujours dans de nombreux cas) présentée comme un moyen de compter le nombre de tâches qu'un individu pouvait réaliser en une heure. Il était donc facile pour les employeurs de tenter d'accroître le volume de production en augmentant les heures de travail ou d'accroître la productivité en augmentant le nombre de tâches à effectuer par heure. Il était tout aussi facile pour les syndicats de tenter d'améliorer la protection des travailleurs en limitant le nombre d'heures de travail ou de tâches ou en augmentant la rémunération horaire.

Depuis le début du siècle dernier, les législations nationales, à quelques exceptions près, excluent les salariés les plus haut placés dans la hiérarchie de toute protection en matière de temps de travail. La directive européenne sur le temps de travail, ainsi que les négociations et les débats sur sa révision, ont suivi la même logique. Les employeurs tentent d'utiliser à mauvais escient le concept de l'autonomie pour déterminer le temps de travail, comme prétexte pour contourner et amenuiser la protection des employés, ce qui représente une dérogation « à grande échelle » à la législation relative à la protection des employés.

Cette approche se limitait et continue de se limiter à un moyen purement quantitatif d'évaluer les performances des travailleurs.

Mais que se passe-t-il lorsque le temps ne constitue plus un moyen efficace de mesurer les performances ? Dans de nombreux emplois et professions, les travailleurs, et surtout

les cadres, accordent une plus grande valeur aux aptitudes et compétences qu'au temps ; la disponibilité est plus importante que la présence.

Même si une protection de type quantitatif en matière de temps de travail demeure nécessaire, les négociations doivent intégrer de nouveaux contenus et outils relatifs à la charge de travail. Un temps de travail acceptable et la prise en compte de la charge de travail ne doivent pas être considérés comme deux alternatives opposées, mais plutôt comme devant faire partie de la même protection essentielle et être envisagées en même temps.

Pendant la longue procédure de réforme de la directive européenne sur le temps de travail, les syndicats ont toujours affirmé que rien ne justifiait une dérogation au champ d'application de la directive pour les cadres. Cette dérogation ne devrait concerner que les employés qui (1) ont le droit de décider de leur horaire de travail et pour lesquels le temps de travail n'est pas mesuré ; (2) sont directement et totalement responsables de la gestion quotidienne d'une entreprise et sont autorisés à engager la responsabilité de l'entreprise, ainsi qu'à prendre des décisions ; ou (3) occupent le poste de directeur général (ou un poste similaire) ou de membre de la direction directement subordonné aux personnes nommées par le Conseil d'administration.

La charge de travail s'est considérablement accrue pour les cadres, ce qui a engendré des difficultés à concilier vie personnelle et professionnelle et a provoqué des problèmes de santé. Les syndicats devraient travailler à l'ouverture de négociations sur la charge de travail, au sein d'un cadre qui permettrait aux individus de négocier leur charge de travail individuelle en termes de quantité et de temps, ainsi que les outils et les moyens requis pour atteindre les objectifs définis dans les délais impartis. À cet égard, le développement de nouvelles technologies permettant aux employés de travailler de chez eux devrait également être placé à l'ordre du jour de la procédure de négociations.

Les compétences et aptitudes individuelles occupent une place de plus en plus importante. En conséquence, les négociations collectives doivent permettre d'aborder les besoins de chacun. Il convient de se pencher en particulier sur la protection des bourreaux de travail, même contre leur volonté, afin de les informer des conséquences éventuelles de ce comportement pour eux-mêmes et leurs collègues.

L'« ancien » objectif du temps de travail, associé aux nouveaux objectifs, est la principale pierre d'achoppement dans ces efforts de conciliation.

## 4. LES CADRES ET LA GESTION EUROPÉENNE RESPONSABLE

### 4.1 Introduction

Les syndicats ont un rôle important à jouer pour veiller à ce que les entreprises assument leur responsabilité sociale (RSE), par ex. en plaçant ce point en tête de l'ordre du jour du Dialogue social et en développant les circonstances requises pour parvenir à sa mise en œuvre effective. Les cadres sont souvent aux avant-postes de l'application des politiques de RSE. En conséquence, c'est eux qui font les frais du manque de vision et d'engagement de la haute direction de l'entreprise, souvent justifié par des raisonnements fondés sur le profit. Quels obstacles devons-nous surmonter pour parvenir à une acceptation et une mise en œuvre générales des politiques de RSE ? Quelle est la responsabilité du mouvement syndical et comment pouvons-nous faciliter le rôle attribué aux cadres ?

### 4.2 Manque de compréhension commune

Le fait qu'il soit extrêmement difficile de trouver une définition de la RSE (responsabilité sociale des entreprises), sans parler de la responsabilité sociale des cadres (RSC), montre à quel point ce sujet est sensible pour les syndicats et les divers secteurs.

En l'absence d'une définition « juridique », les syndicats et les entreprises élaborent souvent leur propre définition fondée sur la définition institutionnelle européenne, sur le contexte social dans lequel ils opèrent et sur la culture de leurs relations de travail. En conséquence, une compréhension mutuelle de la RSC dépend surtout des spécificités du secteur concerné. La RSC se voit souvent attribuer des significations différentes en fonction des pays et même des organisations syndicales. Ce qui relève de la RSC dans un pays peut tomber dans la catégorie du « développement durable » dans un autre.

Voici une définition de la RSC généralement acceptée par le mouvement social :

*« La responsabilité des entreprises pour leur impact sur la société ».*

La définition ISO 26000 plus détaillée est si large que la plupart des organisations « non criminelles » peuvent y correspondre :

*« La responsabilité sociale est la responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et de ses activités sur la société et sur l'environnement, se traduisant par un comportement transparent et éthique qui : contribue au*

*développement durable y compris à la santé et au bien-être de la société ; prend en compte les attentes des parties prenantes ; respecte les lois en vigueur et est compatible avec les normes internationales ; est intégré dans l'ensemble de l'organisation et mis en œuvre dans ses relations. »*

Les acteurs de l'économie néolibérale considèrent toutefois la RSE (RSC) comme une doctrine fondamentalement subversive (M. Friedman) ; selon eux, aucune entreprise ne peut se permettre d'assumer une responsabilité sociale qui fera grimper les coûts.

Il existe un ensemble de principes et de lignes directrices reconnus au niveau international pour les entreprises souhaitant adopter une approche formelle vis-à-vis de la RSE (RSC) : **les principes directeurs de l'OCDE** (Organisation de coopération et de développement économiques) pour les entreprises multinationales, **les principes du Pacte mondial de l'ONU** et **les principes directeurs de l'ONU relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme, la norme ISO 26000** et la **déclaration de principes tripartite de l'OIT**.

Il est donc facile d'imaginer que la RSE (RSC) est un sujet complexe qui couvre de multiples réalités et suscite de nombreuses discussions.

Si nous souhaitons que la RSE (RSC) devienne une réalité, les travailleurs et leurs représentants (les cols bleus et les cols blancs) doivent s'impliquer dans son développement à tous les niveaux. Il serait par ailleurs judicieux de tenter de placer la RSE (RSC) à l'ordre du jour du dialogue social.

Carlo Parietti et Eduardo Chagas



### 4.3 Vers un cadre clair

La RSC en particulier repose sur l'innovation, une vision à long terme, la responsabilité sociale et l'évolution professionnelle, des éléments qui ont tous un impact sur l'ensemble de l'entreprise.

Il faudra toutefois encore répondre à quelques questions fondamentales avant d'aboutir à une définition satisfaisante de la RSC et de son fonctionnement.

Qu'entend-on par comportement transparent et éthique ? Où est la frontière pour le monde des entreprises entre l'éthique et le socialement responsable, d'une part, et la simple préoccupation de rentabilité, d'autre part ?

Si la prise en compte de la RSC entraîne des coûts supplémentaires, les consommateurs et les entreprises seront-ils disposés à payer ? La RSC (RSE) peut s'avérer une solution plus rentable pour l'entreprise si elle est bien organisée et acceptée par le plus grand nombre ; alors pourquoi n'est-elle pas encore mise en œuvre dans l'économie de marché et pourquoi les entreprises s'engagent-elles dans des activités de lobbying intensives pour empêcher l'application de la RSE au niveau politique ?

Quelle est la valeur des rapports sur la RSE ? Ils sont censés présenter les réalisations sociales des entreprises et apporter plus de transparence. Ces valeurs sont cependant de plus en plus remises en question en raison de l'absence d'indicateurs communs permettant de comparer les performances des différentes entreprises. Ces rapports ne sont-ils en outre pas uniquement lus et consultés par la communauté sociale, alors qu'ils devraient apporter une réelle valeur ajoutée, notamment pour le monde de l'entreprise ? Nous craignons que, dans le système économique actuel, les entreprises ne dépensent pas leurs bénéfices dans l'intérêt du bien-être général, car la course à la maximisation des profits sert souvent d'excuse pour réduire les coûts et les effectifs.

Toutes les parties prenantes devront consentir à des efforts pour aboutir à un modèle de gestion responsable : les formateurs devront donner des formations adéquates, les investisseurs devront accepter de planifier leurs investissements à long terme et une rentabilité responsable, au lieu de viser des retombées financières à court terme.

La RSC (RSE) peut permettre d'accroître la valeur des actions d'une entreprise, car il existe une demande au sein de la population pour des actions d'entreprises qui agissent de manière responsable sur le plan social.

### 4.4 Les cadres comme alliés dans la mise en œuvre des politiques de RSC

Les syndicats soutiennent l'idée selon laquelle les cadres pourraient servir de guides dans ces processus en jouant le rôle essentiel de coaches, en tissant des liens, en leur qualité de directeurs et de coordinateurs, afin de garantir l'implication de l'ensemble

des employés.

Les cadres peuvent conférer une certaine légitimité aux questions relatives à l'innovation et relayer les bonnes idées. L'implication des cadres dans l'avenir de l'entreprise n'est pas uniquement une question d'utilisation efficace des ressources, il s'agit également d'une question de démocratie. Ils doivent être des partenaires créatifs, exigeants et innovants.

La RSC (RSE) n'est pas encore acceptée comme un concept universel, car de nombreuses idées se bousculent sur la manière de structurer l'économie dans l'intérêt des citoyens. Une définition claire de la responsabilité sociale est donc essentielle, au même titre qu'une réglementation transparente : qui prend les décisions dans ce domaine, quels instruments seront utilisés pour atteindre les objectifs ? Nous avons besoin de règles contraignantes pour les entreprises, assorties d'indicateurs et de références clés.

Les mesures réglementaires et les dispositions légales constituent des éléments essentiels pour garantir le respect de la RSC.

Il convient toutefois d'être clair sur un point : le turbo-capitalisme et la responsabilité

Groupe de travail



sociale ne sont pas compatibles ; des alternatives doivent être trouvées et soutenues.

Les syndicats ont donc un rôle spécifique à jouer en soutenant les innovations qui favorisent une croissance durable et la création d'emplois. Ils peuvent remplir cette mission via la promotion des formations, des compétences et de la RSC. Les syndicats devraient devenir des « centres d'innovation » et être prêts à assumer de nouveaux rôles et fonctions sur le marché du travail. La société évolue rapidement.

Les conseils d'entreprise doivent donc jouer un rôle important dans l'innovation sociale.

Pour ce faire, les syndicats devraient mettre davantage à profit les talents de leurs affiliés, afin de faire des représentants de réels partenaires dans les discussions sur l'« innovation ». Il convient également de changer la mentalité des employeurs et des employés : ils ont besoin l'un de l'autre et doivent assumer des responsabilités communes concernant les stratégies et l'organisation de l'entreprise.

Il est donc de la plus haute importance d'investir dans le renforcement des compétences des membres des conseils d'entreprise et il faut offrir aux cadres les outils nécessaires qui leur permettront d'assumer leur rôle essentiel dans ces processus et objectifs.

---

## 5. CRIMINALISATION DES CADRES

### 5.1 Résumé

Le projet TRAN-MAPS a constaté que la criminalisation des cadres dans les branches du secteur des transports était un problème préoccupant. Il l'a définie comme « l'ouverture d'une enquête et/ou le lancement d'une procédure judiciaire à l'encontre de cadres au motif que ceux-ci sont totalement ou partiellement responsables d'un accident, d'un incident, d'un quasi-accident ou d'un rapport de non-conformité lié au transport. »

Les cadres ne se rendent pas au travail avec l'intention de commettre des délits. Les enquêtes et accusations dont ils font l'objet sont souvent consécutives à des accidents, à des quasi-accidents ou à des violations des règles de sécurité et découlent d'actes ou d'omissions non intentionnels. Les cadres ont aussi peur de faire l'objet de procédures judiciaires, éventuellement dans un pays étranger, ce qui suscite des craintes quant à une détention, à des traitements injustes et à un manque de garde-fous juridiques appropriés et de garanties d'une procédure équitable.

La criminalisation des cadres pourrait avoir une incidence sur la sécurité à au moins deux niveaux : tout d'abord en entravant la franchise et la transparence totale dans des entretiens post-accidents ; ensuite en décourageant les cadres de signaler des quasi-accidents, des non-conformités et autres incidents.

Après un incident, les cadres auront peur de faire l'objet de procédures disciplinaires de la part de leur employeur et d'être licenciés. L'employeur aura tendance à imputer l'accident à une erreur d'un travailleur plutôt qu'à des déficiences de ses propres équipements, procédures ou systèmes. Les enquêteurs subiront des pressions du public et des médias pour trouver un bouc émissaire et les cadres seront, dans ce contexte, des cibles faciles.

Les cadres ne sont pas toujours bien au courant de concepts tels que le droit pénal et le droit civil. Beaucoup ne savent que faire après avoir été liés à un accident. Ils ignorent ce qu'ils peuvent dire à diverses parties telles que les autorités de réglementation, leur propre employeur ou les médias. Ils doivent savoir que tout ce qu'ils disent pourrait avoir des conséquences juridiques.

