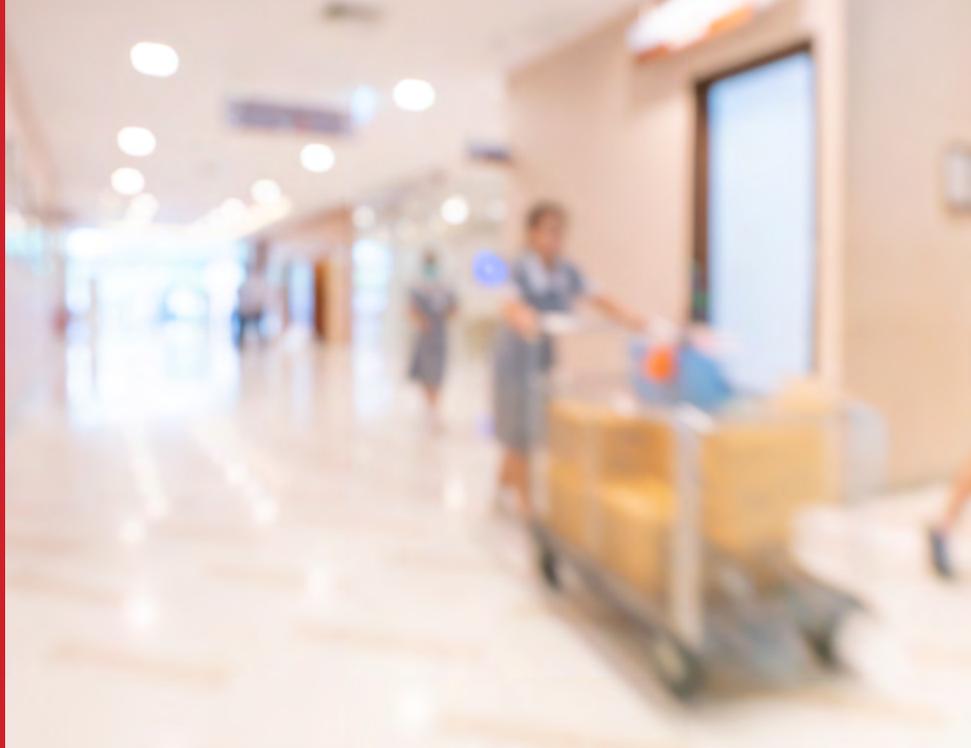


RETAIN : S'attaquer aux pénuries de main-d'œuvre et à la rotation dans le secteur des services immobiliers

Auteurs : Mark Bergfeld & Jelena Milos

*Veillez citer comme suit : Milos, J. et Bergfeld, M. (2022) RETAIN : Tackling labour turnover and labour shortages in the Property Services Sector
Projet UNICARE Europa VS-2019-0292 02*



Concevoir des stratégies syndicales de recrutement et de rétention de la main-d'œuvre

RÉSUMÉ

La crise du Covid-19 a encore exacerbé les pénuries de main-d'œuvre, entraînant ce que l'on qualifie communément de « vague de démissions », avec de nombreux travailleurs quittant leur emploi dans différents secteurs, et par conséquent de nombreux employeurs luttant pour poursuivre leurs activités. En ce sens, le projet RETAIN offre un moyen de briser le cercle vicieux de la rotation et de la pénurie de main-d'œuvre en améliorant les normes générales du secteur. L'objectif principal du rapport est de proposer des recommandations politiques pour lutter contre les pénuries et la rotation de la main-d'œuvre et améliorer la rétention dans le secteur des services immobiliers, qui comprend à la fois le nettoyage industriel et la sécurité privée.

UAI
global
union

cleaning
& security



Ce projet est cofinancé par la Commission européenne (VS/2019/0292 02)

Veillez contacter Mark Bergfeld
mark.bergfeld@uniglobalunion.org
pour plus d'informations ou visitez
www.retainproject.eu

01

INTRODUCTION

1.1. A PROPOS DU RAPPORT ET
DU PROJET RETAIN · 4

1.2. PÉNURIES ET ROTATION DE
MAIN-D'ŒUVRE : POURQUOI ET
POUR QUI ? · 6

03

CONCLUSIONS · 31

02

ANALYSE DES PÉNURIES DE MAIN- D'ŒUVRE ET DE LA ROTATION DU PERSONNEL DANS LE SECTEUR DES SERVICES IMMOBILIERS, ACCOMPAGNÉE DE PROPOSITIONS DE RECOMMANDATION · 9

2.1. AMÉLIORER LES SALAIRES ET LES
CONDITIONS DE TRAVAIL · 11

2.2. SOUTENIR LA SYNDICALISATION
ET LA NÉGOCIATION COLLECTIVE
SECTORIELLE · 16

2.3. FAIRE PROGRESSER LA SANTÉ ET LA
SÉCURITÉ SUR LE LIEU DE TRAVAIL · 21

2.4. PROMOUVOIR LES COMPÉTENCES,
LA FORMATION ET LA PROGRESSION DE
CARRIÈRE · 26

04

RÉFÉRENCES · 32

Intro- duction

01

1.1

A propos du rapport et du projet RETAIN

Les pénuries de main-d'œuvre et la rotation élevée de la main-d'œuvre représentent des problèmes importants et à long terme dans le secteur des services immobiliers, c'est pourquoi en 2019, les affiliés d'UNI Europa ont décidé de mettre en œuvre le projet RETAIN financé par l'UE (VS/2019/0292). La crise de Covid-19 a encore exacerbé les pénuries de main-d'œuvre, ce qui a conduit à ce que l'on qualifie communément de véritable « vague de démissions », avec de nombreux travailleurs quittant leur emploi dans différents secteurs, et par conséquent de nombreux employeurs luttant pour poursuivre leurs activités commerciales. En ce sens, le projet RETAIN offre un moyen de briser le cercle vicieux de la rotation

et de la pénurie de main-d'œuvre en améliorant les normes générales du secteur.

L'objectif principal du rapport est de proposer des recommandations politiques pour lutter contre les pénuries de main-d'œuvre et la rotation du personnel, et pour améliorer la rétention dans le secteur des services immobiliers, qui comprend le nettoyage industriel et la sécurité privée. Les politiques sont conçues pour être utilisées par les principales parties prenantes du secteur : syndicats et représentants des CEE, autorités publiques, employeurs, investisseurs et autres acteurs concernés.

Le rapport résume les principales conclusions de la phase de recherche et de mise en œuvre du projet RETAIN. Les résultats sont issus d'une recherche documentaire, d'une revue de la littérature académique, d'entretiens, d'ateliers et de réunions avec les principales parties prenantes (décideurs politiques, syndicats, employeurs, investisseurs et experts académiques) sur les causes et les solutions aux pénuries de main-d'œuvre et au turnover.

