



Organisation Internationale du Travail

**ACT/EMP**  
PUBLICATIONS



# L'AJUSTEMENT STRATÉGIQUE DES ORGANISATIONS D'EMPLOYEURS: L'EXEMPLE DE L'AFRIQUE DU NORD-OUEST

Equipe multidisciplinaire  
pour l'Afrique du Nord-Ouest  
(OIT/EMANO)

Bureau des activités  
pour les employeurs  
(ACT/EMP)

## TABLE DES MATIÈRES

### AVANT PROPOS

### PARTIE I. PROMOUVOIR UNE GESTION STRATÉGIQUE

1. Communiquer une vision de l'avenir
2. Développer un plan stratégique
3. Adapter les stratégies en continu
4. Nouer des alliances stratégiques

### PARTIE II. PROMOUVOIR UNE OFFRE STRATÉGIQUE DE SERVICES

1. Dépasser les fonctions traditionnelles
2. Représenter une force de proposition
3. Représenter une force de négociation
4. Représenter une force d'assistance

### PARTIE III. PROMOUVOIR UN PARTENARIAT STRATÉGIQUE POUR LE DÉVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES:

Un champ d'action privilégié

1. Intégrer la formation dans la stratégie de l'entreprise
2. Investir dans la formation
3. Participer aux structures de concertation stratégique
4. Le financement
5. La formation continue

ANNEXE :

Résumé des discussions de l'Atelier sous-régional BIT/UTICA sur l'ajustement stratégique des organisations d'employeurs en Afrique du Nord-Ouest (Tunis : 2-4 septembre 1996)

NOTES[\[Top\]](#)[\[Matières\]](#)[\[Précédent\]](#)[\[Suivante\]](#)**AVANT-PROPOS**

*Ce document est le fruit d'un travail intersectoriel mené par des membres de l'Equipe multidisciplinaire de l'OIT pour l'Afrique du Nord-Ouest (EMANO), avec l'appui du Bureau des activités pour les employeurs du BIT à Genève.*

*Il reprend et met en perspective les contributions présentées lors de l'Atelier BIT/UTICA sur l'ajustement stratégique des organisations d'employeurs en Afrique du Nord-Ouest (Tunis : 2 - 4 septembre 1996). Ses auteurs ont cependant veillé à tenir compte non seulement des débats qui se sont déroulés lors de cet Atelier, mais également de leur expérience de terrain vécue et partagée au quotidien avec les dirigeants et les membres des organisations d'employeurs des pays couverts par l'EMANO.*

*Cette publication a été coordonnée par M. Charles Dan, aidé dans cette tâche par MM. Paulo Barcia et Mpenza Kabundi, de l'EMANO.*

Dakar, juin 1997

Carlos Castro-Almeida  
Directeur de l'Equipe multidisciplinaire de l'OIT  
pour l'Afrique du Nord-Ouest  
(OIT/EMANO)

*«La mondialisation remodèle le paysage économique international de manière radicale. Elle a pour moteurs un processus généralisé de libéralisation du commerce et des marchés de capitaux, l'internationalisation croissante de la production et une innovation technologique qui supprime rapidement les obstacles s'opposant encore aux échanges de biens et services et à la mobilité du capital.*

*Les modifications dans l'environnement opérationnel des entreprises s'opérant de manière irréversible, il apparaît urgent que les organisations d'employeurs, pour être réellement utiles à leurs membres, procèdent à un ajustement de leurs stratégies.*

*Restructurer comporte évidemment des risques. Mais refuser systématiquement le changement peut être aussi dangereux. Mener à bien un changement stratégique exige alors du temps et le respect d'un certain nombre de principes.*

*Le but est de mettre en place des organisations d'employeurs capables d'aider les entreprises à réagir rapidement aux modifications des conditions des marchés.*

*La gestion du changement implique alors pour les organisations d'employeurs de pouvoir développer de manière méthodique leurs capacités d'anticipation, de définir leurs propres objectifs et de mettre en oeuvre un plan d'action stratégique qui permette de les atteindre.*

*La valeur fondamentale que nous accordons à la planification stratégique est qu'elle donne la possibilité d'avoir une vision de l'avenir et permet de développer les services des organisations d'employeurs dans le cadre d'une gestion plus stratégique».*

Göran Hultin  
Directeur du Bureau des activités pour les employeurs  
(BIT)

Extrait de l'allocation d'ouverture à l'Atelier BIT/UTICA sur l'ajustement stratégique des organisations d'employeurs en Afrique du Nord-Ouest (Tunis : 2-4 septembre 1996).

---

*« L'Afrique a connu ces dernières années de profonds changements sur les plans politique et économique : la démocratie occupe une place de choix dans les constitutions africaines et l'entreprise privée est devenue le moyen de développement reconnu, consacrant ainsi plusieurs décennies de combat de l'OIE.*

*L'Afrique devra donc faire face à la mondialisation de l'économie en cours, qui exigera des entreprises africaines de gros efforts pour intégrer sans trop de difficultés les circuits de cette économie globalisée.*

*La globalisation de l'économie va certainement engendrer pour les entreprises africaines des changements ou de nouveaux besoins, qu'il va falloir gérer afin de s'adapter à la nouvelle situation économique qui, désormais, ne connaîtra plus de frontières.*

*Pour affronter les nouveaux défis, les entreprises vont devoir compter sur leurs organisations qui devront être en mesure de répondre à chaque instant à leurs exigences.*

*Les organisations d'employeurs devront accepter de se remettre en question dans le but de s'assurer que les activités qu'elles développent aujourd'hui sont bien celles qui intéressent leurs membres. A mon avis, la conjoncture internationale actuelle impose aux organisations d'employeurs de se réorganiser, de se restructurer, dans la perspective de développer de nouvelles activités qui s'adaptent à l'évolution des besoins de leurs membres ».*

Costas Kapartis  
Secrétaire général de l'Organisation  
internationale des Employeurs  
(OIE)

Extrait de l'allocation d'ouverture à l'Atelier BIT/UTICA sur l'ajustement stratégique des organisations d'employeurs en Afrique du Nord-Ouest (Tunis : 2-4 septembre 1996)

---

« **L'**ensemble des rapports internationaux se trouve bouleversé par la libéralisation et la mondialisation en cours de l'économie.

*Un nombre important de pays africains ont ainsi engagé des réformes structurelles de grande ampleur dans un souci de stabilisation face aux crises économiques qu'ils rencontraient. Le plus souvent, ces programmes de réforme ont exigé des sacrifices considérables, y compris de la part des employeurs.*

*Pour faire face à ces évolutions, il apparaît qu'une coopération toujours plus étroite entre les entreprises au sein des organisations patronales et entre ces dernières et l'Etat peut aider à réduire l'incertitude et conduire à un ajustement collectif aux nouvelles situations dans le cadre de véritables alliances stratégiques.*

*La difficulté réside alors dans le fait que la plupart des pays en développement ont des secteurs modernes où les entreprises exercent trop souvent leurs activités de manière isolée et où il n'y a pas assez d'interactions et d'interdépendance entre branches d'activités et entreprises elles-mêmes.*

*Pour les aider à surmonter ces contraintes, il est donc indispensable que nos organisations mettent en place, renforcent ou perfectionnent leurs capacités dans le domaine de l'appui institutionnel aux entreprises.*

*Le développement de l'entreprise est un travail de longue haleine qui impose aux organisations d'employeurs d'avoir une vision stratégique et à long terme de leur rôle en vue d'être réellement utiles à leurs membres».*

Hédi Djilani Président de l'Union tunisienne de l'Industrie, du Commerce et de l'Artisanat (UTICA)

Extrait de l'allocution d'ouverture au Séminaire BIT/UTICA sur l'ajustement stratégique des organisations d'employeurs en Afrique du Nord-Ouest (Tunis : 2-4 septembre 1996)

[\[Top\]](#)  
[\[Matières\]](#)

[\[Précédent\]](#)  
[\[Suivante\]](#)

## **PARTIE I. PROMOUVOIR UNE GESTION STRATÉGIQUE**

### **1. Communiquer une vision de l'avenir**

L'économie mondiale connaît des changements considérables caractérisés par l'accélération de l'évolution technologique, l'ouverture du commerce international, la délocalisation des activités industrielles et l'internationalisation des marchés financiers, qui débouchent sur un renforcement de la concurrence et de la compétition entre pays. Il s'agit là à l'évidence d'un processus de fond et il appartient aux entreprises africaines et à leurs organisations de s'y adapter.

En effet, « la mondialisation a des conséquences profondes pour les pays en développement. Elle leur donne des possibilités importantes, celles d'élargir les débouchés extérieurs, de diversifier les produits commercialisables, de bénéficier d'entrées de capitaux accrus et d'améliorer l'accès aux technologies... La contrepartie de ces nouvelles chances, ce sont les nouveaux défis que lance la gestion économique. L'intégration exige que l'on institue et maintienne la libéralisation du commerce et des investissements. S'agissant de commerce, la concurrence est de plus en plus rude et l'évolution rapide du commerce mondial favorise les plus agiles ». <sup>(1)</sup>

Certes la pluralité des situations en Afrique incite à tracer un bilan différencié en fonction des pays, car si leur intégration progresse, son niveau et son rythme varient fortement selon les cas. Néanmoins, la promotion du secteur privé est à présent choisie comme un instrument essentiel de croissance économique et de progrès social. Au moment où l'on reconnaît que les carences structurelles retardent l'effort d'ajustement, l'attention se centre de plus en plus sur les éléments fondamentaux du processus de développement : la mise en valeur des ressources humaines et le renforcement des capacités institutionnelles, avec un plus grand souci du développement de l'initiative privée. De ce fait, les exigences auxquelles les organisations d'employeurs auront à répondre iront sans cesse croissant, de même que les pressions visant à rendre celles-ci plus sensibles aux réalités des entreprises et plus efficaces.

La réponse à ces défis ne consiste pas à se réfugier dans le passé. Les nouvelles réalités ouvrent aux organisations africaines d'employeurs, quelle que soit leur taille, de nouvelles perspectives. Mais pour être à même de pouvoir aider efficacement leurs membres à saisir les opportunités de croissance, les organisations de demain devront savoir ajuster en permanence leurs stratégies et se donner, chaque jour davantage, les moyens institutionnels et organisationnels de répondre à de nouvelles attentes.

Dans un contexte difficile, marqué durablement, dans la plupart des pays, par les conséquences des processus d'ajustement structurel, le succès de l'organisation africaine d'employeurs de demain dépendra de la mise en place d'un dispositif méthodologique d'ajustement de ses stratégies en fonction de la dynamique politique, économique et sociale dans laquelle ses membres seront appelés à évoluer.

L'expérience montre dès lors que c'est à travers une gestion plus stratégique de leurs interventions, fondée sur une planification à long terme que réside la clé d'organisations d'employeurs plus performantes. Cependant, « il ne peut y avoir de Plan sans réflexion approfondie sur les futurs possibles (futuribles) et sans débat sur les futurs souhaitables et les moyens d'y parvenir<sup>(2)</sup> ». C'est donc dès à présent qu'il importe de se demander : à quoi ressemblera l'organisation africaine d'employeurs du XXI<sup>ème</sup> siècle ? En quoi sa culture et son mode de fonctionnement se différencieront-ils de ceux d'aujourd'hui ?

Dans cette perspective, il est important pour les organisations d'employeurs de définir une vision stratégique du développement de l'entreprise car :

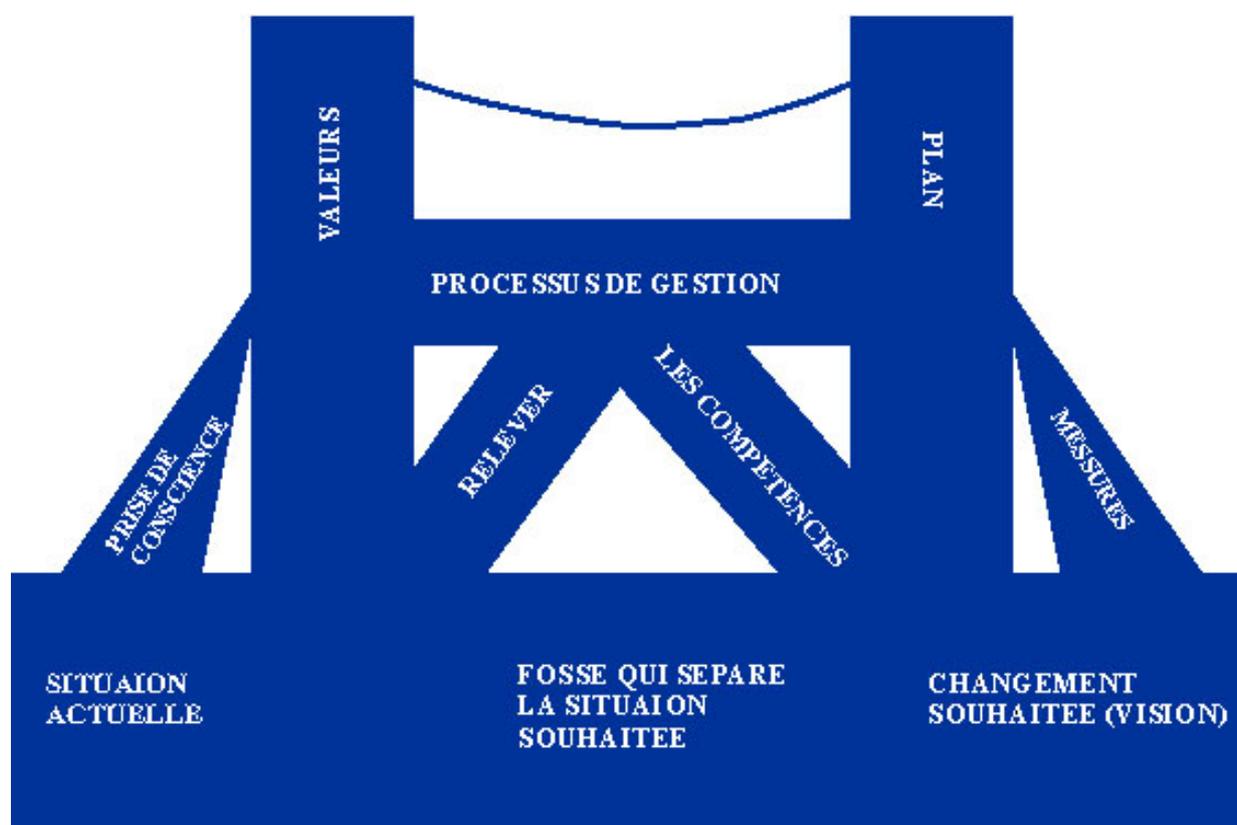
« les leaders des organisations doivent imaginer ce qui pourrait être, à partir de ce qui est. Afin de permettre à l'organisation de franchir la rivière séparant l'état présent de l'état souhaité, l'organisation devrait d'abord se mobiliser derrière une " vision " de l'avenir. Elle devrait ensuite déterminer de quelle manière utiliser les différents outils à sa disposition et mettre en place les processus requis permettant de satisfaire la chaîne des partenaires.