Les syndicats devraient informer les cadres du type de soutien qu'ils peuvent offrir et devraient :

- ▶ augmenter le nombre de cadres membres afin d'avoir plus d'influence ;
- ▶ sensibiliser à la criminalisation et à ses problèmes via tous les canaux, y compris les médias sociaux ;

- ▶ soulever la question via les négociations collectives et le dialogue social ;
- ▶ financer la défense juridique des membres ;
- ▶ informer les médias/le public ;
- ▶ organiser un système de signalement anonyme des problèmes de sécurité ;
- ▶ promouvoir une « culture juste » dans toutes les branches du secteur des transports ;
- ▶ organiser une coopération et une assistance transfrontalières réciproques entre syndicats ;
- ▶ faire du lobbying auprès des institutions législatives régionales et internationales.

Les syndicats devraient ériger la question de la criminalisation en priorité, selon les modalités définies ci-dessus. Ce type d'assistance (particulièrement le financement de la défense juridique) peut être mis en avant dans des campagnes de recrutement. Une bonne défense des membres dans des procès pénaux permettrait aux membres concernés de conserver leur emploi et crédibiliserait le syndicat. Il faudrait accorder maintenant la priorité à ces questions et les traiter comme des fonctions centrales que les syndicats peuvent assumer au bénéfice de leurs membres.

## 5.2 Criminalisation des cadres dans les différentes branches du secteur des transports

Le présent document se penche sur la question de la criminalisation des cadres dans les principales branches du secteur des transports en Europe. Le terme « criminalisation » devra être compris ici comme l'ouverture d'une enquête ou le lancement d'une procédure judiciaire à l'encontre de cadres pour leur culpabilité totale ou partielle dans des accidents, incidents, quasi-accidents ou dans un rapport de non-conformité. Seront considérés ici comme « cadres » les postes de direction de niveau inférieur, moyen et supérieur au sein de sociétés de transport ainsi que des professionnels comme les pilotes d'avion, les contrôleurs aériens, les gens de mer et les conducteurs de poids lourds et de trains. Nous mettrons en évidence quelques exemples de cette criminalisation des cadres dans chaque secteur, explorerons des questions connexes et spécifiques et suggérerons quelques actions que les syndicats pourraient mener pour aider les cadres concernés.

Une première version de ce rapport a été préparée pour servir de base de discussion au 2e Atelier TRAN-MAPS qui a eu lieu à Lisbonne le 9 septembre 2009 (les questions posées, qui avaient été réparties entre les groupes, sont présentées en fin de document). Depuis, des mises à jour ont été effectuées pour inclure les avis des différents groupes de travail de cet événement ainsi que les remarques d'autres membres de l'ETF. Ainsi la dernière version de ce document rassemble-t-elle les avis de l'auteur, des groupes de travail et du personnel de l'ETF.

La criminalisation des cadres constitue indubitablement un problème auquel font face toutes les branches du secteur des transports. Bien qu'il soit impossible d'affirmer que la

criminalisation connaisse une réelle augmentation, il reste que le problème existe et que du travail reste à abattre dans ce dossier pour les syndicats.

Dans les entreprises, au sommet de l'échelle, les cadres portent une lourde responsabilité. En effet, la responsabilité de la sécurité, qui incombenormalement à l'entreprise, est désormais déléguée aux travailleurs individuels, ce qui peut conduire à des différends ou à des conflits de responsabilités. Une partie du problème réside dans le conflit entre, d'une part, l'accroissement des responsabilités des travailleurs individuels et, de l'autre, l'exigence de rendement formulée par les directions.

### Aviation

Dans le secteur de l'aviation, il apparaît que les autorités ont de plus en plus tendance à recourir prioritairement à des sanctions pénales. Voici quelques exemples d'accidents et d'incidents largement médiatisés qui ont conduit à des enquêtes et à des poursuites judiciaires : la collision en vol des deux avions au-dessus d'Uberlingen ; l'incursion sur piste à l'aéroport Linate de Milan ; le crash à Paris du Concorde d'Air France.

La criminalisation peut avoir des répercussions négatives sur les comptes rendus de gestion du trafic aérien. Ainsi, l'une des principales raisons pour lesquelles des cadres comme les contrôleurs aériens ou les pilotes ne rendent pas systématiquement compte de tous les événements est leur peur de faire l'objet d'une enquête, même si leur travail est perçu comme responsable et professionnel. Cette réticence aux notifications pourrait elle-même nuire à la sécurité. Nous espérons toutefois que le développement du concept de « culture juste » (voir ci-dessous) dans le secteur incitera le personnel à rendre compte de problèmes de sécurité sans craindre d'être poursuivi.

Actuellement, il n'existe aucune définition universellement acceptée de la « culture juste ». Nous la décrivons comme une culture dont l'objectif premier est d'améliorer la sécurité sans se limiter aux seules sanctions ni déterminer aucun type de responsabilité : bref, une garantie de sécurité tant pour les citoyens que pour les travailleurs.

Créer une culture signifie promouvoir la valeur de la sécurité proactive et préventive de la culture juste, laquelle, grâce à l'augmentation des comptes rendus, permet d'étudier toutes les erreurs occasionnelles sans gravité et d'établir les normes nécessaires pour éviter des catastrophes.

Nous pouvons donc affirmer que la culture juste se fonde sur la communication des événements par les opérateurs qui ne sont pas persécutés si leurs actions, leurs oublis ou leurs décisions ne sont pas la conséquence de comportements dommageables.

Cette approche fonctionnelle, qui vise à transformer les conditions de travail, pose deux questions principales : comment et pourquoi le système de défense a-t-il failli ? Que pouvons-nous faire pour éviter autant que possible la répétition des mêmes erreurs ?

La présente méthode, qui se projette vers l'avenir, entend accroître la défense du système de protection de la sécurité.

La mission première de la culture juste est donc de mettre au jour les failles du système et de les corriger de manière permanente de sorte qu'elles ne soient plus répétées.

Pour atteindre cet objectif, la sensibilité, la conscience et l'initiative individuelles ne sont pas suffisantes : un système efficace, fondé sur la compilation adéquate des rapports remis par les opérateurs, doit donc être créé pour permettre une analyse approfondie des événements enregistrés.

Un élément fondamental à prendre en compte si l'on veut augmenter le nombre de comptes rendus consiste dans la protection de l'opérateur par la non-divulgence de son identité. Cette protection doit lui être conférée par les cadres juridiques dans les États membres. Employeurs et syndicats peuvent toutefois mettre au point leurs propres procédures, méthodes et organisations du travail pour intégrer un système de culture juste au sein des entreprises.

En janvier 2011, lors de la conférence « Gestion de la sécurité dans le secteur européen de l'aviation à l'horizon 2020 » (EU Aviation Safety Management towards 2020), toutes les parties présentes, parmi lesquelles l'ETF, tout en reconnaissant les pleins pouvoirs dont jouissent les tribunaux nationaux, ont indiqué la nécessité de réunir le plus rapidement possible une table ronde des ministres européens des Transports et de la Justice afin d'harmoniser les lois et réglementations selon l'approche de la culture juste. Lorsque ce processus touchera à sa fin, l'ETF pourrait avoir atteint son ambitieux objectif.

### **Transport maritime (y compris la navigation en eaux intérieures et la pêche)**

La criminalisation des gens de mer est, malheureusement, monnaie courante et même en recrudescence ces dernières années, surtout à l'encontre des officiers. Des enquêtes judiciaires peuvent être menées sur toute une série d'incidents : (quasi-)collisions ; accidents mortels survenant à bord ; pollution ; chargement illégal, etc.

Nul besoin de chercher bien loin pour trouver des exemples de ce phénomène. Ainsi, en juillet 2008, un capitaine croate a été condamné par un tribunal grec à 14 ans de prison et à une amende de 200 000 euros parce qu'un garde-côte grec avait trouvé 51 kg de cocaïne dans des caisses de bananes qui venaient d'être déchargées de son navire, le Coral Sea. L'ETF a critiqué ce jugement, qu'il qualifie d'« inattendu et [d']incohérent au vu de toutes les preuves entendues lors du procès qui penchaient vers l'innocence du capitaine ».

Ces dernières années, on a pu également voir les cas suivants : le commandant du navire d'intervention d'urgence Viking Islay a été jugé au Royaume-Uni parce que sa négligence aurait causé la mort par asphyxie de trois marins dans un puits à chaînes mal ventilé (il a finalement été acquitté) ; le commandant et le troisième officier du vraquier Full City ont été inculpés en Norvège pour négligence après l'échouage du navire en juillet 2009 et la marée noire qui s'en est suivie – pendant leur garde à vue, leur avocat les a qualifiés de « perdus, confus et démoralisés ». Autre cas plus connu : le commandant du Costa Concordia est actuellement jugé devant un tribunal italien pour homicide par imprudence et abandon de navire après que son bateau de croisière a chaviré au large à l'île de Giglio

en janvier 2012, causant la mort de 32 personnes. En outre, dans le secteur de la pêche, les officiers risquent continuellement de faire l'objet de poursuites pour non-respect des règlements de pêche ou lorsque leurs navires sont soupçonnés être impliqués dans des pêches illégales, non enregistrées ou non réglementaires.

Pour les gens de mer, le problème ne se limite pas à un risque de poursuites judiciaires. Ils craignent aussi d'être mis en garde à vue dans un pays étranger, d'y subir des discriminations et d'y pâtir de l'absence de garde-fous juridiques et de la garantie d'un procès équitable. Des enquêtes menées indépendamment par le syndicat des officiers de marine Nautilus International (qui réunit aujourd'hui principalement des membres britanniques, néerlandais et suisses) et par le centre de recherches Seafarers Rights international (SRI) ont révélé l'ampleur du problème. L'enquête de Nautilus indique que 92 % des officiers sont préoccupés par les risques de criminalisation encourus par leur profession, et 66 % affirment que ces craintes influent sur leur moral lorsqu'ils travaillent en mer. Les incidences néfastes de ce phénomène sur l'attractivité du secteur ont bien entendu été clairement dégagées dans les conclusions du projet mené par l'ETF en 2010 sur la formation et le recrutement dans le secteur maritime, et la Section du Transport maritime de l'ETF ne cesse d'appeler le législateur à prendre ce problème à bras le corps. L'enquête de la SRI (bien qu'elle s'étende au-delà de l'Europe) montre que, sur les 3480 gens de mer qui ont répondu valablement, 8,27 % ont fait l'objet de poursuites judiciaires, 3,94 % ont été témoins lors de jugements et 32,77 % connaissaient des collègues qui ont fait l'objet de poursuites.

### **Travailleurs portuaires**

L'ETF a rapporté le cas d'un contremaître poursuivi par la famille d'une victime décédée dans un accident au port d'Anvers. Après trois ans d'enquête, le contremaître a finalement été disculpé.

Le syndicat roumain affilié à l'ETF, le FNNSP, a également fait état de la criminalisation de cadres dans le secteur portuaire (dont des contremaîtres). Le FNNSP a ainsi été informé par ses membres de chaque affaire de corruption instruite contre des cadres et a, à son tour, informé la police de l'action en justice. Le FNNSP a soutenu les affiliés accusés en leur donnant des informations sur les délits pour lesquels ils étaient poursuivis, ce qui leur a permis de prendre plus facilement contact avec des avocats. Le FNNSP compte déjà des cadres comme affiliés (même si leur syndicalisation ne constituait pas une priorité), mais des initiatives sont actuellement envisagées pour en attirer plus.

### **Route et rail**

Pour ce qui est du secteur routier, l'ETF ne dispose pas de beaucoup d'informations sur la question, probablement parce que ce secteur emploie majoritairement des ouvriers et compte peu de cadres. Cependant, des conducteurs de poids lourds ont été emprisonnés au Royaume-Uni après que des immigrants illégaux ont embarqué à bord de leur véhicule à l'entrée française du tunnel sous la Manche – et ce, bien que les conducteurs aient affirmé ne pas en avoir eu connaissance.

En ce qui concerne le secteur ferroviaire, l'ETF a été mis au courant de cas de conducteurs de locomotive et de contrôleurs de la circulation ferroviaire poursuivis à la suite d'accidents graves. L'ETF a aussi été informé d'affaires où le personnel embarqué ou des conducteurs ont été poursuivis dans des pays où les tâches de sécurité font partie du profil professionnel. Dans tous ces cas, les syndicats défendent leurs affiliés et leur apportent un soutien juridique.

Certains cadres font aussi l'objet de poursuites pour corruption. Ainsi voit-on des cas où des cadres travaillant pour des entreprises publiques sont soupçonnés de ne pas avoir respecté les règles en matière de marchés publics.

Récemment, le conducteur de train impliqué dans le tragique accident ferroviaire près de Saint-Jacques-de-Compostelle a été arrêté. Fin juillet 2013, le site internet de la BBC indiquait que, selon la loi espagnole, il pouvait être condamné pour homicide par négligence de 79 passagers, mais jusqu'à présent il n'a pas encore été formellement inculpé.

La Section ferroviaire de l'ETF a adopté un accord de coopération sur le soutien juridique transfrontalier à apporter aux affiliés dans de tels cas d'accidents se déroulant dans l'exercice de leurs fonctions.

### 5.3 Problématiques spécifiques suscitées par la criminalisation des cadres

La criminalisation des cadres pose des problèmes spécifiques. En effet, les cadres ne vont pas travailler avec l'intention préméditée de commettre des délits. Les enquêtes et les poursuites dont ils font l'objet surviennent généralement à la suite d'accidents causés par des manipulations involontaires ou des oublis qui sont dès lors qualifiés de négligences (graves ou non) plutôt que d'actes prémédités. Une autre charge souvent retenue consiste dans le non-respect des règles de sécurité (que celui-ci ait ou non conduit à un accident). Des poursuites peuvent aussi être lancées sur la base de rapports de quasi-accidents déposés par des cadres. Il faut donc garder à l'esprit le contexte de chaque affaire. À cet égard, lors du séminaire de Lisbonne, un groupe de travail a demandé quels effets la privatisation/libéralisation produisait sur la criminalisation des cadres.

Dans bien des cas, il est injuste de tenir les cadres pour responsables. Des accidents peuvent survenir à cause de procédures ou d'équipements dangereux ; dans ce cas, la faute devrait plutôt revenir à l'employeur, voire au régulateur du secteur. De plus, dans le secteur des transports, les cadres subissent une pression commerciale très importante et sont parfois ennuyés de donner à leur employeur l'impression de causer du retard pour avoir soulevé des questions de sécurité. En outre, les cadres travaillent souvent dans un environnement où la fatigue résultant du surmenage nuit à leurs performances.