Les secteurs du nettoyage industriel et de la sécurité privée ont été analysés conjointement dans ce rapport car le secrétariat d'UNI Europa les coordonne dans le cadre de son travail sur les services immobiliers. En outre, ils partagent de nombreuses caractéristiques pertinentes pour les

questions abordées dans ce rapport : forte intensité de main-d'œuvre, niveaux de salaire et conditions de travail similaires, faibles taux de syndicalisation et de formation, et environnement de santé et de sécurité similaire.

Dans les sections suivantes, nous montrerons d'abord pourquoi les pénuries de main-d'œuvre et la fluctuation constituent l'un des problèmes essentiels pour les entreprises et les travailleurs, pour analyser ensuite les principales causes sectorielles entraînant cette rotation et les pénuries. Puis, nous proposerons des recommandations politiques pour chacun des problèmes identifiés, c'est-à-dire des domaines politiques.



1.2

Pénuries et rotation de main-d'œuvre : pourquoi et pour qui ?

La rotation et la pénurie de main-d'œuvre constituent un problème transnational pour les syndicats comme pour les entreprises. Dans le nettoyage industriel, la rotation de la main-d'œuvre est considérée comme élevée (Eurofound, 2019), tandis que des pénuries de main-d'œuvre sont également constatées : tout récemment, les nettoyeurs ont été classés parmi les professions en pénurie les plus répandues (McGrath, 2020). Dans le secteur de la sécurité privée, un manque de « main-d'œuvre qualifiée, tant en termes de quantité

que de qualité » est documenté ainsi qu'un vieillissement de la main-d'œuvre posant des défis à l'ensemble du secteur (CoESS, 2019), tandis que des taux élevés de rotation volontaire du personnel ont également été documentés dans l'ensemble du secteur, à raison de 32,7 %, bien que les données soient obsolètes (CoESS, 2013).

Les entreprises du secteur de la sécurité et du nettoyage reconnaissent de plus en plus l'importance de réduire la rotation du personnel et d'améliorer

sa fidélisation en incluant ces questions dans leurs programmes de responsabilité sociale et leurs rapports annuels. Par exemple, G4S Global note que « le turnover du personnel est pour nous un indicateur clé de la satisfaction des salariés, et sa réduction améliore l'excellence du service et réduit les coûts de recrutement ». (G4S, 2021). De même, ISS Facility Services note que le « turnover est critique pour une entreprise comme ISS, elle-même responsable de ses prestations, où nos employés sont la clé de notre proposition de valeur. Le turnover réduit l'incitation à la formation, et moins de formation entraîne des problèmes de qualité, et les problèmes de qualité sapent notre capacité à fournir des prestations - à gagner et à conserver des clients ». (Réunion du conseil consultatif RETAIN, 2021).

La rotation et les pénuries de main-d'œuvre ont un impact négatif sur les entreprises de plusieurs façons. Plus important encore, ces problèmes peuvent entraîner une hausse des coûts de recrutement et de formation, une perte de productivité et d'efficacité due au départ de personnel expérimenté, et une baisse de la qualité du service (O'Connell et Kung, 2007 ;

Ongori, 2007 ; Akinyomi, 2016).

La rotation et les pénuries de

main-d'œuvre peuvent accroître les risques pour la santé et la sécurité résultant d'un manque de personnel et d'une charge de travail excessive pour le personnel restant.

En outre, la pénurie et la rotation de personnel peuvent réduire la capacité opérationnelle des entreprises et les obliger à refuser des affaires ou à restreindre les services, limitant ainsi leur potentiel de croissance (Securitas, 2018). Ces évolutions peuvent déclencher d'autres tendances négatives et contribuer à porter atteinte à la réputation des entreprises, en raison de la perception (chez les clients) d'une incohérence des services.

Les pénuries de main-d'œuvre et la rotation du personnel ne représentent pas moins un problème pour les travailleurs eux-mêmes, car elles entraînent une augmentation de la charge de travail, une surcharge de travail pour le personnel restant et des niveaux plus élevés de stress au travail et de taux d'absence, ce qui conduit finalement de nombreux travailleurs à quitter le secteur. Eurofound (2021) a constaté que les principaux effets des pénuries de main-d'œuvre sur les effectifs comprennent une augmentation des demandes d'heures supplémentaires et une intensification du travail, ainsi qu'une augmentation connexe des conflits entre vie professionnelle et vie privée, du stress, de l'épuisement professionnel

et d'autres problèmes de santé et de sécurité. Autre lien de cause à effet noté : l'accumulation de ces facteurs peut augmenter les taux d'absentéisme et de rotation du personnel.

Le turnover de la main-d'œuvre a un impact négatif sur l'adhésion syndicale et constitue un obstacle majeur à la syndicalisation des travailleurs du secteur. Perdre ou changer d'emploi est l'une des réponses les plus citées par les répondants lorsqu'on leur demande pourquoi ils se sont désaffiliés de leur syndicat (Visser, 2019). Parallèlement, des études montrent que les syndicats jouent un rôle important dans la diminution de la rotation de la main-d'œuvre, car ils sont « capables de relayer et d'aider à résoudre les préoccupations

des salariés au travail, ce qui les incite à rester plus longtemps qu'ils ne l'auraient fait en l'absence de syndicalisation » (Bryson et Forth, 2017). L'effet semble toutefois limité aux lieux de travail ayant un représentant syndical sur place, ce qui souligne le rôle crucial de la syndicalisation et de la représentation syndicale sur le lieu de travail.

Pour illustrer les effets néfastes de la rotation et des pénuries de main-d'œuvre sur le secteur des services immobiliers, nous avons créé une représentation stylisée d'une chaîne d'événements appelée *le cercle vicieux de la rotation et des pénuries de main-d'œuvre*.

