



# Employabilité et adaptabilité des cadres

Rapport rédigé pour UNI-Europa



Auteur: Andrew Bibby, UK, [www.andrewbibby.com](http://www.andrewbibby.com)

Editeur: UNI  
8-10 Avenue Reverdil  
CH-1260 Nyon  
Tel.: +41 22 365 21 00  
Fax: +41 22 365 21 21  
E-mail: [contact@union-network.org](mailto:contact@union-network.org)  
Web-Site: <http://www.union-network.org>

03-2003 / Ref. Nr. 06

# Employabilité et adaptabilité des cadres

## Rapport rédigé pour UNI-Europa

### **REMARQUE :**

Ce rapport a été élaboré dans le contexte d'une initiative prise par le comité des cadres d'UNI-Europa en vue d'étudier les moyens de maintenir l'employabilité et l'adaptabilité des cadres dans la nouvelle économie.

UNI-Europa définit un cadre comme suit :

Un employé :

- a) qui a terminé des études ou une formation professionnelle dans l'enseignement supérieur ou possède une expérience reconnue comme équivalente dans le domaine scientifique, technique ou administratif ; et
- b) qui assume, en tant que salarié, des fonctions essentiellement intellectuelles exigeant un haut degré de jugement et d'initiative et impliquant un niveau relativement élevé de responsabilités.

Ce terme devrait aussi couvrir toute personne qui, tout en possédant les caractéristiques énoncées en a) et b) ci-dessus, s'est vu déléguer, par la direction générale de son employeur et sous l'autorité de celle-ci, des responsabilités de planification, de gestion, de contrôle et de coordination des activités d'une partie d'une entreprise ou d'une organisation et l'autorité y afférente sur d'autres personnes.

Ce rapport a pu s'inspirer des résultats d'un questionnaire envoyé par UNI-Europa à ses affiliés en automne 2002. Des réponses sont parvenues des syndicats suivants : CFDT- Cadres (France), Connect (Royaume-Uni), FABI (Italie), FIBA - CISL (Italie), Finansforbundet (Danemark), Fisascat - CISL (Italie), GPA (Autriche), LBC - NVK (Belgique), PAM (Finlande), PCS (Royaume-Uni), SBSI (Portugal), SIF (Suède), SINDETELCO (Portugal), SUORA (Finlande). Prospect (Royaume-Uni) a également fourni des informations utiles. L'auteur adresse ses remerciements à tous les syndicats qui lui ont apporté leur aide dans le cadre de l'élaboration de ce rapport.

## **INTRODUCTION : UNE PÉRIODE DE BOULEVERSEMENTS**

Le monde du travail connaît une évolution rapide.

Les hypothèses confortables relatives à la nature des emplois et à l'emploi en général sur lesquelles individus et sociétés pouvaient se baser il y a une génération encore ne semblent plus valables aujourd'hui. Un emploi n'est plus nécessairement un emploi à vie. Les carrières ne suivent plus toujours une progression linéaire ascendante rassurante. Les vieilles structures hiérarchiques du monde du travail, datant des approches de « la gestion scientifique » du début du vingtième siècle, sont remises en question et, dans certains cas, démantelées.

La manière d'aborder le travail est elle aussi en pleine évolution. Le développement des technologies de l'information et de la communication a non seulement précipité l'apparition d'outils de travail novateurs mais a aussi profondément changé le fonctionnement des entreprises. Le travail n'est plus obligatoirement soumis à des limites temporelles et spatiales claires : le développement du travail mobile et du télétravail prouve que le travail peut se faire loin du bureau ou du lieu de travail traditionnel tandis que la frontière entre temps de travail et temps libre devient de plus en plus floue.

Les relations d'emploi évoluent elles aussi. De nouvelles formes de relations contractuelles apparaissent hors du modèle traditionnel de contrat employeur/ employé sur lequel se basent tant de lois relatives à l'emploi et à la sécurité sociale. Nous pensons par exemple ici au travail intérimaire et à l'externalisation d'activités confiées à des contractants indépendants, théoriquement non liés à la société qui externalise. Même lorsque la relation juridique employeur/employé reste inchangée, le contrat *implicite* entre la société et le travailleur – en vertu duquel un individu peut s'attendre à recevoir sécurité et rétribution en échange de sa fidélité à l'entreprise – a indubitablement changé. Les individus sont de plus en plus invités à assumer la responsabilité de leur propre vie professionnelle, de leur propre carrière, y compris la responsabilité de veiller à constamment réactualiser leurs compétences.

Cette nouvelle approche du travail est décrite sans fard dans une citation que le New York Times attribue à James Meadows, le vice-président des ressources humaines d'AT&T :

Les gens doivent se percevoir comme des indépendants, comme des marchands qui viennent dans cette société pour vendre leurs

compétences. Chez AT&T, nous devons mettre en avant l'idée que l'ensemble des emplois sont précaires, même si la plupart de nos travailleurs « précaires » se trouvent à l'intérieur de l'entreprise. Les « emplois » cèdent la place à des « projets » et à des « domaines de travail », une évolution qui crée une société où le nombre de « sans emploi » augmente mais pas celui de « sans travail ».

Ces tendances sont plus marquées dans certains domaines que dans d'autres. Néanmoins, dans son rapport 2001 à la Commission européenne, le groupe de travail de haut niveau sur les compétences et la mobilité affirme que « de plus en plus de personnes devront s'adapter à un changement d'emploi ou de carrière – requérant presque certainement des compétences différentes – au cours de leur vie professionnelle.<sup>(1)</sup> » Et d'avertir que

80% des compétences actuelles deviendront obsolètes d'ici 10 ans, tandis que dans le même temps, 80% de la main-d'œuvre aura des qualifications désuètes... »(2)

Selon certains, le rythme de changement est encore plus rapide. Une étude universitaire récente cite un directeur des ressources humaines du secteur des télécommunications, qui estime que 80% des emplois actuels seront obsolètes dans *cinq* ans. (3)

En tenant compte de toutes ces observations, nous pouvons peut-être résumer les changements fondamentaux comme suit :

- a) La convergence des **TIC et des technologies de la télécommunication** a créé un monde où d'énormes quantités d'informations très diverses peuvent être stockées, analysées et transmises sans effort sur de longues distances.
- b) Avec la **mondialisation** croissante de l'économie, le commerce international des services connaît un essor rapide. De grandes entreprises opèrent de plus en plus sur un plan multinational plutôt que dans un seul pays.
- c) La récente hégémonie d'une philosophie économique néo-libérale a été associée à un agenda international qui met l'accent sur la **libéralisation** et la **privatisation** économiques, agenda qui à son tour a engendré d'importants changements dans plusieurs secteurs importants de l'économie.
- d) De plus en plus, la valeur économique réside dans un capital intangible, en particulier humain, plutôt que dans le capital physique traditionnel. Une **société basée sur la connaissance** exige des emplois plus qualifiés, plus indépendants et plus créatifs.
- e) Cette évolution rend les approches traditionnelles du management

basées sur le commandement et le contrôle moins adéquates. Les hiérarchies se nivellent. Les entreprises adoptent de **nouveaux styles de management**. Certains prédisent une augmentation substantielle du nombre de nouvelles « entreprises-réseaux » interconnectées.

- f) Le vieux paradigme du travail, celui d'un travailleur à temps plein travaillant sous un contrat d'emploi pour un seul employeur chez qui il reste pendant de nombreuses années ou jusqu'à ce que sonne l'âge de la retraite, devient de plus en plus inapproprié. De **nouveaux types d'emploi plus souples** reposent sur différentes formes de relations contractuelles.
- g) Les idées traditionnelles de **planification de carrière** s'en trouvent bouleversées. On attend des travailleurs qu'ils fassent preuve de **plus de mobilité** que par le passé, qu'il s'agisse de mobilité entre entreprises ou de mobilité géographique. Il deviendra plus courant de travailler en dehors de son propre pays.
- h) Les compétences nécessaires pour travailler efficacement doivent être renouvelées en permanence par un processus d'**apprentissage tout au long de la vie**. Plutôt que de mettre l'accent sur l'acquisition de connaissances, on le met sur le développement des compétences. Les aptitudes à résoudre les problèmes, l'entregent, la capacité à travailler en équipe, l'adaptabilité, la pensée créative et la souplesse de réactions sont considérés comme de plus précieux atouts que les connaissances factuelles ou l'aptitude à exécuter des tâches répétitives.

Cadres, dirigeants et cadres supérieurs sont particulièrement touchés par ces évolutions. En effet, à certains égards, les pressions sont maximales pour ces travailleurs dont on attend qu'ils fassent œuvre de pionniers en tenant les rênes de leur organisation en des temps de bouleversements technologiques et managériaux rapides tout en endossant de nouvelles responsabilités en vue d'assurer leur propre carrière.

Les cadres ne sont certainement pas à l'abri des inconvénients qu'engendre le changement. Le processus de restructuration, d'écrasement des niveaux hiérarchiques et de dégraissage que beaucoup d'entreprises ont adopté dans les années 1990, par exemple, a eu pour effet d'éliminer quantités de postes de cadres moyens. De nombreux travailleurs plus âgés se sont retrouvés prématurément contraints de prendre une retraite anticipée.

Pour ceux qui ont gardé leur emploi, le stress lié au travail est devenu un problème majeur sur les lieux de travail.

Il serait toutefois erroné de faire croire que l'avenir est tout à fait sombre. Si l'évolution veut que, dans la production de biens et services,

la manière d'utiliser le capital humain devienne plus importante que l'exploitation du capital physique, alors la société de l'information et de la connaissance a de belles opportunités à offrir à des cadres hautement qualifiés. Nous sommes de plus en plus conscients que c'est vers la connaissance humaine et les compétences que nous devons nous tourner pour dynamiser la croissance économique.