La criminalisation des cadres peut donc avoir des répercussions néfastes. La multiplication excessive des poursuites menées contre les cadres pourrait affecter la sécurité à deux niveaux au moins : en premier lieu, en dissuadant les cadres de faire

preuve de franchise et de transparence lors des entretiens post-accident ; en second lieu, en décourageant les cadres à faire état de tous les quasi-accidents, de toutes les non-conformités et de tous les autres incidents.

Les mêmes preuves et les mêmes comptes rendus peuvent servir de base tant aux enquêtes de sécurité qu'aux enquêtes criminelles. Des actions sont possibles pour tenter de maintenir ces deux volets séparés : par exemple, au Royaume-Uni, les déclarations faites au Service d'investigation des accidents maritimes (Marine Accident Investigation Branch – MAIB) ne peuvent, sans la permission d'un juge, être utilisées à toute autre fin qu'une enquête de sécurité. Au Royaume-Uni, le rôle du MAIB est le suivant :

*"... contribuer à la sécurité en mer en déterminant les causes et les circonstances des accidents maritimes et en collaborant à la réduction de tels accidents dans le futur. Les enquêtes menées à la suite d'accidents seront uniquement réalisées dans l'intérêt de la sécurité future. Le Service ne blâme personne, n'établit aucune responsabilité, ne fait appliquer aucune loi et ne donne lieu à aucune poursuite."*

Les rapports d'accidents rédigés par le MAIB (contrairement aux déclarations faites par les particuliers) sont directement accessibles sur la partie publique de son site internet. Cette publication est justifiée, car des leçons peuvent être tirées de ces rapports.

Quelles dispositions les lois nationales relatives à la confidentialité des déclarations/comptes rendus de sécurité prévoient-elles dans les États membres de l'UE ? Si celles-ci ne sont pas adéquates, les travailleurs concernés courent un risque. Dans le secteur de l'aviation, les règlements de nombreux États membres prévoient des enquêtes préventives en collaboration avec la police, celle-ci ayant même souvent la priorité.

D'autres facteurs de complication et conflits d'intérêts peuvent également surgir. Après un accident, un incident ou un rapport de quasi-accident, les cadres craignent de faire l'objet de mesures disciplinaires et d'être ensuite renvoyés par leur employeur. Il se pourrait en effet que celui-ci se montre prompt à attribuer l'accident à l'erreur d'un seul employé plutôt qu'à son propre équipement, ses propres procédures ou son propre système.

Dans le secteur maritime, le code international de la gestion de la sécurité (ISM) fixe une norme de gestion pour la sécurité de l'exploitation des navires et de prévention de la pollution. Le code ISM impose aux opérateurs des navires de mettre en place un système de gestion de la sécurité (SGS), sur lequel s'appuient les gens de mer. Cependant, certains SGS ne sont pas conformes. Cet état de fait devrait être pris en considération lors des enquêtes visant à déterminer la cause d'accidents, et les gens de mer ne devraient pas être tenus responsables s'ils se sont fiés aux SGS.

En outre, des conflits peuvent émerger avec les régulateurs nationaux. Par exemple, au Royaume-Uni, la Maritime and Coastguard Agency est l'agence responsable des enquêtes menées et des poursuites engagées pour toute violation de ses propres règles et procédures de sécurité. Dans certains cas, le cadre réglementaire est lui-même inadéquat et l'autorité compétente peut être amenée à enquêter sur son propre système, mais reste habilitée à engager des poursuites judiciaires contre des individus qui se sont fiés et conformés à ce système défaillant.

Il devrait aussi être noté que les enquêteurs subissent les pressions de l'opinion publique et des médias pour produire rapidement des résultats et trouver un bouc émissaire. Ainsi les cadres apparaissent-ils comme des cibles plus faciles que leurs employeurs. Pensons notamment à la vitesse avec laquelle les médias ont accusé le capitaine Schettino (Costa Concordia) et le conducteur Francisco José Garzón Amo (accident de train en Espagne). Dans d'autres cas, les autorités régulatrices et les sociétés de transport essaient d'imputer leurs propres erreurs à des parties innocentes ou indirectement impliquées.

#### 5.4 Comment les cadres peuvent-ils être protégés ? Quelle aide les syndicats peuvent-ils apporter ?

Quelle aide les syndicats peuvent-ils apporter aux cadres dans un tel contexte de criminalisation ? Il est certain que les syndicats devraient informer les travailleurs sur le type de soutien qu'ils peuvent apporter. Les syndicats devraient-ils faire campagne pour obtenir l'immunité de ceux qui sont impliqués dans des accidents, etc. ? Les enquêtes suivant un accident devraient-elles simplement se concentrer sur la mise au jour des causes de cet accident dans le seul but d'en tirer les leçons pour empêcher qu'il ne se reproduise, ou devraient-elles conduire à des sanctions pénales ? Une telle politique irait-elle trop loin ? Serait-il plus approprié de sanctionner professionnellement les cadres plutôt que

Eduardo Chagas et Charles Boyle



d'engager des poursuites judiciaires ? Les syndicats des différentes branches du secteur des transports devraient-ils travailler au niveau européen ou international à la promotion de concepts comme les directives de l'OMI sur le traitement équitable (secteur maritime) et la culture juste (aviation) ?

Les syndicats ont donc encore beaucoup à faire dans le dossier de la criminalisation. Dans tous les cas, il est essentiel que les syndicats du secteur des transports augmentent leurs niveaux de syndicalisation des cadres et des autres travailleurs – ils ne pourront être efficaces que s'ils rassemblent suffisamment d'affiliés.

Les affiliés attendent de leur syndicat qu'il les aide lorsqu'ils sont confrontés à des cas de criminalisation. L'une des manières pour les syndicats de mettre la criminalisation au-devant de la scène est de sensibiliser davantage les travailleurs à cette question. Les syndicats devraient établir un dialogue avec les cadres et les travailleurs du secteur des transports pour leur montrer les avantages de la syndicalisation.

La responsabilité des différentes parties en présence – employeurs, employés et directions – devrait être reconnue pleinement. Pour ce qui est de la consultation d'avocats, il a été remarqué que, dans certains secteurs, c'est l'employeur qui paie les honoraires. Cependant, une telle disposition doit être envisagée au cas par cas : est-il de l'intérêt de l'employeur de régler ces honoraires, ou revient-il au syndicat de payer pour éviter tout conflit d'intérêts ?

Puisque mieux vaut prévenir que guérir, il est nécessaire de cerner les problèmes avant qu'ils ne se produisent. Les syndicats devraient entamer un dialogue avec les employeurs et s'assurer que ces derniers respectent leurs obligations légales. Il faudrait réfléchir davantage au rôle que les syndicats pourraient jouer dans les conventions collectives pour seconder les travailleurs confrontés à la criminalisation.

Les syndicats devraient fournir des conseils juridiques à leurs affiliés, y compris aux membres du personnel de direction bien rémunérés. Ils devraient également s'assurer que des évaluations de risque sont entreprises et collaborer avec la direction dans ce processus. Par exemple, dans le secteur des bus au Royaume-Uni, des délégués syndicaux (Unite) et des représentants de la direction des entreprises partent ensemble examiner les routes empruntées par les véhicules et prévenir les écueils tels que : les chaussées détériorées ; les zones dangereuses ; les cyclistes/pistes ; les arbres à couverture basse, etc.

Il serait aussi bon d'envisager de créer des groupes de travail au niveau des directions. Ces groupes sont importants, car ils permettraient aux membres des directions de s'exprimer librement, de sorte que, lorsqu'ils soulèvent la question de la criminalisation avec les syndicats, tous les acteurs puissent la soutenir collectivement et se protéger ainsi mutuellement.

Des problèmes pourraient surgir lors de la signature de contrats lorsque les travailleurs connaissent mal les accords rédigés en langue étrangère. Quelqu'un devrait pouvoir leur porter assistance – Eurocadres/l'ETF pourrait intervenir ici en organisant cette assistance. À nouveau, c'est une problématique où les syndicats peuvent aider.

Les syndicats pourraient contribuer à établir des procédures de notification des événements

au sein du lieu du travail, qui garantissent l'anonymat des intervenants auprès de l'employeur (mais non auprès du syndicat). Par exemple, on pourrait mettre en place un système de notification par e-mail des pratiques dangereuses. Si l'anonymat est garanti, les affiliés pourront notifier les problèmes sans craindre d'être poursuivis ; en d'autres termes, ce serait une autre version d'un système de « dénonciation des dysfonctionnements ». Des observateurs issus des syndicats pourraient être chargés de superviser ce système.

Ce soutien que peuvent apporter les syndicats aux niveaux local, national, européen et international peut gagner en efficacité si les cadres sont plus syndicalisés. À nouveau, le volume et la densité des affiliés montrent toute leur importance.

Après des accidents ou des incidents graves, les syndicats devraient contribuer à informer le public du cours réel des événements. En effet, il importe que les syndicats crient haut et fort ce qui s'est vraiment passé, afin que l'opinion publique comprenne correctement les causes des accidents. Une telle configuration contrebalancerait la tendance des employeurs à se décharger de toute responsabilité et à rejeter la faute sur de simples cadres.

Une personne de confiance à laquelle les travailleurs peuvent parler devrait donc être présente au sein des syndicats pour leur fournir des informations pertinentes, et le choix de consulter cette personne devrait être laissé à la discrétion du travailleur. Les syndicats devraient proposer à leurs affiliés des formations où ils pourront apprendre comment gérer les problèmes qui surgissent.

Charles Boyle



Actuellement, certains syndicats apportent une assistance juridique, en fonction du secteur (par ex. dans le secteur maritime ou de l'aviation). Certains fournissent aussi une aide financière. Des formations/recyclages existent mais il faut les étendre aux cadres. Fait intéressant, il a été noté qu'aujourd'hui, lorsque des accidents ou incidents mineurs se produisent, les syndicats s'engagent dans des réunions avec les employeurs et les employés afin de trouver un compromis et d'éviter ainsi de renvoyer l'affaire devant les tribunaux.

Il convient de noter que les nombreuses dispositions des législations nationales, conventions internationales et procédures formelles sont surtout théoriques ; dans la pratique, elles ne sont pas nécessairement aussi utiles qu'il n'y paraît car elles peuvent être très éloignées de la situation sur le terrain. Il faut reconnaître en effet que beaucoup de travailleurs doivent passer outre aux règles de sécurité pour atteindre les objectifs financiers de leur employeur. Même en cas d'accident où les employeurs ont ignoré les règles de sécurité, les employés ont peur de perdre leur emploi. La criminalisation a donc un effet sur la sécurité de l'emploi.

Des difficultés peuvent surgir lorsque les cadres sont insuffisamment formés et méconnaissent le système et les procédures juridiques. Les travailleurs ne sont pas bien informés de concepts du droit civil ou pénal. Beaucoup ignorent que faire s'ils se retrouvent impliqués dans un accident. Ils ne savent pas quoi dire aux différentes parties que sont les autorités régulatrices, leur propre employeur ou les médias. Le problème est réel, car ce que les cadres disent après la survenue d'un accident peut conduire à l'engagement de poursuites à leur encontre.

Dans le secteur de l'aviation, des progrès ont été effectués grâce au développement du concept de « culture juste », qui depuis ces dernières années s'est greffé au système de comptes rendus de sécurité en navigation aérienne. Auparavant régnaient des concepts plus flous comme la « politique de dénonciation non punitive » et la « notification sans blâme ».

L'ETF définit une culture juste de la manière suivante :

*La « culture juste » est une culture où notamment les opérateurs en première ligne ne sont pas punis pour leurs actions, leurs décisions ou leurs oublis en fonction de leur expérience et de la formation, mais où seuls les violations intentionnelles des règlements et les actes destructifs ne sont pas tolérés.*

De fait, l'ETF a joué un grand rôle avec les autres intervenants du secteur de l'aviation dans l'élaboration d'une culture juste afin d'aider le personnel aérien à notifier accidents et incidents sans risquer d'être poursuivi. À présent, ce concept fait largement son chemin auprès du législateur européen. Le travail abattu par l'ETF et les autres partenaires du secteur pour établir une culture juste a abouti aux résultats suivants :

- ▶ La signature en 2007 à Bucarest d'une déclaration conjointe entre six partenaires sociaux qui promeut un cadre juridique pour la culture juste ;
- ▶ Une charte des partenaires sociaux pour la culture juste en 2009 ;
- ▶ Des directives professionnelles sur la culture juste en 2009 ;
- ▶ Un projet de règlement de l'UE formulé par l'ETF sur les comptes rendus d'événements en 2013 (qui n'est pas encore adopté mais qui devrait l'être bientôt) ;

- ▶ Des lettres de l'ETF aux députés européens siégeant au sein de la Commission des transports et du tourisme et aux attachés des transports de l'UE accueillant favorablement le projet de règlement européen sur les comptes rendus d'événements.

Cependant, l'ETF ne soutient pas la définition de la culture juste fournie par Eurocontrol telle que présentée ci-dessus, qui a été reprise dans le projet de règlement sur les comptes rendus d'événements. L'objection de l'ETF touche seulement le terme « négligence grave », qui n'est pas défini de manière commune par les 27 États alors membres de l'UE. L'ambiguïté du terme et les différences entre pays mettront à mal l'amélioration de la sécurité en Europe prévue dans les « Objectifs du projet de règlement ». Pour ce qui est de la « violation intentionnelle », l'ETF soutient la définition : « *action délibérée ou tentative mue par l'intention de blesser des personnes ou d'endommager des biens* ».

Ce prochain règlement sur les comptes rendus des événements est une première étape dans la bonne direction vers l'établissement d'une culture juste dans le secteur européen de l'aviation. L'ETF, bien que le soutenant, veut néanmoins aussi l'améliorer. En effet, ce règlement est important, car il permettra à l'ETF de mieux lutter contre la « criminalisation » du personnel aérien lorsqu'il souhaite rendre compte d'événements pour améliorer la sécurité.

L'ETF voit deux manières de progresser. En premier lieu, en changeant la législation (y compris à l'échelle nationale) et le point de vue adopté sur cette problématique, comme souligné dans la déclaration de 2007 ; en second lieu, en améliorant les pratiques professionnelles, comme indiqué dans les directives professionnelles et la charte des partenaires sociaux mentionnés ci-dessus.