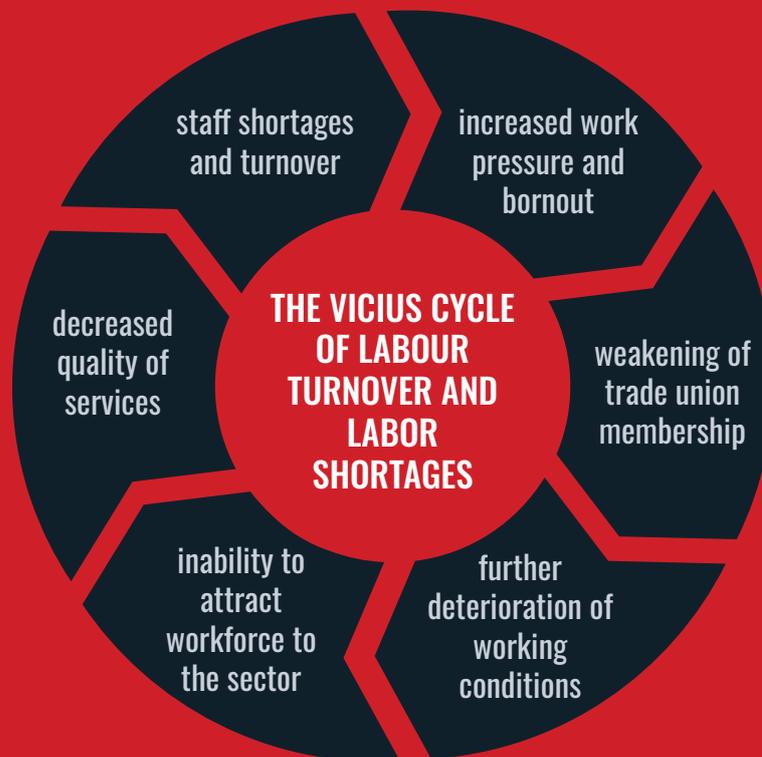


Figure 1 : Le cercle vicieux de la rotation du personnel et des pénuries de main-d'œuvre : Les pénuries de personnel et la rotation créent une pression sur les salariés existants qui, par conséquent, souffrent de stress au travail et d'épuisement professionnel et quittent eux-mêmes le secteur. La rotation élevée et le manque de personnel affaiblissent alors la capacité des syndicats à représenter les travailleurs et entraînent par conséquent une nouvelle détérioration des conditions de travail. En fin de compte, cela conduit à l'incapacité d'attirer de nouveaux effectifs dans le secteur et à une baisse de la qualité des services.

**Analyse des pénuries de
main-d'œuvre et de la
rotation du personnel
dans le secteur des
services immobiliers,
accompagnée de
propositions de
recommandation**

02



Les recherches menées dans le cadre du projet RETAIN ont révélé que les pénuries de main-d'œuvre et le taux de rotation élevé ne constituent pas un problème isolé en soi, mais reflètent des problèmes plus vastes affectant le secteur.

Plus précisément, les résultats de la recherche RETAIN montrent que les principales raisons associées à un taux de rotation élevé et aux pénuries sont liées aux questions suivantes : salaires et conditions de travail, négociations collectives et représentation syndicale, formation et progression de carrière, santé et sécurité sur le lieu de travail. Ces questions ont été mentionnées presque unanimement dans tous les entretiens, et figurent également en bonne place dans la littérature des experts et des partenaires sociaux.

Sur la base des causes établies, nous avons élaboré dans ce rapport un ensemble de politiques axées sur *les domaines suivants* :

- revoir à la hausse les salaires et les conditions de travail.
- soutenir la syndicalisation, les négociations collectives sectorielles et le dialogue social.
- faire progresser la santé et la sécurité sur le lieu de travail.
- promouvoir les compétences, la formation et la progression de carrière.

Dans les sections suivantes, nous résumerons brièvement les résultats de la recherche par domaines spécifiques.

2.1

Revoir à la hausse les salaires et les conditions de travail



En raison des bas salaires, le secteur de la sécurité est devenu un bouche-trou. On devient agent de sécurité si on n'a pas d'autre emploi, ce qui entraîne une rotation constante.

Un représentant du CEE, Irlande.

Tout au long du projet, l'inadéquation des salaires et des conditions de travail a été soulignée comme étant le problème le plus important lié à la pénurie de main-d'œuvre et au turnover dans les secteurs de la sécurité privée et du nettoyage industriel.

Les salaires dans les deux secteurs sont considérés comme faibles. Dans l'ensemble des pays européens de l'OCDE, y compris dans le secteur public, le salaire médian des nettoyeurs se situe entre le 10^e et le 20^e percentile de la distribution des salaires, tandis que celui des agents de sécurité se situe entre le 40^e et le 50^e percentile (OCDE, 2021). Au Royaume-Uni, le salaire horaire médian des nettoyeurs était inférieur de 32 % à celui du travailleur médian, et celui des agents de sécurité, de 24 % (TUC, 2020), tandis qu'en Allemagne, en 2016, 70 % de tous les travailleurs de nettoyage allemands gagnaient un salaire inférieur aux deux tiers du salaire national médian (Bundesregierung, 2016, cité par Larsen et al., 2019).

En plus de souffrir de bas salaires, le secteur de la sécurité privée se caractérise par une forte proportion de travail à temps partiel involontaire, d'aménagements atypiques et imprévisibles du temps de travail, ainsi que de travail de nuit et de week-end, ce qui perturbe l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée et rend le secteur moins attrayant pour les travailleurs. La grille de travail a tendance à changer dans des délais très courts et les gardes doivent être disponibles pour des périodes de garde. En outre, nos répondants signalent une augmentation de

la charge de travail et des tâches découlant des exigences des clients. Le travail indépendant et l'emploi par le biais d'agences de travail temporaire sont encore rares, ce qui se justifie par le fait que « de nombreux pays ont des exigences strictes en matière de certification pour être impliqué dans des activités liées au secteur » (Eurofound, 2019, p.15).

On note des problèmes similaires pour le secteur du nettoyage industriel. Ce dernier se caractérise par des taux élevés d'emploi atypique (travail à temps partiel, contrats à durée déterminée et travail indépendant) : en 2014, un nettoyeur industriel sur quatre dans l'UE28 travaillait moins de 20 heures par semaine et, quelle que soit la taille du lieu de travail, il était considérablement plus susceptible que les travailleurs en général d'exprimer une préférence pour un volume plus important d'heures de travail (32 % et 13 % respectivement), ce qui pourrait impliquer qu'une part importante de l'emploi à temps partiel dans le secteur est involontaire (Eurofound, 2014). Larsen et al. (2019) notent que les contrats de moins de 15 heures hebdomadaires sont très répandus en Allemagne (50 % des travailleurs du nettoyage) et au Danemark (42 %) et obligent souvent les travailleurs à temps partiel à combiner leur emploi de nettoyage avec d'autres sources de revenus, ce qui signifie qu'ils doivent occuper plusieurs emplois pour s'assurer un salaire de subsistance.

Parmi les conditions de travail défavorables figurent également des aménagements atypiques du temps de travail perturbant l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée et rendant le secteur peu attractif pour

les travailleurs, comme le nettoyage de nuit ainsi que les horaires de travail imprévisibles. Selon les données disponibles, le nettoyage est généralement effectué en dehors des heures de bureau habituelles, et les équipes du matin et du soir constituent la période de travail prédominante dans le secteur du nettoyage (FENI, 2016). Le travail solitaire en dehors de la journée de nettoyage représente un problème pour le bien-être mental des travailleurs (entre autres), contribuant à l'isolement et à l'invisibilité des nettoyeurs (Recio & Godino, 2011).

L'augmentation des salaires et des conditions de travail dans le secteur peut créer des emplois de qualité, accroître la motivation des travailleurs et stimuler le taux de fidélisation des salariés, ce qui permet aux entreprises d'économiser les coûts liés à un taux de rotation élevé. Plus récemment, en octobre 2021, les directeurs politiques de l'OCDE et de la Fondation Hans Böckler ont identifié l'augmentation des salaires comme la solution politique centrale à la crise actuelle de pénurie de main-d'œuvre en Europe dans une série de secteurs à forte intensité de main-d'œuvre à bas salaires (Taylor, 2021). En outre, comme l'indique le rapport 2021 d'Eurofound, les pénuries de main-d'œuvre persistantes dans un secteur peuvent en fin de compte entraîner une augmentation des salaires, car les entreprises et les secteurs se font concurrence pour attirer (et retenir) la meilleure main-d'œuvre disponible.