Les cadres et managers sont à plus d'un égard les mieux placés pour récolter les fruits de la société de la connaissance, mais uniquement à condition qu'ils soient suffisamment capables de s'adapter à temps aux changements.

Le présent rapport étudie en détail les mesures que l'on prend en Europe, mais aussi dans d'autres parties du monde, pour promouvoir l'employabilité et l'adaptabilité des cadres. Nous commencerons par situer ce travail dans le contexte général des récentes évolutions stratégiques au niveau de l'Union européenne (et d'organismes internationaux tels que l'Organisation internationale du Travail). Nous étudierons ensuite les initiatives prises dans ce domaine par les partenaires sociaux, et en particulier par les syndicats. Comme le révélera cette étude, il existe des preuves irréfutables que de nombreux syndicats effectuent un précieux travail de pionniers pour soutenir leurs membres occupant des fonctions de cadres. Nous analyserons successivement divers aspects de leur travail : analyse des besoins, planification de carrière, fonctions d'intérimaires, offre de cours et de formations, soutien aux travailleurs indépendants, soutien aux travailleurs expatriés et utilisation des nouvelles technologies dans les relations entre les syndicats et leurs membres. Enfin, nous élargirons le propos pour évaluer brièvement les implications plus générales que pourraient avoir ces initiatives sur la manière dont les syndicats fonctionnent et s'organisent sur les lieux de travail du vingt et unième siècle.

## **LE CONTEXTE EUROPÉEN**

Depuis plusieurs années, l'Union européenne cherche à mettre en place un cadre stratégique approprié pour superviser les changements qui interviennent dans le travail, l'emploi et l'économie et nous affectent tous.

Une des conclusions essentielles du sommet d'Amsterdam de 1997 a été la nécessité pour l'Europe d'avoir une stratégie coordonnée pour l'emploi. La *Stratégie européenne pour l'emploi* définie par le Traité d'Amsterdam invite les États membres à élaborer leurs propres politiques d'emploi autour de quatre domaines prioritaires communs appelés « piliers ». Le sommet extraordinaire sur l'emploi, qui s'est tenu à Luxembourg en 1998, a entrepris de couler en textes concrets les préoccupations énoncées à Amsterdam et il a approuvé les premières orientations européennes en matière de politique de l'emploi. Deux des quatre « piliers » de la politique de l'emploi sont directement liés aux thèmes de ce rapport :

- L'employabilité : s'assurer que les individus peuvent acquérir les compétences requises pour saisir les opportunités d'emploi dans un monde en mutation rapide
- L'adaptabilité : élaborer de nouvelles méthodes de travail souples pour concilier sécurité et flexibilité

Un autre pilier nous intéresse aussi, vu la tendance de certains cadres à construire leur carrière en tant qu'indépendants :

- L'entrepreneuriat : faciliter la création et la gestion d'une entreprise ainsi que l'embauche de personnel

Enfin, le quatrième pilier concerne une question très chère aux syndicats depuis longtemps :

- L'égalité des chances : égalité entre hommes et femmes en termes d'accès à l'emploi et de traitement sur les lieux de travail

Conformément aux décisions du sommet de 1998, les États membres publient, dans le cadre du « processus de Luxembourg », des plans d'action nationaux annuels pour l'emploi. Le Fonds social européen est le principal instrument financier européen destiné à soutenir la mise en œuvre des plans d'action nationaux.

L'Union européenne a élaboré une approche stratégique pour amener l'Europe sur la voie de la société de l'information au moins depuis la publication du Livre blanc sur la croissance, la compétitivité et l'emploi en 1994 et du « rapport Bangemann » sur l'Europe et la société de l'information planétaire, un an plus tard. En 2000, le sommet historique de Lisbonne a adopté l'objectif stratégique de faire de l'Europe « l'économie basée sur la connaissance la plus compétitive et la plus dynamique du monde, capable d'une croissance économique durable accompagnée d'une amélioration quantitative et qualitative de l'emploi et d'une plus grande cohésion sociale ». Le sommet de Lisbonne a

notamment adopté les conclusions suivantes : « Accorder plus d'importance à l'éducation et à la formation tout au long de la vie, composante essentielle du modèle social européen, notamment en encourageant les partenaires sociaux à conclure des accords sur l'innovation et sur l'éducation et la formation tout au long de la vie en exploitant, grâce à une gestion souple du temps de travail et à l'alternance formation-emploi, la complémentarité entre cette éducation et cette formation et la capacité d'adaptation... » (4)

Le plan eEurope, qui a été adopté à Lisbonne en tant que maillon essentiel de cette stratégie, a depuis donné lieu à tout un éventail d'initiatives importantes. Le *Groupe de travail de haut niveau sur les compétences et la mobilité* a été créé en 2001 et a publié son rapport final en décembre de cette même année. Ces constatations ont fort influencé le contenu du Plan d'action en matière de compétences et de mobilité élaboré par la Commission européenne et publié en février 2002. Ce plan parle de la nécessité d'avoir « une main-d'œuvre disposant des compétences requises et des travailleurs capables d'assimiler et d'acquérir de nouvelles connaissances tout au long de leur vie professionnelle. Les stratégies visant à favoriser l'éducation et la formation tout au long de la vie et la mobilité sont essentielles... » (5)

La Commission a également mis sur pied le Groupe de haut niveau « *Emploi et dimension sociale de la société de l'information* » (ESDIS). Ce groupe a identifié plusieurs défis clés dans le domaine de l'éducation et de la formation, dont certains sont étroitement liés au thème du présent rapport :

- donner à tous les travailleurs la formation appropriée pour qu'ils puissent effectivement bénéficier des emplois créés dans le cadre de la société de l'information
- faciliter la reconversion vers des emplois hautement qualifiés et de qualité dans les TIC et le commerce électronique en poursuivant le double objectif d'améliorer l'adaptabilité et l'employabilité des travailleurs et de réduire les déficits de compétences
- intégrer le développement des TIC sur les lieux de travail dans une approche globale de l'évolution de l'organisation du travail
- exploiter les avantages de formes de travail souples offertes par les TIC et leur impact positif sur l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée
- stimuler de nouvelles formes d'e-dialogue et de gouvernance dans les relations sociales (6)

Dans une initiative connexe, le *Groupe de contrôle des compétences liées aux TIC*, créé à la fin de 2001, a mené une recherche sur la demande de compétences dans les domaines des TIC et du commerce électronique en Europe, dans tous les secteurs. Ce groupe a publié un rapport détaillé dans le courant de l'été 2002 et son rapport final en octobre 2002 (7), de manière à ce que la sortie de ce dernier coïncide avec un congrès



historique important, le Sommet européen sur les e-capacités, qui s'est tenu à Copenhague.

Parmi leurs autres applications, les technologies de l'information et de la communication offrent de nouvelles opportunités dans le domaine de la formation. À la suite de l'adoption de la stratégie « eEurope » à Lisbonne, une initiative eLearning spécifique a été lancée par la Commission européenne en mai 2000 et un plan d'action eLearning a été publié en mars 2001 dans le cadre de la préparation d'un sommet européen sur l'eLearning, qui s'est tenu en mai 2001. Plus récemment, la Commission a publié un rapport intermédiaire intitulé « eLearning : penser l'éducation de demain ». (8)

Soucieuse d'aller plus loin dans son suivi de la stratégie de Lisbonne, l'Union européenne s'est intéressée à des aspects plus généraux de *l'apprentissage et de la formation tout au long de la vie*. (9) Le Conseil européen de Feira de juin 2000 a invité les États membres, le Conseil des ministres et la Commission à « identifier des stratégies cohérentes et des mesures pratiques en vue de rendre l'apprentissage tout au long de la vie accessible à tous ». L'apprentissage tout au long de la vie est perçu comme un élément clé de la stratégie globale de Lisbonne.

Le rapport de la Commission intitulé « *Réaliser un espace européen de l'éducation et de la formation tout au long de la vie* », publié en novembre 2001, suggère que l'apprentissage tout au long de la vie devrait reposer sur plusieurs principes : « le rôle central de l'apprenant, l'importance de l'égalité des chances et la qualité et la pertinence des possibilités d'éducation et de formation ». Ce rapport demande aux partenaires sociaux de s'impliquer activement dans le développement, la promotion et l'utilisation de l'offre de formation. Il identifie les organisations syndicales, les prestataires publics de services d'éducation et de formation, les groupements bénévoles et locaux et les employeurs comme autant d'acteurs ayant un rôle à jouer dans l'offre et/ou la promotion des possibilités d'apprentissage auprès de leurs membres.

Le rapport de la Commission réclame aussi une augmentation substantielle de l'investissement de temps et d'argent dans la formation. Il affirme qu'« un total de trente-cinq heures d'éducation et de formation par an et par travailleur pourrait être un point de référence réalisable » – un objectif qui révèle, entre autres, le peu de formation actuellement proposé sur les lieux de travail en Europe.

Voilà quelques-unes des initiatives européennes actuelles qui constituent le contexte général des thèmes du présent rapport. Mais ces questions n'intéressent pas que l'Union européenne. L'Organisation internationale

du Travail, par exemple, a décidé que la session 2003 de la Conférence internationale du Travail comprendrait une première discussion sur le développement et la formation des ressources humaines en vue de l'adoption d'une norme révisée en 2004.