Il serait bon d'examiner si l'application généralisée d'une telle politique de culture juste dans tous les secteurs européens des transports permettrait d'apporter un nouvel équilibre en évitant les procès injustes tout en permettant la condamnation des vrais coupables. Cependant, pour fonctionner correctement, cette approche devrait d'abord être appliquée de manière cohérente et il faudrait sans doute passer par une certaine harmonisation, entre États membres, de notions juridiques comme celle de la « violation intentionnelle ». Dans d'autres secteurs, le séminaire de Lisbonne a montré que la culture juste, qui devrait normalement permettre des notifications sans sanctions, n'empêche pas l'engagement de fréquentes poursuites.

Des instruments régionaux et internationaux pourraient aider les syndicats à protéger leurs membres. Dans le secteur maritime, les directives conjointes de l'OMI et de l'OIT sur le traitement équitable des gens de mer en cas d'accident maritime mettent l'accent sur la coopération et la communication entre toutes les parties et visent à assurer qu'aucune mesure discriminatoire ou de rétorsion ne soit prise contre les gens de mer qui ont participé à des enquêtes.

Là encore, il faut noter que l'ETF a insisté pour placer cette problématique dans le cadre du Comité de dialogue social sectoriel dans le transport maritime. Les représentants des gens de mer défendent donc la transposition des directives susmentionnées dans un règlement communautaire, en particulier via un accord des partenaires sociaux, si possible avec le soutien de l'Association des armateurs de la Communauté européenne (ECSA).

À nouveau dans le secteur de l'aviation et à l'échelon international, le Supplément E. à l'Annexe 13 à la Convention de Chicago reconnaît que « la protection contre tout usage inapproprié des informations relatives à la sécurité est essentielle pour garantir leur accessibilité continue... » À l'échelle européenne, la directive 2003/42 sur les comptes rendus d'événements dans l'aviation civile pourrait être utilisée pour mettre en place une culture juste, en particulier l'article 8(3) qui indique : « Sans préjudice des règles du droit pénal applicables, les États membres s'abstiennent d'intenter une action en ce qui concerne les infractions à la loi non préméditées ou réalisées par inadvertance, qu'ils viendraient à connaître seulement parce qu'elles leur ont été signalées dans le cadre du système national de comptes rendus obligatoires d'événements, sauf en cas d'événements assimilables à une négligence grave. »

Les syndicats devraient être les premiers points de contact pour les cadres qui risquent des poursuites pénales. Ils constituent en effet une source de conseils et de soutien échappant non seulement à toute influence inadéquate ou tout conflit d'intérêts, mais aussi exclusivement dédiée à la protection de leurs affiliés. Les syndicats devraient donc constituer des fonds pour assurer la défense juridique de leurs membres, comme le font déjà Nautilus et l'Association des pilotes d'avions britanniques. Les règlements de chaque syndicat devraient alors indiquer clairement et précisément les conditions d'octroi de ces aides. En effet, l'enquête menée par Nautilus, mentionnée ci-dessus, révèle que 560 des personnes interrogées se tourneraient vers leur syndicat en cas de problème juridique en lien avec leur emploi, alors que 283 et 85 participants se tourneraient plutôt vers leur employeur ou vers l'entreprise de transport, respectivement.

Lorsqu'ils sont reconnus par les employeurs, les syndicats contribuent significativement à persuader ces derniers de protéger leurs employés plutôt que les accuser. Dans les négociations pour les CCT (convention collective de travail), les syndicats devraient insister pour obtenir une clause qui oblige l'employeur à payer la défense juridique des cadres poursuivis – mais en cas de conflit d'intérêts (par exemple, si c'est l'employeur qui accuse l'employé), c'est le syndicat qui devrait financer lui-même cette défense.

Enfin, les syndicats devraient jouer de leur influence pour faire pression sur les gouvernements nationaux, sur l'UE, sur les régulateurs de la sécurité et sur des institutions comme l'OIT pour obtenir des mesures qui protègent leurs affiliés de la criminalisation. Comme exemple récent, on peut citer celui de l'ETF qui a fait pression sur la Commission européenne pour réduire les possibilités de criminalisation des pêcheurs pour violation des règles de la Politique commune de la pêche.

## 5.5 Conclusions

La criminalisation apparaît clairement comme une préoccupation des cadres du secteur des transports, et ce bien qu'elle soit plus présente dans certaines branches que dans d'autres. Les enquêtes montrent que ce phénomène est en effet plus visible dans le transport maritime et l'aviation que dans les autres branches du secteur. Cette différence pourrait s'expliquer par la grande médiatisation qu'attirent normalement les accidents

dans ces secteurs en raison des morts, des dégâts et des pollutions qu'ils peuvent causer. Cependant, la criminalisation est manifestement présente dans toutes les branches du secteur des transports à plus ou moins grande échelle.

Cet exercice a permis de dégager les idées principales pour analyser ce qui se passe au-delà des unes des médias qui relatent les accidents graves. Les informations recueillies auprès de nombreux représentants syndicaux ont été très précieuses à cet égard en ce qu'elles indiquaient le point de vue des cadres. Deux approches concurrentes s'affrontent : la pression pour atteindre les objectifs économiques et professionnels de l'entreprise, et la sécurité avant tout. En outre, les cadres craignent de perdre leur emploi s'ils n'atteignent pas les objectifs fixés par leurs entreprises, et se sentent donc contraints de continuer leur boulot quoi qu'il arrive.

Le manque de ressources des entreprises et des syndicats (qui peuvent avoir plus d'incidence en ces temps de crise économique et d'austérité) peut également nuire à la formation et à la sécurité. Les syndicats doivent ainsi augmenter la syndicalisation des cadres et des travailleurs du secteur des transports s'ils veulent peser davantage avec les employeurs sur les questions de formation et de sécurité. Les conflits d'intérêts sont toujours possibles après un accident lorsque les intérêts de l'employeur divergent de ceux des travailleurs, surtout dans un contexte juridique.

Il a été souligné que l'existence d'une législation et de procédures ne suffit pas, car encore faut-il que celles-ci répondent aux besoins et tiennent compte de la réalité du terrain.

Les causes des accidents dans le secteur des transports sont souvent complexes et font intervenir de nombreux sous-traitants impliqués dans toutes les opérations majeures. Les différentes parties ont largement tendance à se rejeter la faute lorsqu'elles font l'objet d'une enquête de la police ou des agences de régulation. Plus que jamais il est essentiel que les cadres soient affiliés à des syndicats qui puissent les soutenir lorsqu'ils sont confrontés à des situations de ce type.

Nous avons également mentionné la possibilité des syndicats de s'attaquer à la problématique de la criminalisation dans le cadre des conventions collectives, ainsi que le rôle de lobbying exercé par les syndicats auprès d'institutions internationales comme l'UE, l'OIT et l'OMI et d'autres organes internationaux au sein de chaque secteur.

Pour ce qui est des recommandations sur la traduction de ces considérations en stratégie de recrutement, le grand nombre d'idées suggérées par les groupes de travail (que nous avons incluses dans ce document) est encourageant, en cela qu'il forme la base sur laquelle les syndicats pourraient maintenir et étendre le soutien apporté aux cadres confrontés à des poursuites judiciaires. Ces services permettront non seulement de conserver les affiliés actuels, mais constituent aussi un moyen d'attirer de nouveaux cadres.

Les nombreuses formes d'aide que peuvent apporter les syndicats (service juridique, conseil confidentiel, conclusion de conventions collectives avec les employeurs, etc.) devraient être communiquées autant que possible aux affiliés et à tous ceux que le syndicat voudrait recruter. L'expérience montre que même certains affiliés ne sont pas

toujours complètement au courant de l'aide qu'offre le syndicat : ils pourraient donc être les cibles d'actions visant à les fidéliser et servir d'intermédiaires pour faire passer l'information aux collègues non syndiqués.

Tous les modes de publication devraient être pleinement utilisés, des brochures syndicales aux journaux mensuels, en passant par tous les canaux modernes des réseaux sociaux. Des représentants syndicaux peuvent également se rendre sur les lieux de travail ou dans les universités pour sensibiliser à tout ce que le syndicat peut apporter face à une réalité moins favorable : que se passerait-il si j'étais impliqué dans un incident sans être soutenu par un syndicat ? Pour mettre l'accent sur les conséquences, présentez des exemples où les syndicats ont aidé avec succès certains de leurs affiliés et apportez des témoignages de gratitude dans chaque cas.

Kia Regnér



## 6. LES TRAVAILLEUSES ET LES FEMMES CADRES

### 6.1 Introduction

Il existe quelques similitudes entre la situation des travailleuses et des femmes cadres en ce qui concerne leur représentation au sein du mouvement syndical et le soutien qui leur est offert. Tant les travailleuses que les femmes cadres constituent une part importante et croissante de la population active, ce qui accroît la nécessité d'adapter les stratégies syndicales pour syndiquer et représenter ces groupes cibles et ainsi mieux répondre à leurs besoins. Pour augmenter le nombre de travailleuses et de femmes cadres syndiquées, il faut améliorer leur intégration dans les structures syndicales et offrir un appui ciblé.

Ce document de travail se concentre sur les défis auxquels sont confrontées les travailleuses et sur le type d'action capable de les aider à surmonter leurs difficultés à s'insérer sur le marché de l'emploi et à gravir les échelons dans les entreprises et dans les syndicats. Il vise à donner matière à réflexion et à stimuler la discussion au sein des syndicats sur les adaptations, de fonds et de forme, à apporter aux structures, aux stratégies et aux approches syndicales pour mieux attirer les travailleuses. Vu les similitudes avec le nouveau groupe cible que constituent les cadres, ce débat pourrait s'accompagner d'une discussion sur la façon de mieux attirer les cadres vers les syndicats et pourrait être une source d'inspiration pour déterminer comment concrétiser ces adaptations.

### 6.2 Contexte et défis à relever

Cette partie du projet TRAN-MAPS concerne les travailleuses et les femmes cadres. Elle repose sur les activités de l'ETF passées et en cours de réalisation. Tout comme les cadres, les travailleuses représentent une part croissante de la main-d'œuvre européenne. Les femmes sont plus nombreuses à vouloir et à devoir participer au marché de l'emploi, pas seulement en raison de la situation économique en Europe. Le niveau global d'instruction augmente et est appelé à encore s'élever. De plus un haut niveau d'instruction est requis surtout pour assurer les fonctions de cadres. Les structures en plein changement et l'évolution du marché du travail requièrent également plus de personnel issu de l'enseignement supérieur.

Dans le même temps, les syndicats semblent avoir des difficultés à recruter de nouveaux membres et risquent donc de perdre en force et en importance. Dans certains pays, le nombre de travailleurs intellectuels syndiqués est plus élevé que celui des travailleurs manuels. Il s'agit d'une tendance manifeste et les syndicats doivent en tenir compte dans

la restructuration de leurs activités et dans la définition de leurs priorités, afin de mieux répondre aux besoins de leurs membres actuels et potentiels.

Le dialogue social constitue une pierre angulaire du développement de l'Union européenne et les syndicats ont un rôle important à jouer dans ce cadre, au niveau tant sectoriel que général. Afin de pouvoir représenter tous les travailleurs de la société actuelle et future, ils se doivent de reconnaître ces « nouveaux » groupes de travailleurs et de les approcher d'une manière qui soit avantageuse pour les travailleurs, les entreprises, les employeurs et la société dans son ensemble.

L'ETF estime que les syndicats doivent aider les femmes à intégrer les entreprises et à y prendre des responsabilités. Ils doivent en faire une priorité :

- ▶ en syndiquant les femmes dans les divers secteurs et entreprises ;
- ▶ en mettant au point des stratégies visant à conserver des emplois de qualité pour les femmes ;
- ▶ en améliorant les conditions de travail, en prenant des mesures pour qu'elles puissent rester au sein de l'entreprise et y faire carrière ;
- ▶ en abordant les problèmes liés aux emplois précaires ;
- ▶ en intégrant la dimension du genre dans les politiques syndicales et les négociations collectives ;
- ▶ en abordant le problème de la ségrégation ;
- ▶ en aboutissant à un équilibre entre les hommes et les femmes dans les structures syndicales ;
- ▶ en renforçant la participation des femmes à tous les aspects de la vie des syndicats ;
- ▶ en diffusant parmi les membres des syndicats des informations sur les actions menées par l'ETF dans le domaine de l'égalité des sexes.

### 6.3 Résumé, conclusions et recommandations

Le projet a conclu que les syndicats devaient travailler sur plusieurs aspects, notamment :

- ▶ Il est nécessaire d'offrir une formation spécifique aux femmes dans plusieurs domaines : la gestion du personnel, l'affirmation de soi, la communication, la gestion et la planification de carrière, les campagnes politiques ;
- ▶ Les entreprises doivent proposer des formations relatives à l'égalité des sexes aux hommes et aux femmes, afin de promouvoir des relations de travail non discriminatoires. Il convient également de produire des descriptions de poste neutres, applicables tant aux hommes qu'aux femmes ;
- ▶ Plus d'exemples de réussites féminines comme exemples à suivre ;
- ▶ Des chances égales pour les hommes et les femmes d'être élus au sein des organes des syndicats ou des systèmes de quotas ;
- ▶ Des critères et des processus de sélection transparents pour l'accès aux postes à responsabilité ;

- ▶ Adopter une approche équilibrée du point de vue de l'égalité des sexes dans le recrutement ;
- ▶ Relations d'encadrement : créer des environnements de travail qui facilitent la conciliation de la vie familiale et de la vie professionnelle, qui permettent d'avoir des enfants et de faire carrière.

Au cours de ce projet, les thèmes susmentionnés ont fait l'objet de discussions approfondies lors de séances plénières et au sein de petits groupes de travail. Il en est ressorti que les problèmes et les solutions proposées sont très importants pour un développement positif des activités syndicales.

En conclusion, aujourd'hui, la situation générale s'est quelque peu améliorée grâce à des progrès réalisés en faveur de l'égalité des sexes. Nous sommes toutefois loin de l'égalité des sexes qui serait profitable tant aux individus et qu'à la société et les syndicats sont loin de représenter de bons exemples dans ce domaine.