Les marchés publics dans les deux secteurs sont souvent attribués selon le critère du prix le plus bas et non de la meilleure qualité de service (UNI Europa et FENI, 2016 ; Uni Europa et

CoESS 2016). Une forte concurrence pour les contrats de prestation de services basée sur le prix exerce une pression à la baisse sur les salaires dans l'ensemble des secteurs. Le faible engagement des clients à payer les services bloque souvent la possibilité d'améliorer les conditions de travail dans le secteur (Devetter, 2021).

Actuellement, plus de la moitié des marchés publics de l'UE sont attribués uniquement sur la base du prix le plus bas, ce qui signifie que ni la qualité du service ni les conditions de travail ne sont prises en compte et que les règles des marchés publics incitent en fait les entreprises à se sous-évaluer en matière de conditions de travail pour obtenir un contrat (UNI Europa, 2021).

Depuis deux ans, UNI Europa fait campagne pour changer les règles des marchés publics au niveau de l'UE avec une demande simple : pas de marchés publics sans convention collective. Jusqu'à présent, cette demande a été soutenue par plus de 100 députés européens. Au niveau sectoriel, la CoESS, la FENI et UNI Europa ont publié des guides de la meilleure valeur qui offrent une boîte à outils pour la sélection des entreprises de sécurité privée et de nettoyage industriel en fonction de la meilleure qualité et non du prix.

Recommandations :

Dialogue social : les employeurs et les syndicats devraient travailler ensemble à l'établissement de salaires équitables et de conditions de travail de qualité par le biais de la négociation collective. Une attention particulière doit être accordée à l'instauration d'un dialogue social avec les grandes entreprises ;

Stratégies de capital : l'Union doit faire du lobbying et plaider auprès des investisseurs pour influencer les normes d'emploi générales sur le marché ;

Il convient de promouvoir le partenariat pour le travail décent entre les employeurs, les syndicats, les autorités locales ou nationales, les clients, les ONG et les autres parties prenantes concernées. Cette coopération pourrait inclure, par exemple, la mise en place d'observatoires sectoriels pour surveiller les niveaux de salaire dans le secteur, favorisant ainsi les salaires décents et le maintien de la main-d'œuvre ;

Vers un emploi à vie : les entreprises doivent développer une série de mesures visant à améliorer les normes d'emploi et à accroître le maintien dans l'emploi. Les mesures les plus urgentes sont les suivantes : définir des voies de progression

salariale étendues, abandonner le recours aux contrats précaires (travail intérimaire, contrats temporaires, contrats à durée limitée) et promouvoir l'emploi à temps plein, instaurer des jours d'ancienneté et des réductions du temps de travail en fin de carrière ;

Horaires et charges de travail :

il convient de promouvoir d'autres mesures spécifiques au secteur, telles que : la mise en place d'horaires de travail prévisibles pour permettre un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie privée par le biais de conventions collectives, la rémunération équitable des frais de déplacement domicile-travail des nettoyeurs, la définition claire des charges de travail des agents de sécurité et des nettoyeurs par le biais de conventions collectives afin d'éviter les charges de travail excessives et les demandes inattendues des clients (par exemple, un test de nettoyage peut être effectué pour estimer le temps nécessaire au nettoyage des surfaces tandis que les tâches des agents de sécurité peuvent être clairement énumérées dans la convention collective) ;

Le nettoyage de jour : suite à la déclaration conjointe d'UNI Europa et de la FENI (2007), le nettoyage de jour devrait être promu dans tout le secteur, sur la base des avantages

pour les employeurs, les clients et les travailleurs, comme le proposent UNI Europa et la FENI. Des mesures supplémentaires peuvent être introduites pour soutenir le nettoyage de jour, par exemple en rendant le nettoyage de nuit plus cher par le biais de CCT, comme c'est le cas en Finlande ;

Critères sociaux dans les appels d'offres publics : les partenaires sociaux, les employeurs et les clients devraient promouvoir des critères sociaux pour les marchés publics afin d'augmenter les salaires et les conditions de travail, en particulier : 1) les marchés publics devraient être attribués sur la base de la meilleure qualité et non du prix le plus bas, 2) les contrats ne devraient être attribués qu'aux prestataires disposant d'une convention collective, 3) les autorités publiques devraient contrôler le respect de la législation et des conventions collectives pendant toute la durée du contrat, 4) l'entreprise soumissionnaire devrait conserver la main-d'œuvre employée par l'entreprise sortante sur le contrat ;

lorsque le client change de contractant, car les résultats du projet « Watch the gap » montrent que les améliorations de la législation nationale par les conventions collectives font une différence pour la protection des travailleurs ;¹

Les États membres devraient mettre en œuvre les directives pertinentes conçues pour améliorer les salaires et les conditions de travail de tous les travailleurs, notamment la directive sur l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, la directive sur les conditions de travail transparentes et prévisibles, ainsi que la directive sur le salaire minimum adéquat et la directive sur la transparence des salaires entre hommes et femmes. Les meilleures pratiques en matière de mise en œuvre des directives devraient être abordées lors des réunions de dialogue social sectoriel.

¹ Pour plus d'informations, voir <https://www.syndex.eu/news/case-study/study-workers-influence-outsourcing-tender-processes-and-transfer-employment>

Directive sur les droits acquis : les partenaires sociaux devraient transposer la directive TUPE dans les conventions collectives afin de garantir que les travailleurs ont la possibilité de rester sous contrat

2.2

Soutenir la syndicalisation, les négociations collectives sectorielles et le dialogue social

« La négociation collective sectorielle est le rempart le plus efficace contre les mauvaises rémunérations et conditions de travail. En tant que travailleurs et citoyens, nous bénéficions tous des conventions collectives. C'est un frein à l'inégalité et à la précarité.

Oliver Roethig, Secrétaire régional, Uni Europa.



Les répondants notent un déclin de la couverture des négociations collectives dans le secteur de la sécurité privée et du nettoyage industriel, mais il existe des différences marquées entre les pays. Le niveau de négociation collective est particulièrement bas en Europe du Sud-Est et en Europe centrale et orientale, où les gouvernements ont rompu avec l'obligation de négociation collective sectorielle (dans de nombreux cas suite à la crise économique de 2008) et où la forme dominante de négociation est celle de l'employeur unique. De même, les comités de dialogue social sectoriel de l'UE dans le domaine de la sécurité privée et surtout dans celui du nettoyage industriel font également état d'un manque de participation des délégués des États membres d'Europe centrale et orientale des deux côtés (Eurofound 2019 ; Eurofound 2019b).