Cette décision fait suite à une discussion sur ce sujet qui s'est tenue au cours de la Conférence internationale du Travail de 2000, discussion qui avait abouti à l'adoption d'un ensemble de vingt et une recommandations, dont plusieurs concernaient le développement de partenariats sociaux dans le domaine de la formation. En voici un extrait :

Les partenaires sociaux devraient renforcer le dialogue social sur la formation, partager les responsabilités en matière de formulation des politiques d'éducation et de formation et conclure des partenariats entre eux ou avec les gouvernements pour investir dans la formation, planifier celle-ci et la mettre en œuvre.

Les Conclusions donnaient aussi une définition large de l'employabilité :

L'employabilité est l'un des principaux résultats de l'éducation et d'une formation de grande qualité, ainsi que d'une vaste gamme d'autres politiques. Elle englobe les compétences, connaissances et qualifications qui renforcent l'aptitude des travailleurs à trouver et conserver un emploi, progresser au niveau professionnel et s'adapter au changement, trouver un autre emploi s'ils le souhaitent ou s'ils ont été licenciés et s'intégrer plus facilement au marché du travail à différentes périodes de leur vie. Les personnes qui bénéficient du meilleur degré d'employabilité sont celles qui ont reçu une éducation et une formation diversifiées, des compétences de base transférables – y compris l'aptitude à travailler en équipe, à résoudre des problèmes, à utiliser les nouvelles technologies de l'information et de la communication, à s'exprimer dans des langues étrangères et à communiquer avec les autres, la capacité d'«apprendre à apprendre», et qui ont bénéficié des compétences nécessaires pour se protéger elles-mêmes et leurs collègues contre les accidents du travail et les maladies professionnelles. Cette combinaison de compétences leur permet de s'adapter aux changements qui interviennent dans le monde du travail. L'employabilité recouvre également les compétences multiples indispensables pour obtenir et conserver un emploi décent ... (10)

Dans le cadre de la préparation de la Conférence de 2003, l'OIT a développé ces points et d'autres dans un rapport intitulé « Apprendre et se former pour travailler dans la société du savoir ».

Enfin, il convient de mentionner la charte de Cologne sur l'apprentissage tout au long de la vie adoptée au sommet du G8 en juin 1999. Elle aussi souligne la nécessité de s'assurer que les individus soient équipés des connaissances, des compétences et des qualifications dont ils ont besoin : « Investir dans les hommes n'a jamais été aussi rentable ni aussi urgent. C'est essentiel pour l'emploi, la croissance économique et la

réduction des inégalités sociales et régionales. » (11)

### ***PARTENARIAT SOCIAL EN EUROPE***

Nous allons à présent évaluer dans quelle mesure les partenaires sociaux ont apporté des réponses à ces questions, tout d'abord au niveau européen.

Le dialogue social entre les représentants du patronat et les syndicats a été incorporé en 1988 dans l'Acte unique européen, en tant qu'Article 118b. Depuis, les questions de la formation professionnelle et de l'employabilité ont été au centre de fréquentes discussions dans le processus de dialogue social entamé entre l'UNICE, le Centre européen de l'entreprise publique CEEP et la Confédération européenne des syndicats. Par exemple, en 1991, dans leur déclaration commune sur l'accès à la formation professionnelle continue, les partenaires sociaux ont affirmé que tous les travailleurs devraient avoir accès à la formation continue durant la totalité de leur vie professionnelle. Cette déclaration a souligné la nécessité d'identifier les besoins en formation des individus et de mettre sur pied des systèmes appropriés de certification et de reconnaissance des formations suivies. (12)

Un nouveau texte commun sur l'apprentissage tout au long de la vie intitulé « Cadre d'action pour le développement des compétences et des qualifications tout au long de la vie » a été signé entre les partenaires sociaux européens en février 2002. Plusieurs observations y sont faites, dont celle-ci :

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 jouer ce rôle. (13)

La Commission européenne a également adressé une demande formelle aux partenaires sociaux pour négocier et mettre en œuvre des accords destinés à moderniser l'organisation du travail. Il s'agit là d'un thème que la Commission développe depuis la publication du Livre vert de 1997 intitulé « Partenariat pour une nouvelle organisation du travail », suivi un an plus tard de la communication « Moderniser l'organisation du travail – une approche positive du changement ». Un exemple concret des délibérations des partenaires sociaux sur les nouvelles façons de travailler a été l'adoption en 2002 de l'accord-cadre européen sur le télétravail.

## **LES BESOINS SPÉCIFIQUES DES CADRES**

En résumé, nous pouvons donc répéter que les thèmes de l'employabilité, de l'adaptabilité et de l'apprentissage tout au long de la vie figurent parmi les priorités de l'agenda politique en Europe. Toutefois, les paragraphes qui précèdent auront montré tout aussi clairement qu'à l'exception peut-être de la question de la pénurie de spécialistes des TIC en Europe, où l'accent a été mis surtout sur des spécialistes hautement qualifiés, nombre de ces initiatives concernent la situation générale de toute la population active.

Nous devons nous concentrer beaucoup plus clairement sur les besoins spécifiques des cadres. Un tel recentrage soulève immédiatement une question : quels sont ces besoins spécifiques ? Quels besoins les cadres considèrent-ils comme spécifiques à leur groupe : par exemple, quels sont les services que l'on pourrait mettre à leur disposition qu'ils jugeraient comme les plus utiles pour leur permettre de s'adapter à l'évolution du monde du travail ?

Ces questions méritent qu'on s'y attarde. Plusieurs syndicats ont décidé de mener des études détaillées, dont la plupart visent à aller au-delà d'une simple analyse des besoins.

Une des plus ambitieuses études de ce genre a été l'enquête réalisée récemment par le syndicat français CFDT-Cadres. Pour cette enquête, intitulée *Travail en question Cadres, Parlons-en !*, 30.000 questionnaires ont été distribués entre février et juin 2002, dont 7.000 ont été renvoyés complétés. Selon le syndicat, l'objectif était d'acquérir une meilleure compréhension des conditions de travail et des préoccupations des cadres, de sortir du stéréotype qui veut que tous les cadres ont nécessairement la même expérience professionnelle et – comme le dit la CFDT-Cadres – de donner la parole aux cadres eux-mêmes.

Il est intéressant de noter que l'étude de la CFDT-Cadres a dépassé les rangs des syndiqués : parmi les questionnaires renvoyés, sept sur dix venaient de cadres non syndiqués.

Les premiers résultats de cette enquête (14) ont été présentés lors d'un congrès des cadres qui s'est tenu à Paris en octobre 2002 et devrait être suivi d'une série de neuf réunions régionales dans le pays. La CFDT-Cadres publie aussi un CD-rom sur cette enquête. Quatre points clés ont déjà été identifiés : les répondants veulent que leur contribution au travail soit mieux reconnue, ils veulent avoir l'occasion d'améliorer leurs

compétences et qualifications professionnelles et de progresser dans leur carrière, ils demandent que les employeurs fassent preuve d'une approche plus professionnelle du mécanisme d'évaluation annuelle et ils veulent avoir le droit de participer pleinement aux décisions de gestion stratégique affectant leur domaine de responsabilité. Le syndicat est perçu comme offrant une protection contre l'arbitraire des managers et leurs gaffes et une plate-forme pour la diffusion et l'échange d'informations.

Le syndicat italien des employés de banque et d'assurance FIBA-CISL a analysé les attitudes et attentes des cadres dans une étude entreprise en 1999 et basée sur un questionnaire de 35 questions. Au total, 1596 personnes ont été interviewées (environ la moitié des membres du FIBA). Cette étude a révélé que beaucoup de travailleurs se sentaient perdus face à la rapidité des changements dans le secteur de la finance. Les cadres interrogés voulaient avoir un travail qui leur procure satisfaction, ils voulaient que leur contribution soit reconnue et appréciée et ils voulaient aussi avoir l'occasion de s'épanouir sur le plan professionnel.

En 1999, un autre syndicat italien du secteur financier, le FABI, a demandé à deux organismes de recherche d'entreprendre une étude détaillée sur les cadres dans le secteur financier. Cette étude s'est articulée en deux volets : tout d'abord un questionnaire par téléphone réalisé par la société de consultance C&R, qui a mené 493 interviews (environ la moitié des interrogés étaient membres du FABI) et ensuite un questionnaire écrit, qui n'a été adressé qu'aux membres du syndicat (670 exemplaires ont été renvoyés). Les résultats révèlent que la mutation du secteur bancaire suscite des réactions assez mitigées : « D'une part, les gens craignent que le phénomène de concentration en cours ne menace l'emploi ; d'autre part, ils reconnaissent qu'il permettra d'offrir de meilleurs services aux clients, qu'il contribuera à la modernisation du système bancaire italien et entraînera une plus grande spécialisation des cadres. » (15) L'importance du droit contractuel à une formation professionnelle a été soulignée dans de nombreuses réponses.

Le syndicat portugais du secteur bancaire SBSI a lui aussi procédé à un sondage parmi ses membres appartenant aux catégories « cadres » et « personnel technique » afin de connaître leur avis sur les besoins en matière de formation et de planification de carrière. Le syndicat danois du secteur bancaire Finansforbundet a, quant à lui, commencé à mener une étude similaire en partenariat avec d'autres organisations à l'automne 2002.

## **PLANIFICATION DE CARRIÈRE**

Si, comme on l'a laissé entendre ci-dessus, le principe familier de la carrière linéaire ne peut plus nécessairement s'appliquer aux réalités changeantes du travail, que peut-on faire pour aider les cadres à gérer leur propre carrière ?

