

**Gérer le changement**

***Comment les syndicats d'Europe contribuent à l'employabilité des cadres***

**Rapport préparé pour UNI-Europa**

rédigé par Andrew Bibby  
[www.andrewbibby.com](http://www.andrewbibby.com)  
Septembre 2004

## **Gérer le changement**

### ***Comment les syndicats d'Europe contribuent à l'employabilité des cadres***

#### **Rapport préparé pour UNI-Europa**

##### **Note :**

Le présent rapport a été préparé dans le contexte d'une initiative du Comité Cadres d'UNI-Europa en vue d'étudier les moyens de préserver l'employabilité et l'adaptabilité des cadres dans la nouvelle économie.

UNI-Europa définit les cadres en ces termes :

Il faut entendre par cadre, toute personne :

- a) qui a terminé un enseignement et une formation professionnelle de niveau supérieur ou qui possède une expérience reconnue équivalente dans un domaine scientifique, technique ou administratif, et,
- b) qui exerce, en qualité de salarié, des fonctions à caractère intellectuel prédominant, comportant l'application à un haut degré des facultés de jugement et d'initiative et impliquant un niveau relativement élevé de responsabilité.

Cette notion englobe également toute personne répondant aux caractéristiques a) et b) ci-dessus qui détient, par délégation de l'employeur et sous son autorité, la responsabilité de prévoir, diriger, contrôler et coordonner les activités d'une partie d'une entreprise ou d'une organisation, avec le pouvoir de commandement correspondant.

Ce rapport, dont la première version a été publiée en 2002, a été complètement remanié pour tenir compte des résultats d'un questionnaire envoyé par UNI-Europa à ses affiliés au printemps 2004. Dix-sept réponses ont été reçues d'organisations syndicales de dix pays européens.

## Introduction : gérer le processus du changement

Le monde du travail est en pleine mutation. Les conceptions de la nature du travail et de l'emploi que pouvaient avoir les particuliers et les sociétés il y a à peine une génération ne tiennent plus.

Notre économie de plus en plus mondialisée se caractérise par un développement rapide du commerce international, tant des services que des produits. Les grandes entreprises sont de plus en plus présentes sur la scène internationale et ne limitent plus leurs activités à un seul pays. La pensée économique néolibérale débouche sur un programme d'action international mettant en avant la libéralisation économique et la privatisation. Cette évolution est à l'origine de profonds bouleversements dans d'importants secteurs de l'économie.

Les modalités du travail évoluent aussi. On ne garde plus nécessairement le même emploi toute sa vie. Les carrières n'évoluent pas toujours en suivant une progression linéaire garantie. Les vieilles structures hiérarchiques héritées des méthodes de "gestion scientifique" du début du vingtième siècle sont remises en cause et, parfois, démantelées. Les entreprises adoptent de nouveaux styles de management.

Les relations d'emploi changent elles aussi. De nouveaux types de liens contractuels font leur apparition parallèlement au contrat traditionnel qui liait l'employeur et le salarié et sur lequel reposait pour une bonne part la législation du travail et la protection sociale, en Europe surtout. Il s'agit, par exemple, du travail intérimaire et de l'externalisation des fonctions à des sous-traitants indépendants. Même lorsque la relation juridique entre l'employeur et le salarié persiste, le contrat *implicite* qui lie l'entreprise et le travailleur, et par lequel un individu peut escompter une sécurité et une rémunération en échange de sa loyauté envers l'entreprise, a lui aussi changé. De plus en plus, chacun doit prendre en charge lui-même sa vie professionnelle et sa carrière et veiller seul à la mise à niveau de ses qualifications.

D'autre part, le développement des technologies de l'information et de la communication a changé profondément les modes de fonctionnement des entreprises. Le travail n'est plus nécessairement tributaire d'une unité de temps ou de lieu; le travail itinérant et le télétravail sont la preuve qu'on peut maintenant travailler ailleurs que dans un bureau ou un lieu de travail traditionnel tandis que la frontière entre travail et vie privée s'estompe de plus en plus.

Les travailleurs intellectuels, les cadres et les dirigeants sont particulièrement affectés par cette évolution. À dire vrai, les pressions les plus fortes s'exercent souvent sur ces travailleurs supposés guider leur organisation à une époque de bouleversements organisationnels et technologiques tout en assumant de nouvelles responsabilités pour assurer leur propre carrière.

Il est un fait que les cadres ne sont pas à l'abri de la spirale du changement. Le processus de restructuration, de déstratification hiérarchique et de réduction des effectifs que beaucoup d'entreprises ont suivi dans les années 1990 par exemple, s'est traduit par des coupes claires chez les cadres moyens. Beaucoup de travailleurs âgés se sont retrouvés contraints d'accepter prématurément un départ à la retraite anticipée.

Pour ceux qui ont conservé leur poste, le stress professionnel est devenu un sujet d'actualité.

Quoi qu'il en soit, si la production de biens et de services repose de moins en moins sur l'exploitation du capital physique et de plus en plus sur l'utilisation du capital humain, la société de l'information et du

savoir offre des possibilités évidentes aux cadres ayant un niveau d'enseignement élevé. On voit de plus en plus que les clés de la croissance économique résident dans le savoir humain et les qualifications.

En d'autres termes, les travailleurs intellectuels et les cadres devraient être mieux placés que d'autres catégories de travailleurs pour tirer parti de la société du savoir. Mais une réserve de taille s'impose dans la mesure où il faut pour cela qu'on leur laisse le temps de s'adapter, à terme, au changement.

Les compétences requises pour faire son travail efficacement doivent être constamment remises à niveau par un processus d'apprentissage tout au long de la vie. La tendance qui se dessine est que la priorité n'est plus donnée à l'acquisition de connaissances, mais plutôt au développement de compétences. La résolution des problèmes, les qualifications, les aptitudes sociales, le travail en équipe, la faculté d'adaptation, la pensée créatrice et la flexibilité devraient dorénavant être plus appréciés que les connaissances théoriques ou l'aptitude à mettre en œuvre des qualifications de manière répétitive.

Le présent rapport étudie les pratiques optimales mises en œuvre par des syndicats d'Europe pour venir en aide aux travailleurs intellectuels et cadres affiliés dans cette période de grands changements. Comme nous le verrons, beaucoup d'organisations font œuvre de pionnier dans certains domaines. Leur action va au-delà du soutien traditionnellement apporté par le biais du dialogue social ou de la négociation collective pour s'orienter vers un éventail d'autres services innovants, souvent conçus spécialement pour répondre aux besoins des cadres. En voici quelques exemples :

- une assistance à la réalisation d'analyses des besoins et à l'organisation de la carrière
- une aide directe à la recherche d'un nouvel emploi de meilleure qualité
- une aide directe à la formation et à l'apprentissage tout au long de la vie
- un soutien aux travailleurs ayant le statut d'indépendant ou de sous-traitant
- un soutien au personnel travaillant à l'étranger
- l'utilisation innovante des technologies de l'information pour communiquer avec les cadres

Le rapport s'emploie tout d'abord à replacer cette évolution dans son contexte en analysant succinctement quelques initiatives européennes récentes dans les domaines de l'emploi et de l'employabilité, des qualifications et de la mobilité et de l'apprentissage tout au long de la vie.