Alors que les valeurs doivent servir à cimenter l'autonomie, le plan se distingue de la vision en ce qu'il s'attache aux moyens à mettre en œuvre pour atteindre des objectifs à court terme. La vision n'indique pas avec précision comment y parvenir ; les deux sont cependant indissociables. Le plan est en fait un outil permettant d'avancer pas à pas vers la vision. Or chaque fois que l'on s'en rapproche, la vision se modifie parce qu'elle est mouvante et que le point de vue d'où elle a été établie n'est plus le même. Le plan devrait donc se modifier de façon concomitante.

Enfin, pour que la structure puisse affronter les vents changeants, les signaux lancés par la direction doivent se concrétiser par la mise en place d'actions concrètes, et les compétences des uns et des autres doivent pouvoir être revues ainsi qu'affinées au gré des besoins<sup>(3)</sup> ».

Le " pont stratégique " ci-dessous contient l'ensemble des éléments qui, mis bout à bout et dans le bon ordre, peuvent permettre à une organisation de passer d'une rive à l'autre (figure 1 ).

Figure 1. Le pont stratégique<sup>(4)</sup>



## 2. Développer un plan stratégique <sup>(5)</sup>

Face à l'instabilité des marchés internationaux et à l'incertitude des flux financiers, les agents économiques sont de plus en plus conscients du fait qu'il est indispensable de mieux prévoir les opportunités et les difficultés qui se présenteront à l'avenir et de renforcer leurs capacités en matière de planification, la gestion de crise à court terme s'avérant insuffisante pour mener à bien le long processus de redressement et de développement.

Les crises régulières et considérables qui ont éprouvé l'Afrique sans répit ont souvent détourné les dirigeants et les partenaires de ce continent de la réflexion sur son avenir et ont orienté les énergies vers la gestion exclusive des urgences. Mais l'environnement dans lequel l'Afrique se retrouve de nos jours exige une pensée plus novatrice et qui soit stratégique par son orientation et ses approches<sup>(6)</sup>.

Dans ce contexte, les organisations d'employeurs, comme les autres acteurs du développement, doivent mettre en place un système d'anticipation qui leur permettent de gérer l'incertitude et la complexité, de recueillir et d'analyser les informations susceptibles d'avoir des effets majeurs sur leurs opportunités à l'avenir et qui s'intègre dans un cadre de gestion à long terme. Il est donc primordial que les organisations d'employeurs développent une capacité de réflexion prospective et suivent une méthodologie appropriée pour la formulation d'un plan de développement stratégique.

Cette méthodologie doit être participative et doit viser à assurer que les résultats soient à la fois le reflet d'aspirations ou de préoccupations nationales et celui d'une vision patronale de l'avenir.

Accorder une plus grande place à la planification constitue alors le meilleur instrument d'un ajustement stratégique des organisations d'employeurs. Il s'agit ici de percevoir l'avenir comme une opportunité en se représentant d'abord la forme qu'il est susceptible de prendre, les types de problèmes qui se poseront et ce que sera la vulnérabilité de l'organisation si elle ne réagit pas. Certains problèmes sont faciles à prévoir, d'autres moins. Mais si les organisations d'employeurs s'efforcent de réduire la part de l'imprévu, elles seront mieux armées pour faire face à l'avenir.

Cela est d'autant plus important pour le monde de l'entreprise que le développement des organisations d'employeurs en tant que représentants effectifs d'une communauté active des affaires est un processus complexe qui exige la mise en place de politiques cohérentes sur une longue période.

Dans cette optique, la planification ne peut pas être réduite à la confection périodique d'un document appelé " Plan ". Elle devient un processus continu de réflexion et de gestion stratégiques. Elle est marquée par l'ouverture d'esprit et une volonté de dépasser la routine pour faire participer le maximum d'acteurs. Les responsables de l'organisation d'employeurs doivent superviser le processus et animer un dialogue avec les acteurs aussi bien internes qu'externes. Selon cette approche, la planification des organisations d'employeurs doit répondre à un certain nombre d'exigences :

- elle doit être stratégique, pour tenir compte à la fois des objectifs patronaux et de l'environnement national, régional et mondial ;
- elle doit être sélective, c'est-à-dire réduite à ce qu'elle comporte d'essentiel ;
- elle doit être participative, car en tant qu'outil de dialogue, elle doit mobiliser dans sa préparation ceux que les stratégies vont concerner ainsi que ceux qui auront à les appliquer ;
- elle doit être réaliste et pouvoir être mise en œuvre, effort qui exige un suivi technique permanent.

Loin d'être un exercice intellectuel et technique, la planification constitue pour les organisations d'employeurs un outil de gestion qui permet :

- d'identifier les besoins des clients (actuels et potentiels) ;
- de mieux comprendre les changements du marché ;
- de répondre aux besoins des clients ;
- de réaliser l'ajustement au changement ;
- d'établir la crédibilité interne et externe.

Dans cette perspective, il est possible de recommander une méthodologie à suivre en six étapes.

<b>✓ Encadré 1 : Le processus de planification stratégique</b>	
<b>Mission de l'organisation</b>	<p><b>Communique</b> - But et contribution</p> <p><b>Motive</b> - Inspire la fierté</p> <p><b>Décrit</b> - Marché, ressources et avantages distinctifs. Quelle est notre mission ? Quelle est notre clientèle ? Que sera et que devrait être notre mission ?</p>
<b>Analyse de l'environnement</b> Externe/Interne	<p><b>Identifie les opportunités</b> - Où l'organisation pourrait-elle bénéficier d'avantages comparatifs et être utile à ses membres ?</p> <p><b>Identifie les menaces</b> - Un développement menacé en l'absence d'une action fondée sur la poursuite d'un but</p>
<b>Formulation des objectifs</b>	<p><b>Opportunités / Menaces</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Clarté, mesurabilité, réalisme et consistance</li> <li>- Guide les stratégies subséquentes et les programmes d'action</li> <li>- Permet de comprendre ce que l'organisation veut atteindre</li> </ul>
<b>Formulation des stratégies</b>	<p><b>Schéma</b> - Plan pour atteindre les objectifs, choix conscient des alternatives</p> <p><b>Focus</b> - Décision sur quelles compétences utiliser et comment</p> <p><b>Structure</b> - Développement et organisation des compétences</p>
<b>Formulation des programmes</b>	<p><b>Organisation</b> et développement des compétences.</p> <p><b>Actions</b> - Pour mettre en oeuvre le plan</p> <p><b>Responsabilités</b> - Quelles, quand, qui ?</p> <p><b>Coût</b> de la mise en oeuvre</p>
<b>Mise en oeuvre</b>	<p><b>Personnel</b> - Affecter les personnes appropriées aux fonctions appropriées</p> <p><b>Formation</b> - Fournir les qualifications appropriées.</p> <p><b>Motivation</b> du personnel</p> <p><b>Suivi et contrôle</b> - pour les ajustements du plan</p> <p><b>Sentiment de propriété</b> par tous</p>
Source : Hultin, G. 1996 : <i>Développer un plan stratégique</i> (Tunis, BIT-EMANO, op. cit.).	

*première phase* : Communiquer la mission de l'organisation

Un plan de développement stratégique commence généralement par un bref énoncé de la mission de l'organisation, qui communique intérieurement et extérieurement le but et la contribution des activités de l'organisation, et qui devrait être formulé de manière à inspirer la fierté des membres. Cet énoncé devrait décrire le marché, les ressources et les avantages comparatifs de l'organisation. Il devrait également identifier le client et préciser la valeur ajoutée qu'apporte l'organisation à ses clients.

*deuxième phase* : Analyser l'environnement externe et interne

Il s'agit d'identifier les stratégies passées ou en cours, les tendances majeures de l'évolution de l'organisation et les faits porteurs d'avenir, les principaux acteurs, les forces et les faiblesses, ainsi que les opportunités et les menaces que rencontre l'organisation dans son effort de développement. Cette analyse devrait permettre de préciser la vision future du rôle de l'organisation d'employeurs.

*troisième phase* : Formuler les objectifs

Sur la base de cette vision, les stratégies choisies peuvent être décrites et les objectifs peuvent être formulés de façon claire, mesurable, réaliste et consistante, afin de permettre à tout un chacun de comprendre les produits attendus et les activités à entreprendre pour ce faire.

*quatrième phase* : Formuler des stratégies

Cette phase privilégie le fait que des avènements différents sont possibles et non un avenir unique pour l'organisation, laquelle peut par conséquent explorer différents scénarios de son futur, décider de la vision qui lui convient le mieux et oeuvrer à sa réalisation. Cette phase peut se caractériser par une étude de faisabilité sur les services à rendre par l'organisation d'employeurs à ses membres. Sur cette base, il est possible de formuler la ou les stratégies qui seront suivies par l'organisation.

*cinquième phase* : Formuler des programmes

Une identification des compétences disponibles et des structures à renforcer doit également être opérée. Développer un plan stratégique implique en effet l'identification des responsabilités et une évaluation des coûts de la mise en oeuvre. Le plan doit aussi identifier les responsabilités et les alliances stratégiques. Mais les implications financières ne doivent pas être occultées

et les sources de financement susceptibles de contribuer à sa réalisation sous une forme ou une autre doivent être identifiées dans le plan qui doit donc s'accompagner d'un programme de financement.

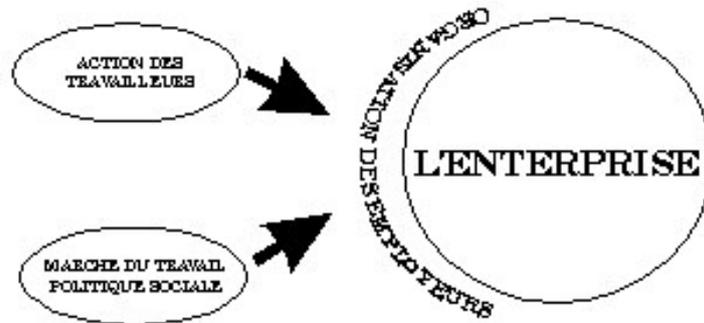
*sixième phase* : Mettre en oeuvre les stratégies :

La mise en oeuvre d'un plan de développement stratégique implique des compétences, des formations et une motivation du personnel, des dirigeants et des membres de l'organisation et des évaluations de manière à pouvoir réaliser les activités prévues et à procéder aux adaptations en temps opportun.

Une vaste participation s'avère indispensable au long de toutes ces phases. En effet, un plan de développement n'a de chance de réussir que s'il est enrichi, à toutes les étapes de sa formulation, par les informations fournies, discutées et analysées par les membres. La participation de ceux-ci assure aux actions envisagées par le plan, la garantie du réalisme ainsi que l'acceptation et le soutien du plus grand nombre possible de personnes. Les membres devraient développer un sentiment de propriété à l'égard du plan stratégique de l'organisation.

La valeur fondamentale d'un processus de planification stratégique est ainsi de donner la possibilité de dépasser le rôle traditionnel des organisations d'employeurs (figure 2), d'avoir une vision de l'avenir, d'apprendre comment faire face aux incertitudes de l'avenir et d'essayer ensuite de créer différents scénarios pour réaliser cette vision. Il s'agit d'une approche stratégique de la gestion du développement des organisations d'employeurs.