Un certain nombre de syndicats ont introduit des services novateurs pour leurs membres. Ainsi, Connect, le syndicat britannique des cadres du secteur des télécommunications a lancé son service Opus<sup>2</sup> de conseil en orientation professionnelle en janvier 2002. Opus<sup>2</sup> recourt aux services de conseillers qualifiés et expérimentés et offre actuellement deux programmes, l'un sur l'évaluation de carrière et l'autre sur l'obtention d'interviews. Chaque programme prend environ de quatre à six semaines et se base sur une série de cinq séances de conseil de 40 minutes qui se déroulent soit par téléphone, soit en tête-à-tête. Le coût du programme est inférieur à celui des services commerciaux équivalents. En outre, le programme est précédé d'une séance gratuite d'une demi-heure pour permettre aux personnes d'évaluer s'il répond à leurs besoins.

À l'origine, Connect a introduit Opus<sup>2</sup> pour ses propres membres mais, à présent, il l'ouvre à une catégorie plus large de personnes, à savoir « aux cadres qui sont membres effectifs ou potentiels d'un syndicat ».

Le syndicat belge des cadres LBC-NVK propose depuis plusieurs années des ateliers de gestion de carrière à ses membres. À l'origine, il s'agissait de trois séances en soirée données par deux formateurs spécialisés. Toutefois, en 2002, le NVK a obtenu un financement du gouvernement et de l'Union européenne, ce qui lui a permis d'étendre ce service. Après trois ateliers, les membres peuvent s'inscrire à un programme d'accompagnement individuel, qui comprend cinq séances de 90 minutes. Ce programme est accessible aux membres au chômage et aux membres qui souhaitent changer de travail.

Au Danemark, le Finansforbundet offre aussi une aide pour la planification de carrière et le développement personnel et professionnel des cadres. Les séances de travail sont organisées sur une journée complète ou après les heures de bureau et le syndicat envisage de mettre sur pied l'an prochain des sessions spéciales de week-end sur les mêmes thèmes. Cette initiative a rencontré un franc succès : environ 15% des membres du syndicat occupant des fonctions de cadres y ont participé au cours de l'année 2002.

Le SIF (Suède) a choisi d'utiliser l'internet pour offrir son service d'accompagnement de carrière (Karriärcoach) à ses membres. Un outil basé sur l'internet a été conçu pour aider les individus à analyser leurs perspectives de carrière professionnelle. Les membres du SIF reçoivent un mot de passe du syndicat et peuvent ensuite suivre le programme seuls, à leur rythme, quand ils en ont le temps. Une fois qu'ils ont terminé ce programme, les membres peuvent discuter les résultats avec des conseillers qualifiés que le SIF met à leur disposition et peuvent ainsi recevoir des conseils personnalisés.

Le SIF a également mis au point un outil internet pour ses adhérents ayant un diplôme d'ingénieur. Ceux-ci peuvent accéder en ligne à un outil pour faire le point sur les compétences appelé « *Kompetenskompassen* » ; il s'agit d'une base de données répertoriant les offres de cours et de formations pour les ingénieurs, qui permet aux personnes de comparer leurs compétences actuelles avec celles qui sont proposées et d'évaluer elles-mêmes leurs besoins en formation continue.

Plusieurs syndicats ont choisi de mettre sur pied des services en orientation de carrière en partenariat avec d'autres organisations. Le GPA (Autriche), par exemple, travaille en étroite collaboration avec la Österreichische Vereinigung für Supervision pour offrir à ses membres un service d'accompagnement. En Italie, le FIBA travaille avec un bureau de reclassement professionnel pour permettre à ses membres de se tenir au courant des changements en cours sur le marché de l'emploi.

Enfin, la SFDT-Cadres (France) propose un service en réseau novateur aux jeunes ayant des qualifications professionnelles et cherchant un premier emploi. Le service *Ouvre-boîte* les met en relation avec des dirigeants d'entreprises qu'ils auront identifiées comme étant des employeurs potentiels, qui s'engagent alors à les tenir au courant des évolutions au sein de l'entreprise.

### **BUREAUX DE PLACEMENT**

Tout compte rendu historique de l'évolution syndicale devrait consacrer un chapitre complet au rôle important que les syndicats ont joué dans le passé pour aider leurs membres à trouver directement du travail en leur donnant des informations sur les postes vacants et en leur permettant d'accéder à ceux-ci.

Cette tradition était surtout bien vivante parmi les syndicats de métiers et s'inscrivait dans des mécanismes mis en place pour contrôler l'accès à

certaines professions et pour prévenir l'affaiblissement des compétences professionnelles. Il ne faut dès lors sans doute pas s'étonner de voir certains syndicats tenter de recréer un service similaire pour leurs propres membres des catégories cadres et personnel technique.

L'association australienne regroupant les ingénieurs, scientifiques et cadres (APESMA), créée à la suite d'une récente série de fusions de syndicats, s'est mise en devoir de procéder à une révision de tous les aspects de sa gestion et de ses opérations internes afin de s'assurer qu'elle offrait une réponse appropriée aux besoins de ses membres. Ceux-ci estiment notamment avoir besoin d'une aide pour trouver de l'emploi. L'APESMA a donc commencé par créer son propre bureau de placement d'ingénieurs, Engineering Placements, qui a rencontré un franc succès. Récemment, la portée de ce service a été étendue pour englober des fonctions dans le domaine des technologies et des postes de direction. Ces nouveaux domaines apparaissent dans le nouveau nom de l'agence : ETM Recruitment.

Au Royaume-Uni, Connect a décidé de créer son propre service de placement au début des années 1990, lorsqu'un grand nombre de ses membres recevaient des offres de départ volontaire de British Telecom. La plupart d'entre eux n'avaient jamais travaillé que pour BT et étaient effrayés à l'idée de devoir chercher du travail ailleurs.

Connect utilise le nom Opus<sup>2</sup> tant pour le service d'accompagnement de carrière que pour ce service de placement. Le fonctionnement d'Opus<sup>2</sup> est très similaire à celui des bureaux de placement commerciaux. Les candidats y déposent un formulaire d'inscription complété, un CV, etc. et ces informations sont conservées dans une base de données à mettre en parallèle avec les offres d'emplois futures. On y prodigue des conseils sur la manière de rédiger un bon CV. Les candidats sont interviewés, ce qui donne l'occasion de discuter de l'éventail d'options disponibles dont, par exemple, le passage à un statut d'indépendant. Dans ce dernier cas, le service offre des conseils juridiques concernant la création d'une société.

Les postes vacants sont publiés sur le site web d'Opus<sup>2</sup> et dans la revue envoyée régulièrement aux membres de Connect. Ce service de placement présente entre autres l'avantage d'encourager les membres qui quittent leur emploi à rester fidèles au syndicat. Lorsqu'il a permis de satisfaire une offre d'emploi, Opus<sup>2</sup> réclame à l'employeur une contribution d'un montant standard de 20% du salaire annuel de la première année.



Selon Connect, Opus<sup>2</sup> jouit de bonnes relations avec de nombreuses sociétés de télécommunications et d'autres bureaux de placement et de consultance.

### **OFFRE DE COURS ET DE FORMATION CONTINUE**

Un thème récurrent des initiatives européennes en matière d'emploi et des discussions dans le cadre du partenariat social a été l'importance d'assurer aux travailleurs des opportunités d'apprentissage leur permettant de développer et d'élargir leurs compétences tout au long de leur vie active.

Cependant, dans l'ensemble des États membres de l'Union européenne, le nombre de travailleurs suivant des formations reste décevant. D'après le Plan d'action en matière de compétences et de mobilité élaboré par la Commission européenne en 2002, le taux total de participation n'était que de 8% dans les quinze États membres en 2000. Certes le taux de participation était quelque peu plus élevé (15%) pour les travailleurs ayant des diplômes de l'enseignement supérieur, certains pays (notamment le Danemark, la Finlande et le Royaume-Uni) enregistrant des chiffres de plus de 30%. (16)

Ces taux n'en restent pas moins inquiétants. Un des obstacles réside sans doute dans le fait que les directeurs d'entreprise continuent à considérer la formation professionnelle comme un coût, un point de vue qui n'est pas nécessairement correct : comme l'a fait remarquer la Conférence internationale du Travail de 2000 dans ses Conclusions sur la formation des ressources humaines, « le coût de l'éducation et de la formation devrait être perçu comme un investissement ».

Bien qu'il reste encore beaucoup de chemin à parcourir, il existe quelques exemples de bonnes pratiques où les partenaires sociaux œuvrent ensemble à l'élaboration d'initiatives d'apprentissage tout au long de la vie. Aux États-Unis, par exemple – pas nécessairement le premier pays auquel on songe quand il s'agit de partenariat social – il existe depuis longtemps des initiatives de formation conjointes impliquant patronat et syndicats dans le secteur des télécommunications. La « *Alliance for Employee Growth and development* » [Alliance pour le développement des travailleurs] a été créée en 1986. Issue d'un partenariat entre AT&T, Lucent, *Communications Workers of America* (CWA) et l'*International Brotherhood of Electrical Workers* (IBEW), elle vise à améliorer la carrière et le développement personnel des syndiqués travaillant dans les deux sociétés participantes et environ 23.000 personnes participent à ses activités chaque année. Un vaste éventail de cours sont proposés, allant

des compétences de base aux applications informatiques et aux programmes universitaires. Ces cours sont choisis et organisés par un réseau de comités d'entreprise paritaires locaux.

Un projet similaire, Pathways, est proposé aux membres de CWA dans la compagnie régionale de télécommunications Qwest afin de couvrir les coûts encourus du fait que des travailleurs actifs entreprennent des études universitaires.

Toujours aux États-Unis, la National Advisory Coalition for Telecommunications Education (NACTEL) réunit des représentants du patronat de plusieurs grandes compagnies de télécommunications et des délégués syndicaux de CWA et d'IBEW. Une des initiatives les plus innovantes de NACTEL a été le lancement en 1999 d'un programme d'enseignement à distance de niveau universitaire basé sur l'internet, qui mène à un DEUST (17) en technologie appliquée de l'information. Outre l'offre de ressources pédagogiques en ligne, ce programme dispose d'un lien avec la Pace University de New York et deux directeurs d'études sont à la disposition des étudiants, l'un de la Pace University, l'autre de NACTEL. Lancé tout d'abord comme projet pilote avec 100 étudiants, le programme s'est considérablement étendu depuis.

En Australie, l'APESMA a collaboré avec plusieurs universités (la dernière en date étant La Trobe) pour créer à l'intention de ses membres un MBA en management technologique. Ce programme existe aussi en version d'enseignement à distance et couvre pour le moment environ 23% du marché total des MBA en Australie. Selon le syndicat, non seulement le programme MBA a eu un impact positif sur les possibilités de carrière de ses membres mais il a aussi amélioré l'image de l'APESMA, désormais perçue comme une organisation très professionnelle.

Le MBA (gestion technologique) de l'APESMA est suivi par des étudiants dans environ quarante pays en dehors de l'Australie. Le syndicat a fait un pas de plus et a constitué un partenariat direct avec le syndicat norvégien des cadres et techniciens FLT, qui offre à présent ce MBA sous son propre nom et l'a adapté aux besoins des étudiants norvégiens. Par ailleurs, le FLT a élaboré le site web Addisco, auquel peuvent accéder les membres qui cherchent à suivre une formation professionnelle supplémentaire.

L'association des ingénieurs et managers Prospect (R.-U.) a également utilisé des documents produits à l'origine par l'APESMA. Prospect est l'actionnaire majoritaire de WayAhead Training, une initiative syndicale

de formation à laquelle collaborent six syndicats. WayAhead propose (en collaboration avec une université écossaise) un *Certificate in Front Line Management* (Certificat en management de première ligne) qui peut être suivi dans l'établissement ou à distance. WayAhead propose aussi en ce moment une série de cours élémentaires de management ne durant qu'un seul jour.

Le syndicat des cadres du secteur des télécommunications Connect (R.-U.) participe au partenariat avec WayAhead mais a en outre œuvré pour donner à ses membres travaillant pour British Telecom la possibilité d'entamer une licence en Sciences informatiques. Ce programme est donné via un mélange d'enseignement à distance et de sessions de formation en résidence d'une semaine. Les étudiants sont soutenus par un directeur d'études et un mentor et étudient à temps partiel à domicile et sur le lieu de travail. Le syndicat veille à ce que les employeurs couvrent intégralement les frais d'inscription de ses membres et leur octroient un crédit-temps rémunéré pour assister aux sessions de formation en résidence.

La CFDT-Cadres (France) offre un service 'TempoCadres' sur son site web qui permet aux membres de suivre et analyser l'usage qu'ils font de leur temps de travail ; dans le même ordre d'idées, le SIF (Suède) offre à ses membres un CD-rom interactif intitulé « *There is a time for everything* » [Il y a un temps pour tout], dont l'objectif est de soulever les questions de gestion du temps et d'équilibre entre vie professionnelle et vie privée. Ce CD-rom est le plus récent des outils multimédias de formation élaborés par le SIF pour ses membres ; parmi les précédents, citons un CD-rom d'analyse de la compétence, « *Put Your house in Order* » [Mettez de l'ordre dans votre maison] et un programme interactif similaire destiné à aider les membres à mieux communiquer et négocier, « *Plead your own cause* » [Plaidez votre propre cause]. Des dizaines de milliers de ces CD-roms ont été distribués aux membres.

Le syndicat des services PAM (Finlande) organise des cours de management et de techniques de leadership de deux jours, avec frais de séjours et de voyages payés. En général, environ 25 membres assistent à chaque cours, ces cours étant organisés trois fois par an.

En 2002, les cours pour managers ont couvert les thèmes et points suivants :

- comment atteindre ses objectifs, comment organiser le travail, comment partager les responsabilités
- management, leadership, comment encourager et motiver le personnel et l'amener à s'engager en faveur de l'entreprise
- comment donner et recevoir un feedback

- compétences en matière d'interaction et de coopération
- comment influencer le climat de travail
- comment évaluer ses propres compétences professionnelles et managériales
- les droits et devoirs du manager

D'autres syndicats organisent aussi des formations pour les cadres. Le syndicat britannique PCS fournit des formations en ligne à ses membres dans son centre ouvert d'autoformation et tente de conclure un accord pour permettre à ses membres de s'inscrire à un programme de troisième cycle en développement professionnel. Le FISASCAT-CISL (Italie) participe aux côtés du patronat et des organisations sectorielles à un partenariat nommé Quadrifor, qui offre des programmes de formation spécifiques bon marché au personnel durant les heures de travail.

Le SBSI (Portugal) propose des formations en résidence, ainsi que des cours de week-end et du soir destinés aux cadres. Ces cours sont consacrés aux bouleversements actuels dans le secteur bancaire et ont lieu dans tout le pays, y compris aux Açores et à Madère. Un autre syndicat portugais, SINDETELCO a collaboré avec des comités de conseil en formation professionnelle pour élaborer des programmes de formation pour les cadres des entreprises de télécommunications et du secteur de la poste. En tant qu'affilié de l'UGT, ce syndicat fait aussi partie de la section cadres de l'UGT.

Avant de clore cette partie consacrée à la formation, il nous paraît utile de mentionner l'initiative Career-Space. Créée en 1998/99 par un consortium de sept grandes entreprises du secteur des TIC et des télécommunications, en partie pour répondre aux inquiétudes suscitées par le manque manifeste de compétences en technologies de l'information en Europe, elle réunit à présent onze sociétés au sein de l'association sectorielle EICTA.

Career-Space a élaboré dix-huit profils d'emplois génériques pour le secteur des TIC et collabore à présent avec plus de vingt universités pour créer des programmes appropriés afin de donner aux futurs diplômés en TIC le bagage nécessaire pour leur vie professionnelle. Le président de Career-Space, M. Richard Straub d'IBM, a présenté les objectifs du projet aux représentants syndicaux réunis lors d'un Forum sur les TIC organisé par UNI en 2000. UNI participe maintenant activement à la phase 3 du projet Career-Space.

## **TRAVAILLEURS INDÉPENDANTS ET AUTONOMES**

Si l'ère du commerce électronique est appelée à être le temps des télétravailleurs indépendants, comme l'a sous-entendu Tom Malone du MIT, les organismes qui se présentent comme des intermédiaires dans les relations sociales devraient peut-être s'intéresser à ce groupe. Cette question revêt un intérêt particulier pour les syndicats défendant les cadres, groupe parmi lequel quantités d'anciens employés ont choisi de s'établir à leur compte, fournissant parfois des services à leur ancien employeur.

Les syndicats s'emploient tout naturellement à veiller à ce que les sociétés n'essaient pas d'échapper à leurs obligations sociales et légales envers leurs employés en encourageant ceux-ci à accepter des formes de statut de pseudo-indépendant qui les amènent en réalité à maintenir avec l'entreprise une relation fort similaire à celle d'employé. Le syndicat belge des cadres NVK, par exemple, tire la sonnette d'alarme au sujet de la question des « faux indépendants ».

Néanmoins, il existe un grand nombre de travailleurs actifs au niveau des fonctions de cadres qui choisissent volontairement de travailler sous un réel statut d'indépendant. Beaucoup ont sans doute été syndiqués par le passé mais la question est de savoir dans quelle mesure les syndicats s'adaptent pour pouvoir répondre aux besoins de travailleurs qui, en réalité, gèrent leur propre petite entreprise.

Certains syndicats s'emploient déjà activement à résoudre cette question. En effet, Philip Jennings, Secrétaire général d'UNI, a déclaré que l'organisation des indépendants en syndicat était une des priorités d'UNI. (18) Par ailleurs, UNI-Europa, en collaboration avec le SIF, a organisé un séminaire sur ce thème à Luxembourg en décembre 2002.

Aux Pays-Bas, le FNV-Bondgenoten a décidé de créer un nouveau syndicat réservé aux indépendants. Créé en 2000, ce syndicat comptait un millier de membres à la fin de 2001 et accueille pour le moment environ 200 nouveaux membres par mois. (19) Cette décision a été prise en partie en raison du nombre d'adhérents du FNV-Bondgenoten qui souhaitaient passer du statut d'employé à celui d'indépendant mais demandaient à pouvoir rester membres du syndicat.

Le nombre d'indépendants a fort augmenté aux Pays-Bas ces deux dernières décennies et, le secteur des TIC, par exemple, y compte environ 20.000 indépendants sur un total de 150.000 travailleurs. Les jeunes hautement qualifiés sont particulièrement attirés par le statut d'indépendant. Le nouveau syndicat vise à aider ses membres

indépendants en répondant à leurs besoins spécifiques, y compris en matière de fiscalité, de sécurité sociale, d'assurance professionnelle, de comptabilité, de financement et de mise en réseau.

La décision de créer un syndicat pour les indépendants a rencontré au départ une certaine opposition au sein du syndicat, certains membres prétendant que les indépendants prenaient des emplois existants et affaiblissaient les conventions collectives. En pratique, toutefois, le syndicat en a tiré quelques avantages, les plus importants étant que grâce à son réseau de travailleurs indépendants, il est aujourd'hui mieux informé des changements qui interviennent dans les sociétés et est mieux à même de surveiller la création de nouvelles sociétés.

L'expérience du SIF (Suède) est fort similaire. Le SIF a discuté de l'admission de membres indépendants en 1996 et, après un débat décrit comme animé, a marqué son accord. Dans un rapport, on peut lire ceci : « les membres du SIF qui étaient favorables à l'admission des indépendants affirmaient qu'il s'agissait seulement d'une réaction naturelle à l'évolution du marché de l'emploi. Dans l'industrie, de plus en plus de travaux sont effectués par des consultants, des sous-traitants et des sociétés d'une personne ». (20) Le nouvel accord a été mis en œuvre en 1998.

En 2002, le SIF a mené une campagne de recrutement par télémarketing ciblant entre autres les indépendants. Ce syndicat affirme que sur 4500 personnes appelées, près de 10% ont accepté de devenir membres. Les principaux avantages de l'affiliation sont une couverture d'assurance avantageuse et un service de conseil juridique qui peut aider les membres à élaborer des contrats ou à ester en justice.

Le SIF fait toutefois remarquer que les membres indépendants ont besoin d'une réponse individuelle à leurs besoins, ce qui pourrait entraîner une individualisation de l'offre de services des syndicats. Une telle évolution pourrait avoir un impact sur les ressources et l'organisation interne du syndicat.

La CFDT-Cadres (France) gère maintenant son « Réseau Professionnels autonomes » (RPO), un projet pilote de trois ans lancé par le syndicat en septembre 2002. Ce réseau (initialement centré sur Paris et la région parisienne) vise à offrir aux membres un accès à des informations professionnelles et à une aide juridique dans le cadre des avantages liés au paiement de la cotisation, mais il mettra aussi d'autres services (assurance sociale et pensions) à la disposition des membres, contre paiement cette fois. Elle considère le site web, [www.professionnels-](http://www.professionnels-)

[autonomes.net](http://autonomes.net) comme un canal important de livraison des services aux membres.

Selon la CFDT-Cadres, l'initiative RPO a pour objectif de prouver que les syndicats ont un rôle à jouer dans l'ensemble du monde du travail, et peuvent représenter des individus travaillant dans de nouveaux types d'emplois. Parmi les professions ciblées par le RPO figurent les consultants indépendants, les graphistes, les ingénieurs logiciels et les journalistes indépendants. Selon le syndicat, ces travailleurs hautement qualifiés et instruits se retrouvent en marge de la main-d'œuvre salariée et leurs droits doivent être mieux protégés. Le RPO a remporté un franc succès dès le départ, une première présentation à des micro-entreprises à Paris en automne 2002 ayant suscité un bel enthousiasme.

Depuis 1995, Amicus-MSF (Royaume-Uni/Irlande) dispose pour les consultants en TIC d'une « *Information Technology Professionals Association* », une section autonome du syndicat comptant plusieurs milliers de membres. L'ITPA donne des conseils spécialisés et propose des mises en réseau par des spécialistes des TIC. Elle a aussi permis au syndicat de faire son entrée dans des sociétés où la syndicalisation de la main-d'œuvre s'était jusque-là révélée difficile, voire impossible. (21) Un autre syndicat, Connect, tente lui aussi de recruter des indépendants, notamment en créant une section spécifique recevant des ressources syndicales à temps plein et en écrivant directement à des indépendants dont il a obtenu les adresses auprès d'employeurs. Les services proposés comprennent entre autres un plan spécial d'assurance revenu garanti en cas de période de maladie.

Le FABI (Italie) a lui aussi créé une section spécialisée pour les cadres indépendants du secteur bancaire et financier, le *Sindacato Nazionale Autonomo dei Promotori Finanziari (SNAProFin)*. Selon ce syndicat, le nombre de consultants indépendants ne cesse de croître dans ce secteur. SNAProFin a son propre site web, [www.snaprofin.it](http://www.snaprofin.it).

L'APESMA, syndicat australien des cadres, considère la syndicalisation des cadres indépendants comme une facette importante de sa future stratégie de croissance. « Environ 10% de nos affiliés appartiennent aujourd'hui à cette catégorie, a déclaré le directeur exécutif de l'APESMA, John Vines, mais nous nous attendons à ce que ce taux passe à 25% au cours des 5 à 10 prochaines années pour finalement atteindre peut-être la barre des 50%. » (22)

L'APESMA envisage d'ancrer ses services autour du bureau de placement syndical ETM Recruitment, en offrant en outre toute une gamme d'autres services dont une assurance en responsabilité civile professionnelle, une assurance revenu garanti, des services juridiques et financiers ainsi que

des conseils sur les contrats d'emploi et les rémunérations.

C'est dans les secteurs des médias et du divertissement que la syndicalisation des indépendants est la plus fréquente (artistes interprètes, acteurs, musiciens et écrivains). La plupart des syndicats de journalistes, par exemple, admettent des indépendants et, dans beaucoup de syndicats, les indépendants représentent une part considérable du nombre total d'adhérents. D'après une étude menée dans 98 pays par la Fédération internationale des journalistes, environ 80.000 des 336.000 journalistes syndiqués sont des indépendants, ce qui représente 23% du nombre total. Dans les 28 pays européens (dont les syndicats représentent la majorité des membres de la FIJ), plus d'un journaliste syndiqué sur cinq est indépendant. (23)

### ***MOBILITÉ INTERNATIONALE***

Comme le dit clairement le plan d'action en matière de compétences et de mobilité élaboré par la Commission européenne, la construction d'une économie européenne basée sur la connaissance sera sans doute de plus en plus tributaire de la mobilité de la main-d'œuvre et exigera une plus grande mobilité des travailleurs entre les États membres.

Comme les syndicats se sont développés en tant qu'organisations nationales, dont les structures et mécanismes de fourniture de services ciblent les membres de leur propre pays, la croissance du nombre de travailleurs actifs au-delà des frontières nationales pose de toute évidence de nouveaux défis. Ce sont surtout les cadres qui seront de plus en plus appelés à travailler à l'étranger durant une partie de leur vie professionnelle.

Le projet « Passeport » d'UNI a été décrit comme « la clé de la stratégie de solidarité visant à aider les expatriés syndiqués à faire face aux défis du XXIe siècle ». Grâce à ce projet, les membres 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 travailleront.

Le niveau d'aide disponible varie d'un syndicat à l'autre. Les syndicats sont en effet libres de décider dans quelle mesure ils sont à même de participer au projet. D'après UNI, l'aide offerte peut comprendre les aspects suivants :



- accueil par un syndicat affilié à UNI
- offre d'un programme de prise de contact, par exemple, une présentation à la collectivité locale, l'inclusion sur les listes d'adresses pour recevoir des informations, des invitations à des manifestations culturelles et politiques, etc.
- participation à des activités locales, par exemple des groupes de travail abordant des questions professionnelles, à des cours de formation, etc.
- offre d'informations générales sur les conditions de travail, le système bancaire, les réglementations fiscales, le logement, le système scolaire, les services de santé, les retraites, etc.
- offre de conseils sur des questions liées à l'emploi, telles que l'évaluation de contrats en vue de déceler des clauses cachées, le respect de la législation du travail et des conventions collectives, etc.
- soutien juridique dans certains cas (24)

UNI invite actuellement ses affiliés à créer une page spéciale consacrée au « Passeport » sur leur propre site web afin de permettre aux utilisateurs potentiels de ce Passeport de connaître le niveau d'aide disponible. Le FABI (Italie) a été le premier à élaborer une page web consacrée au « Passeport » ; elle est visible sur le site [www.fabi.it/passport/inglese/index.htm](http://www.fabi.it/passport/inglese/index.htm)

Eurocadres a aussi publié un guide en ligne pour les travailleurs mobiles en Europe, accessible via le site web [www.eurocadres.org/mobilnet/spladef.html](http://www.eurocadres.org/mobilnet/spladef.html)

### **COMMUNIQUER AVEC LES CADRES : MAXIMISER LES OPPORTUNITÉS OFFERTES PAR LES NOUVELLES TECHNOLOGIES**

Dans ce rapport, nous avons déjà beaucoup parlé des initiatives utilisant les nouvelles technologies et notamment des utilisations novatrices de sites web et d'outils multimédias tels que les CD-roms interactifs.

Certains syndicats choisissent d'utiliser les nouvelles technologies à un niveau plus profond, stratégique, c'est-à-dire en tant que moyens d'améliorer le service offert aux cadres.

Le syndicat autrichien du secteur tertiaire, GPA, a récemment mis sur pied un ensemble de nouveaux groupes d'intérêt au sein du syndicat en utilisant les possibilités offertes par le site web [www.interesse.at](http://www.interesse.at). Ainsi, les cadres peuvent par exemple accéder via ce site au groupe d'intérêt [work@professional](mailto:work@professional). Il existe aussi des groupes d'intérêts spécifiques pour les travailleurs flexibles, dont les indépendants ([work@flex](mailto:work@flex)), pour le personnel des services sociaux ([work@social](mailto:work@social)), pour les travailleurs des TIC ([work@IT](mailto:work@IT)), pour les enseignants ([work@education](mailto:work@education)), pour les travailleurs mobiles travaillant loin du lieu où ils sont normalement en

poste (work@external) et pour les travailleurs migrants (work@migration). Chaque groupe d'intérêt a ses propres pages web, offrant un accès à des informations, des nouvelles et des forums de discussion en ligne.

Le GPA voit dans ces groupes d'intérêt une nouvelle, troisième, dimension pour la vie démocratique interne du syndicat, qui vient compléter les structures sectorielles et régionales traditionnelles. Les membres peuvent sélectionner eux-mêmes le groupe d'intérêt qu'ils considèrent comme le plus adapté à leur travail. Les groupes d'intérêt sont reconnus dans la constitution du GPA et sont autonomes ; chaque groupe a droit à un délégué au Comité exécutif du GPA et au Forum du GPA.