## **Le contexte européen**

Depuis plusieurs années, l'Union européenne cherche à mettre en place un cadre stratégique approprié qui permettrait d'accompagner les changements survenus dans les domaines du travail, de l'emploi et de l'économie.

La crise européenne de l'emploi des années 1990 a conduit à l'adoption, en 1997, de la première Stratégie européenne pour l'emploi, qui arrêta quatre domaines d'action prioritaire, dont l'employabilité (s'assurer que les gens peuvent développer les bonnes qualifications pour saisir les possibilités d'emploi dans un monde en mutation) et l'adaptabilité (développer de nouveaux modes de travail souples pour concilier sécurité et flexibilité).

Cette Stratégie européenne pour l'emploi a été redéfinie en 2002, lorsque trois objectifs majeurs ont été arrêtés : le plein emploi, la qualité et la productivité du travail et le renforcement de la cohésion et

l'inclusion sociales. Deux des dix lignes directrices spécifiques sont particulièrement pertinentes pour le thème du présent rapport<sup>1</sup> :

- Faire face aux changements et promouvoir la capacité d'adaptation au travail et la mobilité
- Promouvoir le développement du capital humain ainsi que l'éducation et la formation tout au long de la vie

L'influente Task Force européenne pour l'emploi présidée par Wim Kok et constituée pour faire le bilan de la Stratégie européenne pour l'emploi, a rendu son rapport en novembre 2003. Ce document dénonçait notamment le manque de progrès réalisé dans l'encouragement de l'adaptabilité<sup>2</sup> et parlait des carences du marché, incapable de mobiliser un investissement suffisant pour la formation et l'apprentissage tout au long de la vie des travailleurs.

Répondant en partie, la Commission européenne et le Conseil européen ont souligné une nouvelle fois en 2004 l'importance pour la Stratégie européenne pour l'emploi d'investir davantage et plus efficacement dans le capital humain et d'accroître l'adaptabilité des travailleurs, ce en quoi elles voyaient deux des quatre domaines-clés d'intervention pour l'avenir immédiat<sup>3</sup>.

Ces thèmes renvoient directement aux récentes initiatives de niveau européen dans le domaine des compétences et de la mobilité. Après le rapport de la *Task Force de haut niveau sur les compétences et la mobilité* de 2001, la Commission européenne a publié en février 2002 son propre Plan d'action en matière de compétences et de mobilité qui évoquait le besoin d'une "main-d'œuvre ayant les compétences nécessaires ainsi que la capacité de s'adapter et d'acquérir de nouvelles connaissances tout au long de la vie professionnelle". Il ajoutait que les "stratégies pour l'apprentissage tout au long de la vie et la mobilité sont essentielles..."<sup>4</sup>

L'avancement de la mise en œuvre du Plan d'action a fait l'objet d'un document de suivi publié par la Commission début 2004.

Dans la foulée a suivi une seconde initiative pour la promotion de l'apprentissage tout au long de la vie. Le Conseil européen de Feira, en juin 2000, a appelé les États membres, le Conseil des ministres et la Commission à "identifier des stratégies cohérentes et des mesures pratiques afin d'encourager l'apprentissage tout au long de la vie pour tous". L'apprentissage tout au long de la vie a été considéré comme un élément essentiel qui permettrait d'atteindre l'objectif de Lisbonne consistant à faire de l'Europe "l'économie du savoir la plus compétitive et la plus dynamique au monde", pour reprendre la formule si souvent citée. Le rapport de la Commission intitulé *Réaliser un espace européen de l'éducation et de la formation tout au long de la vie*<sup>5</sup> a été publié en novembre 2001. Il demande que les partenaires sociaux soient impliqués activement dans le développement, la promotion et l'utilisation de l'apprentissage. Les organisations syndicales sont reconnues, aux côtés des prestataires de services

---

<sup>1</sup> Décision du Conseil européen du 22 juillet 2003 relative aux lignes directrices pour les politiques de l'emploi des États membres (2003/578/CE).

<sup>2</sup> Emplois, emplois, emplois : Créer plus d'emplois en Europe. Rapport de la Task Force Emploi, novembre 2003.

<sup>3</sup> Commission européenne, Renforcer la mise en œuvre de la Stratégie européenne pour l'emploi, 7 avril 2004, COM(2004)239.

<sup>4</sup> Plan d'action en matière de compétences et de mobilité COM(2002)72, publié le 8 février 2002.

<sup>5</sup> Réaliser un espace européen de l'éducation et de la formation tout au long de la vie COM (2001)678, 21 novembre 2001.

publics, des groupes bénévoles et communautaires et des employeurs comme ayant un rôle à jouer dans l'offre et/ou la promotion de possibilités d'apprentissage auprès de leurs propres membres.

Quoi qu'il en soit, le taux effectif de participation à des formations dans les États membres de l'Union européenne reste désespérément bas. D'après la Commission européenne, le taux de participation totale ne dépassait pas 8,5% en 2002 chez les adultes de 25 à 64 ans dans les 15 États membres de l'Union européenne avant son élargissement. Ce chiffre n'a pas changé depuis. Entre-temps, l'Union européenne a fixé un référentiel de 12,5% qui correspond à l'objectif à atteindre pour 2010.

Le taux de participation à la formation serait légèrement supérieur chez les travailleurs diplômés de l'enseignement supérieur, quoique leur part totale dans l'Europe des 15 ne dépasse toujours pas 15%. Certains pays (le Danemark, la Finlande, la Suède et le Royaume-Uni en particulier) font un peu mieux, avec des chiffres supérieurs à 30%.<sup>6</sup>

S'agissant du besoin particulier d'améliorer l'apprentissage tout au long de la vie dans le domaine des compétences en TIC, un Groupe de surveillance des compétences en TIC a été créé fin 2001 afin d'analyser la demande de compétences en TIC et en e-business et de faire rapport en 2002.<sup>7</sup> Par la suite, et après une première "European e-Skills Conference", la Commission européenne a institué en 2003 un "Forum e-skills" européen qui a publié son rapport en 2004, à temps pour la conférence européenne qui s'est tenue à Thessalonique à l'automne 2004. Ce rapport formule plusieurs recommandations et insiste notamment sur la nécessité d'une approche stratégique à long terme du secteur des TIC en Europe. Il souligne aussi que :

"Le fait que des emplois commencent à disparaître dans les catégories professionnelles des travailleurs intellectuels et cadres ... est préoccupant. Ces emplois sont parmi les plus chargés en savoir, c'est-à-dire dans la tranche partageant des aspirations communes pour l'activité économique future et, de ce fait, pour la progression de l'emploi dans l'Union européenne".

Ces thèmes connexes ont été discutés dans le cadre du dialogue social entre les partenaires sociaux au niveau européen. Le dialogue social entre représentants des employeurs et des travailleurs a été inscrit en 1988 dans l'Acte unique européen et, depuis, les questions de formation professionnelle et d'employabilité sont au centre de nombreuses discussions dans le cadre du processus de dialogue social entre l'organisation d'employeurs UNICE, l'association des entreprises publiques CEEP et la Confédération européenne des syndicats.

