



Bureau
International
du Travail
Genève



5-6 septembre 2011 - Genève Suisse

**Symposium international sur
La fonction de représentant des employeurs**

Rapport du symposium



ACT/EMP
Bureau des activités pour les employeurs

**Rapport du symposium international du BIT sur les
organisations d'employeurs**

La fonction de représentant des employeurs

5-6 septembre 2011 – Genève, Suisse

**Bureau des activités pour les employeurs
Bureau international du Travail**

Les publications du Bureau international du Travail jouissent de la protection du droit d'auteur en vertu du protocole n° 2, annexe à la Convention universelle pour la protection du droit d'auteur. Toutefois, de courts passages pourront être reproduits sans autorisation, à la condition que leur source soit dûment mentionnée. Toute demande d'autorisation de reproduction ou de traduction devra être envoyée au Service des publications (Droits et licences), Bureau international du Travail, CH-1211 Genève 22, Suisse, ou par courriel: pubdroit@ilo.org. Ces demandes seront toujours les bienvenues.

Bibliothèques, institutions et autres utilisateurs enregistrés auprès d'un organisme de gestion des droits de reproduction ne peuvent faire des copies qu'en accord avec les conditions et droits qui leur ont été octroyés. Visitez le site www.ifrro.org afin de trouver l'organisme responsable de la gestion des droits de reproduction dans votre pays.

Rapport du symposium international du BIT sur les organisations d'employeurs: la fonction de représentant des employeurs, 5-6 septembre 2011, Genève, Suisse, Bureau des activités pour les employeurs

ISBN: 978-92-2-226070-6 (print) 978-92-2-226071-3 (web pdf),

Également disponible en anglais: Report on the ILO Symposium on Employers' Organizations: The Business of Representing Business, 5-6 September 2011, Geneva, Switzerland, Bureau for Employers' Activities, ISBN: 978-92-2-126070-7 (print) 978-92-2-126071-4 (web pdf), Genève, 2012; et en espagnol: Informe del Simposio Internacional de la OIT sobre las organizaciones de empleadores: La empresa de representar a las empresas, 5-6 de septiembre de 2011, Ginebra, Suiza, Oficina de Actividades para los Empleadores, ISBN: 978-92-2-326070-5 (print) 978-92-2-326071-2 (web pdf), Genève, 2012.

Données de catalogage du BIT.

Les désignations utilisées dans les publications du BIT, qui sont conformes à la pratique des Nations Unies, et la présentation des données qui y figurent n'impliquent de la part du Bureau international du Travail aucune prise de position quant au statut juridique de tel ou tel pays, zone ou territoire, ou de ses autorités, ni quant au tracé de ses frontières.

Les articles, études et autres textes signés n'engagent que leurs auteurs et leur publication ne signifie pas que le Bureau international du Travail souscrit aux opinions qui y sont exprimées.

La mention ou la non-mention de telle ou telle entreprise, ou de tel ou tel produit ou procédé commercial, n'implique de la part du Bureau international du Travail aucune appréciation favorable ou défavorable.

Les publications et les produits électroniques du Bureau international du Travail peuvent être obtenus dans les principales librairies ou auprès des bureaux locaux du BIT. On peut aussi se les procurer directement, de même qu'un catalogue ou une liste des nouvelles publications, à l'adresse suivante: Publications du BIT, Bureau international du Travail, CH-1211 Genève 22, Suisse, ou par courriel: pubvent@ilo.org.

Visitez notre site Web: www.ilo.org/publns.

Table des matières

PRÉFACE	II
INTRODUCTION	1
LE CONTEXTE GLOBAL	3
REPONDRE AUX BESOINS DES MEMBRES	5
CONVAINCRE !	8
S'ADAPTER ET INNOVER	10
ELABORER UN PROGRAMME DE RECHERCHE	12
LES MESSAGES ESSENTIELS	14
PROGRAMME	16
LISTE DES PARTICIPANTS	20

Préface

Les associations représentatives d'employeurs offrent aux entreprises une valeur ajoutée qu'elles ne peuvent pas fournir elles-mêmes. Elles tirent leur force de leur représentativité et de leur mode de fonctionnement en réseau. Lorsqu'elles sont efficaces, elles créent un environnement propice à l'instauration de politiques, de relations et de comportements qui favorisent la croissance économique et le succès des entreprises. Par ricochet, cet environnement favorise aussi la création d'emplois et génère les revenus nécessaires à l'amélioration des conditions de vie dans toute la société.

Pour répondre effectivement à ces attentes, les associations d'employeurs doivent représenter véritablement le monde entrepreneurial, qui doit leur assurer un financement indépendant. Pour ce faire, les entreprises doivent être convaincues que les associations d'employeurs présentent un intérêt pour elles et que le fait d'y adhérer est un investissement judicieux. L'environnement dans lequel les entreprises du monde entier sont appelées à fonctionner évoluant constamment, leurs besoins de services externes changent également. Le rythme et le contenu de ces changements varient en fonction du pays et du secteur d'activité, et les besoins de chaque entreprise dépendent de variables telles que sa taille, son aire géographique d'activité et son degré de technicité. Les associations d'employeurs doivent constamment anticiper le changement et s'y adapter, et tenir compte de la diversité croissante de leurs membres, afin de conserver leur attrait et de rester représentatives.

Afin de mieux comprendre les changements externes auxquels sont confrontées les associations d'employeurs, le Bureau des Activités pour les Employeurs du BIT a entrepris d'examiner systématiquement le cadre dans lequel ces associations évoluent.