Work@professional a été un des premiers groupes d'intérêt créés. Le GPA fait remarquer que l'Autriche compte quelque 150.000 cadres dans le secteur privé, dont environ 30.000 sont membres du GPA. Il s'agit de personnes qui occupent des postes clés dans les entreprises et la société et que le syndicat considère comme susceptibles de jouer aussi un rôle important dans le développement du syndicat.

D'autres syndicats axent de plus en plus leur travail sur les sites web. Le FABI (Italie), par exemple, a lancé un projet de communication à l'intention des cadres de Findomestic banca. Par le biais d'un site spécifique, [www.findofabi.it](http://www.findofabi.it), ce syndicat espère atteindre les objectifs suivants :

- entrer en contact avec les managers de tout le pays, qui, pour des raisons de surcharge de travail, ne sont pas en mesure de participer aux réunions syndicales
- diffuser les nouvelles concernant des thèmes syndicaux
- obtenir la participation interactive de tous les managers syndiqués aux débats et aux élections (25)

Le site web comprend une zone à accès restreint réservée aux seuls membres. Le FABI entend aussi utiliser les courriels personnels et les services de messagerie SMS pour téléphones portables pour communiquer avec ses managers travaillant dans les banques.

Un autre syndicat du secteur financier, le Finansforbundet (Danemark), s'est également doté de la capacité d'envoyer des courriels à des groupes spécifiques de membres. Ces derniers peuvent avoir accès à leur propre dossier d'affiliation via la page d'accueil du site syndical afin de mettre à jour ou de corriger les données les concernant. PCS (Royaume-Uni) utilise presque exclusivement des moyens électroniques pour communiquer avec les membres de la *Professional and Managers Association* (PMA), association que le syndicat a créée en 2001. Comme

les membres de la PMA sont fort probablement des gens très occupés, l'utilisation de moyens électroniques de communication a été perçue par PCS comme le moyen le plus rentable et le moins dérangentant de rester en contact.

Les ressources disponibles sur les sites web peuvent aussi être complétées par des services de centres d'appel. La compagnie allemande des postes et télécommunications Deutsche Postgewerkschaft (DPG), qui fait aujourd'hui partie de ver.di, a été à l'origine de la mise sur pied d'un service d'assistance en ligne novateur pour les télétravailleurs, OnForTe (Online Forum Telearbeit). Financé par le gouvernement fédéral allemand, par Deutsche Telekom et le syndicat lui-même, OnForTe est devenu opérationnel en décembre 1997 à partir d'un petit centre d'appel situé à Ratisbonne. Deux autres syndicats, HBV et IG Medien (également intégrés à ver.di) ont ensuite participé à ce projet.

OnForTe entend offrir au public, y compris aux personnes non syndiquées, aux indépendants et aux membres de conseils d'entreprise, un accès à des informations sur tous les aspects du télétravail. Les questions simples sont traitées par les agents du centre d'appel et les questions plus spécialisées sont transmises à un groupe de conseillers capables de donner une aide en matière de droit, de contrats de télétravail et de problèmes liés au statut d'indépendant. (26) L'association professionnelle des infirmières au Royaume-Uni, le Royal College of Nursing, a également mis sur pied un centre d'appel destiné à répondre aux questions de ses membres relatives tant à la profession qu'à l'emploi. Ce centre d'appel du RCN a commencé ses activités en 1998.

Si de nombreux syndicats utilisent l'internet pour compléter leur travail traditionnel, d'autres organismes syndicaux font de l'internet le centre de leur travail, voire de leur existence. Le syndicat « virtuel » suisse « // syndikat », fondé en janvier 2002, se décrit comme la première organisation de ce type pour les salariés et les indépendants travaillant en ligne dans des domaines tels que les nouvelles technologies, les TIC, la finance et le secteur tertiaire. Il vise à obtenir, pour ses membres, de bonnes conditions de travail, une meilleure protection contre le stress au travail, un développement professionnel et personnel et, pour les freelances, les honoraires qui leur sont dus pour leur travail.

Une utilisation similaire de l'internet se pratique dans l'État de Washington aux États-Unis pour syndiquer les cadres du secteur des TIC, surtout ceux qui travaillent pour Microsoft. La Washington Alliance of Technology Workers (WashTech) utilise, comme de juste, son propre site internet comme principal canal de communication avec ses membres et

les membres potentiels. Bien que faisant partie de CWA, WashTech ne souligne pas cette affiliation. Sur son site internet, on peut lire le commentaire suivant : « Comme les syndicats traditionnels ont été lents à s'adapter à l'évolution de la main-d'œuvre américaine, nous mettons sur pied un nouveau type d'organisation. Nous nous engageons à respecter les valeurs démocratiques, à nous laisser porter par la base et à répondre aux défis spécifiques que doivent relever les travailleurs des industries de pointe. » (27)

WashTech tente de répondre aux préoccupations tant des intérimaires que des salariés de Microsoft. Les membres peuvent adhérer à WashTech via le site internet en complétant leur formulaire en ligne et en payant les cotisations par carte de crédit. Des dispositions similaires sont en vigueur chez Alliance@IBM, une autre initiative mise au point par le syndicat *Communications Workers of America*.

### **CONCLUSIONS : ASPECTS GÉNÉRAUX RELATIFS À L'ORGANISATION DES SYNDICATS**

Les syndicats ne réussiront à organiser les cadres de manière opportune que s'ils comprennent leurs besoins et leurs préoccupations. Le sens de la solidarité collective sera sans doute plus faible dans ce groupe de travailleurs que dans d'autres et les syndicats pourront peut-être moins s'appuyer sur une tradition syndicale. Les cadres attendent des syndicats eux-mêmes qu'ils fassent preuve de professionnalisme et fournissent les services dont les membres ont besoin de manière efficace.

Ce qu'il faut comprendre c'est qu'au niveau des services que les syndicats peuvent offrir, il existe une concurrence. Le tableau ci-dessous (28) tente d'identifier quels sont les besoins professionnels que l'on pourrait s'attendre à rencontrer chez un cadre qui travaillerait comme contractuel plutôt que sous un statut traditionnel de salarié, ou travaillerait loin du bureau central, voire pour plusieurs clients différents. Alors que ces besoins ressemblent pour la plupart à ceux auxquels répondent les structures de relations sociales habituelles, d'autres organismes pourraient intervenir (et interviennent déjà) pour y répondre : on pourrait se prémunir contre un problème au travail de la même manière, disons, qu'un conducteur contracte une protection contre les pannes de son véhicule ou qu'un propriétaire souscrit un contrat de service après vente pour la réparation d'appareils ménagers.

Négociation sur le salaire ou les honoraires	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Agents</li> <li>• Cours de formation commerciale en techniques de négociation et d'affirmation de soi pour les individus négociant pour eux-mêmes</li> </ul>
Conseils en santé et sécurité	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Services commerciaux d'assistance téléphonique</li> <li>• Services d'assistance en ligne</li> <li>• Consultants spécialisés</li> <li>• Médecins</li> </ul>
Droit social	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avocats/juristes</li> <li>• Consultants spécialisés</li> <li>• Services commerciaux d'assistance téléphonique</li> </ul>
Représentation disciplinaire	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avocats/juristes</li> <li>• Consultants spécialisés</li> </ul>
Conseils en matière de fiscalité	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comptables</li> <li>• Services commerciaux d'assistance téléphonique</li> <li>• Services spécialisés de conseil en fiscalité</li> </ul>
Activités sociales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Associations présentes sur l'internet</li> <li>• Réseaux informels</li> <li>• Recentrage sur les relations sociales avec les voisins plutôt qu'avec les collègues</li> </ul>
Conseils juridiques	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avocats/juristes</li> <li>• Assurance juridique (parfois en supplément d'une autre assurance)</li> </ul>
Santé psychologique et physique	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Médecins/services de santé</li> <li>• Thérapeutes ayant un cabinet privé</li> </ul>
Pensions/Protection sociale	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compagnies d'assurances privées</li> <li>• Courtiers/conseillers financiers privés</li> </ul>
Égalité des chances	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consultants spécialisés</li> <li>• Services commerciaux d'assistance téléphonique</li> </ul>
Trouver un emploi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Réseaux informels</li> <li>• Services en ligne (monster.com etc)</li> <li>• Associations professionnelles/coopératives membres</li> </ul>
Fournir un accès à la formation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Institutions d'enseignement</li> <li>• Organismes commerciaux de formation</li> </ul>

Ces fournisseurs de services peuvent opérer en tant qu'entreprises commerciales, mutuelles professionnelles sans but lucratif ou comme simples associations d'aide. Dans chaque cas, toutefois, ils entrent effectivement en concurrence avec les

services proposés par les syndicats et, par conséquent, constituent une menace pour les revenus tirés des cotisations et pour la force que représente le syndicat.

Les syndicats n'ont donc pas un « droit divin » à l'existence. Néanmoins, ils peuvent tirer avantage de la situation s'ils s'efforcent de maximiser les opportunités découlant des fonctions de représentation établies qu'ils assument dans de nombreux secteurs et entreprises et de l'accès dont ils jouissent déjà sur de nombreux lieux de travail en tant que partenaire social reconnu.

Comme nous l'avons vu lorsque nous avons abordé le travail entrepris avec les indépendants, les syndicats qui se sont donné pour objectif de relever ces nouveaux défis peuvent être amenés à revoir leur mode d'organisation interne. Ils avaient l'habitude de répondre aux besoins d'un groupe de travailleurs de manière collective par le biais du processus de négociations collectives, par exemple, mais pour les cadres travaillant de manière individuelle, ils devront sans doute individualiser leur approche, ce qui peut engendrer des coûts supplémentaires en termes de ressources humaines et autres. Un syndicat qui tente d'apporter une réponse appropriée aux besoins des cadres devra probablement revoir en profondeur ses propres structures opérationnelles et l'organisation de ses ressources humaines.