Un nouveau texte commun sur l'apprentissage tout au long de la vie, intitulé Cadre d'actions pour le développement des compétences et des qualifications tout au long de la vie, a été signé entre les partenaires sociaux européens au printemps 2002 (des déclarations de suivi ont aussi été publiées en 2003 et 2004). Le texte de 2002 dit notamment ceci :

---

<sup>6</sup> Commission européenne, Rapport sur la mise en œuvre du Plan d'action de la Commission en matière de compétences et de mobilité COM(2004)66.

<sup>7</sup> Groupe de surveillance des compétences en TIC : Rapport de synthèse - Compétences en e-business et en TIC en Europe (juin 2002); Compétences en e-business et en TIC en Europe, analyse comparative des initiatives de politique des États membres (octobre 2002).

"Afin de promouvoir une culture de l'apprentissage tout au long de la vie, les organisations de salariés et d'employeurs ont un rôle clé à jouer pour informer, accompagner et conseiller leurs membres et ont besoin de développer une expertise interne afin de pouvoir l'assumer"<sup>8</sup>.

Nous pouvons donc résumer en rappelant une fois encore que les thèmes de l'employabilité, de l'adaptabilité et de l'apprentissage tout au long de la vie figurent au premier rang des préoccupations en Europe. La suite du rapport s'intéresse plus spécialement aux besoins spécifiques des cadres et à la réponse qu'y apportent les syndicats en Europe.

## **Les organisations syndicales et les besoins des cadres**

### ***Connaître les besoins des adhérents***

Une question se pose immédiatement : quels sont ces besoins particuliers ? Quels besoins ces travailleurs jugent-ils avoir ? Par exemple, quels sont, à leurs yeux, les services les plus utiles que leur syndicat pourrait leur proposer pour leur permettre de s'adapter au monde changeant du travail ? Il serait utile d'essayer de le savoir.

Plusieurs syndicats ont entrepris des études détaillées qui, souvent, vont au-delà d'un simple exercice d'analyse des besoins. Une des plus ambitieuses fut l'enquête lancée en 2002 par le syndicat français CFDT Cadres. Cette enquête, *Travail en question Cadres*, a consisté à distribuer 30.000 questionnaires dont 7.000 ont été renvoyés. Le but de la CFDT était de mieux appréhender les conditions de travail et les préoccupations des cadres afin d'échapper à l'idée reçue selon laquelle tous les cadres ont obligatoirement la même expérience professionnelle et, comme le disait la CFDT Cadres, leur donner la parole.

On notera aussi que l'enquête de la CFDT Cadres ne s'est pas limitée aux travailleurs syndiqués puisque sur dix questionnaires renvoyés, sept venaient de non syndiqués.

Quatre grands thèmes se sont dessinés : les personnes interrogées voulaient une meilleure reconnaissance de leur contribution au travail, elles souhaitaient avoir la possibilité d'améliorer leurs compétences et qualifications professionnelles et de progresser dans leur carrière, elles réclamaient des employeurs une approche plus professionnelle des mécanismes d'évaluation annuelle et elles demandaient à participer totalement aux décisions de gestion stratégique affectant leurs domaines de responsabilité. Elles considéraient que le syndicat doit avoir un rôle de protection contre l'arbitraire et les erreurs de la direction et être une enceinte permettant la diffusion et l'échange d'informations.

Depuis, la CFDT Cadres a publié les résultats de l'enquête dans un rapport intitulé *Les cadres au travail* qui a également été communiqué à des spécialistes extérieurs.

Le syndicat finlandais des ingénieurs diplômés TEK consacre chaque année une étude à ses adhérents âgés de 32, 40 et 50 ans qui constituent, selon le syndicat, des étapes clés dans l'évolution de carrière du salarié. Cette enquête porte sur les compétences des adhérents, leur perfectionnement et les plans de carrière. Les questions portent notamment sur les qualifications et les compétences que les adhérents estiment nécessaires à l'avancement de leur carrière et sur la question de savoir dans quelle mesure les employeurs leur permettent d'acquérir ces compétences par le biais de la formation.

---

<sup>8</sup> CES, UNICE/UEAPME, CEEP : Cadre d'actions pour le développement des compétences et des qualifications tout au long de la vie

Un autre syndicat finlandais, Insinööri IL, a également réalisé, dans le cadre de son enquête annuelle auprès de ses adhérents, une étude sur la manière dont ceux-ci perçoivent leurs besoins en matière de formation et de perspectives de carrière.

Le syndicat italien de la banque et de l'assurance FIBA-CISL, qui avait enquêté sur les attitudes et les attentes des cadres à l'occasion d'une enquête lancée en 1999, a organisé plus récemment une recherche détaillée auprès des femmes cadres. Cette enquête, réalisée à l'automne 2003, a reçu des réponses de 230 femmes environ. La FIBA-CISL voulait notamment connaître les attentes des femmes s'agissant de leurs perspectives de carrière immédiates, leur avis sur l'accès à la formation professionnelle et sur le rôle que le syndicat devrait jouer pour promouvoir leur carrière. On retiendra que, dans leur grande majorité, les personnes interrogées ont répondu qu'elles estimaient que le syndicat avait un rôle à jouer à cet égard, qu'il soit partiel ou total.

Au Danemark, le syndicat de la finance Finansforbundet a lancé, à l'automne 2003 également, une enquête sur les attitudes des cadres face à la gestion du changement. (Elle faisait suite à une autre, réalisée un an auparavant en partenariat avec d'autres syndicats de la fédération danoise FTF, sur les besoins en matière de formation et de perspectives de carrière). Les résultats de l'enquête (qui demandait, entre autres, aux adhérents comment le syndicat pouvait les aider à gérer le changement) ont fait la une de la presse danoise et ont servi à la préparation de cours de formation destinés aux cadres du secteur de la finance.

Les adhérents n'avaient pas les mêmes points de vue quant à l'aptitude du syndicat à leur venir en aide dans un processus de changement. Finansforbundet était jugé efficace lorsqu'il s'agit d'encourager un dialogue constructif avec la direction et d'organiser des cours de gestion; par contre, la moitié des personnes interrogées estimaient que le syndicat pouvait faire davantage pour inspirer et aider ses adhérents lorsqu'ils sont confrontés au changement.

## **Évolution de carrière**

Si, comme nous l'avons évoqué plus haut, le cheminement de carrière linéaire habituel ne s'applique plus automatiquement face à la réalité changeante du travail, que peut-on faire pour aider les cadres à gérer leurs propres perspectives de carrière ?