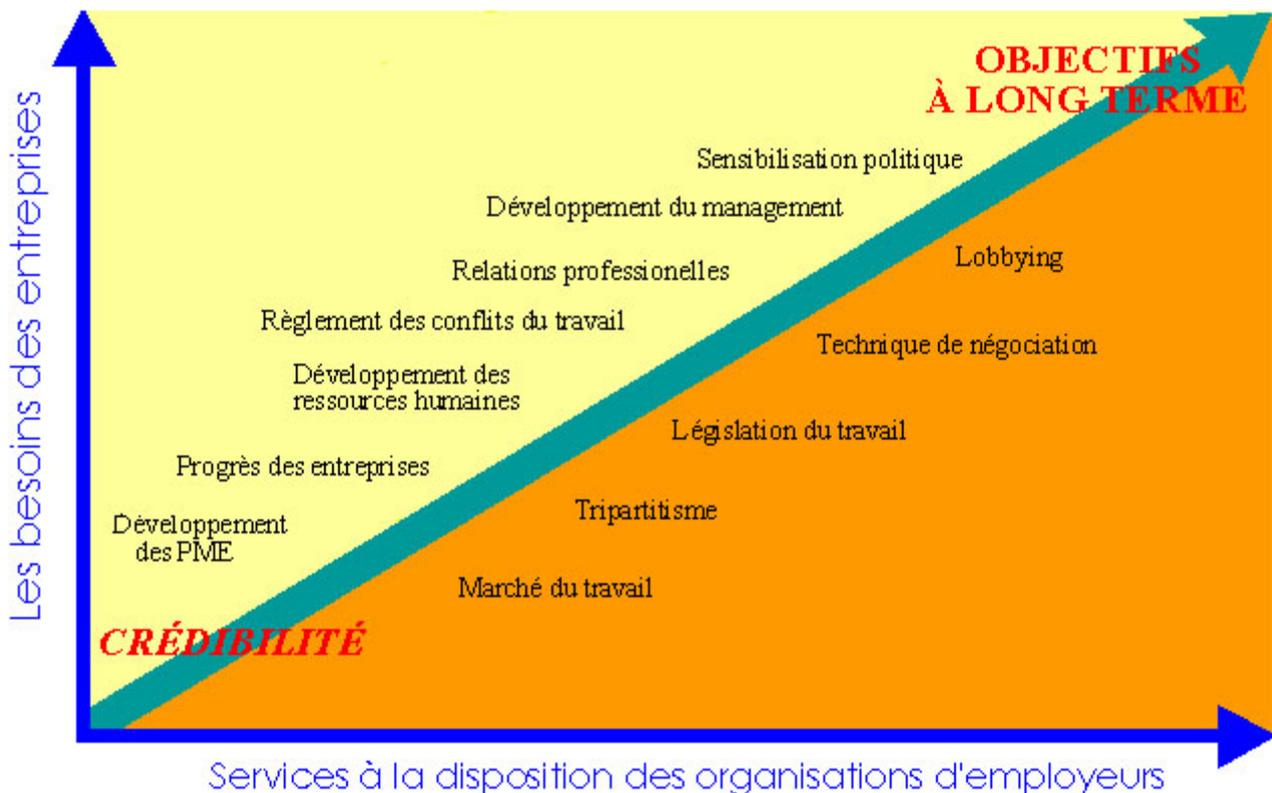
Figure 2. Rôle traditionnel des organisations d'employeurs.



Pour réussir, l'exercice doit promouvoir le dialogue et permettre d'élaborer une vision patronale commune du futur. Habituellement, les points de vue des membres sur le rôle présent et sur les changements qu'ils voudraient voir apporter peuvent être obtenus par voie de questionnaires ou à travers une conférence/atelier et couvrir les questions suivantes : composition, structures, ressources financières, ressources physiques et humaines, activités et services à fournir.

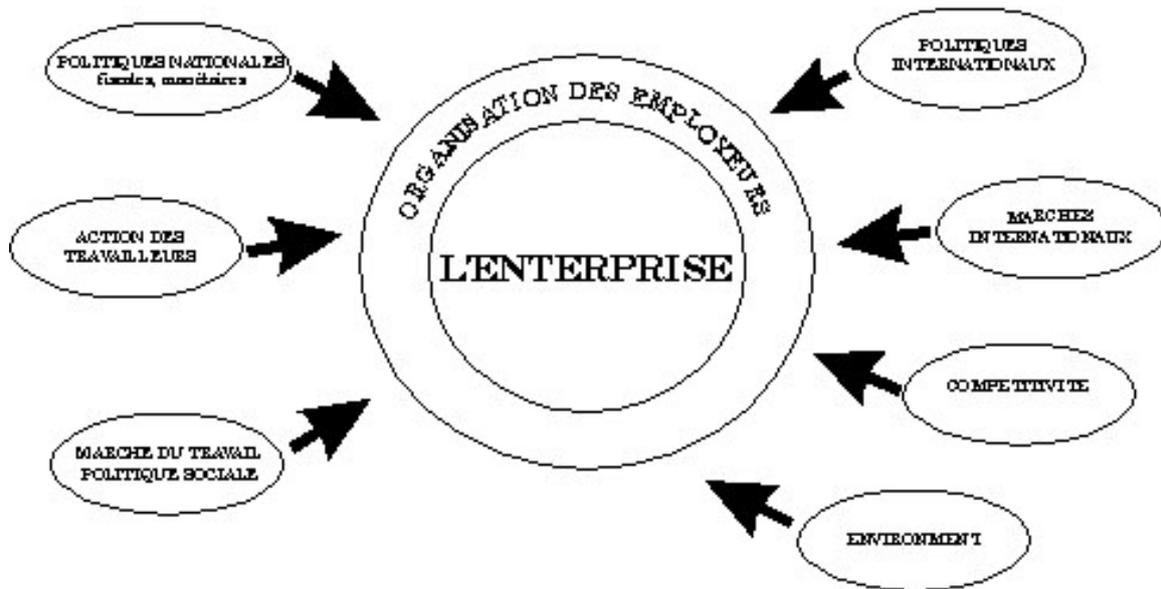
Cet exercice constitue sans doute le meilleur moyen de procéder graduellement, mais systématiquement et stratégiquement au renforcement des organisations d'employeurs. En effet, l'axe de développement des organisations d'employeurs (figure 3) requiert une évaluation des besoins des membres et le développement de services susceptibles de répondre à ces besoins.

Figure 3. L'axe de développement des organisations d'employeurs



A travers leur plan de développement, les organisations d'employeurs devraient se voir elles-mêmes comme des organisations prestataires de services et évoluer vers le rôle nouveau qui est désormais attendu d'elles, si elles veulent pouvoir être utiles aux entreprises et retenir ou attirer des membres (figure 4).

Figure 4. Rôle nouveau des organisations d'employeurs



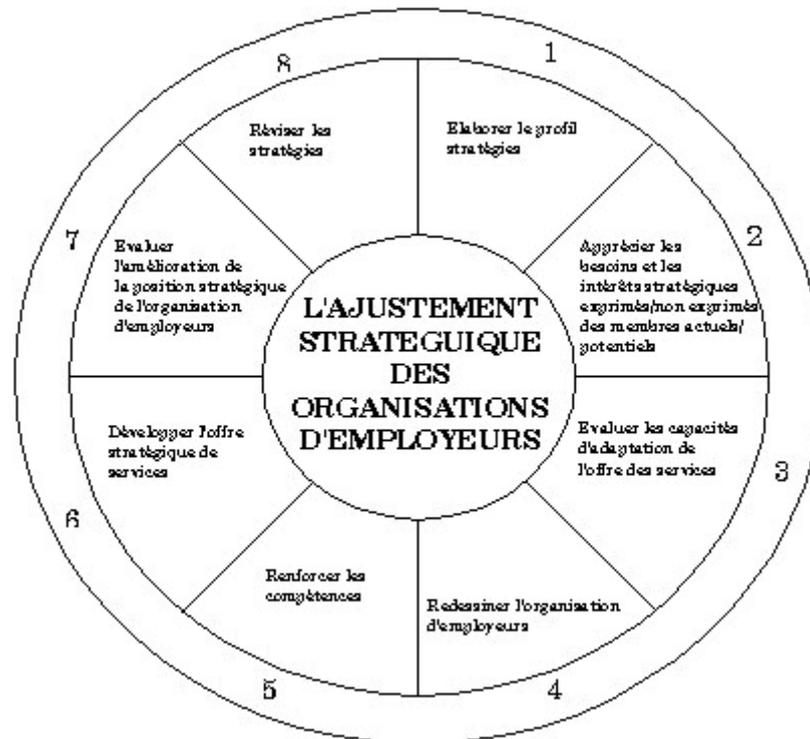
### 3. Adapter les stratégies en continu

Alors que les entreprises ont à effectuer sans cesse des manœuvres difficiles pour tenter de s'adapter au changement, les organisations africaines d'employeurs devraient s'outiller pour faire de la résolution des problèmes de compétitivité auxquels leurs membres sont confrontés, leur principal cheval de bataille.

Pour ce faire, il apparaît souhaitable d'adopter une approche plus novatrice, plus systémique, qui abandonne l'idée selon laquelle l'entreprise est un lieu fermé où les décisions sont prises uniquement en fonction des prix constatés sur les marchés de facteurs et de biens et s'oriente résolument vers de nouveaux paradigmes mettant l'accent sur les inter relations entre l'entreprise et son environnement opérationnel.

Dans cette perspective, la réflexion prospective et le comportement stratégique revêtent une importance cruciale et appellent de nouveaux concepts, de nouvelles compétences et de nouvelles connexions, pour réussir l'ajustement stratégique des organisations d'employeurs (figure 5).

Figure 5. L'ajustement stratégique des organisations d'employeurs



Le cycle de l'ajustement stratégique proposé s'articule autour de huit paliers.

Pour mener à bien ces différentes étapes, il convient alors de recourir à un certain nombre de techniques (audit stratégique, étude de faisabilité, direction par objectifs, *etc.*) qui ne sont pas nécessairement nouvelles en elles-mêmes. Elles demeurent toutefois souvent inédites dans un grand nombre d'organisations d'employeurs en Afrique, alors qu'une fois rassemblées dans une perspective intégrée, leur utilisation pourrait aboutir à une gestion plus efficiente des organisations d'employeurs.

Afin de réussir durablement, les organisations d'employeurs devraient en effet parvenir à sensibiliser et à mobiliser le monde des affaires autour de la réalisation d'objectifs stratégiques. Pour cela, les organisations d'employeurs ont d'abord besoin de disposer en temps réel de l'information sur l'environnement opérationnel des entreprises. Elles ont ensuite besoin de définir et de faire connaître leurs objectifs. Elles doivent enfin pouvoir mesurer le degré de réalisation d'objectifs quantifiables et mesurables dans le temps.

Les objectifs des organisations d'employeurs lorsqu'elles agissent pour améliorer l'environnement opérationnel des entreprises peuvent alors être regroupés, comme des clignotants, autour d'un cadre stratégique, dont la vocation est de montrer les interactions pouvant contribuer au renforcement de la compétitivité nationale.

La visualisation de leurs objectifs à travers l'élaboration de ce **cadre stratégique**<sup>(7)</sup> peut être d'une grande utilité :

- *la première étape* est de construire l'architecture d'un cadre stratégique, en identifiant les facteurs de compétitivité. Construire l'architecture permet ainsi de pouvoir visualiser le positionnement de la nation, des entreprises et de l'organisation d'employeurs dans le cadre d'une approche systémique de la compétitivité. Dans cette perspective, le cadre devrait être :
  - détaillé et approfondi (sur le plan quantitatif et qualitatif);
  - global (politique, économique, technologique, *etc.*);
  - dynamique (aidant à mettre en évidence les tendances lourdes et les faits porteurs d'avenir).
- *la deuxième étape* est de rechercher des indicateurs pertinents à priori qui permettront d'éclairer la vision et de suivre l'évolution de la réalisation des objectifs;
- *la troisième étape* consiste à définir une stratégie de développement, c'est-à-dire, l'élaboration prévisionnelle des moyens à mettre en œuvre par rapport aux objectifs à atteindre, et des actions à engager par rapport aux produits attendus ;
- *la quatrième étape* devrait préciser les concepts à promouvoir, les compétences à développer et les connexions à établir pour réussir le changement (dans cette perspective, les concepts devraient reposer sur les connaissances les plus innovantes qui apportent une valeur ajoutée à l'action des membres; les compétences devraient être fondées sur la capacité à opérer selon les standards de qualité les plus élevés ; et les connexions devraient viser à établir les meilleurs réseaux, relations et alliances susceptibles de donner accès à d'autres ressources de personnes ou d'organisations à l'intérieur ou à l'extérieur du pays<sup>(8)</sup>);
- *la cinquième étape* est d'identifier les personnes responsables du suivi (l'action dans un cadre stratégique suppose des ressources et des compétences pour recueillir et analyser les informations et un outil informatique pour les traiter).

L'approche proposée à travers ce cadre stratégique reste volontairement ouverte, car elle ne privilégie aucun concept particulier, mais laisse le soin à chaque organisation d'employeurs de mener son propre processus de réflexion stratégique.

## 4. Nouer des alliances stratégiques

### 4.1. Avec l'Etat

En constituant une base de réflexion susceptible de faciliter l'évaluation et la formulation de stratégies alternatives, la finalité du cadre stratégique est de fournir une représentation simplifiée mais concrète, des mécanismes régissant les interactions entre secteur public et secteur privé.

L'on évoque souvent le cas de pays d'Asie qui ont réussi à maintenir des taux de croissance respectables et même parfois à accélérer leur expansion économique. L'un des éléments caractéristiques de ces économies a été une relation toujours plus complémentaire entre le secteur privé et le secteur public, qui a permis à l'Etat d'intervenir pour appuyer l'entreprise privée plutôt que de s'y substituer.

En effet, le rôle de l'Etat n'est pas de faire, mais d'aider à faire. Les économies fortes sont celles qui savent en permanence développer d'intenses réseaux de coopération : coopération entre pouvoirs publics et entreprises, monde de la formation et entreprises, *etc.* Le rôle des organisations d'employeurs devrait être celui d'un catalyseur d'alliances stratégiques.

A l'heure actuelle, dans les pays africains, le secteur privé souffre d'un certain nombre de handicaps : parmi ceux-ci, on peut citer le difficile accès au crédit, le manque de formation et de technologies appropriées, les lourdeurs bureaucratiques ou les fiscalités inadaptées ou peu incitatives qui placent

souvent les entreprises africaines en position de faiblesse par rapport à leurs concurrentes au plan international, et expliquent dans certains cas la place grandissante occupée par le secteur informel.

La difficulté réside alors dans le fait que la plupart des pays en Afrique ont un tissu économique où les entreprises exercent trop souvent leurs activités de manière isolée, sans interactions et interdépendance entre branches d'activités et entre entreprises elles-mêmes.