Le taux de syndicalisation dans le secteur du nettoyage industriel et de la sécurité privée reste faible alors que le client a le pouvoir de déterminer le prix des services de nettoyage, ce qui rend plus difficile la négociation de salaires plus élevés. La syndicalisation est d'autant plus difficile que les agents de sécurité travaillent dans les locaux du client et sont répartis sur de nombreux sites de travail différents (Eurofound 2019), tandis que les nettoyeurs opèrent entre plusieurs clients différents.

Le renforcement de la présence syndicale, de la négociation collective et du dialogue social peut considérablement améliorer les conditions de travail dans le secteur et ainsi freiner les pénuries et le turnover. Des études montrent que la présence syndicale sur le lieu de

travail augmente la durée d'occupation car les syndicats résolvent les problèmes auxquels leurs salariés sont confrontés (Bryson et Forth, 2017). La négociation collective peut avoir un impact positif sur les conditions de travail et les salaires (par exemple, les travailleurs couverts par une convention collective gagnent jusqu'à 10 % de plus que les travailleurs occupant des emplois comparables qui ne sont pas couverts), elle réduit les écarts salariaux entre les sexes et permet également de lutter contre la discrimination et les abus sur le lieu de travail, les travailleurs des entreprises dotées d'une représentation des travailleurs signalant moins d'intimidation et de harcèlement (Commission européenne, 2018).

Il existe de nombreux exemples de bonnes pratiques réalisées par les affiliés d'UNI Europa par le biais de la négociation collective.

En Belgique, la convention collective sectorielle du nettoyage industriel comprend une clause transposant la directive TUPE : outre la protection automatique de l'emploi d'un an liée au transfert des contrats de travail à un nouvel employeur, les conventions collectives belges prévoient une protection de l'emploi de 6 mois contre le licenciement pour raisons économiques (Syndex Europe&International, 2021 ; entretiens RETAIN, 2021). En Allemagne, les partenaires sociaux se sont mis d'accord sur le relèvement

des planchers salariaux en 2022 à l'annonce que le gouvernement allemand allait relever le salaire minimum au niveau précédemment convenu. Cet accord a permis de garantir que les salaires dans le nettoyage industriel étaient supérieurs au minimum légal. En Finlande, la convention collective garantit que le nettoyage de nuit est plus coûteux et que les travailleurs sont donc transférés vers le jour.

En Norvège, la politique à long terme des syndicats visant à garantir des salaires plus élevés dans le secteur a entraîné une diminution du turnover de la main-d'œuvre, les salaires dans le secteur n'étant pas inférieurs à 95 % des salaires des travailleurs de l'industrie.

Au Danemark, une nouvelle convention collective sectorielle pour les travailleurs de la sécurité a été conclue en 2020 dans le contexte de la crise de Covid-19. Elle prévoit une augmentation des salaires, des économies spéciales pouvant être utilisées pour les journées du troisième âge, les journées de soins, les vacances ou la retraite, ainsi qu'un supplément pour les nuits et les week-ends calculé au-dessus du salaire minimum.

Recommandations :

Liberté d'association : Les clients et les entreprises doivent veiller à ce que les droits des travailleurs à la liberté d'association, sans représailles, ingérence et opposition, tels que reconnus par les conventions fondamentales de l'OIT et la Charte des droits fondamentaux de l'UE, soient protégés à tout moment, et à ce que les syndicats disposent de ressources adéquates pour mener à bien leurs missions. Les pouvoirs publics, tant au niveau national qu'europpéen, doivent veiller à ce que les syndicalistes soient protégés à tout moment contre le licenciement et la discrimination et élaborer des mesures supplémentaires et des initiatives juridiques pour prévenir les activités de démantèlement syndical et garantir l'accès des syndicats au lieu de travail ;

Soutien à la négociation collective : Les autorités publiques au niveau national et européen devraient développer des mesures et des actions légales pour soutenir le dialogue social et la négociation collective, telles que l'obligation pour les États membres d'augmenter la couverture de la négociation collective et de renforcer la capacité des partenaires sociaux tout en définissant des objectifs clairs, comme le prévoit la directive sur le salaire minimum adéquat dans l'Union européenne.

En outre, les autorités devraient, dans leur discours public, tenir des propos positifs à propos du dialogue social et de la négociation collective, et fournir des ressources suffisantes pour le renforcement des capacités, en particulier dans les zones où les taux de syndicalisation et de négociation collective sont plus faibles ;

La négociation collective sectorielle et la négociation d'entreprise doivent être développées simultanément, car c'est le moyen le plus efficace d'augmenter les salaires et les conditions d'emploi, ce qui se traduit par une meilleure rétention ;

Il convient de rechercher des accords mondiaux avec les multinationales afin d'améliorer les conditions de travail des travailleurs des multinationales elles-mêmes, mais aussi de relever les normes générales du secteur en ciblant les « acteurs majeurs » ;

La perspective de genre devrait être incluse dans toutes les conventions collectives et tous les accords-cadres mondiaux afin de s'assurer que les droits des travailleuses sont pris en compte ;

Au niveau de l'UE : les partenaires sociaux devraient régulièrement aborder les meilleures pratiques pour augmenter la rétention dans le dialogue social sectoriel européen et les réunions des CEE ;

Renforcement des capacités :

les syndicats devraient continuer à renforcer les capacités en Europe centrale et orientale afin d'augmenter les taux de syndicalisation et les taux de négociation collective sectorielle. En s'appuyant sur l'expérience réussie du Centre d'organisation d'Europe centrale (COZZ), des centres d'organisation similaires pourraient être établis dans d'autres régions, le cas échéant, et davantage de ressources en général devraient être dirigées vers les régions à faible densité syndicale. Cela permettra de renforcer les structures du dialogue social au niveau de l'UE.

2.3

Promouvoir les compétences, la formation et la progression de carrière

« La formation est coûteuse pour les entreprises, donc elles ne font que les bases, elles ne planifient pas, elles ne font pas monter en compétence les travailleurs et ensuite elles doivent les licencier. Le recyclage et l'amélioration des compétences sont importants : au lieu de licencier les travailleurs âgés et d'en embaucher de nouveaux, les entreprises doivent permettre à leurs travailleurs d'acquérir de nouvelles compétences.

Un membre du CEE dans le secteur de la sécurité, Portugal.

Les personnes interrogées considèrent que le manque de formation et de progression de carrière est l'une des principales raisons de la rotation de la main-d'œuvre, tant dans le secteur du nettoyage industriel que dans celui de la sécurité privée. Selon Winterton (2004), les employeurs ne voient pas l'intérêt d'améliorer les compétences dans des secteurs où une forte proportion d'individus quittera l'entreprise, mais le fait de ne pas investir dans la formation et le développement peut contribuer à une plus grande rotation de la main-d'œuvre, déclenchant le cercle vicieux mentionné précédemment.