Certaines organisations syndicales ont créé des services innovants à l'intention de leurs adhérents. C'est le cas de Connect, le syndicat des cadres de British Telecom, qui a inauguré son service d'orientation professionnelle Opus<sup>2</sup> Careers Advice en janvier 2002. Opus<sup>2</sup> fait appel aux services de conseillers qualifiés et expérimentés et propose actuellement deux programmes, l'un axé sur l'évaluation de la carrière et l'autre sur la recherche d'entretiens. Chacun a une durée de quatre à six semaines, à partir de cinq séances d'orientation de 40 minutes, par téléphone ou par contact direct. Le coût de ce programme pour les adhérents de Connect (290 € environ) est inférieur à celui des services commerciaux équivalents et inclut une première séance gratuite d'une demi-heure pour permettre à chacun de voir s'il répond à ses besoins. Des séances en tarif horaire sont également prévues (100 € par heure).

Au départ, Opus<sup>2</sup> était réservé aux adhérents de Connect, mais il est maintenant accessible (à un prix légèrement supérieur) à des adhérents d'autres syndicats et (pour un prix supérieur encore) à des non syndiqués.

Un autre syndicat britannique, Prospect, utilise aussi Opus<sup>2</sup>, bien qu'il ait son propre programme d'orientation de carrière, CareerPlus, proposé aux adhérents sous la forme d'une série de fiches de travail par le truchement d'Internet. CareerPlus comporte plusieurs modules sur la formation continue, les compétences, la formation et le mentorat et la recherche d'un emploi. Les adhérents progressent à leur rythme pendant leur temps libre.

En Suède, SIF a depuis de nombreuses années un programme d'orientation de carrière à l'intention de ses adhérents. Il a notamment été un des premiers à utiliser l'Internet pour dispenser à ses adhérents son service d'assistance professionnelle (Karriärcoach), un outil virtuel conçu pour aider chacun à analyser des perspectives professionnelles. Les adhérents de SIF reçoivent un mot de passe qui leur permet de progresser seuls dans le programme pendant leur temps libre. Ce n'est là qu'un des outils de perfectionnement innovants mis au point par SIF à l'intention de ses adhérents et accessibles par l'Internet ou sur CD-ROM.

SIF a également prévu pour ses adhérent un service d'assistance professionnelle individuel dispensé pendant des entrevues.

Dans les pays scandinaves toujours, le syndicat finlandais Insinööri IL propose à la fois à ses adhérents un service d'orientation par l'Internet pour la recherche d'un meilleur emploi ainsi que des cours plus traditionnels sur des thèmes comme l'orientation professionnelle et la manière de postuler un emploi. Insinööri IL propose un conseil juridique aux adhérents qui négocient leur contrat et leur salaire avec un nouvel employeur.

En Finlande, TEK propose aussi un service d'orientation professionnelle à ses 60.000 adhérents. Il explique à son propos : "Nous pouvons vous aider à analyser votre expérience professionnelle et vos atouts personnels. Il vous sera ainsi plus facile de choisir l'orientation à suivre. Nous pouvons vous aider à trouver des informations sur les possibilités de perfectionnement et de formation complémentaire. Vous pouvez également assister aux activités que nous organisons dans ce domaine en fonction des besoins de nos adhérents."

En Norvège, le syndicat des ingénieurs FLT met actuellement au point un programme d'orientation de carrière pour ses adhérents. Il se composera notamment de séances individuelles et de ressources en ligne.

Le syndicat danois Finansforbundet propose aussi une aide à l'orientation professionnelle et au perfectionnement personnel et professionnel des cadres. Cela va d'entretiens individuels d'orientation (sur les options adaptées en matière d'apprentissage tout au long de la vie, par exemple) à des séances de soirée ou des journées entières consacrées à des thèmes particuliers adaptés aux cadres. Finansforbundet affirme que son initiative rencontre un grand succès et compte chaque année un taux de participation de 15% des cadres affiliés à son organisation.

Le syndicat belge des cadres LBC-NVK organise depuis plusieurs années ses ateliers d'orientation professionnelle pour ses adhérents. Dans sa forme actuelle, il comporte deux sessions par an, chacune accessible à 25 participants. Le syndicat espère pouvoir étendre cette initiative à partir de janvier 2005 pour permettre à quelque 200 adhérents d'en profiter chaque année.

### ***Agences d'emploi***

Dans de nombreux pays, une des tâches jouées dans le passé par les organisations syndicales était de fournir directement des emplois à leurs adhérents. C'était surtout le cas des syndicats professionnels, dans le cadre des mécanismes mis en place pour réglementer l'accès à certaines professions et éviter une dilution des compétences professionnelles. Il n'est donc pas surprenant que certains syndicats cherchent maintenant à recréer un service similaire pour les catégories de cadres.

Le TEK, en Finlande, offre à ses adhérents un service de recrutement fonctionnant sur son site Internet. Les employeurs peuvent y annoncer gratuitement les vacances de postes d'ingénieur et de fonctions techniques. Les adhérents ont accès à cette base de données et ils peuvent aussi déposer leur CV en ligne (en finnois et en anglais). Les CV peuvent être consultés par les employeurs désireux d'embaucher de nouveaux salariés.

Un service très semblable est proposé par un autre syndicat finlandais, Insinöörlitto IL.

Au Royaume-Uni, Connect a décidé de créer sa propre agence d'emploi au début des années 1990, à une époque où British Telecom avait mis en place des programmes de départ volontaire à l'intention d'un grand nombre d'adhérents du syndicat. La plupart n'avaient jamais eu d'autre employeur que BT et la recherche d'un autre employeur représentait pour eux un défi de taille.

Ce service a été baptisé Opus<sup>2</sup>, du même nom que le service d'orientation professionnelle de Connect. Opus<sup>2</sup> fonctionne essentiellement sur le même modèle que les agences d'emploi privées. Les candidats remplissent un formulaire d'inscription, déposent un CV, etc., et ces informations sont encodées dans une base de données qui seront par la suite collationnées avec les offres d'emplois. Les candidats reçoivent des conseils sur la manière de présenter leur CV. Ils sont invités à des entrevues personnelles qui leur permettent de discuter des possibilités existantes qui peuvent être, en l'occurrence, de prendre un statut de sous-traitant indépendant. Dans ce cas, ils peuvent aussi bénéficier de conseils pour fonder leur propre société.

Les vacances de postes sont publiées sur le site d'Opus<sup>2</sup>. Selon Connect, l'avantage de ce système d'agence pour l'emploi est qu'il incite l'adhérent qui perd son emploi à rester fidèle au syndicat. Opus<sup>2</sup> demande une participation de l'employeur qui embauche un de ses candidats, le barème étant fixé à 20% du salaire de la première année.

En France, les cinq plus grandes fédérations syndicales se sont regroupées pour créer, avec l'association du patronat MEDEF, une association sans but lucratif, l'*Association pour l'emploi des cadres* (APEC), qui dispose d'un service d'offre d'emplois par Internet à l'intention des cadres (mais aussi pour les jeunes ayant une spécialisation professionnelle). L'APEC affirme qu'à ce jour, 25.000 entreprises et 400.000 particuliers ont eu recours à ses services. Le site peut proposer à un moment donné quelque 10.000 emplois et les particuliers peuvent aussi y publier leur CV. L'APEC est ouverte à tous les cadres, y compris ceux qui ne sont pas affiliés aux organisations participantes.