Pour les organisations africaines d'employeurs, le défi de l'avenir sera de faire prendre conscience que ce qui ne peut pas être fait par un individu ou une entreprise isolée doit pouvoir l'être par une association qui unifie les efforts d'un groupe. L'âpreté de la concurrence, le volume et la qualité des informations et des compétences requises pour être compétitif dans une économie mondialisée, feront chaque jour un peu plus de l'entrepreneuriat moderne un effort plus collectif qu'individuel.

#### ✓ Encadré 2 : La plate-forme stratégique des employeurs des îles du Cap-Vert

« Afin de favoriser une intégration qualitative et avantageuse du Cap-Vert dans l'économie mondiale, les employeurs capverdiens souhaitent la promotion d'une stratégie de croissance menant à la création d'emplois productifs et orientée autour :

- d'un environnement institutionnel permettant aux entreprises de se développer dans un marché concurrentiel assurant à chaque île des opportunités et des avantages;
- d'un cadre stratégique permettant aux employeurs de s'adapter rapidement aux évolutions technologiques et aux changements économiques.

Dans un contexte de mondialisation des économies caractérisé par une concurrence croissante entre pays et entre entreprises, les employeurs capverdiens doivent pouvoir compter sur une collaboration pleine et entière de la part des pouvoirs publics et attirent donc leur attention sur la nécessité d'impliquer étroitement le secteur privé dans la conception et la mise en oeuvre de la politique économique et sociale ».

Source : Plate-forme stratégique des employeurs des îles du Cap-Vert visant la création d'un organe de coordination des organisations d'employeurs, adoptée à l'issue du Séminaire ACIAB/ACS/OIT/EMANO sur *Le rôle stratégique des organisations d'employeurs dans le processus de libéralisation des économies* (Praia : 11-13 février 1996)

## 4.2. Entre employeurs

La coopération entre entreprises touche directement le noyau central de l'organisation d'employeurs, puisque cette dernière regroupe des entreprises de secteurs différents et de tailles variables, soit directement, soit par le biais des fédérations professionnelles. Or, trop souvent encore les mesures prises au niveau national sont presque exclusivement axées sur les entreprises considérées individuellement, comme si elles étaient des entités isolées. Elles sous-estiment le fait que les liens qui unissent les différentes entreprises par la spécialisation et la proximité peuvent aller jusqu'à faire dépendre le sort d'une entreprise donnée de celui des autres entreprises.

De même, trop nombreux sont encore les chefs d'entreprise, dans les pays en développement, qui négligent ou sous-estiment les possibilités de coopération interentreprises, même lorsque des économies d'échelle très concrètes permettraient d'améliorer la compétitivité de chaque entreprise. Dans ces conditions, l'organisation d'employeurs pourrait représenter un espace qui atténue la

méfiance réciproque des partenaires potentiels et les incite à travailler en réseaux (aux plans local, national, régional, international) pour découvrir, analyser et appliquer ensemble des solutions sur mesure à des problèmes communs.

En effet, la coopération constituera à l'avenir le passage privilégié permettant de développer la flexibilité des entreprises, nécessaire au maintien et à l'amélioration des positions concurrentielles et facilitera l'identification et la promotion des créneaux de développement potentiel. Pour les organisations d'employeurs, la coopération représente une notion qui témoigne de la volonté croissante d'intensifier les échanges d'idées, d'expériences et d'objectifs et d'articuler des actions concertées dans une optique compétitive, car elle recouvre une volonté de partenariat qui vise aussi bien l'abaissement des coûts pour les entreprises que l'optimisation des investissements. Cette coopération est destinée à revêtir une importance d'autant plus grande que, confrontées à une concurrence accrue, les entreprises, toutes tailles confondues, devront, au-delà de leur adaptabilité et de leur faculté d'innovation, développer sans cesse leur capacité d'anticipation à l'évolution des marchés nationaux et mondiaux.

Pour aider leurs membres à nouer des alliances stratégiques, les organisations d'employeurs peuvent développer leurs offres de services, et notamment :

- agir comme un vecteur de rapprochement des entreprises. Les activités de l'organisation d'employeurs s'apparentent ici à une bourse d'échange d'opportunités de coopération. Toute entreprise locale ou étrangère à la recherche d'un partenaire commercial, technique ou financier peut s'adresser à l'organisation d'employeurs qui enregistre sa demande et la diffuse à tout correspondant dans les pays ou régions dans lesquels le partenaire est recherché (cas de l'Union Tunisienne de l'Industrie, du Commerce et de l'Artisanat (UTICA) notamment à travers son Bulletin d'information *Flash UTICA* ou avec l'organisation de missions d'affaires à l'étranger);
- développer des activités du type " salon ", " forum ", " carrefour " ou " journée " encourageant les services à l'entreprise et le partenariat sous toutes ses formes (salons de l'entreprise, forums d'investissement, journées de transfert de technologies, *etc.*).

En conclusion, et pour mieux se positionner, les organisations d'employeurs doivent aussi développer un **partenariat actif** avec les organisations de travailleurs et les acteurs de la société civile.

## PARTIE II. PROMOUVOIR UNE OFFRE STRATÉGIQUE DE SERVICES

### 1. Dépasser les fonctions traditionnelles

#### 1.1. Dresser l'état des lieux

Pour avoir une organisation d'employeurs, il faut préalablement avoir des employeurs. Cela impose de se demander ce qu'est un employeur dans une économie de marché.

#### ✓ Encadré 3 : Qu'est-ce qu'un employeur ?

La réponse tient en six points interdépendants :

- « Le premier, plutôt juridique, est que la notion d'employeur suppose une relation contractuelle entre un employeur et un salarié ;
- Le deuxième, plutôt économique, est que cette relation contractuelle s'inscrit dans un marché du travail ;
- Troisièmement, le marché du travail fait partie d'une économie et d'une logique de marché ;
- Quatrièmement, cette économie de marché suppose une privatisation des entreprises ;
- Cinquièmement, cette privatisation s'insère elle-même dans toute une série de mesures de réformes structurelles ;
- Sixièmement, ces réformes supposent une politique énergiquement menée par un Etat ».

Source: Discours de M. Jean-Jacques Oechslin, Président de l'Organisation Internationale des Employeurs, Cours de formation à l'intention des cadres des organisations d'employeurs d'Europe centrale et orientale (Genève, 4 mars 1991).

**Cette typologie rappelle que le périmètre d'intervention de l'organisation d'employeurs comprend le politique, l'économique et le social.**

Mais à une période où les différents acteurs, y compris l'Etat, voient leurs champs de responsabilités se modifier sous la pression des contraintes que font peser les processus de libéralisation des économies, les organisations d'employeurs voient

corrélativement leur rôle s'accroître, du fait du retour au marché comme mécanisme régulateur de l'économie dans la plupart des pays. Face à ces nouvelles responsabilités, il est important pour les organisations d'employeurs, quelle que soit leur ancienneté, de dresser leur profil institutionnel afin de situer très précisément leurs forces et leurs faiblesses, en fondant ce diagnostic sur un état des lieux clair et précis.

#### ✓ Encadré 4 : Le profil du Conseil du Patronat guinéen

« La naissance du Conseil du Patronat guinéen répondait à une nécessité. Aujourd'hui, il est confronté à beaucoup de difficultés dont les solutions ne résident point dans le seul enthousiasme de ses membres. Il lui faut procéder à un réexamen minutieux des besoins de ses membres, du mode de fonctionnement de ses structures, des sources potentielles et effectives de financement. Il faut qu'il arrive à initier des séances de sensibilisation de ses membres actuels et potentiels. Tout cela suppose comme préalable un noyau plein de motivation au niveau de l'exécutif. C'est un tel noyau qui pourra établir le planning des activités avec un effort rigoureux de détermination des objectifs à court, moyen et long termes. Il faut enfin, que le Patronat se crée une vision de son avenir et de celui de ses membres. A cet égard, il est aujourd'hui évident que le CPG a besoin de se faire assister par les institutions nationales et internationales compétentes en la matière. C'est à ce niveau, plus particulièrement, que l'assistance du BIT semble pertinente et souhaitée ».

Source : *Profil du Conseil du Patronat Guinéen*, élaboré par le Comité CPG de suivi avec l'OIT/EMANO (Conakry, août 1995) p. 8.

Cette nécessité de dresser l'état des lieux en vue d'évoluer est une réalité à laquelle ont à faire face la plupart des organisations d'employeurs, aussi bien dans les pays en développement que dans les pays industrialisés. C'est ainsi qu'a été créée au sein du Conseil National du Patronat Français (CNPF), une Commission du développement et de l'évolution. Désigné à la tête de cette Commission, M. Victor Scherrer, également Président de l'Association Nationale des Industries Agro-alimentaires (ANIA), décrivait ainsi sa mission :

« La tâche qui m'a été confiée par Jean Gandois reflète le besoin des chefs d'entreprise, qui confrontés chez eux quotidiennement à un impératif de compétitivité globale, estiment que le CNPF et l'organisation patronale dans son ensemble ne peuvent échapper à cet impératif. Au CNPF de faire son aggiornamento, sa refondation. En fait, il ne s'agit pas de réformer le seul CNPF, mais d'accroître l'efficacité de l'ensemble de l'appareil patronal, des fédérations et des unions patronales, pour se poser la question : qu'est-ce que l'organisation patronale française ? Comment la mettre en adéquation avec les attentes des entreprises et l'évolution de son environnement national et international ? En un mot, comment bâtir le patronat de l'an 2000 ? <sup>(9)</sup> »

## 1.2. Réexaminer son comportement

C'est ce nécessaire ajustement que soulignaient les représentants des organisations d'employeurs des pays africains de la Zone franc réunis en avril 1995 à Libreville.

### ✓ Encadré 5 : Représenter une triple force

« Dépassant leurs fonctions traditionnelles, les organisations patronales ont un rôle crucial à jouer dans cette mutation nécessaire de l'environnement économique et social.

Pour participer effectivement au développement des pays et des entreprises, les organisations patronales devraient réexaminer leurs comportements et représenter :

- une force de proposition vis-à-vis des pouvoirs publics, notamment dans le cadre de l'élaboration et du suivi des politiques économiques et sociales et en tenant compte des politiques préconisées par les institutions financières internationales;
- une force de négociation vis-à-vis des partenaires sociaux ;
- une force d'assistance vis-à-vis de leur clientèle constituée par les entreprises, car les organisations patronales sont des organismes de service, en particulier dans les domaines de l'information, du conseil et de la formation ».

Source : Synthèse des travaux, *Atelier BIT de coordination des organisations d'employeurs des pays africains de la zone franc* (Libreville, 11-13 avril 1995).

Dans ces conditions, le besoin de redessiner l'organisation d'employeurs s'impose parce que les entreprises attendent davantage de leurs organisations représentatives. La raison en est simple. Le marché exige beaucoup plus de l'entreprise elle-même : les clients, seuls véritables souverains de l'économie de marché, veulent la meilleure qualité au meilleur coût et avec le meilleur service. De même, les entreprises, " *clientes* " des organisations patronales, veulent la meilleure qualité dans la prestation des services dont elles ont besoin.

Pour demeurer pleinement représentative et réellement utile, l'organisation africaine d'employeurs de demain devra donc développer une panoplie de compétences de plus en plus étendues et de plus en plus spécialisées, pour assurer en permanence son positionnement stratégique sur le marché concurrentiel des services à ses membres.

Or, les activités de beaucoup d'organisations patronales ont été limitées pendant longtemps aux services qu'elles pouvaient fournir à leurs membres dans le domaine des relations professionnelles : négociation collective, règlement des différends, interventions auprès des pouvoirs publics sur la politique sociale, participation dans les instances tripartites. Face à l'ampleur des besoins, leur rôle est appelé à s'élargir considérablement, le but étant de créer un climat et des mécanismes qui permettent, à travers une utilisation appropriée de la batterie de moyens d'action à leur disposition (proposition, pression, concertation, négociation, information, formation, consultation, promotion, *etc.*) d'améliorer les relations professionnelles dans une optique plus globale de renforcement continu de la compétitivité des entreprises.

### 1.3. Concilier l'économique et le social

Intérêts d'ordre économique, intérêts d'ordre social : la distinction n'est plus toujours aussi tranchée, et il arrive de plus en plus qu'une seule et même organisation représente les uns et les autres.

✓ **Encadré 6 : Une organisation unique pour les questions économiques et sociales ?**

« Jusqu'à une époque récente, il était habituel que des organisations différentes s'occupent du côté des employeurs, des questions économiques, d'une part, des questions sociales, d'autre part. Une tendance inverse se dessine aujourd'hui, et l'on voit se constituer des organisations qui embrassent les deux domaines. Les conditions du développement économique, pour les partisans de cette formule, sont désormais telles qu'il est de plus en plus difficile en effet de les dissocier.

Parmi les exemples récents d'une telle démarche, mentionnons la création, en janvier 1993, de la Confédération irlandaise des entreprises et du patronat (IBEC), née de la fusion de la Fédération des employeurs et de la Confédération de l'industrie. Regroupant quelque 3.700 entreprises qui emploient environ un tiers des travailleurs du pays, la nouvelle organisation combine, à l'instar de la Confédération de l'industrie britannique, les fonctions techniques, avec des services spécialisés en matière de relations professionnelles, et les fonctions de représentation et de défense des intérêts des milieux économiques au plus haut niveau.

En janvier 1993 aussi, mais en Finlande cette fois, la Confédération des employeurs et la Confédération des industries ont fusionné pour former la Confédération de l'industrie et du patronat finlandais, qui regroupe trente associations représentant quelque 7.000 entreprises et près de 500.000 salariés.

Quelques années auparavant, en 1989, trois organisations norvégiennes, la Confédération des employeurs, la Fédération des industries et la Fédération des arts et métiers, avaient constitué ensemble une nouvelle organisation, la Confédération norvégienne du commerce et de l'industrie (NHO). Regroupant quelque 11.000 entreprises, c'est l'organisation patronale la plus influente du pays ».