Dans le secteur de la sécurité privée, parmi les problèmes répertoriés figurent les différences de normes de formation entre les pays (en termes de durée et d'exigences), la qualité de la formation initiale et le fait que, dans certains cas, les coûts de formation sont couverts par les candidats eux-mêmes, ou que la formation ne débouche pas sur une progression de carrière. Un manque de formation en matière de compétences

numériques et de compétences non techniques est particulièrement noté (c'est-à-dire la communication, la sensibilité culturelle et les compétences relationnelles).

Les échelles de progression de carrière ne sont pas très étendues, la formation n'est pas liée à la progression de carrière et elle n'est pas suffisamment récompensée par une augmentation de salaire. Cela n'incite pas les travailleurs de la sécurité à s'engager dans une formation complémentaire. De même, il n'existe pas d'échelles d'ancienneté étendues qui encourageraient les travailleurs à rester plus longtemps dans l'entreprise, ce qui est particulièrement important compte tenu du fait que la plupart des employés quitteraient l'entreprise au cours des trois premières années.

Dans le secteur du nettoyage industriel, les nettoyeurs font également état de possibilités limitées de formation et de développement de carrière. Nos



interlocuteurs suggèrent que les employeurs du secteur n'investissent pas suffisamment dans la formation, de sorte que le taux de rotation dans l'industrie est plutôt élevé. L'une des raisons de ce faible investissement dans la formation est que le nettoyage est considéré comme une profession peu qualifiée. Le pourcentage de travailleurs du nettoyage qui ont déclaré avoir reçu une formation payée par leur employeur en 2014 était beaucoup plus faible que la moyenne : 14 % contre 34 % pour l'ensemble des secteurs (Eurofound, 2014).

Comme l'a montré le Covid-19, une formation adéquate des agents de sécurité est cruciale pour garantir des services de qualité et maintenir la sécurité publique, tandis qu'une formation valable en nettoyage industriel est devenue de plus en plus importante pour maintenir la santé publique, surtout si l'on tient compte de l'augmentation du nettoyage en profondeur et des nouvelles exigences en matière de procédures de nettoyage et de désinfection spécialisées mises en avant par la pandémie.

La formation offre des possibilités de développement de carrière, peut conduire à une plus grande satisfaction au travail et à un plus grand engagement de la part des effectifs, ce qui réduit la rotation de la main-d'œuvre, attire davantage de travailleurs dans le secteur et augmente la qualité de la prestation de services.

Il existe de nombreux exemples de bonnes pratiques concernant l'offre de formation. Le centre de formation

suédois BYA en est un parmi d'autres.

Il est cogéré par l'organisation patronale Säkerhetsföretagen et le syndicat suédois des travailleurs des transports. Ce centre est à la pointe de la fourniture d'une large gamme de formations de base, spécialisées et continues pour les entreprises de sécurité. La formation de base est gratuite et est financée par la convention collective. La BYA assure la formation de quelque 300 entreprises de sécurité, qui représentent environ 95 % des parts de marché, ce qui signifie que le BYA influence considérablement les normes de formation dans le secteur.

Selon notre interlocuteur, le secteur de la sécurité en Suède n'était pas considéré auparavant comme un travail de haut niveau, mais le BYA a réussi à changer la donne en Suède, revoyant à la hausse les normes et les réglementations, ce qui explique pourquoi le secteur recrute maintenant plus de personnes désireuses d'y rester. Selon notre interlocuteur, le succès du BYA réside dans le fait que les syndicats et les employeurs possèdent et gèrent conjointement le centre.

Recommandations :

Les partenaires sociaux devraient définir, par le biais de la négociation collective, des parcours professionnels étendus

(programme de qualifications supplémentaires) liés à des progressions salariales, afin de motiver les travailleurs à rester plus longtemps dans le secteur ;

La formation professionnelle:

les autorités publiques et les entreprises doivent promouvoir la professionnalisation du secteur en encourageant la formation professionnelle et l'apprentissage tout au long de la vie ;

Marchés publics : les autorités publiques doivent utiliser les critères du meilleur rapport qualité-prix pour les marchés publics afin de récompenser les entreprises qui, en plus de la formation de base, proposent des formations spécialisées et des cours de recyclage, et qui ont conçu des programmes de formation tels qu'élaborés dans le guide du meilleur rapport qualité-prix pour les marchés publics ;

Formation sur le lieu de travail :

les entreprises doivent assurer une plus grande formation sur le lieu de travail ainsi que de meilleurs programmes de formation initiale (notamment en communiquant mieux la description des tâches et les rôles des agents de sécurité, sans que cela n'entraîne de coûts pour les employés) ;

Progression de carrière : les dispositions relatives à la formation devraient être davantage encouragées par le biais des conventions collectives, notamment par des mesures telles que des journées gratuites pour la formation, l'établissement d'un lien entre la formation (y compris la formation sur le lieu de travail) et la progression de la carrière et des salaires plus élevés ou l'offre aux stagiaires d'emplois permanents à temps plein.

Numérisation et nouvelles technologies :

des formations spécifiques devraient être développées pour répondre aux futurs défis du secteur, telles que des

programmes de formation pour faire face aux changements numériques et aux nouvelles technologies, afin d'éviter les pénuries de main-d'œuvre dans les deux secteurs. En outre, une formation aux compétences humaines et interpersonnelles est nécessaire, notamment pour faire face aux risques accrus de violence auxquels sont confrontés les agents de sécurité ;

Participation des partenaires sociaux à la formation :

les partenaires sociaux devraient être inclus dans l'offre de formation et de développement professionnel. Lorsque l'offre formelle de formation est inadéquate, les partenaires sociaux devraient envisager de créer des centres de formation conjoints afin d'élever le niveau de formation dans le secteur et sa professionnalisation, en suivant le modèle suédois ;

L'essor des services intégrés de gestion des installations :

dans le secteur du nettoyage industriel, des recherches supplémentaires sont nécessaires pour examiner de près l'impact des services intégrés de gestion des installations sur la satisfaction des effectifs et la possibilité d'une progression de carrière ;

Préparation à la pandémie :

les leçons tirées de Covid-19 devraient être utilisées pour améliorer les normes de formation, y compris l'élaboration de directives sur l'hygiène en cas de pandémie dans le secteur du nettoyage industriel et l'élaboration d'une formation pour les agents de sécurité destinée à faire face aux risques accrus de violence de la part des clients.

2.4

Faire progresser la santé et la sécurité sur le lieu de travail

« Le métier n'est pas très attractif ni valorisé, et il comporte des risques importants en matière de santé et de sécurité. Par exemple, dans certains hôpitaux, tout le monde a un équipement de sécurité, sauf les nettoyeurs. C'est comme s'ils étaient invisibles. Notre tâche est de les rendre visibles.

Un responsable syndical, CFDT, France.



Les secteurs du nettoyage industriel et de la sécurité privée sont tous deux marqués par des risques accrus en matière de santé et de sécurité.