### **Comparaison des salaires**

Alors que, dans le passé, les salaires faisaient l'objet d'une négociation collective dans de nombreux pays, c'est de moins en moins le cas aujourd'hui, surtout pour les cadres. Malheureusement le rapport de forces entre l'employeur et le salarié isolé est tel que celui-ci doit parfois accepter un salaire inférieur

au barème en vigueur. Cette situation est d'autant plus fréquente lorsqu'il s'agit de négociations entre sous-traitants et travailleurs pour compte propre.

Plusieurs syndicats ont commencé à prendre des mesures pour tenter de contrer cette tendance. La CFDT Cadres (France), par exemple, a mis sur pied l'*Observatoire du salaire des cadres et de leurs revenus* (OSCAR), un dispositif permettant aux adhérents de contrôler et analyser l'évolution de leur salaire au cours des cinq années écoulées et de le comparer à la moyenne du secteur professionnel.

En Suisse, //syndikat, un syndicat en ligne qui rassemble les cadres du secteur des nouvelles technologies de l'information, secteur réputé pour l'individualisme qui y règne, encourage ses adhérents et ceux qui envisagent de s'affilier à comparer leur salaire à la moyenne de l'industrie en utilisant un logiciel en ligne baptisé Salary Checker. Plus les personnes utilisant le logiciel sont nombreuses, plus les informations qu'il contient sont pertinentes, chacun fournissant ses données personnelles. Selon //syndikat, grâce aux chiffres fournis par plusieurs milliers de travailleurs, le Salary Checker est maintenant représentatif des salaires payés dans le secteur.

Des formules similaires à celle proposée en Suisse ont été mises en place par des syndicats autrichiens et néerlandais. La plus ambitieuse est le Wage Indicator, hébergé par le site [www.wageindicator.org](http://www.wageindicator.org) et qui a été lancé en juillet 2004. La fédération syndicale néerlandaise FNV est un des partenaires de ce projet qui propose des comparaisons salariales portant sur 1.700 professions. Le projet Wage Indicator compte aussi des partenaires en Allemagne, en Belgique, au Danemark, en Espagne, en Finlande, en Italie, en Pologne et au Royaume-Uni.

### ***Offre de cours de formation et d'apprentissage tout au long de la vie***

Comme nous l'avons vu, bien que l'apprentissage tout au long de la vie ait été un thème récurrent des initiatives européennes pour l'emploi, dans les faits la proportion de travailleurs européens qui obtiennent une formation est extrêmement bas. Un problème pourrait venir de l'attitude des employeurs qui considèrent encore la formation professionnelle – même pour les cadres – comme un coût et non comme un investissement.

Les syndicats peuvent contribuer de diverses manières à ce qu'une formation soit effectivement accessible à leurs adhérents. Tout d'abord, pour beaucoup d'organisations syndicales, il s'agit là d'un thème de premier plan qu'il faut aborder dans la négociation collective. Le syndicat belge des cadres LBC-NVK résume une opinion fort répandue lorsqu'il dit que "la formation et le recyclage sont des droits fondamentaux et nous essayons à tout prix de les faire reconnaître dans les conventions collectives, tant dans l'entreprise qu'au niveau sectoriel".

Dans beaucoup de pays, des syndicats participent de façon active à des organisations et initiatives paritaires (syndicat-employeur) et tripartites (gouvernement-syndicat-employeur) pour la promotion de la formation professionnelle. En France, par exemple, la CFDT Cadres est un acteur essentiel du CESI (Centre d'enseignement scientifique et industriel). De même, le syndicat portugais de la banque SBSI est présent dans l'institut portugais de formation professionnelle pour le secteur bancaire, tandis qu'en Espagne, l'UGT est un partenaire du Plan 2004 pour la formation professionnelle continue.

D'autres syndicats sont liés par des partenariats avec des instituts d'enseignement. Le syndicat suédois SIF dit "coopérer avec des collèges et universités pour permettre à ses adhérents de participer à des cours et programmes spécifiques. À titre d'exemple, un quota est réservé aux adhérents du SIF dans un

cours de gestion de projets. Le SIF prend à sa charge le coût de la formation tandis que l'employeur permet au salarié de suivre les cours pendant les heures de travail."

Certains syndicats organisent eux-mêmes tout un éventail de cours de formation à l'intention de leurs adhérents. Bien qu'on y trouve des cours traditionnels conçus pour des militants syndicaux dans des matières telles que la représentation des membres ou la sécurité et l'hygiène professionnelles, les syndicats s'efforcent de plus en plus de répondre aux besoins de leurs adhérents en matière de qualifications professionnelles.

Le SIF, par exemple, organise chaque année une quinzaine de séminaires s'adressant spécialement aux cadres, chacun d'eux étant axé sur un thème lié au travail. En Finlande, le TEK organise chaque année près de 35 conférences et ateliers de formation conçus pour répondre aux besoins de leurs adhérents. Un autre syndicat scandinave, HTF (Suède), organise lui aussi des séminaires et des cours pour les cadres. Comme il le dit, "nous aidons ces adhérents à constituer des réseaux et développer leurs qualifications dans des matières qui comptent à leurs yeux".

Le syndicat norvégien des techniciens et cadres FLT est allé plus loin en créant, sous le nom Addisco, un organisme et un site Internet ayant pour objet la formation professionnelle. Addisco propose toute une série de cours à des niveaux différents, y compris un MBA en gestion technologique. Ce programme a été mis au point en Australie par le syndicat des ingénieurs et scientifiques APESMA en collaboration avec des universités australiennes. Addisco l'a adapté aux besoins des étudiants norvégiens. Plusieurs syndicats britanniques proposent aussi ce MBA à leurs adhérents.

D'autres syndicats organisent aussi des formations pour les cadres. Au Royaume-Uni, le PCS propose à ses adhérents des formations en ligne dans son centre de formation ouvert du centre de Londres. Au Portugal, le SBSI organise chaque année un programme de formation pour cadres de la banque axé sur les changements que traverse le secteur. Il se compose de cours traditionnels, mais aussi de séminaires et d'ateliers.

Le SBSI veut aussi répondre aux besoins particuliers des jeunes soucieux d'améliorer leurs compétences et qualifications professionnelles afin d'élargir leurs perspectives de carrière et qui participent avec zèle aux formations qu'il organise. D'après le syndicat, bien que cette formation suppose un coût, celui-ci est amorti par l'attachement qu'éprouvent en conséquence les jeunes adhérents envers leur syndicat.

### ***Travailleurs indépendants et autonomes***

Si l'ère du commerce électronique est aussi l'ère du travailleur à distance, comme le faisait remarquer Tom Malone, du MIT, les organismes qui se prétendent des agents des relations du travail devraient peut-être s'adresser à cette catégorie professionnelle. Cela intéresse surtout les syndicats représentant les cadres dont beaucoup, auparavant salariés, ont choisi de s'installer en tant que sous-traitants indépendants pour parfois fournir des services à leur ancien employeur.

En toute logique, les syndicats veulent s'assurer que les entreprises n'essayent pas de se décharger de leurs obligations sociales et légales sur leurs salariés en encourageant de prétendues formules de travail pour compte propre dans lesquelles le travailleur conserve en réalité une quasi relation d'emploi avec l'entreprise.

Par contre, beaucoup de travailleurs exerçant des fonctions de cadre choisissent spontanément de travailler avec un statut d'indépendant à part entière. Beaucoup étaient auparavant membre d'un syndicat et se pose alors la question de savoir dans quelle mesure les syndicats s'adaptent pour répondre aux besoins de ces travailleurs.

Plusieurs organisations syndicales ont déjà pris des dispositions en ce sens, dont UNI qui a organisé plusieurs tables rondes sur la question, la dernière en mai 2004.

Aux Pays-Bas, FNV Bondgenoten a choisi de créer un nouveau syndicat spécialement pour les travailleurs indépendants. Il a vu le jour en 2000 et comptait un millier d'adhérents fin 2001 puis 5.750 en 2004. Cette création a été décidée en partie parce beaucoup d'adhérents de FNV Bondgenoten, salariés à l'époque, manifestaient la volonté de devenir indépendants tout en restant affiliés au syndicat.

Le nombre des travailleurs indépendants a fortement augmenté pendant les deux dernières décennies aux Pays-Bas. Le nouveau syndicat entend venir en aide à ses adhérents indépendants en répondant à leurs besoins propres, par exemple en matière financière, de fiscalité, de sécurité sociale, d'assurance professionnelle, de comptabilité et pour la constitution de réseaux. Il collabore notamment avec le syndicat du bâtiment affilié à FNV qui compte près de 5.000 indépendants dans ses rangs.

Au départ, la décision de syndicaliser les indépendants a dû surmonter une opposition à l'intérieur du syndicat, certains membres prétendant que les travailleurs indépendants détournent les emplois existants et sapent les conventions collectives. Mais dans la pratique, le syndicat en a retiré des avantages, le moindre n'étant pas qu'il est maintenant mieux informé, par son réseau de travailleurs indépendants, de l'évolution de l'entreprise et qu'il est mieux en mesure de suivre la création de nouvelles entreprises.

L'expérience du syndicat suédois SIF est similaire. Il a discuté de la question des indépendants en 1996 et, après ce qui fut qualifié d'un débat animé, il a convenu de les accepter dans le syndicat. La nouvelle formule est entrée en vigueur en 1998. En Suède comme aux Pays-Bas, beaucoup de travailleurs syndiqués avaient perdu leur emploi et avaient été poussés à prendre le statut de travailleur indépendant.

Le SIF compte actuellement quelque 3.000 indépendants dans ses rangs. Au départ, il proposait une aide au marketing financier pour favoriser le recrutement et, en 2002, il a lancé une campagne de recrutement par télémarketing particulièrement fructueuse. Maintenant, le syndicat voudrait que sa section des indépendants puisse s'autofinancer. Les principaux produits d'appel du syndicat sont une assurance intéressante et un service de conseil juridique pouvant intervenir dans des domaines tels que la rédaction d'un contrat ou les recours devant les tribunaux.

Quoi qu'il en soit, le SIF fait remarquer que ses adhérents indépendants ont besoin de services personnalisés, ce qui pourrait entraîner une individualisation des services offerts par les syndicats, et avoir une incidence sur les ressources des syndicats et sur leur organisation interne.

En Allemagne, Ver.di constate une augmentation nette du nombre de ses adhérents indépendants, qui étaient 33.000 à l'été 2004. Ces indépendants ont accès à tous les services habituellement proposés aux membres de Ver.di, mais ils ont aussi des services spécialement conçus pour répondre à leurs besoins, de même que leur site Internet propre. Le syndicat affirme sa volonté d'assimiler les travailleurs indépendants aux cadres et de ne pas les reléguer au rang de travailleurs de seconde zone.

Les permanents de Ver.di reçoivent une formation pour les sensibiliser aux problèmes des indépendants, en matière de contrats notamment.

Au Danemark, HK compte entre cinq et six mille indépendants sur un total de 370.000 adhérents. Ce sont notamment des comptables, des spécialistes des TI, des graphistes et des interprètes. HK a publié un manuel détaillé à leur intention, le seul actuellement disponible sur le marché danois, et qui est un succès de vente auprès des travailleurs non affiliés au syndicat. HK leur a également consacré un site Internet propre : [www.freelancer.dk](http://www.freelancer.dk).

En France, la CFDT Cadres pilote également un *Réseau Professionnels autonomes* (RPO), lancé à titre expérimental en septembre 2002 pour une durée de trois ans. Ce réseau (limité au départ à Paris et la région parisienne) propose aux adhérents une information professionnelle et une assistance juridique liée à leur cotisation et va prochainement ajouter de nouveaux services (comme l'assurance sociale et la pension) pour un coût supplémentaire.

Pour la CFDT Cadres, l'initiative RPO vise à démontrer que les syndicats ont un rôle à jouer dans le monde du travail et peuvent représenter les travailleurs sous de nouvelles formes. Les catégories professionnelles visées par le RPO sont par exemple les consultants, les graphistes, les ingénieurs en logiciel et les journalistes free-lance. Il s'agit de personnes instruites et qualifiées qui, selon le syndicat, sont en marge de la main-d'œuvre salariée et dont les droits doivent être mieux protégés. Cependant, le projet n'a guère convaincu les travailleurs indépendants de l'intérêt de s'affilier et compte actuellement quelque 300 adhérents.

Au Royaume-Uni et en Irlande, le syndicat Amicus qui a récemment vu le jour (et, avant lui, MSF, un de ses fondateurs) regroupe depuis 1995 les consultants indépendants des TI dans sa Information Technology Professionals Association. Cette ITPA est une section autonome comptant plusieurs milliers de membres. Elle propose des services de conseil spécialisé et la possibilité d'adhérer à un réseau de professionnels des TI. Il a notamment contribué à la percée du syndicat dans des entreprises dans lesquelles il s'était avéré difficile, voire impossible de s'implanter dans le passé.

### ***Mobilité internationale***

Comme le souligne le Plan d'action de la Commission en matière de compétences et de mobilité, une économie européenne de la connaissance devrait se bâtir de plus en plus sur une main-d'œuvre mobile et une mobilité géographique croissante entre les États membres. Ce thème est également retenu par la nouvelle Stratégie européenne pour l'emploi adoptée à l'été 2003 par le Conseil de l'UE.

Les syndicats s'étant développés sous la forme d'organisations basées dans un État-nation, avec des structures et une organisation des services axées sur la population active dudit pays, la multiplication des travailleurs exerçant leurs activités par-delà les frontières nationales pose incontestablement de nouveaux défis. Les cadres en particulier sont de plus en plus appelés à travailler à l'étranger pendant une partie de leur vie professionnelle.

De ce fait, chaque syndicat développe de plus en plus ses services en conséquence. Le TEK (Finlande) en est un exemple. "Nous aidons nos adhérents à trouver un travail à l'étranger et leur donnons des conseils sur les canaux de recherche d'emploi internationaux. Nous publions des guides reprenant des informations et des conseils sur les conditions de travail et de vie dans d'autres pays de l'Union européenne et en dehors de celle-ci."

En France, l'organisme paritaire *Association pour l'emploi des cadres* (APEC), dont nous avons déjà parlé, coordonne les activités de soutien aux cadres travaillant dans d'autres pays de l'Union européenne et aux États-Unis.

Il s'agit ici aussi d'un domaine propice à la coordination syndicale. UNI a pour sa part créé le Passeport UNI qualifié de "clé de la stratégie de solidarité destinée à aider les travailleurs syndiqués mobiles à relever les défis du 21<sup>e</sup> siècle." L'idée de départ est que des adhérents d'un syndicat peuvent demander un passeport UNI qui leur permettra de faire appel aux services d'un syndicat affilié à UNI dans le pays où ils partiront travailler.

L'importance du soutien offert varie d'un syndicat à l'autre, ceux-ci décidant dans quelle mesure ils veulent s'impliquer dans ce programme. UNI essaie actuellement de persuader ses affiliés de créer une page spéciale "Passeport" sur leurs sites Internet pour décrire aux utilisateurs potentiels du programme le niveau d'assistance qu'ils peuvent attendre. Un syndicat ayant fait œuvre de pionnier à cet égard est l'italien FABI qui consacre une page spéciale de son site au Passeport UNI, à l'adresse suivante : [www.fabi.it/passport/inglese/index.htm](http://www.fabi.it/passport/inglese/index.htm).

Eurocadres a aussi un guide en ligne pour les travailleurs mobiles en Europe, qui s'adresse plus particulièrement aux cadres. Ce manuel peut être consulté sur son site Internet, à [www.eurocadres.org/mobilnet](http://www.eurocadres.org/mobilnet).

### ***Communiquer avec les cadres : optimiser les possibilités des nouvelles technologies***

Il a été beaucoup question dans ces pages des initiatives faisant appel aux nouvelles technologies, et notamment de l'utilisation innovante des sites Internet et des outils du multimédia, comme le CD-ROM interactif.

Presque toutes les organisations syndicales utilisent maintenant le courrier électronique et les sites Internet pour communiquer avec leurs membres. Dans les réponses à l'enquête qui a servi à la préparation de ce rapport, des syndicats de l'Europe entière – du PAM en Finlande au SBSI au Portugal – ont souligné l'importance de ces outils pour leur communication avec les cadres. Ils reconnaissent surtout un intérêt particulier aux zones des sites Internet protégées par un mot de passe qui en limite l'accès aux seuls adhérents.

La réponse du syndicat britannique Connect est caractéristique des réponses reçues : "Connect dispose des adresses électroniques de près de 80% de ses adhérents. Le courrier électronique est devenu le principal moyen de communication avec les adhérents, et même avec d'autres travailleurs lorsque nous avons leur adresse. Le site Internet fait l'objet d'une utilisation similaire. À titre d'exemple, les propositions d'adhésion s'accompagnent d'une adresse URL qui renvoie à notre site Internet où l'intéressé peut s'affilier en ligne. De plus en plus de nouveaux adhérents s'affilient de la sorte. Nous utilisons aussi le courrier électronique et l'Internet pour des scrutins électroniques sur des accords salariaux ou d'autres thèmes de négociation. Le taux de participation à ces scrutins électroniques dépasse généralement les 60%, ce qui est bien supérieur à la moyenne des scrutins syndicaux au Royaume-Uni".

Le service d'envoi de messages courts (SMS ou Textto) sur téléphone portable est un autre outil technologique en cours d'essai. En Italie, FABI expérimente l'utilisation de la messagerie textuelle pour contacter les cadres de la banque Findomestic.

Au Danemark, Finansforbundet permet à ses adhérents d'accéder à leur fiche personnelle par son site Internet pour, le cas échéant, actualiser ou corriger les données qu'elle contient. Au Royaume-Uni, PCS n'utilise pratiquement plus que des moyens électroniques pour communiquer avec les cadres affiliés à la Professional and Managers Association (PMA) qu'il a créée en 2001. PCS estime que, les cadres étant généralement des gens fort occupés, le recours à la communication électronique est le moyen le plus discret et le plus économique de maintenir le contact.

Les ressources disponibles sur un site Internet peuvent aussi se compléter par un système de centre d'appels. Le syndicat allemand Ver.di a, dans ce domaine, une longue expérience héritée de son prédécesseur qui avait créé le service d'aide en ligne pour télétravailleurs OnForTe (Online Forum Telearbeit) en 1997. OnForTe se voulait un point d'accès où le public, y compris les personnes non syndiquées, les travailleurs indépendants et les membres de comités d'entreprise pouvaient obtenir des renseignements sur tous les aspects du télétravail. Les demandes de renseignement simples étaient directement traitées par les agents du centre d'appels, les plus spécialisées étant transmises à des conseillers à même de fournir des renseignements de nature juridique, sur les contrats de télétravail et les problèmes liés à l'emploi autonome. Ver.di a aussi un service de centre d'appels similaire, Mediafon, à l'intention des travailleurs des médias.

Certains syndicats choisissent de franchir une étape supplémentaire en utilisant les nouvelles technologies à un échelon plus stratégique de manière à améliorer le service aux cadres. Ainsi, le syndicat autrichien des services, GPA, a créé au sein de son organisation plusieurs groupes d'intérêt regroupés sur le site Internet [www.interesse.at](http://www.interesse.at). Les cadres, par exemple, ont accès, via le site, au groupe d'intérêt work@professional. D'autres groupes d'intérêt, fonctionnant sur un mode similaire, ont aussi été créés pour les travailleurs atypiques, comme les indépendants ((work@flex), le personnel des services sociaux (work@social), les travailleurs des TI (work@IT), le personnel de l'enseignement (work@education), les travailleurs itinérants qui opèrent hors de leur bureau d'attache (work@external) et les travailleurs migrants (work@migration). Chaque groupe d'intérêt a sa propre page sur le site Internet; elle permet d'accéder à des informations, des nouvelles et des forums de discussion interactifs.

Le GPA voit dans ces groupes d'intérêt une nouvelle dimension – la troisième – à la démocratie interne du syndicat, qui vient s'ajouter aux structures régionales et sectorielles traditionnelles. Les membres choisissent eux-mêmes le groupe d'intérêt qui leur semble le mieux correspondre au travail qu'ils font. L'existence de ces groupes d'intérêt est reconnue dans les statuts du GPA et ils sont autonomes; chacun d'eux envoie une délégation au Comité exécutif et au Forum du GPA.

work@professional a été un des premiers groupes d'intérêt à voir le jour. Le GPA estime que l'Autriche compte quelque 150.000 cadres dans le secteur privé, dont 30.000 sont affiliés au GPA. Ces gens détiennent des postes clés dans l'entreprise et la société et le syndicat estime qu'ils jouent aussi un grand rôle dans son développement.