Source : BIT. 1994 : *Le travail dans le monde* (BIT, Genève), p. 53.

La rapidité des changements amène ainsi les organisations d'employeurs à ajuster leurs stratégies pour répondre à de nouveaux besoins. Elles doivent affronter les grandes questions sociales de l'heure en fonction des contraintes de l'économie mondiale.

En effet, le marché de l'emploi est le théâtre d'une série de phénomènes évolutifs – aménagement du temps de travail, travail temporaire, travail à temps partiel, travail à domicile, réduction d'effectifs liée aux mesures de privatisation et de restructuration – qui amène les organisations d'employeurs à se préoccuper davantage de certains problèmes nouveaux.

Flexibilité du temps de travail, gains de productivité, réorganisation du travail : tels sont les moteurs des mutations qui seront de plus en plus exigées des entreprises du fait des contraintes que font peser

sur elles la mondialisation de l'économie ; tels sont donc les enjeux d'avenir sur lesquels les organisations d'employeurs auront à jouer un rôle d'influence, en vue de trouver un point d'équilibre entre les contraintes des entreprises, l'inquiétude des travailleurs et les attentes des gouvernements en matière de maintien ou de création d'emplois.

✓ **Encadré 7 : Dans quelle mesure la flexibilité de l'emploi et du travail peut-elle aider la PME à affronter les défis de la mondialisation ? Le cas du Maroc**

« L'aptitude à soutenir la concurrence est déterminée par un ensemble de facteurs concurrentiels qui comprennent les ressources humaines, les moyens techniques, l'aptitude à produire et à adapter des innovations et la souplesse avec laquelle l'ajustement se fait face à l'évolution des conditions intérieures et extérieures.

Dans cet ensemble de facteurs, où certes aucun élément à lui seul n'est entièrement responsable de la compétitivité, force est de constater que la dimension travail, coût du travail, qualité du travail, productivité du travail a un rôle important dans la compétitivité de l'entreprise, surtout s'il s'agit de petites et moyennes entreprises disposant généralement de moyens techniques relativement limités et qui font face à un ensemble de contraintes et exercent généralement dans des créneaux à fort coefficient de main-d'œuvre comme c'est le cas des industries de l'habillement, de l'agro-alimentaire, de l'électrique, *etc.*

A ce sujet, la flexibilité de l'emploi et du travail semble être un des instruments de nature à aider au renforcement de la compétitivité de la PME. Au Maroc, force est de constater que cette politique de flexibilité ne peut réussir sans une politique de dialogue social volontariste qui cherche à instituer des filets de sécurité pour faciliter le passage d'une réglementation relativement rigide du travail à une autre plus flexible.

Quelles sont les pistes à explorer à ce sujet ?

1. Pousser au développement du dialogue social au sein de l'entreprise, y compris la PME, par l'information, l'explication et la responsabilisation pour aboutir à des accords acceptables défendant les intérêts de l'entreprise et des salariés.
2. Chercher les moyens pour développer la formation continue des employés, meilleur rempart contre les aléas de la flexibilité.
3. Oeuvrer pour la mise en place de financements appropriés pour la promotion de l'habitat économique au profit des affiliés à la CNSS.
4. Réfléchir à des dispositions adaptées aux contraintes des employeurs et des employés en vue de créer une caisse de financement des allocations de chômage au profit de salariés ayant perdu leur emploi suite à des mesures de flexibilité du travail. La CNSS ne dispose-t-elle pas d'excédents budgétaires très substantiels ? »

Source : Larbi El Harras, M. 1996 : " Dialogue social, flexibilité du travail et compétitivité de la PME au Maroc ", *L'Economiste* (Rabat).

impératif que les organisations d'employeurs s'arment pour représenter et défendre efficacement les intérêts de leurs membres. De fait, dans un contexte de mondialisation de l'économie, les entreprises ne peuvent plus évoluer de manière autarcique. La qualité du tissu économique se révèle alors d'autant plus importante pour la plupart des entreprises des pays en développement, que, du fait de leur taille, elles ne peuvent souvent pas intégrer tous les services qu'elles doivent maîtriser. Si elles veulent se spécialiser, et gagner ainsi en compétitivité, elles sont par conséquent tributaires de prestataires de services. Parmi ceux-ci peuvent et doivent figurer les organisations d'employeurs.

Mais pour que les entreprises puissent prendre les décisions justes en temps réel et pour que les organisations d'employeurs soient en mesure de jouer efficacement leur rôle de groupe de pression en fournissant les services les meilleurs à leurs membres, il faudrait qu'elles disposent de données précises sur les questions en jeu. Les organisations d'employeurs devraient s'attacher à développer et à fournir des services de recherche et d'information. Elles sont également appelées à développer et fournir des services d'appui appropriés aux entreprises dans une série de domaines, en matière de formation, de développement de la petite et moyenne entreprise, de promotion des investissements, de compétences dans la direction des entreprises, de conseils aux petites et moyennes entreprises, d'aménagement de l'organisation du travail, de collaboration inter-entreprises, *etc.*

Il faut aussi qu'un nombre croissant d'organisations d'employeurs s'engagent dans divers domaines d'activités au service de leurs membres et de la société dans son ensemble : sécurité et santé au travail, gestion de l'environnement, communication d'informations sur le marché de l'emploi aux entreprises ou aux pouvoirs publics, encouragement de la participation des femmes au développement, élimination progressive du travail des enfants, appui à l'emploi des jeunes, pour ne citer que quelques exemples. Cette liste n'est guère limitative et dépend le plus souvent des conditions et des opportunités locales, déterminées en fonction des besoins des membres.

La mesure dans laquelle les organisations d'employeurs peuvent développer leurs services dépend, bien entendu, de leurs ressources propres, de la possibilité qu'elles ont de les faire payer par les utilisateurs, de la capacité de mobilisation des ressources extérieures qu'elles peuvent déployer et du savoir-faire qu'elles développent.

## **2. Représenter une force de proposition**

### **2.1. Influencer**

L'organisation d'employeurs représente ses adhérents et c'est cette fonction de représentation qui légitime sa fonction de *lobby* institutionnel, puisque la société a besoin que soient organisées les catégories professionnelles dont les intérêts particuliers ne peuvent être défendus directement et exclusivement par la représentation politique. Le *lobby*, c'est la pression. S'il fallait trouver une traduction française à ce mot qui signifie "couloir" en anglais, c'est "pression" qu'il conviendrait de retenir. Ainsi, d'une manière générale, il revient aux organisations d'employeurs de faire pression auprès des organes publics, qui élaborent la politique économique et sociale, pour veiller à améliorer constamment l'environnement opérationnel dans lequel leurs membres évoluent.

En ce sens, une organisation d'employeurs est un *lobby*, et il convient de le rappeler car il s'agit là d'une fonction aussi essentielle qu'honorable. Cette fonction de *lobbying* implique des contacts formels ou informels au parlement, avec le gouvernement, l'administration, mais aussi avec les syndicats de travailleurs, les médias et même le public.

En sa qualité de *lobbyiste*, le représentant de l'organisation d'employeurs est appelé à affirmer son professionnalisme, en se montrant fin stratège, rodé aux situations les plus délicates, rompu aux techniques de communication les plus novatrices, mais toujours prioritairement expérimenté et sachant cultiver des réseaux de relations particulièrement étendus. Ses analyses doivent être pertinentes. Dossiers, études, comparaisons internationales doivent être maîtrisés. Si les revendications qu'il présente au nom de l'organisation patronale s'insèrent dans une vision stratégique d'avenir, elles seront acceptées plus facilement. Se projeter dans l'avenir en faisant la preuve qu'on a tenté d'en dessiner les contours et qu'on a élaboré un projet porteur de développement renforce alors l'image de l'organisation et valorise ses représentants.

Les conditions d'exercice de ce moyen d'action se révèlent alors déterminantes. La première condition est d'être organisé et de former un groupe solidaire partageant et défendant des valeurs et des concepts communs ; la deuxième est d'élaborer une stratégie complète, dans la durée et de vaste ampleur ; la troisième est de savoir nouer des alliances stratégiques pour donner à cette solidarité la base la plus vaste.

Le champ d'action du *lobby* (parlement, gouvernement, administration) et les moyens utilisés devraient être déterminés avec précision en fonction du rapport coût/efficacité. Mais l'organisation d'employeurs peut être amenée à s'opposer à une décision. Une forte résistance peut convaincre le décideur de l'amender ou de revenir en arrière. Pour y parvenir, elle peut choisir de faire appel à l'opinion, de recourir à la publicité ou à une prise de position publique.

## 2.2. Proposer

La plupart des pays africains ont dû procéder à des changements de leurs orientations économiques en même temps qu'ils connaissaient une forte demande de démocratisation de la vie politique. La transparence accrue qu'appelle l'évolution politique implique de mieux informer la population de ce que peut coûter à moyen ou long terme toute réticence à faire évoluer l'économie.

Dès lors, des mécanismes de concertation devraient impérativement être mis en place, et cela dans une double optique :

- d'une part, avant la mise en application des réformes (et particulièrement si elles sont structurelles), le gouvernement a besoin d'informations sur les distorsions économiques afin de formuler des politiques qui soient réellement adaptées et de nature à améliorer effectivement le fonctionnement des économies ;
- d'autre part, après la mise en application des réformes, le gouvernement doit informer les citoyens de façon convaincante sur les avantages escomptés pour l'économie en général.

Mais si l'on veut que les acteurs concernés s'impliquent dans le processus de changement, il faudrait qu'ils aient leur mot à dire sur les réponses à apporter aux défis et leurs points de vue devraient être pris en considération.

✓ **Encadré 8 : Exécution et suivi des décisions de la concertation : le cas du Sénégal**

« Il a été donné au Patronat de constater que nombre de décisions prises dans le cadre des concertations ne sont pas suivies d'effet. C'est le cas des directives issues du Conseil Interministériel sur les entreprises en difficulté.

Pour y remédier, la Coordination Patronale propose :

- que les décisions prises lors des concertations aient force exécutoire ;
- que le Secrétariat commun proposé assure le suivi de leur exécution et en rende compte, au début de chaque concertation ;
- que le compte-rendu de chaque concertation comporte, entre autres, les objectifs et les tâches assignés, les personnes et les structures responsables et le calendrier d'exécution des décisions.

Ainsi sera éliminée la dichotomie constatée entre les accords formalisés dans les cadres de concertation et les décisions du gouvernement et qui constitue souvent une cause réelle de démotivation du secteur privé ».

Source : Dossier présenté par la Coordination Patronale du Sénégal à la Concertation Gouvernement/Patronat, organisée sous la présidence du Premier Ministre (Dakar, 10 juillet 1996).

La mise en place de mécanismes effectifs et permanents de concertation et de réflexion stratégique entre le secteur public et le secteur privé sera de plus en plus indispensable pour un appui durable aux réformes. Il faudrait donc que les organisations d'employeurs veillent en permanence à promouvoir leurs priorités.

A travers la promotion d'une vision stratégique du développement du secteur privé et dans le cadre d'une démarche professionnalisée de leur fonction de groupe de pression et de leur rôle de force de proposition, les organisations d'employeurs devront ainsi apporter une visibilité accrue à l'effort de changement, par leur connaissance des réalités du terrain et des conséquences que pourraient avoir, dans le domaine social, les décisions ou les choix qui manqueraient de prospective.

✓ **Encadré 9 : Changer l'organisation économique face à des changements de circonstance**

« L'histoire montre que le déclin économique résulte souvent d'une incapacité à changer l'organisation économique face à des changements de circonstance. Par conséquent, l'innovation sociale, c'est-à-dire la capacité et la volonté des individus, des entreprises et des gouvernements, de modifier sans cesse les anciennes formules de succès et d'établir un nouvel équilibre entre les différents moteurs du progrès économique à la lumière des nouvelles réalités, est considérée comme le défi majeur ».

Source : Gelauff, G.; Geurts, B.; De Jong, A.; Zalm, G. 1995 : " Les grandes tendances de l'économie mondiale: un exercice de prospective néerlandais ", *Futuribles*, mai, p. 48.

### 3. Représenter une force de négociation

Pour défendre leurs priorités et faire avancer les changements souhaités dans l'environnement opérationnel des entreprises, les organisations d'employeurs, outre la concertation, disposent d'un autre moyen d'action privilégié : la négociation. Parmi les fonctions essentielles des organisations d'employeurs figurent en effet celles de négociation, avec les autres partenaires que sont les gouvernements et les organisations de travailleurs.

Négociation dans des institutions paritaires, tripartites ou même plus larges : cette fonction s'exerce dans divers domaines comme la sécurité sociale, avec au sommet des institutions telles que les conseils économiques et sociaux.

Négociation aussi dans le cadre des relations professionnelles. Cette fonction, souvent fondamentale pour de nombreuses organisations d'employeurs, consiste à participer aux négociations avec les syndicats en vue de déterminer les salaires et les autres conditions d'emplois.

Mais pour obtenir des succès, certaines conditions doivent être réunies, afin que soit atteint l'objectif de devenir une force de négociation, consciente à la fois d'exigences incontournables et de la nécessité d'évoluer. Il convient de savoir écouter l'autre, de le respecter et, mieux encore, d'être capable de communiquer, puis de faire partager la vision stratégique que l'on a de l'avenir.

**Pour éviter les situations de blocage, où il ne saurait y avoir que des perdants, il faudra pouvoir organiser et gérer le changement sans donner l'impression de l'imposer, ni de le subir. Car, si négocier est un art qui n'autorise pas l'improvisation et encore moins la raideur, c'est aussi un métier.**

Une bonne maîtrise des techniques de négociation, dans le cadre de la coopération tripartite, pourrait alors aider le dirigeant de l'organisation patronale et devenir non seulement un moyen d'éviter les conflits inutiles, sources de perturbations pour la paix sociale, mais aussi un moyen de gérer en douceur le changement.