Le secteur de la sécurité privée se caractérise par un risque accru de violence au travail : violence physique (comme l'agression, mais aussi le harcèlement sexuel, les brimades et l'intimidation), et facteurs de risque liés à l'organisation du travail (travail isolé, horaires irréguliers, mais aussi risques psychosociaux pouvant entraîner une mauvaise santé mentale). Une étude réalisée sur 750 agents de sécurité de première ligne au Royaume-Uni a révélé que près de 40 % d'entre eux souffraient des symptômes du syndrome de stress post-traumatique (SSPT), que 50 % des agents de sécurité subissaient des violences verbales aussi régulièrement qu'une fois par semaine, tandis que 43 % des personnes interrogées faisaient état de menaces de violence au moins une fois par mois (Université de

Portsmouth, 2022). Au Royaume-Uni, les données de l'Office des Statistiques Nationales (ONS) couvrant l'année 2020 ont montré que les professions élémentaires (y compris dans le secteur de la sécurité, notamment) constituaient le groupe présentant le taux de mortalité COVID-19 le plus élevé (ONS, 2021). Il existe également des risques spécifiques pour les femmes travaillant dans le secteur de la sécurité, notamment un risque de harcèlement sexuel, de violence physique et verbale, car les femmes travaillent davantage sur des postes qui incluent des contacts permanents avec les travailleurs.

Les maladies professionnelles courantes des nettoyeurs comprennent les troubles musculo-squelettiques, les maladies de la peau telles que la dermatite de contact et l'eczéma, les allergies, les troubles respiratoires dont l'asthme, et les maladies cardiovasculaires. Les travailleurs du secteur connaissent un mauvais

état de santé, des niveaux élevés d'absentéisme dû aux accidents du travail et des niveaux élevés de présentéisme (travailler lorsqu'on est malade) (Eurofound 2014). Les charges de travail lourdes qui entraînent des tensions physiques représentent un problème important pour les travailleurs, car les entreprises modifieraient et augmenteraient les charges de travail, parfois sans consultation préalable des partenaires sociaux (entretiens RETAIN, 2021).

De nombreuses données suggèrent que le travail posté et les horaires de travail atypiques - dont on sait qu'ils sont répandus dans les deux secteurs en question - sont associés à une série de risques pour la santé, allant de l'anxiété, de l'épuisement professionnel et des syndromes dépressifs aux maladies cardiovasculaires et aux accidents du travail (Eurofound, 2017).

La santé et la sécurité se sont considérablement détériorées pendant le Covid-19. De nombreux affiliés d'UNI Europa ont signalé l'absence d'équipement de protection, de tests ou d'accès à la vaccination pendant les pandémies, ainsi qu'une augmentation du stress, de l'anxiété et des problèmes mentaux dus au fait que les agents de sécurité et les nettoyeurs étaient en première ligne pour assurer la sécurité et la santé publiques tout en étant confrontés à l'agressivité des clients ou au manque d'équipement de protection.

L'amélioration de la santé et de la sécurité des travailleurs, surtout après l'expérience tragique de Covid-19, est impérative pour assurer

la rétention des employés dans le secteur. S'attaquer à la santé et à la sécurité peut contribuer à réduire le roulement de la main-d'œuvre, car des lieux de travail plus sûrs diminuent l'absentéisme dû aux accidents de travail, ce qui rend la profession plus attrayante pour les futurs travailleurs.

Une partie importante de l'amélioration de la santé et de la sécurité consiste à accroître la représentation des travailleurs et la présence syndicale, car les représentants du lieu de travail sont en contact permanent avec les travailleurs de la sécurité et peuvent aider à identifier les risques pour la santé et la sécurité. Les clients jouent également un rôle important dans la prévention des risques d'interférence qui pourraient découler d'une méconnaissance des protocoles de sécurité que le client pourrait avoir.

Au cours des réunions du conseil consultatif de RETAIN, les employeurs participants ont souligné l'importance de la santé et de la sécurité pour accroître le maintien en poste du personnel. Par exemple, la direction d'ISS a mentionné l'importance de créer une culture de la sécurité qui comprend de nombreux éléments : les règles de sécurité d'ISS, qui permettent d'uniformiser les normes de santé et de sécurité dans tous les pays, la formation aux risques non seulement physiques

mais aussi psychologiques, les alertes de santé, qui fournissent des conseils et des formations aux salariés et communiquent les dernières politiques et protocoles par le biais de leur application santé/sécurité, l'utilisation de l'application pour signaler les incidents (y compris les incidents évités de justesse) et mener des actions correctives pour modifier les causes profondes, ainsi que des campagnes régulières autour

de la santé/sécurité (par exemple, des affiches, des discussions sur les boîtes à outils, la nomination « d'ambassadeurs » chargés de promouvoir la santé/sécurité) la création de différents profils personnels de santé et de sécurité selon les activités des clients, etc. De cette manière, **l'entreprise affirme avoir réduit la fréquence des accidents avec arrêt de 80 % au cours de la dernière décennie (réunion du conseil consultatif RETAIN, 2021 ; ISS 2021).**

Recommandations politiques :

S'attaquer aux risques

psychosociaux : les entreprises et les syndicats devraient travailler ensemble pour mettre en place des mesures de prévention des risques physiques et psychologiques liés au secteur. Les meilleures pratiques devraient être échangées lors du dialogue social sectoriel et des réunions du comité d'entreprise européen ;

Lutte contre la violence et le harcèlement sexuel exercés par des tiers

: les partenaires sociaux devraient mettre en œuvre les recommandations en matière de santé et de sécurité spécifiquement destinées aux femmes afin de prévenir la violence, les brimades et le harcèlement. Par le biais de la négociation collective et des accords globaux, les partenaires sociaux devraient développer des

protocoles pour prévenir et signaler le harcèlement, tels que : faciliter les congés payés pour les réunions juridiques ou les rendez-vous médicaux, permettre des arrangements de travail flexibles ou changer de lieu de travail pour la victime si nécessaire, ainsi que lui fournir une aide financière ;

Les marchés publics et la santé et la sécurité :

les autorités publiques pourraient ajouter la formation en matière de santé et de sécurité aux critères d'attribution des marchés publics afin d'améliorer la santé et la sécurité générales dans le secteur, comme indiqué dans le guide intitulé Best value public procurement ;

La convention C190 de l'OIT :

les États membres devraient être invités à ratifier la Convention 190 de l'OIT sur l'élimination de la violence et du harcèlement dans le monde du travail afin d'améliorer la santé et la sécurité sur le lieu de travail ;

Des mesures spécifiques de santé et de sécurité

devraient être développées pour protéger les travailleurs et les résidents contre le Covid-19, notamment : garantir un équipement de protection individuelle, une formation sur les maladies infectieuses, une formation sur les protocoles du Covid-19 et des congés maladie payés. L'accès aux vaccins devrait être accordé à tous les travailleurs des services

immobiliers ayant un contact direct avec les clients ou travaillant dans des environnements à haut risque (par exemple les hôpitaux, les maisons de retraite, les épiceries). La Covid-19 devrait être reconnue comme une maladie professionnelle, tandis que les mesures de santé et de sécurité reflétant les risques liés à la Covid-19 devraient faire partie de la nouvelle stratégie européenne en matière de SST ;

Les partenaires sociaux devraient travailler ensemble pour assurer une représentation efficace de la santé et de la sécurité sur le lieu de travail par le biais de représentants élus des travailleurs ou de comités mixtes patronaux-syndicaux, conformément à la convention de l'OIT sur la sécurité et la santé au travail (155) et à la législation nationale ;

Les comités d'entreprise européens et les comités de dialogue social sectoriel européens devraient être régulièrement associés à la collecte d'informations et à la proposition de solutions concernant les risques pour la santé et la sécurité.

Conclusions

L'objectif de ce rapport était d'analyser les principales causes de la rotation et des pénuries de main-d'œuvre dans le secteur des services immobiliers, et de proposer des recommandations politiques sur l'augmentation de la rétention qui peuvent être utilisées par les syndicats, les employeurs et les décideurs politiques. Le rapport nous a montré que les principales causes et solutions aux pénuries de main-d'œuvre et à la rotation sont liées aux salaires, aux conditions de travail, à la santé et à la sécurité ainsi qu'aux possibilités de formation dans le secteur. Si ces questions ne sont pas abordées à un niveau systémique, on peut s'attendre à ce que les pénuries de main-d'œuvre et le turnover du personnel persistent à l'avenir.

La crise du Covid-19 a mis en lumière la valeur des agents de nettoyage et de sécurité pour notre société. Elle nous a également montré à quel point ils sont sous-payés, sous-évalués et surchargés. Nous constatons actuellement que de plus en plus de travailleurs quittent le secteur, ce qui contribue à aggraver la pénurie de main-d'œuvre. Nous espérons que les recommandations politiques formulées dans ce rapport serviront de point de dialogue entre les parties prenantes concernées et qu'elles contribueront à briser le cercle vicieux de la pénurie de main-d'œuvre et du roulement du personnel et à accroître la rétention dans le secteur.

Cependant, nous savons très bien qu'aucune politique n'a jamais été couronnée de succès sans un collectif fort qui la soutient. C'est pourquoi UNI Europa et Uni Global continueront à soutenir et à organiser les nettoyeurs et les travailleurs de la sécurité en Europe et dans le monde dans leur lutte pour un travail décent.

03

Réfé- rences

04

Akinyomi, O. J. (2016). [Labour turnover: Causes, consequences and prevention](#). *Fountain University Journal of Management and Social Sciences*, 5(1), 105-112.

Bryson, A. and J. Forth (2017), [The added value of trade unions. A review for the TUC of existing research](#), Trade Union Congress, London;

CoESS. (2013). [Private Security services in Europe: CoESS Facts and Figures 2013](#). Confederation of European Security Services (CoESS).

CoESS. (2019, Novembre 28). [CoESS at BusinessEurope: low-cost procurement and labour shortages put pressure on our sector](#). Confederation of European Security Services (CoESS).

Devetter, François-Xavier (2021). RETAIN advisory board meeting in the industrial cleaning sector (2021). Transcription non publiée.

EFCI. (2020). [The European Cleaning Industry 1995-2016 - trend report](#). European Cleaning and Facility Services Industry (EFCI).

Eurofound. (2014). [Industrial cleaning: Working conditions and job quality](#). Publications Office of the European Union, Luxembourg.

Eurofound. (2017). [Sixth European Working Conditions Survey – Overview report \(2017 update\)](#). Publications Office of the European Union, Luxembourg.

Eurofound (2019a), [Representativeness of the European social partner organisations: Private security sector](#), Dublin.

Eurofound (2019b), [Representativeness of the European social partner organisations: Industrial cleaning sector](#), Dublin;

Eurofound. (2021). [Tackling labour shortages in EU Member States](#). Publications Office of the European Union, Luxembourg.

European Commission (2018). [Employment and Social Developments in Europe](#). Publications Office of the European Union, Luxembourg.

G4S Global (2022). [Employee retention](#).

Harris, I. (2019). [High turnover of security guards prompts Detroit district to hire its own force](#). *Chalkbeat Detroit*.

ISS (2021). [Annual report 2021](#).

Larsen, T.P., Mailand, M., & Schulten, T. (2019). [Good intentions meet harsh realities: Social dialogue and precarious work in industrial cleaning](#). *Economic and Industrial Democracy* [article d'abord publié en ligne].

McGrath, J. (2020). [Analysis of shortage and surplus occupations 2020](#). European Union.

OECD. (2021). [OECD Employment Outlook 2021: Navigating the COVID-19 Crisis and Recovery](#). OECD Publishing.

Ongori, H. (2007). [A review of the literature on employee turnover](#). *African Journal of Business Management*: 1(3):49-54.

O'Connell and Kung (2007). [The cost of employee turnover](#). *Industrial Management*, 49(1)

ONS. (2021, Janvier 25). [Coronavirus \(COVID-19\) related deaths by occupation, England and Wales: deaths registered between 9 March and 28 December 2020](#). UK Office for National Statistics.

RETAIN interviews in the industrial cleaning sector (2020-2021).
Transcription non publiée.

RETAIN interviews in the private security sector (2020-2021).
Transcription non publiée.

Recio, A. & Godino, A. (2011). [Invisible Workers: Quality of employment in the cleaning sector in Spain](#). Walqing Social Partnership Series. Centre d'Estudis Sociològics sobre la Vida Quotidiana i el Treball (QUIT), Universitat Autònoma de Barcelona.

Securitas. (2018). [Limiting Turnover In The Security Industry](#)

Securitas. (2020). [Annual and Sustainability Report 2020](#)

Syndex Europe & International. (2021). [Workers' influence on outsourcing, tender processes and transfer of employment contracts: watch the gap!](#)

Taylor, P. (2021, October 7). [The good news about labor shortages.](#) Politico.

TUC. (2020, June 15). [TUC calls for better deal for "overlooked and undervalued" security and cleaning staff](#)

UNI Europa & EFCI. (2007). [Joint declaration on daytime cleaning.](#)

Uni Europa and EFCI. (2016). [Selecting best value a guide for private and public organisations awarding contracts for cleaning services.](#)

Uni Europa and Coess (2016). [Buying quality private security services.](#)

Uni Europa. (2021, November 30). [Over 100 MEPs call for public contracts to only go to decent work employers](#)

University of Portsmouth. (n.d.). [Security guards struggle with PTSD and lack mental health support.](#) University of Portsmouth. Récupéré le 6 juin 2022.

Visser, J. (2019). [Trade unions in the balance.](#)

Winterton, J. (2004). [A conceptual model of labour turnover and retention.](#) *Human Resource Development International*, 7(3), 371-390.