L'exemple le plus frappant d'un syndicat ayant mis l'Internet au centre même de son action et à en avoir fait le fondement de son existence est celui du syndicat "virtuel" suisse //syndikat dont nous avons parlé plus haut. Créé en janvier 2002, //syndikat s'adresse aux salariés et aux indépendants travaillant en ligne dans des secteurs tels que les nouvelles technologies, les technologies de l'information, la finance

et les services. Il réclame pour ses membres des conditions de travail adéquates, une meilleure protection contre le stress au travail, un enrichissement professionnel et personnel et, pour les travailleurs indépendants, une rémunération proportionnelle à leur travail.

### **Conclusion : Une organisation syndicale avec des thèmes plus larges**

Pour représenter efficacement les cadres, les syndicats doivent comprendre leurs besoins et leurs préoccupations. Leur sens de la solidarité collective doit être moins aigu que dans d'autres catégories de travailleurs et leur tradition syndicale est certainement moins forte, ce qui prive donc les syndicats d'un argument qu'ils auraient pu faire jouer en leur faveur. Les cadres attendent des syndicats qu'ils fassent preuve de professionnalisme et qu'ils fournissent les services dont leurs membres ont besoin de manière efficace.

L'élément à retenir est que les services que les syndicats peuvent offrir sont en concurrence. Le tableau qui suit<sup>9</sup> tente d'identifier les besoins à caractère professionnel que peut avoir un cadre éventuellement lié par contrat plutôt que par une relation d'emploi traditionnelle, ou qui travaille à l'extérieur, ou encore qui travaille pour des clients différents. Bien que, à plus d'un égard, ces besoins soient comparables à ceux pouvant être satisfaits par le biais de structures de relations du travail de type traditionnel, d'autres organismes peuvent leur proposer des solutions, ce dont ils ne se privent pas d'ailleurs : une difficulté d'ordre professionnel pourrait être garantie au même titre, par exemple, qu'une assurance contractée pour le dépannage d'un véhicule ou pour l'entretien d'appareils électroménagers.

Négociation des salaires ou honoraires	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Agents</li> <li>• Cours commerciaux de formation à la négociation et à l'affirmation de soi pour ceux qui négocient pour leur propre compte</li> </ul>
Conseil en matière de sécurité et d'hygiène	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Assistance téléphonique commerciale</li> <li>• Services de conseil par Internet</li> <li>• Experts-conseil</li> <li>• Médecins</li> </ul>
Droits en matière d'emploi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Juristes/avocats</li> <li>• Experts-conseil</li> <li>• Assistance téléphonique commerciale</li> </ul>
Défense en matière disciplinaire	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Juristes/avocats</li> <li>• Experts-conseil</li> </ul>
Conseil fiscal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comptables</li> <li>• Assistance téléphonique commerciale</li> <li>• Services spécialisés dans le conseil fiscal</li> </ul>
Activités sociales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Associations virtuelles</li> <li>• Réseaux informels</li> <li>• Insistance sur le voisinage plutôt que sur les collègues</li> </ul>
Conseil juridique	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Juristes/avocats</li> <li>• Assurance de défense en justice</li> </ul>

<sup>9</sup> Extrait de travaux réalisés par Andrew Bibby pour le Rapport mondial sur l'emploi 2001 (Organisation internationale du travail).

	(éventuellement en complément d'autres assurances)
Santé physique et psychologique	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Médecins/services de santé</li> <li>• Thérapies privées</li> </ul>
Pensions / protection sociale	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compagnies d'assurance privées</li> <li>• Conseillers financiers privés/courtiers</li> </ul>
Égalité des chances	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Experts-conseil</li> <li>• Assistance téléphonique commerciale</li> </ul>
Recherche de travail	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Réseaux informels</li> <li>• Services virtuels (monster.com, etc.)</li> <li>• Associations professionnelles/coopératives</li> </ul>
Accès à la formation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instituts d'enseignement</li> <li>• Centres de formation privés</li> </ul>

Ces prestataires de services peuvent se présenter sous la forme de sociétés commerciales ou d'associations ou sociétés mutuelles professionnelles sans but lucratif. Quoi qu'il en soit, tous concurrencent les services proposés par les syndicats et constituent de ce fait une menace pour les recettes tirées des cotisations et pour l'influence du syndicat.

On voit donc que l'existence même des syndicats n'a rien d'acquis. Toutefois, ils ont des atouts, à condition de savoir tirer le meilleur parti des possibilités que leur offre leur rôle de représentation solidement établi dans de nombreuses entreprises et industries et du fait qu'ils sont déjà fermement implantés sur de nombreux lieux de travail où ils jouissent d'un statut de partenaire social dûment reconnu.

Comme nous l'avons vu dans notre analyse des initiatives prises vis-à-vis des travailleurs indépendants, les syndicats qui veulent relever ces nouveaux défis vont peut-être devoir repenser leur organisation interne. Plutôt qu'un service collectif dispensé à un groupe de travailleurs par le biais de la négociation collective par exemple, les cadres attendraient davantage un service individualisé, ce qui peut bien sûr être onéreux en termes d'effectifs et de ressources. Le syndicat qui voudra répondre de manière adéquate aux besoins des cadres devra sans doute s'attendre à devoir procéder à un réexamen de ses niveaux d'effectifs et de ses structures opérationnelles.

Les structures démocratiques des syndicats ne sont pas non plus à l'abri. De même que les structures hiérarchiques traditionnelles des entreprises ont perdu de leur pertinence, celles des syndicats pourraient bien être remises en cause. On peut supposer que, dans le cas des cadres à tout le moins, les structures syndicales traditionnelles fondées sur des réunions de départements ou de sections locales vont de plus en plus accuser des carences en tant que mécanismes démocratiques, ne fût-ce que parce que le travail itinérant et le télétravail ont pour résultat que les travailleurs ont moins souvent l'occasion de se réunir que dans le passé.

Nous avons déjà vu lors de l'examen du rôle accordé aux groupes d'intérêt dans les structures du GPA en Autriche qu'un syndicat s'est déjà attaqué à ce problème. Il faut aussi noter que les nouvelles formes de communication électronique permettent de mettre en réseau les adhérents d'un syndicat, où qu'ils se trouvent, beaucoup plus facilement qu'avant et qu'elles offrent par conséquent de nouvelles possibilités pour la vie démocratique d'un syndicat.

Enfin, les syndicats devraient sentir de plus en plus le besoin de surmonter les limites auxquelles ils se heurtent en tant qu'organisations implantées dans un seul État-nation. Les sociétés multinationales opèrent déjà sans peine par-delà les frontières nationales, ce qui peut expliquer en partie la mobilité géographique croissante des cadres. Les syndicats du vingt-et-unième siècle vont devoir faire montre – tant pour des raisons pratiques qu'idéologiques - d'un nouvel engagement international.

On le voit donc, des défis de taille se posent aux syndicats, en particulier à ceux qui désirent syndiquer les cadres. Cependant, à une époque d'évolution constante des expériences professionnelles, ils conservent un rôle important qui est d'aider ces travailleurs à répondre à leurs besoins en matière d'employabilité et d'adaptabilité. Le présent rapport a tenté de montrer que de nombreuses organisations syndicales sont déjà engagées sur la voie qui leur permettra d'atteindre cet objectif.