La maîtrise de la négociation tripartite en tant qu'outil d'action passe par la maîtrise de quelques règles fondamentales, que l'on peut essayer de classer en six conseils :

1. 1.préciser toujours à l'avance ses objectifs stratégiques et préparer des solutions alternatives ;
2. prévoir une marge de manoeuvre suffisante pour ne pas être bloqué par le temps ;
3. être capable de développer des arguments techniques, chiffrés et donc vérifiables ;
4. ne pas chercher à faire perdre la face aux autres parties ;
5. ne pas offrir de concession sans obtenir une contrepartie ;
6. à la fin de chaque négociation, se poser la question : quelle vision stratégique d'avenir ai-je communiquée ?

La négociation est un instrument de changement important pour les organisations d'employeurs car les questions relevant des relations du travail et susceptibles de faire l'objet de négociations dans un cadre tripartite – formation, conditions de travail, hygiène et sécurité au travail, salaires, emploi, prévention et règlement des conflits du travail, amélioration des relations professionnelles – sont autant de facteurs qui pourraient affecter directement la compétitivité des entreprises.

Pression, proposition et négociation constituent donc des instruments essentiels des organisations d'employeurs pour promouvoir les changements souhaités. Il en existe de nombreux autres, auxquels l'organisation d'employeurs pourrait recourir, notamment dans le cadre de son rôle de force d'assistance.

## **4.Représenter une force d'assistance**

### **4.1.Informer**

Savoir et savoir communiquer à tous les acteurs concernés : c'est l'information obtenue au moment approprié, bien analysée, structurée et partagée qui garantira la durabilité du succès de l'organisation africaine d'employeurs de demain. L'information active fournie par les organisations d'employeurs devrait permettre aux entreprises d'anticiper les changements qui affectent les marchés afin de répondre avec efficacité aux mutations nombreuses qui concerneront tant la production que la commercialisation.

A cet effet, il importe de savoir canaliser l'information utile afin de la diffuser et de l'utiliser dans une démarche opérationnelle. Les organisations patronales devraient savoir procéder à la distribution, en temps réel, d'informations stratégiques pour l'entreprise, dans le cadre d'une véritable fonction d'**observatoire du secteur privé**.

Dans cette optique, les relations mises en place entre les organisations centrales et leurs membres devraient veiller à faire remonter les indications utiles à la meilleure compréhension des réalités des marchés et à l'identification des créneaux porteurs. Le rôle des fédérations professionnelles en tant que canaux intermédiaires sera d'autant plus important qu'ils permettront de démultiplier les contacts auprès de nombreux correspondants. Les différents acteurs concernés par l'entreprise devraient ainsi être incités et mis en mesure de communiquer en multipliant les occasions d'échanges d'expériences, de connaissances et de réflexions, en vue de favoriser des initiatives en commun.

### **4.2.Conseiller**

Cette fonction est souvent exercée par les organisations d'employeurs d'une manière ou d'une autre. A ce sujet, on peut citer, parmi de nombreux cas, deux exemples :

- l'identification d'interactions avec un réseau de consultants d'entreprises. Il est ainsi possible d'élargir la sphère de contact direct et privilégié avec la réalité du terrain (cas du Conseil National du Patronat du Sénégal – CNP, qui compte parmi ses membres depuis 1994, l'Association Professionnelle des Consultants du Sénégal – ASPROCOS) ;
- le développement d'une fonction conseil (cas de l'UTICA en Tunisie avec son Centre de conseil et de développement de la petite et moyenne entreprise – CCD-PME).

### **4.3.Former**

Pour les organisations d'employeurs, l'implication de l'entreprise dans les actions de formation initiale ou continue est un investissement qui assure sa compétitivité et lui confère un avantage sur ses concurrentes. L'investissement dans la formation est en effet devenu un élément progressivement indispensable à une gestion prévisionnelle et stratégique de la compétitivité. La formation et le développement des ressources humaines constituent de ce fait un champ d'action privilégié pour les organisations d'employeurs (Voir partie III).

Dans ce cadre, il est possible, pour l'organisation patronale, d'aider directement la formation en influençant l'orientation des programmes des structures de formation déjà en place, mais également en exécutant ses propres programmes de formation et en fournissant des services destinés à accroître la productivité.

C'est d'ailleurs la formation à la gestion qui suscite plus particulièrement l'intérêt parmi les organisations d'employeurs. De fait, ces dernières estiment que leur principal atout est le fait qu'elles connaissent les préoccupations et les problèmes pratiques de leurs membres et qu'elles ont conscience de l'impact du facteur humain sur l'efficacité et le rendement de l'entreprise. Les organisations d'employeurs, par leurs contacts directs avec les entreprises, occupent ici une position stratégique <sup>(10)</sup>.

Les expériences en Europe et en Asie sont nombreuses. Mais pour la plupart des organisations d'employeurs dans les pays d'Afrique, la promotion et la participation à la formation sont des activités relativement nouvelles. Pour beaucoup d'entre-elles, les activités dans ce domaine passeront par une ré-évaluation de leurs rôles et de leurs responsabilités dans le cadre de l'ajustement stratégique de leurs interventions.

[\[Top\]](#)  
[\[Matières\]](#)

[\[Précédent\]](#)  
[\[Suivante\]](#)

---

### **PARTIE III.**

## **PROMOUVOIR UN PARTENARIAT STRATÉGIQUE POUR LE DÉVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES :**

### **UN CHAMP D'ACTION PRIVILÉGIÉ**

#### **1. Intégrer la formation dans la stratégie de l'entreprise**

Le monde du travail connaît de profonds changements. C'est dans cet environnement en mutation rapide que la formation des ressources humaines est devenue critique pour les nations, les entreprises et les individus. Le capital humain est une force motrice essentielle.

Aujourd'hui, un pays ne peut avoir une position compétitive sur le marché que si sa population active présente une bonne combinaison de compétences professionnelles. Ce sont les qualifications et non simplement l'abondance de main-d'oeuvre, combinées avec le stock de capital, la dotation en ressources naturelles, l'environnement et les techniques disponibles qui déterminent la gamme de produits permettant à un pays de soutenir la concurrence sur le marché mondial.

Un fort investissement dans les ressources humaines représente donc, pour une nation, un avantage comparatif en vue d'attirer les investissements externes. Dans cette perspective, la valorisation des ressources humaines devrait être au centre de toute politique de développement durable, car le déficit de capital humain constitue une contrainte majeure à la croissance.

Désormais ce sont les compétences (plus que le diplôme en soi) qui déterminent l'employabilité. Ce concept d'employabilité est particulièrement intéressant car il permet de mettre en évidence :

- l'évolution des profils de qualifications requises par un marché en mutation ;
- les compétences comme un ensemble qui comprend le savoir (éléments cognitifs), le savoir-

faire (maîtrise technique et technologique) mais aussi, de plus en plus, le savoir-être (esprit d'initiative, sens de responsabilité, adaptabilité aux innovations, travail en équipe, capacité de communication et de formation, leadership, *etc.*) ;

- la réduction des cloisonnements entre la formation et l'emploi.

En outre, la rapidité des changements (en particulier des innovations technologiques) rend vite obsolètes certaines compétences techniques, mettant ainsi en cause la vision traditionnelle de l'enchaînement formation initiale/emploi et faisant appel à une formation permanente au cours de toute la vie active.

Or, ce qui est vrai pour les nations et pour les individus, l'est aussi pour les entreprises. Elles sont d'ailleurs au cœur de cette évolution. L'aptitude des entreprises à répondre avec succès aux défis des confrontations économiques mondiales est en effet étroitement liée à la compétence et à l'adaptabilité des ressources humaines. De nouvelles compétences sont requises par les entreprises, quelle que soit leur taille. Elles engendrent de nouveaux besoins de formation en termes de niveau, de contenu et de qualité.

La productivité devient alors la question-clé. Le principal potentiel réside dans une main d'oeuvre bien motivée, ayant les capacités et la volonté de répondre aux exigences de la qualité et qui adhère à la culture de l'entreprise. Cela signifie que la formation devrait être un élément de la stratégie de l'entreprise africaine. Pour ce faire, deux axes complémentaires s'imposent :

1. **Tous les employeurs – grands, moyens et petits – devraient devenir des investisseurs en formation.**

Cet investissement assure la compétitivité de l'entreprise et lui confère un avantage par rapport à ses concurrents. L'investissement en formation est en effet devenu un élément progressivement indispensable à une gestion prévisionnelle de l'innovation et de la compétitivité. Les entreprises devraient donc désormais intégrer stratégiquement la formation comme une composante essentielle qui conditionne leur développement et devenir à cet égard des acteurs de premier plan.

Mais parler de formation/investissement, c'est accepter qu'il s'agit d'un coût pour l'entreprise et la collectivité (essentiellement : coûts de formation + coûts d'opportunité) et qu'il est légitime de s'assurer – comme pour tout investissement – de sa rentabilité.

2. **Puisque la question principale est l'intérêt de ce coût pour leurs membres, les organisations d'employeurs devraient donc s'impliquer activement dans l'ensemble du système de formation.**

La façon la plus efficace pour les organisations d'employeurs d'aider leurs membres est alors de jouer un rôle dynamique dans le système de formation dans le cadre d'un partenariat stratégique avec les autres acteurs. Un tel partenariat, centré sur le concept de formation/investissement, concerne en effet tous les acteurs impliqués dans la formation: gouvernement, organisations d'employeurs et de travailleurs, apprentis/stagiaires/familles, ONG, centres privés, *etc.*

✓ Encadré 10 : Partenariat Formation/Investissement : Principaux acteurs et objectifs	
ACTEURS :	OBJECTIFS :
Gouvernement	<ul style="list-style-type: none"> <li>développement économique, compétitivité et croissance nationale, équité sociale</li> </ul>
Organisations d'employeurs (niveaux national et sectoriel)	<ul style="list-style-type: none"> <li>compétitivité, productivité et profitabilité de l'entreprise</li> </ul>
Organisations de travailleurs	<ul style="list-style-type: none"> <li>amélioration des salaires et des bénéfices des travailleurs, sauvegarde des postes de travail, création de nouveaux emplois</li> </ul>
Stagiaires, apprentis, familles, travailleurs en exercice	<ul style="list-style-type: none"> <li>employabilité, mobilité, sécurité de l'emploi et développement des carrières, amélioration du revenu et des conditions de travail</li> </ul>
ONG et centres privés à but non-lucratif	<ul style="list-style-type: none"> <li>équité sociale, réduction de la pauvreté et de l'exclusion sociale</li> </ul>
Promoteurs de centres privés à but lucratif	<ul style="list-style-type: none"> <li>profits</li> </ul>
Source: Mitchell, A.G. 1995 : ILO/APSDEP, Discussion paper.	

## 2. Investir dans la formation

### 2.1. Systèmes de formation et employeurs : de la méconnaissance...

Le système de l'enseignement technique et de la formation professionnelle recouvre en Afrique des réalités très diverses. On parle en effet très souvent de système d'enseignement technique et de formation professionnelle (ETFP). Ce terme peut cacher un dispositif varié. D'une façon schématique, ce dispositif comprend :

- a. **l'enseignement technique** : faisant partie du système éducatif et composé des collèges, lycées techniques, écoles d'ingénieurs et instituts universitaires technologiques, censé former la main-d'oeuvre pour le secteur moderne de l'économie. On pourrait inclure ici les autres établissements (publics et privés) de formation liés au système scolaire, s'adressant notamment aux exclus du secondaire ;

- b. **la formation professionnelle pour l'emploi** (plus indépendante vis-à-vis du système scolaire) : on trouve ici une gamme diversifiée de centres publics (souvent rattachés aux Offices/Instituts), privés (disputant un marché de la formation naissant et en développement), intra et inter-entreprises, des Chambres consulaires, des ONG qui intègrent formation initiale (de jeunes et adultes) avec des actions d'insertion/réinsertion et, en particulier, la formation continue ; c'est dans cet univers qu'on trouve, en Afrique Sub-saharienne, les institutions les plus performantes, les plus innovatrices et les plus articulées avec le monde de l'entreprise ;
- c. **l'apprentissage en entreprise moderne** : régi par les codes du travail respectifs, plus développé au Maghreb (23.000 apprentis en Tunisie, en 1994) mais pratiquement inexistant en Afrique de l'Ouest (ou, par contre, on constate une certaine "informalisation" de l'apprentissage en entreprise formelle) ;
- d. **l'apprentissage traditionnel** : qui est la face cachée de l'iceberg de la formation.

La majorité des systèmes publics de formation sont centrés, en général, sur l'enseignement technique, trop scolarisés, rigides et "diplômants". Ils demeurent trop souvent coupés des entreprises, de leurs réalités et de leurs besoins. Recrutant surtout les "relégués" de l'enseignement fondamental, le dispositif de formation mis en place par l'Etat est comme une préparation pour un emploi productif.

A côté de ce système public, d'autres se sont développés. Les entreprises les plus performantes (pétrolières, minières, production/distribution d'électricité, multinationales, *etc.*) ont créé leurs propres capacités de formation, fonctionnant presque en régime autarcique. Les petites et les micro-entreprises ont – quant à elles – renforcé l'apprentissage traditionnel. Ces différents dispositifs ont longtemps évolué sans rapports entre eux, s'ignorant ou se méfiant mutuellement.

## 2.2....au partenariat

A partir des années 80, les responsables gouvernementaux se sont rendus compte qu'ils étaient très mal outillés pour répondre en particulier aux défis de l'employabilité des demandeurs d'emploi. En effet, deux problèmes majeurs s'imposent à tout décideur ou planificateur de systèmes de formation :

- **un souci d'efficacité** : comment répondre aux nouveaux besoins de formation créés par les défis de la compétitivité et les changements technologiques et des modes d'organisation du travail ?
- **un souci d'équité** : comment contribuer à réduire le chômage et le sous-emploi, la pauvreté et l'exclusion sociale ?