Ulrich Klotz analyse ce point dans son intéressant essai sur la nouvelle économie :

“Les syndicats, vu leurs origines, ont une organisation interne qui correspond à celle d'une usine tayloriste destinée à la production de masse : le contrôle est exercé du sommet à la base de la pyramide du pouvoir... Tant que les marchés et les structures d'affiliation restaient stables et faciles à gérer, il était possible de bien fonctionner sur la base de ce principe. Entre-temps, l'environnement du marché a changé du tout au tout. Les syndicats sont de plus en plus perçus par les membres (potentiels) comme des fournisseurs de services. Mais pour réussir, un fournisseur de services doit fonctionner sur la base d'une structure tout à fait différente... » (29)

Dans le contexte australien, un syndicat, l'APESMA, s'est déjà attaqué à ce problème de structure. John Vines, directeur exécutif de l'APESMA, explique cette transformation en ces termes :

L'APESMA a compris qu'elle devait ressembler davantage à un cabinet de conseil juridique tant au niveau de l'offre d'aide individualisée à ses membres, dont un nombre croissant étaient employés sous contrat de travail individuel, qu'au niveau du professionnalisme avec lequel elle assurerait aide, soutien et représentation. L'APESMA a dès lors mis sur pied un programme pour encourager ses négociateurs sociaux à acquérir une formation juridique et a entrepris de remodeler son système de

gestion des membres pour pouvoir créer des dossiers individuels afin de pouvoir répondre plus rapidement à des demandes émanant de l'un ou l'autre de ses membres.

L'APESMA a aussi perçu la nécessité de veiller à ce que ses procédures et procédés internes permettent d'assurer en permanence un niveau élevé de qualité de service et elle a été le premier syndicat d'Australie, et peut-être même du monde, à obtenir une certification ISO 9002. Il serait peut-être utile que les autres syndicats soucieux de garantir à leurs membres un service manifestement de haute qualité se demandent s'il serait avantageux de suivre l'exemple de l'APESMA et de solliciter une certification officielle de qualité.

L'évolution n'est pas sans impact sur les structures démocratiques des syndicats. Tout comme les entreprises ont découvert que les structures hiérarchiques traditionnelles s'avéraient moins appropriées que par le passé, les syndicats pourraient estimer que leurs structures hiérarchiques traditionnelles ne peuvent faire face aux nouveaux défis. (Une évolution qui, bien sûr, ne sera pas nécessairement bien accueillie par tous dans les hiérarchies syndicales !)

Il convient de partir du principe, tout au moins en ce qui concerne les cadres, que les structures syndicales traditionnelles basées sur des réunions de secteurs ou de sections apparaîtront de plus en plus comme moins satisfaisantes en tant que mécanismes démocratiques surtout parce que les travailleurs travaillent moins souvent ensemble sur un même lieu que par le passé en raison du développement du travail mobile et du télétravail.

Notre explication du rôle donné à des groupes d'intérêt au sein de la structure du GPA d'Autriche a montré comment un syndicat commence à résoudre ce problème. Il conviendrait aussi de noter que de nouvelles formes de communication électroniques rendent une mise en réseau entre les différents adhérents, où qu'ils soient, plus facile que par le passé et qu'elles ouvrent donc de nouvelles perspectives pour la vie démocratique interne d'un syndicat.

Enfin, les syndicats vont probablement devoir de plus en plus vaincre les obstacles créés par le côté strictement national de leurs structures organisationnelles. (30) Les multinationales opèrent déjà sans problème par delà les frontières nationales, une des raisons qui accroît la mobilité géographique des cadres par delà les frontières. Les syndicats du XXI<sup>e</sup> siècle devront faire preuve d'un nouvel engagement aussi bien pratique qu'idéologique à l'internationalisme.

Quelques grands défis se posent donc aux syndicats, surtout lorsque ceux-ci songent à organiser les cadres. Néanmoins, en ces temps où les expériences professionnelles changent rapidement, les syndicats gardent un rôle potentiellement important à jouer pour contribuer à répondre aux besoins d'employabilité et d'adaptabilité de ces travailleurs. Le présent rapport a tenté de montrer que beaucoup de syndicats ont déjà parcouru une bonne partie du chemin qui les rapprochera de cet objectif.

### **NOTES DE FIN DE DOCUMENT**

- 1) New York Times, 13 février 1996, cité dans Chris Benner, *Shock Absorbers in the Flexible Economy, the Rise of contingent employment in Silicon Valley [Amortisseurs dans l'économie flexible - La montée de l'emploi précaire dans la Silicon Valley]*, Working Partnerships, San Jose, 1996
- 2) Groupe de travail de haut niveau sur les compétences et la mobilité, rapport final, 14 décembre 2001
- 3) Michael Kelleher et Peter Cressey, The Active Roles of Learning and Social Dialogue for Organisational Change [Rôles actifs de l'apprentissage et du dialogue social dans les mutations organisationnelles], Vocational Training European Journal no 21 (Sep.-déc. 2000), Cedefop
- 4) Conclusions de la Présidence, Conseil européen de Lisbonne, 23-24 Mars 2000
- 5) Plan d'action de la Commission en matière de compétences et de mobilité COM (2002) 72, publié le 8 février 2002
- 6) Défis clés identifiés par l'ESDIS, annexe à un document de travail de la Commission européenne, Emplois dans la société de l'information - la qualité pour le changement SEC (2002) 372, publié le 3 avril 2002.
- 7) Groupe de contrôle des compétences liées aux TIC : Rapport de synthèse - E-commerce et compétences liées aux TIC en Europe (Juin 2002); E-commerce et compétences liées aux TIC en Europe, initiatives politiques d'étalonnage prises par les États-membres (octobre 2002)
- 8) Commission européenne, eLearning : penser l'éducation de demain,



- rapport intermédiaire SEC(2001) 236, publié le 28 février 2002
- 9) Commission européenne, Réaliser un espace européen de l'éducation et de la formation tout au long de la vie, COM (2001) 678, 21 novembre 2001
  - 10) Résolution concernant la formation et le développement des ressources humaines (conclusions de la Conférence internationale du Travail, réunie en sa 88<sup>e</sup> session, 2000)
  - 11) La Charte de Cologne : Objectifs et ambitions pour la formation tout au long de la vie, adoptée par le G8, juin 1999
  - 12) Pour plus d'informations sur l'histoire du partenariat social dans ce domaine, voir Winfried Heidemann, Lifelong Learning and Employability – is the European Model of Vocational Training in Crisis? [Apprentissage tout au long de la vie et employabilité – Le modèle européen de formation professionnelle est-il en crise ?], Hans Böckler Stiftung, Düsseldorf.
  - 13) CES, UNICE/UEAPME, CEEP: Cadre d'action pour le développement des compétences et des qualifications tout au long de la vie
  - 14) Travail en Questions : Cadres, Parlons-en ! Rapport, publié par la CFDT-Cadres, 2002
  - 15) Enquête sur les cadres des institutions de crédit italiennes, Coordinamento Nazionale Quadri Direttivi FABI, 1999
  - 16) Commission européenne, Plan d'action en matière de compétences et de mobilité COM (2002) 72, 8 février 2002, Annexe II (Statistiques)
  - 17) NdT : il s'agit ici d'un diplôme obtenu après les deux premières années d'études universitaires correspondant, en Belgique, à un diplôme de candidat.
  - 18) Philip Jennings, Secrétaire général d'UNI, discours prononcé au congrès "*Organising in the network economy*" [S'organiser dans la netéconomie], Edimbourg, 18 juillet 2000
  - 19) Informations tirées d'un exposé de Dick Hamaker à la conférence tripartite de l'OIT Technologies de l'information et de la communication et travail décent : Trouver des solutions dans la société de l'information, Tallinn, avril 2002
  - 20) EIRO, Trade unions open doors to the self-employed [Les syndicats ouvrent leurs portes aux indépendants], EIRO Observer, N° 5/99, Dublin, 1999 p13
  - 21) Case study: MSF Information Technology Professionals Association, in Andrew Bibby (ed), Information and Communication Technologies in Europe: the Trade Union perspective, published UNI 2002 [Étude de cas : MSF Information Technology Professionals Association citée dans Andrew Bibby (éd), Technologies de l'information et de la communication en Europe : la perspective syndicale, publié par UNI 2002]
  - 22) John Vines, tiré de *Trade Union to 21<sup>st</sup> Century Organisation* [De

- l'organisation syndicale à l'organisation du XXIe siècle], exposé fait à la Conférence IBITS de la FIET à Düsseldorf, 1998
- 23) Fédération internationale des journalistes, Freelances : perspectives, Enquête mondiale sur le statut économique et social des journalistes freelances, Bruxelles, décembre 1999
  - 24) Travailler à l'étranger : Directives d'UNI, publiées par UNI en 2000
  - 25) FABI, Projet de communication Findomestic banca, exposé avec diapositives
  - 26) Informations tirées du site [www.onforte.de](http://www.onforte.de) , et communications personnelles
  - 27) Voir: [www.washtech.org/about/join/jointext.html](http://www.washtech.org/about/join/jointext.html)
  - 28) Tiré de travaux d'Andrew Bibby pour le Rapport mondial sur l'emploi 2001 (Organisation internationale du Travail)
  - 29) Ulrich Klotz, Die Neue Ökonomie, in Arbeiten in der Informationsgesellschaft, DGB, Berlin, n.d. (2000), p25
  - 30) Il est à noter que certains syndicats opèrent actuellement tant au Royaume-Uni que dans la République d'Irlande.