Nous avons abordé et identifié les mesures qui pourraient et devraient être prises pour continuer de progresser vers cet objectif en nous appuyant sur notre expertise et notre expérience en tant que syndicat, avec un accent sur les secteurs couverts par l'ETF. La situation diffère bien évidemment d'un pays et d'un secteur à l'autre, mais certaines grandes orientations ont pu être dégagées.

### 6.4 Recommandations aux syndicats

Les syndicats doivent **reconnaître qu'un nombre croissant de travailleurs sont des cadres et que de plus en plus de cadres sont des femmes**. Les syndicats doivent faire en sorte d'être attractifs et utiles également pour ces nouveaux groupes de travailleurs. Il s'agit davantage d'une évolution de la mentalité que d'une question de quotas.

Les syndicats doivent **adopter une approche réaliste et pratique**, sans se confiner à leur rôle actuel sur le lieu de travail. L'une des conclusions d'une étude précédente sur les cadres est que lorsque surviennent des problèmes de gestion ou d'ordre technique, des relations de proximité entre la hiérarchie et les directeurs, la coopération et la solidarité entre collègues constituent les meilleurs moyens de régler les activités au travail. C'est également le cas lorsque ces difficultés portent sur des problèmes d'ordre social ou personnel. Les syndicats participent à la réglementation, mais ils n'arrivent qu'après la hiérarchie, les directeurs et les collègues. Il est donc nécessaire d'analyser de quelle manière les syndicats peuvent et doivent agir en fonction des situations et quelles actions ils peuvent entreprendre pour faire la différence.

Les syndicats doivent aider **les femmes à être reconnues pour leurs compétences et leur contribution au travail réalisé**. Il convient par exemple de toujours veiller à ce que les femmes prennent la parole lors des débats et qu'elles soient écoutées, même si leur voix est moins forte que celle des hommes, si elles sont souvent plus petites ou se font moins remarquer. La taille n'a aucune importance lorsque l'on parle d'intelligence et de savoir-faire.

Dans leurs **activités liées à la santé et à la sécurité au travail**, les syndicats ont tendance à se concentrer sur les accidents et les blessures, plutôt que sur les problèmes causés par des souffrances morales et la surcharge de travail. **Il est nécessaire d'adopter une approche plus large**, sinon les problèmes auxquels sont confrontés les cadres, dont bon nombre de femmes, seront dissimulés et resteront sans solution. Dans ce contexte, il importe aussi d'identifier les pièges pour les femmes aux différentes étapes de leur carrière, notamment les compromis entre vie privée et vie professionnelle, qui impliquent souvent une double charge de travail.

Avec les entreprises, les syndicats pourraient **promouvoir des programmes de mentorat** et différents types de **formations**, afin d'aider les femmes à renforcer leur estime d'elles-mêmes. De nombreuses améliorations d'ordre pratique pourraient en outre permettre une meilleure conciliation de la vie professionnelle et de la vie privée, ce qui pourrait se révéler bénéfique pour les employés (hommes et femmes) et pour les employeurs.

Les syndicats pourraient faciliter la mise en place de réseaux pour les femmes (ex. : par entreprise, par secteur, par profession), afin de favoriser les échanges d'expériences et de savoir-faire. Eurocadres dispose d'un tel réseau, **Femanet**, et ce dernier pourrait être pris en exemple.

Les syndicats, tout comme la société dans son ensemble, doivent **œuvrer davantage à la durabilité** et se préoccuper de l'avenir. Les femmes occupant des postes de cadres, et surtout de directrices, pourraient jouer un rôle décisif dans ce domaine.

Les syndicats doivent **déceler** non seulement les cas de discrimination flagrante, mais peut-être encore plus les cas de **discrimination dissimulée** qui apparaissent sous la forme de stéréotypes ou de mots mal choisis. Ex. : congé de maternité au lieu de congé parental, un mari ne devrait pas être considéré comme aidant sa femme dans les tâches ménagères, mais plutôt comme les partageant avec elle, etc. Il convient également de ne pas oublier les blagues à connotation sexuelle et certaines allusions qui n'ont leur place ni au sein des syndicats, ni sur les lieux de travail. Les syndicats doivent se montrer très clairs à ce sujet.

Selon l'expérience de certains membres, les femmes ne se soutiennent pas toujours entre elles, surtout aux postes de direction. Si c'est bel et bien le cas, les syndicats doivent tenter d'aborder ce problème, plutôt que d'éviter un sujet qui pourrait s'avérer très sensible.

Les syndicats devraient bien entendu prendre en compte ces idées et suggestions comme pertinentes pour leur travail visant à abolir tous les types de discrimination sur le lieu de travail, qu'ils soient liés à l'origine ethnique ou à des restrictions pour les travailleurs handicapés.

Enfin, il est très important de mettre régulièrement à l'ordre du jour les problèmes des différents groupes de membres et de l'équilibre entre hommes et femmes afin de nous y familiariser et d'approfondir ces questions, selon les besoins et les possibilités, dans notre propre domaine de travail, que ce soit au niveau local, sur le lieu de travail ou à l'échelon central dans les bureaux du syndicat.

## 7. JEUNES DIPLÔMÉS

### 7.1 Les jeunes cadres sont confrontés à des changements sur leur lieu de travail

La plupart des initiatives politiques de l'UE relatives aux jeunes se concentrent principalement sur la lutte contre le chômage et/ou l'exclusion sociale. Ce thème est à l'ordre du jour de l'Union européenne depuis l'adoption de la stratégie européenne pour l'emploi en 1998 ; il a été intégré dans la stratégie de Lisbonne et fait actuellement partie de la stratégie Europe 2020. Les politiques européennes abordent donc surtout le problème de l'accès au marché du travail et les obstacles rencontrés par les jeunes en matière de manque de formations adéquates ou de manque de qualifications professionnelles par rapport aux emplois proposés par les entreprises.

La gravité de la crise actuelle a placé au cœur du débat les actions politiques des États membres en faveur de la lutte contre le chômage.

Les jeunes cadres sont présumés être en meilleure posture que les jeunes peu qualifiés pour accéder au marché du travail, mais ils doivent surmonter d'importants obstacles pour pénétrer le marché du travail compétitif de l'Union, caractérisé par l'hétérogénéité et la fragmentation. Ils doivent en outre bâtir leur carrière avec des contrats et des conditions d'emploi qui ne favorisent généralement pas leur progression.

Lors des restructurations, les jeunes cadres doivent accepter des règles tacites, voire reprises dans les conventions collectives, qui en font des cibles toutes trouvées en cas de licenciements collectifs (principe du « dernier arrivé, premier parti »). Les contrats temporaires ou à durée déterminée sont généralement les premiers à ne pas être renouvelés, un problème qui touche souvent les jeunes, y compris les jeunes cadres.

La progression et l'évolution des jeunes cadres au sein des entreprises ne sont pas favorisées par des politiques solides et des structures adéquates. Ni les départements de RH, ni les syndicats, ni les conseils d'entreprise ne semblent avoir adopté des stratégies et des instruments efficaces pour répondre aux besoins post-restructuration des jeunes employés hautement qualifiés et pour prendre en compte leurs compétences. Les jeunes stagiaires peuvent notamment être bloqués dans l'obtention de leur diplôme en raison d'une restructuration et ils perdent souvent tout espoir d'obtenir un poste à la suite de leur stage. Les syndicats ne semblent pas disposer de services permettant de traiter ces problèmes et d'y accorder une attention substantielle.

Quelles sont les obstacles potentiels et les sujets de réflexion pour les syndicats concernant ce groupe de travailleurs, dans un contexte en perpétuelle mutation et de crises économique et financière ?

1. Certains syndicats ont tendance à considérer les travailleurs moins qualifiés comme des membres plus faciles à recruter que ceux dont la carrière professionnelle pourrait les amener à devenir des directeurs et donc des interlocuteurs patronaux à l'avenir.
2. Certains syndicats ont des difficultés à comprendre les intérêts de ce groupe de travailleurs plus qualifiés qui ne connaissent pas bien les structures syndicales, telles que les réunions, les assemblées, etc. Ils ont souvent davantage recours aux nouveaux médias et aux réseaux sociaux.
3. La nature même des syndicats est de se concentrer sur les négociations collectives, sur la signature de conventions collectives et sur les avantages dont peuvent bénéficier leurs membres en particulier. Il ne leur est dès lors pas facile d'adapter leur approche pour recruter de jeunes cadres.

Les syndicats doivent donc entamer un processus de réflexion sur la manière d'atteindre et d'attirer ce groupe de travailleurs. Les négociations collectives pourraient s'avérer insuffisantes, mais des campagnes ciblées peuvent améliorer la communication avec certains groupes, tels que :

- ▶ les jeunes diplômés à la recherche de leur premier emploi ;
- ▶ les jeunes professionnels avec de l'expérience et une carrière professionnelle devant eux ;
- ▶ les jeunes directeurs assumant leurs premières responsabilités.

Il revient aux syndicats de proposer à ces groupes des services et un environnement syndical qui répondent à leurs attentes, tels que : des services Internet et téléphoniques pour un prix forfaitaire, une adhésion basée sur une réduction des cotisations pour l'accès à des services Internet spécifiques, etc.

Les pages suivantes présentent quelques études de cas sur les processus de restructurations dans des organisations et sur l'impact que ces processus ont eu sur les jeunes cadres. Elles s'attachent surtout à décrire comment les jeunes cadres ont vécu ces processus et les marges qui s'offrent aux syndicats pour apporter des réponses aux besoins des jeunes cadres dans ces cas particuliers.

## 7.2 Comment agir en cas de restructuration d'une entreprise ?

Tout d'abord, nous devons prendre conscience que les changements et les restructurations d'entreprises ne sont plus exceptionnels mais sont devenus un élément permanent de l'économie mondiale.

Dans la mesure où la situation des jeunes cadres n'a pas fait l'objet d'une analyse suffisamment approfondie, la Commission a exhorté les partenaires sociaux à contribuer au renforcement de l'expertise dans ce domaine.

Les syndicats doivent saisir cette opportunité pour renforcer la connaissance et la conscience qu'ont les jeunes cadres de leurs conditions de travail et de leurs droits.

Des changements d'ordre économique, social et culturel influencent le monde dans lequel nous vivons et des changements profonds s'opèrent.

Une gestion adéquate et efficace de ces changements est essentielle, tant pour les entreprises que pour les travailleurs, les institutions et la société civile dans son ensemble.

Les restructurations sont souvent associées à des réductions des coûts et des effectifs, ainsi qu'à des licenciements massifs, mais ce n'est pas toujours le cas.

Les restructurations devraient être perçues dans un sens plus large et ainsi englober la réorganisation du travail, les changements de rôles au sein du personnel de l'entreprise, l'intégration de différentes cultures d'entreprise et les fusions d'entreprises.

Des efforts ont déjà été déployés pour atteindre les objectifs suivants :

- ▶ Une meilleure compréhension de la manière dont les jeunes cadres sont affectés par les procédures de restructuration ;
- ▶ Identifier la manière dont les syndicats devraient apporter leur contribution ;
- ▶ Identifier des éléments de discussion afin d'alerter les institutions européennes ;
- ▶ Proposer des stratégies syndicales en faveur du soutien des jeunes cadres confrontés à des changements et à des restructurations.

Grâce aux trois études de cas pratiques réalisées par EUROCADRES et évoquées ci-après, certaines conclusions très importantes ont pu être tirées sur la manière dont les jeunes cadres ont vécu d'importantes restructurations, ainsi que sur les lacunes syndicales identifiées dans ces cas particuliers :

- ▶ Le transfert de jeunes cadres de Fortis à BNP Paribas, dans le cadre d'une restructuration d'entreprise ;
- ▶ Les effets des changements opérés dans le secteur public : réorganisation des effectifs dans la municipalité suédoise d'OREBRO (avec des cas similaires au Royaume-Uni) ;
- ▶ L'impact des changements dans le domaine de la recherche sociale. La fermeture de l'IAT (Institut Arbeit und Technik – Institut pour le travail et la technologie) en Allemagne et son refinancement en tant qu'institut universitaire (avec des références à l'Autriche, l'Espagne, l'Italie et la Suède).

### Le cas Fortis - BNP Paribas

#### Généralités

Il s'agit d'une étude de cas unique dans le cadre de laquelle aucune victime n'a été à déplorer en termes de pertes d'emplois pour les jeunes cadres. Les données statistiques

sur l'emploi différent grandement en fonction des sources (Eurostat, BCE, OCDE). Il existe peu de données relatives aux emplois dans la finance.

L'emploi dans le secteur bancaire a chuté de 6 % (les importantes pertes d'emplois au sein du centre financier britannique ont grandement influencé ce chiffre).

La situation au Royaume-Uni était différente, car le pays disposait d'une réglementation très peu développée et les titres et actions avaient atteint des niveaux dépassant les limites du raisonnable.

#### Détails

La fusion s'est opérée en plein cœur de la crise financière (2009). Le conseil d'entreprise a pu se mettre d'accord sur une perte nette de seulement 750 ETP (équivalent temps plein) sans licenciements forcés. Il s'agit d'un résultat plutôt unique dans le cadre du dialogue social. Peu après la fusion, de nouveaux effectifs ont même été engagés. Cette restructuration était donc unique quant à ses implications pour les jeunes cadres, mais certaines conclusions peuvent toutefois être tirées de manière universelle :

Ludo Vekemans



- ▶ En raison des éléments suivants, la première année de restructuration a été caractérisée par de nombreuses incertitudes :
  - Changements de perspectives de carrière ;
  - Stagnation des rémunérations (salaires) ;
  - La reconnaissance des qualités peut se perdre en chemin ;
  - Stress croissant (car l'entreprise devait poursuivre ses activités) ;
  - Ceux qui restent sont considérés comme des chanceux, mais leur charge de travail, leur description de poste et leurs perspectives évoluent rapidement ;
  - Généralement, ni le département des RH, ni les syndicats n'ont de réponses ou d'outils à leur disposition pour gérer ce type de problèmes (surtout la première année).
- ▶ Les pratiques syndicales dans le domaine de la restructuration se concentrent moins sur les conséquences postérieures à la réalisation de la restructuration ; elles traitent surtout les problèmes liés à la mise en œuvre de la procédure de restructuration.

Nouveaux outils à la disposition des syndicats :

- ▶ Utiliser les médias sociaux ;
- ▶ Assurer la transparence des négociations ;
- ▶ Promouvoir l'innovation sociale.

## 7.3 Restructurer le secteur public (niveau local)

### Étude de cas : la réorganisation de la municipalité d'OREBRO (Suède)

La réorganisation visait à rationaliser et développer l'administration locale à tous les niveaux.

Les pressions croissantes en faveur de la réduction des dépenses publiques ont contraint les services publics à prendre les mesures nécessaires.

L'incertitude qui a entouré les conditions des directeurs a plongé leurs subordonnés dans l'insécurité, ce qui a eu un impact considérable sur l'évolution de ce processus de restructuration.

Les réformes dans le secteur public sont justifiées par différents slogans, tels que : modernisation, rationalisation, nouvelle gouvernance, avec la plupart du temps des messages politiques relatifs à l'efficacité.

Les municipalités suédoises jouissent d'une grande liberté dans l'organisation de leurs activités et de leur système fiscal.

Elles doivent par exemple prendre en charge la quasi-totalité de l'enseignement, ce qui en a fait des employeurs majeurs.

La crise de 2008 a augmenté le nombre de licenciements dans le secteur public non pas immédiatement, mais un an plus tard ; ainsi, le nombre de contrats à temps partiel, temporaires ou à durée déterminée s'est accru.

## 7.4 Remarques finales

Les récentes tendances observées dans le secteur public représentent de réels défis pour l'avenir.

La baisse du nombre d'employés du secteur public mettra en péril la prestation de services publics essentiels.

Il n'y aura pas suffisamment de travailleurs des services publics pour faire face au vieillissement de la population.

Les coupes budgétaires affectent l'innovation dans le secteur public.

Dans le sillage de la récession, les opportunités pour les jeunes professionnels peuvent s'avérer plus nombreuses dans le secteur privé (en fonction du pays).

Toutefois, les aspirations de carrière revues à la baisse constituent un problème pour le recrutement. Les systèmes de carrière accélérés (tels qu'utilisés au Royaume-Uni) pourraient apporter des solutions.

Les syndicats devraient quant à eux impliquer les jeunes cadres dans les procédures de négociations collectives, malgré leur manque d'expérience dans ce domaine.

## 7.5 Les jeunes professionnels dans la recherche sociale

Ce secteur relativement peu connu présente, en partie, des problèmes similaires à ceux observés dans le secteur public. La recherche sociale, qu'elle soit publique ou privée, constitue un domaine essentiel de la recherche dans l'UE.

Cette étude de cas se concentre sur la fermeture en 2006 d'un institut de recherche social qui était une agence du gouvernement de la Rhénanie-du-Nord-Westphalie. L'objectif était de « réduire les formalités administratives ».

Grâce à la protection de l'emploi entérinée dans les conventions collectives, les employés n'ont pas été renvoyés, mais transférés vers une université.

## 7.6 Quelques conclusions

- ▶ Les sciences sociales sont de moins en moins appréciées à leur juste valeur, alors que la compétitivité mondiale domine l'ordre du jour européen ;
- ▶ Les universités doivent faire face à un nombre croissant d'étudiants, mais leur classement et leur financement fondé sur les performances dépendent de plus en plus de leurs résultats sur les marchés concurrentiels de la recherche ;
- ▶ Les chercheurs se voient souvent attribuer des contrats à durée déterminée qui sont souvent mal utilisés ;
- ▶ La recherche sociale est devenue indispensable pour l'analyse comparative et l'apprentissage des politiques sociales au niveau européen ;
- ▶ Les syndicats ont besoin de la recherche sociale pour être forts et indépendants ;
- ▶ Dans la majorité des États membres, le secteur public ne prévoit aucune procédure de restructuration impliquant une fermeture ou la fusion d'une agence du gouvernement ;
- ▶ Un nouveau statut d'emploi pour les employés de la recherche, du moins dans les organisations publiques, est absolument indispensable.

---

## 8. COMMENT SYNDIQUER LES CADRES ?

### 8.1 Comment syndiquer les cadres : défis, solutions, conclusions

#### Défis

Une autre tendance importante se dessine : le glissement d'emplois moyennement qualifiés vers des emplois hautement qualifiés. Ainsi, le marché de l'emploi se caractérise par une importance croissante des emplois hautement qualifiés. Les emplois peu qualifiés se multiplient aussi au détriment des fonctions moyennement qualifiées. Cette évolution s'inscrit dans ce qu'il est convenu d'appeler la polarisation du marché de l'emploi. Les chiffres sur le niveau de qualification des emplois montrent une nette hausse de la part d'emplois hautement qualifiés entre 2007 et 2012. En 2012 déjà, 40% des emplois dans l'UE-27 étaient étiquetés comme « hautement qualifiés ».

La part croissante des cadres sur le marché de l'emploi européen pose un énorme défi aux syndicats, qui peinent à trouver une offre de services adéquate pour ce nouveau groupe de membres et de délégués syndicaux potentiels.

#### Solutions

La réflexion sur les obstacles et les leviers pour accueillir les cadres dans les syndicats nous en dit plus sur les solutions possibles pour relever ces défis.

Il est important que les dirigeants syndicaux revoient leur façon de penser. Des idées bien intentionnées et des stratégies bien définies ciblant les cadres seront vouées à l'échec si les dirigeants syndicaux et les personnes clés jouant un rôle crucial dans les processus décisionnels et les ressources ne prennent pas conscience de l'importance des cadres.

Le projet TRAN-MAPS et les ateliers organisés dans ce cadre nous en ont appris plus sur la réalité et la stratégie de recrutement des cadres. Définir et inventorier les cadres en vue de mener des actions en tenant compte du contexte législatif, national et de l'entreprise constitue une première étape importante.

De plus, il faut s'atteler à modifier l'image des syndicats, jusqu'ici liée aux travailleurs

manuels, et à intégrer les problèmes des cadres dans les négociations collectives. En outre, des services spécifiques doivent plus cibler les besoins des cadres. Les syndicats doivent souligner les avantages réciproques d'une collaboration entre employeurs et représentants syndicaux et doivent investir plus pour offrir aux étudiants des services appropriés pendant leur parcours scolaire ou universitaire. Un suivi permanent des différentes étapes doit faire partie intégrante du plan d'action.

## Conclusions

L'ETF peut jouer un rôle crucial en soutenant le travail qui doit être réalisé, à savoir présenter les conclusions du projet, demander l'engagement des dirigeants syndicaux à adapter le syndicat pour accueillir les cadres, suivre et évaluer le travail en cours.

## 8.2 Les cadres sont des employés avec une position et des intérêts spécifiques

Il est crucial que les cadres soient considérés comme des employés par les syndicats. Dans le cas contraire, si les cadres sont considérés comme une extension de la direction, il n'y a aucune raison de les cibler et de prévoir une opération et des services syndicaux pour ce groupe. Si l'on reconnaît que les cadres peuvent se retrouver dans une position injuste, la nécessité d'une consultation et d'un dialogue social au bénéfice de ces effectifs n'apparaît que plus logique.

Les syndicats doivent également se rendre compte que les cadres, confrontés à leurs propres problèmes et défis professionnels, occupent une position spécifique au sein des entreprises. Il s'avère souvent plus judicieux d'aborder les problèmes de ces effectifs dans le cadre d'une **consultation** et non d'intenses **négociations**. Leur position détermine la manière dont les syndicats doivent aborder leurs problèmes et les sujets qu'ils doivent traiter.

Lorsqu'ils défendent les droits et intérêts des employés, les syndicats ont d'abord recours à des négociations collectives avec les entreprises et les secteurs concernés. Ils concluent des accords dans le but d'améliorer les salaires et les conditions de travail. Les représentants syndicaux au sein des entreprises veillent ensuite au respect de ces accords. De nombreuses questions émanant de membres et d'employés trouvent une réponse et des problèmes peuvent être évités ou résolus grâce aux militants syndicaux qui décident de s'y atteler dans les entreprises. Ce service individuel joue aussi un rôle important.

**La négociation collective et/ou la consultation et les services individuels sont-ils intéressants pour les cadres ?**

**Qu'ont-ils à y gagner ? Comment le dialogue social devrait-il être structuré si les cadres souhaitent participer à cette forme de démocratie ?**

## 8.3 Qui sont les cadres ?

En raison de leur engagement dans la stratégie de l'entreprise, de leurs fonctions professionnelles et de la manière dont ils travaillent, les cadres adhèrent moins volontiers à un syndicat et sont plus difficiles à convaincre. Certains employeurs en profitent et mettent dans une position d'allégeance une plus grande proportion d'employés en leur accordant des postes de cadres et en leur offrant toutes sortes d'avantages. Les syndicats ne savent pas vraiment comment endiguer ce phénomène et restent passifs lorsque ces groupes deviennent les cibles faciles des stratégies patronales. Les syndicats doivent formuler leur propre stratégie visant explicitement les problèmes rencontrés par les cadres.

Qui sont les cadres ? De nombreuses études ont été réalisées à ce sujet. Nous pouvons dégager trois grandes catégories de cadres.

Qui sont les cadres ? De nombreuses études ont été réalisées à ce sujet<sup>2</sup>. Nous pouvons dégager trois grandes catégories de cadres.

- ▶ Les cadres supérieurs qui ont le **pouvoir de prendre des décisions** au niveau de la direction. Ils détiennent de nombreuses informations stratégiques sur la situation financière et économique de l'entreprise. En tant que confidents de la direction, il est difficile de syndicaliser les membres de ce groupe, mais cela ne veut pas dire pour autant qu'ils ne sont confrontés à aucun problème. Ils sont proches de l'employeur, mais ne sont pas l'employeur. Des services individuels sont possibles.
- ▶ Les employés avec des **responsabilités en matière de gestion**. Ils se retrouvent à divers niveaux de la hiérarchie de l'entreprise. Ils gèrent une équipe de collègues. Ils reçoivent leurs ordres de la direction ou du conseil d'administration. Souvent pris entre le marteau et l'enclume, ils jouent toutefois un rôle crucial dans le bien-être et la santé de leurs subordonnés. Ils subissent souvent des pressions, ils souffrent de stress au travail et ont des difficultés à concilier leur vie professionnelle et familiale. Pour ceux-là, s'affilier à un syndicat n'est pas dénué de sens.
- ▶ Les professionnels, les experts engagés dans leur travail. Bon nombre d'entre eux jouissent d'une grande autonomie et ont la possibilité d'organiser leur travail comme ils le souhaitent. Ils décident également de leur lieu et horaire de travail ; leur position ressemble donc de près à celle d'un travailleur indépendant. La technologie leur permet de travailler de manière encore plus indépendante, où ils le souhaitent et avec les horaires qui leur conviennent, ce qui les place en dehors de la portée des syndicats.

Ces groupes sont caractérisés par la prestation systématique d'heures supplémentaires, bien que ce ne soit pas toujours considéré comme un problème. Les syndicats doivent

<sup>2</sup> Les cadres en Europe et leurs syndicats au 21<sup>ème</sup> siècle – 2<sup>e</sup> édition – mai 2009 (<http://www.eurocadres.org/spip.php?article315>)

en être conscients. Par ailleurs, leur carrière et l'évolution de celle-ci, les pressions et les menaces de rétrogradation et de licenciement dans le contexte de la crise économique, les rémunérations non transparentes, etc. constituent les principaux thèmes sur lesquels les cadres ont des questions.

## 8.4 Les cadres gagneraient-ils à rejoindre un syndicat ?

Nous pouvons répondre à cette question en dressant la liste des problèmes et des défis professionnels auxquels sont confrontés les cadres à l'heure actuelle. Il convient de prendre en compte le marché du travail libéral caractérisé par une concurrence toujours plus rude. Les syndicats peuvent être utiles pour les cadres s'ils parviennent à répondre aux attentes et à pallier les risques rencontrés par ce groupe sur le marché du travail libéral qui se transforme lentement en un marché du « chacun pour soi ».

Un service qualificatif et sur mesure, ainsi qu'une personne de contact au sein de l'entreprise (le rôle du représentant syndical pour les cadres), constituent une condition sine qua non de l'attrait des syndicats pour les cadres. **Les cadres gagneraient évidemment à rejoindre un syndicat, mais la plupart d'entre eux ne se sentent pas suffisamment motivés pour assumer un mandat et espèrent que quelqu'un d'autre défendra leurs intérêts individuels. Dans de nombreux cas, le représentant des cadres parvient à construire un réseau composé de ce type d'effectifs. Ce réseau permet ensuite de transmettre leur vision, leurs attentes et leurs problèmes au syndicat.**

### Un service adapté pour les jeunes travailleurs avec un niveau d'instruction élevé et les jeunes diplômés

L'environnement professionnel est irrévocablement sujet à des changements et le nombre de jeunes travailleurs avec un niveau d'instruction élevé arrivant sur le marché du travail a enregistré une hausse spectaculaire. Pour attirer ces jeunes travailleurs, nous devons leur proposer des services adaptés. Certains syndicats testent actuellement des sessions de conseil sur les salaires, ainsi que des ateliers de candidatures et de rédaction de CV pour les étudiants de dernière année lors des salons de l'emploi et des foires d'informations dans les universités et les institutions d'enseignement supérieur.

Les syndicats doivent réfléchir à des services axés sur les jeunes et à des types d'adhésion adéquats ; « Quelles cotisations d'adhésion pour quel service ? » Les jeunes veulent savoir ce qu'ils obtiennent en échange de l'argent qu'ils versent au syndicat. La solidarité n'est plus un critère déterminant ou, au mieux, il ne s'agit plus du seul critère pris en compte pour l'adhésion. Pendant longtemps, les syndicats ont pu profiter du fait que les parents faisaient ce choix pour leurs enfants. Ces temps sont révolus. Si nous souhaitons attirer les jeunes dès leur sortie de l'enseignement, nous devons leur offrir un service qui ne se limite pas aux problèmes d'ordre professionnel mais s'étende à des conseils sur les salaires, sur la gestion de carrière, sur la manière de concilier

vie professionnelle et familiale, etc. Les syndicats pourront ainsi régler leur « problème d'image » et éventuellement aussi jouer un rôle constructif dans l'évolution de carrière des jeunes membres.

### Aide à l'insertion professionnelle – orientation de carrière

Dans le contexte de la mondialisation de l'économie et d'une concurrence toujours plus féroce, les entreprises cherchent le moyen d'accroître l'employabilité des salariés par le biais de formations, de l'enseignement et de l'apprentissage tout au long de la vie (y compris l'e-apprentissage). Dans un nombre croissant d'entreprises, la sécurité de l'emploi des cadres (et des autres employés) est de plus en plus menacée. Les RH font pression sur les cadres pour qu'ils investissent de manière indépendante et autonome dans le développement de leurs compétences via des formations et des cours, souvent en dehors des heures de travail. Les cadres sont encouragés à se prémunir individuellement contre le licenciement en investissant dans des formations et des cours, alors que de moins en moins d'entreprises investissent dans un réel programme de formation et d'enseignement.

Les membres posent aux syndicats des questions en matière d'évolution de carrière, de changement d'emploi, de salaire et de réorientation professionnelle. Les cadres sont par ailleurs souvent confrontés à des menaces de rétrogradations et à des pressions de la part de la direction afin qu'ils acceptent de travailler pour un salaire moins élevé.

### Salaire variable et avantages en nature : transparence et sécurité

Nous observons une tendance vers des activités professionnelles exercées indépendamment du lieu et des horaires de travail, pour lesquelles les résultats sont plus importants que les heures prestées. Dans un nombre croissant d'entreprises et d'organisations, l'évaluation des performances et/ou la manière de travailler des employés est liée au salaire et peut donner lieu à un renvoi ou à une promotion. Le syndicat ferait bien de se tenir informé des tendances en matière de rémunérations et d'élaborer une stratégie en ce sens. Dans de nombreuses entreprises, des réunions sont organisées pour évaluer les résultats, ainsi que le fonctionnement de l'organisation et les possibilités d'évolution des cadres.

Les syndicats sont généralement opposés aux salaires fondés sur les performances, parce que cette approche accentue les pressions sur les employés, qu'il existe toujours un risque de subjectivité, que les évaluations peuvent se révéler aléatoires et qu'il est possible que les relations de travail en pâtissent. Dans de nombreux cas, nous observons également un recours abusif aux systèmes de rémunération fondés sur les performances réalisées en fonction des objectifs d'une entreprise, dans le but de réduire les coûts. Les syndicats ne devraient toutefois pas faire fi du fait qu'au sein de nombreuses entreprises, il existe différents types d'évaluation des performances. Les syndicats peuvent apporter de la transparence et une certitude juridique par le biais d'un accompagnement collectif

des cadres. Le manque d'objectifs et de critères clairs pour évaluer les performances est à l'origine d'une grande frustration pour ces travailleurs.

Les voitures de société, les plans de retraite, les primes et les participations aux bénéfices constituent des thèmes connexes souvent soulevés. En temps de crise surtout, les cadres voient leur rémunération (variable) et leurs avantages en nature diminuer de façon radicale et il est donc plus facile de les mobiliser pour des négociations collectives.

### Tension et stress au travail

Les cadres sont habitués à prêter des heures supplémentaires et à faire preuve de flexibilité. Ils ne réclament toutefois pas toujours un emploi bien défini et la consignation des heures de travail. L'autonomie est considérée comme un « avantage en nature » qui compense en partie les pressions qu'ils subissent. Néanmoins, de nombreux cadres sont victimes de stress et sont au bord du burn-out et de la dépression. Même les cadres dirigeants souffrent de pressions au travail, de stress et ont des difficultés à concilier leur vie professionnelle et leur vie privée. Des discussions sur une politique anti-stress, sur les horaires de travail et des mesures pour conserver les cadres à l'aide de promotions acceptables ne seraient pas un luxe.

### Politiques unilatérales – chartes éthiques

Les entreprises élaborent des « politiques » totalement unilatérales en matière de dispositions de fin de carrière, de voitures de société, de règles éthiques, etc. Le personnel n'est nullement associé à cette procédure et aucune consultation n'est menée avec les syndicats. De plus en plus de cadres demandent à être impliqués et réclament une protection sociale.

En raison des pressions croissantes dues à la concurrence et aux attentes élevées des actionnaires et de la direction, les employés doivent travailler à la limite de la légalité. Les sous-traitants et les employeurs esquivent les risques autant que possible et couvrent leurs arrières à l'aide de toutes sortes de codes de conduite pour leurs cadres. Il n'est alors pas difficile de trouver un bouc émissaire. Dans certaines situations spécifiques, les cadres ont des difficultés à opérer dans le respect des codes de conduite imposés. Les pressions sont souvent subtiles, mais toujours présentes et elles présentent plusieurs facettes : entretien avec un agent chargé de la conformité, violation de la vie privée, suspicion de conflits d'intérêts, stress. Ces pressions sont parfois moins subtiles et prennent la forme de blâmes, de menaces de sanctions, voire de licenciements. **Les cadres sont contraints à un difficile exercice de funambulisme en raison des codes de conduite éthique et de la lutte contre la corruption.**

## 8.5 Quelle approche syndicale pour les cadres ? Vers la rédaction d'une directive

**Un appel à des services individuels comme levier pour la défense collective des intérêts**

**Un appel à la reconnaissance de l'approche consultative, avec des négociations et des actions militantes en dernier ressort**

Malgré les nombreux domaines dans lesquels les cadres pourraient tirer parti d'une défense individuelle et collective de leurs intérêts, l'adhésion à un syndicat ou l'implication dans les activités syndicales est rarement l'option choisie. Quelques points de départ et questions vous sont présentés ci-dessous. Ils peuvent vous servir de lignes directrices pour l'élaboration d'une stratégie syndicale ciblant les cadres :

1. **Les missions et compétences du syndicat s'exercent-elles au niveau de l'entreprise et/ou à d'autres niveaux** (quelles sont les dispositions prises en matière de consultations/négociations individuelles et collectives ?); sont-elles définies par la loi et juridiquement applicables ? **L'implication des cadres est-elle juridiquement définie ou régie par des conventions ?** Les cadres étant par définition exclus des consultations, c'est à ce niveau qu'il convient de prendre les premières mesures.
2. **Organisation de la participation des cadres : les représentants des cadres jouent un rôle clé** et peuvent rapprocher les cadres et les syndicats. Ils peuvent jouer le rôle de point de contact pour les cadres. Il s'agit de trouver des cadres qui sont disposés à et capables de **montrer l'exemple** aux autres entreprises et prêts à jouer leur rôle de modèles. En tant que cadre élu, ils peuvent jeter des ponts entre le personnel et la direction. Lorsque cette démarche est fondée sur la confiance, l'honnêteté et la discrétion, il est possible d'aller très loin.
3. **Les syndicats doivent oser s'engager en faveur de la syndicalisation des cadres en adaptant leurs structures et leurs services.** Différents modèles sont possibles et sont définis par la vision et la stratégie qui les étayent. Éléments possibles d'un modèle intégré de syndicalisme des cadres :
  - ▶ **Un espace et des ressources pour un réseau de cadres spécifique**, des services et la communication avec les cadres ;
  - ▶ **Une participation statutaire au processus décisionnel** (gestion quotidienne et comité national ; représentation au Conseil) ;
  - ▶ **Des opérations syndicales intégrées au niveau de l'entreprise en ciblant clairement les membres cadres via des représentants des cadres ;**
  - ▶ Une aide juridique et d'autres services pour tous les membres, y compris les cadres (pas via un système à part).
4. **Les syndicats acceptent-ils d'adopter une approche de consultation pour les cadres ?** « La consultation si possible, les négociations et l'action si nécessaire. » Dans quelle mesure cette approche est-elle liée à celle adoptée pour les travailleurs ?

Les syndicats devront investir dans des modèles de coopération, d'échange et de communication pour rendre justice aux deux stratégies.

5. **Les militants cadres** doivent être en mesure de jouer la partie en restant fermes mais corrects. Les syndicats doivent s'efforcer de définir un **profil** syndical des représentants des cadres qui soit différent de celui des **organisations représentant les directions d'entreprise**, plus proches des employeurs, et qui ne soit pas uniquement intéressé par les intérêts propres aux cadres ou ceux des groupes professionnels et fonctionnels qu'ils représentent. Cela ne dépend pas de nous. Être un cadre militant n'est pas toujours bénéfique en matière d'évolution de carrière. La direction ne le dira jamais ouvertement, mais les cadres syndiqués ont le sentiment que leurs opportunités de carrières sont revues à la baisse. Rejoindre un syndicat est un choix délibéré. Nous connaissons par ailleurs tous des exemples de représentants de cadres qui ont été promus.
6. Il est crucial pour le militant cadre de faire preuve de **discrétion**. Toutes les conversations entre un représentant des cadres et un autre employé doivent rester confidentielles. Les cadres n'approcheront en général un syndicat que lorsqu'ils ont des questions concrètes à poser. Ils ont parfois entendu ou lu certaines informations et souhaitent **en savoir plus**.
7. Les syndicats doivent d'abord se positionner comme des **intermédiaires ou des**

Sandra Vercammen et Michel Patard



**défenseurs d'intérêts** lors des procédures de licenciement et éventuellement défendre les membres devant le tribunal du travail. Chaque année, les syndicats obtiennent des milliers d'euros de compensation pour leurs membres. Il convient d'accorder une bien plus grande visibilité à ces résultats.

8. Mettre en exergue les injustices peut également fonctionner avec les cadres. Les cas d'injustice flagrante poussent régulièrement des cadres à contacter un syndicat et à prendre des mesures sur le plan individuel. Les syndicats doivent garder cet élément à l'esprit et en jouer. Nous ne pouvons nous fonder sur la supposition que les cadres ne se préoccupent pas des questions sociales.
9. Alors que le numérique gagne toujours plus de terrain dans le monde actuel, l'utilisation des **TIC et des médias sociaux** est essentielle. Les possibilités offertes par les applications informatiques dans le cadre d'une offre de services moderne n'ont pas encore été pleinement exploitées. Les **contacts personnels** et individuels demeurent toutefois indispensables.
10. En outre, les syndicats doivent se concentrer sur des **services constructifs sur mesure**, dont des aides en matière de carrière (dispositions de fin de carrière, conciliation entre le travail et la famille, évolution de carrière) pour les cadres et ne pas limiter leurs services aux situations problématiques et aux actions collectives.
11. **Les jeunes cadres** en début de carrière pensent qu'ils n'ont/n'auront pas besoin d'un syndicat. Ils ne considèrent pas la lutte collective en faveur de la solidarité ou les droits des salariés comme des sujets qui les touchent directement. À la télévision, ils ne voient que des images de salariés en grève ou menant des campagnes. Les syndicats devraient investir dans une image plus moderne en misant sur les jeunes avant qu'ils ne quittent l'enseignement et en créant des services sur mesure pour ce groupe cible. Les contacts pris avec les étudiants montrent que ceux-ci font preuve d'une meilleure compréhension que ce que n'en montrent les médias. Les syndicats doivent également apprendre à aborder les médias et investir davantage dans ce domaine. Les représentants des cadres au sein des entreprises peuvent eux aussi faire la différence en contactant les jeunes membres cadres et en les persuadant de l'importance du syndicat en tant que politique d'assurance.

## 8.6 Résultats des groupes de travail sur le thème « Comment syndicaliser les cadres »

### Obstacles et leviers pour la syndicalisation des cadres

Les syndicats réfléchissent aux éventuelles raisons pour lesquelles les cadres hésitent à rejoindre un syndicat et sur la manière de les faire changer d'avis.

La détérioration des perspectives de carrière est considérée comme l'une des principales raisons de l'hésitation des cadres à rejoindre un syndicat. L'une des réponses qui pourraient être apportées à ce problème est l'information, qui permettrait de contrer ce mythe par des exemples de cadres syndiqués. Ces exemples pourraient également être

véhiculés dans les stratégies de communication et les médias (sociaux). L'expérience montre que le recours à des exemples permet d'attirer de nouveaux cadres et de transmettre le message selon lequel certains cadres optent pour une représentation syndicale. Il convient également d'utiliser des exemples de sociétés où le dialogue social ne porte pas atteinte à l'entreprise, en soulignant que les employés, les cadres et les employeurs peuvent sortir gagnants de l'implication des syndicats. Les employeurs s'attachent toutefois à faire passer le message que l'adhésion à un syndicat peut constituer un frein à l'évolution de carrière. Être conscients de ce problème et se montrer honnête vis-à-vis des cadres peut donc leur permettre de faire leur choix en connaissance de cause.

L'image selon laquelle les syndicats représentent surtout les travailleurs manuels constitue un autre problème souvent cité comme contribuant à rendre les syndicats peu attrayants pour les cadres. Cette image désuète est avant tout une question de services proposés. Pour surmonter cet obstacle, les syndicats doivent repenser les services qu'ils proposent aux cadres de manière créative et innovante. Certaines des idées proposées sont : des formations pour les cadres sur l'encadrement des employés (orientation plutôt que contrôle), sur la gestion socialement responsable, sur l'apprentissage tout au long de la vie, ainsi que des sessions d'information sur les possibilités en matière de mobilité et de migration. Les syndicats peuvent travailler en collaboration avec d'autres institutions, afin d'élargir et d'approfondir la portée de leurs services. Il est plus que nécessaire de prévoir des services spécifiques pour les cadres et d'ensuite faire la promotion de ces services.

Il est avant tout essentiel de cibler les cadres et de leur demander ce qu'ils attendent d'un syndicat. Il peut s'avérer judicieux de collaborer, pour ce faire, avec une équipe de chercheurs universitaires. Il existe déjà de nombreuses études qui nous encouragent à nous concentrer sur des groupes cibles spécifiques et à élaborer des services dédiés à ces groupes.

Le problème relatif à notre image « désuète » est lié à l'image du travailleur manuel. L'un des moyens de surmonter ce problème consiste à revoir le ton utilisé dans notre communication, ainsi que notre méthodologie de communication. Les médias sociaux occupent une place prépondérante sur la scène médiatique actuelle. Les syndicats doivent les utiliser. Il est nécessaire d'élaborer une stratégie relative à la manière d'utiliser les diverses options de promotion des messages de manière contemporaine. Le ton utilisé demeure également un réel défi. Il revêt une importance particulière pour les cadres dans les relations confidentielles avec les membres, lors des négociations et dans le cadre des campagnes menées.

Les cadres sont instruits et estiment souvent ne pas avoir besoin d'aide. Les syndicats sont conscients que connaître ses droits ne garantit pas ou n'est pas la même chose qu'une représentation sur le lieu de travail ou devant un tribunal du travail. Il est encore une fois important de communiquer sur la réalité de la situation en donnant des exemples et en citant l'expérience de cadres dans des publications, dans les médias et sur le lieu de travail.

Les cadres rejoignent volontiers un syndicat lorsqu'ils ont eu une expérience positive

avec les syndicats, même si cette expérience a eu lieu dans leur adolescence ou plus tôt encore. Une approche consistant à présenter les syndicats dans les écoles ou les universités comme des organisations modernes œuvrant pour le bien des personnes, sur le plan tant individuel que collectif, permettra d'améliorer l'image des syndicats. Si elle s'accompagne de la présentation de services favorisant la carrière professionnelle des jeunes diplômés hautement instruits, le syndicat peut en tirer un avantage immédiat.

Le fait que le syndicalisme ne soit plus considéré comme un aspect particulier de la vie ou comme un comportement spécifique, contrairement à la stratégie bien pensée des employeurs et (surtout) des décideurs européens visant à inculquer un sens de l'entrepreneuriat dès l'enfance, constitue un élément encore plus fondamental. Les syndicats souffrent de l'image selon laquelle ils tuent le sens de l'entrepreneuriat des cadres et de tous les employés. Pour surmonter ce problème, les syndicats doivent réfléchir à une stratégie à long terme, afin que le comportement social redevienne une priorité. Les syndicats peuvent montrer que les aspects sociaux vont de pair avec des entreprises concurrentielles responsables sur le plan environnemental et social.

Les syndicats ne disposent pas encore des compétences suffisantes pour élargir leur action dans les sphères de la négociation collective et ainsi attirer plus de cadres. Il serait nécessaire de conclure des accords et de préférence de les inclure dans des conventions collectives en faveur des cadres. Il s'agit également d'une question de perception des cadres. Les syndicats doivent démontrer que les conventions collectives relatives aux cadres sont compatibles avec leurs responsabilités professionnelles, dans la mesure où les cadres ne les considèrent bien souvent pas comme opposées aux objectifs et activités des syndicats. Il s'agit notamment des questions liées à l'organisation du travail, telles que le télétravail ou le travail à domicile.

La crise économique doit être perçue comme un levier pour attirer les cadres. Les cadres souffrent de baisses de salaire, de réductions des effectifs, de problèmes liés aux pressions et au stress au travail, ainsi que de problèmes d'ordre économique (restructurations et faillites). Les syndicats devraient tirer davantage parti de la crise économique en : promouvant leurs réussites, en utilisant des exemples de cadres qui bénéficient de l'effet positif de la présence d'un syndicat dans leur entreprise. Les syndicats doivent également investir dans le renforcement des structures syndicales dont dépendent les travailleurs syndiqués, surtout les cadres. Cette stratégie doit aller de pair avec l'ajustement des cotisations d'adhésion.

## Conclusions

La reconnaissance des cadres diffère d'un pays à l'autre. Dans certains pays, les syndicats reconnaissent facilement les cadres moyens. Certaines organisations syndicales ne sont toujours pas convaincues que les cadres devraient adhérer à un syndicat et, s'ils en avaient la possibilité, qu'ils pourraient apporter des avantages et une contribution au syndicat.

Les syndicats doivent changer de mentalité au plus haut niveau. Les idées bien intentionnées et les stratégies de syndicalisation bien définies axées sur les cadres seront

un échec si les dirigeants et les acteurs clés des syndicats qui jouent un rôle essentiel dans les procédures décisionnelles et l'allocation des ressources ne sont pas conscients de l'importance des cadres pour les syndicats.

La disposition des syndicats à représenter les cadres dépend de la manière dont ils perçoivent les cadres et de la mesure dans laquelle ils sont conscients des obstacles à leur syndicalisation et des leviers qu'ils peuvent utiliser. Lorsque ces obstacles et leviers sont clairement identifiés, il s'agit de les traduire en une stratégie solide de syndicalisation.

Une définition claire des cadres constitue un élément significatif de tout plan d'action. Le groupe cible n'est pas toujours défini de manière spécifique. Outre les cadres dirigeants, il existe toute une palette de professionnels et de cadres de bas niveau qu'il sera souvent plus facile de convaincre de rejoindre un syndicat. La définition et la désignation des cadres en amont de toute action, en tenant compte du contexte législatif, national et de l'entreprise constituent un bon point de départ.

Une stratégie de syndicalisation ciblant les cadres doit s'articuler sur plusieurs niveaux :

- ▶ Une stratégie de communication tenant compte des moyens de communication des jeunes à grand potentiel, avec des exemples de cadres et l'utilisation d'outils liés aux médias sociaux ; avec un ton de voix revu et adapté, en évitant de monter les cols blancs, les cols bleus et les cadres les uns contre les autres ;
- ▶ La création de services réels et innovants pour le nouveau monde du travail, afin de renforcer la position des cadres sur le marché du travail ; offrir différents types de services syndicaux peut s'avérer une approche judicieuse dans les bons et mauvais jours pour attirer les cadres et s'assurer qu'ils ne quitteront pas le syndicat ;
- ▶ Un réel dialogue social avec les cadres et dans l'intérêt des cadres, une procédure de négociation collective et des conventions collectives plus larges pour attirer plus de cadres et les convaincre de la valeur d'une stratégie sociale collective ;
- ▶ Renforcer la visibilité et l'attrait des syndicats auprès des étudiants et des jeunes diplômés ; travailler à la création d'un partenariat durable et à une attitude positive ;
- ▶ Travailler avec les employeurs pour les convaincre des avantages de s'engager dans un dialogue social avec les cadres ;
- ▶ Les syndicats doivent investir dans les cadres en leur octroyant une vraie place en leur sein, en ne les séparant pas des autres travailleurs, mais en nouant avec eux des relations durables et en tirant parti de leur position dans l'entreprise pour aboutir à des politiques plus responsables ;
- ▶ Tirer parti des évolutions et des tendances, sachant que la crise économique peut permettre de montrer de quelle manière les syndicats peuvent protéger les cadres et les aider à renforcer leur position sur le marché du travail. Tenir compte de la nécessité d'attirer et d'affilier des travailleurs sans emploi, dans la mesure où les cadres peuvent également se retrouver dans cette situation.

## 9. CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS

Au cours de son Congrès de 2005, l'ETF a décidé d'ouvrir un nouveau front consacré spécifiquement aux cadres mais il a fallu un certain temps pour convaincre certains de ses membres de la nécessité de s'occuper de ce groupe spécifique de travailleurs dans le secteur du transport. Mené de 2006 à 2008, le projet MASTER, financé par la Commission européenne, a fourni les éléments requis prouvant que ces dernières années ont connu une augmentation constante du pourcentage de cadres parmi les travailleurs des transports et tout indique que cette tendance se confirmera durant les prochaines années. Ce projet a en outre révélé qu'une majorité des affiliés de l'ETF n'avaient pas conscience des réalités et besoins spécifiques des cadres. Dès lors, le Congrès de 2009 a approuvé le travail effectué jusque là par le Groupe de travail de l'ETF sur les cadres et a confirmé la nécessité de poursuivre dans cette voie. Le projet TRAN-MAPS, aussi financé par la Commission européenne, était déjà bien avancé lorsque s'est tenu le Congrès de 2013, qui a, lui aussi, pu confirmer ce travail comme une priorité pour la syndicalisation de la main-d'œuvre dans tous les secteurs que représente l'ETF.

Grâce à TRAN-MAPS, le réseau initial des quelques syndicats souhaitant promouvoir des activités axées sur les cadres au sein de l'ETF a eu l'opportunité de mener un projet s'inscrivant dans la durée pour produire des éléments concrets qui, espérons-le, aideront l'ensemble des membres de l'ETF à améliorer la perception des cadres et les services proposés à ces derniers.

La participation systématique d'un plus grand nombre de responsables syndicaux aux activités TRAN-MAPS a déjà constitué une première étape vers l'élargissement du réseau de l'ETF pour les cadres. Beaucoup sont venus pour la première fois et ont été très satisfaits du contenu des activités ; d'autres ont pu affiner leurs propres stratégies internes sur la base des connaissances acquises et des échanges d'expériences ; d'autres encore ont perçu l'avantage de pouvoir attirer des personnes pour un front sur lequel leurs syndicats travaillaient déjà, souvent de façon isolée.

Les documents spécifiques produits à la suite des débats dans les différents ateliers, que ce soit sur le temps de travail et la charge de travail, sur les jeunes diplômés, sur les femmes cadres, sur la gestion européenne responsable, sur la criminalisation ou sur les stratégies de syndicalisation des cadres, sont des outils utiles pour le travail quotidien des membres de l'ETF. Ils ont été réunis en une brochure traduite en plusieurs langues et contribueront à l'adoption de stratégies spécifiques visant à améliorer la représentation syndicale, le dialogue social et la durabilité des entreprises dans l'UE et au-delà. En fait, l'expérience acquise par les syndicats européens des transports profitera aussi à tous ceux qui sont représentés dans la grande famille que constitue la Fédération internationale des travailleurs des transports.

Si les travaux à fournir par ce projet s'adressent principalement aux membres de l'ETF, ils comportent plusieurs messages clés qui ne porteront leurs fruits que s'ils peuvent être partagés avec les employeurs des transports et s'ils remportent l'adhésion de ceux-ci. L'ETF participe actuellement à sept Comités de dialogue social sectoriel (CDSS), à savoir le transport routier, les chemins de fer, le transport maritime, la pêche, les ports, les voies navigables intérieures et l'aviation civile. Le projet s'est surtout intéressé aux possibilités d'intégrer ses axes de travail dans les discussions sectorielles générales. Il a dès lors été proposé que toutes les délégations de l'ETF aux CDSS intègrent au moins un représentant du Réseau de l'ETF pour les cadres, représentant qui, dans la mesure du possible, devrait veiller à l'inclusion des sujets concernant les cadres dans les programmes de travail annuels des CDSS. Les documents susmentionnés constituent une bonne base pour approcher les représentants des employeurs des différents secteurs en vue de déterminer où commencer. Les secrétaires politiques de l'ETF seront aussi encouragés à inclure les questions liées aux cadres dans leurs priorités de travail pour tous les fronts. En particulier, les questions concernant la gestion européenne responsable, la criminalisation et l'égalité entre les femmes et les hommes peuvent aisément s'intégrer dans les programmes de travail en cours ou devenir le sujet de projets conjoints des partenaires sociaux. L'ETF a déjà participé avec ses homologues du dialogue social à des projets tels que le stress lié au travail dans les chemins de fer, les persécutions et le harcèlement dans le transport maritime, l'employabilité des femmes dans les chemins de fer.

Il est important de souligner qu'une meilleure participation des cadres au travail syndical peut aussi constituer une valeur ajoutée pour les entreprises en termes de dialogue social et de paix sociale.

Par ailleurs, le Secrétariat de l'ETF proposera au Président et au Comité de direction de l'ETF d'inclure un point spécifique sur les cadres et sur les résultats du projet TRAN-MAPS dans l'ordre du jour de la prochaine réunion du Comité exécutif de l'ETF (CE), qui se tiendra en novembre 2014. Des membres du Comité directeur du projet seront invités à cette réunion afin non seulement de mettre en évidence les résultats du projet mais aussi d'associer le CE à la discussion sur la nécessité d'une approche plus ciblée du groupe croissant des cadres dans la main-d'œuvre des transports.

Eduardo Chagas



## 10. REMERCIEMENTS

Ce projet TRAN-MAPS, dont la présente publication est le produit final, n'a pu être mené à bien qu'avec l'aide et le savoir-faire précieux des organisations et experts qui y ont pris part.

Tout d'abord, je souhaite remercier EUROCADRES, HK Trafik & Jernbane et Oficiaismar, les trois partenaires qui, dès le début du projet, ont apporté leur soutien administratif et logistique et ont partagé leurs expériences en matière de ciblage des cadres et de compréhension des problèmes rencontrés par ces derniers. Si les réunions, séminaires, ateliers et la conférence organisés pour tous les affiliés de l'ETF ont été si appréciés par les participants, c'est principalement grâce à la volonté des partenaires de faire aboutir ce projet.

Ensuite, je souhaite exprimer toute ma sincère gratitude envers les experts qui ont apporté leurs connaissances et consacré du temps à tous les événements du projet et à la rédaction du présent document. Tous les textes utilisés dans les activités et rassemblés ici ont été rédigés par Andreas Hasle (HK Trafik & Jernbane), Carlo Parietti (EUROCADRES), Charles Boyle (Nautilus International), James Mitchell (Unite the Union), Kia Regnér (EUROCADRES), Ludo Vekemans (EUROCADRES), Michel Patard (CGT), Sandra Vercammen (LBC-NVK) et Slavica Uzelac (EUROCADRES). Tous les experts ont très généreusement partagé leurs expériences, leur savoir-faire et leurs réseaux au bénéfice de l'ETF et de ses affiliés. Ce fut un réel plaisir de travailler avec eux ces derniers mois et je me réjouis déjà de pouvoir poursuivre cette coopération en de futures occasions.

Enfin, je remercie les affiliés de l'ETF pour leurs contributions actives pendant ce projet, le personnel de l'ETF pour son soutien inconditionnel à la mise en œuvre du projet et la Commission européenne pour avoir assuré un accès aux fonds nécessaires. Ce n'est que grâce aux efforts conjoints de toutes les parties susmentionnées que l'on pourra parvenir à une Europe plus sociale, suffisamment attentive à tous les travailleurs, qu'ils soient employés ou ouvriers.

Eduardo Chagas

Secrétaire général de l'ETF

Juin 2014



# European Transport Workers' Federation

Galerie Agora,  
Rue du Marché aux Herbes 105, Boîte 11  
B - 1000 Brussels  
BELGIUM

**Tel:** +32 2 285 46 60

**Fax:** +32 2 280 08 17

**etf@etf-europe.org**

**www.etf-europe.org**

## Project partners



With the financial support of  
the European Commission