Afin d'assurer l'indispensable équilibre entre l'équité et l'efficacité du système de formation, l'idée d'un partenariat stratégique Etat/organisation d'employeurs en matière de formation devrait se développer. D'abord, l'esprit d'entreprise devrait devenir partie intégrante des programmes des établissements de l'enseignement technique et professionnel. Ensuite, l'entreprise devrait être regardée comme un lieu de formation, d'élaboration, d'utilisation et de diffusion de connaissances. Enfin l'organisation d'employeurs devrait développer sa capacité en matière d'ingénierie de la formation.

Les pouvoirs publics devraient, quant à eux, reconnaître ce nouveau rôle des entreprises et de leurs organisations représentatives – essentiel à la rénovation des systèmes de formation – et s'adapter à une co-responsabilité de tous les acteurs concernés.

### 3. Participer aux structures de concertation

Ce partenariat Etats/organisations d'employeurs pourrait s'exercer dans trois domaines principaux : celui des politiques de formation et de la rénovation du système, celui du financement de la formation et celui de la formation continue.

#### 3.1. Politiques de formation et développement du système

**Employeurs, travailleurs et décideurs politiques devraient élaborer ensemble la politique de formation.**

**L'article 5 de la convention (n° 142) de l'OIT sur la mise en valeur des ressources humaines, 1975, dispose que « les politiques et les programmes d'orientation et de formation professionnelle seront élaborés et appliqués en collaboration avec les organisations d'employeurs et de travailleurs ». La recommandation (n° 150) de l'OIT sur la mise en valeur des ressources humaines, 1975, préconise que : « lorsque des organismes responsables de la gestion des institutions publiques de formation [...] existent, des représentants des organisations d'employeurs et de travailleurs devraient en faire partie » (art.62).**

**Mais comment développer un partenariat stratégique dans ce domaine ?**

**L'appareil de formation comprend l'ensemble des institutions, structures et unités qui ont pour mission d'assurer le bon fonctionnement de l'enseignement technique et de la formation professionnelle. Un appareil d'enseignement technique et de formation professionnelle comprend différents niveaux (macro, meso et micro). Il s'agit normalement :**

- a. **des instances de décision (qui, en Afrique, sont essentiellement les ministères de tutelle qui définissent, au plus haut niveau, les politiques) ;**
- b. **des instances de concertation qui appuient les organes de décision (conseil national de l'éducation, de la formation ou de l'emploi, commissions techniques *ad hoc*, etc.) ;**
- c. **des instances centrales de coordination ou de gestion (le plus souvent dans la sous-région : les instituts ou offices nationaux de formation professionnelle et/ou de l'emploi) ;**
- d. **des outils de pilotage et de régulation (observatoires de l'emploi et de la formation, fonds de promotion de la formation, etc.) ;**
- e. **et des unités opérationnelles de terrain qui exécutent la formation (institutions et centres de formation publics et privés, entreprises, programmes et projets développant des activités de formation, etc.).**

**Si les instances de décision fixent les grands objectifs à atteindre et le cadre fondamental d'organisation du système de formation, les instances de conseil, concertation et gestion peuvent jouer un rôle assez important.**

**Les organisations d'employeurs peuvent avoir une influence sur la formulation de politiques et de programmes en participant d'une façon efficace aux instances de concertation stratégique.**

**Ces instances constituent un maillon intermédiaire et un relais, notamment en matière de législation, de réglementation et d'information, entre les instances de décision et les unités du terrain (centres et programmes).**

Leur mandat peut varier en fonction de l'architecture de chacun des systèmes :

- elles peuvent articuler directement les problématiques de l'emploi et de la formation (ONMOE/Mali ; IEFPP/Cap-Vert) ou limiter leur mandat à la formation professionnelle (CNFPE/Tunisie ; ONFPP/Guinée ; ONFP/Sénégal ; INAFOR-/Guinée-Bissau, etc.) ;
- elles peuvent couvrir l'ensemble du système d'ET-FP (INAFOR/ Guinée-Bissau) ou se limiter à la formation hors système scolaire – essentiellement formation continue, apprentissage, voire programmes d'insertion/réinsertion – et, dans ce cas, elles sont normalement rattachées aux ministères du travail (ONFPP/Guinée) ;
- elles peuvent avoir la responsabilité de la gestion directe d'un certain nombre d'établissements de formation (INAFOR, ONFP) ou intervenir plutôt en tant que régulateur du marché de la formation à travers notamment la réglementation, la certification et le financement (ONFP/Sénégal ou IEFPP/Cap-Vert).

Ces instances sont généralement tripartites, notamment au niveau de leurs conseils d'administration avec une représentation (plus ou moins paritaire) des organisations d'employeurs.

<b>✓ Encadré 11 : Exemple de participation des organisations d'employeurs dans les instances de conseil/concertation en Afrique du Nord-Ouest.</b>			
<b>Pays</b>	<b>Structure date de création rattachement institut.</b>	<b>Principales fonctions</b>	<b>Niveau de représentation des employeurs</b>
CAP-VERT	IEFP/1994 Institut national de l'emploi et de la formation  Ministère du Travail	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Politiques et programmes d'emploi/formation</li> <li>• Gestion du FPEF (Fonds de promotion de l'Emploi et de la Formation)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• l'IEFP constitue le secrétariat du CNEFP (Conseil national de l'emploi et de la formation) composé de 4 employeurs sur 16 (8 de l'Etat et 4 travailleurs)</li> <li>• Président élu au cours de chaque réunion ordinaire</li> </ul>
GUINÉE	ONFPP/1993  Office national de formation et de perfectionnement professionnels  Ministère du Travail	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formation continue</li> <li>• Apprentissage</li> <li>• Orientation des jeunes</li> <li>• Gestion du FNQP (Fonds national de qualification professionnelle)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 3 Représentants des employeurs sur 11 (3 des travailleurs et 5 de l'Etat) au Conseil d'Administration (CA)</li> <li>• CA présidé alternativement chaque année</li> </ul>
GUINÉE-BISSAU	INAFOR/1989  Institut national de formation technique et professionnelle  Ministère de l'Education	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formation initiale (y compris l'enseignement technique moyen)</li> <li>• Formation continue</li> <li>• Gestion des unités opérationnelles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conseil consultatif (1 représentant des employeurs sur 8 membres)</li> </ul>

MALI	ONMOE/1991  Office national de la main-d'oeuvre et de l'emploi  Ministère du Travail	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programmes d'aide à l'em-ploi et à l'insertion profes-sionnelle</li> <li>• Formation continue</li> <li>• Gestion des unités opéra-tionnelles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participation de 4 membres de la FNEM (sur 12 membres) au CA</li> </ul>
MAROC	Commission nationale de formation  Commission jeunesse et avenir  Ministère de la formation professionnelle	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avis sur la politique de formation exécutée par l'OFPPT (Office de la for-mation professionnelle et de la promotion du travail)</li> <li>• Faciliter l'insertion des jeunes sur le marché du travail</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participation d'organisations d'employeurs</li> <li>• Participation d'organisations d'employeurs</li> </ul>
MAURITANIE	CNET/1989  Conseil national de l'ensei-gnement technique  Comité "ad-hoc" de suivi du programme de développement des ressources humaines	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Politique de l'enseigne-ment technique</li> <li>• Politique nationale de res-sources humaines</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participation d'organisations d'employeurs</li> <li>• Participation d'organisations d'employeurs</li> </ul>
SÉNÉGAL	ONFP/1987 Office national de formation professionnelle  Ministère de l'enseignement technique et de la formation professionnelle	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recherche, animation et information</li> <li>• Formation continue</li> <li>• Gérer (une partie) de la "contribution forfaitaire à la charge des employeurs"</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 4 représentants des employeurs sur 12 (composition tripartite paritaire)</li> </ul>
TUNISIE	CNFPE/1984 Conseil national de la formation professionnelle et de l'emploi  Commission permanente pour la coordination de la forma-tion professionnelle  Commission nationale de la formation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avis sur la politique de formation (exécutée par l'ATFP (Agence tuni-sienne de la formation professionnelle et de l'emploi)</li> <li>• Sur la certification</li> <li>• Cette commission est chargée : <ul style="list-style-type: none"> <li>i. d'entretenir une con-certation permanente entre les opérateurs du marché de la</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le CNFPE est composé de 13 ministres, 1 représentant de chaque parti politique, 4 représentants des organisations de travailleurs et 4 représentants des organisations d'employeurs</li> <li>• La commission est constituée de 18 représentants des ministères et de 6 membres de chaque organisation de</li> </ul>

	<p>CNEEJ/1993 Commission nationale d'em-plois des jeunes</p> <p>Ministère de la Formation professionnelle et de l'Emploi</p>	<p>formation ;</p> <p>ii. de l'orientation des jeunes ;</p> <p>iii. de la vali-dation</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Toutes questions relatives à la taxe de formation professionnelle (en parti-culier les demandes de ris- tourne des entreprises)</li> <li>• Faciliter l'insertion des jeunes sur le marché de l'emploi</li> </ul>	<p>travailleurs et d'employeurs</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Participation d'organisations d'employeurs</li> <li>• Composition tripartite (20 membres)</li> </ul>
--	--	---	---

**Cependant, en dépit du fait que des structures tripartites existent, le problème qui se pose est que, dans la pratique, la participation des organisations d'employeurs est souvent limitée, en raison de divers facteurs :**

- soit ces structures tripartites existent formellement, mais ne se sont jamais constituées dans la réalité ;
- soit les règles de fonctionnement (relatives par exemple à la fréquence des réunions statutaires) ne sont pas respectées et ces instances ne remplissent pas le rôle qui leur était assigné ;
- soit ces instances fonctionnent plus ou moins régulièrement mais les organisations d'employeurs n'ont pas les capacités requises pour une participation technique efficace.

**Si dans les deux premiers cas de figure, c'est le pouvoir d'influer et de proposer des organisations d'employeurs (lobbying) qui devrait intervenir auprès des pouvoirs publics pour obtenir de jouer le rôle qui leur revient (voir Partie II), dans le dernier, il conviendrait de prévoir dans le plan de développement de l'organisation d'employeurs la création d'une capacité en matière d'ingénierie de la formation (voir Partie I).**

**Les organisations d'employeurs devraient participer activement à la vie des établissements qu'elles considèrent stratégiques (centres sectoriels, de formation en gestion, en maintenance). Ces modes de participation et de coopération sont nombreux :**

- conseils de gestion (ou conseils d'établissement) chargés de donner des avis sur les plans de développement, sur l'implication de l'industrie ou sur la pertinence des formations ;
- élaboration conjointe des programmes, condition essentielle pour une bonne adéquation formation/emploi ;
- participation des employeurs dans les activités d'orientation professionnelle (information sur les métiers) ;
- participation des employeurs dans le processus d'apprentissage/ évaluation (aux examens, dans l'organisation des stages, etc.).

**Même lorsque la formation est assurée dans les établissements, la pratique de stages en entreprise est indispensable. Ainsi au Sénégal, grâce à son statut autonome et à son conseil d'administration tripartite, le Centre national de qualification professionnelle (CNQP) a mis**

en place des formations modulaires, s'est lancé ouvertement dans des activités de formation permanente et assure des conseils et des prestations de services aux entreprises.

Certains établissements (universités et instituts techniques) collaborent déjà avec l'industrie dans le domaine de la recherche appliquée pour la mise au point de nouveaux produits ou d'innovations technologiques. Ce mouvement reste, cependant, très timide et le potentiel est loin d'être exploité. Le projet de Technopôle de Dakar, pionnier en Afrique de l'Ouest, a cette ambition. Il repose sur un partenariat entre les structures de recherche et les PME-PMI.

Néanmoins, cette collaboration est parfois limitée par :

- un esprit conservateur de la part de certains établissements qui doivent apprendre à travailler avec les organisations d'employeurs ;
- des réticences de certaines organisations d'employeurs dont l'intérêt pour la formation est parfois réduit ;
- le fait qu'il existe peu d'organisations professionnelles bien structurées par branche ;
- le manque d'expérience " entrepreneuriale " d'une bonne partie des formateurs.

Chaque organisation d'employeurs devrait décider de ses priorités et niveaux d'intervention. Cependant, dans la perspective d'influencer l'orientation des politiques et des programmes, l'organisation d'employeurs pourrait envisager le programme minimum suivant:

1. participer activement aux structures tripartites de formulation de politiques et de pilotage du système ;
2. sensibiliser ses membres à la fonction formation et aider à instaurer une " tradition " et une culture de formation dans l'entreprise ;
3. inciter les chefs d'entreprise à s'impliquer dans le système de formation, à s'associer à la conception des programmes, aux structures consultatives et de gestion des établissements, à l'organisation des contacts permanents avec les formateurs et les stagiaires ;
4. encourager la formation organisée par les entreprises.

#### **4. Le financement**

Face au nouveau contexte économique deux questions devraient être posées : qui doit payer ? sous quelle forme ? La répartition des charges entre l'Etat et les entreprises dépend évidemment du contexte de chaque pays. L'éducation de base incombe normalement à l'Etat. La formation professionnelle initiale est souvent partagée et certaines modalités – telle que l'apprentissage – impliquent une participation directe des entrepreneurs. Les actions d'insertion/réinsertion des groupes vulnérables exigent un effort de solidarité nationale. La formation continue – quant à elle – suppose un investissement conjoint Etat/entreprises.