Les principales questions sous-tendant notre enquête étaient les suivantes:

1. Les organisations représentatives des entreprises et des employeurs au niveau national présentent-elles actuellement un intérêt; la situation risque-t-elle de changer prochainement?
2. Comment ces organisations réagissent-elles (ou non) à l'évolution de l'environnement des entreprises et à celle des demandes de leurs membres?
3. Quels sont les types d'organisation dont les entreprises auront besoin dans les prochaines années, et que devraient faire ces organisations?
4. Quels changements s'imposent en termes de vision et d'approche, et comment les mettre en œuvre?

Nous avons d'abord mené une enquête en 2010 auprès d'organisations nationales d'employeurs de premier plan. L'analyse des 83 réponses reçues a confirmé qu'une évolution était en cours, mais aussi qu'un grand nombre des organisations interrogées n'avaient pas conscience de l'évolution de leur environnement, ou n'en tiraient pas les conséquences.

Pour approfondir l'enquête, nous avons ensuite organisé un symposium au siège du BIT à Genève, les 5 et 6 septembre 2011, intitulé « La fonction de représentant des Employeurs ».

Nous y avons invité des dirigeants qui avaient contribué à la mutation de leur organisation en adaptant leur offre de services, en procédant à une restructuration, voire en fusionnant avec une autre organisation; nous les avons interrogés sur leurs constatations et les motifs qui avaient présidé à leur action. Nous avons également invité de hauts responsables de grandes sociétés internationales et leur avons demandé ce qu'ils attendaient des associations d'employeurs aux niveaux national et international. Nous avons enfin sollicité le point de vue de chercheurs d'institutions et d'universités de renom, qui ont mené des études sur les associations d'employeurs.

Le Symposium

Le symposium avait pour objectif de susciter des échanges, afin d'exposer les éléments recueillis lors de l'enquête et grâce à notre collaboration régulière avec des organisations d'employeurs, nous permettant ainsi de mieux comprendre l'évolution de la fonction de représentation des employeurs.

Un message clair en est ressorti: bien que les objectifs, la structure, le financement et la valeur ajoutée potentielle pour les membres soient différents pour chaque organisation, leurs compétences fondamentales sont souvent les mêmes: elles doivent connaître en permanence les questions qui présentent véritablement un intérêt pour leurs membres; trouver un juste équilibre entre les intérêts nationaux et ceux des entreprises; se montrer attentives au changement et capables d'innovation.

Un autre message important a été exprimé à maintes reprises: bien que les organisations d'employeurs s'occupant exclusivement des questions relatives aux relations de travail conserveront un rôle important dans certains pays, ces services, tout en restant importants, représentent une part beaucoup plus faible de la demande globale des entreprises dans de nombreux autres pays. Les organisations qui axent exclusivement leur action sur ces questions devront peut-être adopter une approche plus globale en matière d'analyse des politiques.

On observe une tendance croissante à la création de partenariats entre les organisations uniquement composées d'employeurs et celles qui s'intéressent plus largement aux questions commerciales et économiques, en vue d'assurer une cohérence et de rationaliser les coûts. Les résultats de l'enquête confirment cette tendance: 36 pour cent des répondants ont déclaré qu'ils étaient en train d'établir des partenariats et des alliances avec des associations complémentaires dans leur pays, 12 pour cent disant même qu'une fusion était prévue. Cela ne fait que souligner la nécessité d'intégrer les questions relatives aux relations de travail aux nombreuses autres préoccupations des entreprises, plutôt que de les envisager isolément.

Les messages que les participants au symposium nous ont adressés concernant les éléments déterminants du succès des associations d'employeurs ne nous ont pas surpris, car ils étaient pour la plupart évidents. En revanche, nous avons été frappés par le fait que les participants, qui avaient tous été directement confrontés à des changements très variés et avaient fait évoluer leur organisation, insistaient sur l'importance de ces facteurs apparemment évidents.

Le BIT a toujours utilisé le vocable « employeurs » pour désigner l'un de ses mandants tripartites. Ce terme est inapproprié pour décrire la complexité des associations d'employeurs qu'il est censé englober, complexité qui doit être bien comprise pour être en mesure d'établir avec elles une collaboration fructueuse. L'expression « organisation d'entreprises » peut aussi prêter à confusion car elle désigne souvent les grandes entreprises. C'est pourquoi nous employons l'expression « association d'employeurs » tout au long de ce rapport pour désigner toute organisation composée de membres qui représentent les intérêts des employeurs, sauf lorsqu'il faut distinguer entre les diverses formes qu'elles peuvent revêtir.

Aller de l'avant

Les niveaux croissants de participation à l'économie mondialisée, la disponibilité accrue des talents et des nouvelles technologies ne sont que quelques-uns des éléments qui ont considérablement modifié la structure et le fonctionnement des entreprises. L'évolution démographique et le changement climatique ont commencé à freiner leurs activités dans de nombreux pays, tandis que d'anciens problèmes structurels, tels la gouvernance et les infrastructures, restent très préoccupants dans d'autres pays. De nombreuses instances et parties prenantes participent, directement ou indirectement, à la définition de l'environnement politique et au dialogue sur ces thèmes, dont certains supposent une meilleure coordination de la prise en compte de l'opinion des entreprises au niveau international. Les associations représentatives d'employeurs doivent apporter une valeur ajoutée à leurs membres dans ce nouveau contexte.

Nous continuerons de suivre l'évolution de la fonction de représentation des employeurs et nous efforcerons de la comprendre afin de mieux servir nos mandants. Le réseau d'universitaires que nous sommes en train de créer, ainsi que la poursuite d'échanges semblables à ceux que nous avons eus lors du symposium, seront des moyens importants pour atteindre cet objectif. Nous nous apprêtons à lancer un programme de recherche, qui fournira des orientations et assurera la cohérence de ces efforts, et aura également une incidence sur nos activités de coopération technique destinées à renforcer les organisations d'employeurs dans les pays en développement et les pays en transition.

