

Les cols blancs dans l'industrie manufacturière

Analyse comparative des conditions de travail, des attitudes et de la représentation syndicale des cols blancs dans une sélection de pays européens

Thomas Haipeter, Thorsten Kalina, Angelika Kümmerling, Sophie Rosenbohm (Université de Duisbourg-Essen, IAQ)*

* Avec le soutien d'Alexander Bendell

Rapport pour le projet de recherche BEREP

Une meilleure représentation des cols blancs pour un avenir durable de la concertation sociale dans l'industrie manufacturière.

Financé par la Commission européenne



Table des matières

Avant-propos	5
1. Introduction	6
2. Cols blancs et syndicats	9
2.1 La tradition de recherche sur les cols blancs	9
2.2 Cols blancs et syndicats	13
3. Nombres, caractéristiques et conditions de travail des cols blancs	18
3.1 Les résultats de l'enquête	18
3.2 Part des cols blancs dans la main-d'œuvre manufacturière	19
3.3 Niveaux d'éducation, professions et rôles	23
3.4 Temps de travail	25
3.5 Conditions de travail	32
3.6 Autonomie, hétéronomie et engagement	36
4. Intérêts et attitudes des cols blancs	38
4.1 Notre enquête	38
4.2 Caractéristiques des cols blancs	39
4.3 Temps de travail	43
4.4 Travail et conditions de travail	44
4.5 Syndicats	51
4.5.1 Avis sur les syndicats	51
4.5.2 Sujets et services des syndicats	54
4.5.3 Services et contacts avec les syndicats	55
4.5.4 Décisions d'affiliation	58
5. Pratiques syndicales en matière de représentation des intérêts et de syndicalisation des cols blancs	61
5.1 Objectif et organisation d'ateliers syndicaux	61
5.2 Structures et objectifs syndicaux	61
5.3 Cols blancs et vie professionnelle : problèmes et perceptions	66
5.4 Stratégies de syndicalisation	76
5.4.1 Dialogue sur le lieu de travail	78
5.4.2 Information	79
5.4.3 Activation des sections syndicales	80
5.4.4 Jeunes salariés et étudiants	84
5.4.5 Campagnes des syndicats	85
5.4.6 Participation des salariés	86
5.4.7 Département marketing	87
5.4.8 Départements de syndicalisation	88
5.4.9 Négociations collectives	90
5.5 Ressources syndicales	91
6. Résumé et conclusions	95
Références	102



Avant-propos

Ce projet de recherche est un aboutissement important du projet BEREP « Une meilleure représentation des cols blancs pour un avenir durable des relations industrielles dans l'industrie manufacturière », cofinancé par la Commission européenne.

Alors que le secteur manufacturier est en pleine mutation, marqué par un glissement significatif des cols bleus vers les cols blancs, le projet BEREP contribue grandement à l'ambition d'IndustriAll Europe de développer des stratégies ciblées pour défendre les intérêts économiques et sociaux des cols blancs dans l'industrie manufacturière, à travers la solidarité, la promotion d'emplois industriels de qualité et un dialogue social proactif.

Les cols blancs représentent 41 % de la main-d'œuvre manufacturière en Europe, bien que cette proportion varie d'un pays à l'autre. Ce glissement représente un défi pour les syndicats, qui se sont traditionnellement concentrés sur la syndicalisation des cols bleus. Le taux de syndicalisation des cols blancs est bien plus faible, mettant en péril le pouvoir des syndicats en matière de négociations collectives et de dialogue social.

Afin de remédier à cette situation et de garantir la représentation de tous les travailleurs, les syndicats doivent adapter leurs stratégies. Notre Groupe de travail horizontal « Cols blancs », en coopération avec la Task Force « Renforcement du pouvoir des syndicats », reconnaît l'urgence de rassembler des informations détaillées sur les cols blancs afin de mieux comprendre leurs besoins et les défis auxquels ils sont confrontés.

Le projet BEREP a pour objectif de combler les lacunes en matière de représentation des cols blancs dans de nombreux pays européens ainsi que de fournir des indications pratiques aux syndicats. Les syndicats de certains pays se consacrent traditionnellement à la représentation des cols blancs. Dans d'autres pays, les syndicats comptent à la fois des cols blancs et des cols bleus mais manquent souvent de stratégies et de compétences pour représenter équitablement les deux groupes.

Comprendre les différents contextes nationaux et les différentes structures syndicales nécessaires à la représentation des cols blancs est essentiel pour développer des stratégies efficaces. C'est pourquoi l'Institut pour le travail, les compétences et la formation (Institut für Arbeit und Qualifikation) de l'Université de Duisburg-Essen en Allemagne s'est concentré sur huit pays européens : la Finlande, la France, l'Allemagne, l'Irlande, la Pologne, la Roumanie, l'Espagne et la Suède, à travers des ateliers et l'analyse de données secondaires. En outre, des données primaires ont été recueillies dans le cadre d'une enquête menée en Finlande, en France et en Allemagne.

Le projet BEREP ne se contente pas de combler une lacune majeure en matière de recherches, il fournit également des recommandations pratiques aux syndicats dans le but d'améliorer leur portée et leur soutien aux cols blancs.

Judith Kirton-Darling

Secrétaire générale
IndustriAll Europe

Isabelle Barthès

Secrétaire générale adjointe
IndustriAll Europe

Enfin, nous remercions l'Université de Duisburg-Essen, l'Institut pour le travail, les compétences et la formation, ainsi que toutes nos organisations affiliées, pour leurs précieuses contributions.

Nous sommes convaincus que ce rapport et la boîte à outils aideront nos organisations affiliées à mieux atteindre, syndicaliser et soutenir les cols blancs. Ensemble nous pouvons rendre nos syndicats de l'industrie manufacturière plus forts et plus inclusifs.

1. Introduction

Comment les syndicats actifs dans l'industrie manufacturière peuvent-ils représenter et, en particulier, syndiquer plus efficacement les cols blancs ? Les syndicats peuvent-ils traiter et refléter les préoccupations, les attitudes et les intérêts spécifiques des cols blancs ? Existe-t-il actuellement des exemples de bonnes pratiques syndicales dans ce domaine ? Telles sont les principales questions analysées dans le cadre d'un projet de recherche entrepris par des chercheurs de l'Institut pour le travail, les compétences et la formation de l'université de Duisbourg-Essen, en collaboration avec IndustriAll Europe, l'association faitière européenne des syndicats de l'industrie manufacturière. Le projet a été financé par l'Union européenne dans le cadre d'un projet baptisé « BEREP », un acronyme signifiant *BETTER REPRESENTATION OF WHITE-COLLAR EMPLOYEES IN MANUFACTURING INDUSTRY* (Une meilleure représentation des cols blancs dans l'industrie manufacturière). Le processus de recherche a été coordonné par les deux partenaires du projet, avec la participation des syndicats nationaux, dans le but principal d'apporter un soutien pratique aux syndicats et d'améliorer leurs connaissances sur les problèmes liés à la syndicalisation des cols blancs et sur les approches qui ont donné de bons résultats.

Pourquoi la syndicalisation des cols blancs revêt-elle une telle importance pour les syndicats de l'industrie manufacturière ? La raison principale est simple : l'augmentation sensible de la part des cols blancs dans la main-d'œuvre de ce secteur. Comme nous le montrerons plus en détail ci-dessous, la part des cols blancs a augmenté dans la plupart des pays européens et a dépassé celle des cols bleus dans plusieurs d'entre eux. Cette tendance a également entraîné un changement au niveau des sources du pouvoir structurel des salariés, une ressource clé qui sous-tend le pouvoir organisationnel des syndicats. Les ouvriers qualifiés ne constituent plus, en termes de nombre et d'importance, le cœur de la main-d'œuvre de l'industrie manufacturière. Dans de nombreux domaines, ils sont complétés, voire remplacés, par des cols blancs, tels que des ingénieurs ou d'autres salariés formellement qualifiés et très compétents. Contrairement aux cols bleus, ces salariés ont un pouvoir primaire plus important, soit parce que leurs compétences sont rares, soit parce qu'ils sont de plus en plus indispensables pour maintenir la marge d'innovation dans le processus de création de valeur. Par conséquent, ils sont devenus une source de pouvoir de plus en plus importante pour les syndicats.

En parallèle, dans de nombreux pays européens, le taux de syndicalisation des cols blancs reste nettement inférieur à celui des cols bleus, l'épine dorsale traditionnelle du pouvoir organisationnel syndical dans l'industrie manufacturière. Cette situation fait désormais peser une menace existentielle sur les syndicats de l'industrie manufacturière. Plus la proportion de cols bleus diminue, plus les syndicats risquent de perdre leur pouvoir d'organisation et, partant, leur capacité à jouer leur rôle central dans le dialogue social et en tant que représentants des travailleurs dans les négociations collectives. Cette tendance pourrait avoir des conséquences inquiétantes pour l'avenir de la concertation sociale organisée dans l'ensemble des États membres de l'UE. En effet, dans de nombreux pays, ce sont les syndicats de l'industrie manufacturière qui continuent d'être le pilier du pouvoir organisationnel syndical. Le dialogue social et les négociations collectives dans le secteur manufacturier sont donc indispensables comme points d'ancrage de la stabilité des systèmes nationaux – et européens – de concertation sociale.

Comme le montre notre analyse, les connaissances actuelles sur la manière dont les syndicats européens ont relevé ce défi et pris des mesures pour mobiliser et organiser les cols blancs dans l'industrie manufacturière sont très limitées. La plupart des recherches dans ce domaine sont soit anciennes, soit limitées à une analyse des seuls développements nationaux, sans comparaison européenne. Étant donné l'importance du problème qui se pose aux syndicats de l'industrie manufacturière à travers l'Europe, il serait bénéfique à deux égards de dresser un tableau plus large des efforts déployés par les syndicats pour organiser les salariés : premièrement, cela pourrait contribuer à combler les lacunes de la recherche dans le domaine de la syndicalisation des cols blancs ; deuxièmement, cela donnerait aux syndicats du secteur manufacturier des informations sur les approches réussies en matière de syndicalisation, ainsi que des

idées utiles à cet égard. Ce rapport analyse les caractéristiques et les schémas d'emploi, de travail et de conditions de travail, ainsi que la représentation syndicale, des cols blancs du secteur manufacturier dans certains pays européens. Il se concentre à la fois sur les attitudes et les intérêts des cols blancs et sur la manière dont les syndicats représentent et syndiquent ces groupes de travailleurs. L'analyse, qui permettra d'établir une comparaison entre les pays concernés, repose sur trois sources de données. Premièrement, des informations sur la proportion de cols blancs dans la main-d'œuvre de l'industrie manufacturière et sur leurs conditions de travail sont obtenues à l'aide de données secondaires provenant de l'enquête européenne sur la main-d'œuvre et de l'enquête européenne sur les conditions de travail et, pour ce qui concerne l'Allemagne, du panel socio-économique allemand. Deuxièmement, des données primaires ont été obtenues via une enquête en ligne auprès de cols blancs du secteur manufacturier dans trois pays européens – la Finlande, la France et l'Allemagne. Cette enquête contenait des questions sur les conditions de travail, les centres d'intérêt, l'affiliation syndicale et l'attitude à l'égard des syndicats. Troisièmement, des ateliers en ligne d'une demi-journée ont été organisés avec des experts syndicaux de différents pays européens afin d'aborder et d'analyser leurs perceptions des conditions de travail et des attitudes des cols blancs, ainsi que les stratégies adoptées pour attirer et syndiquer ce groupe.

Des données secondaires ont été collectées concernant huit États membres de l'UE : Finlande, France, Allemagne, Irlande, Pologne, Roumanie, Espagne et Suède. Des ateliers syndicaux ont également été organisés dans ces pays. Ces pays ont été sélectionnés en fonction des typologies existantes du capitalisme, des systèmes de concertation sociale et des structures syndicales. Sur la base de ces typologies, chacun des pays peut être vu comme un « idéal-type » des groupes de pays partageant des caractéristiques communes. L'utilisation de ces typologies permet par conséquent de tirer des conclusions non seulement sur les pays sélectionnés, mais aussi sur d'autres pays du même type.

Tout d'abord, chacun des pays sélectionnés représente un type identifié par l'approche des « variétés de capitalisme » (Hall/Soskice, 2001) au sein de l'Union européenne. La Finlande et la Suède représentent le modèle nordique, où les syndicats sont forts et l'État-providence complet ; l'Irlande relève du type d'économie de marché libérale, où les institutions sociales et les syndicats sont plus faibles, et où la pénétration du marché est forte, principalement basée sur l'investissement direct étranger ; la France et l'Espagne représentent le modèle méditerranéen avec un rôle important dévolu à l'État (l'État-providence étant plus développé en France) ; la Pologne et la Roumanie représentent le modèle d'économie de transition de l'Europe centrale et orientale où les structures de marché sont libérales, les investissements directs étrangers exerçant une forte influence et un État-providence faible. Enfin, l'Allemagne est issue de la tradition d'une économie de marché coordonnée, bien que les institutions de coordination, telles que les négociations collectives au niveau sectoriel ou le rôle des banques dans le financement des entreprises, aient sensiblement perdu de leur importance (Bosch *et al.* 2009).

Dans le même temps, les pays sélectionnés présentent aussi des modèles distincts de concertation sociale et d'accords syndicaux. Ces modèles sont basés sur deux critères centraux :

1. *Niveaux et acteurs de la représentation des salariés.* Ce critère fait référence aux liens entre représentation des travailleurs au niveau national ou sectoriel et représentation au niveau de l'établissement ou de l'entreprise. Plus précisément, il s'agit de savoir si les syndicats représentent les intérêts des salariés à ces deux niveaux ou si la représentation des salariés au niveau de l'établissement ou de l'entreprise relève de la responsabilité de conseils qui représentent les salariés indépendamment des syndicats (et indépendamment de l'affiliation syndicale des salariés) et mènent des négociations avec les directions d'entreprise (éventuellement en réservant certains sujets de négociation aux syndicats). La Finlande et la Suède sont des exemples du premier cas de système unitaire ou monocanal ; l'Allemagne est un exemple du second cas, d'un « système dual ». L'échantillon comprend également des pays tels que la France ou l'Espagne, qui ont des systèmes mixtes comprenant à la fois des comités d'entreprise, habilités à représenter les intérêts des salariés sur certains sujets, et des syndicats au niveau de l'établissement, seuls habilités à conclure des conventions collectives avec les entreprises.

2. *La structure des syndicats.* Ce critère fait référence aux différentes logiques d'organisation des syndicats nationaux. Nous pouvons distinguer trois grandes logiques organisationnelles : premièrement, les syndicats sectoriels dont les domaines d'organisation englobent tous les salariés d'une industrie ou d'un secteur ; deuxièmement, les syndicats qui organisent des groupes de salariés par profession ou par qualification, indépendamment des frontières sectorielles (par exemple, les cols bleus, les cols blancs, les diplômés ou les cadres) ; et, troisièmement, les syndicats généralistes qui organisent dans de nombreux secteurs, mais qui ont des structures organisationnelles sectorielles spécifiques et qui sont en concurrence avec d'autres syndicats pour affilier des membres. Les syndicats sectoriels sont dominants en Allemagne, les syndicats professionnels en Suède ou en Finlande, et les syndicats généralistes avec des orientations politiques différentes en France, en Pologne ou en Espagne. Les trois types peuvent être observés en Irlande.

Au regard de ces deux critères, les modèles de représentation des salariés et de syndicalisme dans les pays inclus dans le projet BEREP peuvent être classés comme suit :

TABLEAU 1 : Logiques d'organisation syndicale et de représentation des intérêts

	Organisation par secteur	Organisation par groupe de salarié	Syndicats généralistes
Système monocanal	Irlande	Suède, Finlande, Irlande	Pologne, Roumanie, Irlande
Système dual	Allemagne		
Système mixte			Espagne, France

Ce n'est pas un hasard si certaines catégories ont été laissées en blanc. Les « véritables » systèmes duaux sont très rares ; en dehors de l'Allemagne, on ne les trouve en Europe qu'aux Pays-Bas et en Autriche. Par ailleurs, les systèmes mixtes, avec la présence de syndicats et de comités d'entreprise sur le lieu de travail – mais où les syndicats ont la prérogative de négocier avec la direction – vont généralement de pair avec des structures syndicales pluralistes.

Les ensembles de données secondaires des huit pays sélectionnés ont été analysés. Pour des raisons budgétaires, l'enquête menée par l'équipe de recherche pour recueillir des données primaires n'a couvert que trois pays (Finlande, France et Allemagne), qui représentent chacun d'importants modèles de relations avec les salariés en Europe – des systèmes unitaires où les syndicats sont organisés par groupes de statuts professionnels en Finlande, des systèmes mixtes avec des syndicats pluralistes en France, et des systèmes duaux avec des syndicats sectoriels en Allemagne. Les ateliers en ligne ont été organisés avec des experts syndicaux de tous les pays sélectionnés.

Ce rapport est divisé en quatre sections principales. Il commence par une brève introduction sur l'état actuel de la recherche sur les cols blancs et les syndicats, se poursuit par une analyse des conditions de travail des cols blancs qui s'appuie sur les ensembles de données secondaires, puis analyse les intérêts des cols blancs et leurs attitudes à l'égard des syndicats à l'aide des données tirées de notre enquête. Sur la base des résultats des ateliers en ligne, nous présentons des données sur la manière dont les syndicats perçoivent les conditions de travail et les perspectives des cols blancs, ainsi que sur les stratégies de syndicalisation poursuivies par les syndicats à l'égard de ce groupe. Dans la dernière partie, les résultats sont rassemblés et un certain nombre de conclusions proposées.

2. Cols blancs et syndicats

2.1 La tradition de recherche sur les cols blancs

La figure du col blanc a été une caractéristique importante et persistante de la recherche et des débats sociologiques au cours des 100 dernières années, attirant l'attention de nombreux chercheurs, en particulier dans les domaines de l'analyse des classes et de la sociologie du travail. Les études dans ce domaine se sont principalement concentrées sur la question des caractéristiques particulières de cette catégorie de salariés dépendants par rapport aux salariés manuels sur des questions telles que leur position dans la structure de classe au sens large, la nature de leur travail et leurs conditions de travail (Haipeter 2016a). Les cols blancs sont devenus un facteur explicatif central permettant de comprendre l'absence d'action de classe ou du moins de conscience de classe, de la part de la classe ouvrière, mais aussi l'émergence d'une société de classe moyenne que l'on a fini par considérer comme « post-capitaliste ». Ces circonstances ont également soulevé la question de savoir comment les syndicats pouvaient syndiquer ce groupe de salariés et dans quelles conditions et avec quelles stratégies ils pouvaient mener à bien cette entreprise. Telles sont les questions qui seront abordées dans ce chapitre, qui examinera tout d'abord les caractéristiques particulières des cols blancs et de leur travail, pour se tourner ensuite vers la question du syndicalisme et de la syndicalisation des cols blancs.

Après une phase intense entre les années 1960 et 1980, l'intérêt sociologique pour les cols blancs s'est nettement atténué depuis les années 1990. Le concept de col blanc n'a été que rarement utilisé depuis lors et il semble y avoir eu rupture dans la longue tradition de recherche sociale consacrée à ce groupe. Il semble avoir été remplacé par des termes tels que « service », « connaissance » ou « travail novateur ». De bonnes raisons subsistent néanmoins de persévérer autour du concept de travail des cols blancs.

Tout d'abord, le concept conserve toute sa pertinence dans la pratique industrielle. Si l'on visite un lieu de travail aujourd'hui, tant les responsables HR que les syndicalistes actifs ou les comités d'entreprise sauront exactement qui sont les cols blancs et les cols bleus au sein de la main-d'œuvre. Dans le même temps, cette distinction est cruciale pour façonner les attentes des syndicalistes concernant les attitudes et les perspectives des cols blancs, la manière dont ils organisent leurs horaires de travail, la durée de leur travail, leurs opportunités de carrière, leurs intérêts en tant que salariés, la manière dont ils les poursuivent et le rôle que jouent les accords de représentation d'intérêts à cet égard. C'est pourquoi, en fin de compte, la catégorie des cols blancs est importante pour les syndicats, du moins dans le secteur manufacturier. Étant donné qu'il existe une différence dans la manière dont les cols bleus et les cols blancs peuvent être syndicalisés, il est essentiel de comprendre les fondements de ces différences afin d'attirer les cols blancs vers les syndicats.

Relativement aux cols blancs et à leur travail, nous pouvons identifier deux axes de recherche dans une perspective actuelle. Le premier étudie les cols blancs en tant que catégorie sociale dans le cadre d'une analyse de classe ; le second se concentre sur la transformation du travail des cols blancs.

L'approche basée sur la perspective *de la classe et de la structure sociale* tente de situer les cols blancs dans la structure de classe des sociétés capitalistes et en particulier leur place dans la relation contestée entre capital et travail. C'est le chercheur allemand Emil Lederer qui, dès 1912, a défini les cols blancs comme un groupe de salariés « flottant » et très hétérogène, allant des cadres des grandes entreprises industrielles aux vendeurs du commerce de détail et qui, en fonction de l'évolution globale du développement économique, pouvait pencher soit vers les intérêts du capital et des entreprises, soit vers ceux du travail salarié. Lederer lui-même considérait que cette seconde option avait été dominante en Allemagne dans la période précédant la Première Guerre mondiale, mais que la situation avait évolué après la crise économique mondiale de la fin des années 1920, alors que les cols blancs déployaient des efforts désespérés pour éviter un brusque glissement vers le bas de leur position de la classe, allant à

l'encontre d'un alignement sur les intérêts des travailleurs manuels, circonstances qui a favorisé en fin de compte une susceptibilité et une ouverture aux idées fascistes.

Après la Seconde Guerre mondiale et sous l'influence des progrès matériels enregistrés au cours des trente années de croissance économique soutenue qui ont suivi, les cols blancs ont été considérés comme la preuve que la société de classes avait été vaincue (selon le pronostic avancé par le sociologue allemand Theodor Geiger en 1949). Dans cette hypothèse, une classe moyenne orientée vers la consommation avait émergé, principalement composée de cols blancs, et s'était interposée entre les « fronts de lutte des classes » antagonistes du travail et du capital.

La fin de cette phase de croissance rapide et la réapparition du conflit social ont conduit à un renouveau de la « classe » comme catégorie analytique et à un intense débat au sein de la sociologie des pays industrialisés occidentaux, où la position des cols blancs a joué un rôle central. Alors que le sociologue français Serge Mallet (1972) soutenait qu'une « nouvelle classe ouvrière » avait émergé, rassemblant des salariés et des techniciens hautement qualifiés qui recherchaient une direction démocratique de la production en lieu et place de l'ancien système de commandement et de contrôle, Poulantzas (1975) excluait complètement les cols blancs de la classe ouvrière, les qualifiant de « nouveaux petits bourgeois » au motif que, contrairement aux travailleurs manuels, ils n'effectuaient pas de travail productif et qu'en tant que salariés engagés dans des fonctions de supervision et de planification de la production, ils contribuaient directement à reproduire l'assujettissement des travailleurs productifs et, à cet égard, exerçaient des tâches pour le compte du capital.

Dans les approches plus récentes de l'analyse de classes qui ont émergé depuis les années 1980 et 1990, les salariés ont continué à jouer un rôle important mais ne figurent plus comme une catégorie sociale uniforme dans les modèles plus différenciés de la structure des classes qui ont été proposés. Erikson et Goldthorpe (1993) ont développé le concept de « classe de service » en tant que couche d'un schéma à sept classes qui distingue les salariés dépendants en fonction de la nature de leur relation avec l'employeur : c'est-à-dire, si l'autorité leur est déléguée ou la nature de leurs compétences. Au sommet de ce schéma de classes, aux deux niveaux supérieurs, se trouve la « classe des services » dont les membres possèdent l'autorité et des compétences spécialisées ; le troisième niveau est constitué de salariés routiniers non manuels dans l'administration et le commerce. Les cols blancs qualifiés ayant reçu une formation professionnelle se trouvent au niveau 2, à condition qu'ils aient également des responsabilités de supervision et qu'ils aient suivi une formation continue spécialisée. Lorsque ce n'est pas le cas, ils sont affectés au niveau 3.

À la suite d'Erikson et de Goldthorpe, Müller (1998) a plaidé en faveur d'un élargissement de leur schéma pour y inclure le critère de la « logique de travail » des salariés. Sur cette base, il a divisé la « classe de services » en une « classe de services administrative », dont l'activité principale se caractérise par l'exercice de fonctions de gestion dans la hiérarchie administrative et opérationnelle, une « classe d'experts » avec des niveaux élevés de qualification technique, scientifique ou commerciale, et une classe de « services sociaux » caractérisée par une orientation vers la clientèle, un groupe qui comprendrait également des cols blancs commerciaux professionnellement qualifiés ayant la possibilité de conseiller les clients, par exemple. Sur la base de cette approche, Oesch (2006) a identifié trois logiques de travail qui servent de moyen de différenciation horizontale au sein de ce groupe plus large : il s'agit de la logique organisationnelle, qui est formatrice pour les salariés ayant un lien fort avec l'organisation, soit par l'exercice de l'autorité, soit par leurs objectifs de carrière ; la logique technique, qui se concentre sur le rôle des qualifications formelles et l'engagement dans les défis techniques du travail ; et la logique de service, qui est principalement déterminée par le contact interpersonnel avec le client et l'intérêt à fournir un service de qualité. Pour Oesch, l'axe vertical est défini par la possession de compétences commercialisables, avec quatre niveaux : professionnel et managérial, professionnel associé et managérial, professionnel qualifié et général, et routinier et élémentaire.

Enfin, pour Wright (1997), le point de départ de l'analyse est le problème de la classe moyenne dans la théorie marxiste des classes. Comme les auteurs susmentionnés, Wright analyse les compétences et les positions d'autorité comme des facteurs de différenciation au sein du groupe des salariés dépendants dans son ensemble, qui façonnent une position de classe distincte au sein de la structure de classe globale et justifient des catégorisations de classe différentes lorsqu'ils sont combinés de manière particulière. Wright établit une distinction entre les niveaux élevé, moyen et faible de compétences et d'autorité, produisant une matrice à six champs pour les différentes positions de classe des salariés dépendants, qui sont désignés respectivement comme experts, salariés qualifiés, salariés non qualifiés, experts, superviseurs qualifiés et non qualifiés, et cadres (subdivisés en « experts », « qualifiés » et « non qualifiés »). Selon Wright, l'exercice des compétences et de l'autorité peut établir des « positions de classe contradictoires ». Les salariés occupant ces positions sont donc en mesure de s'approprier une partie de la plus-value (le « surplus social ») générée par le système de production, soit parce qu'ils possèdent des compétences rares et commercialisables (une « rente de compétences »), soit parce que les entreprises souhaitent les conserver et leur verser une « rente de loyauté ».

Dans l'ensemble, les différents perfectionnements apportés à l'analyse de la structure des classes au cours des dernières années ont conduit à une compréhension plus nuancée du travail des cols blancs. La référence aux compétences et à l'autorité ou aux différentes logiques d'action et de travail, que l'on retrouve dans toutes les approches plus récentes, permet de traiter le problème de l'hétérogénéité au sein du groupe plus large des cols blancs, qui est fonction de la nature spécifique de leurs relations de travail, de leurs positions en termes de statut et de leurs attitudes à l'égard des questions liées au travail. Dans le même temps, cependant, la catégorie des cols blancs s'est également imposée comme un élément clé de l'analyse des classes.

Le travail des cols blancs a été et est – une fois de plus – un sujet central dans l'analyse de l'organisation du travail et des attitudes et perspectives des salariés, comme en témoignent les développements de la sociologie industrielle allemande. Au départ, cette discipline se concentrait sur le travail des cols bleus dans les grandes entreprises industrielles. Par nécessité, l'attention s'est déplacée vers le travail effectué par les cols blancs dans les bureaux, étant donné que les grandes entreprises industrielles se caractérisaient non seulement par une division complexe du travail et une évolution technique dynamique dans le domaine de la production directe, mais aussi par une bureaucratie industrielle en pleine expansion, accomplissant des tâches essentielles telles que l'administration et la gestion des processus et des personnes, la recherche et développement, ainsi que les achats et les ventes. Les cols blancs et les salariés ont d'abord été considérés comme un groupe de statut commun par opposition aux travailleurs manuels payés à l'heure, sans tenir compte des différences au niveau des activités ou des compétences professionnelles des cols blancs.

Alors que la sociologie industrielle des premières décennies de l'après-guerre s'est concentrée sur les différentes évolutions de la polarisation et de la différenciation des activités des cols blancs, deux interprétations opposées de cette évolution ont prévalu depuis les années 1970 : d'une part, la thèse de la déqualification, fondée sur l'abstraction et la standardisation croissantes du travail dues, entre autres, à l'introduction des technologies de l'information (Brandt *et al.*, 1978) ; et d'autre part, la thèse de la revalorisation et de la requalification du travail, les technologies de l'information soulageant les travailleurs de la pénibilité de la routine et mettant l'accent sur les compétences déployées dans le service à la clientèle ou la gestion des dossiers. Cette seconde thèse a été étendue en soulignant les ressources structurelles de pouvoir que les cols blancs peuvent mobiliser dans les négociations individuelles avec leurs supérieurs, selon l'observation que le processus de travail dépend de la volonté des salariés d'apporter leurs connaissances spécialisées et leur expérience (Littek et Heisig, 1987).

Ce débat se poursuit jusqu'à nos jours. La littérature récente distingue deux types d'attitude de la part des cols blancs : dans l'un, les salariés sont orientés vers une contribution au succès de l'organisation ; dans l'autre, l'accent est mis sur les intérêts du salarié. Un désir de contribuer a été identifié principalement

chez les cadres et les salariés hautement qualifiés. Il se caractérise par une combinaison d'attentes élevées en termes de qualité du travail et d'autonomie, ainsi que par le souhait de contribuer au bien-être de l'entreprise (Kotthoff, 1997 ; Kotthoff et Wagner, 2008). En retour, les salariés attendent des privilèges en termes de participation, de rémunération, de sécurité et de possibilités de développement individuel. Cette tendance contraste avec le modèle d'orientation des salariés observé notamment dans l'externalisation et la délocalisation dans le secteur des technologies de l'information, qui entraîne un sentiment d'insécurité et des craintes de perte d'emploi chez les travailleurs qualifiés dans les domaines des logiciels et des services informatiques, de l'administration et de la recherche et développement (Boes/Kämpf, 2010 ; Kämpf, 2008). La loyauté et le désir d'apporter une contribution, selon la théorie, cèdent la place à un sentiment d'impuissance chez les salariés, qui se conçoivent comme des travailleurs dépendants. C'est ce sentiment qui pourrait amener les cols blancs à envisager de se syndiquer.

Cette analyse est étayée par des résultats obtenus dans le domaine du travail de la connaissance, où la recherche suggère qu'il n'est plus approprié d'assimiler les « emplois de cols blancs » à de bonnes conditions de travail et les « emplois de cols bleus » à des conditions médiocres (Kalleberg, 2016). La restructuration des entreprises des dernières décennies a également entraîné une détérioration des conditions de travail dans les emplois à forte intensité de connaissances, ce qui se traduit par une intensification du travail, des contraintes de temps accrues, une baisse des salaires, l'érosion des pensions et des prestations de santé, ainsi qu'un affaiblissement de la sécurité de l'emploi. Dans certains endroits, on parle même d'« ateliers clandestins pour cols blancs » (Fraser, 2001).

Enfin, les changements dynamiques actuellement observables dans le travail des cols blancs ont conduit à une nouvelle réflexion sur leur travail. Deux tendances sont au premier plan : la numérisation et l'introduction de nouvelles formes de travail. En ce qui concerne la numérisation, une image ambivalente s'est dessinée : d'une part, les exigences en matière d'utilisation de logiciels d'information et de communication, de travail transfrontalier et de rapidité augmentent (Hoonakker, 2014) ; d'autre part, la tendance est à l'élimination des activités routinières et à une autonomie accrue dans le travail (Seibold/Stieler, 2016). Ces évolutions pourraient conduire à une polarisation des cols blancs entre ceux qui effectuent des activités routinières caractérisées par une standardisation croissante (Kämpf, 2018) et les salariés plus qualifiés capables de bénéficier d'un certain degré d'enrichissement de leur travail grâce à la numérisation (Waschull *et al.*, 2022). D'autres sujets liés à la numérisation comprennent le travail avec l'IA (Gmyrek *et al.*, 2032), le travail mobile (Seibold et Stieler, 2016) et le regroupement des services partagés de l'entreprise, dont beaucoup peuvent être automatisés (Ahlers, 2018).

La littérature de recherche plus récente a examiné les nouvelles formes d'organisation du travail sous deux aspects : le « travail de bureau allégé » et le « travail agile ». La stratégie sous-jacente du travail de bureau allégé consiste à transférer les approches de production allégée – telles que la standardisation, la cartographie de la chaîne de valeur, les 5S ou l'amélioration continue – aux processus d'entreprise qui n'ont qu'un rapport lointain avec la production (Boes *et al.*, 2016 ; Böhm, 2015 ; Bürkardt et Seibold, 2015). Selon Kämpf (2018), la numérisation est une condition préalable importante du travail de bureau allégé, principalement parce que le travail sur des objets numériques avec des flux de travail numériques se prête mieux à la standardisation et à l'optimisation. Par conséquent, les fonctions administratives dans les entreprises industrielles (telles que les RH, la finance, les ventes ou les services, et la logistique), caractérisées par la standardisation et l'orientation processus, sont très sensibles aux méthodes du travail de bureau allégé (Boes *et al.*, 2018). Le travail agile, quant à lui, vise à l'auto-organisation du travail au sein d'équipes dont les membres remplissent des rôles spécifiques et travaillent par cycles courts sous la forme de sprints (Bendel et Latniak 2020). Les formes de travail agiles se retrouvent dans l'industrie manufacturière, en particulier dans les domaines à haut niveau de qualification, tels que la R&D et le développement des TIC. Selon Boes *et al.* (2018), les méthodes agiles introduisent de nouvelles formes de transparence et d'ouverture dans ces domaines : les activités et les progrès des projets ne sont pas seulement visibles par l'équipe concernée, mais aussi par l'ensemble de l'organisation. Cela peut constituer une ressource pour les membres de l'équipe, par exemple en permettant une redistribution

des pics de la charge de travail au sein de l'équipe. D'un autre côté, il y a également un potentiel de conflit dû à la divulgation des différences de performances individuelles. Jusqu'à présent, on ne sait pas si et dans quelle mesure l'auto-organisation et l'autonomie dans les formes de travail agiles vont de pair avec du stress et une surcharge de travail.

Les résultats des recherches sur l'évolution actuelle du travail et des conditions de travail des cols blancs, ainsi que sur leur attitude à l'égard de leur travail et de leur carrière, présentent donc un tableau quelque peu mitigé. Si le travail autonome peut offrir des opportunités professionnelles intéressantes, l'intensification et la standardisation sous la forme du « travail de bureau allégé » peuvent représenter des sources de stress. En outre, ces conclusions sont basées sur des développements dans un nombre limité de pays et dans des segments spécifiques de l'industrie manufacturière et ne peuvent donc pas être généralisées. Une analyse plus générale et comparative serait nécessaire pour obtenir une vue d'ensemble des tendances et des développements du travail des cols blancs, et de leurs attitudes.

Dans le même temps, la décision de s'affilier à un syndicat ne dépend pas uniquement de la situation économique, des conditions de travail ou même de la position subjective des cols blancs. Elle dépend aussi en grande partie des syndicats eux-mêmes et de leurs activités. Si les syndicats dépendent en fin de compte de la décision des travailleurs de s'affilier à eux ou non, leurs activités peuvent grandement influencer ces décisions – par exemple, les services qu'ils offrent, les cadres de référence qu'ils développent pour expliquer ou résoudre les problèmes au travail, et la manière dont ils mobilisent et organisent les travailleurs. Pour explorer ces aspects, nous allons maintenant nous pencher sur les résultats de la recherche sur le syndicalisme des cols blancs et l'organisation syndicale.

2.2 Cols blancs et syndicats

Comment les syndicats du secteur manufacturier peuvent-ils attirer et syndiquer les cols blancs ? Deux courants de recherche permettent de répondre à cette question : le débat traditionnel sur le syndicalisme des cols blancs, d'une part, et les recherches et discussions plus récentes sur la syndicalisation, d'autre part.

Le débat sur le *syndicalisme des cols blancs* a atteint son apogée à la fin des années 1970 et au début des années 1980, période où les syndicats des pays anglo-saxons traversaient une phase d'expansion rapide, stimulée par un taux de syndicalisation croissant dans les domaines du travail non manuel dans les secteurs privé et public, et animée dans une certaine mesure par des syndicats qui représentaient uniquement les cols blancs. Le débat s'est concentré sur les facteurs à l'origine de la croissance des syndicats et sur les spécificités du syndicalisme des cols blancs qui le différencient du syndicalisme de cols bleus (pour une vue d'ensemble, voir Price, 1983). Les modèles de croissance des syndicats de cols blancs les plus populaires dans ce débat étaient ceux de Blackburn et Prandy (1965) et de Bain (1970).

Selon Blackburn et Prandy, la croissance des syndicats pouvait s'expliquer par trois facteurs : premièrement, l'attitude et le comportement de l'employeur dans le sens de la reconnaissance du syndicalisme par l'employeur ; deuxièmement, le développement de la bureaucratie dans laquelle le salarié individuel est traité comme un membre d'une catégorie ou d'un groupe avec un salaire collectivement déterminé, ce qui favorise l'action collective plutôt qu'individuelle ; et, enfin, le degré de contrôle que les salariés individuels ont sur leur travail, qui sera réduit en conséquence de la rationalisation. L'hypothèse était que plus ces conditions sont prononcées, plus les cols blancs sont enclins à se syndiquer – les syndicats de cols blancs développant de plus en plus les caractéristiques des syndicats de cols bleus en termes de fonctionnement comme un contre-pouvoir à la direction dans un contexte d'intérêts divergents.

Dans une autre approche, Bain (1970), dans son étude sur la croissance du syndicalisme des cols blancs au Royaume-Uni entre 1948 et 1964, a noté que la reconnaissance des syndicats par les employeurs et la

bureaucratisation du travail des cols blancs dans de grandes unités administratives – un processus qu'il a appelé la « concentration de l'emploi » – constituaient d'autres facteurs importants, mais en ajoutant une troisième condition cruciale : la mesure dans laquelle le soutien des autorités avait contribué à créer un « climat » favorable aux syndicats en termes de discours public, ainsi que des mesures visant à renforcer leur pouvoir institutionnel par le biais de la législation. Plus tard, Bain a introduit des facteurs économiques, tels que les fluctuations des salaires et des prix ou le chômage, comme quatrième facteur (Price, 1983).

Un deuxième aspect discuté à l'époque était la forme du syndicalisme des cols blancs – et plus précisément la question de savoir si les syndicats de cols blancs avaient le même caractère que leurs homologues des cols bleus et s'ils pouvaient être considérés comme une expression de l'activité de la classe ouvrière. Blackburn et Prandy (1965) ont créé le terme « unionateness » (syndicalité) pour caractériser le degré de similitude et de différence entre les syndicats de cols blancs et de cols bleus, et pour distinguer les syndicats des associations professionnelles. Ce terme englobe des indicateurs tels que la déclaration et l'enregistrement formel des organisations comme des syndicats, l'affiliation aux mêmes associations faitières, l'indépendance vis-à-vis de l'employeur, la négociation de conventions collectives et la volonté de mener des actions syndicales.

Toutefois, des critiques se sont élevées contre l'hypothèse selon laquelle les syndicats de cols blancs ressembleraient de plus en plus à des syndicats « normaux », une fois renforcées les conditions favorables à la création de syndicats. Kleingartner (1967), par exemple, a souligné le caractère divergent des modes d'organisation des intérêts collectifs des cols blancs. De ce point de vue, les syndicats avaient progressé dans la syndicalisation des cols blancs en créant des sections dédiées aux cols blancs, en engageant des diplômés comme responsables de la syndicalisation ou en traitant les problèmes professionnels rencontrés par les cols blancs. Néanmoins, les cols blancs – universitaires – orientés vers les normes des professions libérales et le prestige de leurs professions ont conservé leurs distances avec les syndicats et se sont appuyés sur les associations professionnelles pour représenter leurs intérêts collectifs. C'est pourquoi Kleingartner s'attendait à ce que des organisations hybrides combinant les caractéristiques des associations professionnelles et des syndicats gagnent en importance.

Enfin, Crompton (1968) a soutenu que l'ambiguïté observée dans les accords sur la représentation des cols blancs était le résultat d'une situation de classe caractérisée par une ambiguïté structurelle entre capital et travail, une idée déjà avancée par Lederer. Moins les cols blancs exercent des fonctions directement liées aux besoins du capital ou plus leur marge d'autonomie au travail est restreinte, plus ils ont tendance à s'organiser en syndicats et vice-versa. De ce point de vue, ce sont les différences dans les positions intermédiaires occupées par les cols blancs qui expliquent la dynamique syndicale des cols blancs.

Bien que le débat sur le syndicalisme des cols blancs ait permis de mieux comprendre les conditions et le caractère des syndicats de cols blancs, aucun n'a encore apporté de véritable réponse à la question de savoir comment la syndicalisation des cols blancs peut réussir compte tenu de la diversité évidente de leurs conditions de travail. Ces explications ont été limitées par le fait que le débat était ancré dans une approche structurelle du syndicalisme. Si les conditions politiques et économiques sont favorables et si les cols blancs perdent leurs caractéristiques distinctives, telles que l'autonomie, le professionnalisme et le statut, les syndicats sont susceptibles de prospérer – et vice versa. Ce que les syndicats font réellement pour attirer les cols blancs joue au mieux un rôle de second plan. Les syndicats sont tantôt les victimes, tantôt les bénéficiaires de circonstances objectives, qu'elles soient externes ou internes au travail et aux lieux de travail des cols blancs.

Cette vision sur les syndicats a été remise en question depuis les années 1990 par le débat sur la revitalisation et la *syndicalisation*. L'idée centrale est que la syndicalisation est une activité qui peut contribuer à accroître le taux de syndicalisation et à revitaliser les syndicats, en particulier lorsqu'ils sont confrontés à une crise

existentielle évidente. À cet égard, il s'agit en fait d'un débat sur les options dont disposent les syndicats pour se défendre et accroître leur force dans des conditions défavorables. Ce n'est donc pas un hasard si la syndicalisation comme stratégie syndicale s'est développée aux États-Unis à partir du début des années 1990 dans un environnement hostile aux syndicats en raison des tactiques antisyndicales des employeurs, de la dérégulation des marchés du travail et de l'effondrement des négociations collectives et du taux de syndicalisation dans le secteur privé. Dans cette situation, certains syndicats ont développé et testé de nouvelles stratégies visant clairement à accroître leur pouvoir organisationnel.

La syndicalisation est devenue un mot-clé désignant un ensemble de nouvelles pratiques syndicales qui forment le modèle de syndicalisation (pour une vue d'ensemble, voir Heery, 2015). Ce modèle repose, entre autres, sur : a) la participation des militants sur le lieu de travail ; b) la cartographie des travailleurs en fonction de leur propension à adhérer à un syndicat ; c) l'identification des problèmes ou des griefs susceptibles de justifier l'affiliation à un syndicat ; d) la formulation des arguments en faveur des syndicats dans le cadre d'un discours plus large sur la justice sociale ; e) l'organisation d'actions collectives pour mobiliser les travailleurs ; et f) la recherche de coalitions et l'union avec les mouvements sociaux.

Dans sa forme pure, la syndicalisation est un modèle basé sur le conflit. Les syndicats regagneront du pouvoir organisationnel en identifiant les injustices, en élaborant des revendications pour affronter la direction et en se mobilisant pour le conflit et l'action collective. En outre, la syndicalisation exige une profonde réorientation stratégique et structurelle des syndicats. Cela implique a) la formation de responsables professionnels de la syndicalisation, b) la mise en œuvre de plans et de budgets pour la syndicalisation, c) le développement de domaines clés et d'objectifs d'activités, et d) la création de départements de syndicalisation et la transformation de la syndicalisation en une tâche organisationnelle permanente pour les responsables syndicaux et les représentants syndicaux sur le lieu de travail.

La plupart des campagnes de syndicalisation analysées dans la littérature se sont déroulées dans les segments inférieurs de marchés du travail fragmentés, au sein d'une main-d'œuvre peu rémunérée, féminine ou migrante, sous contrats de travail précaires. Il a donc fallu s'écarter du modèle de syndicalisation pur. Par exemple, les travailleurs ont dû être recrutés en dehors des lieux de travail. En raison de la fragmentation des structures patronales et du travail indépendant en solo, le niveau d'organisation est celui du marché du travail plutôt que celui d'un employeur individuel. Des coalitions ont dû être constituées avec des organisations communautaires et les activités ont été encadrées par des références aux biens publics et à la qualité des soins. Les campagnes ont ciblé les responsables politiques plutôt que les employeurs (Heery, 2015).

En outre, le concept de syndicalisation n'est pas aussi clair qu'il n'y paraît. Dès le départ, le rôle du leadership dans les campagnes de syndicalisation a fait l'objet d'un débat. Si l'une des étapes essentielles de toute campagne de syndicalisation consiste à inciter les salariés à devenir des militants et des participants sur le lieu de travail, ces campagnes nécessitent également une planification et des ressources centralisées. La campagne a alimenté un débat sur la démocratie syndicale et le caractère centralisé ou décentralisé de la syndicalisation (Voss, 2010).

Une autre ambiguïté porte sur l'étendue et la profondeur des changements requis pour lancer la syndicalisation. Dans sa forme pure décrite ci-dessus, la syndicalisation n'est pas seulement une nouvelle stratégie destinée à impliquer les salariés, mais une manière profondément nouvelle d'organiser les syndicats, y compris sur des questions telles que l'allocation des ressources, l'organisation des départements et les tâches attendues des responsables syndicaux. Dans le même temps, la syndicalisation a également été discutée dans un sens plus faible, comme un instrument unique susceptibles d'être déployés parallèlement aux formes traditionnelles d'organisation syndicale (Brinkmann *et al.*, 2008). Il peut être question d'organiser des groupes cibles sans faire appel à des responsables professionnels de la syndicalisation au sein de l'organisation syndicale ou d'expérimenter de nouvelles formes de participation des membres parallèlement aux structures représentatives établies.

Enfin, l'approche conflictuelle considérée comme intrinsèque à la syndicalisation semble incompatible avec les approches de partenariat basées sur le consensus et pratiquées par les syndicats plus établis engagés dans les négociations collectives. Dans la forme pure de la syndicalisation, la négociation collective est un résultat possible, mais non nécessaire, des campagnes de syndicalisation, car l'objectif principal est d'accroître le pouvoir organisationnel, quelles que soient les conséquences sur les relations avec les employeurs. En outre, si la syndicalisation est considérée comme une approche de base dans laquelle les acteurs de la base sur le lieu de travail ont l'initiative, la négociation collective professionnalisée par les responsables syndicaux, que ce soit au niveau local, régional ou sectoriel, perdra de son importance. Également, le partenariat avec les employeurs peut être considéré comme un obstacle à la réalisation des objectifs de syndicalisation (Badigannavar/Kelly, 2011).

À l'inverse, d'autres auteurs ont souligné que les travailleurs pourraient avoir une préférence pour les relations de travail coopératives et que les conventions collectives peuvent produire des avantages pour les travailleurs qui ne sont pas possibles dans une approche purement conflictuelle (Ackers, 2015). Les syndicats doivent également apporter des améliorations afin de conserver les membres gagnés par des campagnes de syndicalisation, ce qui suggère de remplacer la lutte permanente par des conflits stratégiques et limités sur des enjeux gagnables (Cregan 2005).

En conséquence, Heery (2015) a proposé de combiner syndicalisation et partenariat. De ce point de vue, la syndicalisation serait une stratégie appropriée pour les travailleurs à bas salaires et les employeurs hostiles aux syndicats, tandis que le partenariat serait une stratégie pour les employeurs à hauts salaires avec des syndicats reconnus et établis. Dans le même temps, la syndicalisation pourrait être utilisée comme première étape pour accroître le pouvoir organisationnel des syndicats, suivie de la reconnaissance et d'une approche coopérative. Les stratégies intégratives combinent renforcement du pouvoir organisationnel des syndicats et avantages potentiels de la coopération avec les employeurs.

Cette solution souligne toutefois à quel point les cols blancs eux-mêmes ne jouent au mieux qu'un rôle marginal dans le débat sur la syndicalisation. Aucune des deux stratégies n'aborde le problème de la syndicalisation des cols blancs dans l'industrie manufacturière, où nombre d'entre eux travaillent déjà dans des entreprises couvertes par les négociations collectives et qui ne sont pas hostiles aux syndicats en général. Les cols blancs ne sont pas non plus des travailleurs à bas salaires. Le problème pour les syndicats consiste plutôt à syndiquer des cols blancs qui peuvent déjà travailler dans le cadre d'accords de partenariat et être relativement bien payés. Dans ces conditions, une approche purement conflictuelle semble avoir peu de chances de réussir étant donné les orientations plus coopératives des cols blancs. Dans le même temps, une approche purement partenariale semble également insuffisante étant donné qu'elle n'a pas encore produit d'effets positifs intrinsèques en termes de syndicalisation.

Ce dilemme pourrait conduire les syndicats à opter pour des stratégies de syndicalisation plus sélectives – ou plus étroites – compatibles avec une logique de partenariat, comme avec des formes traditionnelles de représentation syndicale sur le lieu de travail. Cette hypothèse rejoint les conclusions de Haipeter (2016) qui a analysé un certain nombre d'initiatives prises par les syndicats et les comités d'entreprise pour syndiquer les cols blancs dans l'industrie manufacturière allemande il y a une dizaine d'années (Haipeter, 2016b). Cette analyse a révélé l'existence d'un éventail de stratégies de syndicalisation différentes, tant de la part des syndicats que des comités d'entreprise : par exemple, des campagnes de syndicalisation stratégiques menées par le syndicat sur des lieux de travail caractérisés par du travail pour cols blancs hautement qualifié dans les services informatiques ou l'ingénierie, où il n'y avait ni syndicat ni comité d'entreprise ; des initiatives de la part des comités d'entreprise visant à offrir des possibilités de participation aux cols blancs par le biais d'instruments tels que des enquêtes auprès des travailleurs, des tables rondes ou des groupes de travail composés de comités d'entreprise et de travailleurs ayant des responsabilités sur des sujets spécifiques ; le recrutement de salariés pour travailler au sein des comités d'entreprise ; ou la participation des salariés aux conflits locaux sous la forme de réunions et de votes informels lors des négociations sur les systèmes de paiement pour les

salariés ne relevant pas du champ d'application des conventions collectives et dont les revenus sont nettement supérieurs à la classe la plus élevée de ces conventions.

L'utilisation de ces options a dépendu des circonstances du lieu de travail, par exemple de l'existence d'un comité d'entreprise ou de la composition professionnelle de la main-d'œuvre. Dans les deux cas, l'accent a été mis sur la mise en œuvre – si elle n'existait pas auparavant – ou l'amélioration de la portée de la représentation sur le lieu de travail en veillant à ce que les intérêts des cols blancs bénéficient d'une priorité appropriée afin de les inciter à s'impliquer dans les comités d'entreprise et les syndicats. Ce cas de figure peut être considéré comme une confirmation de l'hypothèse selon laquelle la représentation sur le lieu de travail et la manière dont elle agit jouent un rôle crucial dans la syndicalisation (Waddington, 2015).

La discussion sur les positions et les attitudes des cols blancs, les changements dans le travail et les conditions de travail, le syndicalisme et la syndicalisation des cols blancs constitue un contexte utile pour une recherche plus ciblée sur les conditions et les pratiques de syndicalisation des cols blancs par les syndicats de l'industrie manufacturière. Trois aspects particuliers sont ressortis des recherches antérieures.

Le premier concerne les *caractéristiques des cols blancs* en termes de nombre, de proportion de la main-d'œuvre qu'ils représentent dans l'industrie manufacturière, de leur composition en termes de compétences, de tâches et de genre, ainsi que de leur travail et de leurs conditions de travail. Que nous apprennent les données disponibles sur le travail et les conditions de travail des cols blancs dans l'industrie manufacturière en Europe et quels changements peuvent être observés ?

Le deuxième aspect concerne *les perceptions subjectives et les attitudes des cols blancs* à l'égard des problèmes et des conditions de travail, ainsi que des syndicats. Quels sont les principaux problèmes identifiés par les cols blancs concernant leurs conditions de travail et qui pourraient être abordés par les syndicats ? Comment les cols blancs perçoivent-ils les syndicats et qu'est-ce qui les rend attractifs ou non ? Dans quelle mesure les attitudes varient-elles en fonction des pays, des niveaux de qualification, de l'âge et du genre ou de l'affiliation syndicale ?

Le troisième aspect, enfin, est lié aux *syndicats et à leurs stratégies de syndicalisation*. Quels sont, de leur point de vue, les principaux problèmes posés par le travail des cols blancs ? Comment les intérêts des cols blancs sont-ils représentés au sein de leurs structures organisationnelles ? Quel rôle joue la syndicalisation et comment fonctionnent les pratiques d'organisation syndicale ? Ces trois aspects seront analysés dans les trois chapitres suivants qui se fondent sur les résultats du projet de recherche BEREP.

3. Nombres, caractéristiques et conditions de travail des cols blancs

3.1 Les résultats de l'enquête

Quelle est la proportion de cols blancs dans la main-d'œuvre de l'industrie manufacturière ? Quelles sont leurs caractéristiques en termes de niveau d'éducation et de profession ? Et quelles sont leurs conditions de travail ? Ces questions seront analysées dans ce chapitre en examinant les huit pays de notre échantillon – Finlande, France, Allemagne, Irlande, Pologne, Roumanie, Espagne et Suède – sur la base d'une analyse des données secondaires de trois ensembles de données : la European Working Conditions Survey (EWCS – enquête européenne sur les conditions de travail), la European Labour Force Survey (EU-LFS – l'enquête sur la main-d'œuvre européenne) et le German Socio-Economic Panel (SOEP – panel socio-économique allemand). Ces sources ont été sélectionnées parce que chacune d'entre elle contient des données sur les conditions de travail et les attitudes des cols blancs dans l'industrie manufacturière qui peuvent être utilisées dans une analyse comparative.

- L'EWCS est organisée par la Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail et a lieu tous les cinq ans environ. Elle a récemment été élargie afin d'inclure plus de 70 000 travailleurs dans 36 pays européens. L'analyse est basée sur l'enquête téléphonique européenne sur les conditions de travail (EWCTS) 2021, qui a été réalisée par téléphone pour la première fois cette année-là en raison de la pandémie de Covid-19. En raison d'un changement au niveau de la méthode d'enquête, il n'est pas possible de faire une comparaison directe avec les éditions précédentes. La taille des échantillons de chaque pays varie entre 1 000 et 4 200 entretiens. La population de base pour l'analyse est celle des salariés âgés de 18 à 65 ans. Les stagiaires n'ont pas été inclus dans l'analyse.
- L'enquête EU-LFS est une enquête par échantillonnage aléatoire rotatif couvrant la population des ménages privés dans 35 pays européens (actuellement). Les unités d'échantillonnage sont les logements, les ménages ou les individus, en fonction des cadres d'échantillonnages spécifiques à chaque pays. En 2016, la taille de l'échantillon de l'ELFS était d'environ 4 500 000 personnes. Les données sont collectées par les instituts nationaux de statistique de toute l'Europe et traitées de manière centralisée par Eurostat.
- L'enquête SOEP est une enquête répétée représentative des ménages privés en Allemagne, basée à l'Institut allemand de recherche économique (DIW). L'enquête a été réalisée auprès des mêmes personnes et familles chaque année depuis 1984 (de nouveaux échantillons ont été ajoutés au fil du temps). Les personnes et les familles interrogées ont été sélectionnées au hasard pour représenter la population vivant en Allemagne. Quelque 14 000 ménages et 30 000 personnes y ont participé.

L'EWCS et l'EU-LFS permettent des analyses comparatives des conditions de travail et des orientations des cols blancs de l'industrie manufacturière dans les pays sélectionnés. Bien que le champ des questions posées sur ces sujets dans l'EWCS soit nettement plus large que dans l'EU-LFS, celle-ci, en tant qu'enquête tournante, permet de créer des séries temporelles et de suivre les tendances. En revanche, l'EWCS n'est menée que tous les cinq ans et les chiffres de 2021 ne peuvent être comparés à ceux des vagues précédentes en raison de la modification méthodologique de l'enquête. Quant à l'enquête SOEP, il s'agit d'une source de données allemandes. Elle ne peut être utilisée pour une analyse comparative. Par contre, elle permet une analyse plus approfondie du cas allemand sur un certain nombre de points.

Contrairement aux deux autres sources de données, le SOEP demande également si les répondants sont des cols bleus ou des cols blancs. La classification comme col blanc est donc basée sur l'auto-évaluation des répondants. En revanche, les cols blancs sont définis analytiquement dans les deux autres enquêtes à l'aide de codes CITP. La catégorie des cols blancs comprend ainsi les codes CITP 10 (cadres), 20 (professions libérales), 30 (techniciens et professions intermédiaires), 40 (employés de bureau) et 50 (personnel des services et de la vente). Les secteurs industriels ont été définis sur la base des groupes 10 à 33 de la NACE rév. 2 (code NACE C).

Dans l'EWCS ainsi que, dans une certaine mesure, l'EU-LFS, l'analyse différenciée par pays, par secteur et par catégorie de salariés conduit parfois à des nombres de cas faibles si d'autres sous-catégories telles que le genre ou l'âge doivent être formées. Nous avons donc décidé de n'analyser ces sous-groupes que si le nombre de cas permettait d'obtenir des résultats statistiquement fiables. En parallèle, nous avons indiqué le nombre de répondants dans les cas respectifs. Même si la qualité des données est donc limitée, c'est le seul moyen d'analyser les conditions de travail des cols blancs de manière comparative à l'aide de données statistiques. Cette étude est la première à faire usage de cette possibilité.

3.2 Part des cols blancs dans la main-d'œuvre manufacturière

La proportion de cols blancs dans la main-d'œuvre de l'industrie manufacturière est un indicateur clé de l'urgence pour les syndicats de syndiquer ce groupe de salariés. Plus leur proportion est élevée et plus elle augmente rapidement, plus il est urgent de les inciter à s'affilier à un syndicat afin de maintenir le pouvoir organisationnel des syndicats dans l'industrie et, partant, leur rôle de premier plan comme acteurs collectifs du dialogue social.

Les proportions de cols blancs dans la main-d'œuvre de l'industrie manufacturière varient selon les pays et les sources de données (Tableau 2). Selon l'EWCS, la proportion de cols blancs dans l'ensemble de la main-d'œuvre de l'industrie manufacturière varie entre 18 % en Roumanie et 62 % en Irlande. L'Allemagne et la Suède affichent des parts très élevées de 56 % et 55 % respectivement, tandis que l'Espagne et la Pologne se situent bien en dessous de ce niveau avec un peu moins ou un peu plus de 40 %. Selon les chiffres de l'EU-LFS, les pourcentages sont légèrement plus élevés en Finlande, en Roumanie, en Espagne et en Suède, mais nettement moins élevés en Irlande, en France et en Pologne ; il en va de même en Allemagne, dans une moindre mesure. Ces différences peuvent trouver leur origine dans la faiblesse du nombre de cas ou des interprétations différentes des codes CITP et NACE par les répondants¹.

Indépendamment de cela, globalement, dans cinq des huit pays analysés – Finlande, France, Allemagne, Irlande et Suède –, environ la moitié ou plus des salariés du secteur manufacturier sont des cols blancs. En Pologne et en Espagne, cette proportion se situe autour de 40 % ; il n'y a qu'en Roumanie qu'elle est inférieure à 20 %.

¹ Selon l'EWCS, le nombre de cas de cols blancs dans l'industrie manufacturière est plutôt faible en Suède (107), en Roumanie (121), en Finlande (128) et en Irlande (131), et plus élevé en Allemagne (411). Les nombres de cas dans l'EU-LFS sont beaucoup plus élevés dans certains pays, allant de 100 en Irlande à 3 500 en Allemagne.

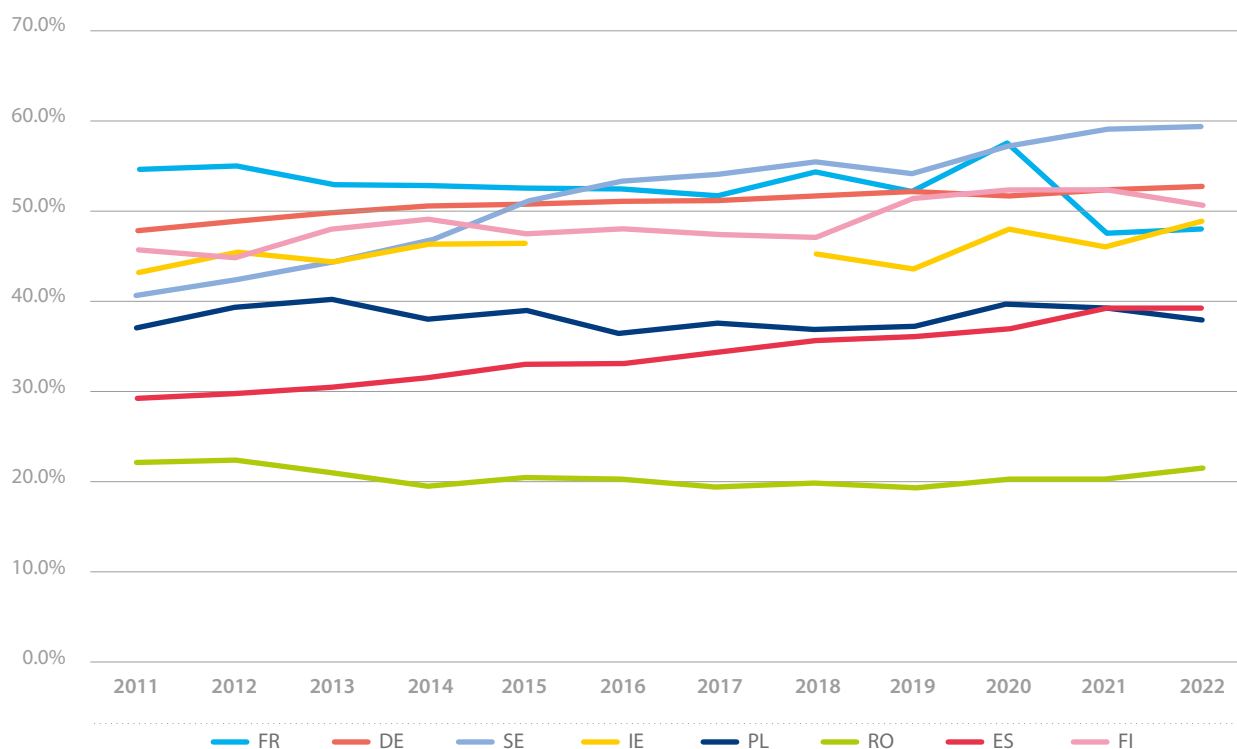
TABLEAU 2 : Part des salariés dans l'industrie manufacturière dans les pays sélectionnés

Pays	Part des cols blancs dans l'industrie manufacturière en % EWCS 2021	Part des cols blancs dans l'industrie manufacturière en % EU-LFS 2022
Finlande	48.5	51.7
France	54.1	46.8
Allemagne	55.6	51.7
Irlande	62.3	45.4
Pologne	44.8	38.5
Roumanie	18.2	19.6
Espagne	37.4	38.5
Suède	55.3	58.2

Source: EWCS, EU-LFS, calculs des auteurs. Nombre de cas (N) pour les cols blancs : EWCS: Allemagne (GE) 411, France (FR) 292, Espagne (ES) 152, Finlande (FI) 128, Suède (SE) 107, Irlande (IE) 131, Pologne (PL) 261, Roumanie (RO) 121 ; EU-LFS : Allemagne 3942, France 1373, Espagne 830, Finlande 150, Suède 268, Irlande 127, Pologne 1160, Roumanie 312.

Les tendances à long terme sont également importantes pour déterminer l'urgence avec laquelle les syndicats doivent réagir. Selon les données de l'EU-LFS (Figure 1), la proportion de cols blancs dans l'industrie manufacturière a significativement augmenté au cours des dix dernières années dans plus de la moitié des pays de l'échantillon. En Suède, l'augmentation a été d'environ 20 %, en Pologne de quelque 10 %, en Finlande d'environ 7 % et en Allemagne et en Irlande d'environ 5 %. En Espagne, les chiffres sont restés plus ou moins constants sur le long terme. En Roumanie, en revanche, la proportion de cols blancs dans l'industrie manufacturière a stagné, tandis qu'en France, une légère augmentation jusqu'en 2020 a été suivie d'une forte baisse en 2021 et 2022.

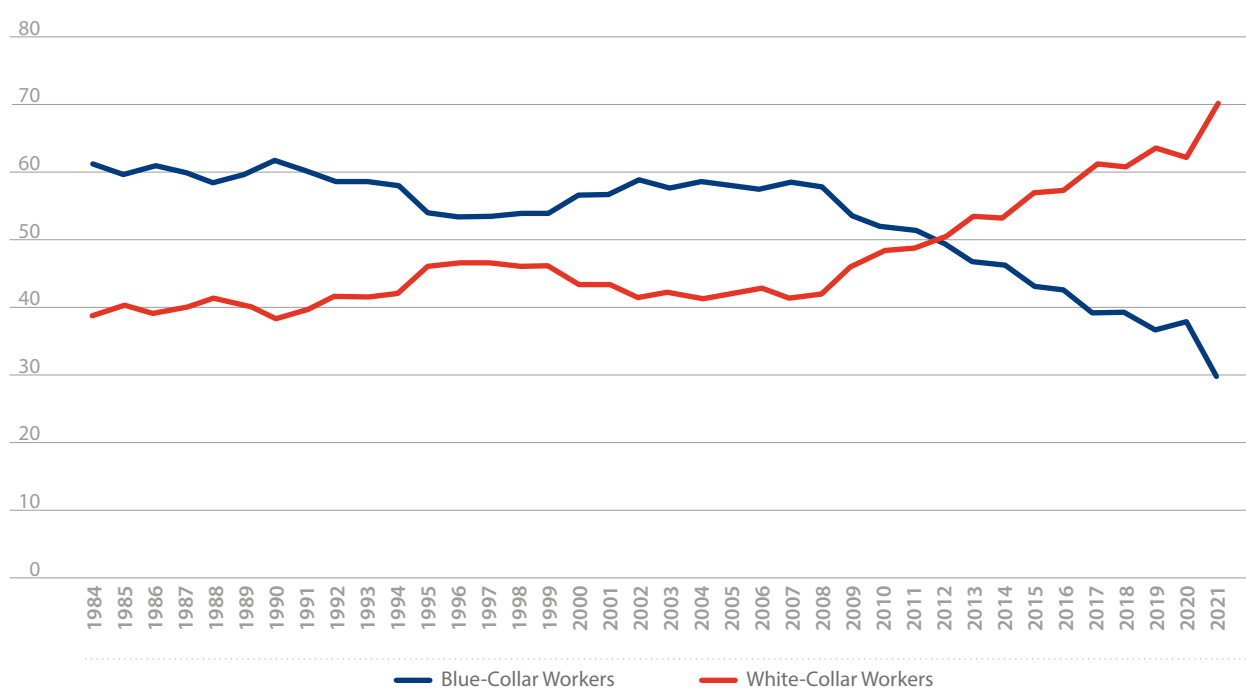
FIGURE 1: Share of white-collar workers in manufacturing in selected countries, 2011-2022 (EU-LFS)



Source: nos propres calculs. N GE varie entre 3349 (2011) et 3980 (2021), N ES varie entre 701 (2014) et 884 (2020), N FI varie entre 137 (2015) et 159 (2021), N FR varie entre 1287 (2021) et 1712 (2012), N IE varie entre 83 (2011) et 127 (2021), N PL varie entre 783 (2011) et 1160 (2022), N RO varie entre 292(2021) et 326 (2012), N SE varie entre 206 (2011) et 271 (2021)

La proportion croissante de cols blancs dans la main-d'œuvre de l'industrie manufacturière est particulièrement évidente en Allemagne d'après les données du SOEP (Figure 2). Selon l'auto-évaluation des répondants, un point de basculement a été atteint en 2012, lorsque la proportion de cols blancs a dépassé pour la première fois celle des cols bleus. Depuis lors, leurs parts respectives ont divergé à une certaine vitesse, l'écart se creusant fortement en faveur des cols blancs, dont la part atteindra 70 % d'ici 2021.

FIGURE 2 : Proportion de cols blancs et de cols bleus dans l'industrie manufacturière en Allemagne, 1984-2021 (SOEP)



Source : propres calculs. N GE varie entre 3349 (2011) et 3980 (2021), N ES varie entre 701 (2014) et 884 (2020), N FI varie entre 137 (2015) et 159 (2021), N FR varie entre 1287 (2021) et 1712 (2012), N IE varie entre 83 (2011) et 127 (2021), N PL varie entre 783 (2011) et 1160 (2022), NRO varie entre 292(2021) et 326 (2012), N SE varie entre 206 (2011) et 271 (2021)

Selon les chiffres de l'EWCS, la proportion de femmes parmi les cols blancs de l'industrie manufacturière varie de 24 % en Finlande à 42 % en Irlande (Tableau 3). Il n'y a qu'en Roumanie que la proportion de femmes est plus élevée chez les cols bleus (environ 52 %) que chez les cols blancs (un peu moins de 40 %). Dans l'ensemble, la syndicalisation des cols blancs implique également la syndicalisation des femmes dans une mesure beaucoup plus importante qu'auparavant.

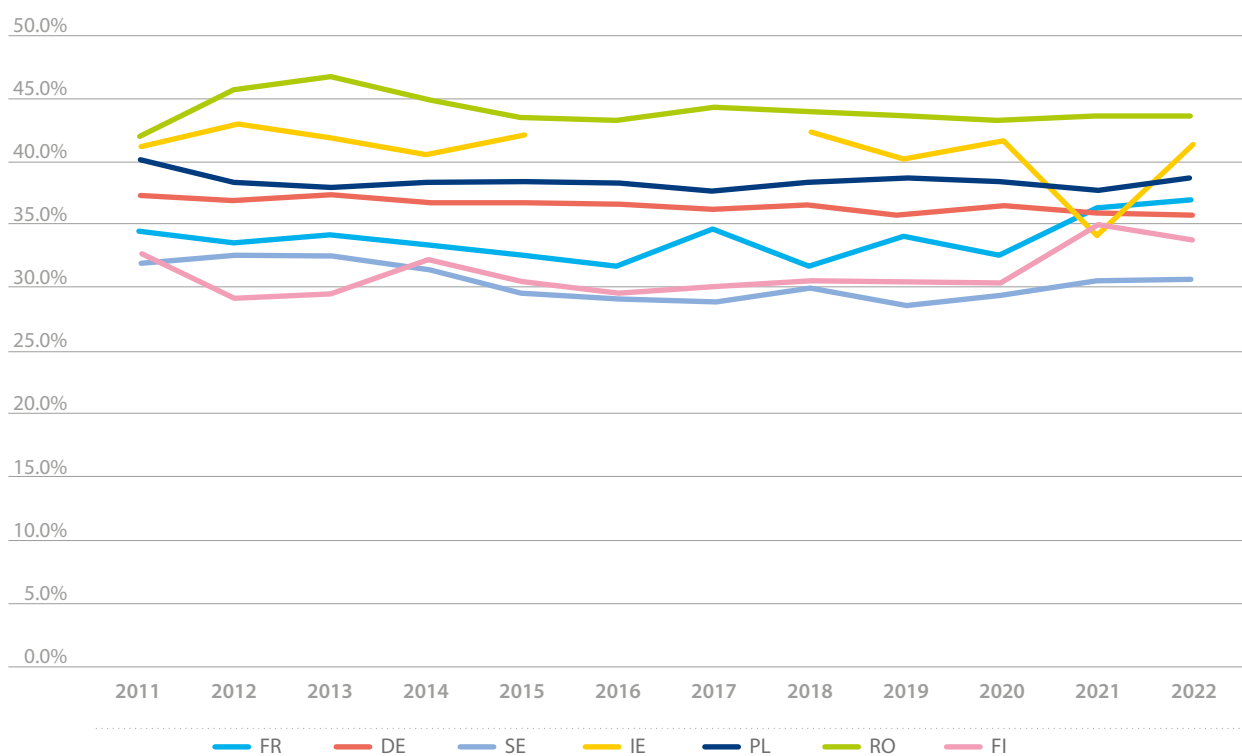
TABLEAU 3 : Proportion de femmes dans le total des cols bleus et des cols blancs dans l'industrie manufacturière, par pays, 2021

Pays	Cols bleus (%)	Cols blancs (%)	Total (%)
Allemagne	17,8	34,4	27,1
France	21,6	39,3	31,2
Espagne	16,6	38,3	24,7
Finlande	20,5	24,2	22,3
Suède	17,0	36,2	27,6
Irlande	29,1	42,0	37,1
Pologne	33,7	41,2	37,0
Roumanie	52,1	39,9	49,9

Source : EWCS 2021, nos propres calculs

Selon l'EU-LFS, la proportion de femmes est restée globalement constante au fil du temps, à l'exception de fluctuations mineures, sans augmentation ou diminution significative dans la comparaison des pays (Figure 3).

FIGURE 3: Proportion de femmes parmi les cols blancs dans l'industrie manufacturière, 2011-2022 (EU-LFS)



Source : nos propres calculs. N DE varie entre 1246 (2011) et 1431 (2021), N ES varie entre 258 (2013) et 371 (2020), N FR varie entre 467 (2020) et 586 (2012), N PL varie entre 304 (2012) et 450 (2022), N RO varie entre 127 (2020) et 149 (2012).

3.3 Niveaux d'éducation, professions et rôles

La tendance à l'augmentation de la proportion de cols blancs dans la main-d'œuvre de l'industrie manufacturière s'est également accompagnée d'une modification de la structure des compétences et des activités et positions des salariés dans les hiérarchies d'entreprise.

Dans l'ensemble, une grande majorité des cols blancs ont atteint un niveau d'éducation tertiaire (Tableau 4). La proportion de salariés diplômés de l'enseignement supérieur est particulièrement élevée en France (76 %) et en Irlande (75 %), mais nettement plus faible en Allemagne (environ 52 %). Cela s'explique probablement par le rôle important joué par le système dual de formation professionnelle et les programmes de formation continue qui en découlent et que de nombreux jeunes ayant quitté l'école utilisent comme alternative à l'université.

Par rapport aux cols blancs, le principal niveau d'études le plus élevé des cols bleus est l'enseignement secondaire. Il n'y a qu'en Irlande que la proportion de diplômés parmi les cols bleus est particulièrement élevée, avec un peu plus de 48 %, tandis que la proportion de diplômés de l'enseignement secondaire est nettement plus faible que dans les autres pays, avec un peu moins de 48 %.

TABLEAU 4 : Niveau d'éducation des cols bleus et des cols blancs dans l'industrie manufacturière 2021 (en %)

Pays	Cols bleus			Cols blancs		
	Primaire	Secondaire	Tertiaire	Primaire	Secondaire	Tertiaire
Allemagne	1,9	88,0	10,1	0,4	47,8	51,8
France	0,0	82,3	17,7	0,0	24,1	76,0
Espagne	4,6	82,5	12,9	1,8	34,7	63,5
Finlande	1,4	83,8	14,8	0,9	31,4	67,7
Suède	0,0	80,3	19,7	0,0	35,1	64,9
Irlande	4,0	47,7	48,3	0,0	24,6	75,4
Pologne	0,0	84,4	15,6	0,0	29,0	71,0
Roumanie	2,3	92,8	4,9	0,0	31,2	68,9

Source : EWCS 2021, calculs des auteurs

L'examen de la structure des groupes professionnels dans les cinq catégories des codes CIP – travailleurs des services et de la vente, personnel de bureau, techniciens et professions associées – permet de dégager plusieurs tendances (Figure 4).

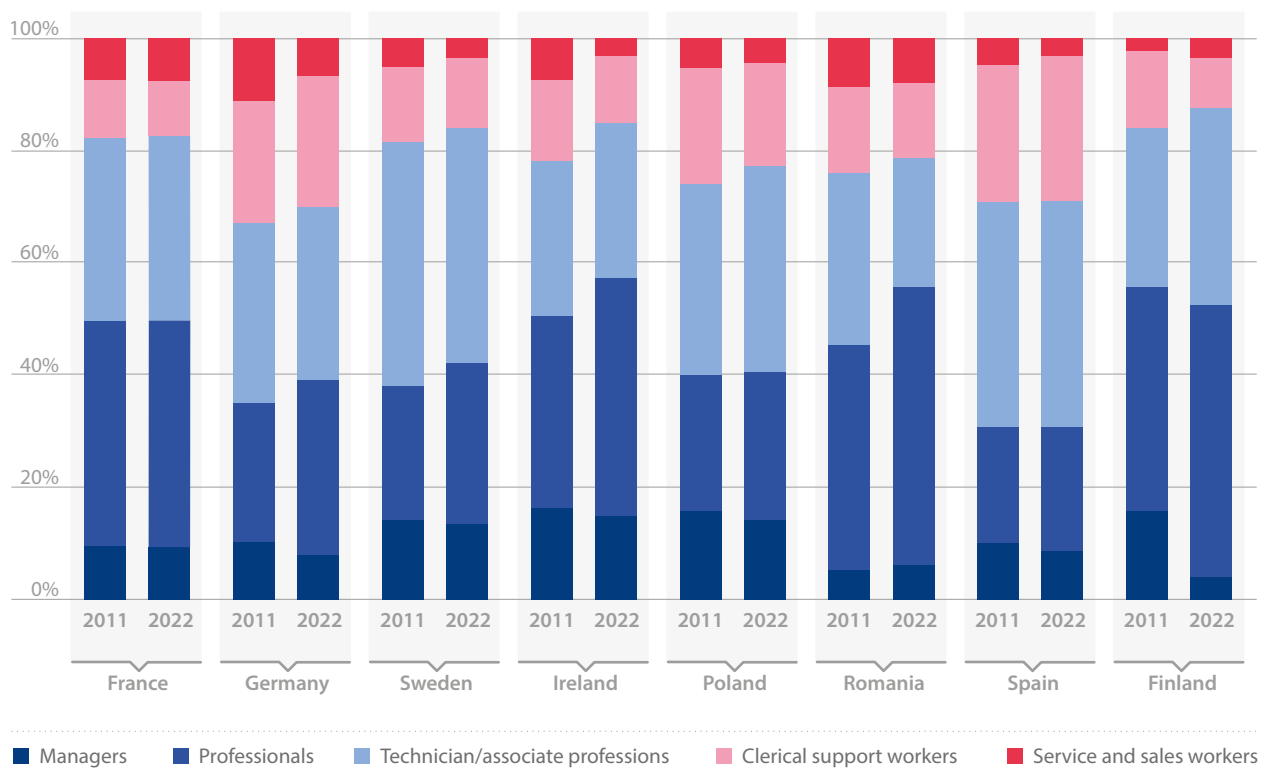
Dans presque tous les pays couverts à l'exception de la Finlande, la proportion de travailleurs des services et de la vente parmi les cols blancs a légèrement diminué au cours de la dernière décennie. Il en va de même pour les employés de bureau. L'Allemagne fait ici figure d'exception, avec une légère augmentation de ce groupe de salariés, dont la proportion est déjà plus élevée en Allemagne que dans n'importe quel autre pays de notre échantillon.

Dans la moitié des pays analysés – Allemagne, Suède, Pologne et Espagne – le groupe de cols blancs le plus important en termes quantitatifs est celui des techniciens et des professions associées. Leur

proportion est restée relativement constante dans la plupart des pays, même si on la compare dans le temps, à l'exception d'une baisse significative en Roumanie et d'une forte augmentation en Finlande. Dans l'autre moitié des pays repris dans l'étude, les professions libérales forment le groupe professionnel dont la part est relativement la plus élevée. Les professions libérales ont également gagné en importance dans tous les pays à l'exception de la France. L'Irlande, la Finlande et la Roumanie arrivent en tête avec une augmentation d'environ 9 % sur la dernière décennie. En Allemagne et en Suède, l'augmentation a également été supérieure à 5 %.

L'importance croissante des experts, mais aussi la proportion toujours élevée de techniciens, est probablement liée étroitement à des tendances telles que la numérisation et l'écologisation de la production ou la complexité accrue des produits. Le besoin de spécialistes, d'experts et de techniciens en informatique pour le développement de produits est donc en augmentation. L'industrie automobile en est un exemple : la numérisation pénètre à la fois les produits et les processus, et se concentre sur les systèmes d'exploitation des véhicules, la conduite autonome et l'infodivertissement (Galgóczi, 2023).

FIGURE 4 : Cols blancs par statut professionnel, 2011 et 2022



Source : EU- LFS ; nos propres calculs. N GE 2011: 3349, 2022: 3942; N ES 2011: 747, 2022: 830; N FI 2011: 151, 2022: 150; N FR 2011: 1697, 2022: 1373; N IE 2011: 83, 2022: 127; N PL 2011: 783, 2022: 1160; N RO 2011: 323, 2022: 312; N SE 2011: 206, 2022: 268.

Contrastant avec cette augmentation de la proportion des experts techniques, la proportion de cols blancs exerçant des tâches managériales diminue dans la plupart des pays, à l'exception de la Roumanie et de la France où elle est restée constante. Toutefois, ces tendances s'inscrivent dans des contextes de départ très différents du point de vue de la proportion de cadres. Alors que la proportion de cadres en Irlande, en Pologne, en Suède et en Espagne est d'environ 15 % ou légèrement inférieure, elle est inférieure à 10 % en France, en Allemagne, en Roumanie et en Finlande. En Finlande, la proportion a même chuté de près de 12 % pour s'établir à seulement 4 %.

L'une des raisons de cette baisse pourrait être l'évolution de l'organisation du travail vers des formes de travail davantage orientées vers les projets et l'agilité. L'auto-organisation des salariés joue un rôle majeur dans ces approches, avec pour conséquence un déclin de la gestion et du contrôle hiérarchiques. Les stratégies de travail de bureau allégé pourraient également avoir contribué à cette baisse étant donné que l'un des arguments en faveur de l'adoption de cette forme de rationalisation est l'élargissement de l'étendue du contrôle managérial.

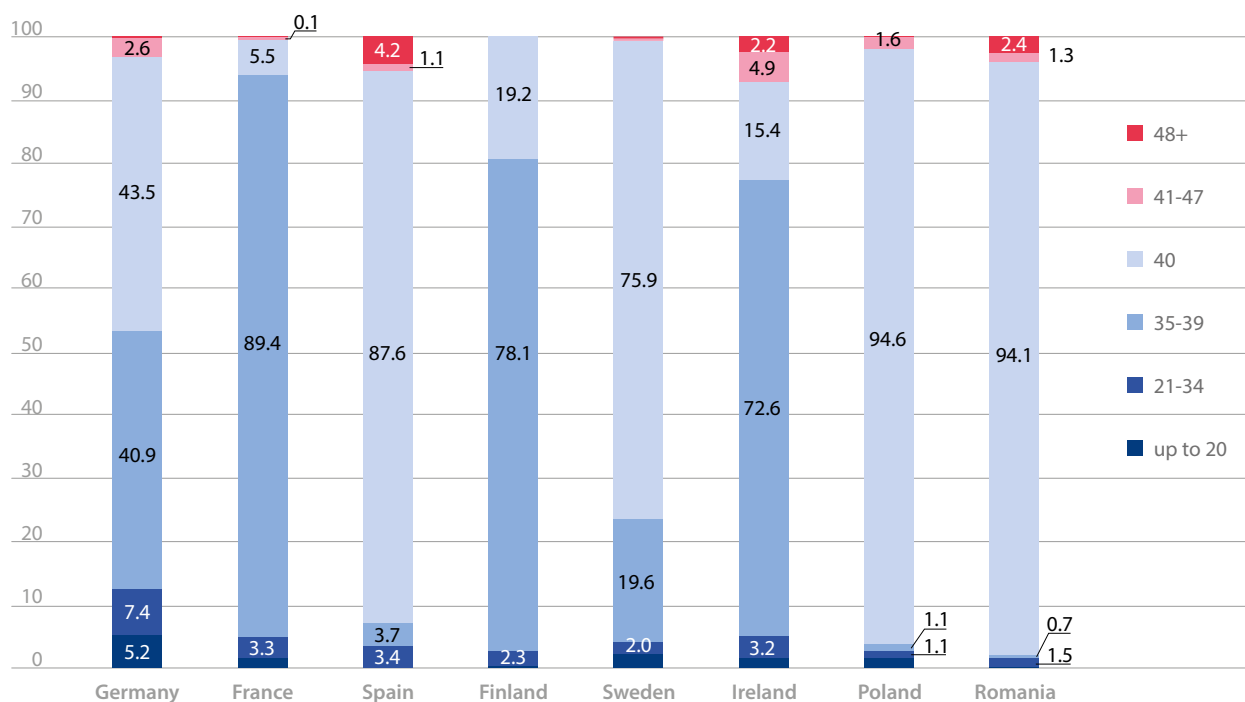
Toutefois, ces tendances n'expliquent pas le degré de variation internationale au niveau de la proportion des différents niveaux de gestion. Deux explications possibles peuvent être avancées. La première concerne les traditions et cultures organisationnelles nationales. Il se peut que des pays comme l'Espagne, la Pologne et l'Irlande aient des traditions relativement fortes en termes de contrôle managérial étroit et de hiérarchies complexes. Les tâches confiées aux cadres pourraient également différer ; ils pourraient par exemple être davantage impliqués dans les opérations de production, tâches laissées ailleurs aux spécialistes. Une deuxième explication pourrait être que les entreprises occupent des positions différentes dans la chaîne de valeur mondiale en fonction de leur localisation nationale. Plus la part de la recherche et développement ou du développement et des services informatiques est importante, plus la proportion de cadres est susceptible d'être faible en raison de la généralisation du travail agile dans ces domaines ; à l'inverse, plus les cols blancs sont engagés dans l'administration, plus la proportion de cadres est susceptible d'être élevée.

3.4 Working time

Le temps de travail est un élément central des conditions de travail des salariés et, avec le salaire, il est donc au cœur des conflits collectifs de travail. Pour les entreprises, la question est de savoir combien de temps et avec quelle flexibilité elles peuvent utiliser le travail des salariés moyennant un salaire donné ; pour les salariés, la question est de savoir si et comment ils peuvent concilier leurs heures de travail avec d'autres besoins de la vie et combien de temps ils doivent ou, selon leur attitude à l'égard du travail, peuvent passer au travail.

Les données de l'EWCS suggèrent l'existence de deux grands groupes de pays en ce qui concerne les heures contractuelles des cols blancs dans l'industrie manufacturière. Tout d'abord les pays où la durée standard des heures de travail contractuelles pour les salariés à temps plein est de 40 heures par semaine ; et deuxièmement, les pays où la semaine standard est plus courte, de 35 à 40 heures (Figure 5). Le premier groupe comprend la Pologne, la Roumanie, la Suède et l'Espagne. Ces pays ont une semaine de travail conventionnelle de 40 heures, bien que la couverture des négociations varie dans ces pays : elle est très élevée en Suède et en Espagne, faible en Roumanie et très faible en Pologne. En Roumanie et en Pologne, cependant, la semaine de 40 heures semble également être la norme dans les contrats individuels. Les pays du deuxième groupe sont la Finlande, l'Irlande et la France, où les heures hebdomadaires convenues sont inférieures à 40 heures. En Finlande et en France, la couverture étendue des négociations garantit une application à la plupart des travailleurs ; en Irlande, les heures de travail convenues collectivement et individuellement sont généralement de 39 heures, et donc également inférieures à la barre des 40 heures.

FIGURE 5 : Durée contractuelle du travail des cols blancs dans l'industrie manufacturière en 2021 (tranches horaires en %)

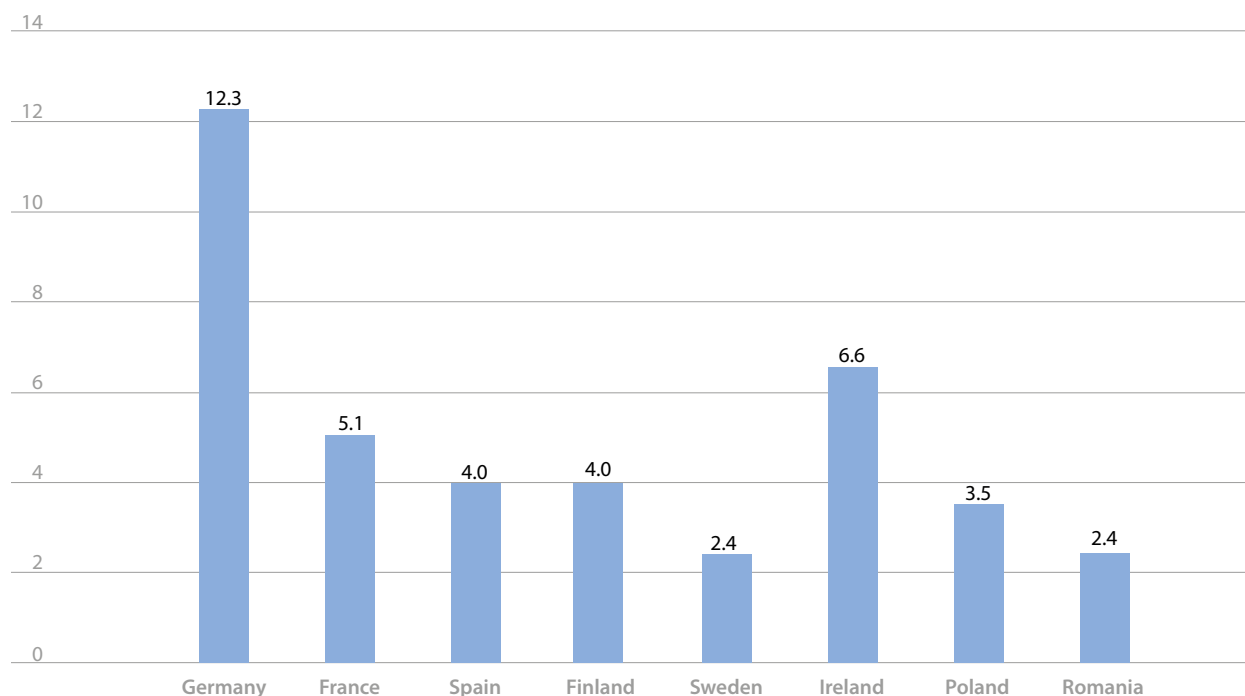


Source : EWCS 2021, calculs des auteurs. Pour la France, le nombre de cas valides est plutôt faible (144).

L'Allemagne est un cas particulier parce que les deux normes relatives à la durée contractuelle du travail pour les salariés à temps plein – 40 heures ou moins de 40 heures – y coexistent avec une pondération presque égale, même si la durée du travail convenue collectivement dans l'industrie manufacturière est inférieure à 40 heures, allant de 37,5 heures dans l'industrie chimique et pharmaceutique à seulement 35 heures dans l'industrie métallurgique et électrique. Dans ces conditions, la forte proportion d'heures de travail contractuels de 40 heures pour les salariés allemands nécessite une explication. Quatre raisons peuvent être invoquées : premièrement, la portée limitée de la couverture des négociations collectives, qui est d'environ 50 % dans l'industrie métallurgique, mais plus élevée dans les industries chimique et pharmaceutique ; deuxièmement, les « clauses d'ouverture » des conventions collectives sectorielles qui permettent des dérogations aux normes sectorielles au niveau de l'entreprise, dont l'utilisation s'accompagne souvent d'un allongement des heures de travail ; troisièmement, les quotas des conventions collectives qui permettent d'allonger les heures de travail pour des pourcentages convenus de salariés hautement qualifiés ; et quatrièmement, les salariés qui n'entrent pas dans le champ d'application des conventions collectives car leur salaire est supérieur à la classe salariale la plus élevée spécifiée dans la convention collective en vigueur. Pour ces salariés, dont la plupart exercent des professions libérales ou sont des cadres, la durée contractuelle du travail hebdomadaire convenue individuellement est généralement de 40 heures.

La proportion de cols blancs travaillant à temps partiel dans l'industrie manufacturière est faible dans tous les pays (Figure 6). C'est en Allemagne qu'elle est de loin la plus élevée, avec un peu plus de 12 %. Dans les autres pays, le travail à temps partiel varie de 2,4 % en Suède à 6,6 % en Irlande. Les chiffres de l'EU-LFS ne peuvent être présentés en détail ici en raison du faible nombre de cas dans certaines configurations, mais ils indiquent que les femmes constituent la majorité des salariés à temps partiel.

FIGURE 6 : Proportion de cols blancs à temps partiel dans l'industrie manufacturière 2021 (en %)

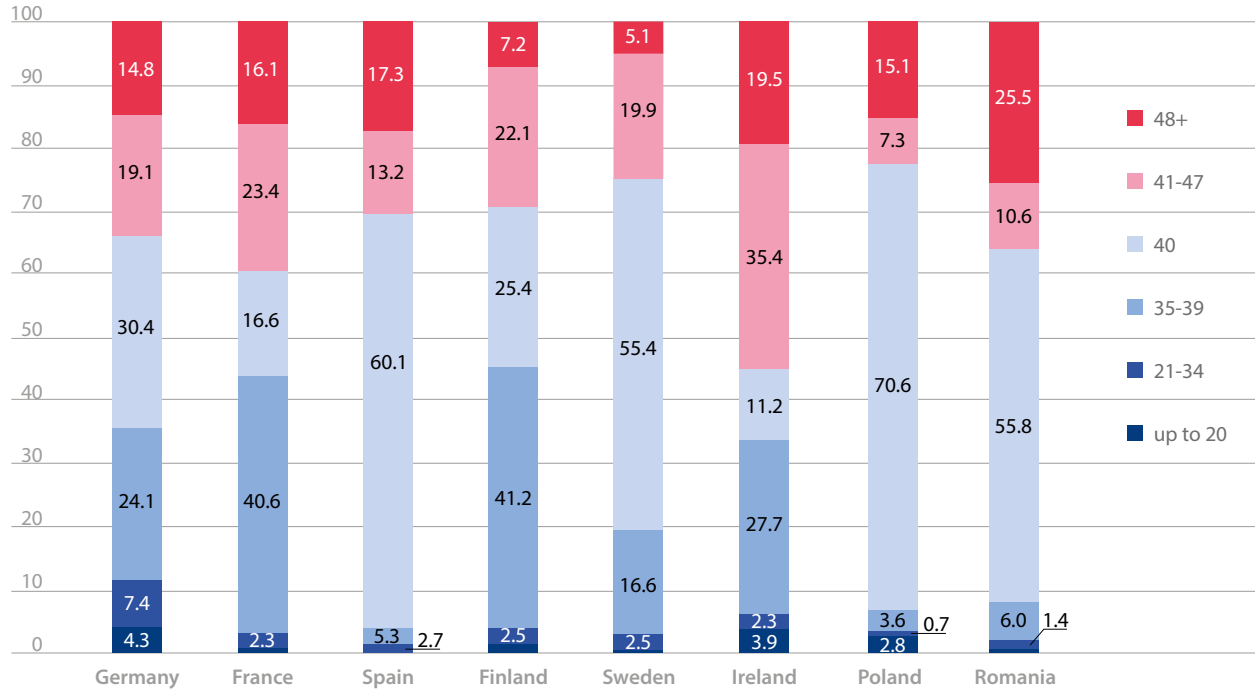


Source : EWCS 2021, calculs des auteurs

Combien de temps les cols blancs travaillent-ils réellement par rapport à leur temps de travail contractuel ? Selon les données de l'EWCS, les heures de travail effectives d'une proportion importante de salariés dépassent leurs heures de travail contractuelles (Figure 7). Cela vaut en particulier pour les pays où le temps de travail contractuel standard est inférieur à 40 heures. En France et en Finlande, par exemple, seule la moitié environ des salariés dont la durée contractuelle est inférieure à 40 heures travaillent en réalité moins de 40 heures ; l'autre moitié travaille plus, et quelque 30 % en Finlande et 40 % en France travaillent 41 heures ou plus. Cet écart est particulièrement prononcé en Irlande, où environ 55 % des salariés travaillent 41 heures ou plus, alors que seulement 7 % des salariés ont des horaires contractuels correspondants. En Allemagne, avec sa norme de temps de travail contractuel « double », l'écart est moindre ; cependant, là aussi, quelque 34 % des salariés travaillent 41 heures ou plus.

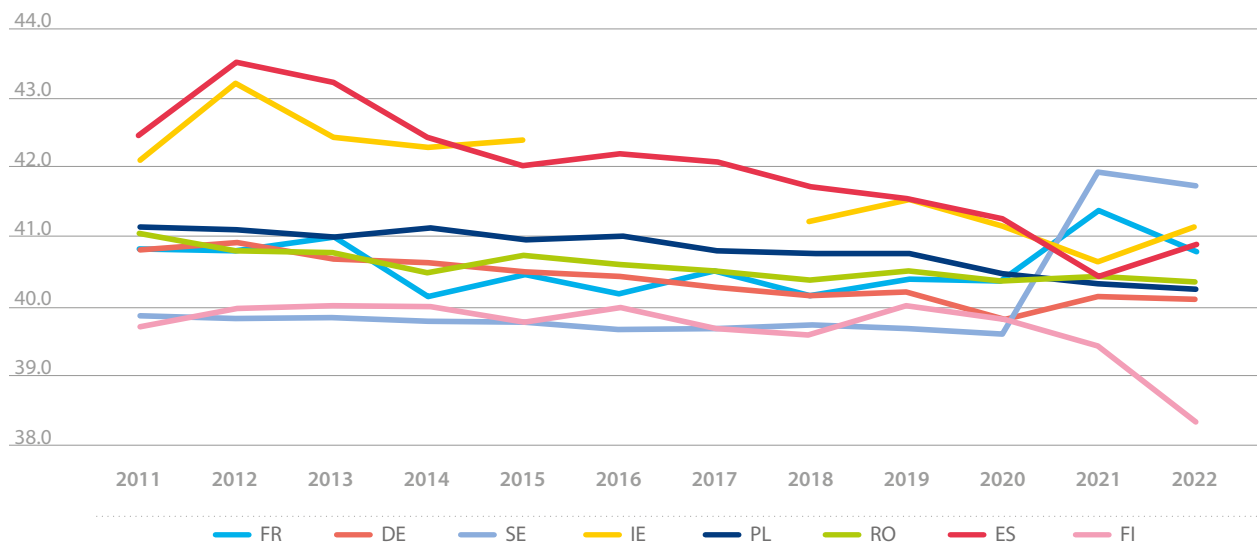
La concordance entre les heures de travail contractuelles et effectives est un peu plus étroite dans les pays appliquant la norme des 40 heures, mais même dans ce cas, il existe de nettes différences entre les pays. C'est en Espagne, et plus encore en Pologne et en Suède, que l'on observe le plus grand chevauchement entre les deux chiffres. La proportion de salariés ayant des horaires de travail plus longs en Pologne est d'environ 22 %, suivie de la Suède (25 %), l'Espagne (environ 30 %) et la Roumanie (environ 36 %).

FIGURE 7 : Durée contractuelle du travail réelle des cols blancs dans l'industrie manufacturière, 2021 (tranches horaires en %)



Source : EWCS 2021, calculs des auteurs

FIGURE 8 : Temps de travail habituel des cols blancs à temps plein dans l'industrie manufacturière, 2011-2022 (EU-LFS)



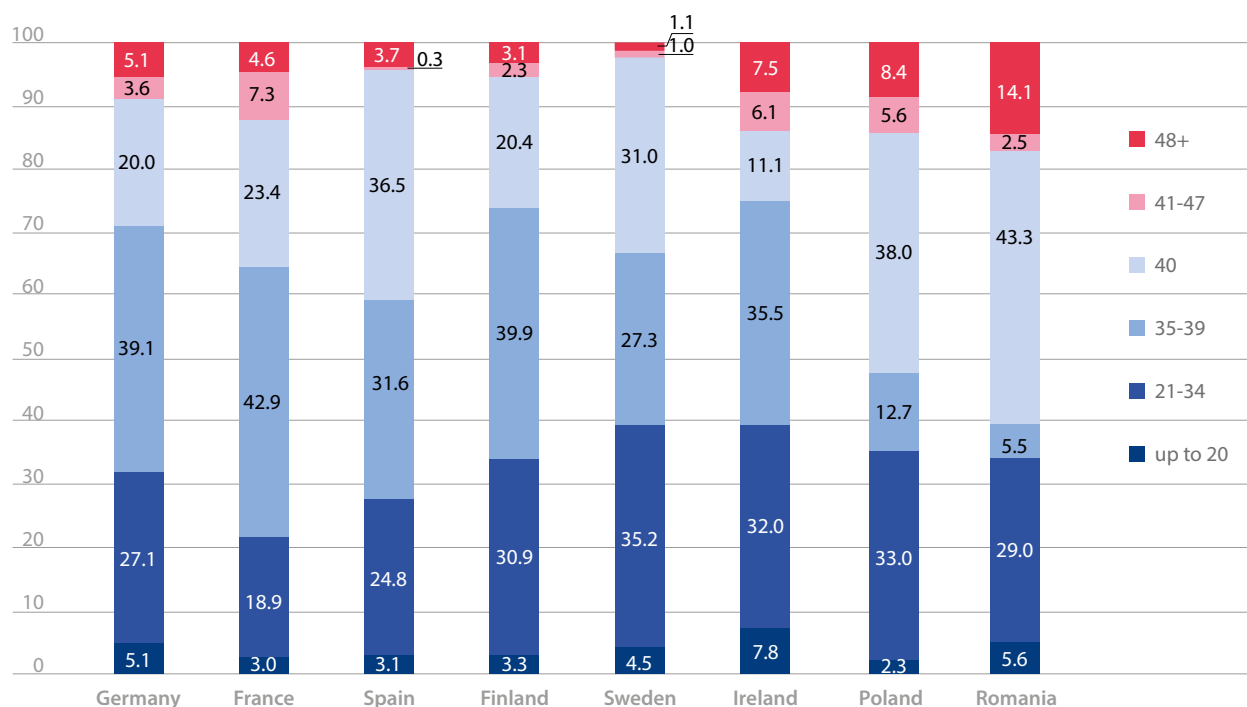
Source : nos propres calculs. N GE varie entre 2887 (2011) et 3339 (2021), N ES varie entre 661 (2014) et 836 (2020), N FI varie entre 133 (2017) et 152 (2021), N FR varie entre 1199 (2021) et 1601 (2012), N PL varie entre 756 (2011) et 1143 (2021), N RO varie entre 783 (2011) et 1160 (2021), N RO varie entre 292(2021) et 324 (2012), N SE varie entre 187 (2011) et 251 (2021).

Dans le même temps, les données longitudinales de l'enquête EU-LFS sur les salariés à temps plein montrent que la durée moyenne du travail effectif a diminué dans la plupart des pays au cours de la dernière décennie (Figure 8). En Pologne, en Roumanie, en Irlande et en Espagne, la durée hebdomadaire

moyenne du travail a diminué d'environ une heure au cours de la période d'observation, tandis qu'en Allemagne, elle a baissé de 0,6 heure. En Finlande, la baisse a été encore plus prononcée, avec 1,4 heure. Seuls deux pays échappent à cette évolution : La France, où les heures de travail hebdomadaires effectives ont diminué au fil du temps, mais ont ensuite augmenté de manière significative pendant la pandémie de Covid-19 et sont donc restées globalement les mêmes ; et la Suède, où les heures de travail des salariés ont augmenté au total de 1,8 heure en raison de l'augmentation enregistrée pendant la pandémie. Une légère augmentation des heures de travail peut également être observée dans d'autres pays au cours de cette phase. À l'heure actuelle, il n'est pas possible de prédire si cette augmentation se stabilisera ou si la tendance à long terme à la baisse des heures de travail hebdomadaires effectives reprendra.

Quoi qu'il en soit, la durée des heures de travail effectives est nettement supérieure à celle que préfèrent les cols blancs (Figure 9). C'est le cas dans tous les pays, quelle que soit la répartition des heures de travail effectives entre les tranches horaires. Le pays où le temps de travail effectif et le temps de travail préféré sont les plus proches est la Roumanie, où près de 60 % des salariés souhaiteraient travailler 40 heures ou plus par semaine et plus de 90 % le font effectivement. La Suède, l'Espagne et la Pologne présentent également une répartition similaire des heures de travail effectives ; toutefois, le désir de réduire les heures de travail y est beaucoup plus marqué, en particulier en Suède, où près de 76 % des salariés souhaiteraient travailler moins de 40 heures.

FIGURE 9 : Durée du travail souhaitée des cols blancs dans l'industrie manufacturière, 2021 (tranches horaires en %)



Source : EWCS 2021, calculs des auteurs

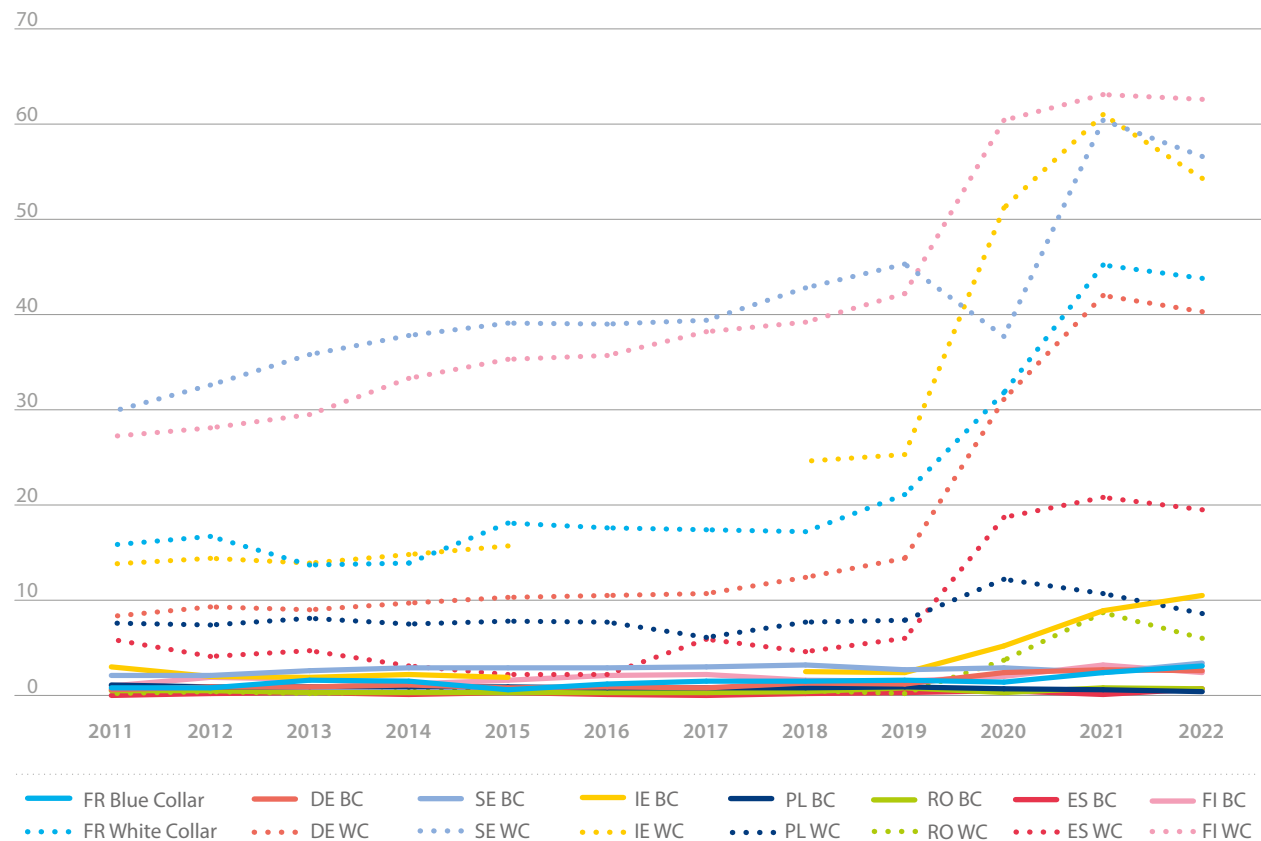
En Allemagne, en France, en Finlande et en Irlande, l'intervalle préféré est de 35 à 39 heures. En d'autres termes, les salariés souhaiteraient travailler 35 heures et plus par semaine. En Suède, le temps de travail le plus souvent souhaité se situe entre 21 et 34 heures. Toutefois, dans tous les autres pays à l'exception de la France, 25 % ou plus des salariés souhaitent travailler dans cette fourchette, un chiffre bien plus élevé que les

valeurs des heures de travail effectives dans cette fourchette. Cela pourrait s'expliquer par des travailleurs à temps partiel souhaitant prolonger leurs heures de travail. Dans la plupart des pays, le taux de temps partiel est toutefois si faible que la grande majorité des salariés qui souhaiteraient travailler selon ces horaires doivent être à temps plein. Et en supposant que la plupart de ces salariés ne souhaitent pas travailler à temps partiel, les chiffres indiquent le souhait d'un temps plein court, inférieur à 35 heures par semaine.

Un autre facteur important influençant le temps de travail des cols blancs est le travail à domicile, sur lequel des informations sont fournies par l'EU-LSF. Bien que le télétravail n'ait pas d'effet direct sur le temps de travail, il peut l'influencer en économisant du temps de déplacement ou en permettant aux salariés travaillant à domicile d'être moins conscients du fait qu'ils respectent strictement leurs heures contractuelles – ce qui signifie que les heures effectivement travaillées peuvent augmenter s'ils sont moins attentifs. Le travail à domicile est également un facteur important de l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, car il permet aux salariés de mieux coordonner leurs heures de travail et leurs besoins personnels.

Le graphique 10 montre les principales différences entre cols bleus et cols blancs en matière de travail à domicile. C'est en Irlande que le taux de travail à domicile des cols bleus est de loin le plus élevé, avec plus de 10 % en 2022 ; dans tous les autres pays, le taux de travail à domicile de ce groupe se situe autour de 3 % ou est nettement inférieur à cette date. En revanche, les taux de travail à distance des cols blancs les plus bas dans les pays étudiés ont été enregistrés en Roumanie (6 %) et en Pologne (moins de 9 %). En Espagne, ce taux est légèrement inférieur à 25 %, mais dans tous les autres pays étudiés en 2022, 40 % ou plus des salariés ont recours au travail à domicile. La Finlande (un peu moins de 63 %), la Suède (un peu moins de 57 %) et l'Irlande (un peu plus de 54 %) sont en tête en termes de travail à domicile.

FIGURE 10 : Proportion de cols blancs et de cols bleus dans l'industrie manufacturière travaillant parfois ou souvent à domicile (en %) (EU LSF)

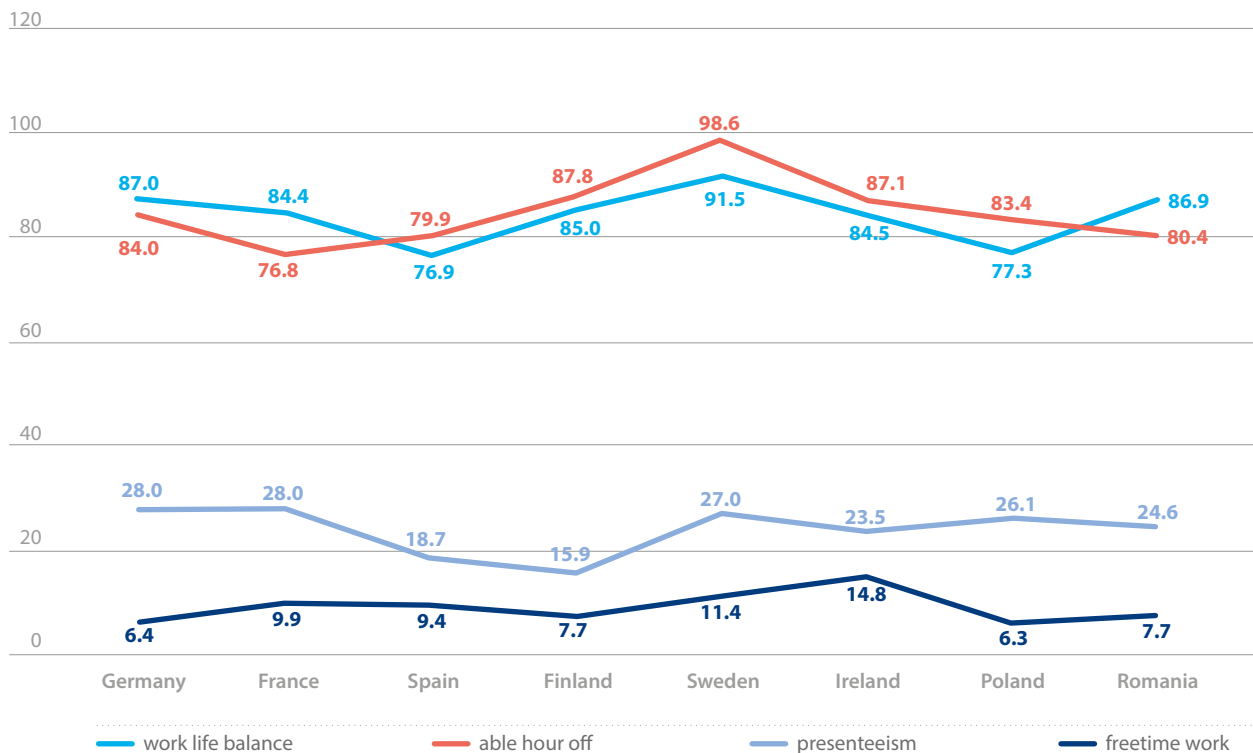


Alors que la proportion de salariés qui travaillent parfois ou souvent à domicile a légèrement augmenté dans la plupart des pays jusqu'en 2019, c'est la pandémie de Covid-19 qui a déclenché une forte augmentation de cette pratique. L'incidence a légèrement diminué à la fin de la pandémie, mais à un niveau nettement plus élevé qu'auparavant. Ce phénomène s'est produit à des niveaux très différents et dans des pays différents. L'incidence du travail à distance était déjà beaucoup plus élevée en Suède et en Finlande que dans les autres pays au début de la période d'observation.

Les différences considérables entre les pays en matière de travail à domicile ne sont pas faciles à expliquer. L'un des facteurs clés pourrait être la volonté des entreprises de l'autoriser et d'accepter des limites au degré de contrôle hiérarchique. Les différences d'équipement technique, telles que la disponibilité d'ordinateurs portables ou de logiciels et de programmes de communication adaptés, peuvent également jouer un rôle.

Le travail à domicile est également lié à la question de savoir comment les cols blancs perçoivent la relation entre travail et vie privée. Selon l'EWCS, dans les pays analysés, la plupart des cols blancs de l'industrie manufacturière considèrent que leur équilibre entre vie professionnelle et vie privée est bon ou très bon. C'est en Suède qu'ils sont les plus nombreux (91,5 %) et en Espagne qu'ils sont les moins nombreux (un peu moins de 77 %). La satisfaction concernant l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée va donc bien au-delà de la pratique du travail à domicile et doit se fonder sur d'autres facteurs. Pourraient notamment en faire partie le fait que de nombreux cols blancs considèrent qu'il est facile ou très facile de prendre une ou deux heures de congé pour des besoins privés. Les pourcentages sont très similaires à ceux de l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, avec un maximum de près de 99 % en Suède et la valeur la plus faible en France, soit un peu moins de 77 %.

FIGURE 11 : Interaction entre travail et vie privée, cols blancs dans l'industrie manufacturière, 2021

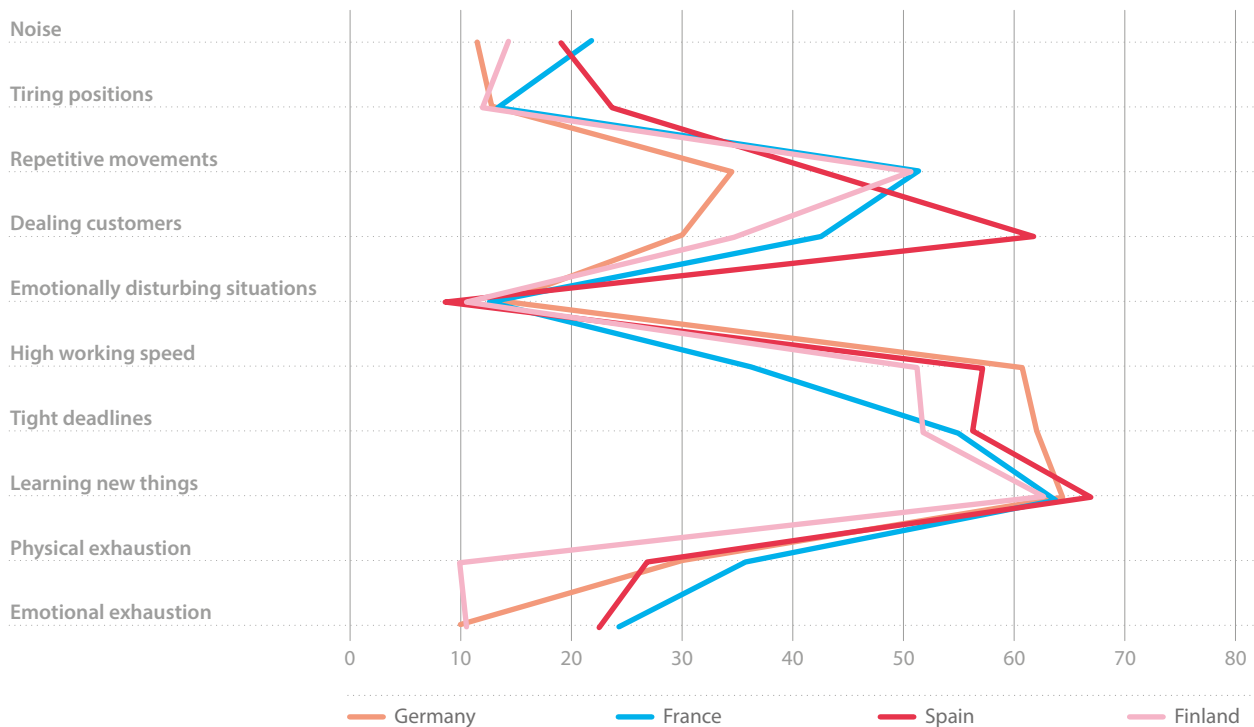


Source: EWCS 2021, authors' calculation. Free-time: proportion of employees who work daily or several times a week in their free time. Presenteeism: proportion of employees who work when they are actually ill; those who were not ill were excluded. Able hour off: proportion of employees for whom it is easy or very easy to take 1-2 hours off work for private matters. Work-life-balance: proportion of employees with a good or very good work-life balance.

3.5 Conditions de travail

L'EWCS contient des informations sur d'autres conditions de travail et le jugement des cols blancs de l'industrie manufacturière à leur propos. Selon ces données, les cols blancs citent des points tels que « le nouvel apprentissage », les relations avec les clients, les délais serrés ou la rapidité du travail comme des facteurs importants de leurs conditions de travail – indiqués comme « toujours » ou « souvent » (Figures 12 et 13). Les mouvements répétitifs et le contact avec les clients sont également fréquemment cités comme des caractéristiques définissant les conditions de travail. Toutefois, il n'est pas toujours évident de savoir si ces facteurs sont perçus comme négatifs ou positifs ; l'apprentissage de nouvelles choses ou le contact avec les clients peuvent être interprétés soit comme une charge contraignante, soit comme un stimulus motivant ou significatif.

FIGURE 12 : Principales dimensions des conditions de travail : Allemagne, France, Espagne et Irlande (en %)



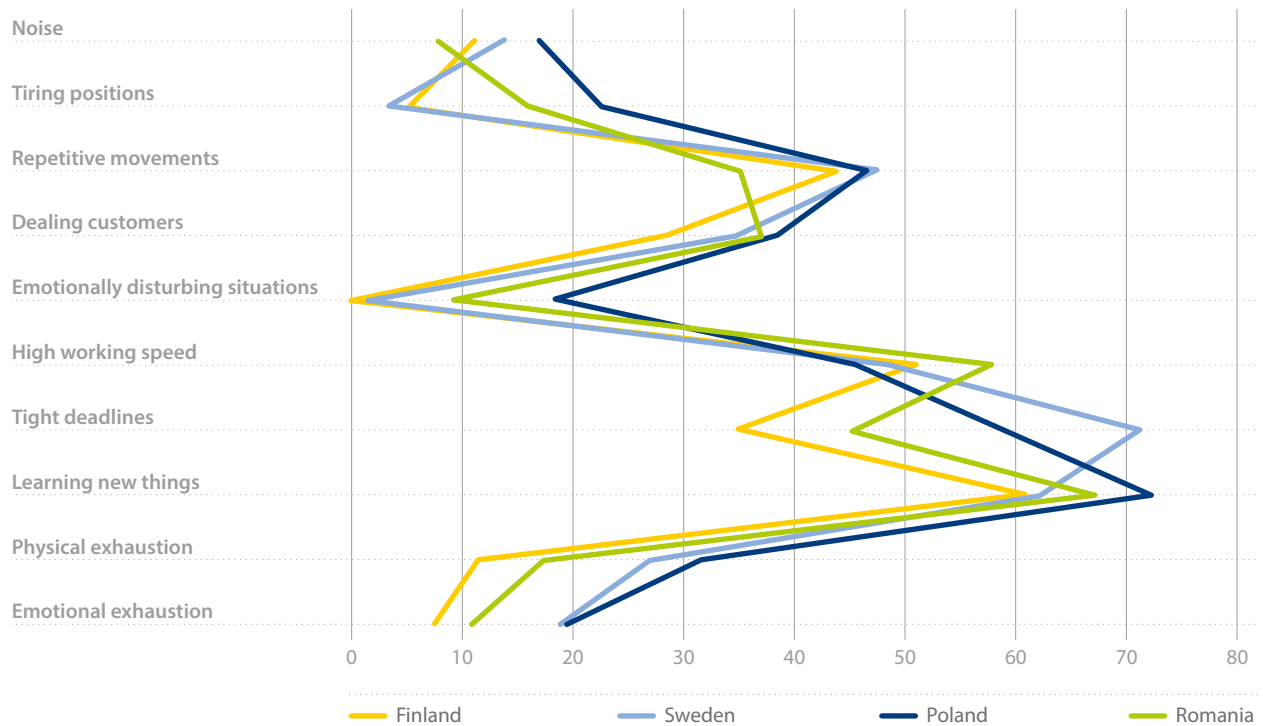
Source : EWCS 2021, calculs des auteurs

Par rapport à d'autres facteurs, l'interprétation est en revanche moins ambiguë. Les positions de travail fatigantes, les mouvements répétitifs, les perturbations émotionnelles, la vitesse de travail élevée, les délais serrés ou l'épuisement physique et émotionnel sont des indicateurs clairs de tension et de stress.

Une comparaison entre les pays étudiés montre une homogénéité globale des conditions de travail. Dans tous les pays analysés, les mouvements répétitifs et, plus encore, les vitesses de travail élevée et des délais serrés sont clairement connotés négativement et perçus comme stressants par une grande partie des salariés – et dans le cas de la vitesse de travail et des délais, par une majorité dans de nombreux pays. En outre, l'apprentissage de nouvelles choses et, dans une moindre mesure, le contact avec les clients sont également perçus comme des conditions de travail formatrices qui peuvent

être perçues négativement et positivement. En outre, en Pologne et en France, le taux d'épuisement physique est supérieur à 30 %, alors qu'en Suède, en Allemagne et en Espagne, il n'est que légèrement inférieur. Ces conditions se retrouvent dans tous les pays et en grande partie dans le même ordre.

FIGURE 13 : Principales dimensions des conditions de travail : Finlande, Suède, Pologne et Roumanie



Source : EWCS 2021, calculs des auteurs

D'autres informations sur les conditions de travail des salariés peuvent être tirées des résultats de l'enquête SOEP pour l'Allemagne, où quelque 60 % des répondants sont tout à fait ou plutôt d'accord avec l'affirmation suivante :

- ils sont souvent soumis à une forte pression temporelle en raison de leur charge de travail ;
- ils sont fréquemment interrompus dans leur travail ;
- leur charge de travail a augmenté au cours des deux dernières années .;

Dans le même temps, toutefois, un peu moins de 80 % des salariés ne s'attendent pas à ce que leur situation professionnelle se détériore, et 90 % des salariés ne considèrent pas que leur emploi est menacé.

3.6 Autonomie, hétéronomie et engagement

La littérature de recherche sur les cols blancs suggère que l'autonomie est un facteur clé dans la manière dont ce groupe perçoit sa vie professionnelle. L'autonomie de décision concernant la

nature et les méthodes d'exécution du travail sont donc susceptibles de figurer parmi les principales attentes des cols blancs à l'égard de leur travail, et ce d'autant plus que leur niveau de qualification est élevé.

L'EWCS 2021 a posé trois questions individuelles sur l'autonomie des salariés au travail, invitant les participants à indiquer s'ils avaient la possibilité de choisir ou de modifier l'un des facteurs suivants : l'enchaînement des tâches, la procédure d'achèvement d'une tâche et la cadence ou le rythme de travail. Les réponses à chacune de ces questions pouvaient être données sur une échelle de un à cinq, « un » signifiant que le facteur ne peut jamais être modifié et « cinq » que le salarié peut toujours changer ou choisir le facteur. Les trois questions individuelles sont ensuite résumées pour former un indice, avec des valeurs comprises entre trois et quinze²

Un indice dichotomique a été créé par l'éditeur de données à partir de cet indice global, les valeurs allant jusqu'à dix dans l'indice global étant considérées comme indiquant une faible autonomie et les valeurs supérieures une autonomie élevée. Les valeurs des deux indices sont indiquées dans le Tableau 5 pour chaque pays.

Tous les pays analysés ont un indice d'autonomie supérieur à dix ; dans l'ensemble, les cols blancs de l'industrie manufacturière font donc état d'un degré d'autonomie élevé. D'importantes différences existent cependant entre pays concernant la proportion de salariés travaillant dans des conditions d'autonomie élevée. Alors qu'en Allemagne, de nombreux cols blancs de l'industrie manufacturière jouissent de niveaux d'autonomie particulièrement élevés, avec un score de 75 %, ils sont beaucoup moins nombreux en Irlande, avec un peu moins de 43 % des cols blancs déclarant bénéficier de cette autonomie. Avec 10,2 points, la moyenne de l'indice d'autonomie est également plus faible en Irlande qu'ailleurs. Dans les autres pays, les cols blancs sont entre 52 % (Finlande) et 57 % (France) à faire état d'un degré élevé d'autonomie.

TABLEAU 5 : Autonomie des cols blancs dans l'industrie manufacturière, 2021

Pays	Indice d'autonomie (moyenne arithmétique)	Proportion de salariés bénéficiant d'une autonomie élevée en %
Allemagne	11,7	75,0
France	11,1	56,8
Espagne	10,6	57,0
Finlande	10,5	52,3
Suède	10,8	53,5
Irlande	10,2	42,8
Pologne	10,6	57,5
Roumanie	10,9	56,2

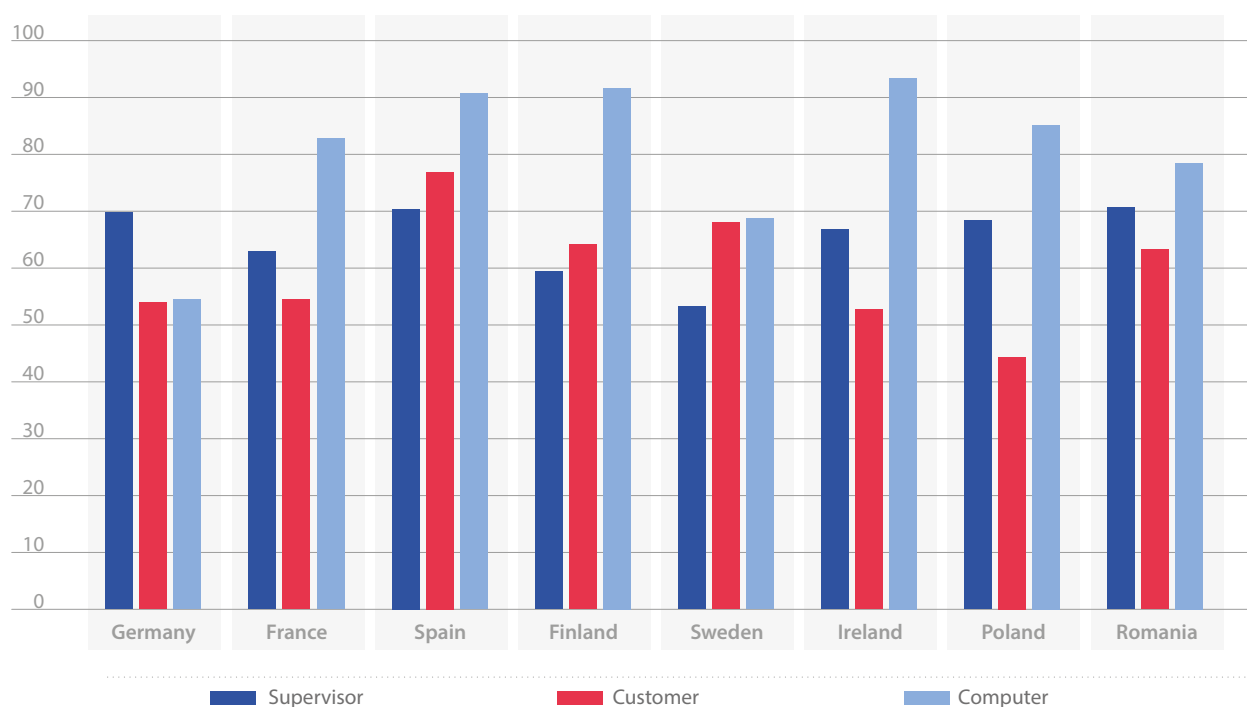
Source : EWCS 2021, calculs des auteurs

² Les valeurs des questions individuelles sont tout simplement additionnées, trois fois un étant la valeur la plus faible et trois fois cinq étant la valeur la plus élevée. Si une valeur est manquante concernant une question, la valeur de l'indice global est également une valeur manquante.

Le contre-modèle de l'autonomie est l'hétéronomie des conditions de travail dans lesquelles les tâches sont fixées ou influencées de l'extérieur à des degrés divers. La question de l'hétéronomie a été divisée en trois questions individuelles dans l'enquête EWCS 2021, avec une distinction entre l'hétéronomie par les supérieurs, par les clients ou les fournisseurs, ou par les systèmes informatiques. Plus précisément, la question concernait l'influence de ces domaines sur les tâches à accomplir pendant le travail. Les réponses possibles allaient de « contrôle externe très important » à « aucun contrôle externe ». Les participants pouvaient également répondre « ne s'applique pas », ce qui signifie vraisemblablement que le salarié concerné n'est pas confronté à l'option du contrôle externe mentionnée, c'est-à-dire qu'il n'a pas de superviseur, d'ordinateur ou de contact avec les clients. Nous avons interprété cette réponse comme signifiant que le contrôle externe en question ne s'appliquait pas.

En Allemagne, par exemple, 29,5 % des cols blancs de l'industrie manufacturière ont déclaré que leurs tâches étaient en grande partie déterminées par leurs supérieurs. Un bon 40 % considère que c'est au moins partiellement le cas. Dans l'ensemble, un peu moins de 70 % des salariés ont le sentiment que leurs tâches sont en partie ou en grande partie déterminées ou déterminées de l'extérieur par leurs supérieurs. L'évaluation de la Figure 14 a été résumée de cette manière : la figure montre la proportion de travailleurs dont les tâches sont partiellement ou fortement déterminées par les supérieurs, les clients ou les ordinateurs.

FIGURE 14 : Hétéronomie basée sur différents facteurs d'influence (en %)



Source : EWCS 2021, calculs des auteurs

La plupart des salariés avaient le sentiment que leurs tâches étaient le plus souvent déterminées par des systèmes informatiques. Avec plus de 90 %, ce chiffre était particulièrement élevé en Finlande, en Espagne et en Irlande. En Allemagne, l'influence des systèmes informatiques était nettement plus faible, avec un peu moins de 55 %, et inférieure à l'influence des supérieurs. L'influence des

supérieurs est également élevée en Roumanie avec un peu moins de 71 %, ainsi qu'en Espagne avec environ 70 %. En Espagne, en Suède, en Finlande et en Roumanie, plus de 60 % des salariés – et jusqu'à 77 % en Espagne – estiment que leurs tâches sont souvent déterminées par les clients ou les fournisseurs.

Les résultats suggèrent que l'autonomie et l'hétéronomie ne doivent pas s'exclure mutuellement. De toute évidence, de nombreux cols blancs sont parvenus à la conclusion qu'ils peuvent travailler de manière autonome même s'ils subissent des influences hétéronomes de la part des supérieurs, des clients ou des systèmes informatiques. Le poids respectif perçu de ces influences détermine si le travail est considéré comme autonome ou non. Ce n'est que dans de très rares cas qu'il est susceptible d'être *soit* autonome, *soit* hétéronome. Il y a donc lieu de tenir compte de cette ambivalence lorsqu'il est question d'autonomie.

D'autres perspectives sur le travail sont importantes pour les cols blancs, selon la littérature, notamment les questions de reconnaissance, de carrière et de perspectives de développement, ainsi que le sens de leur travail. Pour que le travail soit perçu comme utile ou apprécié, il est important de pouvoir apporter ses connaissances et ses compétences, d'être reconnu à sa juste valeur et de se voir offrir des possibilités de développement ou de carrière.

Selon l'EWCS, les cols blancs indiquent très souvent qu'ils ont la possibilité d'utiliser leurs connaissances et leurs compétences au travail (Figure 15.³) Un peu moins de 68 % des cols blancs en Pologne et un peu plus de 85 % en Suède sont plutôt ou tout à fait d'accord avec l'affirmation selon laquelle ils peuvent utiliser leurs connaissances et leurs compétences dans leur travail. Les valeurs des autres pays interrogés se situent entre ces deux chiffres et dépassent 80 % en Allemagne, en France, en Finlande et en Roumanie.

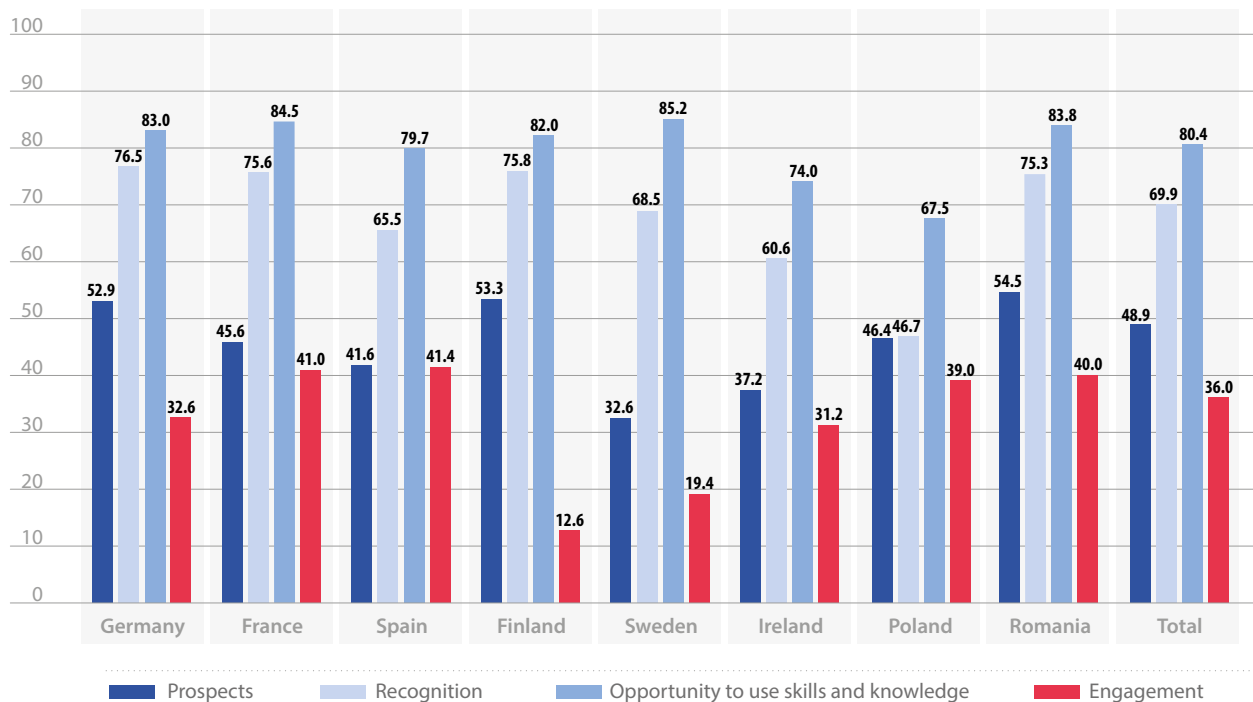
Les cols blancs estiment recevoir une reconnaissance appropriée pour leur travail un peu moins que cela, mais tout de même très souvent. Cette affirmation est très fréquente en Allemagne (près de 77 %) et moins fréquente en Pologne (près de 47 %). La plupart des autres pays affichent des valeurs d'environ 70 % ou plus.

Si l'on en juge par les réponses des cols blancs, les perspectives de carrière sont bonnes pour un peu moins de la moitié d'entre eux dans la plupart des pays. Les perspectives sont jugées particulièrement bonnes en Roumanie, avec un peu moins de 55 %, mais nettement moins bonnes en Suède, avec environ 33 %. Dans l'ensemble, les perspectives de carrière sont jugées nettement moins bonnes que l'application des connaissances et des compétences et la reconnaissance.

Les valeurs les plus basses parmi les quatre éléments analysés ici concernent l'engagement des salariés dans leur travail. Seul un peu plus d'un tiers des cols blancs se déclarent engagés dans leur travail. En France, en Espagne, en Roumanie et en Pologne, la proportion de cols blancs ayant un niveau élevé d'engagement dans leur travail est assez élevée, autour de 40 %. La proportion est particulièrement faible en Finlande, juste sous les 13 %. Le niveau d'engagement ne dépend donc pas directement de l'appréciation positive par les salariés de la reconnaissance ou de l'apport de compétences. Manifestement, d'autres facteurs limitent l'engagement des cols blancs et ne peuvent être déduits simplement des données.

³ Le pourcentage de personnes qui sont « tout à fait » ou « plutôt » d'accord avec l'affirmation selon laquelle elles peuvent mettre à profit leurs connaissances et leurs compétences est indiqué.

FIGURE 15 : Opportunités, reconnaissance, perspectives de carrière et engagement des cols blancs



Source : EWCS 2021, calculs des auteurs. Perspectives : perspectives de carrière. Reconnaissance : reconnaissance du travail. Opportunités : contribution des connaissances et des compétences au travail. Engagement : proportion de salariés ayant un niveau élevé d'engagement dans leur travail.

Néanmoins, la grande majorité des cols blancs ont souvent ou toujours le sentiment d'avoir bien fait leur travail. Dans la plupart des pays analysés, la proportion correspondante est très élevée, avec des taux d'approbation compris entre 80 et 90 % (Tableau 6). Seules la Finlande et l'Irlande affichent des valeurs comprises entre 60 % et 70 %. En Irlande, le sentiment de faire un travail utile est également le plus faible, avec un peu moins de 76 %. En Espagne, en revanche, un peu plus de 89 % des salariés considèrent que leur travail a un sens.

TABLEAU 6 : Auto-évaluation et sens du travail des cols blancs (en %)

Pays	Sentiment que le travail est bien fait	Sentiment que le travail est utile
Allemagne	87,8	85,7
France	85,7	83,7
Espagne	82,6	89,4
Finlande	62,0	84,1
Suède	83,8	78,4
Irlande	66,6	75,5
Pologne	83,1	84,2
Roumanie	89,3	86,6

Source : EWCS 2021, calculs des auteurs ; proportion de personnes voyant souvent ou toujours l'option applicable.

4. Intérêts et attitudes des cols blancs

4.1 Notre enquête

Nous examinons de plus près dans ce chapitre les orientations et les intérêts des cols blancs, ainsi que leurs attitudes à l'égard des syndicats. Les données ont été obtenues par le biais d'une enquête en ligne menée dans trois pays, désignés ci-après comme l'enquête BEREP : France, Finlande et Allemagne. L'enquête par panel en ligne est basée sur un pool de répondants potentiels pour lesquels les bureaux d'enquête disposaient d'adresses et d'informations sur leurs caractéristiques personnelles. Cela leur a permis de constituer des échantillons aléatoires de répondants. Les échantillons basés sur des panels accessibles en ligne constituent une alternative rentable aux méthodes traditionnelles, en particulier lorsqu'il s'agit de groupes cibles « difficiles » ou sous-représentés dans la population et qu'il serait difficile d'atteindre par sélection aléatoire. Autre avantage, les enquêtes réalisées à l'aide de panels accessibles en ligne se caractérisent généralement par une durée de terrain courte.

Toutefois, ces avantages sont assortis d'une représentativité limitée, qu'il n'est souvent pas possible de compenser par des méthodes de pondération, en particulier dans les enquêtes portant sur des sous-groupes spécifiques de la population, dont notre population de cols blancs. Il est possible d'approcher un échantillon représentatif dans les panels accessible en ligne au moyen d'un système de quotas approprié, du moins en principe. Toutefois, la situation devient problématique en cas de différences systématiques entre les membres du panel et la population. Une différence systématique existe déjà du fait que les membres du panel ont activement accepté de participer à des enquêtes en échange d'une incitation. C'est pourquoi il n'est pas possible d'obtenir une véritable représentativité avec un panel accessible en ligne.

L'enquête a été menée en Allemagne et en France par « UZ Bonn » en coopération avec le fournisseur de panel « respondi », qui a coordonné l'enquête dans les deux pays et était également responsable de l'échantillonnage. En l'absence d'informations fiables sur la répartition du groupe cible, les cols blancs de l'industrie manufacturière, il n'a pas été possible de constituer un échantillon représentatif à l'aide de la méthode des quotas. En raison de la difficulté de l'échantillon et du retour d'information en amont de la procédure d'appel d'offres, décision a été prise de confier l'enquête sur les salariés finlandais à un institut de recherche finlandais, qui a combiné trois panels en ligne – panel Taloustutkimus, panel Norstat, panel Dynata – pour le recrutement de l'échantillon.

Même si les enquêtes en France et en Allemagne ont pu être menées simultanément et plus rapidement que ne l'avait annoncé le contractant, le recrutement de ce groupe cible très spécifique en Finlande a posé des problèmes et, après consultation de l'institut de recherche, il a été décidé d'arrêter l'enquête à 836 questionnaires complétés. L'enquête en Allemagne et en France s'est déroulée entre le 15 et le 23 février 2024, l'enquête en Finlande entre le 22 février et le 18 mars 2024. Les répondants ont été aux nombres de 1 062 en France (36,12 % du total des répondants à notre enquête), 833 en Finlande (28,33 % du total) et 1 045 en Allemagne (35,4 % du total). Au total, 2 940 personnes ont répondu à l'enquête. Seuls les cols blancs du secteur manufacturier ont été pris en compte ; les répondants qui ont déclaré être des cols bleus ou ne pas travailler dans le secteur manufacturier n'ont pas été comptabilisés. À l'instar de l'enquête allemande SOEP, l'enquête BEREP a donc classé les personnes interrogées dans la catégorie des cols blancs sur la base de leur évaluation subjective.

L'enquête repose sur un questionnaire comportant 33 questions au total, élaboré en concertation avec industriAll Europe. Les questions portent sur un éventail de sujets : les caractéristiques individuelles des travailleurs, telles que l'âge, le sexe, les compétences et les tâches professionnelles ; la couverture par les conventions collectives et l'affiliation syndicale ; les heures de travail ; le travail et les conditions de travail ; et, enfin, les attitudes à l'égard des syndicats, les expériences pratiques avec les syndicats

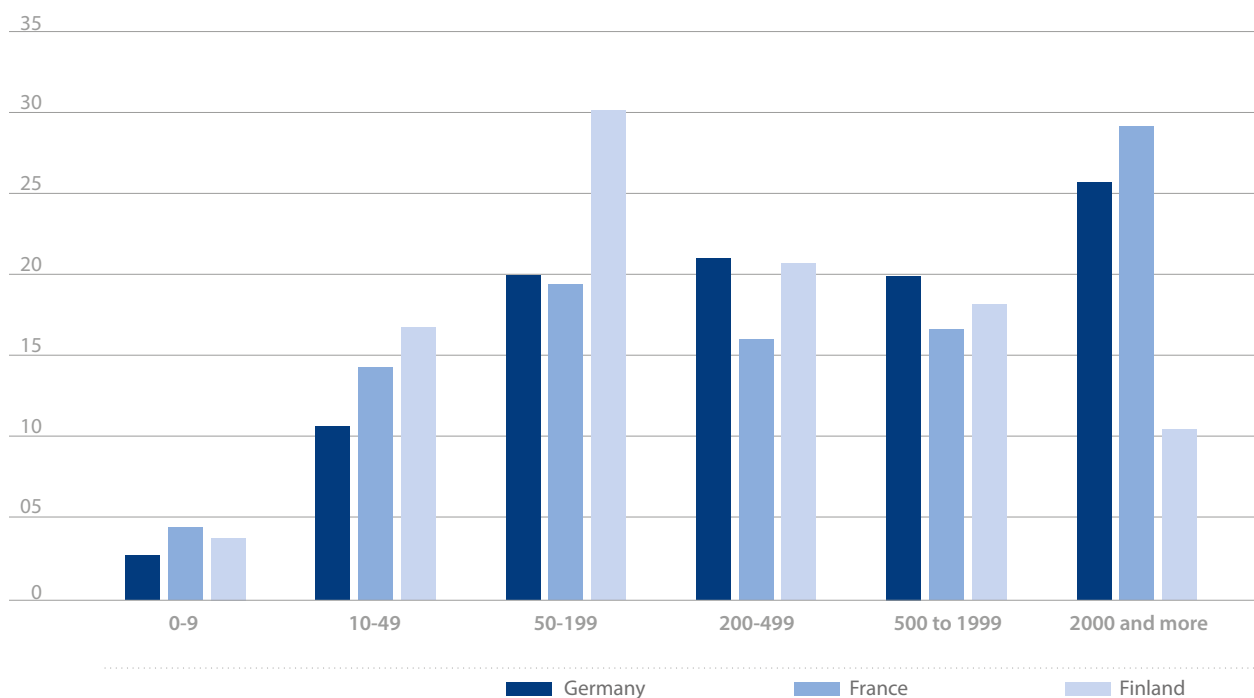
et les raisons des décisions d'affiliation éventuellement prises. Compléter le questionnaire prenait environ 20 minutes. Le questionnaire a été rédigé en allemand et traduit en anglais et en français sur la base de ce questionnaire principal. Les questionnaires sont très cohérents en termes de structure, de formulation des questions et de catégories de réponses, mais ne répondent pas entièrement aux critères méthodologiques formulés pour les études comparatives internationales (Braun, 2014). Toutefois, étant donné que ce projet et les questions posées ici n'étaient pas axés sur des comparaisons entre pays, mais sur une analyse spécifique à chaque pays, le manque d'équivalence n'est pas un critère de déficience, mais doit être pris en compte afin d'éviter les interprétations erronées.

Dans les sections suivantes de ce chapitre, nous commençons par analyser les caractéristiques des répondants, à savoir si elles travaillent dans des lieux couverts par une convention collective et si elles sont syndiquées. Après avoir abordé les résultats sur le temps de travail, nous examinons les conditions de travail des répondants et, enfin, leurs attitudes et attentes à l'égard des syndicats, ainsi que leurs critères d'affiliation éventuelle à un syndicat. Les résultats sur les conditions de travail seront comparés à ceux de l'analyse des données secondaires. Toutefois, ce chapitre s'intéresse principalement à la manière dont les expériences vécues sur le lieu de travail influencent la perception des syndicats par les cols blancs, ainsi que les incitations ou les obstacles à l'affiliation syndicale.

4.2 Caractéristiques des cols blancs

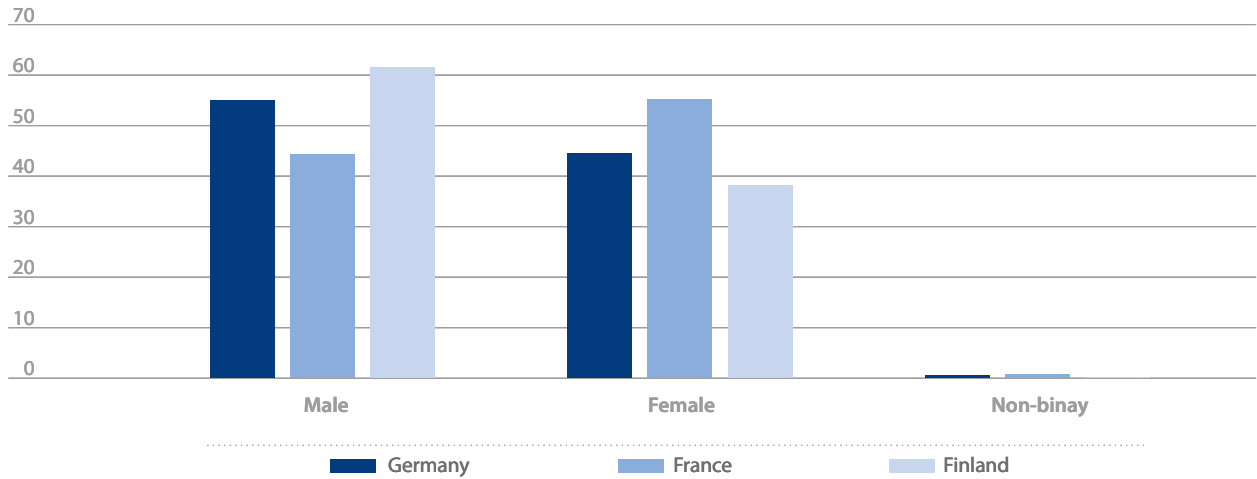
Dans l'ensemble, les personnes interrogées étaient réparties de manière relativement homogène entre les lieux de travail en fonction de leur taille, mesurée par le nombre de salariés. Ceux-ci ont été divisés en six classes, allant de moins de 10 salariés à plus de 2 000 ou plus. En Finlande, la proportion de salariés travaillant dans des lieux de travail plus petits, comptant de 50 à 199 salariés, était bien plus importante que dans les deux autres pays ; en France et en Allemagne, en revanche, la plus grande proportion de répondants travaillait dans des lieux de travail de 2 000 salariés ou plus (Figure 16).

FIGURE 16 : Répartition des cols blancs par taille d'établissement, % des répondants (enquête BEREP)



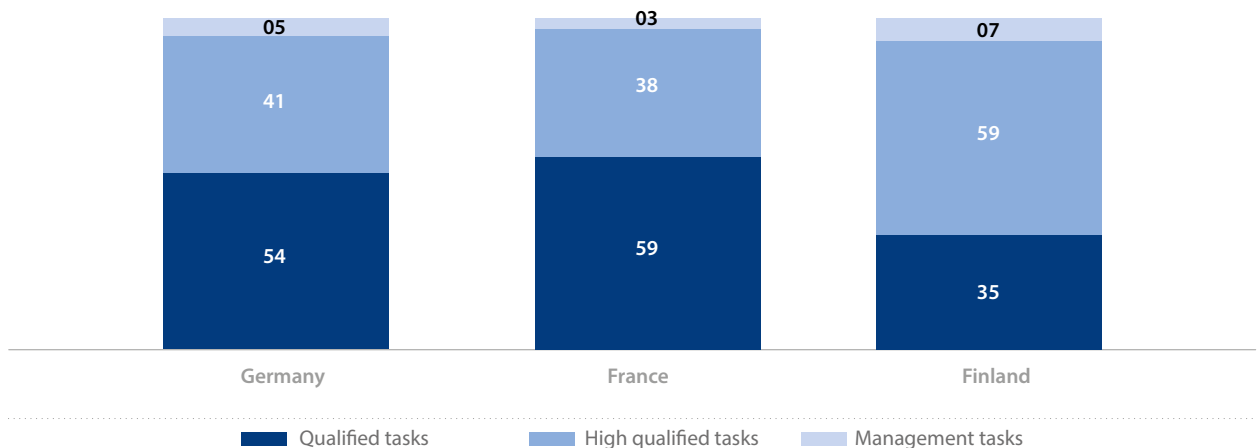
La répartition des répondants par sexe montre une légère prépondérance des hommes en Allemagne et en Finlande, tandis qu'en France, les femmes sont relativement plus nombreuses à avoir participé à l'enquête (Figure 17).

FIGURE 17 : Répartition des cols blancs par sexe (enquête BEREP)



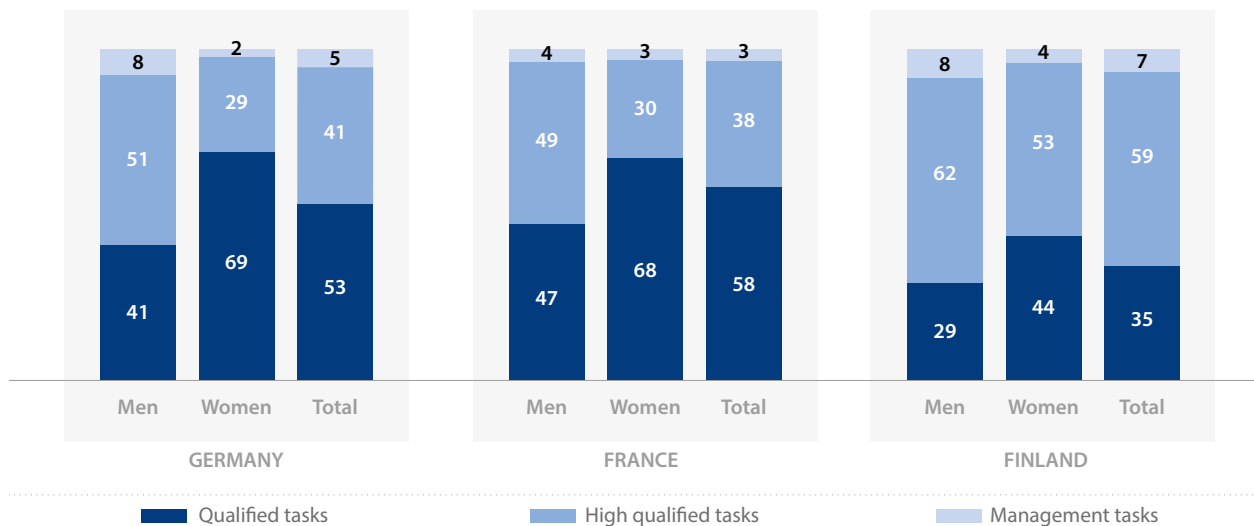
Quelles sont les activités professionnelles des répondants dans les trois pays ? La Figure 18 présente les réponses aux questions sur les exigences professionnelles, réparties en trois grandes catégories : « tâches qualifiées », « tâches hautement qualifiées » et « tâches managériale ». Il en ressort que la proportion de salariés exerçant des tâches managériale est faible dans les trois pays, et la plus faible en France. Le rapport entre les emplois qualifiés et les emplois hautement qualifiés, quant à lui, présente des différences frappantes. En Finlande, la proportion de répondants occupant un emploi hautement qualifié est nettement plus élevée qu'en Allemagne et en France. Ce fait répond à la répartition des salariés par groupe professionnel, qui a été calculée dans la Figure 4 à l'aide des données de l'EU-LFS. Ici aussi, la Finlande affiche la plus forte proportion de professions libérales, tandis qu'en Allemagne et en France la proportion de professions qualifiées est globalement plus élevée qu'en Finlande.

FIGURE 18 : Niveaux de tâches des répondants (enquête BEREP)



Des différences considérables existent entre les exigences professionnelles citées par les hommes et par les femmes. Dans les trois pays, la proportion d'hommes occupant des emplois hautement qualifiés et des emplois avec des fonctions managériales était plus élevée que celle des femmes, qui ont déclaré une plus grande proportion d'emplois qualifiés (Figure 19). Les différences nationales sont considérables. En Allemagne, près de 70 % des répondantes exerçaient des activités qualifiées, contre seulement 40 % des hommes. Alors que la France présente des chiffres similaires, en Finlande, la proportion de femmes occupant des emplois qualifiés est légèrement inférieure à 44 %, contre 30 % d'hommes. En Finlande, les femmes sont donc nettement plus nombreuses à occuper des emplois hautement qualifiés, avec un écart beaucoup plus faible par rapport aux hommes.

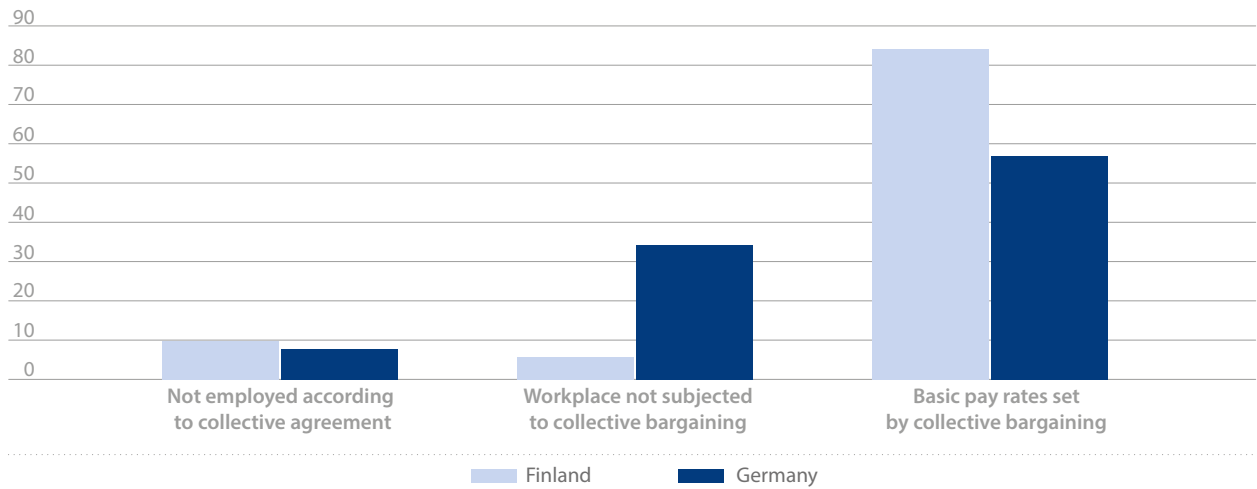
FIGURE 19 : Niveau des tâches par sexe et par pays (enquête BEREP)



La couverture par les conventions collectives est un autre aspect important concernant les cols blancs (Figure 20). Il est pertinent à deux égards en lien avec la question globale abordée par cette étude. Tout d'abord, la couverture par les conventions collectives est un facteur important des conditions de travail, dans la mesure où elle détermine des questions telles que le salaire, la catégorie, les heures de travail et les congés pour tous les salariés couverts. Deuxièmement, la couverture par les négociations collectives implique probablement un type de relation différent entre salariés et syndicats, et certainement si les salariés sont conscients qu'ils sont couverts par une convention collective.

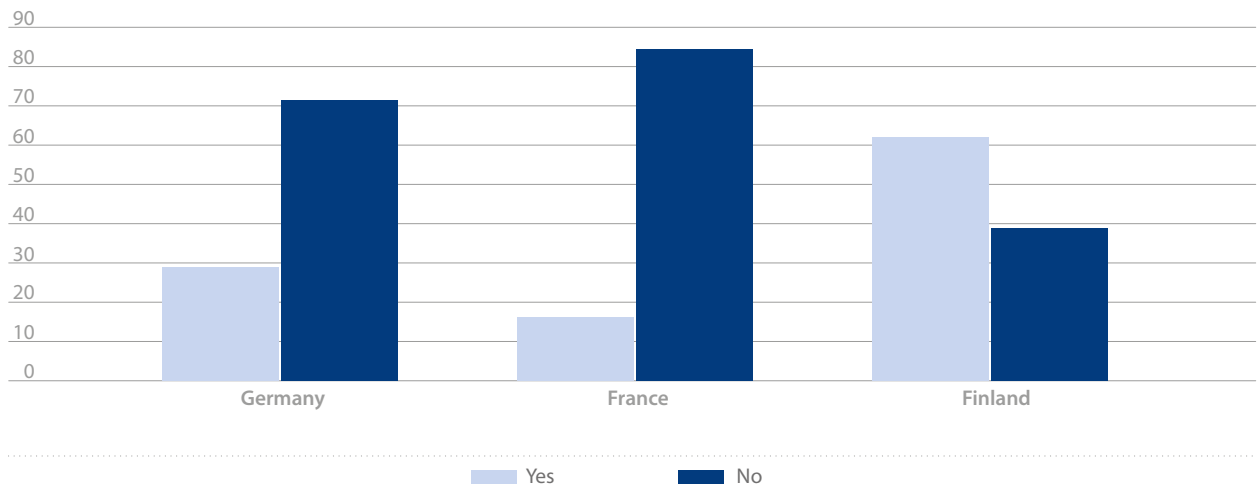
La question de la couverture par les conventions collectives n'a été posée qu'en Finlande et en Allemagne parce qu'en France, les conventions étant rendues généralement obligatoires par l'État, la couverture des conventions collectives y atteint pratiquement 100 %. Avec 85 %, la couverture des négociations collectives est également très élevée en Finlande, à la fois selon les répondants et un peu plus selon les données de l'OCDE. Seule une minorité de salariés a déclaré ne pas être couverte par une convention collective ou que leur entreprise n'était pas soumise à une telle convention. En Allemagne, cette proportion est nettement plus faible, avec un peu plus de 5 % ; l'absence de couverture par une convention collective est principalement due au fait que l'employeur n'est pas lié par une convention collective. Il y a deux raisons à cela : soit l'entreprise n'est pas membre d'une association patronale signataire, soit elle est membre d'une association qui ne l'oblige pas à se conformer à une convention sectorielle en vigueur (ce que l'on appelle les « associations patronales non liées », voir Haipeter 2011).

FIGURE 20 : Couverture des négociations collectives (enquête BEREP)



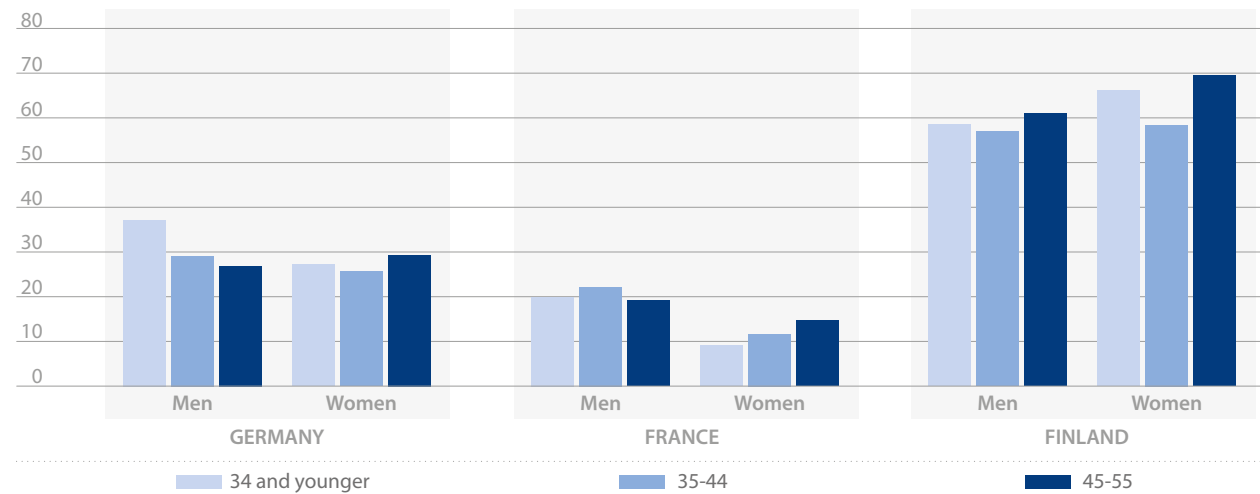
Les taux de syndicalisation des répondants dans l'industrie manufacturière varient considérablement d'un pays à l'autre (Figure 21). C'est en Finlande que le taux d'affiliation est de loin le plus élevé, avec un peu moins de 62 %. L'Allemagne suit de loin, avec seulement 30 % des répondants déclarant être membres d'un syndicat. Enfin, moins de 16 % des répondants français sont membres d'un syndicat.

FIGURE 21 : Affiliation syndicale (enquête BEREP)



L'affiliation syndicale varie également en fonction du sexe et de l'âge des répondants, avec quelques variations nationales (Figure 22). En France et en Allemagne, la proportion d'hommes syndiqués est plus élevée que celle des femmes. En Allemagne, la proportion d'hommes syndiqués dans la tranche d'âge des moins de 34 ans est la plus élevée de toutes les tranches d'âge. Dans les deux pays, la proportion la plus élevée de femmes syndiquées se trouvait dans le groupe d'âge le plus élevé. En Finlande, ce constat s'applique aux deux sexes. La proportion moyenne de femmes syndiquées était cependant supérieure de plus de 6 % à celle des hommes.

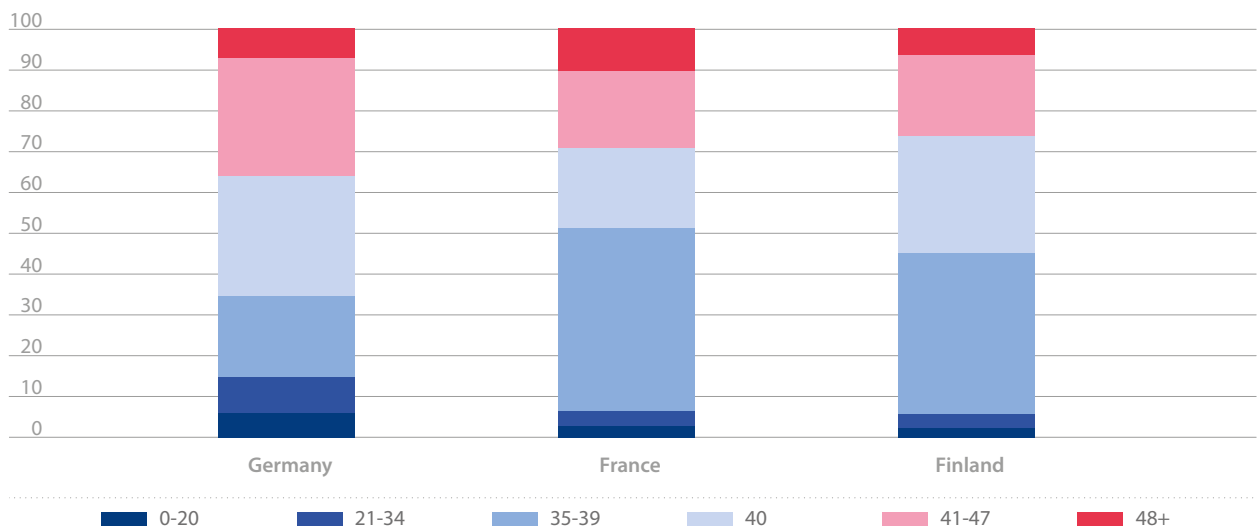
FIGURE 22 : Affiliation syndicale par sexe et par âge, en % des répondants (enquête BEREP)



4.3 Temps de travail

Les résultats concernant le temps de travail contractuel des salariés correspondent largement aux données de l'EWCS en termes de répartition entre les tranches horaires. Alors que les salariés français et finlandais travaillent principalement entre 35 et 39 heures, l'Allemagne connaît une norme « double » en matière de temps de travail, avec une semaine de 40 heures et des heures de travail contractuelles plus courtes (Figure 23).

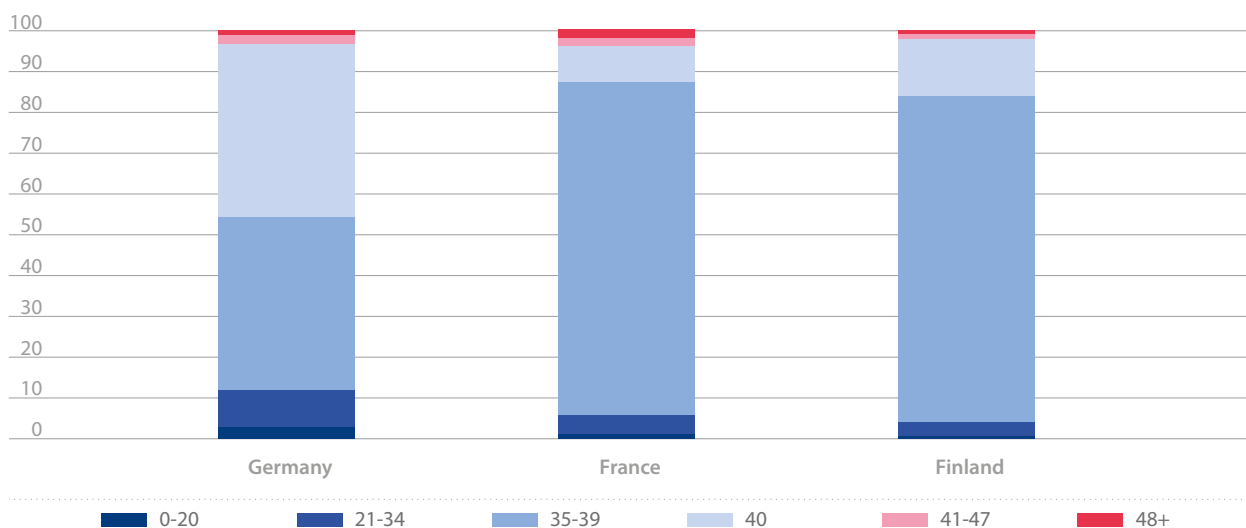
FIGURE 23 : Temps de travail contractuel des cols blancs par tranche horaire (enquête BEREP)



Comme avec l'EWCS, notre enquête a également mis en évidence un écart entre heures contractuelles et heures réellement prestées (Figure 24). Dans les trois pays, une grande partie des répondants travaillent plus longtemps que prévu. Et dans tous les pays, entre 25 % (France) et 35 % (Allemagne) des répondants travaillent 41 heures ou plus. La proportion dans les tranches de 35-39 et 40 heures

était beaucoup plus faible pour les heures prestées que pour les heures contractuelles. Et comme dans l'EWCS, les tranches supérieures en Allemagne comptent plus de répondants en raison d'heures contractuelles plus longues.

FIGURE 24 : Heures effectivement prestées par les répondants, par tranches horaires, en % des répondants (enquête BEREP)



4.4 Travail et conditions de travail

Nous avons posé plusieurs questions sur les conditions de travail et l'attitude des répondants à leur égard. Dans l'une de ces questions, nous avons regroupé plusieurs affirmations, les répondants ayant la possibilité de répondre « tout à fait d'accord », « plutôt d'accord », « ni d'accord ni pas d'accord », « plutôt pas d'accord » et « pas du tout d'accord ». Les catégories « tout à fait d'accord » et « plutôt d'accord » (pour certaines questions « dans une très large mesure » ou « dans une large mesure ») sont combinées comme des valeurs indiquant un accord. Les trois figures suivantes présentent les résultats de ces questions.

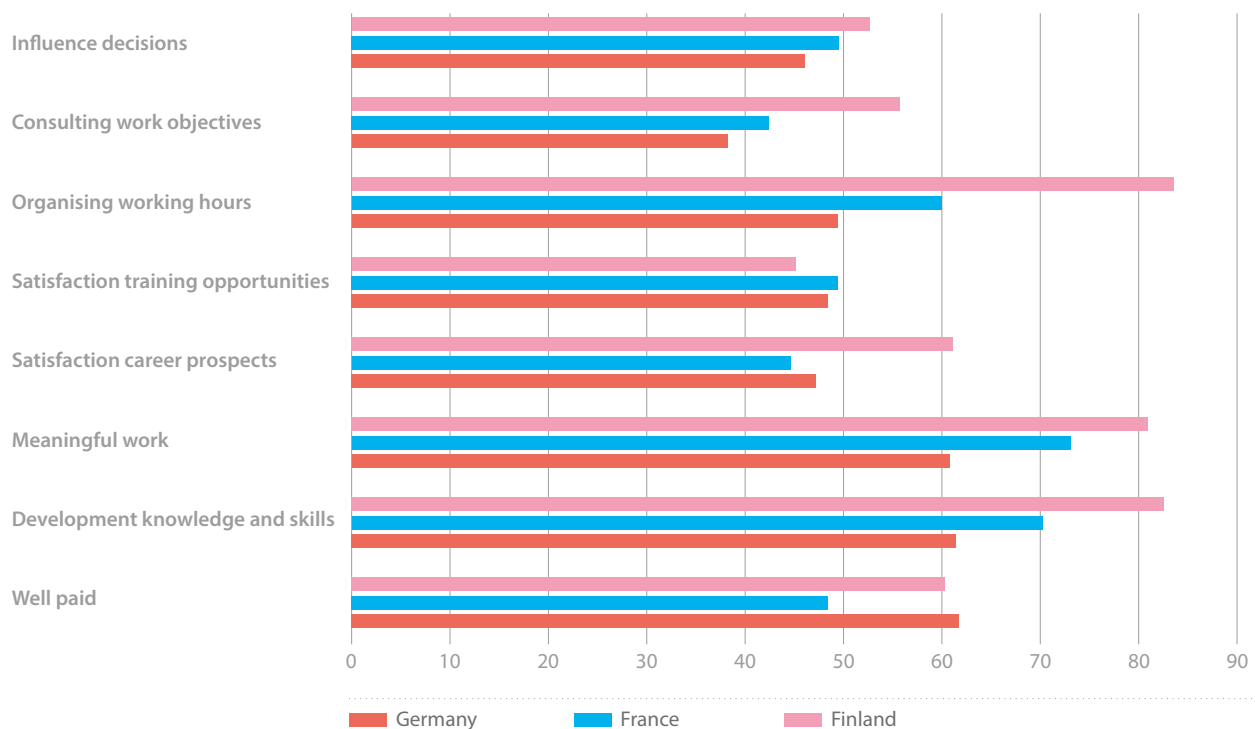
Nous commençons par l'évaluation par les répondants d'une série d'affirmations positives sur le travail et les conditions de travail (Figure 25). L'affirmation « Je peux influencer des décisions qui sont importantes pour mon travail » est approuvée par environ la moitié des répondants dans les trois pays, le taux d'approbation le plus élevé étant enregistré en Finlande. Inversement, il en découle que l'autre moitié est plutôt sceptique à l'égard de cette affirmation.

La situation est similaire pour la question « Dans quelle mesure êtes-vous consulté(e) avant de fixer vos objectifs de travail », bien que les différences entre les pays soient plus prononcées dans ce cas. Alors qu'en Allemagne seuls 38 % des répondants déclarent être fréquemment ou très fréquemment consultés sur le contenu de leur travail, cette proportion avoisine 56 % en Finlande. La différence entre les pays est encore plus marquée – et toujours dans le même ordre – par rapport à l'affirmation « Je peux organiser mon temps de travail en fonction de mes besoins ». Un peu moins de 50 % des répondants allemands sont d'accord, contre plus de 83 % en Finlande.

Les réponses à l'affirmation « Je suis satisfait(e) des possibilités de formation continue offertes par mon entreprise » sont beaucoup plus cohérentes. Les niveaux de satisfaction concernant les possibilités

d'apprentissage et de formation étaient légèrement inférieurs à 50 % dans tous les pays, ce qui signifie que la majorité n'est ni vraiment satisfaite, ni explicitement insatisfaite. Il en va de même des perspectives de carrière, qui sont sondées dans l'enquête avec l'affirmation « Je suis satisfait(e) de mes perspectives de carrière dans mon emploi actuel ». Il n'y a qu'en Finlande que la majorité des répondants sont d'accord avec cette affirmation (61 %).

FIGURE 25 : Déclarations positives sur le travail et les conditions de travail, en % (enquête BEREP)



La situation est différente concernant l'affirmation « Je pense que mon travail est utile ». L'accord sur ce point est nettement plus élevé, ce qui n'est pas surprenant compte tenu des résultats de l'analyse des données secondaires. Un écart est cependant observé entre les pays, l'Allemagne se situant au bas de l'échelle – avec un taux d'accord d'environ 60 % – et la Finlande au haut de l'échelle, avec un taux d'accord d'environ 80 %. La tendance entre les pays à propos de l'affirmation « Mon travail me permet de développer mes connaissances et mes compétences » est similaire. Alors qu'environ 60 % des répondants allemands sont d'accord avec cette affirmation, la valeur correspondante en Finlande est de près de 83 %. En France, l'accord se situe à peu près entre les deux, avec une valeur d'environ 70 %.

Enfin, l'affirmation « Je suis bien payé(e) pour mon travail » est moins bien acceptée. Avec quelque 60 %, plus de la moitié des répondants en Finlande et en Allemagne sont d'accord avec cette affirmation, tandis que le chiffre en France est inférieur à 50 %.

Les affirmations à connotation plus négative commencent par une question sur le travail non rémunéré (« En dehors de votre temps de travail habituel, à quelle fréquence faites-vous du travail non rémunéré pour votre entreprise ? ») (Figure 26). Entre un peu plus de 15 % (Finlande) et quelque 20 % des répondants (Allemagne) sont d'accord avec cette question. L'accord avec la question « Devez-vous souvent faire des concessions sur la qualité de votre travail pour respecter les délais ? » est un peu plus élevé. Environ

20 % (Finlande) à 25 % (Allemagne et France) des répondants ont déclaré devoir souvent faire de telles concessions. Ce résultat peut également être considéré comme un indicateur important de la pression temporelle à laquelle sont soumis les salariés. Nous avons également abordé ce problème directement avec la question « À quelle fréquence vous sentez-vous submergé(e) par le travail ou sous pression ? » Environ un tiers des salariés – un peu moins en Finlande, un peu plus en France et en Allemagne – déclarent que cela se passe souvent ou très souvent pour eux.

L'accord avec la question « À quelle fréquence êtes-vous traité avec condescendance ou irrespect par d'autres personnes, p.ex. des clients, des collègues ou des supérieurs, dans le cadre de votre travail » est nettement moins fréquent. Un peu moins de 12 % (Finlande) et un peu plus de 19 % (France) des répondants déclare que cela se produit fréquemment ou très fréquemment. En revanche, une nette majorité de répondants dans tous les pays déclarent que leur travail est subdivisé en petites tâches, c'est-à-dire qu'ils accomplissent peu d'activités interdépendantes ou holistiques. Entre 63 % (Allemagne) et 74 % (Finlande) des répondants sont d'accord avec cette affirmation. Nous ne savons cependant pas dans quelle mesure les répondants décrivent simplement cette situation comme un fait ou si elle a une connotation négative.

L'accord avec l'affirmation « J'aimerais avoir plus de possibilités de concilier travail, temps libre et famille » est un peu moins prononcé, mais également assez élevé dans l'ensemble. Cette affirmation est approuvée par 44 % des répondants en Finlande et un peu plus de 60 % en France. Ces résultats contrastent fortement avec l'évaluation extrêmement positive de l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée constatée dans les analyses secondaires. Cela peut également s'expliquer par le fait qu'une proportion significative salariés estiment que le volume de leur travail augmente. L'affirmation « Au cours des 12 derniers mois, j'ai dû abattre davantage de travail qu'auparavant dans le même laps de temps » est approuvée par environ 40 % des répondants en Allemagne et en Finlande, et par plus de 57 % en France – soit nettement plus de la moitié des répondants.

Enfin, l'affirmation « Je suis généralement supposé être disponible par e-mail ou par téléphone en dehors de mon temps de travail normal » pointe dans une direction similaire. Cette accessibilité peut à la fois renforcer le sentiment que le travail est de plus en plus prenant et contribuer au sentiment qu'il faudrait davantage d'opportunités de concilier travail et temps libre. Les réponses des répondants sur ce point sont également très cohérentes d'un pays à l'autre : environ un tiers des personnes interrogées sont d'accord, un peu moins en Allemagne et un peu plus en Finlande et en France.

Les réponses varient quelque peu en fonction de l'âge et du sexe, bien que ces écarts ne soient pas particulièrement marqués. Les femmes et les jeunes travailleurs ont tendance à mettre davantage l'accent sur des questions telles que les possibilités de concilier travail et loisirs, et ont le sentiment de devoir travailler plus qu'auparavant. En général, les personnes syndiquées sont plus critiques à l'égard des conditions de travail que les personnes non syndiquées, soulignant plus fortement les aspects négatifs et moins fermement les aspects positifs. Toutefois, il s'agit en partie de différences de degré et une proportion remarquable de non-membres fait des déclarations négatives – un point de départ potentiel pour des initiatives de syndicalisation, peut-être.

Nous posons également des questions sur le travail avec les technologies de l'information et leur influence sur les conditions de travail (Figure 27). La première affirmation fait référence à l'influence générale des systèmes informatisés. Les réponses à la question « Dans quelle mesure un système informatisé influence-t-il les tâches que vous devez accomplir au travail ? » varient considérablement d'un pays à l'autre. Alors qu'environ 75 % des répondants finlandais déclarent que leur travail est fortement ou très fortement influencé par les systèmes informatisés, ce chiffre n'est que de quelque 50 % en France et 37 % en Allemagne.

Les réponses à l'affirmation « Mon pouvoir de décision est de plus en plus limité par les algorithmes » sont beaucoup plus cohérentes, avec un accord allant d'un peu moins de 15 % en Finlande à quelque

25 % en France, un résultat surprenant étant donné qu'une forte proportion de salariés en Finlande indique que les systèmes informatiques influencent leur travail. Enfin, l'affirmation « L'introduction de l'intelligence artificielle me permet de réduire ma charge de travail » a été approuvée par environ 25 % des répondants en Allemagne et en France et par un peu plus de 30 % en Finlande. Les réponses montrent que les salariés tendent à avoir un regard positif sur l'influence des systèmes informatiques.

FIGURE 26 : Affirmations négatives sur le travail et les conditions de travail (enquête BEREP)

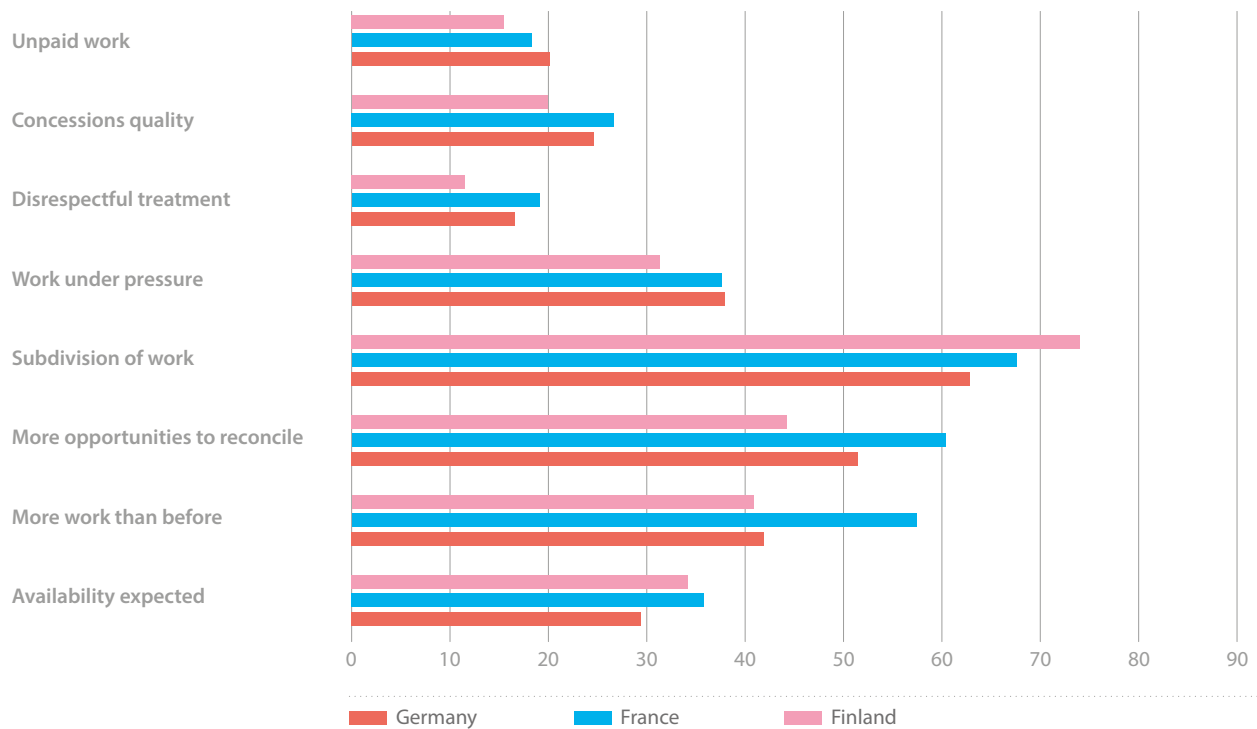
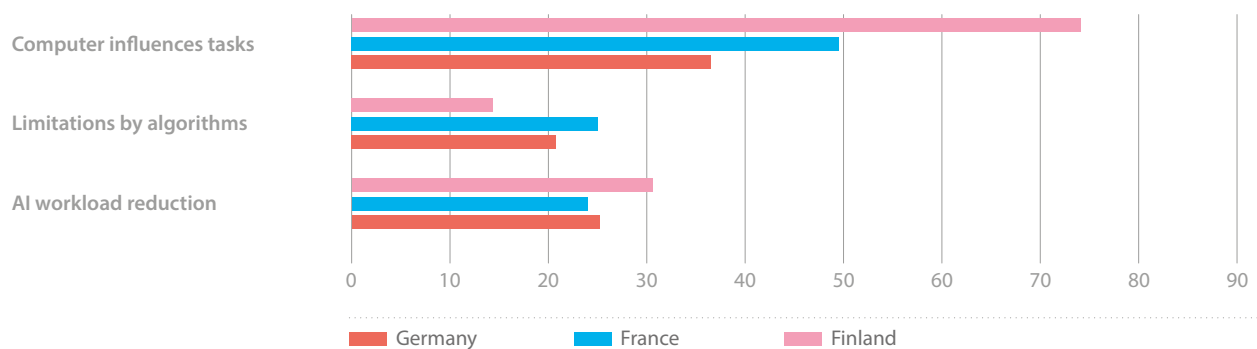


FIGURE 27 : Affirmations sur les impacts de la numérisation au travail (enquête BEREP)



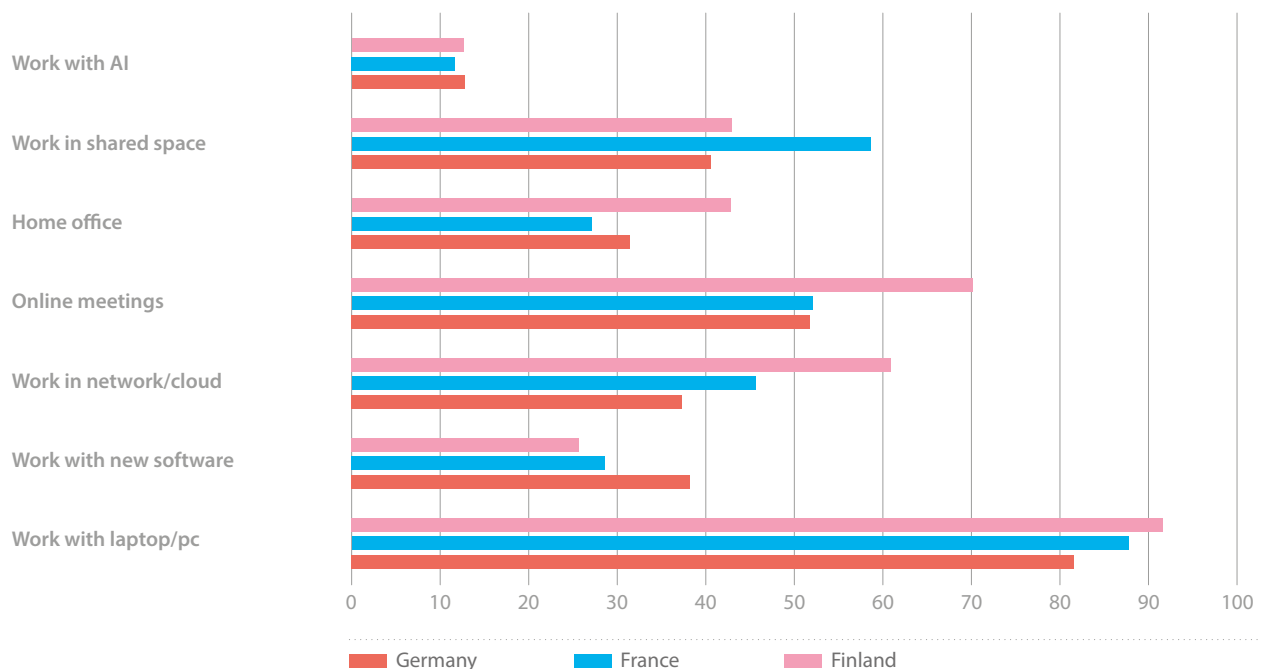
Notre enquête se penche également plus en détail sur les questions liées au matériel et aux logiciels informatiques. Les répondants sont invités à dire à quelle fréquence ils doivent effectuer une tâche liée à l'informatique. Là encore, nous combinons les réponses « souvent » et « très souvent » (Figure 28). Le

travail fréquent avec un ordinateur portable ou un PC fait désormais partie du quotidien de la majorité des répondants dans les trois pays. C'est notamment le cas en Finlande, avec un peu moins de 92 %, puis en France (88 %) et en Allemagne (82 %). Dans ce contexte, les répondants en Allemagne sont les plus susceptibles d'être confrontés à la nécessité de travailler fréquemment avec de nouveaux logiciels (38 %). Dans les deux autres pays, les chiffres correspondants sont inférieurs d'environ 10 %.

La proportion de répondants qui utilisent le cloud ou d'autres réseaux est nettement plus élevée, mais avec des écarts considérables d'un pays à l'autre. Alors que 37 % des répondants en Allemagne sont d'accord avec cette affirmation, ce chiffre s'élève à près de 61 % en Finlande. Les écarts sont tout aussi importants en ce qui concerne les réunions en ligne, qui sont plus fréquentes en Finlande (70 % des répondants) qu'en France et en Allemagne (50 % chacune). Concernant la fréquence du travail à domicile, les chiffres des répondants finlandais, soit 43 %, sont également bien supérieurs à ceux de l'Allemagne (31 %) et de la France (27 %).

En revanche, c'est en France que le travail fréquent dans un espace d'information numérique partagé est le plus répandu, avec un peu moins de 59 % des répondants ; les chiffres sont nettement inférieurs concernant la Finlande (43 %) et l'Allemagne (40 %). Le travail fréquent avec l'IA était l'exception pour tous les répondants, avec des valeurs comprises entre 12 et 13 %. Il est donc difficile de comprendre pourquoi environ un quart des répondants pensent que l'IA pourrait contribuer à réduire leur charge de travail. Une réponse pourrait être qu'ils ont fini par le croire même s'ils ne l'utilisent que rarement eux-mêmes.

FIGURE 28 : Travail fréquent avec l'informatique (enquête BEREP)



Les répondants sont également invités à commenter des affirmations plus générales sur l'organisation du travail (Figure 29). Les questions s'appliquent tout d'abord aux formes « plus récentes » d'organisation du travail, telles que le travail par projet ou les structures flexibles et agiles, caractérisées par un degré élevé d'autonomie et d'auto-organisation des salariés. Une proportion significative

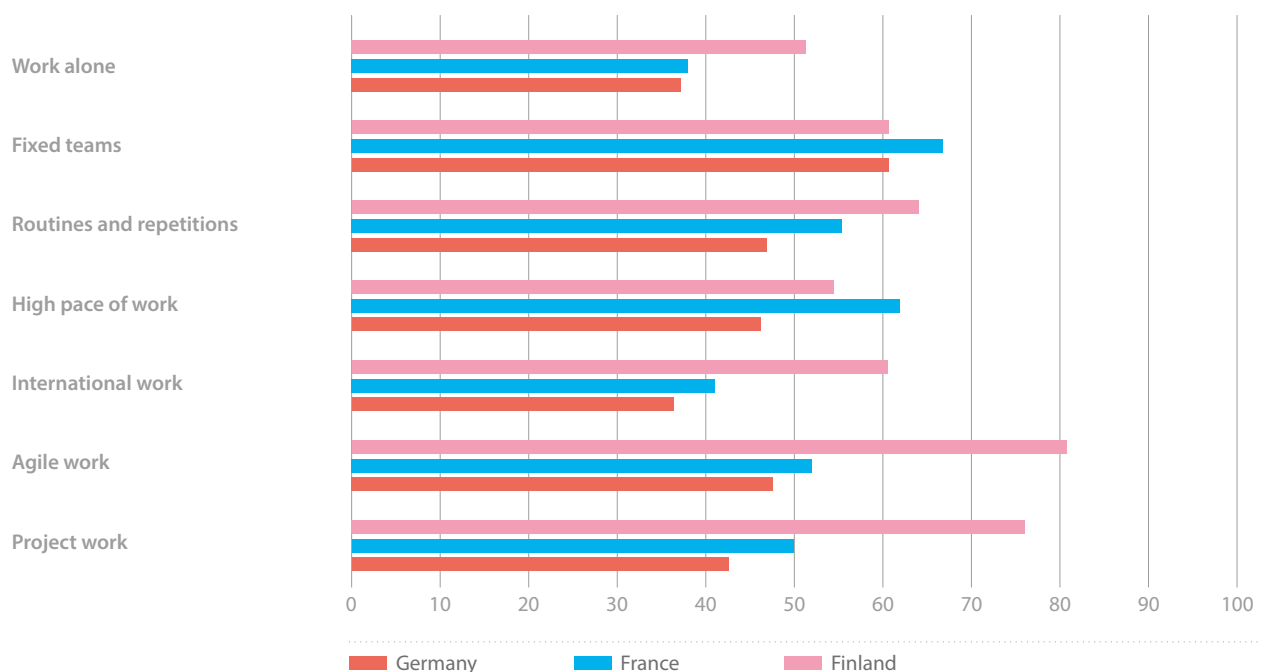
des répondants travaille dans les deux variantes, qui peuvent évidemment se chevaucher. Il existe toutefois des différences importantes entre les pays. En Allemagne, moins de 50 % des salariés travaillent dans le cadre d'un projet ou d'une structure agile, en France environ la moitié, mais en Finlande quelque 75 à 80 %.

Dans les trois pays, la majorité des répondants (entre 60 et 66 %) travaillent dans des équipes à composition fixe ; la réorganisation fréquente des équipes n'est donc manifestement pas une conséquence inévitable des projets ou des formes de travail agiles. En outre, pour une proportion significative de répondants, le travail en équipe n'a qu'une importance secondaire et le travail tend à être considéré comme individuel par nature. C'est le cas de 37 % et 38 % des salariés en Allemagne et en France et de plus de 50 % des répondants en Finlande.

Une image similaire se dégage concernant la question de savoir si les salariés travaillent dans des contextes internationaux ; environ 36 % des répondants en Allemagne sont concernés et plus de 40 % en France, mais plus de 60 % en Finlande. Cette situation pourrait être liée au fait que le marché intérieur finlandais est petit et que l'orientation internationale pourrait être particulièrement importante pour les entreprises finlandaises par rapport à leurs homologues françaises ou allemandes. Parallèlement, la proportion de salariés pour qui le travail quotidien se caractérise par la routine et la répétition est également plus élevée en Finlande (environ 64 %), mais plus faible en France (56 %) et en Allemagne (47 %).

L'expérience de devoir travailler à un rythme rapide est répandue dans tous les pays. Plus de la moitié des répondants déclarent que c'est le cas en France (62 %) et en Finlande (54 %). En Allemagne, la prévalence est légèrement inférieure, avec 46 %. Si l'on rapproche ces chiffres des valeurs – un peu plus faibles – concernant le travail sous pression, on peut en conclure qu'un rythme de travail rapide ne conduit pas invariablement à un sentiment de pression temporelle intense, mais qu'il y est certainement étroitement lié.

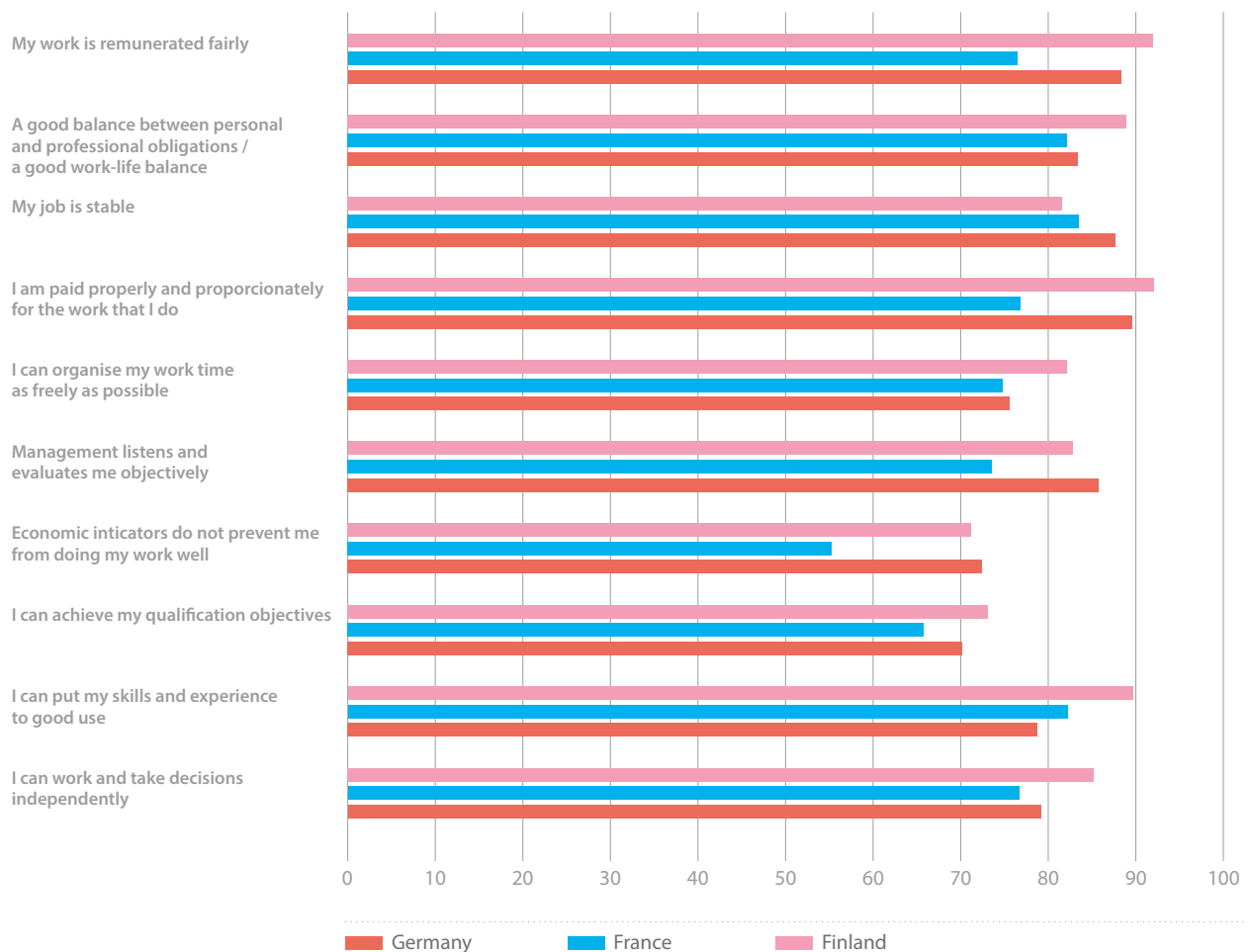
FIGURE 29 : Affirmations sur l'organisation du travail (enquête BEREP)



Enfin, il est demandé aux répondants quels aspects de leur travail sont les plus importants pour eux (Figure 30). Sur les dix aspects étudiés, il n'y en a aucun que la majorité ne trouve pas important. C'est en France que le niveau d'accord est le plus faible (un peu moins de 56 % des répondants) concernant l'attente voulant que les performances économiques de l'employeur ne doivent pas empêcher les salariés de bien faire leur travail. En revanche, plus de 70 % des répondants de Finlande et d'Allemagne ont considéré cet aspect comme important. Dans les trois pays, l'accord avec l'attente que les salariés puissent atteindre leurs propres objectifs de formation est aussi légèrement inférieur à la moyenne, avec des valeurs inférieures à 75 %.

L'accord avec toutes les autres attentes professionnelles est situé autour de 75 % ou plus dans chacun des trois pays. De la même manière, au moins 75 % des répondants dans chaque pays s'attendent à : a) pouvoir travailler et prendre des décisions de façon indépendante ; b) pouvoir faire bon usage de leurs compétences et de leur expérience ; c) être écoutés et évalués avec objectivité par leur direction ; d) pouvoir organiser leur temps de travail aussi librement que possible ; e) être payés correctement et proportionnellement au travail qu'elles effectuent ; f) avoir un emploi stable ; g) trouver un bon équilibre entre leurs obligations et leur équilibre personnels et professionnels ; et h) bénéficier pour leur d'une rémunération équitable.

FIGURE 30 : Aspects importants du travail, accord en % (enquête BEREP)



Ces résultats confirment et élargissent les conclusions de l'analyse des données secondaires selon lesquelles les attentes les plus importantes des cols blancs concernant leurs conditions de travail sont : travailler de manière autonome, faire un travail de qualité, avoir un bon équilibre entre vie professionnelle et vie privée, disposer d'une autonomie en matière de temps de travail, être traité équitablement par la direction, avoir un emploi stable et être rémunéré selon des normes équitables. Toutefois, et c'est là le revers de la médaille, ces attentes ne sont pas satisfaites pour une minorité substantielle de salariés.

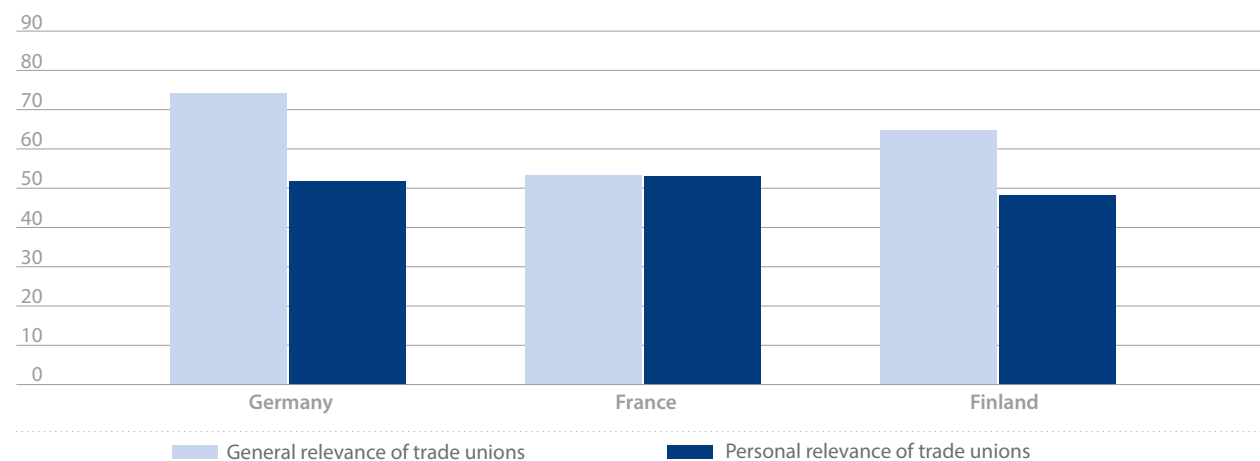
4.5 Syndicats

Nous examinons dans cette section les opinions et les attentes des cols blancs à l'égard des syndicats. Nous commençons par leurs opinions générales et passons ensuite à leurs attentes et leurs expériences en matière de services syndicaux, au type de contact qu'ils ont eu avec les syndicats ainsi qu'aux facteurs qui ont influencé leur décision de s'affilier à un syndicat ou de le quitter.

4.5.1 Avis sur les syndicats

Que pensent les cols blancs des trois pays de l'échantillon à propos des syndicats ? L'enquête BEREP interroge d'abord les répondants sur l'importance qu'ils accordent aux syndicats en tant que représentants des intérêts des travailleurs et en tant qu'organisations de relations de travail en général, ainsi que sur l'intérêt qu'ils leur portent à titre personnel (Figure 31).

FIGURE 31 : Importance générale et personnelle des syndicats (enquête BEREP)



C'est en Allemagne que l'importance générale des syndicats est la plus élevée (« très importante » ou « importante ») : près de 75 % des répondants estiment que les syndicats ont une « importance générale » élevée. En comparaison, ils sont 65 % en Finlande et seulement 53 % en France. La situation est différente en ce qui concerne l'importance des syndicats pour les répondants à titre personnel. Sur ce point, les opinions sont relativement bien réparties dans les trois pays, bien que l'accord soit plus faible en Finlande avec un peu moins de 49 %. En Allemagne et en France, par contre, plus de 50 % des salariés pensent que les syndicats sont importants pour eux personnellement.

Ce résultat est surprenant étant donné que la proportion de répondants ayant déclaré que les syndicats sont personnellement importants pour eux en Finlande est bien inférieure à la proportion de personnes syndiquées, alors qu'en France et en Allemagne, cette opinion est bien plus répandue que le taux de syndicalisation de l'échantillon. L'une des conséquences est que les efforts de syndicalisation, dans ces deux derniers pays, peuvent s'appuyer sur un vivier de membres potentiels, à savoir eux qui estiment que les syndicats sont importants mais n'en sont pas membres.

Nous posons ensuite un certain nombre de questions plus spécifiques destinées à explorer les opinions des répondants sur la base de leurs réponses à un certain nombre d'affirmations. Nous demandons aux répondants quelles images leur viennent à l'esprit lorsqu'ils pensent aux syndicats (Figure 32). Pour simplifier, nous avons divisé les affirmations en deux catégories : celles à connotation négative et celles à connotation positive. Les affirmations à connotation négative sont les suivantes :

- les syndicats véhiculent des messages dépassés ;
- ils se distinguent négativement dans les conflits collectifs ;
- je ne me sens pas touché par leurs sujets de préoccupation ;
- ils recourent trop souvent aux actions de grève ;
- ils sèment la pagaille sur le lieu de travail ;
- ils tendent à représenter les travailleurs concernés par la production ;
- ils mettent en danger la croissance économique.

Les affirmations sur les activités de grève excessives et la focalisation sur les cols bleus reçoivent l'accord global le plus élevé (« d'accord » ou « tout à fait d'accord »), avec plus de 40 % des répondants en Allemagne, plus de 50 % en France, et un peu moins de 60 % en Finlande.

L'accord des répondants avec les affirmations sur les messages dépassés, l'image négative lors des conflits collectifs, la mise en danger de la croissance et les problèmes dans les entreprises est également beaucoup plus élevé parmi les répondants finlandais, avec environ 50 % et plus pour certaines questions. Seule l'affirmation selon laquelle les gens ne se sentent pas concernés par les questions syndicales est moins bien accueillie en Finlande que dans les deux autres pays. En France et en Allemagne, les affirmations négatives ne sont approuvées que par une minorité de répondants, bien qu'il s'agisse d'une forte minorité dans certains cas. En d'autres termes, la majorité des répondants dans ces pays n'ont pas d'opinion négative sur les syndicats.

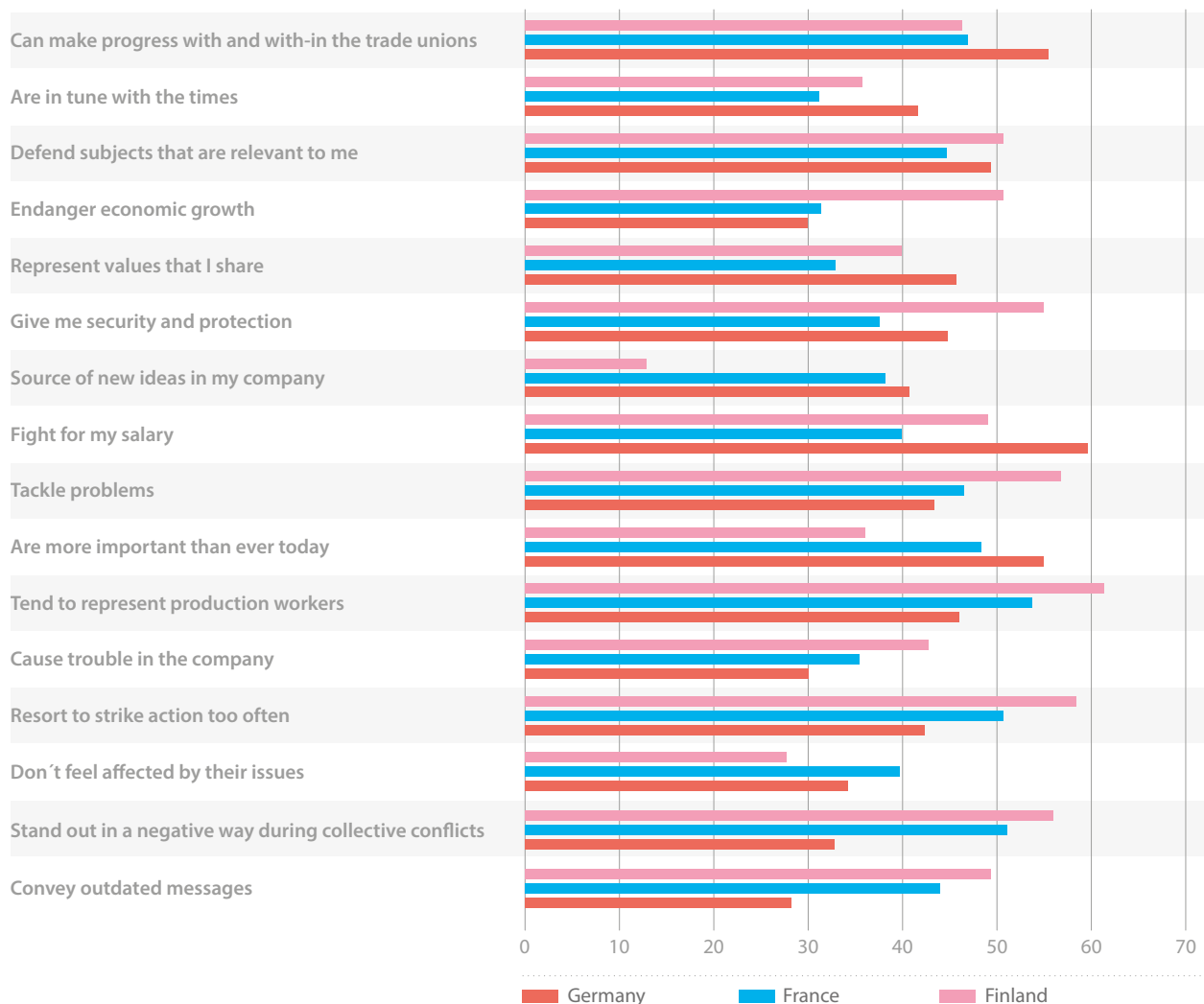
Les participants sont également invités à répondre à des affirmations à connotation positive sur les syndicats :

- les syndicats sont plus importants que jamais aujourd'hui ;
- ils s'attaquent aux problèmes ;
- ils se battent pour mon salaire ;
- ils sont une source d'idées nouvelles dans mon entreprise ;
- ils m'apportent sécurité et protection ;
- ils représentent des valeurs que je partage ;
- ils défendent des sujets qui me concernent ;

- ils sont en adéquation avec l'époque ;
- nous pouvons progresser avec et dans les syndicats.

La proportion de répondants approuvant les affirmations à connotation positive et négative est globalement similaire. Les affirmations sur les progrès réalisés avec et au sein des syndicats, leur rôle de défenseurs des salaires des travailleurs et de défenseurs de questions importantes est approuvé par environ la moitié des répondants, l'importance générale des syndicats dans le monde d'aujourd'hui et leur rôle de garants de la sécurité et de la protection ayant été légèrement moins bien acceptés. L'affirmation sur le rôle actif des syndicats en tant que sources d'idées nouvelles est moins bien accueillie : elle n'est approuvée que par 13 % des personnes interrogées en Finlande, contre 40 % en Allemagne.

FIGURE 32 : Attitudes à l'égard des syndicats (enquête BEREP)



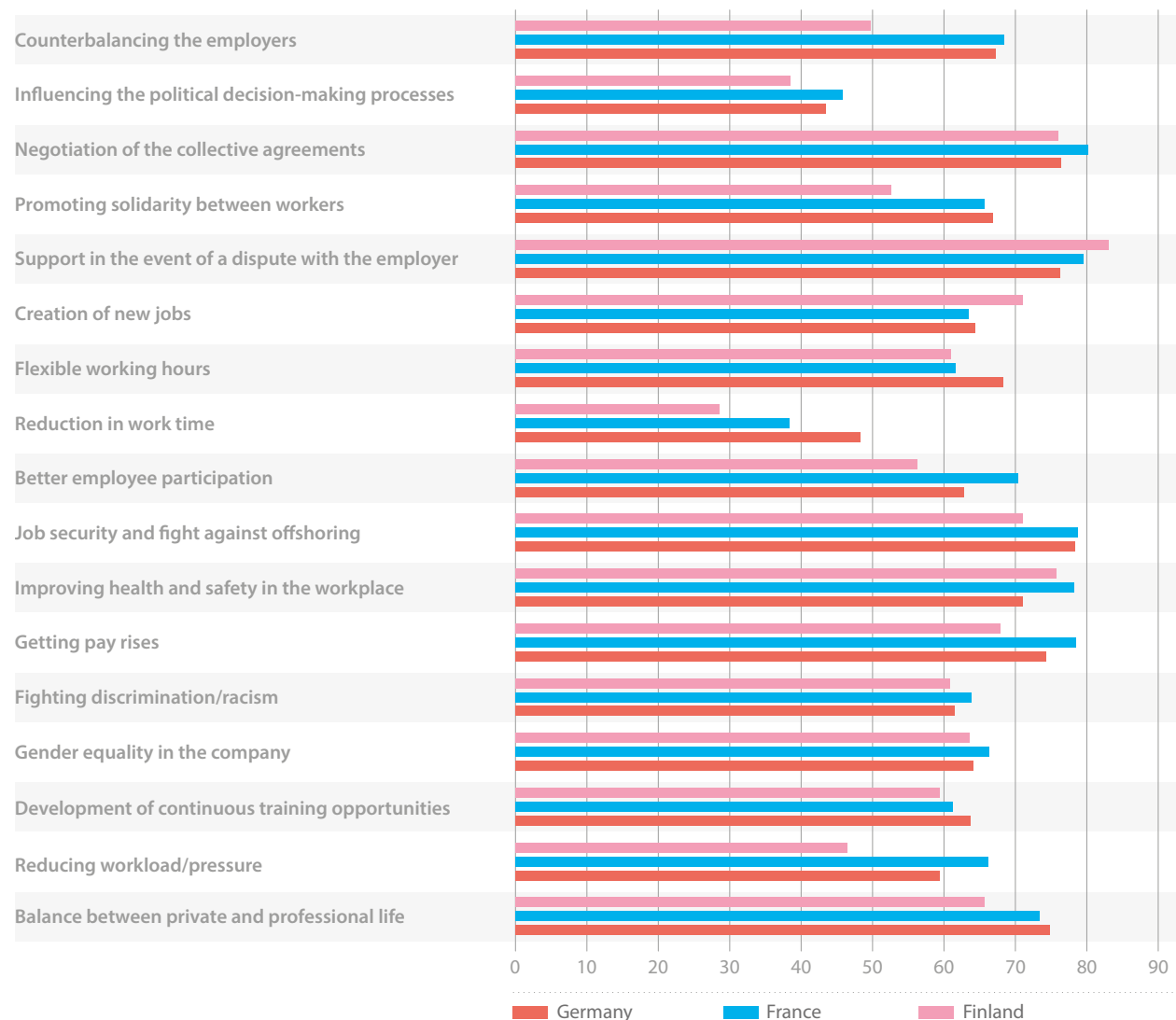
Ces chiffres donnent une image mitigée de la perception des syndicats, avec des impressions à la fois négatives et positives. Parallèlement, en France et en Allemagne, le niveau d'accord avec les images positives et de non-accord avec les images négatives est beaucoup plus élevé que le taux de syndicalisation dans ces pays, ce qui suggère l'existence d'un réservoir potentiel en termes de syndicalisation. Ce potentiel est quelque peu réduit, mais pas entièrement, par le fait que les membres des syndicats ont obtenu des

scores plus élevés pour les attitudes positives et moins élevés pour les attitudes négatives que les non-membres. Cependant, l'accord avec les affirmations positives et l'absence d'accord pour les affirmations négatives est encore bien plus élevés que le taux de syndicalisation dans l'un ou l'autre pays.

4.5.2 Sujets et services des syndicats

Quelles sont les questions que les syndicats devraient aborder du point de vue des cols blancs ? Notre enquête énumère un certain nombre de sujets et les répondants sont invités à dire s'ils sont d'accord ou non avec ces sujets. Dans l'ensemble, la majorité des répondants accorde une priorité élevée (« très important » et « important ») à la plupart des thèmes énumérés (Figure 33). Cela s'applique en particulier aux tâches consistant à négocier des conventions collectives, apporter un soutien dans les conflits avec l'employeur, créer de nouveaux emplois, faire campagne pour la sécurité de l'emploi et éviter les délocalisations, promouvoir la santé et la sécurité au travail, garantir des augmentations de salaire, faire campagne contre la discrimination et pour l'égalité entre les sexes, et promouvoir des horaires de travail flexibles et l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée. L'accord sur ces questions est supérieur à 60 % et, dans certains cas, supérieur à 70 % dans tous les pays.

FIGURE 33 : Questions auxquelles les syndicats devraient accorder une plus grande priorité (enquête BEREP)



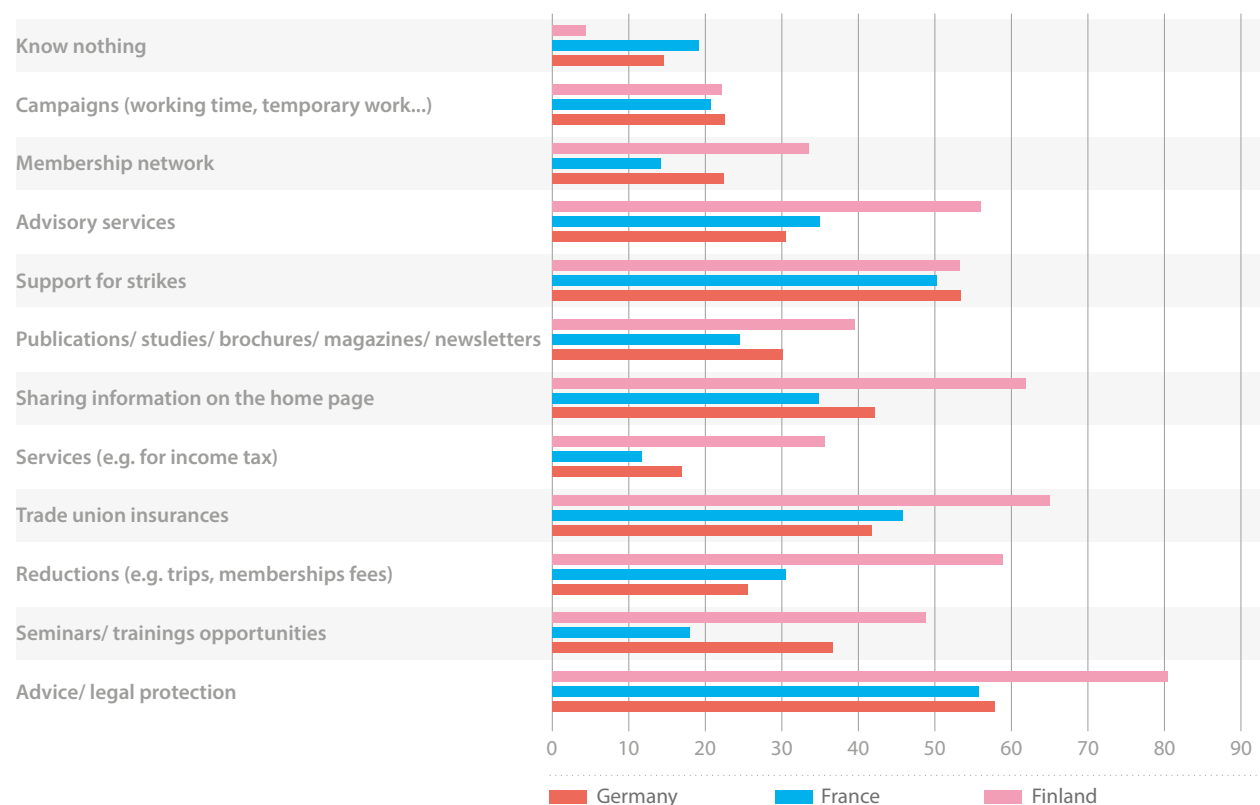
Les réponses des répondants concernant la promotion de la solidarité, le renforcement de la participation des travailleurs et la promotion des opportunités de formation sont un peu plus limitées, mais toujours majoritaires, sauf en Finlande où le niveau d'accord est plus faible. La tâche consistant à limiter la charge de travail est jugée pertinente par la majorité des répondants en Allemagne et en France, mais pas en Finlande. Par ailleurs, aucune majorité ne se dégage en faveur de la prise en charge par les syndicats de la réduction du temps de travail et de l'exercice d'une influence politique.

Les réponses varient, mais légèrement, en fonction de l'âge, les plus jeunes étant plus favorables à ce que les syndicats abordent des questions telles que la réduction du temps de travail ou l'égalité entre les hommes et les femmes. Les attentes des membres des syndicats en général sont plus élevées que celles des non-membres et ils attendent des syndicats qu'ils répondent aux questions soulevées. Les non-membres ont également des attentes élevées, étant donné qu'ils n'ont pas décidé de devenir membres.

4.5.3 Services et contacts avec les syndicats

Les cols blancs ont-ils conscience des services offerts par les syndicats ? La Figure 34 dresse une liste des services dont les répondants ont connaissance ou dont elles ont entendu parler : il ne s'agit pas d'une liste des services réellement fournis par les syndicats, ni d'un classement de leur qualité. Dans les trois pays, le service le plus connu est le conseil et le soutien juridiques que les syndicats fournissent à leurs membres. On dénote également une forte sensibilisation aux assurances que donne l'affiliation syndicale, à l'assistance en cas de conflits du travail et à d'autres services de conseil.

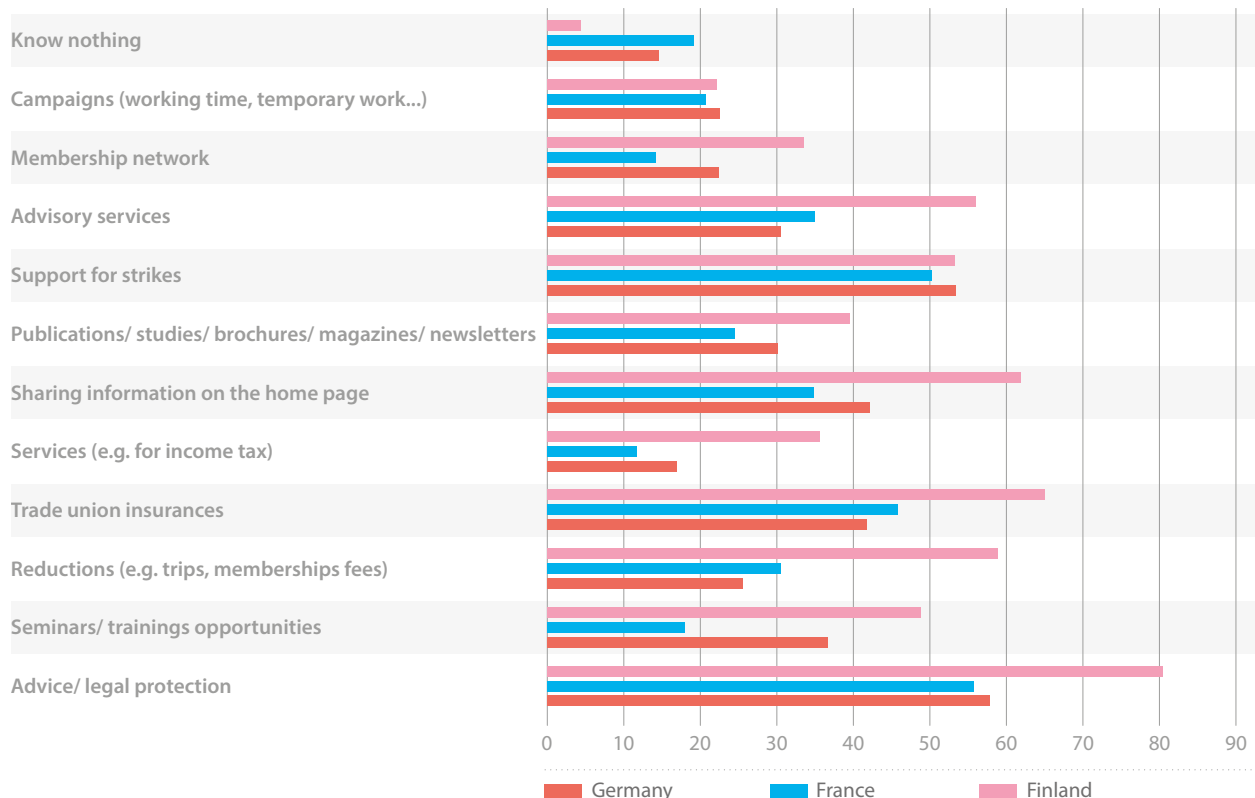
FIGURE 34 : Connaissance des services et de l'assistance offerts par les syndicats, en % des répondants (enquête BEREP)



Un tiers (France) à deux tiers (Finlande) des répondants savent également que les syndicats fournissent des informations sur leur site web, mais le niveau de connaissance est plus faible en ce qui concerne les publications écrites, avec des valeurs comprises entre 15 % et un peu moins de 40 %. Il convient de noter qu'en France près de 20 % des répondants ignorent l'existence de services syndicaux. Cette proportion est également assez élevée en Allemagne, avec un peu moins de 15 %, tandis qu'elle est inférieure à 5 % en Finlande. Le niveau de connaissance des services syndicaux en Finlande est significativement plus élevé sur presque toutes les enjeux. Cela peut s'expliquer par le taux de syndicalisation plus élevé des cols blancs en Finlande, par une plus grande présence syndicale sur le lieu de travail ou par une politique d'information plus active de la part des centrales syndicales.

Parmi ces services, lesquels sont-ils considérés comme intéressants par les répondant ? La protection juridique et les conseils individuels sur les contrats de travail sont de loin les plus cités, par plus de 50 % des répondants dans les trois pays (Figure 35). Viennent ensuite, à une certaine distance, les assurances proposées par les syndicats en cas d'accidents du travail, d'invalidité professionnelle ou de chômage, les informations sur les sites web des syndicats, les conseils sur les questions de carrière, la santé au travail ou d'autres questions, et enfin le soutien aux grèves – c'est-à-dire le pouvoir organisationnel en tant que service.

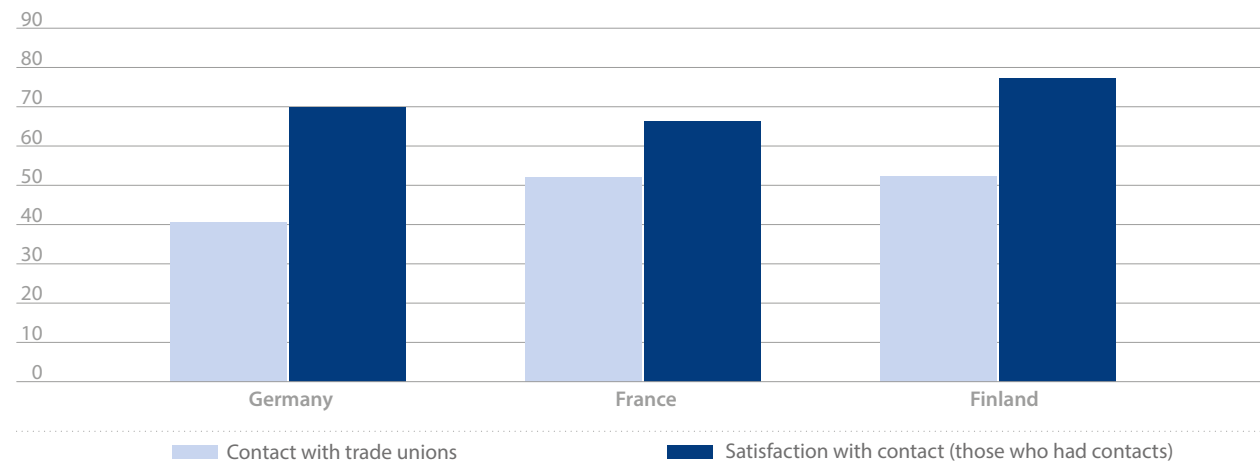
FIGURE 35 : Attractivité des services et du soutien offerts par les syndicats (enquête BEREP)



Tous les autres sujets mentionnés dans le questionnaire sont généralement appréciés par une minorité plus restreinte de répondants. L'évaluation des répondants en Finlande sur l'attractivité des services syndicaux est également plus positive dans certains domaines que dans les deux autres pays. Cela ne s'applique cependant pas à tous les points inclus et les différences entre les pays sont moins évidentes que sur la connaissance générale de leur existence. Les similitudes entre les réponses sur l'attractivité des services syndicaux sont plus importantes.

Au-delà de la connaissance des services syndicaux, la question de savoir si et comment les cols blancs ont des contacts avec les syndicats est également importante et constitue un facteur d'accès à ces services. La Figure 36 montre que la proportion de salariés ayant eu des contacts diffère considérablement d'un pays à l'autre. Alors que plus de 50 % des répondants en Finlande et en France ont eu des contacts avec des syndicats, ce chiffre est légèrement inférieur à 41 % en Allemagne. Cette différence pourrait s'expliquer par le fait qu'en Allemagne, le premier point de contact en cas de problèmes ou de questions sur le lieu de travail n'est pas le syndicat, mais le comité d'entreprise, que les répondants n'identifient pas nécessairement aux syndicats. Quoiqu'il en soit, la majorité des cols blancs qui ont eu un contact sont satisfaits de celui-ci et de son issue. Les niveaux de satisfaction sont les plus élevés en Finlande, où plus de 75 % des répondants se déclarent satisfaits.

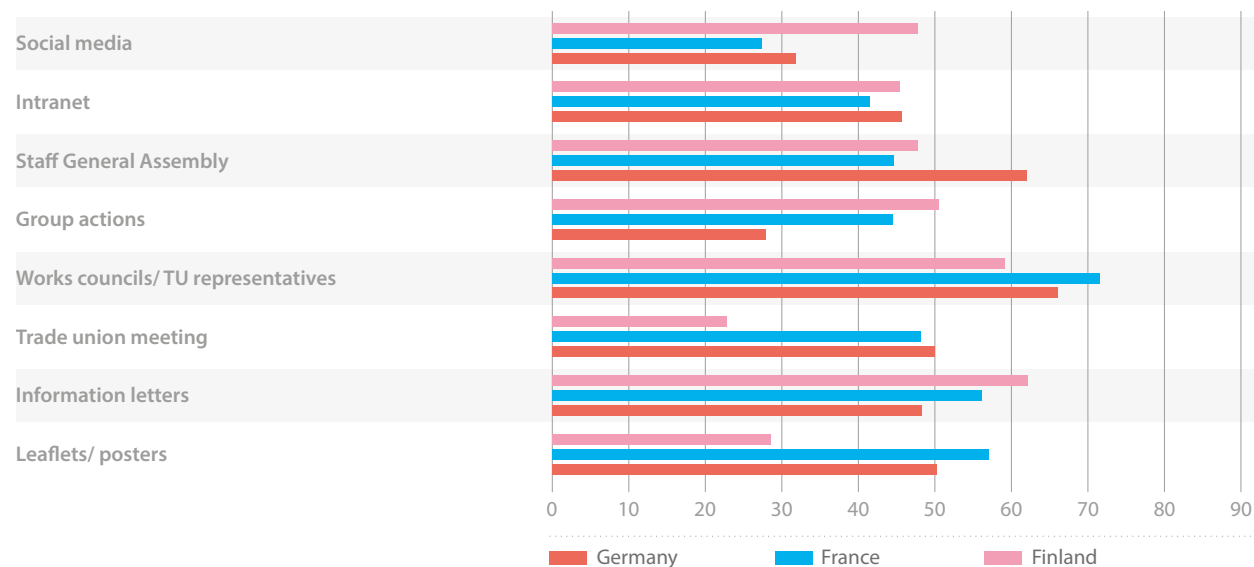
FIGURE 36 : Contacts avec les syndicats et satisfaction (enquête BEREP)



Les syndicats sont présents dans les entreprises et sur les lieux de travail sous diverses formes. La présence physique peut se traduire par la présence de représentants syndicaux ou de comités d'entreprise, d'assemblées générales syndicales, d'assemblées générales du personnel ou d'actions menées par les sections syndicales. La présence écrite et visuelle prend la forme de lettres d'information, de tracts et d'affiches. Enfin, les formes de présence numérique comprennent l'information ou la communication syndicale sur les réseaux sociaux ou les intranets d'entreprise.

Comme le montre la Figure 37, la présence physique de représentants syndicaux ou de comités d'entreprise est la forme de présence syndicale perçue la plus répandue, atteignant 60 à 70 % des répondants dans tous les pays étudiés. Les syndicats sont également présents via les assemblées générales du personnel pour un peu moins ou nettement plus (Allemagne) de la moitié des répondants. Il en va de même, à l'exception de la Finlande, des réunions syndicales et, à l'exception de l'Allemagne, des actions de groupe menées par les syndicats. La présence écrite traditionnelle par le biais de lettres, de tracts et d'affiches est restée forte, avec quelques variations nationales telles que des différences au niveau de l'importance de ces deux formes en Allemagne et en Finlande. La présence numérique des syndicats via internet est connue par 40 à 50 % des répondants dans les trois pays, tandis que la présence via les réseaux sociaux est beaucoup plus répandue en Finlande qu'en France ou en Allemagne.

FIGURE 37 : Présence syndicale dans les établissements (enquête BEREP)



4.5.4 Décisions d'affiliation

Pourquoi les cols blancs du secteur manufacturier décident-ils de s'affilier à un syndicat ? Quelles raisons donnent-ils ? Selon les conclusions de notre enquête, la raison la plus fréquente est l'importance générale des syndicats (Figure 38). Dans chacun des trois pays, largement plus de 50 % des salariés, la proportion étant la plus élevée en Allemagne, déclarent que telle a été la raison de leur affiliation. Trois autres motifs sont cités par plus de 20 % des répondants au total, dépassant ce chiffre dans au moins deux pays : le fait que les syndicats avancent de bons arguments (en France et surtout en Allemagne), un conflit sur la sécurité de l'emploi dans l'entreprise (en Finlande et en Allemagne) et un conflit lié aux négociations collectives (en France et en Allemagne). D'autres points jouent un rôle pour les répondants dans les différents pays, avec des valeurs d'environ 20 %. Notamment, il s'agit de problèmes individuels urgents sur le lieu de travail (en France) ou de traditions familiales d'affiliation, ainsi que de l'impossibilité de résoudre individuellement un problème lié au travail (en Allemagne). Point intéressant, près de 12 % des répondants en Finlande ne se souviennent plus des raisons qui les ont poussés à s'affilier à un syndicat.

Parmi les personnes non syndiquées, une grande partie des répondants dans chaque pays n'a pas encore envisagé de s'affilier à un syndicat (Figure 39). Alors que cette proportion est largement supérieure à 60 % en Allemagne et en Finlande, elle est légèrement inférieure à 80 % en France. Toutefois, parmi ceux qui ont envisagé cette possibilité, la proportion de ceux qui ont pris une décision de principe mais ne l'ont pas encore mise en œuvre est bien plus élevée que celle des personnes qui ont pris une décision négative, allant d'un peu plus de 14 % en France à environ 30 % en Finlande. Ces chiffres laissent entrevoir un certain potentiel de recrutement. Bien qu'il puisse être difficile de syndiquer ceux qui ont décidé de ne pas s'affilier à un syndicat, ceux qui ont pris une décision de principe mais n'ont pas encore adhéré peuvent constituer un groupe noyau en vue d'une initiative de syndicalisation, dans la mesure où ils ont déjà fait un pas psychologique vers l'affiliation. En outre, ceux qui n'ont pas encore envisagé de s'affilier peuvent avoir une attitude positive à l'égard des syndicats et être au moins ouverts à l'idée d'examiner la question.

FIGURE 38 : Raisons de s'affilier à un syndicat (enquête BEREP)

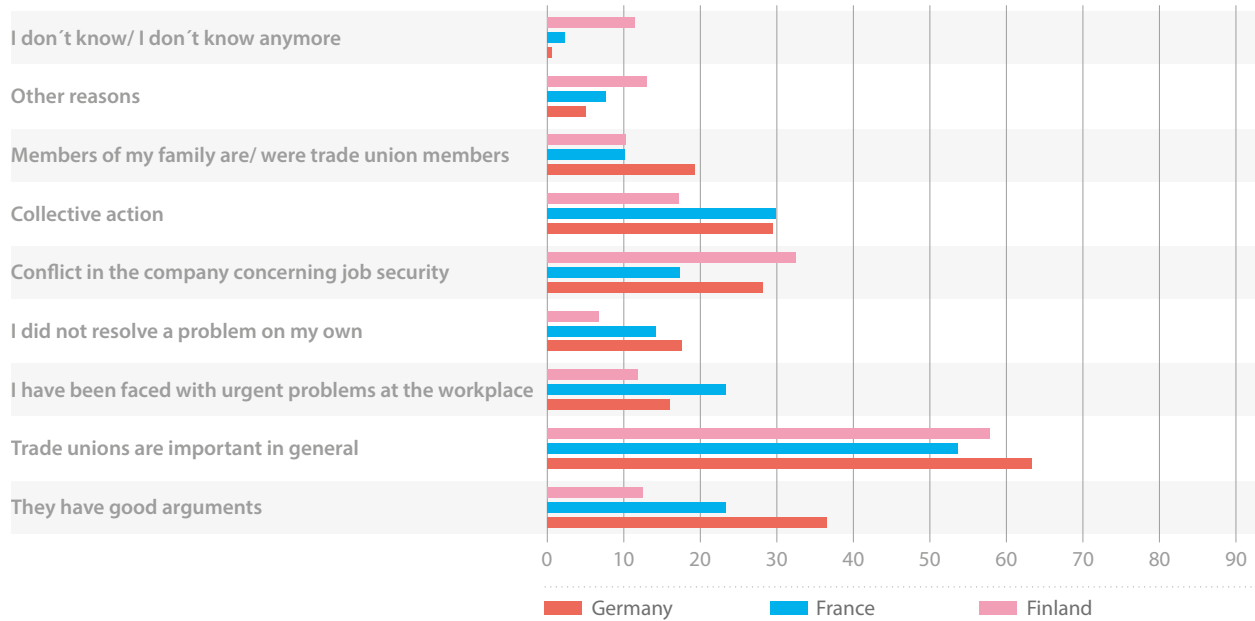
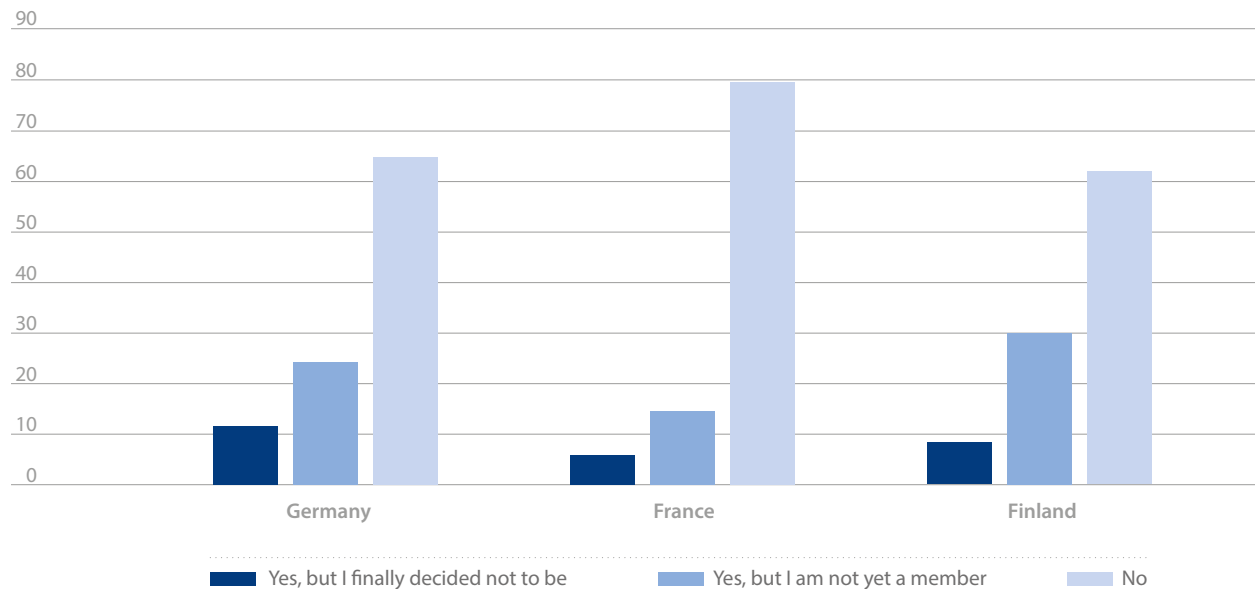


FIGURE 39 : Envisager l'affiliation (non-membres uniquement) (enquête BEREP)



Enfin, nous examinons les raisons invoquées par les répondants pour justifier leur départ d'un syndicat (Figure 40, basée sur les éléments jugés « importants » et « très importants »). Quatre raisons ressortent de la comparaison entre les pays, chacune d'entre elles étant approuvée par environ 40 % ou plus des répondants dans tous les pays. Ces raisons sont les suivantes :

- les comités d'entreprise sont considérés comme plus importants pour la représentation des intérêts d'une personne que les syndicats ;

- les salariés bénéficient des conventions collectives en tant que profiteurs, même s'ils ne sont pas membres ;
- leurs propres intérêts ne sont pas du tout représentés par les syndicats ;
- les cotisations sont trop élevées (un argument particulièrement répandu en Finlande).

D'autres raisons tendent à jouer un rôle plus important dans certains pays. En Allemagne et en France, c'est le cas de l'affirmation selon laquelle l'affiliation syndicale sur le lieu de travail n'est pas courante au sens d'une coutume sociale : un peu moins de 40 % des personnes interrogées sont d'accord avec cette affirmation. En Allemagne, un argument est largement répandu : puisque leur propre employeur n'est soumis à aucune convention collective, les syndicats ne peuvent être considérés comme ayant fourni ce service : 50 % des répondants sont d'accord avec cet argument. En Finlande, en revanche, l'argument selon lequel le soutien d'un syndicat n'est pas nécessaire pour faire valoir ses propres intérêts est largement partagé, un point de vue qui prévaut également en Allemagne et en France. En France, les arguments selon lesquels les syndicats ont tendance à représenter les cols bleus et que les employeurs ou la direction voient d'un mauvais œil l'affiliation à un syndicat bénéficient également d'un certain soutien.

FIGURE 40 : Raisons du retrait de l'affiliation syndicale (enquête BEREP)



5. Pratiques syndicales en matière de représentation des intérêts et de syndicalisation des cols blancs

5.1 Objectif et organisation d'ateliers syndicaux

Nous analysons dans cette section la manière dont les syndicats représentent les cols blancs et leurs approches de la mobilisation et de la syndicalisation de ce groupe de travailleurs. L'analyse s'appuie sur un certain nombre d'ateliers en ligne organisés avec des experts syndicaux des départements cols blancs et syndicalisation des syndicats membres d'IndustriAll. Bien que des ateliers aient été organisés dans les huit pays couverts par cette étude au moment de la préparation de ce rapport, les données finalisées n'étaient disponibles que pour six d'entre eux – Finlande, France, Allemagne, Pologne, Roumanie et Espagne. Les ateliers en Suède et en Irlande n'ayant pu être organisés que plus récemment, les transcriptions n'étaient pas encore disponibles au moment de la rédaction et n'ont donc pas pu être incluses dans l'analyse.

Un atelier a été organisé dans chacun des pays couverts avec des experts d'un ou de plusieurs syndicats locaux, en fonction des structures syndicales et de la disponibilité des experts. Les ateliers ont généralement réuni entre trois et sept experts syndicaux. Chacun d'entre eux a duré entre trois heures et demie et quatre heures, avec une ou deux courtes pauses (Tableau 7).

TABLEAU 7 : Ateliers d'experts – syndicats participants

	Finlande	France	Allemagne	Irlande	Pologne	Roumanie	Espagne	Suède
Syndicats	2 STTK (PRO) Akava (TEK)	2 CFE-CGC CGT	2 IG BCE IG Metall	1 SIPTU	1 OPZZ	1 IndustriALL- BNS	1 UGT	1 Unionen (TCO)
Nombre d'experts	4	3	7	6	4	3	3	4

Les ateliers étaient structurés autour de quatre thèmes principaux : les structures des syndicats et l'importance accordée à la représentation des cols blancs ; les attitudes des cols blancs à l'égard de leur travail et de leurs conditions de travail et les problèmes qui, selon les experts, pourraient être apparus récemment ; les attitudes et les attentes des cols blancs à l'égard des syndicats et la manière dont les syndicats y répondent ; et les stratégies et pratiques de syndicalisation des cols blancs que les syndicats ont développées. Ces sujets seront analysés dans les sous-sections suivantes de ce chapitre.

5.2 Structures et objectifs syndicaux

Les *structures syndicales* des huit pays peuvent être classées en trois catégories : les syndicats professionnels couvrant un large éventail de secteurs en Finlande, en France et en Suède ; les syndicats généraux ou politiquement orientés et dotés d'une structure multisectorielle en France, en Irlande, en Pologne, en Roumanie et en Espagne ; et les syndicats sectoriels en Allemagne.

Dans tous les pays à l'exception de l'Allemagne, les syndicats sont présents au niveau de l'entreprise et du lieu de travail en tant qu'*acteurs de la négociation* (Tableau 8). En Irlande, en Pologne et en Roumanie, les

négociations collectives n'ont lieu qu'au niveau de l'entreprise. En Pologne, les négociations collectives nationales ou sectorielles ne sont jamais entrées dans les mœurs après l'introduction de l'économie de marché dans les années 1990, tandis qu'en Irlande et en Roumanie – dans les deux cas au début de la dernière décennie – elles ont été démantelées après la fin du tripartisme (Irlande) et à la suite des réformes néolibérales imposées par l'État (Roumanie).

En Espagne et en France, les négociations collectives au niveau de l'entreprise sont habituelles dans les grandes entreprises. En Finlande et en Suède, les négociations collectives ont lieu au niveau sectoriel et de façon séparée pour les cols bleus, les cols blancs, les diplômés ou les cadres : cela crée un cadre pour des négociations supplémentaires au niveau de l'entreprise concernant la répartition des augmentations salariales globales convenues et sur d'autres sujets. Le point commun de tous ces pays réside dans le fait que si les négociations ont lieu au niveau du lieu de travail, la responsabilité de la négociation incombe aux sections syndicales élues sur le lieu de travail. Les comités d'entreprise, qui existent en Espagne et en France, ne participent pas aux négociations collectives. Ils sont uniquement chargés de l'information et de la consultation (Tableau 8).

TABLEAU 8 : Structures syndicales et importance des cols blancs

	Structures syndicales	Objectifs et cibles de la syndicalisation des cols blancs
Finlande	Syndicats professionnels : Cols blancs – professionnels et cadres Conventions collectives distinctes Concurrence syndicale Sections syndicales	Syndicalisation de haute importance Budget de syndicalisation
France	Syndicats politiquement orientés Concurrence syndicale Sections syndicales Système Gand	Objectifs globaux Réussite aux élections sur le lieu de travail – représentativité
Allemagne	Syndicats industriels Concurrence syndicale Sections syndicales dans les plus grands entreprises Comités d'entreprise	Syndicalisation à haute pertinence Département syndicalisation Cibles syndicalisation
Irlande	Syndicat généraliste (multi-sectoriel) Concurrence syndicale Sections syndicales	Syndicalisation à haute pertinence Département syndicalisation
Pologne	Syndicats politiquement orientés Syndicats au sein d'une entreprise Concurrence syndicale	Pas d'objectifs spécifiques
Roumanie	Syndicats politiquement orientés Syndicats au sein d'une entreprise Concurrence syndicale	Pas d'objectifs spécifiques
Espagne	Syndicats politiquement orientés Concurrence syndicale Sections syndicales	Réussite des élections syndicales sur le lieu de travail – représentativité Pas d'objectifs définis – développement de l'affiliation
Suède	Syndicats professionnels Cols blancs – professionnels et cadres Conventions collectives distinctes Sections syndicales Concurrence syndicale Système de Gand	Syndicalisation de haute importance Fidélisation et activation des membres Département marketing

La position est différente en Allemagne. Les syndicats y sont responsables des négociations collectives *au niveau sectoriel*. Les négociations collectives au niveau de l'entreprise peuvent avoir lieu dans les entreprises qui ne sont pas enregistrées comme membres d'une association patronale. Dans ce cas, les syndicats négocient en tant qu'acteur externe sans représentation formelle au niveau de l'entreprise. Des délégués syndicaux peuvent être présents dans les grandes entreprises, mais ils n'ont aucune responsabilité en matière de négociation. Il en va de même pour les négociations sur les dérogations aux conventions collectives sectorielles, lorsque celles-ci ont été autorisées par les « clauses d'ouverture » convenues dans toutes les conventions collectives sectorielles des différentes industries qui composent le secteur manufacturier. Les négociations sur les questions liées au lieu de travail sont la prérogative des comités d'entreprise. Contrairement à la France et à l'Espagne, les comités d'entreprise allemands sont formellement indépendants des syndicats – bien qu'environ trois quarts des membres des comités d'entreprise soient syndiqués – et sont légalement habilités à négocier des accords sur le lieu de travail, à condition que ceux-ci n'empiètent pas sur les thèmes réservés aux conventions collectives « proprement dites », c'est-à-dire celles négociées entre les syndicats et les associations patronales.

Dans la plupart des formes de syndicalisme, à l'exception des syndicats professionnels, cols blancs et cols bleus sont représentés ensemble. En raison de contraintes budgétaires, il n'existe pas de dispositions organisationnelles distinctes pour les cols blancs dans les syndicats d'entreprise en Pologne et en Roumanie, ni de départements distincts dans les associations faïtières organisées par secteur d'activité. La situation est différente dans les pays où les structures syndicales sont plus centralisées et où des dispositifs de représentation des intérêts des cols blancs ont été mis en place d'une manière ou d'une autre. En Espagne, par exemple, le syndicat UGT a créé une association de techniciens et d'autres cols blancs.

Oui, nous avons une association de techniciens et aussi, évidemment, pour les cols blancs, qui ont des besoins tout à fait différents. C'est une structure qui a été créée en 198. En fait, l'UGT est le seul syndicat à disposer d'une telle structure. (Atelier Espagne)

Dans le cas des deux syndicats allemands, la représentation des cols blancs relève à la fois de la responsabilité d'un membre du Comité exécutif et des services chargés de la politique syndicale au niveau de l'entreprise, tous deux situés au siège. Il existe également des mécanismes de représentation des cols blancs au niveau régional ou local, qui prennent la forme de comités de cols blancs auxquels peuvent participer volontairement aussi bien des responsables à temps plein que des militants, tels que des membres du comité d'entreprise. Ces structures sont toutefois assez anciennes et fragmentées ; elles ne subsistent actuellement que dans certaines régions et avec des niveaux d'activité variables.

La situation est différente en Finlande, en Suède et en France, bien que sous des formes différentes, où les syndicats ont des domaines d'organisation réservés aux cols blancs. En France, le syndicat CGC syndicalise des cols blancs, des techniciens aux cadres supérieurs.

À la CGC, nous sommes un syndicat catégoriel, c'est-à-dire que nous syndiquons des catégories particulières de travailleurs. Et comme nous sommes un syndicat catégoriel, nous ne représentons pas les ouvriers mais seulement les cadres au sens large : ce sont les collègues 2 et 3. Le premier est donc celui des travailleurs manuels, le deuxième celui des techniciens, des ingénieurs, et le troisième celui des cadres. Nous représentons les salariés des collègues deux et trois, les techniciens, les ingénieurs, les cadres, les cadres supérieurs. Nous syndiquons tout le monde à l'exception des travailleurs manuels. Nous avons des membres de la première catégorie, mais ils ne sont pas autorisés à figurer sur les listes électorales ou à être élus à une fonction électorale, mais ils sont autorisés à s'affilier. (Atelier France)

L'approche de la CCG l'a cependant placée en concurrence avec d'autres syndicats qui ne se concentrent pas sur une profession, mais cherchent à organiser les cols blancs ainsi que d'autres groupes de salariés.

En général, le syndicalisme politique en France, en Pologne, en Roumanie et en Espagne s'accompagne d'une forte concurrence intersyndicale pour l'influence, les ressources et les membres.

En Allemagne, en Finlande et en Suède, il existe également une certaine *concurrence intersyndicale* autour de la syndicalisation des cols blancs. En Allemagne, c'est le cas dans l'industrie chimique et pharmaceutique, où l'association des universitaires et des cadres (VAA) est depuis longtemps en concurrence avec le syndicat de l'industrie, IG BCE, pour recruter des membres. Dans ce secteur, de nombreux salariés hautement qualifiés ne sont pas couverts par les négociations collectives car leurs salaires sont supérieurs aux échelons les plus élevés fixés par la convention sectorielle, un phénomène également observé dans l'industrie métallurgique. Ces travailleurs sont appelés « travailleurs AT » (*außertarifliche Angestellte*), c'est-à-dire littéralement « en dehors » du champ de la négociation collective.

En Suède et en Finlande, il existe trois associations syndicales faitières organisées par profession, dont deux ont des syndicats affiliés pour les cols blancs. Bien que ces associations et leurs syndicats affiliés soient organisés par profession dans les deux pays, avec des organisations distinctes pour les cols blancs, les diplômés et les cadres, il existe une certaine concurrence intersyndicale. En Finlande, il a été signalé que ces démarcations professionnelles pouvaient être floues en raison des classifications définies par les employeurs.

Mais il existe une zone grise. Pour certaines tâches, j'avais l'habitude de dire : « Vous êtes un col blanc et l'autre, vous êtes un col blanc supérieur ». C'est en fait l'employeur qui en décide sur le lieu de travail, lorsque les délégués syndicaux négocient avec l'employeur au niveau local, et qu'il dit : « Écoutez, cette personne devrait être un col blanc, pas un col blanc supérieur », parce qu'il peut y avoir des situations où dix personnes font le même travail et où l'employeur a décidé que la moitié d'entre elles sont des cols blancs supérieurs et l'autre moitié des cols blancs, sans justification. Il y a donc une zone grise et des désaccords au niveau local. (Atelier en Finlande)

En Suède, la concurrence intersyndicale est très marquée entre les grands syndicats organisés au sein de l'association faitière TCO (Confédération suédoise des employés professionnels), tels que Unionen, qui regroupe les salariés de tous les secteurs et de toutes les catégories, et les syndicats professionnels de la Saco (Confédération suédoise des associations professionnelles) (Kjellberg, 2023).

L'une des caractéristiques du syndicalisme en Finlande et en Suède est le « système de Gand », dans le cadre duquel les syndicats jouent un rôle au niveau de l'octroi des allocations de chômage. Dans ces deux pays, les allocations de chômage comportent un élément volontaire en ce sens que les membres des syndicats paient des cotisations d'assurance chômage qui leur donnent droit à des prestations liées à la rémunération dans le cadre du système public au-delà du niveau du paiement forfaitaire de base de l'État. Les prestations sont cofinancées par l'État au moyen de l'impôt. Plus récemment, en Suède, les allocations de chômage ont évolué vers un système à plusieurs piliers comprenant à la fois des régimes professionnels agréés et des piliers privés, également gérés par les syndicats (Lindellee/Berglund, 2022). En Finlande, en revanche, les caisses non syndicales offrant un accès au système sont devenues plus importants. Le système de Gand en général, avec son incitant intégré à l'adhésion syndicale, a été considéré comme le soutien institutionnel le plus important de l'État au syndicalisme (Western, 1997).

Enfin, il existe des différences entre les pays couverts par cette étude en termes de *dispositions relatives à la présence syndicale sur le lieu de travail*. Dans tous les systèmes unitaires, les syndicats sont directement représentés sur le lieu de travail. Dans les systèmes duaux – uniquement l'Allemagne dans cette étude –, les travailleurs sont représentés par des comités d'entreprise sur le lieu de travail. Dans les deux cas, la couverture effective de la représentation sur le lieu de travail dépend du système électoral qui y a cours et de la volonté des membres du syndicat de s'impliquer en tant que délégué pour promouvoir le syndicat. Les ressources dont ils disposent dans ces cas-là dépendent des réglementations – fixées soit par les statuts, soit par les négociations collectives – qui stipulent les ressources matérielles et humaines

auxquelles ils ont droit, ainsi que les dispositions relatives à la dispense de temps de travail pour les activités syndicales.

Lorsqu'une section syndicale existe, elle a le droit et la responsabilité de négocier des conventions collectives avec la direction de l'entreprise, en fonction de la division du travail prescrite dans les systèmes de négociation collective entre le secteur et le niveau local. L'Allemagne est l'unique exception à cette règle. Dans ce pays, des sections syndicales existent dans de nombreuses grandes entreprises du secteur manufacturier, mais elles ne disposent pas de droits de négociation. Toutes les questions liées à la participation des salariés sur le lieu de travail, telles que l'information et la consultation sur une série de sujets prévus par la loi, sont traitées par les comités d'entreprise sur la base de leurs droits statutaires. Les négociations collectives sont la prérogative des syndicats et ce sont eux qui les mènent au niveau sectoriel. Il en va de même des négociations collectives au niveau de l'entreprise, qui sont formellement négociées par des responsables syndicaux externes à temps plein. Toute dérogation aux accords sectoriels sur le lieu de travail ou au niveau de l'entreprise est également négociée par des responsables syndicaux à temps plein (généralement avec la participation du comité d'entreprise concerné).

Indépendamment de leur structure organisationnelle, la plupart des syndicats étudiés ont fait de la syndicalisation des salariés un objectif important. Toutefois, la mise en œuvre de cet objectif s'est faite à des degrés divers et sur des fondements organisationnels différents. Si l'on considère les pays de notre échantillon, trois modèles peuvent être distingués.

Dans le premier, composé de la Pologne et de la Roumanie, la syndicalisation est un objectif général mais non spécifique. Dans le cas de la Pologne, les syndicats n'ont pas identifié la syndicalisation des cols blancs comme un objectif distinct. Les stratégies ont été élaborées principalement au niveau local et la syndicalisation est, le cas échéant, un objectif général englobant tous les travailleurs, sans considération particulière pour les cols blancs. La situation est similaire en Roumanie ; comme en Pologne, les syndicats n'y disposent pas des ressources nécessaires pour s'engager dans des stratégies distinctes orientées vers les cols blancs.

Les syndicats français et espagnols forment un deuxième modèle. La syndicalisation des cols blancs est un objectif primordial, les syndicats ont reconnu les changements à long terme des structures de l'emploi dans l'industrie manufacturière et considèrent la syndicalisation des cols blancs comme nécessaire à leur survie à long terme.

En attendant, le ratio moyen en Espagne est peut-être de 40/60, c'est-à-dire 40 % de cols blancs et 60 % de cols bleus, mais comme nous l'avons déjà mentionné cette part de 40 % augmente et c'est aussi notre point de départ, en particulier dans les entreprises où le travail hybride est déjà en place. Il y a déjà des entreprises où il y a plus de délégués, de délégués syndicaux, parmi les cols blancs. C'est pourquoi il est important que nous fassions comprendre que ces salariés seront majoritaires à un moment donné et que nous devons alors enlever notre bleu de travail, pour ainsi dire, au sens figuré, et être davantage à leur écoute. (Atelier Espagne)

Toutefois, les syndicats français et espagnols n'ont pas encore développé d'objectifs ou de structures organisationnelles plus spécifiques pour gérer ces activités de syndicalisation. Les objectifs restent abstraits et ne sont pas liés aux objectifs de recrutement existants. Le recrutement des membres est important, mais il existe d'autres objectifs encore plus importants. Cela s'explique par le rôle central joué par les élections des comités d'entreprise dans les deux pays. Ces élections déterminent si un syndicat peut être considéré comme officiellement « représentatif », ce qui détermine s'il peut avoir accès aux ressources publiques et son droit à signer des conventions collectives. Le fait de remporter ces élections face à des syndicats concurrents peut être plus important pour les ressources syndicales et donc pour leur capacité d'action, que le nombre de membres et les revenus issus des cotisations syndicales.

Dans les différentes fédérations et confédérations syndicales, on tente de déterminer le nombre de membres que l'on veut recruter. Mais il s'agit en fait surtout de voir combien de sièges on peut gagner aux élections, parce que les fonds en dépendent aussi. Vous pouvez peut-être gagner 20 % des sièges et ces 20 % s'accompagnent de ressources financières considérables. Si vous gagnez plus de points de pourcentage que les autres syndicats, vous recevez plus d'argent en tant que syndicat. (Atelier France)

Dans le troisième modèle, qui englobe la Finlande, l'Irlande, l'Allemagne et la Suède, les objectifs sont beaucoup plus concrets en termes de budgets, de cibles et de mesures, bien qu'ils soient liés à des conditions préalables et à des stratégies organisationnelles différentes. À cet égard, les syndicats de Finlande et de Suède, d'une part, et d'Allemagne et d'Irlande, d'autre part, ont adopté des approches organisationnelles différentes. Les syndicats finlandais et suédois ont développé une approche marketing de la syndicalisation. En Finlande, le syndicat Pro a fixé un budget qui peut être utilisé pour la syndicalisation et la publicité. Toutefois, les syndicalistes ont critiqué la taille du budget et plaidé pour des stratégies de marketing beaucoup plus actives.

Oui, bien sûr, nous avons prévu un budget pour ces questions, sur lesquelles le conseil d'administration prend des décisions. Pour être franc, je pense que les budgets sont trop bas parce que nous pourrions gagner beaucoup plus. Je pense que Pro ne commercialise généralement pas assez quand il faut faire du marketing en télévision, en radio et sur d'autres médias comme ceux-là. Au cours de mes voyages professionnels à l'étranger et de mes sept années passées à l'étranger, j'ai pu voir de la publicité syndicale à la télévision, mais pas ici en Finlande, du moins jusqu'à présent. (Atelier en Finlande)

En revanche, le marketing est devenu une activité centrale beaucoup plus développée au sein du syndicat de cols blancs Unionen, en Suède. Il y a une dizaine d'années, Unionen a mis en place un service de marketing et de vente doté d'un budget très important et d'un objectif de recrutement clairement défini.

Il a démarré vers 2012. Unionen avait l'avantage qu'aucun autre syndicat en Suède n'avait fait du marketing de cette manière, du marketing et des ventes, car c'était mal vu. Unionen a donc décidé d'atteindre un objectif de 600 000 membres et a investi beaucoup d'argent, en fait vraiment beaucoup d'argent. (Atelier Suède)

L'objectif de 600 000 membres – finalement atteint – était extrêmement ambitieux car Unionen ne comptait que 400 000 membres quand la stratégie a été proposée (Kjellberg, 2023). La création d'un département marketing et ventes a été perçue comme un « changement complet de paradigme » par les syndicalistes participant à l'atelier, car elle indiquait que le recrutement des membres avait été recadré comme une question de marketing, un processus accompagné de débats et de tensions internes. Le travail du département marketing est divisé en plusieurs équipes qui se concentrent sur différents domaines comme le recrutement, la fidélisation des membres, les étudiants ou les représentants syndicaux locaux.

En Allemagne, les deux syndicats de l'industrie manufacturière, IG Metall et IG BCE, ont déclaré que la syndicalisation des cols blancs était une condition préalable au maintien de leur pouvoir organisationnel. Tous deux ont créé une structure et investi des ressources dans la représentation des cols blancs au niveau du siège. Chez IG BCE, la syndicalisation des cols blancs a été qualifiée de « sujet de changement » :

Ce sujet est absolument considéré comme un sujet de changement pour nous, et cela depuis plusieurs années, pas seulement aujourd'hui... Il y a dix ou douze ans, la question des cols blancs était négligée ; elle était considérée comme une question de luxe. Cela a complètement changé aujourd'hui. Il est reconnu à tous les niveaux que la question doit être abordée et il est bon que les responsables syndicaux y consacrent des ressources. (Atelier Allemagne)

Les deux organisations ont adopté des indicateurs pour guider leurs activités. Chez IG Metall, les budgets régionaux (le niveau « Bezirke ») et locaux (le niveau « Geschäftsstellen ») dépendent des recettes provenant des cotisations des membres et les unités organisationnelles à ces deux niveaux se voient fixer des objectifs annuels en matière de recettes et d'adhésions. À l'IG BCE, le volume des cotisations est l'un des indicateurs utilisés. Il sert à motiver les responsables à augmenter le recrutement des salariés à hauts revenus, dont les cotisations, puisqu'elles sont basées sur leur salaire, seront supérieures à la moyenne.

Dans notre équipe, en tout cas, nous regardons les chiffres tous les mois pour voir où nous en sommes. Ici, dans la Ruhr, notre potentiel est assez limité, nous avons déjà un niveau de syndicalisation très élevé et nous savons que nous ne pourrions pas atteindre tous les objectifs fixés au niveau de notre structure, c'est pourquoi nous en avons sélectionné quelques-uns sur lesquels nous voulons travailler. Et avoir des membres qui versent des cotisations élevées est l'un d'entre eux. (Atelier Allemagne)

Les stratégies de syndicalisation en Allemagne et en Irlande se caractérisent notamment par l'existence de départements de syndicalisation. IG Metall a commencé à mettre en œuvre des projets de syndicalisation en faisant appel à des responsables de la syndicalisation professionnels à la fin des années 2000. Au départ, ces projets étaient planifiés de manière centralisée et gérés depuis le siège du syndicat. Ils ont ensuite été décentralisés par la création d'un budget que les unités locales pouvaient demander pour mener des projets de syndicalisation. Ces projets (connus sous le nom de « Erschließungsprojekte »), dont le personnel est composé de responsables professionnels de la syndicalisation, existent principalement au niveau régional. Ils ont des objectifs différents en fonction des stratégies spécifiques. Par exemple, ils peuvent viser la syndicalisation d'un certain type d'entreprise comme les équipementiers automobiles ou les sociétés informatiques ou cibler des groupes spécifiques comme les cols blancs.

Par exemple, dans les districts de Basse-Saxe, de Saxe-Anhalt ou de Bavière, les projets de syndicalisation mettent l'accent sur les cols blancs. (Atelier Allemagne)

La syndicalisation est également un objectif central pour le syndicat irlandais SIPTU, bien qu'elle ne soit pas soutenue par des budgets et des objectifs comme en Suède ou en Allemagne. Ce syndicat se définit néanmoins comme un syndicat organisateur depuis une vingtaine d'années et dispose d'une unité de syndicalisation qui recourt à des responsables professionnalisés. Il est libre de définir les campagnes de syndicalisation en termes de secteurs, d'entreprises ou de groupes de salariés. Le département offre également son soutien à toute activité de syndicalisation planifiée par des personnes des départements sectoriels.

Ils peuvent avoir leurs propres campagnes. Et peuvent mener ces campagnes séparément. Mais nous disons que, de mon point de vue, en tant que responsable de la syndicalisation, si je vais sur un lieu de travail où j'essaie d'augmenter le taux de syndicalisation et de développer les problèmes, je peux faire une demande par l'intermédiaire d'un responsable sectoriel de la syndicalisation pour dire « J'ai besoin d'un peu d'aide de la part du département de la syndicalisation » et ils me donneront quelqu'un qui viendra sur le terrain avec moi. Et lorsque je dois me rendre sur un autre lieu de travail, cette personne peut rester sur place plusieurs jours pour essayer de renforcer la densité. Je crois qu'il est très important que nous ayons ces liens avec le département de la syndicalisation. (Atelier Irlande)

5.3 Cols blancs et vie professionnelle : problèmes et perceptions

Comment les syndicats évaluent-ils les évolutions récentes de la vie professionnelle des salariés ? Et inversement, comment les cols blancs perçoivent-ils leur vie professionnelle et en quoi considèrent-ils les syndicats comme des vecteurs de représentation de leurs intérêts ? Les syndicalistes des pays de

notre échantillon ont mis en évidence des attitudes remarquablement similaires de la part des cols blancs à l'égard du travail et des conditions de travail, conduisant à des revendications très convergentes en termes d'améliorations souhaitées. Des revendications similaires ont également été mentionnées dans au moins trois ateliers (Tableau 9).

La première est la question des compétences. De nombreux syndicalistes ayant participé à notre étude ont indiqué que la mise à jour des compétences était à la fois une revendication des salariés et une nécessité objective pour suivre le rythme accéléré des changements sur le lieu de travail. Les facteurs clés étaient la restructuration des entreprises, la numérisation et la transition écologique. Un syndicaliste suédois a fait remarquer.

Nous avons consacré beaucoup d'attention à l'aide à la transition, au perfectionnement et à la requalification des compétences parce que nous constatons que le rythme du changement en matière de développement des compétences est de plus en plus rapide. Il y a donc de plus en plus de restructurations sur les lieux de travail, de plus en plus de changements qui affectent directement nos membres en termes de types de compétences qu'ils possèdent et de ce dont ils auront besoin. (Atelier Suède)

Un consensus s'est dégagé sur le fait que l'apprentissage continu est une voie sur laquelle les salariés sont prêts à s'engager, mais que les employeurs attendent aussi désormais. Cela peut entraîner du stress et de la pression, en particulier pour les salariés plus âgés, comme cela a été souligné lors de l'atelier espagnol.

Tous les cols blancs sont de plus en plus tenus de suivre une formation continue. Et c'est une source de stress pour les salariés plus âgés, surtout dans les secteurs des télécommunications, de l'informatique, etc. où il faut toujours être à la pointe de la technologie et surtout réagir rapidement. Je voudrais donc mettre l'accent sur le stress que la formation et la formation continue peuvent créer (Atelier Espagne)

Dans le même temps, la formation est souvent considérée comme insuffisante, comme en Pologne, où les syndicalistes se sont plaints que le manque d'opportunités de formation avait limité les possibilités de développement des salariés, contrairement aux opportunités individuelles offertes aux cadres.

En ce qui concerne les sujets de discussion, les salariés se plaignent qu'il n'y a pas de formation pour eux, qu'ils ne peuvent pas se développer. (Atelier Pologne)

En Espagne, les syndicalistes ont noté l'écart entre les nombreuses possibilités de formation offertes par les grandes entreprises et les options limitées des PME, qui disposent de moins de ressources et de marge pour libérer le personnel en vue de formations pendant les heures de travail normales.

Les grandes entreprises offrent à leurs salariés une gamme correspondante de possibilités de formation. Mais cette offre est toujours fortement axée sur les besoins de l'entreprise. La situation est beaucoup plus compliquée pour les petites et moyennes entreprises. En Espagne, il existe des organisations créées par les employeurs et le gouvernement qui peuvent fournir des ressources et de l'argent. Et bien que les PME aient accès à ces fonds, les salariés sont tellement occupés dans ces entreprises qu'ils n'ont pratiquement pas le temps de participer à ces programmes. (Atelier Espagne)

Deuxièmement, l'accent a été mis sur la demande d'autonomie au travail. Celle-ci peut avoir deux significations : premièrement, elle peut se référer au fait que les salariés disposent d'un certain degré d'indépendance pour déterminer comment le travail est organisé, quand et comment l'effectuer. Deuxièmement, elle peut se référer à la participation à la prise de décision sur l'organisation du travail et les conditions de travail. L'une des principales dimensions de l'autonomie mentionnée dans les ateliers

était l'autonomie en matière de temps de travail, basée sur des horaires de travail flexibles et le travail à domicile – c'est-à-dire l'autonomie au premier sens du terme.

Ce que je trouve en général, c'est que les gens veulent cette flexibilité. Peut-être le volume flexible, vous savez. Par exemple, commencer une journée en ayant peut-être deux heures de libre au milieu de la journée, ou quoi que ce soit d'autre, et c'est une chose importante pour les gens. (Atelier Irlande)

Bien entendu, l'autonomie est généralement considérée dans un sens positif : mais comme l'a fait remarquer un syndicaliste français, elle va généralement de pair avec de nouvelles formes de contrôle des performances basées sur les résultats, indépendamment de la manière dont ces résultats ont été obtenus.

Il s'agit d'une évolution qui s'éloigne des tâches répétitives au profit de missions. On encourage plus d'autonomie, plus de prise de décision. Mais il y a aussi deux contraintes : une fois par an, on vérifie si la charge de travail correspond à la capacité du salarié de gérer sa charge de travail, on vérifie s'il est au niveau approprié. (Atelier France)

Les revendications pour le développement des compétences et l'autonomie sont liées à une autre priorité des salariés : l'évolution des carrières. La construction d'une carrière peut prendre deux formes fondamentales : gravir les échelons de l'entreprise ou passer dans une entreprise plus grande, qui paie mieux et est située plus haut dans la chaîne de valeur. Selon les syndicalistes présents à l'atelier allemand, la tendance est de plus en plus à la seconde forme, les salariés qui commencent leur carrière dans des PME essayant de passer dans des entreprises plus grandes. Cela peut entraîner une intensification du travail pour ceux qui restent car les petites entreprises ont de plus en plus de mal à trouver des remplaçants pour ceux qui partent.

Toutefois, les petites PME ont encore tendance à servir de tremplin de carrière aux bons travailleurs. Des gens arrivent, qui sont très performants pendant deux ou trois ans et qui travaillent à haute intensité. Et ce peut être un problème pour ces firmes. (Atelier Allemagne)

En Roumanie, les syndicalistes ont souligné un autre aspect de l'accent sur les carrières : les cols blancs sont enclins à garder leurs distances avec les syndicats parce qu'ils craignent que de telles associations ne soient mal vues par leurs supérieurs et ne compromettent leur carrière. De ce point de vue, l'affiliation à un syndicat et la carrière sont considérées comme mutuellement exclusives.

Ils craignent de compromettre leur carrière si la direction découvre que quelqu'un fait partie du syndicat... Ce groupe de salariés, les cols blancs, se sentent plus vulnérables en termes de carrière s'ils sont syndiqués. (Atelier Roumanie)

Les syndicalistes irlandais du SIPTU ont fait la même observation : l'accent mis sur la carrière et le sentiment de statut social contribuent à éloigner les cols blancs des syndicats.

Ils ne veulent tout simplement pas être vus avec les syndicats parce qu'ils se sentent limités dans leurs opportunités ou dans leurs émotions, dans leur carrière, et ils se sentent bien au-dessus de cela. (Atelier Irlande)

Les syndicalistes espagnols et roumains ont également mis l'accent sur les intérêts des cols blancs en matière d'emploi. Alors qu'en Finlande ou en Allemagne, ce groupe profite des pénuries de compétences sur les marchés du travail nationaux, la sécurité de l'emploi n'étant pas une préoccupation majeure, la situation est très différente en Roumanie et en Espagne, où le chômage chez les diplômés est particulièrement élevé. Et les salariés qui ont un emploi sont souvent confrontés à la nécessité de déménager, doivent être prêts à changer d'employeur ou à partir à l'étranger.

Oui, bien sûr, il y a aussi la crainte de perdre son propre emploi ou de subir des changements trop importants. Cela peut vous inciter à déménager ailleurs, dans votre propre pays ou même à l'étranger parce que vous savez que votre emploi pourrait disparaître. Ou qu'il y a plus de demande dans d'autres pays. (Atelier Espagne).

En Suède, le service marketing d'Unionen a utilisé une analyse de marché pour classer les intérêts des cols blancs en différents groupes, en fonction de leur intérêt pour la sécurité matérielle, le salaire, les perspectives de carrière ou les allocations de chômage.

Certains veulent une assurance de protection du revenu, d'autres veulent une aide en cas d'incident sur le lieu de travail, et d'autres encore veulent un salaire. Tels sont les principaux moteurs. C'est tout. (Atelier Suède)

TABLEAU 9 : Attitudes des cols blancs

	Position vis-à-vis du travail	Principaux problèmes et enjeux	Position vis-à-vis des syndicats
Finlande	Autonomie Compétences Bon salaire	Intensification du travail – stress Compétences Niveaux de rémunération	Rôle des caisses de chômage Coutumes sociales
France	Un travail qui a du sens Autonomie/participation Travailler sur des projets Reconnaissance	Intensification du travail – stress Temps de travail/travail à domicile	Soutien collectif Peu de connaissances sur les syndicats
Allemagne	Autonomie au travail Compétences Carrière	Intensification du travail – stress Santé et Sécurité Numérisation, travail à domicile Transformation, agilité	Distance culturelle (« les syndicats ce sont des cols bleus ») Peu de connaissances sur les syndicats Calcul coûts-avantages Pouvoir structurel Information (situation économique)
Irlande	Individualisme Compétences Carrière	Rémunération en fonction de la performance Temps de travail/travail à domicile	Distance culturelle Calcul coûts-avantages Reconnaissance des syndicats
Pologne	Compétences Carrière Emploi Salaires	Opportunités de formation Gestion par objectifs	Peu de connaissances sur les syndicats Soutien collectif Pouvoir structurel
Roumanie	Compétences Emploi Carrière	Numérisation : menace sur l'emploi et l'autonomie Préservation de l'emploi Travail à domicile	Peu de connaissances sur les syndicats
Espagne	Sécurité de l'emploi Carrière Compétences	Travail à domicile Compétences : formation et stress connexe Rémunération en fonction de la performance	« Les syndicats sont pour les cols bleus » Distance culturelle
Suède	Sécurité Compétences	Intensification du travail – stress Travail à domicile	Rôle des caisses de chômage Trois orientations (sécurité, intelligence, engagement)

Compte tenu de ces intérêts, quels sont, selon les syndicats, *les tendances et les problèmes les plus importants* en matière de conditions de travail auxquels sont confrontés les cols blancs ? Les ateliers ont mis en évidence un certain nombre de problèmes.

L'un d'entre eux est *l'intensification du travail* et l'augmentation du stress qui en découle. Les syndicalistes suédois ont affirmé que les risques psychosociaux avaient augmenté chez les cols blancs. Selon eux, le comportement de la direction en matière de leadership est un élément crucial qui exacerbe ou atténue ce phénomène.

Pour les cols blancs, ce sont davantage les risques psychosociaux et, de plus en plus, l'accroissement de l'intensité du travail, du stress sur le lieu de travail, etc. Cela est étroitement lié à l'organisation du travail et à la manière dont les managers agissent, soit en vous aidant à établir des priorités, soit en vous imposant une charge de travail trop lourde. (Atelier Suède)

En Finlande, les syndicalistes ont affirmé que les problèmes étaient dus au fait que la direction attendait toujours plus, que les possibilités de formation pendant les heures de travail n'étaient pas suffisantes et que les salariés n'avaient pas accès aux ressources dont ils avaient besoin pour faire face à la situation. C'est pourquoi le syndicat Pro a tenté de négocier un accord avec l'association patronale sur l'augmentation des droits à la formation pendant les heures de travail.

Je pense que les exigences à l'égard des cols blancs sont de plus en plus élevées. Et bien sûr, il y a un manque de formation sur le lieu de travail. C'est la principale raison pour laquelle les gens ont l'impression de ne pas pouvoir faire face. (Atelier en Finlande)

Les syndicalistes français ont cité deux raisons expliquant l'augmentation du niveau de stress : un manque d'implication dans la prise de décision combiné à une réduction des effectifs, ce qui entraîne une diminution du nombre de salariés pour le même volume de travail et donc une augmentation de l'intensité de travail. Le syndicat CGT a utilisé des enquêtes régulières pour mesurer le sentiment des salariés sur ces questions.

À la CGT, nous avons mené des enquêtes de satisfaction auprès des salariés et nous nous sommes rendu compte que beaucoup de choses ont changé au fil du temps... Ce que je veux dire par là, c'est que l'on attend simplement des salariés qu'ils mettent en œuvre des décisions prises à un niveau plus élevé. De nombreux cadres ont également souffert d'épuisement professionnel. La France a introduit la semaine de 35 heures, mais les cadres, bien sûr, travaillent plus que cela. Leur charge de travail a augmenté et les effectifs ont été réduits. (Atelier France)

En Espagne, les syndicalistes ont associé l'augmentation du stress aux nouvelles formes de contrôle de la production mentionnées ci-dessus, qui combinent généralement des objectifs de performance individuelle et une rémunération variable. Dans ces conditions, une autonomie accrue et davantage de flexibilité du temps de travail peuvent inciter le personnel à travailler davantage ou à allonger les horaires.

Des objectifs sont fixés et il est difficile pour les individus d'évaluer la situation par rapport à leur réalisation. Cela rend également beaucoup plus exigeant envers soi-même. En fin de compte, le fait d'avoir toujours sa prime à l'esprit est source de stress. Et cela va souvent de pair avec des horaires de travail flexibles. Cela peut être un avantage si vous avez des enfants ou des personnes âgées à charge. Mais il y a aussi des inconvénients car vous risquez d'exiger trop de vous-même et de rester plus longtemps au travail. (Atelier Espagne)

Les syndicalistes allemands ont relevé deux autres facteurs ayant augmenté la charge de travail. Tout d'abord, les pénuries de compétences qualifiée ont stimulé les mouvements de personnel, les salariés

quittant leur emploi pour un poste mieux rémunéré ailleurs. Cette situation met la pression sur ceux qui restent, car les employeurs ont du mal à pourvoir les postes vacants. Les goulots d'étranglement dans l'approvisionnement en intrants résultant du Covid-19 et les instabilités dans les chaînes de valeur ont aussi rendu l'anticipation des besoins presque impossible.

Ce que je rencontre très souvent, c'est la question de l'intensification du travail, en particulier lorsque le taux de rotation du personnel est élevé. Le travail s'intensifie énormément pour ceux qui restent. Cette situation alterne dans une certaine mesure avec des situations où des matériaux manquent et où la production est interrompue. Il y a soit un effort intense, soit rien du tout. (Atelier Allemagne)

Le travail à domicile est une autre tendance significative dans de nombreux pays étudiés. La possibilité d'y recourir s'est rapidement accrue au cours de la pandémie de Covid-19 et le travail à domicile s'est maintenu à un niveau élevé depuis lors. Durant la première phase de la pandémie, le travail à domicile s'est développé de manière largement non réglementée. Par la suite, les syndicats de nombreux pays sont parvenus à négocier des accords sur des questions telles que l'étendue autorisée du travail à domicile et les moyens de limiter ou d'enregistrer le temps de travail. Les syndicalistes espagnols ont décrit cette évolution comme un processus de réglementation d'une nouvelle forme de travail, devenue populaire parmi les salariés.

Tout d'abord, en ce qui concerne l'organisation du travail à domicile, se posent des questions telles que l'ergonomie, la connexion à l'internet et, surtout, le nombre d'heures par jour que l'on peut ou doit travailler. Tout cela devait être réglé, raison pour laquelle les négociations ont commencé très rapidement. Ensuite, après la pandémie, le travail à domicile est pratiquement devenu la norme. Nous avons désormais un modèle de travail numérique. Vous devez être au travail au moins deux jours par semaine et vous pouvez travailler à domicile trois jours par semaine. Je pense que nous avons plus ou moins équilibré les choses avec cette approche. Et c'est un modèle qui est intéressant pour toutes les personnes concernées. (Atelier Espagne)

Toutefois, en Roumanie, selon les syndicalistes participant à l'atelier, la tendance au travail à domicile s'est inversée, de nombreuses entreprises commençant à exiger de leurs salariés qu'ils passent plus de temps au bureau.

Le travail à domicile était une conséquence du Covid-19. De nombreuses entreprises ne sont cependant pas favorables à ce type de travail et exigent de plus en plus des salariés qu'ils viennent au bureau. (Atelier Roumanie)

Bien que le travail à domicile soit un instrument susceptible d'améliorer l'équilibre entre vie professionnelle et privée, les syndicalistes irlandais ont constaté que les salariés ne l'utilisaient pas en ce sens. Selon eux, la raison en est que le souhait des salariés de progresser dans leur carrière les incite à rester connectés et à répondre aux courriels dès qu'ils arrivent.

Vous savez, les gens ont le droit de se déconnecter. Mais là encore, c'est l'individualisme qui est en cause. Il s'agit de l'idée selon laquelle il faut montrer que l'on travaille afin d'obtenir une promotion. C'est pourquoi ils ne le font pas. Et cela pose des problèmes. (Atelier Irlande)

Le travail à domicile reste également un défi majeur pour les syndicats car il limite les possibilités de contact avec les travailleurs. Quand les niveaux de travail à domicile sont élevés, cela peut réduire les possibilités d'interaction sociale informelle entre syndicalistes et travailleurs sur le lieu de travail, simplement parce que les deux parties sont présentes, et les syndicats ont été obligés de chercher d'autres moyens de contacter les cols blancs.

La situation est évidemment devenue plus difficile depuis la pandémie parce que les gens travaillent à domicile et qu'il n'est tout simplement pas possible de leur parler directement, il y a moins de contacts. Le nombre de problèmes n'a pas diminué, mais les gens ne sont plus aussi accessibles. Il faut donc veiller à ce que les gens reviennent à bord (atelier France).

Les réseaux sociaux ont été l'un des moyens utilisés pour tenter de remédier à cette situation. En Allemagne, les syndicats ont aussi tenté d'organiser une campagne sur la question du travail à domicile, un sujet sur lequel nous reviendrons dans la section suivante.

Un troisième sujet abordé dans plusieurs ateliers a été celui du *contrôle de la production*, associé en général à une rémunération basée sur les performances. En Irlande, la rémunération en fonction de la performance a d'abord été introduite par des multinationales étrangères, puis s'est étendue à d'autres domaines du travail des cols blancs. Du point de vue des syndicalistes irlandais, la rémunération variable a été un moteur important de l'individualisme car elle lie la récompense aux performances individuelles.

Mais je peux dire, d'après mon expérience personnelle, que c'est l'individualisme au sein du secteur des cols blancs qui pose problème, en raison de cette idée que si je m'implique dans le collectif, je ne serai pas considéré comme une personne susceptible de gravir les marches de l'escalier managérial. (Atelier Irlande)

Les syndicats ont considéré la rémunération en fonction de la performance comme un défi majeur puisqu'ils deviennent superflus une fois la rémunération négociée individuellement. Par conséquent, les syndicats irlandais ont cherché à négocier des dispositions collectives sur les rémunérations variables et basées sur les performances. Cette démarche a toutefois soulevé deux difficultés : premièrement, la taux de syndicalisation est généralement faible parmi les travailleurs rémunérés en fonction de leurs performances ; deuxièmement, si le syndicat parvient à négocier un accord, les employeurs sont susceptibles d'en étendre les dispositions aux non-syndiqués, ce qui permet le parasitisme et réduit les incitants à l'affiliation.

Vous n'avez pas besoin de vous affilier aux syndicats. Vous aurez de toute façon l'augmentation en pourcentage et cela marche aussi pour les autres catégories de travailleurs. Et c'est là qu'ils s'attaquent à notre taux de syndicalisation. (Atelier Irlande)

Les syndicalistes espagnols considéraient également la rémunération en fonction de la performance comme une difficulté majeure, face à laquelle ils n'ont pas encore trouvé de parade. En Espagne également, cette pratique est mise en place par les filiales des grandes entreprises multinationales. Contrairement au SIPTU en Irlande, l'UGT espagnole semble cependant n'avoir eu que peu d'expériences d'approches collectives de ce type de récompense. Néanmoins, le contrôle de la performance étant très strict, ils ont indiqué que les salariés doivent travailler dur pour obtenir une performance les habilitant à bénéficier d'une prime, ce qui ajoute du stress.

Il y a souvent une politique très stricte, surtout dans les entreprises multinationales. On vous dit souvent : « Vous n'avez pas atteint vos objectifs, nous ne pouvons donc pas vous verser de prime », etc. En fin de compte, vous avez toujours un œil sur votre prime, ce qui est générateur de stress. Et si je travaille en me focalisant sur les objectifs, cela peut m'amener à me mettre plus de pression sur les épaules. (Atelier Espagne)

Compte tenu de ces intérêts et de ces problèmes, comment les syndicats perçoivent-ils les attitudes et les attentes des cols blancs à l'égard de leurs organisations ? Un constat général, à l'exception de la Finlande et de la Suède, concerne l'existence d'une *distance culturelle* entre cols blancs et syndicats, d'autant plus grande que le niveau de qualification et le statut dans la hiérarchie de l'entreprise sont élevés. L'une des raisons supplémentaires est que les cols blancs connaissent très peu les syndicats. La distance culturelle

et le manque de connaissances sont particulièrement marqués chez les diplômés. Ce groupe ne passe pas par un processus de socialisation sur le lieu de travail pendant qu'il acquiert ses compétences, mais seulement une fois qu'il a terminé ses études formelles et commencé ce qui est susceptible d'être un emploi assez bien rémunéré. Il est donc particulièrement difficile pour les syndicats d'entrer en contact avec ce groupe.

Les syndicalistes de l'atelier irlandais ont fait valoir que les cols blancs diplômés auront développé une mentalité de cols blancs alors qu'ils sont encore à l'université, sans rien en commun avec les cols bleus ou les syndicats en tant que représentants collectifs.

Je dirais donc que la majorité des jeunes qui sortent de l'école quittent aujourd'hui l'école avec un diplôme et un état d'esprit. Même s'ils ne finissent pas par travailler dans un secteur de cols blancs, ils quittent l'école avec un état d'esprit qui leur dit qu'ils sont des cols blancs. (Atelier Irlande)

Les syndicalistes allemands ont également associé cette attitude aux cols blancs classés « salariés AT », c'est-à-dire aux salariés dont les salaires dépassent le niveau le plus élevé de l'échelle salariale convenue. Ces salariés pourraient même considérer les syndicats comme des organisations exclusivement réservées aux cols bleus et non à eux-mêmes.

A: J'ai l'impression que ceux qui viennent de l'université savent très peu de choses sur les syndicats et que la seule chose qu'ils associent au travail syndical est la convention collective, dont ils pensent qu'elle n'a aucune importance pour eux et qu'ils peuvent et doivent tout organiser eux-mêmes. D: J'aimerais développer ce point. Il ne s'agit pas seulement de la conviction que « je ne suis pas couvert par la convention collective, je dois donc me débrouiller tout seul », mais de aussi la conviction fondamentale qu'un syndicat n'est, par définition, pas du tout responsable de moi. C'est quelque chose que je rencontre souvent. En fait, nous avons un vrai problème de compréhension, qui peut aussi être en partie dû à ce manque de socialisation professionnelle. (Atelier Allemagne)

Ces impressions ont été confirmées par des syndicalistes d'autres pays. En Espagne, il a été avancé que les syndicats ont longtemps été considérés comme des organisations de cols bleus qui ne veulent pas ou ne peuvent pas offrir aux cols blancs un soutien et une protection.

Ils ont aussi l'impression que les syndicats ne sont pas bien disposés à leur égard. Ils sont essentiellement destinés aux ouvriers d'usine, et non aux salariés formés, qualifiés ou diplômés, bien au contraire. Le message était donc le suivant : en tant qu'ouvrier d'usine, vous avez besoin d'un syndicat, mais beaucoup d'autres n'en ont pas besoin. (Atelier Espagne)

L'un des principaux facteurs expliquant cette distance culturelle est le pouvoir structurel dont jouissent les cols blancs en raison de la pénurie de compétences et de leur statut dans la hiérarchie du lieu de travail. Étant donné que les cols blancs ont également plus de possibilités que les cols bleus de négocier eux-mêmes certains éléments de leurs conditions de travail, y compris le salaire, ils peuvent en venir à penser qu'il est plus rationnel pour eux de défendre leurs intérêts individuellement plutôt que collectivement. Un syndicat ne peut alors devenir une option que lorsque leur pouvoir structurel et leurs perspectives de négociations individuelles semblent limités, comme l'illustre le cas polonais.

Il est intéressant de noter que les salariés ne se tournent pas vers les syndicats lorsqu'ils veulent progresser dans leur carrière, mais seulement lorsqu'ils ne peuvent pas le faire parce qu'ils n'ont pas été promus. Ensuite, ils se tournent parfois vers les syndicats pour les aider à résoudre un conflit avec l'employeur, car nous sommes en mesure d'exercer une certaine pression. Mais seulement s'ils ne parviennent pas à résoudre les problèmes eux-mêmes. (Atelier Pologne)

Les syndicalistes allemands ont affirmé que les salariés calculent les coûts et les avantages que l'affiliation à un syndicat peut avoir pour eux personnellement, et cela dans une bien plus large mesure que les cols bleus. Néanmoins, les salariés n'ont pas tardé à manifester leur intérêt pour obtenir davantage d'informations sur la situation commerciale de leur employeur et sur leur propre situation professionnelle, souvent insuffisamment fournies par la direction, même sur des questions fondamentales comme les heures de travail.

J'ai un petit groupe de travail composé de salariés AT de différentes entreprises avec qui nous discutons de ce que nous pouvons faire. Ils disent tous qu'ils veulent simplement savoir et comprendre comment fonctionne leur relation de travail. (Atelier Allemagne)

Les cols blancs examinent également en détail ce que les syndicats peuvent leur offrir et ce qu'ils doivent payer pour ce service.

La question est donc largement « Que pouvez-vous faire pour nous », voyez-vous. (Atelier Irlande)

Ce que les syndicats peuvent offrir est mis en balance avec le pouvoir structurel que les travailleurs ont, ou pensent avoir, et qu'ils peuvent utiliser dans les négociations individuelles. La question est la suivante : quelle est la valeur ajoutée, en termes de pouvoir collectif, de dépenser de l'argent pour les cotisations syndicales ?

Oui, je pense que ce que nous entendons souvent, c'est : quel avantage personnel ai-je à m'affilier à un syndicat ? Il s'agit bien sûr de l'argent. Cela vaut-il la peine que je fasse cet investissement, que je renonce à 1 % de mon salaire chaque mois, qu'est-ce que j'en retire ? (Atelier Allemagne)

Toutefois, ce calcul ne peut être fait de manière rationnelle que si les salariés savent ce que sont les syndicats, ce qu'ils font et ce qu'ils peuvent offrir. Dans plusieurs ateliers, les syndicalistes ont fait remarquer que les cols blancs n'avaient qu'une connaissance limitée des syndicats, de leurs fonctions et de leurs activités. Dans un premier temps, les syndicats doivent donc informer les cols blancs de leurs fonctions et de leurs services.

Souvent, les syndicats n'apparaissent pas dans le contexte de l'entreprise, de sorte qu'ils ne savent pas ce qu'ils font réellement. Ils pensent que nous sommes comme l'Association des ingénieurs allemands, que vous pouvez devenir membre et qu'ils régleront les choses pour vous. (Atelier Allemagne)

En Irlande, les syndicalistes ont souligné que le problème de la reconnaissance des syndicats était une préoccupation supplémentaire. Il n'y existe pas de règle claire concernant la reconnaissance des syndicats ou les droits à la négociation collective. Selon une règle informelle, les syndicats sont généralement reconnus lorsqu'ils sont en mesure d'établir qu'au moins 30 % de la main-d'œuvre est affiliée. Toutefois, les syndicalistes du SIPTU ont souligné que les salariés étaient généralement peu conscients de ce que les syndicats pouvaient offrir, car la réticence des employeurs à reconnaître les syndicats rendait difficile la négociation de conventions collectives susceptibles d'avoir un impact positif sur les conditions de travail.

Le plus gros problème que nous rencontrons, c'est que nous pouvons amener les gens à s'affilier au syndicat. Mais l'employeur n'est pas obligé de nous reconnaître et les gens nous demandent : « Quel est l'intérêt d'être syndiqué si vous ne pouvez pas aller défendre mes intérêts ? » (Atelier Irlande)

La situation est très différente en Finlande et en Suède, où l'affiliation à un syndicat est une coutume sociale beaucoup plus courante, étant donné que les niveaux de syndicalisation sont déjà très élevés et que les syndicats sont beaucoup plus présents sur le lieu de travail. Cette situation peut également

signifier que les salariés sont mieux informés de ce qu'est un syndicat et sur ce qu'ils gagneraient en s'y affiliant. Les problèmes liés à la reconnaissance des syndicats sont également moins nombreux.

Dans les deux pays, les syndicats organisent également des caisses d'assurance chômage (le « système de Gand ») qui représentent un incitant pour les salariés puisqu'ils permettent de protéger les revenus. Il existe certaines différences dans le fonctionnement de ces caisses. Alors qu'en Finlande les allocations de chômage ne sont accessibles qu'aux membres de la caisse, en Suède, l'État garantit une allocation forfaitaire pour tous, la caisse fournissant un complément lié au revenu (Lindellee et Berglund, 2022). Dans les deux pays, cette option reste un facteur important qui soutient les taux extraordinairement élevés d'affiliation syndicale des cols blancs.

En Finlande, cet effet semble avoir été compromis par la création, il y a quelques années, d'une nouvelle caisse par les employeurs, offrant les mêmes prestations de chômage que le régime syndical, mais pour une cotisation moins élevée et sans implications dans les négociations collectives. Cette création a été considérée comme un défi majeur par les syndicalistes parce qu'elle ébranle leur monopole sur les caisses d'assurance-chômage et a déclenché une concurrence sur le niveau des cotisations.

À l'origine, il s'agissait simplement d'une caisse d'assurance-chômage. Ensuite, ils ont également créé une association. Vous pouvez adhérer uniquement à la caisse ou également à l'association. L'association essaie de ressembler à un syndicat. Elle offre les mêmes services et avantages qu'un syndicat. Mais les cotisations mensuelles ne représentent qu'un dixième de l'affiliation à TEK, sans la contribution à la caisse. Il est très difficile de rivaliser avec cette association. Et comment peuvent-ils offrir tout cela à un demi-million de personnes pour seulement 24 euros par an ? (Atelier en Finlande)

En Suède, les syndicats versent des allocations de chômage complémentaires collectives et individuelles qui s'ajoutent à l'allocation forfaitaire versée par l'État, sur la base de conventions collectives et subventionnées par l'État à partir des recettes fiscales. Les personnes doivent être membres d'un syndicat pour soumettre une demande et, contrairement à la Finlande, il n'existe pas d'associations concurrentes non syndicales. L'assurance chômage est donc considérée comme un puissant incitant à l'affiliation syndicale.

L'allocation de chômage de l'État n'est versée que jusqu'à un certain niveau, soit un peu plus de 2 000 euros par mois. Si votre salaire est supérieur à ce montant, et très peu de nos membres sont en dessous, vous avez besoin de quelque chose en plus. Et c'est l'assurance de protection du revenu que nous offrons. C'est un argument de recrutement très puissant, car vous avez besoin de cet argent lorsque vous êtes licencié. (Atelier Suède)

Le syndicat des cols blancs Unionen a joué un rôle de premier plan dans le développement de ces nouveaux avantages dans le cadre de sa campagne de syndicalisation des cols blancs.

Depuis que nous l'avons développée en 2012, nous étions les seuls à disposer de cette assurance revenu supplémentaire, jusqu'en 2016 ou 2017. Ensuite, tout le monde a commencé à faire de même et à proposer une assurance revenu. (Atelier Suède)

5.4 Stratégies de syndicalisation

La syndicalisation des cols blancs est un processus en cours pour tous les syndicats qui ont participé aux ateliers. Les syndicalistes sont très conscients du fait que la syndicalisation des cols blancs est une question clé pour l'avenir de leurs organisations et pour le syndicalisme du secteur manufacturier en

général. La plupart d'entre eux situent leurs activités dans le contexte de la proportion croissante de cols blancs dans la main-d'œuvre.

Le ratio moyen en Espagne est peut-être aujourd'hui de 40/60, c'est-à-dire 40 % de cols blancs et 60 % de cols bleus. Cette part de 40 % est en augmentation et c'est également notre point de départ. C'est pourquoi il est important que nous le disions clairement à nos délégués afin qu'ils soient conscients que les cols blancs seront pratiquement majoritaires ici à un moment donné et que nous devons alors enlever notre bleu de travail, au sens figuré, et être plus réactifs. (Atelier Espagne)

Les activités et les capacités des syndicats dans ce domaine présentent à la fois des points communs et des différences entre les pays de notre échantillon. Le Tableau 10 montre que la plupart des syndicats ont poursuivi une série de stratégies et d'initiatives, dont beaucoup sont communes à tous. À cet égard, il est possible d'identifier des *modèles de pratiques* qui ont été utilisés dans toute une série de formes différentes de syndicalisme et de conditions institutionnelles et qui sont considérés comme significatifs et efficaces pour attirer et syndiquer les cols blancs. Ensemble, ils forment une liste de *bonnes pratiques de syndicalisation basées sur l'expérience*, qui peuvent être appliquées dans différentes combinaisons par les syndicats, en fonction de leurs objectifs stratégiques et de leur situation institutionnelle.

TABLEAU 10 : Syndicalisation : modèles de pratiques des syndicats

Syndicalisation : modèles de pratiques	
Finlande	<ul style="list-style-type: none"> • Dialogue sur le lieu de travail • Information : événements sur le lieu de travail, webinaires, réseaux sociaux, sites web • Activation des délégués syndicaux • Organisation locale ; activation des délégués syndicaux • Programmes pour les jeunes et recrutement d'étudiants • Réduction des cotisations • Allocation de chômage
France	<ul style="list-style-type: none"> • Dialogue sur le lieu de travail • Activation des délégués syndicaux • Événements d'informations pour les jeunes salariés • Programme pour les jeunes salariés
Allemagne	<ul style="list-style-type: none"> • Dialogue sur le lieu de travail • Information : événements, réseaux sociaux, sites web • Activation des comités d'entreprise et des responsables syndicaux • Présence dans les universités • Campagnes thématiques (travail à domicile, nouveau travail) • Syndicalisation stratégique • Participation (enquêtes, etc.) • Nouvelles formes de réglementation du travail • Réseaux avec les comités d'entreprise
Irlande	<ul style="list-style-type: none"> • Dialogue sur le lieu de travail • Information : réseaux sociaux, sites web • Activation des délégués syndicaux • Programme pour les jeunes salariés • Organisation stratégique • Participation (enquêtes, scrutins) • Réglementation du travail (rémunération en fonction de la performance)
Pologne	<ul style="list-style-type: none"> • Dialogue sur le lieu de travail • Information : réseaux sociaux, sites web • Enquêtes auprès des salariés

Syndicalisation : modèles de pratiques	
Roumanie	<ul style="list-style-type: none"> • Dialogue sur le lieu de travail, événements d'information • Information : réseaux sociaux, sites web • Campagne pour les jeunes salariés • Primes pour les membres des syndicats
Espagne	<ul style="list-style-type: none"> • Dialogue sur le lieu de travail • Information : réseaux sociaux, vidéos, ateliers en ligne • Activation au niveau local (comités d'entreprise et sections syndicales) • Réseaux et coordinateurs • Présence dans les universités • Campagnes de communication
Suède	<ul style="list-style-type: none"> • Dialogue sur le lieu de travail • Information : réseaux sociaux, sites web • Activation des délégués syndicaux et des membres • Présence sur les campus universitaires • Marketing stratégique – Campagnes et groupes cibles • Participation (enquêtes...) • Négociations collectives • Allocation de chômage

5.4.1 Dialogue sur le lieu de travail

La pratique la plus importante et la plus courante soulignée dans tous les ateliers nationaux est le *dialogue sur le lieu de travail avec les cols blancs* et les mesures visant à le renforcer efficacement. Du point de vue des syndicalistes, les cols blancs restent extrêmement éloignés des syndicats. Ils n'en savent généralement pas grand-chose, ne se sentent pas capables de défendre leurs intérêts individuellement et ne se trouvent pas dans un environnement où l'affiliation à un syndicat est habituelle pour leurs pairs – à l'exception de la Finlande et de la Suède. Les cols blancs ont plutôt besoin d'être convaincus que l'affiliation à un syndicat peut leur être bénéfique. Un syndicaliste roumain a décrit son approche comme suit :

Bien sûr, de temps en temps, je passe dans les différents services et je parle aux gens sans savoir s'il est écrit sur leur visage qu'ils sont membres d'un syndicat ou non. Je leur parle et leur demande ce qui les préoccupe, s'ils veulent quelque chose. Bien sûr, je me présente, je dis qui je suis et un salarié peut me lancer : « Oui, vous savez, je ne suis pas membre de votre syndicat ». À quoi je réponds : « Ce n'est pas grave, parlons-en, je peux vous aider même si vous n'êtes pas membre d'un syndicat, peut-être pouvons-nous trouver une solution ». C'est une approche possible. (Atelier Roumanie)

Pour les syndicats participant à nos ateliers, la communication et l'établissement de contacts avec les cols blancs sont considérés comme l'objectif premier et essentiel de la création d'une base pour diffuser des informations, démontrer l'activité et instaurer la confiance. Cela nécessite de nouvelles façons d'établir le contact avec les cols blancs par rapport aux formes de contact établies avec les cols bleus, un point souligné en particulier par les syndicats qui syndiquent les deux groupes. Cela concerne à la fois la manière dont les syndicalistes se présentent et les sujets qu'ils abordent. Ce qu'il faut, comme l'ont dit les syndicalistes espagnols, c'est un « nouveau récit ».

Je dis à mes collègues de l'UGT que nous devons nous adapter, ce qui signifie que je ne peux pas me contenter de me présenter en bleu de travail devant les cols blancs et de souligner les avantages qu'ils offrent. Il faut aussi s'identifier à eux, c'est-à-dire choisir dès le départ les bonnes personnes pour dialoguer avec ces salariés. Nous devons même presque nous adapter sur l'aspect extérieur et proposer un récit complètement différent pour pouvoir établir le contact avec ce groupe. Nous

devons également aborder des sujets totalement différents, tels que l'utilisation de la voiture de société, etc., alors qu'avec les cols bleus, nous avons tendance à parler de questions telles que le travail par roulement. Bref, il faut faire la différence. (Atelier Espagne)

De telles approches exigent une rupture profonde avec les modèles de recrutement et de syndicalisation des cols bleus qui ont non seulement été couronnés de succès dans l'immédiat, mais qui ont également fait des syndicats de l'industrie manufacturière les centres de pouvoir du syndicalisme dans leur pays. À cet égard, les réalisations passées peuvent être l'ennemi de nouveaux modèles de syndicalisation qui doivent rompre radicalement avec les styles, les cultures et les intérêts traditionnels des syndicats. C'est encore plus vrai lorsque les syndicats doivent poursuivre des stratégies fructueuses pour les cols bleus tout en créant de nouvelles approches pour les cols blancs. Le poids de la tradition a été souligné dans l'atelier allemand.

Pourquoi sommes-nous plus aptes à syndiquer les cols bleus que les cols blancs ? C'est parce que c'est là que sont nos racines culturelles. Nous répondons à leurs préoccupations depuis des décennies. Là se trouve notre ancrage. Nous y avons des délégués syndicaux actifs. Et nous – c'est-à-dire les responsables à temps plein – sommes principalement recrutés dans ce groupe. (Atelier Allemagne)

5.4.2 Information

Ce faisant, tous les syndicats de notre échantillon ont souligné le fait que l'information constitue un élément central de la nouvelle approche concernant les cols blancs. Les cols blancs veulent également être informés, ce qui constitue un deuxième modèle de pratique pour la plupart des syndicats de cette étude. Une stratégie importante à cet égard a été d'*organiser des événements d'information locaux* au cours desquels les salariés reçoivent des informations soit directement par les syndicats eux-mêmes, soit par des experts invités. En Finlande, le syndicat Pro organise une campagne annuelle au cours de laquelle les militants syndicaux du niveau régional se rendent sur les lieux de travail et organisent pour les salariés des « réunions café-gâteau » au cours desquelles ils fournissent des informations sur les conventions collectives et le travail du syndicat.

Ces réunions se déroulent vers la fin de l'année, entre septembre et octobre. Nous menons une campagne de trois semaines au cours de laquelle nos spécialistes régionaux se rendent sur différents lieux de travail, apportent du café et des gâteaux et parlent des questions relatives aux négociations collectives.

En Allemagne, les syndicats se concentrent davantage sur des présentations plus formelles, qu'ils donnent eux-mêmes ou confient à des experts. Ces présentations peuvent constituer une première étape dans la prise de contact avec les cols blancs sur les lieux de travail où la présence syndicale est faible. Ces événements rencontrent apparemment un succès certain.

Nous sommes parfois surpris par le nombre de personnes qui viennent alors que nous ne nous y attendions pas. Pour prendre l'exemple de Bayer, nous attendions 40 personnes et nous avons eu plus d'une centaine. Autre exemple, cette réunion organisée au siège d'une entreprise dans la Hesse, où il n'y avait pas de syndicalisation et où les cols blancs étaient majoritaires. Nous avons simplement franchi un premier pas, en organisant quelque chose et nous ne nous attendions pas à ce que quiconque vienne, pourtant nous avons eu 250 participants. (Atelier Allemagne)

La communication physique peut également s'accompagner d'une communication numérique via les réseaux sociaux et les sites web. En Pologne, les syndicats utilisent ces canaux pour informer les salariés et présenter une image positive.

Nous avons également Facebook et notre site web et nous y publions différents types de contenus. Cela permet de toucher un grand nombre de personnes et j'espère que cela contribuera également à donner une image positive de nous en tant qu'organisation, en tant que bonne organisation syndicale. (Atelier Pologne)

En Allemagne, IG BCE a récemment développé une nouvelle campagne et une nouvelle approche pour les cols blancs en utilisant un réseau numérique connu sous le nom de KAAT.net. Cette campagne était basée sur l'hypothèse que la communication numérique serait un moyen efficace de contacter les cols blancs.

C'était important pour nous, étant donné l'importance générale du numérique et le fait que ce canal est particulièrement important pour ce groupe cible. Nous avons commencé par créer ce que l'on pourrait appeler une infrastructure sur laquelle nous pourrions tous nous appuyer et avec laquelle nous pourrions travailler. Nous voulions créer quelque chose que nous pourrions non seulement recommander aux gens, mais aussi sur lequel ils pourraient tomber en cherchant sur Google des sujets relatifs au travail, parce qu'ils ont une question spécifique ou quelque chose de similaire. C'est pourquoi ce site web et la lettre d'information ont été le point de départ (Atelier Allemagne).

Le syndicat suédois Unionen est le seul à avoir utilisé les médias publics de façon systématique, y compris la publicité télévisée à grande échelle. Il y a une dizaine d'années, Unionen a soutenu une campagne de recrutement par une campagne médiatique, en investissant des sommes très importantes dans des publicités télévisées. Cette stratégie a été maintenue pendant quelques années, puis remplacée par de la publicité sur des services de streaming, en se basant sur le fait que les jeunes, qui constituent un groupe cible important, ont tendance à utiliser le streaming plutôt que de regarder la télévision.

Nous avons été présents à la télévision pendant de nombreuses années. Nous l'avons abandonné car ce groupe cible ne regarde plus la télévision. Ils regardent les services de streaming et c'est pourquoi nous achetons de l'espace sur ces services. Je dirais donc qu'il s'agit à 80 ou 85 % d'un processus d'achat d'espace médiatique. (Atelier Suède)

L'opinion prédominante parmi les participants à l'atelier restait toutefois que le moyen le plus efficace d'établir le contact avec les cols blancs est d'être présent sur le lieu de travail. Outre les événements organisés par les syndicats mentionnés ci-dessus, cette tâche incombe aux délégués syndicaux, à d'autres militants syndicaux ou aux comités d'entreprise. Il faut établir des contacts et entamer des conversations sur tout ce qui peut intéresser ces salariés. En d'autres termes, les sections syndicales locales doivent devenir actives ou être activées pour assumer cette tâche.

5.4.3 Activation des sections syndicales

L'élargissement de la portée et du niveau d'activité des sections syndicales locales ou des comités d'entreprise est un troisième type de pratiques étroitement liées au dialogue et à l'information sur le lieu de travail. Le recrutement est beaucoup plus difficile sans une présence sur le lieu de travail, comme l'ont souligné les syndicalistes de l'atelier suédois.

Même lorsqu'il s'agit de recruter des membres, il est important d'avoir des représentants locaux pour accroître la visibilité sur le lieu de travail. Il est beaucoup plus facile de recruter de nouveaux membres si l'on dispose de personnes compétentes au niveau de l'entreprise. (Atelier Suède)

C'est l'une des raisons – outre la nécessité pour les délégués syndicaux de négocier des conventions collectives locales – pour lesquelles le syndicat suédois Unionen a lancé une campagne visant à augmenter le nombre et la répartition de ses délégués syndicaux actifs dans les « clubs syndicaux »

au niveau des entreprises. Cette initiative vise à la fois à motiver les membres à devenir des délégués syndicaux actifs et à soutenir la position des clubs syndicaux, dont la couverture a diminué de 51 % à 46 % des lieux de travail entre 2013 et 2019 (Kjellberg 2023, 1073).

Je dirais que notre plus grand défi à l'heure actuelle est d'avoir plus de représentants syndicaux. Nous avons actuellement un objectif assez agressif : faire passer le nombre de représentants syndicaux locaux d'environ 30 000 aujourd'hui à 50 000 d'ici à 2027. (Atelier Suède)

Le principal moyen d'atteindre cet objectif est un « processus d'intégration » pour les membres des syndicats. Pendant les six premiers mois de leur affiliation, ces derniers se voient proposer des outils d'apprentissage numériques pour les aider à se familiariser avec le syndicat et ses activités. En parallèle, l'utilisation de ces outils est mesurée et les membres accumulent des points en fonction de leur niveau d'activité. Plus ils obtiennent de points, plus ils seront classés comme engagés et « loyaux » et seront invités par d'autres militants syndicaux ou par les bureaux régionaux du syndicat à devenir eux-mêmes des syndicalistes actifs.

Des points sont attribués en fonction du niveau d'engagement. Plus le niveau d'engagement est élevé, plus vous obtenez de points et plus nous essayons de vous inciter à vous engager davantage. Tout tourne donc autour de l'utilisation des données. Nous pouvons classer les membres dans l'un de ces segments : le segment passif, qui couvre à peu près tout le monde, le segment actif et le segment loyal. (Atelier Suède)

Les huit bureaux régionaux du syndicat jouent également un rôle de premier plan. Outre les négociations collectives, le niveau régional est responsable du soutien et de l'activation des clubs syndicaux. Ces activités sont réalisées par des responsables appelés « développeurs ».

Nous avons des équipes au bureau régional et un rôle connu sous le nom de « développeur ». Leur travail consiste à inciter les membres à devenir des représentants syndicaux locaux. Parfois, nous avons ce que nous appelons des « leads » et ils assurent le suivi. (Atelier Suède)

Les clubs syndicaux actifs sont considérés par Unionen comme l'élément principal du recrutement et de la fidélisation. Si la stratégie actuelle est axée sur le recrutement, elle s'intéresse également à la fidélisation et, au-delà, à la manière dont les membres peuvent être motivés pour devenir actifs. En ce sens, Unionen a relevé le défi de savoir ce qui se passe une fois la syndicalisation terminée, l'un des principaux problèmes identifiés dans la littérature associée à un modèle de syndicalisation « pur » (Markowitz, 1998).

C'est pourquoi le syndicat a abandonné son ancienne pratique consistant à organiser deux fois par an des semaines de recrutement au cours desquelles les responsables syndicaux se rendaient dans les entreprises pour tenter de recruter des membres. Cette pratique faisait partie de la campagne de recrutement réussie lancée par Unionen il y a une dizaine d'années et a été maintenue depuis lors. Une analyse plus approfondie a néanmoins révélé que cette méthode était à la fois très coûteuse et peu efficace.

Nous avons l'habitude de nous mobiliser deux fois par an et tout le monde chez Unionen allait recruter des gens. Et nous avons de grandes campagnes marketing. C'était une bonne chose. Mais lorsque nous avons commencé à calculer les chiffres, il n'y avait pas beaucoup de différence. Le recrutement n'était pas tellement meilleur. Et c'était beaucoup plus cher. (Atelier Suède)

Le recrutement est désormais considéré comme une tâche permanente dévolue aux clubs syndicaux. Pour le département marketing de Unionen, le facteur critique est une visibilité continue sur le lieu de travail, et non des campagnes à court terme. C'est pourquoi l'activation des clubs syndicaux est devenue

un objectif central de l'activité syndicale. Plus ils sont actifs, plus ils sont visibles et plus l'affiliation syndicale devient attractive pour les travailleurs.

Les résultats ont montré qu'il est préférable d'être sur le terrain et de faire le travail de base, sans recruter. Il suffit de faire son travail. Aider les gens, être vu, être positif. Je pense que nous avons quelque chose comme 15 000 réunions annuelles sur les lieux de travail. Pourrions-nous arriver à 20 000 ? Pour le recrutement, ce serait mieux que de faire cela deux fois par an avec beaucoup de marketing. Il est préférable d'être vu et d'être vu de manière positive pendant toute l'année plutôt que deux fois par an. (Atelier Suède)

Dans le même temps, pour s'adresser aux cols blancs, il faut des délégués syndicaux capables et désireux d'assumer cette tâche. Plus la représentation des intérêts des salariés sur le lieu de travail est répandue, plus les conditions sont favorables à une syndicalisation active ; et plus ils sont actifs, plus leurs efforts de syndicalisation sont couronnés de succès. En ce sens, la formation est une condition préalable importante à la réussite des délégués syndicaux ou des comités d'entreprise, comme l'a souligné le syndicat CGC lors de l'atelier français.

Les gens doivent être formés, formés au syndicalisme, recevoir une formation syndicale spécifique, une base pour les délégués syndicaux pour la lutte sur le terrain. L'important n'est pas seulement d'être là, mais d'être en contact réel avec les gens, d'écouter, de connaître les problèmes sur le terrain. L'information joue également un rôle. Et suggérer aux salariés qu'il existe des possibilités d'événements où ils peuvent poser des questions et obtenir des réponses. (Atelier France)

Se rendre sur les lieux de travail et communiquer avec les salariés est une activité qui prend beaucoup de temps, d'autant plus que les représentants syndicaux élus sur le lieu de travail ou les conseillers d'entreprise ont beaucoup d'autres choses à faire et souvent peu de temps à disposition. C'est pourquoi, en Finlande, le syndicat Pro a introduit une nouvelle structure au niveau du lieu de travail, à côté des délégués syndicaux. Ces « club leaders » n'ont pas les mêmes obligations que les délégués syndicaux et peuvent se concentrer sur la syndicalisation. Le syndicat leur offre également des avantages financiers afin de rendre cette fonction attrayante, ce qui représente une forme d'investissement dans la syndicalisation.

Nous avons créé un département distinct sur le lieu de travail, dont le personnel travaille aux côtés des délégués syndicaux. Les membres existants sur le lieu de travail ont le droit de choisir une personne, un « club leader » Pro. Bien que ces personnes n'aient pas les mêmes droits que les délégués syndicaux et ne négocient pas avec les employeurs, elles sont un « bras droit » pour les délégués syndicaux, car ceux-ci sont très occupés par leur propre travail tout en s'occupant des questions liées au lieu de travail. Le rôle des club leaders est d'aider au recrutement de nouveaux membres. Et nous leur avons accordé des avantages similaires à ceux des délégués syndicaux pour qu'ils aient quelque chose à montrer. (Atelier en Finlande)

Les syndicats qui organisent à la fois des cols blancs et des cols bleus sont confrontés à un défi supplémentaire : comment gérer la représentation des cols blancs dans les accords de représentation locaux ? La question n'est pas seulement de savoir si de tels organes de représentation locaux existent, mais aussi de trouver des cols blancs désireux et capables de s'impliquer. Le syndicat espagnol UGT s'est attaqué à ce problème très proactivement en encourageant ses sections syndicales à identifier des membres prêts à assumer le rôle de coordinateur de ce travail. Au moment où l'atelier espagnol s'est tenu, l'UGT comptait quelque 400 de ces coordinateurs sur le lieu de travail.

S'il n'y a pas de représentants et de coordinateurs pour les techniciens et les salariés seniors, nous essayons de les encourager à trouver quelqu'un. Bien entendu, ils sont les mieux placés

pour savoir qui sont les personnes les plus aptes et les plus disposées à le faire. Il y a une phrase que j'utilise souvent : personne ne représentera mieux vos droits que vous-même. Et si vous ne rejoignez pas l'UGT, vous n'obtiendrez rien. Si une entreprise n'emploie que des techniciens et des cadres supérieurs, nous devons leur dire : « Oui, pourquoi ne pas nommer quelqu'un parmi vous pour être coordinateur, pourquoi ne pas choisir quelqu'un ou demander à quelqu'un d'être une personne de contact pour l'UGT dans votre entreprise ». (Atelier Espagne)

En Allemagne, le problème de la représentation est encore plus complexe parce que la représentation sur le lieu de travail relève de la responsabilité des comités d'entreprise qui sont, du moins formellement, indépendants des syndicats. Cela oblige les syndicats à entretenir de bonnes relations avec les comités d'entreprise et à veiller à ce que leurs membres soient fortement syndiqués, afin de s'assurer que les salariés sont représentés au sein des comités d'entreprise et encouragés à s'engager dans le recrutement syndical.

L'expérience des syndicats allemands en la matière est pour le moins mitigée. Lors de l'atelier, IG BCE a noté que la présence de cadres supérieurs (des « salariés AT ») au sein des comités d'entreprise et de leurs commissions était généralement un facteur positif. Le rôle qu'ils peuvent jouer dépend néanmoins de la position générale des comités d'entreprise à l'égard du syndicat et de l'accueil plus ou moins favorable de la direction par rapport à l'engagement des cadres supérieurs dans les activités du comité d'entreprise.

Ce qui peut jouer un rôle important, c'est la présence au sein du comité d'entreprise d'une personne ou, dans le meilleur des cas, de plusieurs personnes qui sont elles-mêmes des salariés AT, qui connaissent les problèmes à la source, qui ont été socialisées dans cette culture, etc. Cela rend la communication d'emblée beaucoup plus facile. Les cultures d'entreprise jouent également un rôle important ; des questions telles que la facilité avec laquelle il est possible de s'occuper les uns des autres au sein de l'entreprise et le fait qu'il puisse être considéré comme dangereux d'être vu près du bureau du comité d'entreprise ou quelque chose de similaire. (Atelier Allemagne)

C'est pour cette raison qu'IG Metall a souligné la nécessité de convaincre ses conseillers au sein des comités d'entreprise que le recrutement de cols blancs est un premier pas important vers une syndicalisation réussie du lieu de travail. L'une des raisons est que les comités d'entreprise jouissent d'une plus grande confiance de la part des salariés que les responsables syndicaux, qui peuvent venir de l'extérieur de l'entreprise et ne pas être connus personnellement. L'activité des comités d'entreprise sur le lieu de travail a plus de chances de réussir que les interventions d'acteurs syndicaux externes.

En fait, c'est presque l'objectif principal, gagner les comités d'entreprise. Parce que si je dois signer quelque chose et payer de l'argent, comme des cotisations, à qui puis-je faire confiance si l'on me dit que c'est une bonne chose, pas à un responsable syndical, c'est certain... Le comité d'entreprise a en fait une grande influence sur ce plan parce que si, en tant que salarié, je suis approché par le comité d'entreprise, c'est clairement très différent en termes de relation de confiance (Atelier en Allemagne).

Les cols blancs restent sous-représentés dans les comités d'entreprise des lieux de travail employant à la fois des cols bleus et des cols blancs. Les ateliers ont permis d'identifier deux tâches dans ces lieux de travail : la première consiste à encourager davantage de salariés à s'impliquer dans les comités d'entreprise, la seconde à lever les obstacles culturels séparant les deux groupes de travailleurs. Il s'agissait également d'encourager les conseillers d'entreprise cols bleus à s'intéresser aux problèmes des cols blancs et à trouver le courage de visiter les zones cols blancs et de discuter avec les salariés qui s'y trouvent.

Il est clair que les cols blancs des comités d'entreprise sont encore minoritaires, même dans les entreprises où la proportion de cols blancs est élevée... Je pense qu'il s'agit de gagner des collègues des zones de cols blancs, qui connaissent les problèmes, qui sont pour ainsi dire les collègues, les délégués syndicaux, mais aussi d'inciter les conseillers cols bleus à s'impliquer dans les zones de cols blancs. (Atelier Allemagne)

5.4.4 Jeunes salariés et étudiants

Un quatrième modèle de pratique très répandu parmi les syndicats des pays de notre échantillon consiste à *se concentrer sur les jeunes salariés et les étudiants*, soit sous la forme de programmes pour les jeunes, soit en développant une présence syndicale sur les campus universitaires.

En Finlande, les syndicats font les deux. Par exemple, ils ont des accords avec les universités qui leur permettent d'être présents sur les campus, de contacter les étudiants et de les informer sur les syndicats et sur l'importance des négociations collectives.

Nous avons des contrats avec ces universités et une partie de notre organisation s'y rend pour parler des questions du travail en Finlande et des négociations collectives. (Atelier en Finlande)

Le syndicat Pro a également élaboré un programme visant à attirer les jeunes cols blancs, principalement sous la forme d'une réduction temporaire des cotisations. Il s'agit d'une forme d'investissement pour le syndicat car ces cotisations réduites ne couvrent pas le coût moyen par membre. Cependant, Pro estime que cet investissement est utile pour anticiper la baisse attendue et imminente des revenus issus des cotisations avec le départ à la retraite des baby-boomers.

Nous avons lancé un nouveau programme cette année. Nous ciblons spécifiquement les jeunes salariés, c'est-à-dire les moins de 36 ans qui peuvent adhérer à Pro moyennant une cotisation réduite de 99 euros. C'est trop bon marché, nos services coûtent bien plus que cela. Mais nous avons besoin de nouveaux membres et nous devons les attirer d'une manière ou d'une autre. Et une fois que vous êtes membre de Pro, il vous suffit de payer 99 euros par an les deux premières années et vous bénéficiez de tous les services et avantages réservés aux membres normaux. Ensuite, vous commencez à payer la cotisation habituelle de 1,25 % de vos revenus. (Atelier en Finlande)

Cette initiative a rencontré un succès certain. Selon les syndicalistes finlandais, plus de 5 000 jeunes cols blancs se sont affiliés au syndicat depuis le début du programme.

En Suède, la présence des syndicats dans les universités a pris des formes variées. Jusqu'à récemment, Unionen employait des étudiants sous contrat à temps partiel comme recruteurs sur les campus. Bien que cette approche soit encore pratiquée par d'autres syndicats suédois, Unionen l'a abandonnée au profit de deux autres méthodes. La première repose sur une stratégie alternative où le syndicat coopère avec une entreprise privée qui offre aux étudiants des réductions sur divers produits. Cette entreprise organise chaque année une visite du campus qui est présentée comme un événement majeur auquel Unionen est aussi présent.

Nous avons ainsi l'occasion de rencontrer tous les étudiants et de discuter avec eux. Nous organisons des événements et des jeux, puis nous essayons de les recruter. (Atelier Suède)

Unionen organise également ses propres événements sur les campus, au cours desquels des responsables de la syndicalisation du département des ventes d'Unionen se rendent dans les universités plusieurs fois par an.

La deuxième approche est un nouveau service disponible sur le site web de Unionen. Les utilisateurs peuvent spécifier un emploi qu'ils recherchent, le logiciel associé identifiant alors le salaire médian que l'on peut attendre pour cet emploi, ainsi que des informations sur les entreprises qui ont actuellement des postes vacants dans ce domaine. Les étudiants qui postulent via le site web doivent devenir membres pour avoir accès à l'offre d'emploi.

Donc à partir de maintenant, ayez connaissance de votre salaire. Et de la demande pour ce genre de job. Vous pourriez être un spécialiste des réseaux sociaux de conférence dans une entreprise appelée Qvesarum. Vous pouvez être gestionnaire de projet ou quoi que ce soit d'autre. Mais si vous voulez postuler [par le biais du système], vous devez devenir membre. (Atelier Suède)

L'établissement d'une présence syndicale dans les universités est également pratiqué par les syndicats allemands et espagnols via des stratégies spécifiques destinées à attirer les étudiants ou les jeunes travailleurs hautement qualifiés. En France, le syndicat CGT organise des réunions d'information sur le lieu de travail pour les jeunes salariés dans les deux premières années de leur recrutement afin de les informer sur le syndicat et d'établir un contact avec eux.

Pour les jeunes salariés, nouveaux arrivants dans l'entreprise, nous organisons ces réunions d'information dans les deux ans qui suivent leur recrutement. (Atelier France)

En Roumanie, le syndicat BNS a mis en place un conseil des jeunes à son plus haut niveau administratif afin que les jeunes salariés puissent s'exprimer au sein de l'organisation. Il a également demandé des fonds pour former de jeunes syndicalistes afin de leur permettre d'attirer et de syndicaliser plus systématiquement les jeunes travailleurs.

Nous avons soumis cette proposition de fonds européens au ministère du développement et nous espérons ainsi obtenir une aide européenne pour former nos jeunes aux activités syndicales. Si nous obtenons ces fonds, le projet tournera plus de deux ans. Nous avons un groupe de 28 personnes qui peuvent éventuellement devenir des formateurs et des promoteurs du syndicat et de l'activité syndicale s'ils attirent plus de jeunes dans les syndicats. (Atelier Roumanie)

5.4.5 Campagnes des syndicats

Les *campagnes*, le cinquième modèle de pratique, sont des approches stratégiques développées au niveau central pour mobiliser des ressources et des approches destinées à attirer les salariés. Les campagnes peuvent avoir des objectifs différents et s'appuyer sur un éventail de ressources. En Espagne, les campagnes de l'UGT se concentrent principalement sur les élections syndicales sur le lieu de travail, au cours desquelles les responsables syndicaux y renforcent leur présence pour informer et communiquer avec les salariés.

Nous menons également des campagnes pendant les élections syndicales, peut-être pas de manière aussi importante, mais nous avons toujours essayé d'approcher le personnel technique des différents départements pour voir ce que nous pouvions faire. Par exemple, nous avons toujours fait tout notre possible pour tenir les cols blancs au courant de l'actualité et montrer que nous pouvons offrir toute une gamme de services. Nous avons progressé et amélioré notre image pas à pas. Et je pense que c'est aussi important pour les salariés qui pourraient penser que nous trônons quelque part dans notre tour d'ivoire. Oui, nous nous sommes efforcés de faire ce travail de sensibilisation étape par étape. (Atelier Espagne)

Le syndicat suédois Unionen a élaboré un type de campagne très différent. Parmi toutes les approches mentionnées dans les ateliers, celle-ci était peut-être la plus complète en termes de ressources et de

gamme d'instruments déployés. Unionen a lancé la campagne au début des années 2010 dans le but de stimuler le recrutement et d'atteindre un objectif défini. La campagne comprenait une série de mesures – y compris celles mentionnées dans les sous-sections de ce chapitre – telles que de nouvelles structures organisationnelles, des allocations de chômage supplémentaires, une analyse de marché des groupes cibles et une campagne médiatique avec de la publicité télévisée. Ce type de campagne globale a nécessité des investissements considérables de la part du syndicat, comme nous l'avons souligné plus haut.

Les campagnes allemandes se situent entre ces deux extrêmes en termes de ressources engagées. Pour IG Metall, les campagnes pour les cols blancs sont basées sur des thèmes spécifiques et sont développées et organisées par les départements du siège pour les cols blancs. Elles sont ensuite transmises aux niveaux régional (« Bezirke ») et local (« Geschäftsstellen ») pour être utilisées sur les lieux de travail. Ces dernières années, IG Metall a lancé deux campagnes de ce type, l'une sur le travail à domicile, aujourd'hui terminée, et l'autre sur le « nouveau travail », qui a débuté en 2023.

Une partie de la campagne « Le travail à domicile doit être équitable » consistait en des objets assez simples que les salariés pouvaient utiliser chez eux ou sur leur lieu de travail, tels que des fonds Zoom ou des crayons. L'instrument principal, cependant, était une enquête auprès des salariés qui pouvait être adaptée aux circonstances spécifiques du lieu de travail et devait être organisée par les comités d'entreprise. Les résultats de l'enquête étaient analysés par IG Metall et renvoyés aux comités d'entreprise et aux bureaux syndicaux locaux. Ils pouvaient ensuite être utilisés pour communiquer avec les travailleurs et dans les négociations avec la direction concernant les accords locaux sur le travail à domicile. Cela a également permis à IG Metall d'avoir accès à des résultats empiriques sur ce que les salariés pensaient du travail à domicile.

Nous avons préparé une enquête en ligne, mais nous l'avons rendue personnalisable. En d'autres termes, nous avons dit au bureau que nous avons une enquête et nous l'avons invité à y jeter un coup d'œil s'il avait une entreprise où elle pourrait être utile. Nous pouvions toujours l'adapter. Mais il y avait un problème d'évolutivité. Tout n'était pas adaptable, seulement une partie. Une seule personne de l'équipe a travaillé sur l'ensemble du projet et c'est un travail considérable que d'adapter de telles enquêtes. Nous pensons avoir généré près de 30 000 ensembles de données au total. Cela s'est donc plutôt bien passé et les taux de réponse ont toujours été élevés, entre 50 et 70 %, ce qui est bien sûr fantastique pour une enquête de ce type. (Atelier Allemagne)

5.4.6 Participation des salariés

Pour les responsables syndicalisation de la campagne d'IG Metall, la *participation des salariés ou des membres* est l'aspect le plus important des campagnes syndicales. La participation rapproche le syndicat – et le comité d'entreprise – des salariés sur deux plans. Premièrement, les salariés comprennent que leur opinion est importante et qu'ils sont pris au sérieux en tant qu'experts de leur propre travail et de leurs conditions de travail ; parallèlement, le fait de fonder les revendications de négociation sur les opinions exprimées par les travailleurs accroît la légitimité des acteurs collectifs. Par conséquent, la participation des salariés aux affaires syndicales est considérée comme un facteur crucial de fidélisation et d'activation des membres une fois les campagnes de syndicalisation terminées (Markowitz, 1998).

En ce sens, la participation des salariés peut être considérée comme un modèle de syndicalisation des cols blancs à part entière. Les enquêtes sur les opinions, les expériences ou les attitudes des salariés sont un instrument important au sein d'un continuum de diverses formes de participation qui peuvent être utilisées pour attirer les travailleurs. Des tables rondes et des groupes de travail avec les salariés ou des réunions départementales sur le lieu de travail au cours desquelles des problèmes spécifiques peuvent être discutés sont d'autres formes possibles. Le large éventail de possibilités de participation a été mis en évidence lors de l'atelier allemand :

Nous avons de nombreux points de contact, des réunions d'entreprise au comité d'entreprise en passant par les enquêtes. Le dialogue individuel est en fait le plus important. (Atelier Allemagne)

Des formes de participation ont également été signalées dans d'autres pays, bien qu'elles ne semblent pas aussi systématiques que chez IG Metall. En Pologne, l'OPZZ a organisé des enquêtes auprès des salariés d'une filiale d'une multinationale à la suite d'une initiative des délégués syndicaux.

Nous avons également des questionnaires que nous distribuons aux salariés, où nous les interrogeons, par exemple, sur leurs préférences en matière d'augmentation de salaire... Par exemple, j'ai fait quelque chose comme ça, j'ai proposé quatre niveaux d'augmentation et puis les salariés ont répondu et on a eu un résultat, un résultat qui était bon pour tout le monde, aussi bien pour les ouvriers que pour les employés salariés. (Atelier Pologne)

5.4.7 Département marketing

La plupart des modèles de syndicalisation analysés jusqu'à présent, à l'exception de la vaste campagne menée à Unionen, ont été gérés indépendamment des principales structures organisationnelles des syndicats qui les ont mis en œuvre. La seule condition organisationnelle préalable au développement d'initiatives en faveur des cols blancs semble être la reconnaissance par les syndicats que la syndicalisation des cols blancs est un objectif important et qu'ils disposent d'un nombre suffisant de responsables et de ressources pour s'engager dans cette voie. Travailler ensemble au sein d'un département spécifique dédié aux questions relatives aux cols blancs peut accroître l'efficacité car cela permet aux responsables de développer des objectifs et des stratégies communs.

Deux approches organisationnelles de la syndicalisation des cols blancs dans notre échantillon de pays semblaient plus avancées en termes d'investissement de ressources : d'une part, la création d'un département marketing et, d'autre part, la création de départements de syndicalisation distincts. Chacun d'entre eux requiert des compétences professionnelles qui ne font pas partie du travail syndical traditionnel.

La présence d'un département marketing est un phénomène unique dans notre échantillon de recherche et n'a concerné que le syndicat suédois Unionen. Il compte huit responsables syndicaux et un chef de service. Si le département couvre un large éventail d'activités, la plus importante est le développement d'une stratégie marketing pour la syndicalisation. L'hypothèse de base qui sous-tend cette stratégie est que le syndicat et l'adhésion syndicale sont des produits à vendre et que les syndicats doivent prêter attention à leur « chaîne de valeur », à savoir la sensibilisation, l'engagement, la conversation, l'intégration et l'assurance de protection du revenu.

Nous parlons de sensibilisation, d'engagement, de conversation, d'intégration, de la manière de développer et de conserver l'assurance protection du revenu. Nous avons une structure très systématique : comment obtenir un bénéfice net chaque année. Nous savons que nous devons recruter entre 60 000 et 70 000 membres chaque année, car nous en perdons environ 50 000. La moitié d'entre eux peuvent rester, l'autre moitié ne le peut pas – ils meurent, changent de poste au sein de la hiérarchie de leur entreprise, etc. Nous travaillons donc de manière très, très systématique sur cette chaîne de valeur : comment obtenir de nouveaux membres et comment les faire rester. (Atelier Suède)

Le syndicat est considéré comme une marque et la valeur de la marque est fonction de la reconnaissance du consommateur. Les activités de Unionen sont basées sur une analyse de marché qui classe les salariés en différents groupes : un groupe à la recherche de sécurité, un groupe motivé par la communauté et l'attention aux autres, et un troisième groupe qui croit en ses propres ressources et capacités. Étant donné

que la syndicalisation de ce troisième groupe serait difficile, ou alors au prix d'efforts disproportionnés, Unionen se concentre sur les deux premiers groupes – sécurité et communauté.

Nous savons donc ce que sont les motivations des différents segments du marché et notre offre correspondante est la sécurité et la communauté. Nous pensons que c'est là que réside le plus grand potentiel de recrutement. Et cela a été prouvé depuis plusieurs années. Nous n'essayons donc même pas de cibler les personnes insouciantes ou dynamiques, parce qu'elles sont trop chères – et trop peu nombreuses. (Atelier Suède)

Unionen a également identifié trois services principaux qu'il peut offrir aux salariés : l'assurance chômage, l'aide aux demandes de rémunération et l'aide en cas de problèmes sur le lieu de travail. La tâche du syndicat est de vendre ces produits et d'être plus convaincant et plus rapide que ses concurrents potentiels, qu'il s'agisse d'autres syndicats, d'avocats ou de plateformes en ligne telles que LinkedIn. Unionen mène des analyses régulières en faisant appel à une organisation d'études de marché professionnelle. Cela permet d'identifier les problèmes et de mettre en question et d'adapter les pratiques.

Nous disposons d'un outil de suivi du marketing, que nous consultons chaque mois pour voir ce qui se passe et ce que nous devons changer. Que devrions-nous faire ? Quels sont nos points faibles ? Quel est l'écart ? Et ainsi de suite. Nous procédons de manière très systématique et nous essayons de savoir exactement quels sont les obstacles, quels sont les moteurs. Comment devons-nous leur parler ? (Atelier Suède)

Les activités sont mesurées en termes d'indicateurs clés de performance (ICP). Le syndicat a défini deux objectifs fondamentaux : accroître le nombre de membres et accroître le nombre de représentants locaux parmi ces membres. Ces objectifs entraînent des mesures et des objectifs plus spécifiques, tels que la publicité et sa visibilité, la visibilité des représentants syndicaux sur le lieu de travail et le profil du syndicat dans les médias. Le travail sur les ICP et les objectifs est structuré par équipes qui travaillent sur différents aspects, tels que le recrutement, la fidélisation ou les étudiants. Les équipes sont composées de responsables issus de différents départements, dont un chef d'équipe et un membre du département marketing. L'identification des problèmes susceptibles d'entraver la réalisation des objectifs est un aspect important du travail, étant donné qu'ils doivent être résolus pour progresser dans les limites des budgets alloués.

Si un problème est identifié, le responsable et le responsable du marketing essaient de trouver des personnes au sein de l'organisation qui peuvent le résoudre. Ce peut être le marketing. Le département d'informatique. Ils organisent alors une équipe pour résoudre le problème tout en respectant le budget. Il y a donc un budget et un objectif. Et s'ils trouvent un problème dont la résolution ne nous permettra pas d'atteindre l'objectif, nous – en tant que responsables – ne les laisserons pas faire. Leur travail consiste à trouver des choses qui sont liées à l'objectif et qui peuvent être réalisées dans le cadre budgétaire. Nous pouvons alors leur allouer des ressources. (Atelier Suède)

À cet égard, l'approche marketing comprend une organisation plutôt flexible, interfonctionnelle et basée sur l'équipe, qui se distingue des structures départementales traditionnelles des syndicats.

5.4.8 Départements de syndicalisations

La deuxième pratique de syndicalisation basée sur l'innovation organisationnelle est la gestion de *campagnes de syndicalisation par les départements de syndicalisation*. Les ateliers ont permis de distinguer deux modèles de syndicalisation. Dans le premier, la syndicalisation est généralement gérée par les départements responsables des cols blancs. Un exemple en est l'initiative « café et gâteau » du syndicat finlandais, qui a lieu chaque année pendant deux semaines et est organisée au niveau régional.

Parallèlement à cette conception plutôt large de la syndicalisation, la deuxième approche repose sur des départements ou des équipes de syndicalisation professionnelles. Le terme « professionnel » signifie ici que la syndicalisation est confiée à des responsables de la syndicalisation qui ont été formés dans des académies de syndicalisation et qui agissent conformément à des principes de syndicalisation reconnus, tels que le ciblage des objectifs, la cartographie des cas, la discussion avec les travailleurs, l'identification des griefs, l'activation des travailleurs, l'escalade des conflits et la construction de structures syndicales sur le lieu de travail. Bien que dans les deux cas qui ont adopté cette méthode, la syndicalisation ne se soit pas limitée aux cols blancs – et n'ait pas été conçue dans ce dessein –, elle a constitué dans les deux cas un moyen important de soutenir les initiatives de recrutement de cols blancs.

Le syndicat irlandais SIPTU, qui a une longue tradition de syndicalisation, a créé un département de syndicalisation il y a plus de 20 ans. Les ressources consacrées à la syndicalisation ont été libérées par des réformes organisationnelles, mais aussi par la création de la Commission officielle des relations sur le lieu de travail, qui permet aux salariés, à titre individuel, de déposer des plaintes concernant des infractions présumées à la législation pour la protection de l'emploi et d'obtenir une décision de la part d'un responsable de l'arbitrage. Cette option a permis de soulager les responsables syndicaux d'un fardeau considérable et chronophage, qui n'avaient auparavant que peu de temps à consacrer au soutien des délégués syndicaux ou aux négociations collectives. Une fois créé, le département de syndicalisation du SIPTU a mené plusieurs campagnes de syndicalisation dans différents secteurs. L'une d'entre elles, axée sur le secteur de la garde d'enfants, a permis de recruter plus de 6 000 travailleurs et de négocier une convention collective sectorielle.

Ces succès ont permis au département d'acquérir une bonne réputation parmi les syndicalistes. En plus de mener ses propres campagnes, le département peut également servir à soutenir des initiatives de cols blancs dans l'industrie manufacturière. L'avantage dans ce cas est que le responsable de la syndicalisation peut rester plus longtemps sur le lieu de travail pour poursuivre l'effort de syndicalisation.

Mais nous disons que, de mon point de vue, en tant que responsable sectoriel de la syndicalisation, si je vais sur un lieu de travail où j'essaie d'augmenter le taux de syndicalisation et de développer les problèmes, je peux faire une demande par l'intermédiaire d'un responsable sectoriel de la syndicalisation pour dire « J'ai besoin d'un peu d'aide de la part du département de la syndicalisation » et ils me donneront quelqu'un qui viendra sur le terrain avec moi. Et une fois que je dois bouger parce que je dois aller dans un autre lieu de travail, cette personne peut rester sur place pendant plusieurs jours en essayant d'augmenter le taux de syndicalisation. (Atelier Irlande)

Le deuxième exemple est IG Metall en Allemagne. Dans ce cas, la syndicalisation comme pratique professionnelle a commencé par une campagne menée au début des années 2010 par le siège du syndicat dans le secteur de l'énergie éolienne. L'organisation a ensuite été décentralisée sous la forme de projets pouvant être sollicités par les unités locales et régionales du syndicat, dont certains visaient à organiser les cols blancs (Haipeter, 2016). Les équipes de syndicalisation sont actuellement situées au niveau régional et se composent de responsables professionnels qui travaillent uniquement sur la syndicalisation, qu'il s'agisse de cols bleus ou de cols blancs. Ces projets ont été considérés comme plutôt réussis.

Nous pouvons en voir les résultats. En général, on peut dire que là où il y a des responsables de la syndicalisation, il y a plus de salariés syndiqués. En d'autres termes, les contacts sont utiles. Et lorsque l'accent a été mis sur les cols blancs, c'est encore plus clair. Oui, je vois régulièrement les chiffres et c'est très clair. (Atelier Allemagne)

Toutefois, les syndicalistes présents à l'atelier ont également fait remarquer qu'il serait possible d'améliorer la coopération et la coordination avec les équipes de syndicalisation. Les problèmes

peuvent être attribués à des cultures et à des modèles de comportement au sein de l'organisation qui ont empêché d'optimiser la coordination entre départements.

Oui, nous essayons de travailler ensemble du mieux que nous pouvons. Nous avons actuellement un service de syndicalisation au siège et nous essayons de développer des choses avec lui. D'une manière générale, il faut dire que cette coopération pourrait être bien meilleure, y compris avec d'autres départements. (Atelier Allemagne)

5.4.9 Négociations collectives

Une dernière pratique syndicale destinée à attirer et à syndiquer les cols blancs a été mentionnée dans les ateliers : la *négociation collective*. La négociation collective, qui est l'objectif principal des syndicats, peut devenir un moyen de syndicalisation des cols blancs à condition d'être adaptée à leurs intérêts et à leurs conditions de travail.

Dans le cas des syndicats de cols blancs, nous pouvons supposer qu'il s'agit de leur activité naturelle étant donné qu'ils négocient des conventions collectives destinées uniquement à ce groupe. Toutefois, selon Unionen en Suède, la négociation collective peut constituer un incitant majeur à l'affiliation à un syndicat pour deux raisons : premièrement, pour obtenir des augmentations salariales et, deuxièmement, et c'est un point essentiel, parce que c'est le syndicat qui aide à obtenir ces augmentations. Dans le système suédois, les augmentations salariales des cols blancs convenues au niveau sectoriel sont généralement définies sous la forme d'un budget, mais elles ne sont pas automatiquement répercutées sur les individus ou les niveaux de rémunération. Au lieu de cela, les augmentations salariales dépendent de la répartition de ces budgets entre salariés au niveau local, généralement dans le cadre d'une discussion entre eux et leurs supérieurs. Le syndicat peut soutenir les salariés sur deux plans, en contribuant à rendre l'affiliation attrayante : premièrement, il négocie si et comment des augmentations salariales sont appliquées au niveau de l'entreprise ; deuxièmement, il peut vérifier si les employeurs paient effectivement les augmentations convenues.

Il faut se demander ce que cela signifierait dans notre entreprise. C'est aux représentants syndicaux qu'il incombe de discuter avec l'employeur, et ce sont eux qui veillent à ce que l'employeur paie effectivement la totalité de l'augmentation convenue, lorsque la convention collective de ce secteur prévoit, par exemple, 3 %. (Atelier Suède)

Les augmentations salariales des cols blancs sont aussi liées aux performances individuelles, les augmentations individuelles pouvant être supérieures ou inférieures à la moyenne. Performances et augmentations salariales doivent être discutées avec les supérieurs. Les clubs syndicaux peuvent aider les salariés à faire valoir leurs revendications s'ils ne sont pas d'accord avec l'évaluation de leur supérieur.

Dans la plupart de nos accords, il est stipulé qu'en tant que membre, vous devez avoir une discussion salariale avec votre employeur chaque année, au cours de laquelle vous discuterez de vos performances. Si vous n'êtes pas d'accord avec votre patron, vous pouvez demander l'aide des représentants syndicaux. (Atelier Suède)

La rémunération en fonction de la performance est au cœur de la stratégie de négociation collective du SIPTU en Irlande. D'un point de vue syndical, la rémunération en fonction de la performance est une stratégie utilisée en particulier par les entreprises multinationales pour individualiser les travailleurs. À cet égard, le SIPTU la refuserait purement et simplement s'il le pouvait. Cependant, étant donné qu'elle existe, la seule option semble être d'essayer de réglementer la pratique et de la rendre « responsable ». La négociation d'un salaire en fonction de la performance pourrait être un outil de syndicalisation à deux égards : premièrement, le syndicat garantit que tout le monde obtiendra une augmentation

salariale dans une certaine fourchette ; deuxièmement, l'accord sera négocié chaque année de sorte que les augmentations salariales puissent avoir lieu régulièrement.

Nous pourrions ainsi montrer notre utilité aux cols blancs. Il peut y avoir une échelle d'augmentations allant de 2 à 8 %, en fonction des performances. Nous sommes façonnons cette échelle chaque année où nous revenons. Et nous veillons à ce que tout le monde reçoive une augmentation. (Atelier Irlande)

En Allemagne, le débat porte moins sur des éléments spécifiques de la rémunération que sur les mesures à prendre pour que les conventions collectives en général soient mieux adaptées aux besoins des cols blancs. L'accord d'entreprise négocié par IG Metall au sein de la filiale informatique de VW, Cariad, est un exemple de nouvelles conventions collectives de ce type. Pour la première fois, cet accord prévoyait des échelles salariales flexibles au lieu des catégories salariales qui existaient auparavant. Là encore, les idées de ce modèle ont été développées grâce à la participation des travailleurs.

Cariad est un bon exemple de la manière dont les nouvelles conventions collectives peuvent être adaptées et développées. C'est un excellent exemple parce qu'ils ont osé développer de nouvelles idées et travailler avec des échelles salariales avec la participation des personnes qui travaillent là-bas. (Atelier Allemagne)

Toutefois, ce type d'innovation en matière de négociation collective reste assez rare. Les ateliers ont indiqué que les stratégies de négociation salariales ne se sont que marginalement adaptées aux besoins et aux intérêts des cols blancs. Selon les personnes interrogées, il existe un dilemme entre la nécessité de développer de nouvelles formes de réglementation et celle de veiller à ce qu'elles ne déstabilisent pas les conventions collectives existantes.

La politique de négociation collective d'IG Metall reste structurellement très conservatrice, disons-le comme ça, et c'est donc un domaine où nous sommes très réticents à expérimenter, et ce pour de bonnes raisons, parce que nous avons ce que l'on appelle notre argenterie et nous devons nous assurer que nous la gardons intacte. Mais nous reconnaissons, permettez-moi de le dire du point de vue de ceux qui sont chargés de s'occuper des cols blancs, que c'est bien sûr absolument nécessaire. (Atelier Allemagne)

Dans une entreprise roumaine, le syndicat a négocié des primes, un salaire mensuel supplémentaire chaque année, uniquement pour les membres du syndicat. L'objectif est d'inciter les salariés – cols bleus et cols blancs – à devenir membres.

À condition que le taux de syndicalisation soit élevé et qu'il y ait un représentant syndical, les syndicats sont autorisés à négocier des primes. C'est prévu par la loi et ce n'est pas discriminatoire. Nous avons signé un accord avec une entreprise sur un règlement salarial et un 13^e mois pour les membres du syndicat, mais pour négocier une telle chose, il faut que beaucoup de travailleurs soient syndiqués.

5.5 Ressources syndicales

Les ressources disponibles pour attirer et syndiquer les cols blancs sont à la fois une condition préalable et un obstacle potentiel aux stratégies syndicales à l'égard de ce groupe. Si le montant global des ressources est fonction du nombre de membres et du niveau des cotisations syndicales – ainsi que de l'éventuel soutien financier de l'État –, la question essentielle est de savoir quelle part de ces ressources les syndicats sont prêts à investir pour attirer et syndiquer les cols blancs, compte tenu de leurs autres

priorités. Les syndicats sont des organisations complexes dont les objectifs, les tâches et les intérêts sont variés, et l'la syndicalisation des cols blancs doit rivaliser avec ces objectifs pour bénéficier de budgets et de personnel. Ce problème est bien sûr moins aigu dans les syndicats professionnels, tels que Pro en Finlande et la CGC en France, qui représentent exclusivement les cols blancs.

Bien que tous les syndicats ayant participé aux ateliers ont indiqué que la syndicalisation des cols blancs était considérée comme un objectif urgent et primordial, ils ont noté que seules de maigres ressources étaient disponibles pour ce faire. Outre le niveau du siège, déjà évoqué ci-dessus, le problème des ressources est encore plus pressant au niveau local, où les ressources des secrétaires syndicaux régionaux ou locaux, qui opèrent en dehors des lieux de travail, sont censées soutenir les sections syndicales ou les comités d'entreprise au niveau de l'entreprise et mettre en œuvre les campagnes élaborées au siège ; en revanche, les ressources peuvent être mobilisées dans les entreprises et sur les lieux de travail par les sections syndicales ou les comités d'entreprise (pour une vue d'ensemble, voir le Tableau 11).

TABLEAU 11 : Ressources et défis syndicaux

Ressources et défis	
Finlande	• Renforcement des ressources des délégués syndicaux
France	• Faible niveau de la dispense de temps de travail (loi de l'Etat depuis 2019)
Allemagne	• Manque de ressources des syndicats
Irlande	• Manque de ressources syndicats
Pologne	• Manque de ressources syndicats • Faible niveau de la dispense de temps de travail
Roumanie	• Manque de ressources syndicats • Faible niveau de la dispense de temps de travail
Espagne	• Manque de ressources syndicats
Suède	• Renforcement des sections syndicales et des membres

Pour les sections syndicales et les comités d'entreprise, les ressources dépendent de deux conditions principales : d'une part, l'ampleur de la dispense de temps de travail des syndicalistes non professionnels et, d'autre part, la manière dont les sections syndicales locales ou les comités d'entreprise peuvent inciter les cols blancs à rejoindre les organes représentatifs et à y prendre une part active, comme c'est le cas des coordinateurs en Espagne.

Le seul syndicat qui a fait état d'une augmentation de ses ressources est le syndicat finlandais Pro. Cette organisation a pu mettre en œuvre sa stratégie de stimulation du recrutement en mettant en place des « animateurs de clubs Pro », dans le cadre d'un nouveau département au sein des sections syndicales locales. Le syndicat suédois Unionen a également fait de l'augmentation du nombre de représentants syndicaux actifs et de clubs syndicaux une priorité stratégique en réponse au déclin de la représentation syndicale locale à la fin des années 2010. La condition préalable à ces deux activités en Finlande comme en Suède était l'accès aux ressources pour développer et mener ces initiatives.

Dans tous les autres pays, les syndicalistes ont mis l'accent sur des problèmes de ressources. Deux problèmes principaux ont été soulignés lors des ateliers : le manque de dispense de temps de travail des représentants syndicaux dans les sections syndicales et le manque de ressources pour les responsables syndicaux qui ont pour tâche de soutenir les militants syndicaux sur le lieu de travail.

En Pologne et en Roumanie, les délégués syndicaux doivent effectuer une grande partie de leur travail syndical après les heures de travail en raison du faible nombre de jours de dispense de travail.

Je le fais donc en partie pendant mes heures de travail, mais aussi en partie après les heures car ma charge de travail habituelle est assez élevée et mon supérieur m'empêche souvent de faire beaucoup de choses que j'aimerais faire pour le syndicat. (Atelier Pologne)

En France également, les participants à l'atelier se sont plaints des faibles niveaux de dispense de temps de travail accordés aux syndicalistes actifs dans les entreprises. Il s'agit de responsables syndicaux locaux, les délégués, qui bénéficient d'une dispense de temps de travail plus ou moins longue pour les questions syndicales. En 2019, une nouvelle législation a réduit encore davantage la durée des dispense de travail, pourtant déjà maigre.

Cette loi ne nous a vraiment pas aidés car il y a désormais beaucoup moins de représentants syndicaux employés à temps plein. C'est un problème pour l'organisation syndicale. Nous nous retrouvons avec un nombre réduit de représentants syndicaux alors que nous devons essayer d'attirer plus de personnes et de motiver plus de travailleurs. (Atelier France)

Le manque de temps réduit également la capacité du syndicat à s'occuper des cols blancs. Nos experts syndicaux ont également indiqué que les sections syndicales sur le lieu de travail ou au niveau de l'entreprise hésitent beaucoup à développer elles-mêmes des initiatives axées sur les cols blancs. Elles ont plutôt besoin du soutien et des conseils des niveaux syndicaux supérieurs, tels que les unités régionales qui supervisent et soutiennent les sections locales ou les comités d'entreprise.

Les responsables syndicaux sont cependant confrontés au problème de la limitation des ressources, compte tenu de leurs autres responsabilités et du fait qu'ils passent la majeure partie de leur temps à traiter des problèmes au niveau de l'entreprise, comme l'a souligné l'un des experts de l'atelier allemand.

Notre travail quotidien se caractérise par le fait que nous allons là où notre soutien est nécessaire – en tant que responsable à plein temps, spécialiste, stratège ou psychologue. En d'autres termes, je peux avoir un problème dans l'entreprise A et m'y rendre, y passer beaucoup de temps, parler aux comités d'entreprise, s'il y en a, aux délégués syndicaux, s'il y en a, essayer d'organiser la solution, ou aider le comité d'entreprise à le faire... Et une fois le problème résolu, je peux à nouveau me consacrer à d'autres tâches. En d'autres termes, je ne peux pas me rendre sur chacun de mes lieux de travail au moins trois fois par semaine. Je n'y arrive pas. (Atelier Allemagne)

Dans le même temps, le maintien des contacts est considéré comme indispensable dans les interactions avec les salariés, qui sont considérés comme plus exigeants en termes de communication et de soutien continu et qui veulent que les responsables syndicaux soient attentifs à leurs demandes. Les responsables à temps plein sont donc confrontés à un dilemme compte tenu du peu de temps dont ils disposent et de la grande diversité de leurs responsabilités.

L'important est que le contact soit maintenu, en particulier pour les cols blancs, parce qu'ils l'exigent et disent : « Si j'investis en vous, je veux voir vos performances, je veux que vous me rappeliez, je veux que vous veniez dans l'entreprise et je veux que vous me souteniez ». Et si vous avez éveillé le sentiment qu'IG Metall est accessible et se préoccupe des autres, ils auront également une image positive de vous et seront prêts à devenir membres. (Atelier Allemagne)

Ces contradictions sont d'autant plus aiguës dans les pays où les ressources syndicales sont plus faibles que celles dont dispose un syndicat comme IG Metall. En Pologne ou en Roumanie, les associations faitières des syndicats d'entreprise ne disposent d'aucune ressource pour les initiatives concernant les cols blancs. En revanche, en Espagne ou en France, le niveau des ressources syndicales est comparativement

élevé. Dans le cas de l'UGT espagnole, des coordinateurs régionaux peuvent travailler sur la question des cols blancs et soutenir les sections syndicales au niveau de l'entreprise. Il n'y a cependant qu'un seul coordinateur par région et toutes les régions n'ont pas encore de coordinateurs – qui sont aussi responsables d'autres tâches. Les ressources sont encore loin d'être suffisantes.

Avec ce que nous avons, ce n'est évidemment pas suffisant. La structure de l'UGT prévoit des coordinateurs pour chaque région autonome, ainsi que des organisations faïtières. Mais nous manquons encore de coordinateurs dans certaines régions et ils manquent souvent de temps pour s'occuper de cette tâche de coordinateur parce qu'ils ont aussi d'autres missions à accomplir. Oui, si je pouvais choisir entre l'argent et le personnel, je voudrais plus de personnel pour ce travail. Ce serait encore plus important pour moi que les ressources financières.

6. Résumé et conclusions

Quels sont les principaux résultats du projet BEREP et quelles conclusions pratiques en tirer ? La recherche primaire, sous la forme de l'enquête en ligne et des ateliers, et les données secondaires fournissent un certain nombre d'informations importantes sur les caractéristiques, les conditions de travail et les attitudes à l'égard du travail et des carrières des salariés de l'industrie manufacturière. De manière significative, compte tenu de la raison d'être de cette étude et de son caractère unique en termes de recherche comparative, ces données fournissent également des informations sur l'opinion des cols blancs à l'égard des syndicats, comblant ainsi une lacune majeure de la recherche. Les connaissances et l'expérience pratique des experts syndicaux des huit pays de l'échantillon, mises à disposition lors des ateliers, ont également permis d'obtenir une vue d'ensemble des structures et des ressources syndicales dans l'industrie manufacturière, de leurs stratégies à l'égard des cols blancs et des méthodes d'organisation utilisées.

L'importance et l'augmentation de *la proportion de cols blancs* dans l'industrie manufacturière révélées par l'analyse constituent le point de départ pour comprendre combien ces stratégies syndicales deviennent et deviendront importantes. Dans cinq des huit pays analysés – Finlande, France, Allemagne, Irlande et Suède – près de la moitié ou plus des salariés de l'industrie manufacturière sont déjà des cols blancs. À l'exception de la Roumanie et de la France, la proportion de cols blancs dans la main-d'œuvre a augmenté significativement ces dix dernières années dans tous les pays couverts par l'étude. En Suède, cette augmentation a été d'environ 20 %, en Espagne et en Pologne d'environ 10 %, en Finlande d'environ 7 % et en Allemagne et en Irlande d'environ 5 %. Les chiffres du SOEP pour l'Allemagne – basés sur l'auto-évaluation des salariés – indiquent un changement spectaculaire dans le rapport entre salariés et ouvriers au fil du temps, ces derniers représentant 70 % des salariés dans l'industrie en 2021.

L'augmentation de la proportion de cols blancs s'est accompagnée à la fois d'une augmentation de l'emploi féminin dans ce secteur à l'origine dominé par les hommes et d'une évolution des niveaux de compétences vers des qualifications tertiaires, dont la signification précise dépendra des systèmes éducatifs nationaux. Au sein du vaste groupe des cols blancs, le groupe professionnel le plus important est celui des techniciens (possédant des qualifications de formation professionnelle de niveau tertiaire), des professionnels associés (un groupe intermédiaire) et des professionnels (titulaires d'un diplôme universitaire). L'importance croissante des professionnels – mais aussi la proportion toujours élevée de techniciens – est probablement étroitement liée à des tendances telles que la numérisation et l'écologisation de la production, ainsi que la complexité accrue des produits. Contrairement à cette augmentation du nombre d'experts techniques, la proportion de cols blancs chargés de tâches d'encadrement a diminué dans la plupart des pays. Cette évolution est liée aux changements dans l'organisation du travail, résumés dans des termes tels que le « travail de bureau allégé » et le « travail agile ».

En ce qui concerne les conditions de travail des cols blancs, les *heures de travail* sont au cœur des préoccupations. Nos recherches ont révélé deux lacunes dans ce domaine. Premièrement, un écart entre heures de travail contractuelles et heures de travail effectivement prestées. Dans tous les pays analysés, les heures de travail effectives étaient significativement plus élevées que les heures contractuelles, bien que dans un contexte de légère baisse globale des heures travaillées. Certains groupes de salariés continuent toutefois d'être soumis à des durées de travail effectives élevées ou très élevées. Deuxièmement, un décalage entre heures de travail effectives et heures de travail souhaitées. De nombreux salariés à temps plein ont exprimé le souhait de travailler entre 35 et 40 heures, une proportion significative souhaitant travailler moins de 35 heures.

Ces ambivalences s'appliquent également à d'autres aspects des *conditions de travail*. Le travail intense et rapide ainsi que les délais serrés sont perçus comme stressants par de nombreux cols blancs dans tous

les pays de l'étude, et dans la plupart d'entre eux par une majorité. En Pologne et en France, plus de 30 % des répondants de l'EWCS ont fait état d'un épuisement physique, ce chiffre n'étant que légèrement inférieurs en Suède, en Allemagne et en Espagne. Dans le même temps, la grande majorité des cols blancs interrogés dans le cadre de cette enquête jugent favorablement leurs conditions de travail à d'autres égards. Il s'agit en particulier d'aspects tels que l'autonomie, la reconnaissance, la possibilité d'apporter leur expérience et leurs compétences, et l'importance de leur travail. Selon la littérature de recherche, ces points sont au cœur des exigences et des attentes des cols blancs à l'égard de leur travail. Les expériences des salariés sont moins positives en ce qui concerne deux autres exigences importantes, à savoir les perspectives de carrière et l'autonomie. Selon l'EWCS, les perspectives de carrière ont été jugées positives par moins de la moitié des salariés. Les instructions des supérieurs, les exigences des clients et les spécifications des logiciels informatiques sont considérées par plus de la moitié des salariés comme des exigences externes qui limitent l'autonomie.

L'enquête BEREP a confirmé les ambivalences des conditions de travail dans les trois pays couverts (France, Finlande, Allemagne), approfondissant et élargissant d'autres aspects importants de leurs attitudes à l'égard des syndicats. Les salariés sont relativement satisfaits de leur salaire, de la possibilité d'organiser leur temps de travail en fonction de leurs besoins, de l'importance de leur travail, de la reconnaissance qu'ils reçoivent et de leur marge d'autonomie. Bien qu'il en soit ainsi pour une grande partie des cols blancs, cela ne s'applique pas à l'ensemble des cols blancs. Certains résultats plus détaillés sont également significatifs. Par exemple, bien que les cols blancs se disent très satisfaits de l'équilibre entre leur vie professionnelle et leur vie privée, près de la moitié d'entre eux expriment le besoin d'une plus grande marge de manœuvre pour concilier travail et temps libre. Une proportion importante de salariés se plaint également de contraintes de temps au travail et d'une augmentation de leurs tâches et des exigences qui leur sont imposées. Les avis sont également partagés sur des questions telles que les possibilités de formation et les perspectives de carrière, au moins la moitié des répondants se montrant critiques à l'égard des possibilités offertes par leur employeur.

L'enquête a également permis de dégager de nouvelles conclusions sur l'évolution du travail des cols blancs. Les formes modernes d'organisation du travail, telles que le travail par projet ou le travail agile, sont désormais tout aussi répandues que le travail avec des appareils et des logiciels informatiques, le travail en nuage et la mise en réseau transfrontalière. C'est également dans le domaine de ces nouvelles pratiques de travail que les plus grandes différences entre les pays sont apparues, surtout entre la Finlande, pionnière des formes de travail nouvelles et numériques, et la France et l'Allemagne, où ces méthodes sont encore beaucoup moins répandues.

Contrairement aux données secondaires, l'enquête BEREP visait à collecter des données sur la *couverture des négociations collectives* et l'*affiliation syndicale*. Alors que la proportion de répondants travaillant sur des lieux de travail couverts par des conventions collectives est très élevée en France (100 %) et en Finlande (près de 80 %), elle n'atteint qu'environ 50 % en Allemagne. En revanche, la proportion de syndiqués parmi les personnes interrogées en Finlande est de loin la plus élevée, suivie par l'Allemagne et la France. Ces données reflètent les différences globales de couverture des négociations collectives et d'affiliation syndicale entre les pays. Il est intéressant de noter qu'en Allemagne la proportion de jeunes cols blancs parmi les syndiqués est relativement élevée, alors qu'en Finlande, la proportion de femmes syndiquées est nettement supérieure à celle des hommes.

L'enquête indique également que les cols blancs ont en général une vision positive des syndicats. Dans les trois pays étudiés, plus de la moitié des répondants estiment que les syndicats sont d'une grande importance générale et, dans une proportion légèrement inférieure, qu'ils sont d'une grande importance pour eux personnellement. Un examen plus approfondi de la manière dont les syndicats sont perçus suggère toutefois que les cols blancs ont une image à la fois positive et négative des syndicats. Si la majorité des répondants considèrent les syndicats comme des acteurs collectifs qui font trop souvent grève ou se concentrent trop sur les intérêts des cols bleus, une majorité d'entre eux les

voient également comme des forces progressistes, luttant pour les salaires des travailleurs et comme les défenseurs de préoccupations et d'intérêts importants.

Les cols blancs attendent également des syndicats qu'ils mettent davantage l'accent sur ces dernières tâches, en particulier la négociation de conventions collectives et le soutien aux travailleurs dans les conflits avec les employeurs, en tant que force de création de nouveaux emplois, de défense de la sécurité de l'emploi et de la lutte contre les délocalisations, de promotion de la santé et de la sécurité sur le lieu de travail, en tant que garants des augmentations de salaire, en tant que défenseurs de la lutte contre la discrimination et de l'égalité entre les hommes et les femmes, et enfin en tant que promoteurs d'horaires de travail flexibles et d'un bon équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée. Les syndicats se penchent déjà sur ces questions, mais il serait certainement utile de communiquer plus intensément sur ces réalisations et ces priorités.

Étant donné l'importance accordée par les cols blancs à certains services offerts par les syndicats, tels que les conseils juridiques et les assurances, il y a tout lieu de mettre l'accent sur ces programmes dans les documents de recrutement, de manière plus directe et plus complète que par le passé. Dans le même temps, la présence syndicale sur le lieu de travail est aussi extrêmement importante, étant donné que les salariés sont beaucoup moins susceptibles de s'affilier à un syndicat lorsque l'affiliation syndicale n'est pas une norme sociale et qu'aucun contact n'a été établi par les syndicats. Dans ce contexte, il convient de noter qu'environ la moitié seulement des répondants dans chacun des trois pays ont déclaré avoir eu des contacts avec un syndicat, ce qui implique que ce n'est pas le cas pour l'autre moitié. La présence des syndicats sur le lieu de travail repose sur trois piliers : la présence physique, la présence écrite et visible par le biais d'affiches ou de tracts, et la présence numérique, cette dernière étant encore un peu en retrait par rapport aux deux autres.

Parmi les raisons qui motivent la décision de s'affilier à un syndicat, la plus marquante semble être l'importance générale accordée aux syndicats. Toutefois, deux autres facteurs importants ont été cités : la capacité des syndicats à gérer les conflits, et plus particulièrement leur rôle dans les conflits liés aux négociations collectives, et les conflits liés à la sécurité de l'emploi. L'aide apportée aux problèmes individuels est considérée comme moins importante. Parmi les raisons invoquées pour cesser de s'affilier à un syndicat, on trouve le fait que les travailleurs n'ont pas le sentiment que leurs intérêts sont représentés, qu'ils peuvent bénéficier des conventions collectives en tant que profiteurs, que leurs employeurs ne sont pas soumis aux négociations collectives ou qu'ils considèrent que d'autres formes de représentation des intérêts, telles que les comités d'entreprise, sont plus importantes. Les différences entre les diverses catégories de cols blancs ne modifient pas sensiblement les résultats. Les différences d'âge et de sexe étaient pertinentes sur des questions telles que l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée. Les syndiqués sont également plus critiques à l'égard de leurs conditions de travail et plus positifs à l'égard des syndicats. Toutefois, les attitudes positives à l'égard des syndicats sont toujours beaucoup plus répandues que l'affiliation syndicale elle-même, ce qui suggère que la syndicalisation peut s'appuyer sur une base positive de la part d'une grande partie des cols blancs. Compte tenu de ces résultats, que peut-on dire des efforts déployés par les syndicats pour attirer et syndiquer les salariés en Europe ? Quatre constats ressortent des ateliers.

Premièrement, les syndicats opèrent dans des environnements institutionnels très différents, avec des dispositions diverses en matière de représentation des salariés et d'organisation syndicale. Ces conditions institutionnelles peuvent à la fois restreindre et renforcer leur capacité à représenter, attirer et syndiquer les cols blancs. Dans un système à canal unique ou mixte, les syndicats sont présents sur le lieu de travail, du moins sur les lieux de travail où ils disposent de sections syndicales. Il leur est donc plus facile de mettre en œuvre des stratégies au niveau du lieu de travail parce qu'ils sont en contact direct avec leurs militants et représentants locaux. La situation est différente dans les systèmes mixtes où les comités d'entreprise sont formellement indépendants. Il faudra peut-être les persuader davantage de l'intérêt du recrutement syndical en général et des nouveaux moyens d'établir le contact avec les salariés sur le lieu de travail en particulier.

En outre, les sections syndicales sur le lieu de travail peuvent contacter les salariés directement en tant que syndicalistes, alors que les conseillers d'entreprise doivent d'abord être élus, puis communiquer avec les salariés dans un second rôle, en tant que délégués syndicaux. En parallèle, les comités d'entreprise disposent de droits de codétermination qui leur permettent de représenter très efficacement les intérêts des cols blancs, à condition qu'ils aient décidé de s'engager activement auprès de ce groupe.

Les syndicats dans les systèmes pluralistes disposent généralement de moins de ressources financières ou humaines que leurs homologues des systèmes où la concurrence intersyndicale est faible ou inexistante. Alors que les premiers doivent se battre pour recruter des membres, les seconds peuvent syndiquer tous les salariés d'un secteur ou d'un groupe professionnel. Les syndicats professionnels de cols blancs ont également l'avantage de pouvoir consacrer toutes leurs ressources à leur représentation. Contrairement aux syndicats organisés par secteur d'activité, ils n'ont pas à surmonter les différences culturelles entre cols bleus et cols blancs, ni leurs styles de représentation respectifs.

Pour autant, les syndicats professionnels n'ont pas nécessairement mieux réussi à syndiquer les cols blancs, bien que le taux de syndicalisation élevé en Finlande et en Suède, et que le succès des campagnes de syndicalisation dans ces pays aillent dans ce sens. En revanche, la CGC française, en tant que syndicat professionnel, a connu beaucoup moins de succès en termes de recrutement, ce qui suggère qu'un taux de syndicalisation élevé n'est pas une caractéristique naturelle des syndicats professionnels. Les syndicats suédois et finlandais ont également été en mesure d'exploiter les possibilités en matière d'allocations de chômage complémentaires offertes par les systèmes de protection sociale de ces pays. Ces caisses constituent un incitant essentiel à l'affiliation à un syndicat, dont les syndicats des autres pays de notre échantillon ne disposent pas.

Deuxièmement, les pays couverts par cette étude partagent de nombreuses caractéristiques communes en termes de tendances et de problèmes liés aux *conditions de travail* des cols blancs. Celles-ci sont centrées sur les compétences, l'autonomie au travail, les perspectives de carrière, l'emploi et la rémunération. Bien que le développement des compétences au sens de la formation continue soit très apprécié, les syndicalistes ont relevé les problèmes qui peuvent surgir lorsque cette formation est rendue obligatoire. Combinée à une charge de travail exigeante, cette obligation peut être source de pression et de stress, en particulier pour les travailleurs plus âgés. Dans le même temps, le sentiment est que les employeurs n'offrent pas suffisamment de possibilités de formation. La situation est similaire en ce qui concerne l'autonomie au travail. Bien que l'autonomie ait été identifiée comme l'un des principaux facteurs contribuant à un bon environnement de travail, elle peut devenir un fardeau si elle est associée à des formes de contrôle des performances liées aux résultats, qui peuvent alimenter l'auto-exploitation des travailleurs qui prolongent leurs heures de travail ou augmentent l'intensité de leur travail pour atteindre les objectifs. Un fort accent mis sur le développement de carrière et la promotion peut avoir les mêmes effets lorsqu'il conduit les salariés à intensifier leurs efforts pour grimper dans la hiérarchie de l'entreprise ou obtenir un meilleur emploi dans une entreprise de plus grande taille.

L'incidence des problèmes d'emploi des cols blancs varie considérablement d'un pays à l'autre et dépend notamment de la situation du marché du travail et de l'emplacement des entreprises employeuses dans les chaînes de valeur. La sécurité de l'emploi est une préoccupation beaucoup plus sensible dans les pays où les entreprises ne sont pas confrontées à des pénuries de compétences et occupent des positions inférieures dans les chaînes de valeur mondiales, ce qui les rend dépendantes des décisions d'investissement des multinationales étrangères. Les cols blancs peuvent également estimer que l'écart de rémunération avec les cols bleus est trop faible ou que la croissance des salaires est excessivement limitée par les systèmes de négociation collective qui lient les augmentations de salaires à la compétitivité des entreprises.

Dans la plupart des pays de notre échantillon, les syndicalistes ont également souligné la distance culturelle entre cols blancs et syndicats, qui est la plus marquée avec les salariés les plus qualifiés. Cela s'explique par le fait que de nombreux salariés hautement qualifiés connaissent peu les syndicats, se

sentent capables de se débrouiller seuls et considèrent l'affiliation à un syndicat, le cas échéant, en termes de calcul coûts-avantages. Dans une certaine mesure, les syndicats sont considérés comme des organisations réservées aux cols bleus.

Troisièmement, les syndicats ont développé diverses approches pour *attirer et syndiquer* les salariés. La plus courante et la plus importante consiste à établir un contact direct avec les cols blancs sur le lieu de travail et à démontrer la pertinence des syndicats en tant que représentants de leurs intérêts. Ce processus peut s'avérer de longue haleine et nécessite ce que les syndicalistes espagnols appellent un « nouveau récit » sur ce que sont les syndicats et sur leur mission. Cette approche nécessite à la fois *l'activation* des sections syndicales sur le lieu de travail pour entrer en contact avec les salariés et *une recomposition* de ces sections – des ou comités d'entreprise – pour inclure les cols blancs en tant que membres qui, à leur tour, peuvent établir des contacts avec l'ensemble des salariés et contribuer à combler le fossé culturel entre syndicats et cols blancs. Cela nécessitera, et a nécessité dans de nombreux cas, la mobilisation des organes syndicaux locaux pour qu'ils adoptent une nouvelle position à l'égard des cols blancs et une approche plus stratégique concernant l'organisation de ces organes. Cette approche ne consiste donc pas seulement à syndiquer les cols blancs, mais aussi à s'assurer qu'ils peuvent être fidélisés et activés pour travailler pour le syndicat.

Dans tous les pays couverts par l'étude, les syndicats ont développé des *formes numériques de communication* par le biais de sites web et des réseaux sociaux, et nombre d'entre eux ont organisé des événements d'information sur le lieu de travail pour les salariés afin de répondre au souhait de ce groupe d'être informé sur l'évolution de l'entreprise et sur leur propre emploi. Certains syndicats ont également développé des *campagnes thématiques* pour attirer les cols blancs, qui ont été déployées depuis le siège jusqu'au niveau du lieu de travail. L'un des principaux critères de réussite de ces campagnes est l'ampleur de la *participation des salariés* aux enquêtes ou aux ateliers, étant donné que l'on présume que les cols blancs veulent être impliqués et avoir voix au chapitre.

La *syndicalisation stratégique* par les départements de syndicalisation est plus l'exception que la règle dans notre échantillon de syndicats et n'a été pratiquée que par le SIPTU en Irlande et IG Metall en Allemagne. Toutefois, la syndicalisation stratégique peut être particulièrement importante lorsque la représentation syndicale et le taux de syndicalisation sur le lieu de travail sont faibles. La syndicalisation stratégique est un instrument prometteur, en particulier sur les lieux de travail où les syndicats sont absents et où ils doivent d'abord s'ancrer. Il semble possible d'améliorer la coopération entre la syndicalisation et les départements de cols blancs.

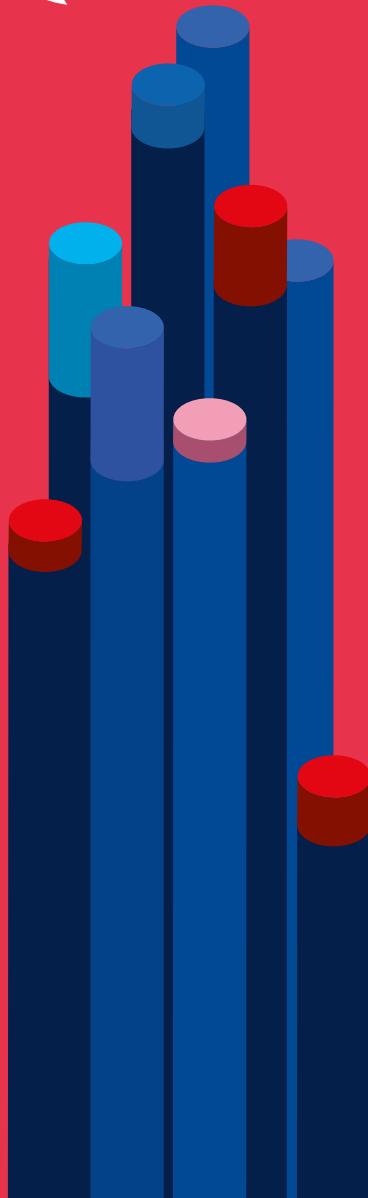
Toutefois, la syndicalisation stratégique nécessite que les syndicats investissent dans des responsables de la syndicalisation qualifiés et dans les structures organisationnelles qui leur permettent de mener des campagnes basées sur la cartographie, le travail de terrain local pour activer les travailleurs, l'organisation des conflits et la création de cadres et d'alliances. Le syndicat suédois Unionen a fait preuve d'un niveau d'investissement encore plus élevé dans le développement d'une approche marketing stratégique, accompagnée d'un transfert de ressources très importantes vers des campagnes de marketing et l'amélioration de ses produits (dans ce cas, l'assurance chômage). Sa réussite a démontré la justesse de cette approche. Des gains aussi massifs en termes d'affiliation n'ont été réalisés nulle part ailleurs.

Les syndicalistes présents aux ateliers ont mentionné deux autres initiatives visant à attirer les salariés : premièrement, une présence sur les campus pour informer les étudiants de leur existence et de leurs services ; deuxièmement, le développement de nouvelles formes de conventions collectives qui offrent des paiements supplémentaires aux membres des syndicats ou qui contiennent de nouvelles réglementations mieux adaptées aux lieux de travail et aux conditions d'emploi des salariés

Enfin, **quatrièmement**, la plupart des syndicats sont confrontés à de graves problèmes de ressources. Dans tous les syndicats, à l'exception des syndicats professionnels, les initiatives en faveur des cols

blancs sont une activité parmi d'autres et entrent en concurrence avec d'autres stratégies et objectifs. Ce problème est évident à tous les niveaux – lieu de travail, régional et central. Sur le lieu de travail, les sections syndicales ou les comités d'entreprise doivent inclure les actions visant à attirer les cols blancs dans leurs cadres et leurs activités. Dans le même temps, les responsables syndicaux aux niveaux supérieurs doivent élaborer des initiatives et des stratégies et soutenir les acteurs sur le lieu de travail dans leur mise en œuvre. À tous les niveaux, les acteurs ont beaucoup d'autres tâches à accomplir et l'établissement de la syndicalisation des cols blancs comme activité principale est encore loin d'être réalisée. Bien que tous les syndicats de notre échantillon aient reconnu la priorité de la syndicalisation des cols blancs, la mise en œuvre de cet objectif, en termes de libération des ressources appropriées, reste un formidable défi pratique.

Compte tenu de ce manque de ressources, il est peut-être heureux que de nombreuses approches de syndicalisation pratiquées par les syndicats ne nécessitent pas d'investissements conséquents. Attirer les cols blancs en leur donnant la parole et les encourageant à participer à des enquêtes est assez peu coûteux et pourrait être réciproque en tirant parti de l'expertise des salariés ou en renforçant la légitimité des représentants des salariés. Devenir actif et parler aux salariés en utilisant de « nouveaux récits » ou essayer de les convaincre de devenir actifs dans les sections syndicales locales est quelque chose que les délégués syndicaux ou les responsables à temps plein peuvent entreprendre sans exiger un investissement financier trop important. Il en va de même pour la représentation des salariés dans les organisations syndicales, soit en créant un département, soit en réunissant des responsables syndicaux actifs qui ont exprimé leur intérêt pour le développement de stratégies et de campagnes susceptibles de soutenir les activités sur le lieu de travail à partir de la base. Dans l'ensemble, les ateliers ont illustré le large éventail d'approches différentes que les syndicats peuvent essayer, seuls ou en combinaison, pour attirer et syndiquer les cols blancs de manière adaptée à leurs besoins, aux conditions institutionnelles et aux ressources.



Références

- » Ackers, Peter (2015). Trade unions as Professional Associations'. In Steward Johnstone and Peter Ackers (eds) *Finding a Voice at Work: New Perspectives on Employment Relations*. Oxford: University Press, pp. 95-126.
- » Ahlers, Elke; van Berk, Beatrice; Maschke, Manuela; Schietinger, Marc; Schildmann, Christina; Schulze Buschoff, Karin (2018). *Digitalisation: service work in focus. What does digitalisation mean for activities in the field of knowledge work and services?* Edited by Hans Böckler Foundation. Düsseldorf (Working Paper, 312). Available online at https://www.boeckler.de/pdf/p_arbp_312.pdf, last checked on 15/06/2023.
- » Amable, Bruno (2003). *The Diversity of Modern Capitalism*. Oxford: Oxford University Press.
- » Baddigannavar, Vido; Kelly, John (2011). 'Partnership and Organising: an Empirical Assessment of Two Contrasting Approaches to Union Revitalization in the UK', *Economic and Industrial Democracy*, 32 (1), pp. 5-27.
- » Bain, George (1970). *The Growth of White-Collar Unionism*. Oxford: Clarendon Press.
- » Bendel, Alexander; Latniak, Erich (2020). 'Sociotechnical - agile - lean: Concepts and approaches for work and organisational design in digitisation processes'. In *Group. Interaction. Organisation. Journal of Applied Organisational Psychology* (51), pp. 285-297. DOI: 10.1007/s11612-020-00528-8.
- » Blackburn, R.M. and Prandy, K. (1965). 'White-Collar Unionization: A Conceptual Framework', *British Journal of Sociology* 19 (2), 111-122.
- » Boes, Andreas; Kämpf, Tobias; Langes, Barbara; Lühr, Thomas (2018). '*Lean*' and '*Agile*' in the Office. *New forms of organising mental work in the digital transformation*. Berlin: transcript (Research Funding Working Paper, No. 23).
- » Boes, Andreas; Kämpf, Tobias. (2010). 'Offshoring and New Insecurities: Towards New Types of 'White Collar Consciousness' in Globalised Working Environments', *Work Organisation, Labour and Globalisation*, 1:104-119.
- » Böhm, Michaela (2015). 'Lean Office - experiences from practice'. In Lothar Schröder and Hans-Jürgen Urban (eds.) *Gute Arbeit*. 2015 edition: *Qualitative collective bargaining policy - work organisation - qualification*. Frankfurt/Main: Bund-Verlag, pp. 280-291.
- » Bosch, Gerhard, Lehndorff, Steffen, Rubery, Jill (eds.) (2009). *European Employment Models in Flux: A Comparison of Institutional Change in Nine European Countries*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- » Braun, Michael (2014). Interkulturell vergleichende Umfragen. In N. Baur, & J. Blasius (eds), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung*. Wiesbaden: Springer VS, pp. 757-766.
- » Bürkardt, Dagmar; Seibold, Bettina (2015): *Blind spot 'Lean Office'. Intermediate qualifications, new activities, labour-oriented approaches*. IMU Institute: Stuttgart (Information service of the IMU Institute, 04/2015). Available online at https://www.boeckler.de/pdf_fof/91014.pdf, last checked on 14/06/2023.
- » Boltanski, Luc (1987). *The Making of a Class: Cadres in the French Society*. Cambridge.

- » Brinkmann, Ulrich et al. (2008). *Strategic Unionism: Aus der Krise zur Erneuerung? Umriss eines Forschungsprogramms*. Wiesbaden: VS-Verlag.
- » Cregan, Christina (2005). 'Can Organizing Work? An Inductive Analysis of Individual Attitudes Toward Union Membership', *Industrial and Labor Relations Review*, 58 (2), 82-304.
- » Crompton, Rosemary (1976). 'Approaches to the Study of White-Collar Unionism', *Sociology*, 10 (3), 407-426.
- » Fraser, Jill Andresky (2001). *White-Collar Sweatshop. The Deterioration of Work and Its Rewards in Corporate America*. New York: W.W. Norton.
- » Galgóczi, Béla (ed.) (2023). *On the Way to Electromobility - A Green but Unequal Future?* Brussels: ETUI.
- » Geiger, Theodor. (1949). *Die Klassengesellschaft im Schmelztiegel*. Cologne/Hagen: Kiepenheuer.
- » Gmyrek, Pawel; Berg, Janine; Bescond, David (2023). *Generative AI and Jobs: A global analysis of potential effects on job quantity and quality*. ILO. Geneva (ILO Working Paper, 96). Available online at https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---inst/documents/publication/wcms_890761.pdf, last checked on 24.08.23.
- » Haipeter, Thomas, (2016a). 'Introduction: Industrieangestellte Revisited'. In Thomas Haipeter (ed.) *White-collar Worker Revisited. Labour, Interests and Challenges for Interest Groups*. Wiesbaden: Springer, pp. 1-33.
- » Haipeter, Thomas, (2016b) 'The Interests of White-collar Workers and their Representation in the German Manufacturing Sector: New Initiatives, Opportunity Structures, Framing and Resources', *Industrial Relations Journal*, 47 (4),304-321.
- » Haipeter, Thomas, (2011). "'Unbound" Employers' Associations and Derogations: Erosion and Renewal of Collective Bargaining in the German Metalworking Industry, *Industrial Relations Journal* 42 (2),174-194.
- » Hall, Peter A.; Soskice, David (eds.) (2001). *Varieties of Capitalism. The Institutional Foundations of Comparative Advantage*. Oxford: Oxford University Press.
- » Heery, Edmund (2015). 'Unions and the Organizing Turn: Reflections after 20 Years of Organizing Works', *Economic and Labour Relations Review* 26 (4), pp. 545-560
- » Hoonakker, Peter (2014). 'Information and Communication Technology and Quality of Working Life: Backgrounds, Facts, and Figures'. In Peter Hoonakker and Christian Korunka (eds.) *The Impact of ICT on Quality of Working Life*. Dordrecht: Springer Netherlands, pp. 9-23.
- » Kalleberg, Arne L. (2016). 'Good Jobs, Bad Jobs.' In Stephen Edgell, Heidi Gottfried and Edward Granter (eds.) *The SAGE Handbook of the Sociology of Work and Employment*. London: SAGE Publications.
- » Kämpf, Tobias (2018). 'Lean and White-Collar Work: Towards New Forms of Industrialisation of Knowledge Work and Office Jobs?', *ItripleC* 16 (2), 901-918.
- » Kämpf, Tobias (2008.) *Die neue Unsicherheit. Folgen der Globalisierung für hochqualifizierte Arbeitnehmer*. Frankfurt: Campus.

- » Kjellberg, Anders (2023). 'Trade Unions in Sweden: Still High Union Density, but widening Gaps by Social Category and National Origin' In Waddington, Jeremy; Müller, Thorsten; Vandaele, Kurt (eds.) *Trade Unions in the European Union. Picking Up the Pieces of the Neoliberal Challenge*. Work and Society 86. Brussels: ETUI.
- » Kleingartner, Archie (1968). 'The Organization of White-Collar Workers', *British Journal of Industrial Relations*, 6 (1), 79-93.
- » Kotthoff, Hermann (1997). *Führungskräfte im Wandel der Firmenkultur. Quasi-Unternehmer oder Arbeitgeber?* Berlin: Edition Sigma.
- » Kotthoff, Hermann, und Alexandra Wagner (2008). *Die Leistungsträger. Führungskräfte im Wandel der Firmenkultur – eine Follow-up-Studie*. Berlin: Edition Sigma.
- » Lederer, Emil 1929. 'Die Umschichtung des Proletariats und die kapitalistischen Zwischenschichten in der Krise', *Die neue Rundschau* 40, 145-161.
- » Lederer, Emil (1912). *Die Privatangestellten in der modernen Wirtschaftsentwicklung*. Tübingen: Mohr.
- » Lindellee, Jayeon; Berglund, Tomas (2022): 'The Ghent system in Transition: Unions' Evolving Role in Sweden's Multi-Pillar Unemployment Benefit System', *Transfer* 28 (2), 211-227.
- » Littek, Wolfgang; Ulrich Heisig (1987). *Rationalisierung und Angestellte. Subjektive Reaktionen auf neue Technologien und Organisationsstrukturen in der Industrieverwaltung*. Papers on the Rationalization of White-Collar Work and Employee Reactions. Universität Bremen.
- » Mallet, Serge (1972) *Die neue Arbeiterklasse*. Munich: Luchterhand.
- » Markowitz, Linda (1998). 'After the Organising Ends: Workers, Self-Efficacy, Activism, and Union Frameworks', *Social Problems* 45 (3), 356-382.
- » Müller, Walter (1998). 'Klassenstruktur und Parteiensystem. Zum Wandel der Klassenspaltung im Wahlverhalten', *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie* 50. 3-46.
- » Oesch, Daniel (2006). *Redrawing the Class Map: Stratification and Institutions in Britain Germany, Sweden and Switzerland*. Houndmills: Palgrave Macmillan.
- » Poulantzas, Nicos (1975). *Politische Macht und gesellschaftliche Klassen*. Hamburg: Europäische Verlagsanstalt.
- » Price, Robert (1983). White-Collar Unions: Growth, Character and Attitudes. In Hyman, Richard and Price, Robert (eds.), *The New Working Class? Workers and Their Organisations*. London and Basingstoke: Macmillan, pp. 147-183
- » Seibold, Bettina; Stieler, Sylvia (2016). *Digitalisation of Office Activities*. MU Institute: Stuttgart. Available online at https://www.imu-institut.de/fileadmin/Downloads/Publikationen/Endbericht_Digitalisierung_der_Buerotaetigkeiten_12-16.pdf, last checked on 15/06/2023.
- » Voss, Kim (2010). 'Democratic Dilemmas: Democracy and Union Renewal', *Transfer* 16 (3), 369-382.
- » Waddington, Jeremy (2015). 'Trade Union Membership Retention in Europe: The Challenge of Difficult Times', *European Journal of Industrial Relations*, 21 (3), 205-221.

- » Waschull, S.; Bokhorst, J.A.C.; Wortmann, J. C.; Molleman, E. (2022). 'The redesign of blue- and white-collar work triggered by digitalisation: collar matters', *Computers & Industrial Engineering* 165, p. 107910. DOI: 10.1016/j.cie.2021.107910.
- » Western, Bruce (1997). *Between Class and Market: Postwar Unionization in the Capitalist Democracies*. Princeton: University Press.
- » Will-Zocholl, Mascha (2011). *Wissensarbeit in der Automobilindustrie. Topologie der Reorganisation von Ingenieursarbeit in der globalen Produktentwicklung*. Berlin: Edition Sigma.
- » Wright, Erik Olin (1997). *Class Counts: Comparative Studies in Class Analysis*. Cambridge: University Press.