Un peu partout, face à l'impératif de diminuer les déficits publics, la tendance est que l'Etat essaie de modifier la répartition des charges. Par des systèmes de taxes, il fait participer les employeurs. Par une diminution des subventions, il incite les institutions à tendre vers l'autosuffisance financière et les familles à supporter certains coûts de scolarité. Les formules pour faire participer les employeurs (et les travailleurs) dépendent des choix stratégiques adoptés par chaque pays. Les impôts sur la masse salariale constituent souvent le moyen privilégié pour accroître l'effort financier de l'Etat et pour subventionner la formation continue.

Des fonds de promotion de la formation ont été créés sur cette base, la taxe variant entre 0,5 et 4% de la masse salariale (pour l'ensemble de l'Afrique francophone). Ils comportent très souvent des structures de gestion tripartites.

Cette tendance n'est acceptable – voire favorable – aux employeurs que dans la mesure où les charges financières liées à la formation trouvent une contrepartie dans un contrôle effectif de celle-ci par les organisations d'employeurs.

En effet, ces taxes se justifient surtout comme une incitation aux employeurs d'effectuer eux-mêmes des activités de formation et d'en conserver la responsabilité. Mais, dans la pratique, ces fonds ne sont pas toujours utilisés stratégiquement.

La Guinée offre un exemple intéressant. L'ONFPP gère un fonds qui fonctionne et qui est effectivement disponible. Cependant, en dépit d'efforts menés par l'ONFPP, il est mal utilisé par les employeurs. En effet, l'ONFPP gère le Fonds national pour la qualification professionnelle (FNQP) dont il assure le secrétariat permanent. Créé en 1991, le fonds est " un organisme public à but non lucratif " financé par les entreprises de dix salariés et plus à hauteur de 1,5% de la masse salariale brute. Deux mesures permirent de rendre opérationnel son fonctionnement : d'une part, le recouvrement est assuré par la Caisse de sécurité sociale (CNSS) et non par le Trésor ; d'autre part, pour leur cotisation au Fonds, les entreprises sont exemptées de l'ancienne taxe à l'apprentissage.

Pour améliorer l'efficacité du système, les organisations d'employeurs pourraient :

- participer activement à l'administration des fonds et à la conception de leurs plans annuels de formation ;
- influencer sur les décisions pour obtenir :
  - une gestion tripartite de ces taxes qui soit davantage indépendante de l'Etat ;
  - des mécanismes de ristourne aux entreprises qui engagent des actions de formation au profit de leurs agents ;
  - l'élargissement de la gamme de dépenses sujettes à ristournes (apprentissage, formation alternée, etc.) ;
- encourager l'investissement privé dans la formation ;
- étudier la faisabilité de la gestion d'une partie de la taxe professionnelle par une structure de formation animée par l'organisation d'employeurs.

## 5. La formation continue

La formation continue est une carte maîtresse pour renforcer les capacités professionnelles de chacun, réussir une évolution technologique, améliorer le climat de l'entreprise et résoudre ses dysfonctionnements.

Les entreprises doivent parvenir à gagner le défi de la compétitivité, aussi bien pour protéger leurs marchés intérieurs que pour conquérir ou développer leur capacité à exporter. Pour cela, elles doivent initier un mouvement de réformes, en vue d'adapter leurs outils de production, développer la qualité de leurs produits, réduire leurs coûts et améliorer leur productivité.

Dans cette perspective, les organisations d'employeurs pourraient :

- rendre un service de première importance à leurs membres par une information actualisée sur l'offre de formation existante sur laquelle les entreprises peuvent compter en contrepartie de leur contribution et les orienter en fonction de leurs besoins ;
- encourager le développement des audits de qualification et des plans de formation des entreprises ;
- assurer une utilisation efficace des fonds disponibles pour la formation permanente ;
- développer, en partenariat avec les institutions de formation, des programmes appropriés de perfectionnement en gestion ;
- intervenir directement sur le marché de la formation en fournissant des services destinés à accroître la productivité des entreprises.

[\[Top\]](#)

[\[Matières\]](#)

[\[Précédent\]](#)

[\[Suivante\]](#)

## ANNEXE

### de l'Atelier sous-régional BIT/UTICA sur l'ajustement stratégique des organisations d'employeurs en Afrique du Nord-Ouest (Tunis : 2-4 septembre 1996) Résumé des discussions

L'Atelier de Tunis a fourni une opportunité pour huit organisations d'employeurs provenant des pays de l'Afrique du Nord-Ouest <sup>(1)</sup> de procéder à un échange de vues et d'expériences sur les défis futurs auxquels est confronté leur développement. Les participants à l'Atelier ont identifié la mondialisation et l'internationalisation des marchés comme le principal défi qui influence radicalement les problèmes que les organisations auront à traiter et la manière dont elles auront à le faire.

Il a été reconnu que la mondialisation présente d'importantes opportunités pour les organisations en même temps qu'elle leur pose problème. Dans ce contexte, les organisations sont confrontées à un choix – le choix d'être réactives ou d'aborder les défis de la mondialisation d'une manière pro-active. Dans le passé, les organisations fonctionnaient souvent avec un rôle défini par leur mandat ou comme contrepartie des syndicats de travailleurs. Leur tâche consistait principalement à défendre la libre entreprise. Dans le monde d'aujourd'hui et dans celui de demain, cette tâche n'apparaît plus suffisante. Aujourd'hui, il ne s'agit plus seulement de défendre la libre entreprise mais plutôt de la développer. Pour les organisations d'employeurs, cela signifie qu'il faut avoir une plus grande conscience du fonctionnement des entreprises et des problèmes qu'elles rencontrent pour s'établir et se développer. Elles auront donc à acquérir de nouvelles capacités pour soutenir les entreprises qui ont besoin de services spécifiques. Cependant, cela signifie aussi qu'elles devront être capables d'aider ces mêmes entreprises à identifier les besoins dont elles pourraient ne pas encore avoir conscience.

La tâche pour les organisations d'employeurs n'est guère facile du fait de la multitude d'interfaces qu'elles ont besoin de maintenir avec des parties aux intérêts divergents et souvent contradictoires. En vue de gérer ce désordre, les organisations d'employeurs ont besoin de recourir à une approche systématique pour trier les priorités et éviter :

- d'être réactives ;
- de s'attaquer à des faux problèmes fondés sur des perceptions mal dirigées ;
- d'essayer de " mordre dans des morceaux trop gros pour pouvoir les mâcher ".

Un plan stratégique offre alors une approche systématique et un moyen pour la bonne gestion d'une organisation d'employeurs. Il aide l'organisation à identifier les besoins de ses clients, à analyser les opportunités importantes et à comprendre les problèmes que les entreprises rencontrent. Le plan est aussi un choix conscient opéré parmi différentes options de stratégies et d'approches à suivre.

Un choix :

- des marchés auxquels l'organisation veut s'attaquer,
- du profil et du rôle que l'organisation veut jouer sur ce marché,
- des compétences que l'organisation veut développer ou acquérir,
- des ressources que l'organisation veut utiliser pour la mise en œuvre de la stratégie.

Mais le plan n'est pas une fin en soi. Il est un processus continu qui a besoin d'être suivi. Cela signifie que les parties les plus importantes d'un plan stratégique sont la mise en œuvre, la revue périodique d'avancement et la révision sur une base régulière de la validité des stratégies et des hypothèses qui y sont contenues. Le monde n'arrête pas d'évoluer et par conséquent le plan a besoin d'un ajustement continu.

Le plan doit être réaliste. Il peut être facile d'identifier et d'anticiper un grand nombre de problèmes et de besoins des entreprises. Cependant, il est important que le plan aide les organisations à être plus efficaces en faisant ce qui est nécessaire. Il convient également de planifier les besoins futurs de formation en vue de progresser le long du sentier du plan de développement. Les services ont besoin de partir du niveau de l'entreprise et ainsi de refléter la vraie nature des besoins quotidiens de l'entreprise. Néanmoins cela ne suffit pas. Les organisations d'employeurs doivent aussi être capables d'anticiper et d'ajouter cette capacité d'anticipation aux services qu'elles offrent.

Le débat durant l'Atelier a pu mettre l'accent sur un certain nombre de questions auxquelles les organisations d'employeurs doivent répondre pour développer leurs capacités dans ce domaine, à savoir :

- l'organisation est-elle bien placée dans son propre pays ? Il est important que l'organisation bénéficie de la reconnaissance et de l'accès aux sources d'informations et de décisions pour évaluer la situation et influencer le développement futur de son pays.
- l'organisation fait-elle partie d'un réseau international qui lui permet d'accéder et de contribuer aux informations importantes sur la scène internationale ?
- l'organisation est-elle bien placée pour former des alliances stratégiques avec les différentes institutions aussi bien nationales qu'internationales? En combinant une bonne compréhension des besoins de ses membres et de sa capacité d'anticipation, l'organisation sera bien placée pour soutenir ses membres, améliorer la motivation des entreprises à s'organiser et pour élargir sa composition en vue d'une plus grande représentativité.

Afin que le plan soit effectif, de haute qualité et utile, l'organisation d'employeurs doit se lancer d'elle-même dans le processus de planification stratégique, avec deux conditions préalables :

- la volonté d'établir un plan et la conviction de son utilité;
- la capacité d'être auto-critique : l'organisation a besoin d'être capable de se voir elle-même comme partie du problème, plutôt que de rejeter le blâme sur les autres.

D'une manière générale, le débat et les contributions durant l'Atelier ont été pertinents et de haute qualité. Afin que ces délibérations servent comme référence future pour les participants, le Bureau des activités pour les employeurs publiera une synthèse de ces discussions et des contributions présentées.

En résumé, les principales conclusions de l'Atelier peuvent être synthétisées en dix points :

1. Le monde change et le choix pour les organisations d'employeurs est d'être réactives ou proactives.
2. Dans ce nouveau contexte, le rôle des organisations d'employeurs n'est plus seulement de défendre la libre entreprise. Elles doivent aussi s'attacher à développer la libre entreprise.
3. Les organisations d'employeurs doivent avoir la capacité d'opérer dans un monde complexe et d'arbitrer entre des pressions divergentes et souvent conflictuelles.
4. Une approche systématique comme un plan stratégique est nécessaire comme un outil de gestion et comme un choix conscient du marché et du rôle de l'organisation.
5. Le plan n'est pas une fin en soi, mais un processus continu.
6. Le plan doit être réaliste en identifiant les besoins des entreprises, les ressources disponibles et les besoins futurs de formation pour l'organisation.
7. Les services que l'organisation fournit et développe doivent être basés sur les besoins identifiés et sur une capacité d'anticipation.
8. Pour acquérir cette capacité d'anticipation, l'organisation a besoin de se demander si elle est bien placée dans son propre pays, si elle fait partie d'un réseau international et si elle est bien placée pour nouer des alliances stratégiques.
9. Les attitudes suivantes doivent être présentes : la volonté d'établir un plan et la capacité d'être autocritique.
10. Le Bureau des activités pour les employeurs a l'intention de soutenir ce processus et publiera une synthèse des contributions comme référence pour le futur.

**Résumé des discussions de l'Atelier  
sous-régional BIT/UTICA sur l'ajustement stratégique  
des organisations d'employeurs en Afrique du Nord-Ouest  
Tunis : 2-4 septembre 1996)**

**par  
Göran Hultin  
Directeur du Bureau des activités pour les employeurs, BIT**

## NOTES

- 1.** [Quereshi, Z. 1996](#) : " Mondialisation : des chances à saisir, des écueils à éviter ", *Finances et Développement*, mars, p. 31.
- 2.** [Godet, M.1983](#) : A Prospective, prévision et planification A, *Futuribles*, n/71, p. 131.
- 3.** [Groupe Innovation. 1993](#) : *Vers l'organisation du XXIème siècle* ( Presses de l'Université du Québec ) pp. 99-101.
- 4.** Le pont stratégique, dessiné par Art Mc Neil, Président de la firme Achieve International, spécialisée dans les changements de culture au sein d'organisations complexes. In : *Vers l'organisation du XXIème siècle*, op. cit., p. 100.
- 5.** Adapté de : [Hultin, G. 1996](#) : *Développer un plan stratégique* ( Atelier sous-régional BIT/UTICA sur l'ajustement stratégique des organisations d'employeurs en Afrique du Nord-Ouest, Tunis, 2-4 septembre ).
- 6.** [Afrique Relance . 1995](#) : *L'Afrique veut passer d'une gestion de crise à une stratégie à long terme.* ( Nations Unies). Vol.9 - N,
- 7.** Adapté de l'approche multidimensionnelle du World Competitiveness Report. Ce rapport, publié annuellement depuis 1980 par l'International Institute for Management Development (IMD) et le World Economic Forum, analyse et compare la compétitivité de 44 pays industrialisés et nouvellement industrialisés. Les 380 critères utilisés pour l'évaluation de la compétitivité recouvrent un large éventail de sujets et sont regroupés sous 8 facteurs : dynamisme de l'économie domestique, internationalisation, gouvernement, finance, infrastructure, management, science et technologie, ressources humaines. Source : [Garelli, S.; Linard de Guertechin, M. 1995](#) : "La compétitivité mondiale", *Futuribles*, mai, pp. 57-67.
- 8.** [Moss Kanter, R. 1996](#) : *World Class, Thriving locally in the global economy*, Soundview Executive Book Summaries, vol. 18, n°, part 3.
- 9.** Les Echos, mercredi 31 mai 1995.
- 10.** [BIT. 1986](#) : *Le rôle des organisations d'employeurs dans la promotion de la formation à la gestion* (BIT, Genève).
- 11.** Cap-Vert, Guinée, Guinée-Bissau, Mali, Maroc, Mauritanie, Tunisie, Sénégal.

Achevé d'imprimer par l'Imprimerie TANDIAN  
 Adresse Route de Diamalaye Yoff Layène, Dakar, Sénégal  
 BP 8076  
 Dépôt légal juin 1997

Pour tout renseignement complémentaire, s'adresser au Bureau des Activités pour les Employeurs (ACT/EMP)