Toutefois, Il appartient aux associations elles-mêmes d'être attentives à l'évolution de la situation de leurs membres dans les domaines qui les concernent, de comprendre les facteurs de changement et d'innover pour assurer leur pérennité.

Deborah France-Massin

Directrice, Bureau des Activités pour les Employeurs du BIT

Genève, 14 février 2012

Introduction

La mondialisation a entraîné une divergence entre les intérêts économiques de différents groupes au sein des pays, qui a miné les solidarités nationales. Parallèlement, les associations transnationales ont acquis une plus grande visibilité sur le plan de l'identité individuelle et collective, en raison de l'internationalisation des médias et de la communication. Les formes associatives traditionnelles ont cédé du terrain. Il semble que la confiance dans les institutions ne soit plus ce qu'elle était.

Forum économique mondial: « Global Risks 2011 »

Les associations d'employeurs, y compris leurs organisations traditionnelles, sont confrontées à de nombreux problèmes dans l'économie d'aujourd'hui, de plus en plus concurrentielle et mondialisée. Dans toutes les régions, le marché du travail, ainsi que les partenaires traditionnels et les certitudes du passé, sont en pleine mutation. De nombreuses entreprises – notamment les PME ou les entreprises nouvellement créées – ne sont pas convaincues de l'utilité de payer une cotisation pour devenir membre d'une association d'employeurs traditionnelle, et remettent en cause l'argumentaire de la valeur ajoutée, sur lequel ces associations se fondent depuis si longtemps.

Aujourd'hui, nombreux sont ceux qui s'expriment au nom du monde des affaires, qu'il s'agisse de cadres supérieurs renommés, qui prennent la parole lors de réunions internationales soigneusement choisies, de représentants de groupes de pression ou de groupes d'intérêts particuliers, de sorte que le message global est parfois incohérent ou brouillé. L'utilité des associations d'employeurs, où les entreprises peuvent œuvrer en réseau sécurisé, risque d'être remise en cause par les nouvelles technologies de la communication, qui multiplient les possibilités à cet égard. En outre, les sociétés de conseil et d'information très spécialisées offrent souvent des services plus concurrentiels que les associations d'employeurs.

Les organisations les plus efficaces agissent en amont pour répondre aux besoins de leurs mandants et conçoivent des programmes qui tiennent compte des intérêts de toutes leurs entreprises membres, indépendamment de leur taille ou de leur secteur d'activité. La capacité d'adaptation est devenue un atout vital.

C'est dans ce contexte que le Bureau des Activités pour les Employeurs du BIT a organisé le Symposium international sur la fonction de représentant des Employeurs, afin d'aborder les thèmes suivants:

1. Le cadre de fonctionnement des entreprises, qui crée la demande de services offerts par les associations
2. Les types de services que les entreprises attendent de leurs associations
3. Les aspects importants de l'évolution et des caractéristiques de la fonction de représentation des associations d'employeurs
4. L'innovation dans la fonction de représentation des employeurs
5. Un programme de recherche pour approfondir l'étude des associations d'employeurs

Le contexte global

Points saillants

- Les projections de la croissance mondiale sont extrêmement faibles.
- La démographie, les migrations et la technologie transformeront le marché du travail.
- Le changement climatique influera sensiblement sur les choix politiques.
- Les technologies de la communication et l'interconnexion à l'échelle mondiale transformeront la façon de traiter les affaires.
- L'Etat jouera un rôle croissant dans l'économie.

Résumé

Les projections de la croissance mondiale sont extrêmement faibles. Les perspectives économiques actuelles sont très sombres. De nombreuses économies de premier plan doivent entreprendre une réforme financière et d'autres doivent procéder à une réforme budgétaire afin de réduire la dette publique. L'incertitude économique provoque une augmentation des tensions sociales dans le monde entier, ce qui réduit d'autant la marge de manœuvre nécessaire à la prise des décisions politiques qui s'imposent. Il faut rééquilibrer les économies sur les plans interne et externe – relance budgétaire et accroissement de la demande privée dans les économies avancées; croissance tirée par les exportations et l'augmentation de la demande intérieure dans les économies émergentes. Dans les deux cas, la situation semble s'être enlisée. Les difficultés auxquelles sont actuellement confrontées les économies avancées empêchent maintenant les économies émergentes d'accéder aux marchés d'exportation qui ont été le moteur de la croissance pendant plusieurs décennies, ce qui freine sérieusement les perspectives de développement. Les dépenses privées reculent et la confiance des consommateurs devrait rester faible dans un avenir proche.

La démographie, les migrations et la technologie transformeront le marché du travail.

Les marchés émergents généreront plus de 50 pour cent de la croissance mondiale du PIB durant les dix prochaines années, croissance soutenue par une migration massive de la population vers les centres urbains et une baisse du ratio de dépendance. La diminution de la population active et l'augmentation de la population âgée dans les économies avancées exercent des pressions sur les systèmes de santé et de prestations de vieillesse. Il faut repenser les régimes de sécurité sociale afin d'améliorer leur viabilité, et inciter les jeunes, les femmes et les seniors à exercer une activité rémunérée. Les nouvelles technologies améliorent la productivité, mais elles remplacent aussi des travailleurs ayant un niveau de qualification moyen. Pour remédier à ce déséquilibre imminent des compétences, et augmenter la proportion de travailleurs possédant les qualifications requises, les entreprises

devront contribuer davantage à leur formation théorique et pratique. Un niveau élevé de qualification n'est plus en lui-même une garantie de salaire élevé, car les obstacles professionnels n'existent plus et la main-d'œuvre qualifiée devient plus hétérogène. Les travailleurs doivent faire preuve de capacités d'ajustement et de souplesse afin de s'adapter aux changements, qu'il s'agisse des méthodes, du lieu, du temps ou de la durée du travail. La productivité deviendra toujours plus importante. Il faut commencer à réfléchir aux modalités possibles des régimes de protection sociale des travailleurs, par exemple dans le cadre de programmes individualisés, pour lesquels le secteur privé doit créer une demande.

Le changement climatique influera sensiblement sur les choix politiques. Les besoins croissants en énergie et les mesures prises pour faire face au changement climatique façonneront l'environnement dans lequel évolueront les entreprises. Les prix de l'énergie continueront vraisemblablement d'augmenter, avec pour corollaire une volatilité accrue. Les activités des entreprises seront encadrées plus strictement sur les plans réglementaire et social. Elles devront intégrer de nouveaux paramètres dans leurs stratégies futures, notamment se montrer moins énergivores et privilégier la durabilité et la responsabilité sociale. La productivité des ressources deviendra tout aussi importante que la productivité du travail.

Les technologies de la communication et l'interconnectivité à l'échelle mondiale transformeront la façon de traiter les affaires. Les technologies de la communication continueront de progresser rapidement. Soixante pour cent de la population mondiale utilisent déjà un téléphone portable, pourcentage qui augmentera car la rapidité des échanges continue de transformer le monde en un marché unique géant. En outre, les personnes, les produits et les flux financiers transitent d'un pays à l'autre comme jamais auparavant. Les réseaux de production deviennent plus complexes et plus dispersés, ce qui accroît l'interconnectivité et l'interdépendance des économies du monde entier. Ce marché mondial sera plus accessible, mais il faudra investir plus pour y accéder, car la demande d'énergie et de matières premières augmentera d'au moins 30 pour cent au cours des dix prochaines années, ainsi que le niveau d'endettement des pays de l'OCDE qui, selon les projections, devrait augmenter sensiblement durant la prochaine décennie.

L'Etat jouera un rôle croissant dans l'économie. Les Etats se livrent concurrence pour les emplois et la croissance. Avant la crise, il leur était déjà demandé d'atténuer les effets, parfois négatifs, de la mondialisation. Face à la crise, ils ont dû intervenir en mettant en place de vastes programmes de relance budgétaire, et l'on attend toujours plus d'eux. D'une part, ils sont censés favoriser la prospérité en stimulant la croissance économique et en encourageant la création d'emplois; de l'autre, ils doivent garantir la stabilité sociale et maintenir des filets de sécurité sociale à l'intérieur de leurs frontières alors que, dans une économie mondialisée interconnectée, l'impact des politiques dépasse ce cadre. Ils doivent se faire concurrence en matière d'emploi et de croissance. Les entreprises doivent être conscientes du fait que les pouvoirs publics se heurtent à de réels problèmes, et œuvrer en partenariat pour contribuer à les résoudre.

Répondre aux besoins des membres

Points saillants

- Les associations d'employeurs doivent traiter les problèmes que les entreprises ne peuvent pas résoudre elles-mêmes.
- Connaître son client et les clients de son client.
- Il est possible de gagner la confiance des entreprises en faisant preuve de leadership sur des thèmes majeurs.
- Médiatiser les réussites.
- Les très petites entreprises ont parfois besoin d'une relation différente.
- Obtenir l'adhésion des grandes entreprises.
- Les relations professionnelles perdant de leur importance, les organisations d'employeurs doivent élargir leur mandat.
- Les entreprises doivent parler d'une seule voix au niveau international.

Résumé

Les associations d'employeurs doivent traiter les problèmes que les entreprises ne peuvent pas résoudre elles-mêmes. Au premier rang des services offerts par ces associations figurent notamment les campagnes de pression, ainsi que la prestation d'informations et de conseils sur la législation, la fiscalité, les possibilités de formation et les questions relatives à l'emploi. Les campagnes de pression revêtent une importance particulière, car les associations d'employeurs ont plus de poids que les entreprises seules, même de grande taille. Toutefois, elles doivent veiller à ne pas concurrencer directement leurs membres présents sur ce marché spécialisé. Les associations doivent identifier des niches appropriées, où leur avantage comparatif leur permet d'offrir une valeur ajoutée à leurs membres. Les entreprises utilisent de plus en plus les technologies en réseau pour améliorer leur performance, mais elles apprécient également les différents forums offerts par les associations d'employeurs, notamment les réunions et les possibilités de réseautage avec leurs homologues, y compris dans le cadre des réseaux internationaux d'associations d'employeurs.

Connaître son client et les clients de son client. Cet adage vaut pour les associations d'employeurs comme pour toute entreprise. Les besoins de services externalisés changent rapidement compte tenu de l'évolution de l'environnement des entreprises, qui ont elles-mêmes souvent des besoins très divers. Les associations d'employeurs doivent être constamment à l'écoute de leurs membres, par tous les moyens possibles, pour comprendre leurs besoins et leurs préoccupations. Saisie d'un problème, l'association doit intervenir rapidement, fournir des informations et proposer des solutions.

Il est possible de gagner la confiance des entreprises en faisant preuve de leadership sur des thèmes majeurs. L'une des difficultés résultant de la forte hétérogénéité des membres d'associations d'employeurs est qu'elles subissent des pressions, qui les incitent à adopter sur certains sujets la position prêtant le moins à controverse, les intérêts personnels étriqués constituant fréquemment un obstacle à cet égard. C'est fréquemment le cas pour certaines questions, comme le changement climatique. Les associations d'employeurs ont une perspective à plus long terme que les entreprises individuelles; elles doivent montrer la voie à suivre en projetant une vision et en prenant des initiatives qui tiennent compte de l'intérêt économique global sur ces questions.

Médiatiser les réussites. Il est vital de convaincre les entreprises de l'utilité d'adhérer à une association d'employeurs. Toute stratégie de communication devrait consister, pour une large part, à informer les entrepreneurs des succès remportés par l'association et à leur faire comprendre pourquoi ces actions sont importantes pour tous. Les associations d'employeurs doivent faire connaître leur potentiel, et montrer qu'elles ont pu faire modifier certaines politiques grâce à l'intervention directe de leurs membres. La participation de ces derniers aux activités de l'association leur permet de mieux comprendre l'importance des problèmes et le rôle que l'association peut jouer dans leur résolution. Les associations d'employeurs qui réussissent sont celles qui le font savoir.

Les très petites entreprises ont parfois besoin d'une relation différente. Les très petites entreprises représentent en général une proportion importante de l'ensemble des entreprises mais, fréquemment, ne sont pas membres d'associations. Leur adhésion renforcerait les associations et leur représentativité. Par ailleurs, elles ont souvent des besoins plus importants que les moyennes et grandes entreprises, qui sont relativement plus autonomes. De nombreuses petites entreprises n'acquittent pas de cotisations régulières mais paient pour des services ponctuels. L'une des options consiste alors à les considérer comme membres de l'association même si elles ne cotisent pas régulièrement, à les inciter à participer à ses activités et à payer pour les services spécifiques et, surtout, à s'associer aux valeurs et aux politiques qu'elle défend.

Obtenir l'adhésion des grandes entreprises. Les grandes entreprises paient habituellement des cotisations beaucoup plus élevées que les petites, et jouent un rôle dans l'ensemble du réseau grâce à leurs connaissances et leur expertise. Elles ont moins besoin de services ponctuels que les PME et certaines, estimant pouvoir traiter elles-mêmes tous les problèmes, n'ont apparemment pas envie d'adhérer à une association. Toutefois, la majorité d'entre elles comprennent l'importance d'être membres d'associations d'employeurs, et ce, même si ces dernières mettent en œuvre certaines politiques qui ne recueillent pas leur préférence. De plus en plus indépendantes, les grandes sociétés multinationales ont tendance à protéger leur stratégie d'entreprise, mais elles restent intéressées par les actions collectives menées au niveau national en matière de fiscalité, de législation, d'éducation, etc. Les associations d'employeurs doivent répondre aux attentes des grandes entreprises membres en réagissant rapidement aux problèmes et en fournissant une information de qualité. Certaines d'entre elles ont créé une catégorie distincte de membres, regroupant uniquement les grandes entreprises, afin de concentrer leur action sur les problèmes qui les concernent.

Les relations professionnelles perdant de leur importance, les associations d'employeurs devront élargir leur mandat. Les services offerts en matière de relations

professionnelles et de droit du travail revêtaient auparavant une importance particulière dans plusieurs pays, et de nombreuses associations d'employeurs ont été créées dans ce seul but. Même si les associations d'employeurs continuent d'être appréciées dans certains pays pour les services qu'elles rendent dans ce domaine, l'importance relative de ces derniers diminue dans un nombre croissant de pays, et les associations qui se sont spécialisées dans ces services ont dû envisager d'élargir leur mandat ou de fusionner avec d'autres entités.

Les entreprises doivent parler d'une seule voix au niveau international. On dénombre actuellement plusieurs associations d'employeurs au niveau international, chacune d'entre elles s'intéressant à un thème particulier, dont elle suit les avancées au sein de l'instance mondiale chargée de cette question. Tout comme les associations d'employeurs qui axent leur action sur un seul sujet, les entreprises doivent être représentées plus globalement dans les diverses instances internationales. Les multinationales, présentes sur de nombreux marchés très différents et opérant dans des cadres juridiques et institutionnels très variés, éprouvent notamment des difficultés à trouver une association pouvant leur fournir un appui dans plusieurs pays.

Convaincre!

Points saillants

- Le rôle des associations professionnelles dans l'élaboration du cadre politique conserve toute son importance.
- La situation économique mondiale actuelle offre de nouvelles perspectives de réforme aux associations d'employeurs.
- Les associations doivent être visibles.
- La crédibilité est essentielle.
- La mondialisation des politiques publiques devient une tendance lourde, car les questions économiques et commerciales sont de plus en plus débattues au niveau mondial.

Résumé

Le rôle des associations professionnelles dans l'élaboration du cadre politique conserve toute son importance. Ce rôle est sans doute le plus fondamental des associations d'employeurs; il reste essentiel tant pour les membres que pour les politiques publiques qui favorisent la croissance et la prospérité. Les pouvoirs publics auront toujours besoin d'informations pour élaborer les stratégies industrielles et les politiques du marché du travail. Souvent, ils ne savent pas comment élaborer ces politiques car ils ne possèdent pas suffisamment d'informations pour faire des choix en toute connaissance de cause. Les associations d'employeurs doivent servir de passerelle entre le secteur privé et les fonctionnaires.

Les marchés ne savent pas très bien coordonner les compétences; il appartient donc aux associations d'employeurs de communiquer des informations – plus nombreuses et de meilleure qualité – que celles du marché. Cependant, elles ne sauraient se contenter de fournir ces informations; elles doivent aussi les interpréter et les présenter de façon à répondre aux besoins des entreprises. Plusieurs éléments sont essentiels pour s'exprimer de façon convaincante au nom des entreprises: leadership, confiance, respect et crédibilité. On a également assisté à l'émergence d'un phénomène important, à savoir le rôle de la société civile; ce terme englobe toute une série d'acteurs non étatiques, qui participent aux débats sur les politiques publiques. Bon nombre d'entre eux se sont forgé une crédibilité auprès du public et exercent une influence grandissante dans de nombreux pays. Leur participation devient de plus en plus importante pour les associations d'employeurs, si elles veulent réussir à influencer les politiques publiques soutenant la croissance et la prospérité.

La situation économique mondiale actuelle offre de nouvelles perspectives de réformes aux associations d'employeurs. La crise a permis à de nombreuses

organisations de se porter à l'écoute de leurs membres et d'améliorer les circuits de communication. En outre, le dialogue sur les politiques publiques s'est plus que jamais élargi entre les organisations et les gouvernements. Durant cette période économique tendue, les gouvernements continueront de solliciter l'avis des associations d'employeurs sur de nombreux problèmes de politique économique et sociale, afin d'élaborer des stratégies de reprise plus efficaces. Les associations d'employeurs doivent motiver leurs membres et valoriser leurs idées, afin de proposer aux décideurs et aux pouvoirs publics des mesures énergiques stimulant la croissance économique. Pour les convaincre, elles doivent démontrer leur capacité à recueillir et analyser les informations pertinentes.

Les associations doivent être visibles. L'utilisation efficace des médias est fondamentale et certaines organisations sont passées maîtres dans l'art d'utiliser la télévision, la radio et les réseaux sociaux pour exprimer leurs positions et obtenir en retour des informations de leurs membres. Il est essentiel d'informer les pouvoirs publics des besoins des entreprises, mais il est tout aussi vital de continuer à associer étroitement les membres à ce processus.

La crédibilité est essentielle. Dans le contexte actuel, les gouvernements sont demandeurs d'informations crédibles, afin d'élaborer des politiques favorisant la croissance et l'emploi. Les associations d'employeurs peuvent les leur offrir, à condition toutefois d'être véritablement représentatives, totalement indépendantes et connues pour fournir des informations et des analyses fiables. Elles devraient intervenir au niveau politique tout en restant apolitiques et ne pas hésiter à aborder, le cas échéant, les questions de démocratie. L'indépendance vis-à-vis des partis politiques et la cohérence par rapport à la représentation des intérêts des entreprises, quel que soit le gouvernement en place, sont essentielles à cet égard. La collaboration, notamment avec les syndicats et les chercheurs, améliore aussi la crédibilité des associations d'employeurs et renforce leur influence sur l'environnement dans lequel évoluent les entreprises.

La mondialisation des politiques publiques devient une tendance lourde car les questions économiques et commerciales sont de plus en plus débattues au niveau mondial. Ce phénomène se reflète dans l'élaboration de politiques publiques au niveau mondial, même s'il n'existe actuellement aucune instance susceptible d'encadrer cette évolution. Pour tenir compte de cette nouvelle tendance, il conviendrait de mettre sur pied une organisation internationale capable d'effectuer la synthèse des points de vue des entreprises et de les représenter. Il existe de nouvelles entités, fondées sur de nouvelles logiques, qui influent sur le fonctionnement des entreprises et supposent une représentation effective de ces dernières sur la scène internationale.

S'adapter et innover

Points saillants

- L'innovation permanente représente une valeur ajoutée pour les membres.
- La capacité d'adaptation et d'innovation des associations d'employeurs dépend d'un ensemble de facteurs externes et internes.
- L'innovation est une source additionnelle de revenus.
- Il est utile d'élargir la palette de services offerts et de renforcer la représentativité.

Résumé

L'innovation permanente représente une valeur ajoutée pour les membres. L'innovation permanente est l'autre facette d'une nécessité première, à savoir toujours tenir compte de l'évolution des besoins des membres. Ces derniers changeant constamment, les associations d'employeurs doivent rester à l'écoute de leurs membres et leur proposer rapidement des services pointus et adaptés. Elles doivent impérativement rester informées des besoins des entreprises, trouver de nouveaux moyens de leur apporter de la valeur ajoutée, fidéliser les anciens membres et en attirer de nouveaux. Il est vital de réfléchir et de prévoir dans une optique stratégique. Apporter de la valeur ajoutée n'a pas le même sens selon les entreprises; les associations doivent donc veiller à prendre en compte les intérêts des uns sans nuire à ceux des autres. L'innovation met parfois du temps à porter ses fruits dans le domaine des services, mais la proximité avec les membres et la connaissance de leurs besoins permet aux associations de s'assurer qu'elles adoptent des stratégies adéquates. Il importe de s'adapter aux nouvelles technologies, car elles améliorent la qualité de la communication et les entreprises sont souvent les premières à les adopter. Il faut aussi tenir compte du fait que certaines nouvelles technologies sont susceptibles d'entamer l'intérêt relatif de certains avantages – par exemple les réseaux –, habituellement associés aux associations d'employeurs et s'assurer que le réseau proposé par l'association apporte une valeur ajoutée aux entreprises. Les associations d'employeurs doivent adopter les nouvelles technologies pour améliorer leur offre de services.

La capacité d'adaptation et d'innovation des associations d'employeurs dépend d'un ensemble de facteurs externes et internes. Le comportement des pouvoirs publics et le cadre institutionnel du fonctionnement de l'association déterminent en grande partie les possibilités d'innovation et ses marges de manœuvre. La concurrence sur le marché de services spécialisés a obligé un certain nombre d'organisations à diversifier leur offre de services. Comme cela est indiqué dans la section consacrée aux besoins des membres, cette concurrence émane parfois des membres eux-mêmes, ce qui ne fait qu'accentuer le problème. Si d'autres fournisseurs proposent des services plus utiles et plus crédibles, l'association doit s'efforcer d'identifier d'autres segments d'activité où ses points forts lui donneront un avantage sur ses concurrents, et où elle seule pourra offrir un service crédible.

Plusieurs facteurs internes sont importants à cet égard: la culture d'entreprise, la gouvernance, la cohésion et la force des entreprises membres, les qualifications de leur personnel, et même leur image vis-à-vis des autres partenaires, notamment les pouvoirs publics. Les associations d'employeurs œuvrent généralement dans une perspective différente de la plupart des entreprises; ce recul leur permet de prendre en compte les différents besoins de leurs membres.

L'innovation est une source additionnelle de revenus. Dans de nombreux pays, les associations d'employeurs tirent principalement leurs revenus des cotisations, ce qui contribue à assurer leur indépendance et la solidité de leur système de gouvernance et d'imputabilité. Dans d'autres pays, les cotisations ne représentent qu'une partie des revenus, notamment lorsque l'économie formelle est très restreinte, et les moyennes et grandes entreprises peu nombreuses; l'association doit alors impérativement retenir les très petites entreprises en son sein. Les associations d'employeurs doivent innover afin de diversifier leurs sources de financement et, pour ce faire, doivent tenir compte de la composition de leurs membres potentiels.

Il est utile d'élargir la palette de services offerts et de renforcer la représentativité. Le temps (globalement) consacré par les associations d'employeurs aux questions de relations professionnelles a considérablement diminué, l'accent étant dorénavant davantage mis sur le renforcement de la compétitivité des entreprises et des économies dans un monde globalisé, toujours plus complexe. Cela a conduit de nombreuses associations à réexaminer l'éventail des services qu'elles offraient traditionnellement, à investir dans de nouvelles capacités et à établir de nouveaux partenariats afin de proposer une plus large gamme de services. Il ressort d'études récentes sur les organisations d'employeurs, menées dans des pays européens et des pays membres de l'OCDE, que la plupart des organisations ont réussi à s'adapter et à renforcer leur représentativité. Une analyse de l'Université de Vienne attribue cette conversion réussie au fait que de nombreuses organisations patronales ont élargi la gamme des services qu'elles offraient et sont devenues des associations d'employeurs. Dans de nombreux pays, la structure de représentativité des entreprises a été renforcée au moyen de fusions, d'alliances et d'autres formes permettant aux entreprises de parler d'une seule voix; ce mouvement devrait se poursuivre. Les fusions et les alliances contribuent à minimiser le risque que les pouvoirs publics « divisent pour mieux régner » face aux politiques adoptées par les associations d'employeurs.

Elaborer un programme de recherche

Points saillants

- Les associations d'employeurs sont confrontées à de multiples problèmes, étroitement liés à un environnement qui change en raison de la mondialisation; il faut mieux comprendre les principaux facteurs de changement qui influent sur la pertinence de leurs activités actuelles et déterminent leur marge d'innovation.
- Certains facteurs modifient les modèles de partenariat social existants et le rôle des associations d'employeurs à cet égard.
- Lacunes importantes dans les connaissances:
 - La plupart des études portaient sur des pays membres de l'OCDE; d'autres parties du monde doivent aussi être étudiées.
 - Importance de la régionalisation.
- Les futurs programmes de recherche devront être innovants.

Résumé

Les associations d'employeurs sont confrontées à de nombreux défis, étroitement liés à un environnement qui change en raison de la mondialisation; il faut mieux comprendre les principaux facteurs de changement qui influent sur la pertinence de leurs activités actuelles et déterminent leur marge d'innovation. Les points de vue exprimés par les participants correspondaient aux analyses préparées en vue de la réunion concernant les recherches et les études publiées sur le sujet. Certains de ces défis font partie intégrante du processus normal d'évolution des organisations; d'autres découlent du mouvement plus profond de mondialisation de l'économie et des politiques. Au nombre de ces défis, on peut citer: la nécessité d'offrir un éventail de services qui répondent à la demande; l'évolution du contexte global des politiques de représentation; la diversité croissante des membres des associations; l'évolution des relations entre les associations d'employeurs, d'une part, et entre ces associations et la société civile, de l'autre; l'émergence de nouveaux acteurs (groupes de pression patronaux focalisés sur un thème unique; cellules de réflexion, alliances, etc.); la représentation des entreprises au niveau mondial; etc. Il faut replacer l'incidence de chacun de ces facteurs dans différents contextes, et examiner le rôle permanent des associations d'employeurs à cet égard. Les universitaires devraient également analyser, selon différentes perspectives, les besoins des entreprises et les principales raisons qui les incitent à adhérer à une association.

Certains facteurs modifient les modèles de partenariat social existants et le rôle des associations d'employeurs à cet égard. Certains participants ont suggéré qu'il serait utile d'examiner les coûts de la disparition des partenariats sociaux dans certains pays en raison de la crise économique, et de leur restructuration dans d'autres pays à cause des processus

d'intégration régionale. Il conviendrait d'examiner les facteurs des nouvelles tendances, à savoir le rôle plus important des associations d'employeurs et la prise en compte plus globale des intérêts des entreprises (au détriment des relations professionnelles), afin de mieux comprendre s'il s'agit d'un phénomène cyclique ou d'une mutation fondamentale.

Lacunes importantes dans les connaissances

La plupart des études portaient sur des pays membres de l'OCDE; d'autres parties du monde doivent aussi être étudiées. Bien qu'il existe de très nombreuses études sur divers aspects liés à la prise en compte des intérêts du monde des affaires, ces travaux comportent généralement d'importantes lacunes, notamment en ce qui concerne les facteurs régionaux, les failles de la représentation, l'influence des associations d'employeurs sur les orientations politiques, les nouvelles méthodologies de recherche, etc. Le fait que la plupart des recherches existantes concernent des pays membres de l'UE et de l'OCDE est en partie attribuable à divers facteurs, communs à tous ces pays: disponibilité des données; stade de développement avancé des associations d'employeurs; contexte économique et politique comparable. Il faudrait mener davantage d'études sur les associations d'employeurs situées dans les marchés émergents et d'autres régions, actualiser les études relativement poussées menées en Amérique latine, et effectuer des études semblables dans d'autres pays à revenu faible et intermédiaire.

Importance et conséquences de la régionalisation. Un examen approfondi des effets de la régionalisation économique et politique pourrait apporter un meilleur éclairage sur plusieurs aspects des mécanismes de représentation des employeurs: quel est l'effet de la régionalisation sur les associations d'employeurs? pourquoi ces dernières ont-elles plus de succès dans certaines régions? Il faut de toute évidence examiner l'impact de ces associations sur les orientations politiques dans les différents contextes politiques et sociaux, et notamment les conséquences de leurs prises de position sur la création d'emplois et la viabilité des entreprises. On pourrait également analyser les perspectives offertes en raison de facteurs externes, y compris ceux d'ordre institutionnel.

Les futurs programmes de recherche devront être innovants. Il conviendrait d'adopter des méthodologies innovantes afin d'étudier les pays pour lesquels peu de données existent, afin de mieux comprendre leur situation. Il serait également judicieux de comparer les cas semblables, au lieu de partir du principe que les associations sont nécessairement comparables au sein des régions. On pourrait regrouper les pays aux fins de comparaison en fonction de divers facteurs: degré d'ouverture économique, niveau de démocratisation, importance de l'économie informelle, prédominance de certains secteurs, etc. On pourrait également envisager d'autres options de recherche, telles l'examen des pratiques optimales en vigueur dans le monde, les études de cas approfondies (semblables aux études publiées dans la *Harvard Business Review*), ou encore faire appel à l'approche analytique, par exemple au moyen d'analyses imbriquées.

* * * * *

S'il est important de mener des recherches sur les associations d'employeurs – sujet potentiellement riche – il faudra également cibler les thèmes de recherche et établir des priorités. Une fois défini, le programme de recherche sera soumis aux participants du réseau afin de recueillir leurs commentaires et observations, dont il sera tenu compte.

Les messages essentiels

Quiconque souhaite réussir en toutes circonstances doit adapter son comportement à l'époque.

~ Nicolas Machiavel

Bien que les perspectives de l'économie mondiale paraissent moroses à court et moyen termes, certaines associations d'employeurs bénéficient d'un fort potentiel, à savoir celles qui répondent aux besoins des entreprises, nouvelles et existantes, qui sont véritablement représentatives et qui peuvent traiter sur le long terme les grands problèmes que les entreprises, seules, ne peuvent pas résoudre.

Ces associations connaissent les besoins de leurs membres et sont attentives à leur évolution. En outre, elles comprennent comment l'environnement extérieur et la technologie modifient la façon de traiter les affaires, et en connaissent l'incidence pour tous les intéressés. Elles veillent à ce que le monde des entreprises bénéficie globalement des appuis voulus au sein des instances de débat public, reste compétitif et dynamique dans l'économie mondialisée, crée des emplois et participe à la prospérité générale, même si certains de leurs membres considèrent que quelques objectifs généraux de l'association négligent certains de leurs intérêts particuliers.

Les associations qui réussiront à l'avenir sont celles qui auront su s'adapter à l'évolution constante des priorités et saisir les nouvelles possibilités. L'importance relative des sujets traités évolue dans le temps et dans l'espace, en fonction des circonstances.

Bien qu'il s'agisse là de caractéristiques que toutes les associations devraient posséder, il n'existe pas de modèle universel. Chaque association doit s'adapter à son environnement particulier et trouver le positionnement optimal en fonction de divers facteurs: le cadre institutionnel; l'attitude des pouvoirs publics; les concurrents potentiels; les structures de représentation des entreprises; la composition de ses membres; et les autres facteurs qui définissent sa marge de manœuvre.

Le BIT s'intéresse particulièrement à une tendance qui semble actuellement se dessiner, à savoir l'intérêt décroissant pour les questions liées aux relations professionnelles et aux relations du travail. Les associations d'employeurs qui s'occupent exclusivement d'un thème, comme certaines organisations patronales, devront peut-être réexaminer leur mandat afin d'envisager d'élargir la gamme des services qu'elles offrent. Dans un certain nombre de pays, les fusions et alliances entre associations d'employeurs ont permis d'atteindre cet objectif et les résultats obtenus sont manifestement positifs.

Plusieurs participants ont appelé de leurs vœux une représentation plus globale des entreprises au niveau international, compte tenu du rôle croissant des instances internationales dans la formulation des politiques nationales et l'élaboration de l'économie

mondiale. Même s'il n'est pas toujours possible pour les entreprises d'adopter une position uniforme sur chaque thème, l'intermédiation et les réseaux offerts par les associations contribuent à un meilleur équilibre entre les intérêts, parfois divergents, des divers groupes d'entreprises. Quant aux nombreux sujets intéressant l'ensemble des entreprises, le fait de s'exprimer d'une seule voix leur donne force et cohérence dans les diverses instances mondiales où les politiques sont débattues.

Les gouvernements ne sont pas les seules forces qui définissent le cadre politique, au niveau national comme international. Un nombre croissant d'organisations, représentatives ou non, ont trouvé un écho dans la société et réussi à influencer les décisions des pouvoirs publics. Les associations d'employeurs doivent être à l'écoute des autres acteurs et s'efforcer de comprendre leurs préoccupations et intérêts afin d'en tenir compte dans le cadre d'un dialogue plus général.

Les recherches en cours permettront de mieux comprendre comment les mécanismes de représentation des entreprises s'adaptent et évoluent, en fonction des divers environnements dans lesquels celles-ci sont appelées à fonctionner. