



Organisation Internationale du Travail

ACT/EMP

PUBLICATIONS



LES PROJETS D'APPUI A L'ENTREPRISE PRIVEE DANS LE CADRE DES ORGANISATIONS D'EMPLOYEURS

par
Charles Dan
Mars 1996

TABLE DES MATIÈRES

[Introduction:](#)

[1. Développer la prestation de services spécialisés aux entreprises](#)

[2. L'information et le conseil aux entreprises](#)

[3. La formation](#)

[4. La coopération entre entreprises](#)

[Conclusion](#)

[\[Top\]](#)

[\[Matières\]](#)

[\[Précédent\]](#)

[\[Suivante\]](#)

INTRODUCTION

De nombreux pays africains connaissent depuis quelque temps, déjà des difficultés dans leur développement, dues à l'effet conjugué de facteurs internes et externes, notamment le volume de la dette extérieure, l'insuffisance des infrastructures ou encore l'inadaptation des politiques économiques.

Dans le même temps, 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 la mondialisation 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 économies et aux entreprises africaines de s'y adapter.

Certes la diversité des situations en Afrique incite à tracer un bilan différencié des perspectives dans chaque pays. Néanmoins, la promotion du secteur privé est à présent choisie d'une manière générale comme un instrument essentiel de croissance économique et de progrès social.

Dans cette perspective, les politiques adoptées devraient avoir pour axe central d'accroître constamment la capacité d'une entreprise, d'un secteur ou d'un pays à définir ses avantages comparatifs, ses créneaux porteurs, à tenir ses parts de marché ou à les accroître, et à gérer cela suivant des perspectives stratégiques. La compétitivité devient ainsi un facteur clef.

Or, pour que les entreprises apportent une contribution effective à la croissance dans ce contexte de mondialisation et de libéralisation des économies, encore faut-il qu'un certain nombre de conditions soient réunies. En fait, il faut avant tout un environnement politique, macro-économique, social et juridique propice à l'investissement.

L'évolution constatée dans divers pays africains, évolution qui dans certains cas a même pris l'allure d'un véritable tourbillon, portant tout à la fois sur la nécessité d'une démocratisation politique, d'une libéralisation de la vie économique et d'une intensification du dialogue social montre que les organisations d'employeurs, dépassant leurs fonctions traditionnelles, ont un rôle crucial à jouer dans ce processus nécessaire d'amélioration de l'environnement de l'entreprise.

Les mesures prises pour faire face à cette évolution se sont en effet traduites dans une grande partie des pays par la mise en oeuvre d'un certain nombre de politiques et de programmes de réformes structurelles.

Ces réformes comportent généralement trois éléments essentiels:

- le rétablissement de la compétitivité de l'économie pour développer les activités de substitution aux importations, et accroître les exportations;
- la réduction des coûts du secteur public;
- le renforcement des réformes favorables au développement du secteur privé.

Mais, l'état général de l'économie dans nombre de pays en développement, et les difficultés à promouvoir une véritable culture d'entreprise ne permettent pas encore au secteur privé de prendre efficacement le relais de la croissance et de la création d'emplois.

L'ampleur des problèmes et les moyens nécessaires au développement du secteur privé dans un tel contexte posent alors la question de l'opportunité de l'intervention des organisations d'employeurs dans le domaine de l'appui aux entreprises. Comment y réaliser des actions significatives, selon leur mandat?

Traditionnellement, les organisations d'employeurs sont en effet surtout engagées dans les tâches de négociation collective et de représentation des intérêts de leurs membres dans les organes et conseils de concertation sociale. Leur domaine d'intervention est principalement constitué par les relations professionnelles.

Mais la pression exercée par les réalités économiques appelle partout à un effort accru de la part des différents acteurs pour promouvoir le développement du secteur privé.

Dans un contexte d'ajustement structurel, une économie efficace implique que l'initiative et la responsabilité de cet ajustement soient aussi du ressort des opérateurs économiques. Cela signifie que les pouvoirs publics peuvent prendre des mesures de stimulation ou d'accompagnement, mais ne peuvent jamais se substituer aux décisions à prendre par les entreprises elles-mêmes.

Les organisations d'employeurs sont elles bien placées pour jouer un rôle dans la promotion et le développement des entreprises. Elles ont des membres bien établis dans ce secteur qui possèdent, collectivement, une richesse de compétences techniques qui pourraient être utiles pour aider au démarrage d'entreprises ou pour les entreprises existantes. Ceci a conduit nombre d'organisations d'employeurs dans le monde à s'engager elles-mêmes dans la formation et l'assistance au développement de l'entreprise qui sont étroitement reliées à leurs préoccupations prioritaires.

Mais ce potentiel des organisations d'employeurs n'est pas toujours bien connu des divers partenaires au développement, ni même parfois bien perçu par certaines organisations d'employeurs ou par leurs membres. Pour développer ce potentiel avec efficacité, dans le contexte des politiques de réformes structurelles qui sont menées un peu partout, les organisations d'employeurs devront d'abord opérer une véritable introspection afin de préciser la vision de leur rôle, ensuite dresser un état des lieux afin d'analyser la pertinence de leurs missions, pour enfin être en mesure de se projeter dans l'avenir en améliorant stratégiquement l'efficacité de l'action patronale.

Etant donné que pour avoir une organisation d'employeurs, il faut préalablement avoir des employeurs, cette analyse introspective impose de commencer la réflexion en se demandant ce qu'est un employeur dans une économie de marché.

Pour ce faire, il est indiqué de suivre une typologie en six points, établie par 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):

- "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".

Cette typologie séquentielle rappelle alors que le périmètre d'intervention de l'organisation d'employeurs (intermédiaire entre les entreprises et les autres partenaires que sont en particulier les gouvernements et les travailleurs) comprend le politique, l'économique et le social. Mais dans une période où ces deux derniers acteurs voient eux-mêmes leurs rôles se modifier sous la pression des contraintes que font peser les processus de libéralisation et de mondialisation des économies, il incombe aux organisations d'employeurs de bien préciser leur champ d'interventions actuel et futur en le fondant sur un état des lieux clair et précis.

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. Ainsi 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, par ailleurs Président de l'Association Nationale des Industries Agro-alimentaires (ANIA), décrivait ainsi sa mission (Les Echos, mercredi 31 mai 1995):

"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.

Elle répond aussi aux critiques qui, au-delà des entreprises ont été adressées au CNPF, dans les médias entre autres. 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?"

C'est à cette même nécessité de pouvoir se remettre en question que faisaient référence les conclusions issues de l'"Atelier de coordination des organisations d'employeurs des pays africains de la Zone franc", organisé par le BIT à Libreville (11-13 avril 1995) en soulignant que: "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".

En analysant le rôle des organisations dans ces domaines, le présent texte vise à inciter à la réflexion sur le processus d'ajustement stratégique auquel sont appelées les organisations d'employeurs, en montrant comment elles sont appelées à adapter l'activité patronale dans leurs interventions en tant que prestataires de services spécialisés à leurs membres.

[\[Top\]](#)
[\[Matières\]](#)

[\[Précédent\]](#)
[\[Suivante\]](#)

1. Développer la prestation de services spécialisés aux entreprises

Pour que les entreprises puissent prendre les décisions justes en temps réel et pour que les organisations d'employeurs puissent elles-mêmes jouer efficacement leur rôle de groupe de pression et fournir les services les meilleurs à leurs membres, il faut qu'elles disposent de données précises sur les questions en jeu. De nombreuses organisations d'employeurs en sont conscientes et s'attachent à développer et à fournir des services de recherche et d'information.

Les organisations d'employeurs peuvent en outre fournir des services d'appui appropriés aux entreprises, notamment en matière de formation, de banques de données, d'information sur les choix technologiques, 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.

Ceci explique l'engagement d'un nombre croissant d'organisations d'employeurs dans divers domaines d'activités au service de leurs membres : 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, appui à l'emploi des jeunes. La liste n'est limitative et dépend le plus souvent des conditions et des opportunités locales déterminées en fonction des besoins des membres.

Le développement de la petite entreprise, secteur où s'offrent de grandes possibilités de création d'emplois, est aussi un champ d'action prioritaire. Plusieurs organisations d'employeurs (Ghana, Kenya, Maurice, Nigéria) ont créé au sein de leur secrétariat des services spécialement chargés des problèmes d'exploitation et de gestion des petites entreprises.

Pour renforcer la participation des femmes au développement économique, nombre d'organisations d'employeurs étudient les moyens de leur ouvrir plus largement leur accès à la formation et à l'entrepreneuriat ("Clinique de la femme" au Conseil National du Patronat du Sénégal).

La mesure dans laquelle les organisations d'employeurs peuvent assurer ces services dépend, bien entendu, de leurs moyens financiers, de la possibilité qu'elles auraient à les faire payer par leurs membres ou de la capacité de mobilisation des ressources externes qu'elles peuvent développer.

En vue de permettre aux organisations d'employeurs d'évaluer leur potentiel dans ces domaines, figurent ci-dessous des pistes d'actions possibles, susceptibles de déboucher sur la définition de produits concrets à développer par elles.

[\[Top\]](#)
[\[Matières\]](#)

[\[Précédent\]](#)
[\[Suivante\]](#)

2. L'information et le conseil aux entreprises

L'information active doit permettre aux entreprises d'anticiper les changements qui affectent les marchés afin de répondre avec efficacité aux mutations nombreuses qui concernent tant la production que la commercialisation.

A cet effet, il importe de canaliser l'information appropriée afin de la diffuser et de l'utiliser dans une démarche opérationnelle. Les organisations patronales doivent donc procéder -en fonction de la situation spécifique de leur environnement -à la distribution d'informations stratégiques pour l'entreprise.

Les relations mises en place entre les organisations centrales doivent veiller à faire remonter au centre les indications utiles à la meilleure compréhension des réalités des marchés et à l'identification des créneaux porteurs.

Dans cette démarche, le rôle des fédérations professionnelles en tant que canaux intermédiaires est très important dans la mesure où ils permettent de démultiplier les contacts auprès de nombreux correspondants.

Les différents acteurs concernés par l'entreprise doivent en effet être incités et mis en mesure de communiquer en multipliant les occasions d'échange d'expériences, de connaissances et de réflexion en vue de favoriser des initiatives en commun.

Dans cette perspective, les organisations d'employeurs peuvent :

- identifier un réseau de consultants d'entreprises, qui viendraient, le cas échéant, appuyer les actions du secrétariat. Il serait 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 en qualité de membre depuis 1994 l'Association Professionnelle des Consultants du Sénégal (ASPROCOS).
- développer une fonction conseil : en Tunisie, il existe ainsi au sein de l'UTICA un Centre de conseil et de développement de la petite et moyenne entreprise (CCD-PME): qui est un projet d'aide et de promotion de l'activité des PME entrepris avec la coopération belge (services directs de consultation technique et d'amélioration de la gestion des entreprises).

[\[Top\]](#)
[\[Matières\]](#)

[\[Précédent\]](#)
[\[Suivante\]](#)

3. La formation

De nouvelles compétences sont requises par les entreprises, quelle soit leur taille. Elles engendrent de nouveaux besoins de formation en termes de niveau, de contenu et de qualité. L'aptitude des entreprises à répondre avec succès aux défis des confrontations économiques mondiales est étroitement liée à la compétence et à l'adaptabilité de leurs salariés et donc à la capacité des systèmes de formation professionnelle à évoluer en pleine adéquation avec leurs besoins de qualifications.

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 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 par rapport aux institutions de formation en matière de formation à la gestion 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 une position stratégique dans ce domaine.

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 est une activité relativement nouvelle. Pour beaucoup d'entre-elles en fait, les activités dans ce domaine passent par une ré-évaluation de leurs rôles et de leurs responsabilités.

Les cours de formation, ateliers et séminaires que proposent généralement les organisations d'employeurs se classent en trois catégories principales:

- ceux qui traitent des relations professionnelles et de la législation du travail;
- ceux qui traitent d'autres aspects de la gestion du personnel et de l'encadrement, y compris le développement des ressources humaines, la formation, l'hygiène et la sécurité au travail;
- ceux relatifs à d'autres domaines fonctionnels de la gestion, développement de la petite entreprise, productivité, fiscalité et formation du personnel non-cadre.

Ainsi, à l'Ile Maurice, la Fédération des employeurs (MEF) fournit une large gamme de services professionnels aux entreprises membres. En créant son propre Centre de formation en management en 1991, cette Fédération s'est engagée dans des activités directes de formation au management, d'assistance au développement des petites et moyennes entreprises, de conseils à la direction et à la gestion des entreprises, avec un accent particulier sur la gestion des ressources humaines (sécurité et santé au travail, législation du travail, management de l'absentéisme, etc).

Ce Centre dispense et organise trois types d'activités de formation : (1) des conférences de haut niveau sur le management; (2) des cours de formation; (3) des séminaires et des ateliers. En 1993, la répartition dans la participation aux activités de ce Centre était la suivante : Directeurs généraux (21%); Contrôleurs financiers (15%); personnel de secrétariat (12 %); directeurs et responsables du personnel (11%); le reste des participants étant composé par des responsables de production, d'usines, ou encore de ventes.

Face aux lacunes des systèmes de formation, plusieurs organisations d'employeurs ont donc lancé leurs propres programmes. Limitée au départ aux relations professionnelles et à certains aspects de la gestion du personnel, la formation s'étend aujourd'hui à toutes sortes de problèmes généraux de management, avec des cours plus ou moins avancés.

Le plus souvent, les organisations d'employeurs recrutent leur personnel de formation à l'extérieur. Les formateurs sont recrutés dans les services publics, les départements du personnel, les entreprises. Pour l'expertise, les organisations d'employeurs font appel à des cadres d'entreprises.

Les organisations désireuses d'initier de tels programme ou de les développer de manière significative doivent préalablement analyser comment s'équiper pour dispenser des programmes spécifiques, en s'appuyant sur leurs compétences en matière de relations professionnelles et sujets connexes, bâtir ensuite leur réputation de formateur en gestion tournée vers la pratique et partant, élargir la portée des services à leurs membres.

Dans cette perspective, les organisations d'employeurs peuvent:

- encourager le développement des audits de qualification et des plans de formation dans les entreprises;
- développer en partenariat avec les institutions de formation des programmes appropriés de perfectionnement en gestion;
- élaborer et offrir des programmes spécifiques de formation en mesure de répondre aux

- problèmes et besoins pratiques de ses membres (cas de l'UTICA avec son Centre de formation des dirigeants des PME qui est un programme de formation des PME , entrepris avec la collaboration de la Fondation Konrad Adenauer, en matière d'exportation, d'artisanat, de commerce, d'industrie, d'organisation ou pour certains groupes ciblés tels que les femmes chefs d'entreprise ou les jeunes promoteurs);
- engager les actions appropriées pour qu'une partie de la taxe professionnelle soit gérée par une structure de formation animée par l'organisation patronale et investie dans des actions de formation correspondant aux besoins des entreprises et à l'intérêt des travailleurs (Plan d'action adopté à l'issue du Séminaire BIT/Centre de Turin/CEE/OIE sur "Le rôle des organisations d'employeurs face aux changements structurels dans les pays francophones", Turin : 2-4 décembre 1992);

[\[Top\]](#)

[\[Matières\]](#)

[\[Précédent\]](#)

[\[Suivante\]](#)

4. La coopération entre entreprises

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.

En effet, la coopération constitue un passage privilégié permettant de développer la flexibilité des entreprises, nécessaire au maintien et à l'amélioration des positions concurrentielles et elle permet d'identifier et de promouvoir les créneaux de développement potentiel permettant aux entreprises de diversifier leur action.

Pour les organisations d'employeurs, le partenariat est 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. Il recouvre ainsi une volonté de coopération qui vise aussi bien l'abaissement des coûts pour les entreprises que l'optimisation des investissements.

Cet élément est d'autant plus important que, confrontées à une concurrence accrue, les entreprises, toutes tailles confondues, doivent d'ores et déjà, au-delà de leur adaptabilité et de leur faculté d'innovation, développer leur capacité d'anticipation et de réaction à l'évolution des marchés nationaux et mondiaux.

Dans ce cadre, les organisations d'employeurs peuvent:

- 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 qui enregistre sa demande et la diffuse à tout correspondant dans le ou les pays ou régions dans lesquels le partenaire est recherché (cas de l'Union tunisienne pour l'industrie, le commerce et l'artisanat dans le cadre de son Bulletin d'information Flash UTICA);
- développer des activités du type "carrefour", "forum", ou "bulletin d'information", encourageant le partenariat sous toutes ses formes (forums d'investissement, journées de transfert de technologies, publications ...).

Ces services nombreux et variés que beaucoup d'organisations patronales fournissent et qui leur permettent d'en tirer une certaine partie de leurs ressources financières, reflètent bien le fait qu'aujourd'hui les organisations d'employeurs optent de plus en plus pour une approche intégrée des questions économiques et sociales, sans faire pour autant concurrence aux chambres de commerce et d'industrie.

La politique d'entreprise constitue aujourd'hui le nouveau défi des organisations d'employeurs. A ce titre, l'ensemble des mesures relatives à l'amélioration tant de l'environnement des entreprises que de la promotion du développement de celles-ci représente pour ces organisations, un moyen privilégié de soutien aux opérateurs économiques, notamment les PME.

Pour la plupart, les organisations d'employeurs ont accumulé une expérience, une expertise et un réseau de contacts utiles pour contribuer à améliorer la productivité des entreprises

et les capacités managériales des entrepreneurs dans le cadre d'une nouvelle dimension de leurs activités.

Cette nouvelle dimension que constitue la politique d'entreprise, doit partir de la réalité des situations des secteurs d'activités, en l'occurrence les groupements sectoriels lorsqu'ils existent.

A partir de là, il appartient à l'organisation centrale, en étroite liaison avec ses membres et à travers une enquête sur leurs besoins et des études de faisabilité de dégager les points communs en termes d'objectifs et d'activités. Ces informations doivent être analysées et permettre d'identifier les initiatives et opportunités intéressantes et de localiser les domaines dans lesquels les entreprises nécessitent une assistance.

[\[Top\]](#)

[\[Matières\]](#)

[\[Précédent\]](#)

Conclusion

Pour assister efficacement leurs membres, dans un contexte politique et social marqué dans la plupart des pays par les conséquences des processus de réformes structurelles, les organisations d'employeurs doivent sans nul doute procéder à un ajustement stratégique articulé autour de deux défis majeurs : celui de profiler une vision adaptée de leur rôle dans une économie libéralisée d'une part, et de l'autre, celui de développer autour de cette vision stratégique, des capacités institutionnelles appropriées dans le cadre d'un management stratégique de leurs activités.

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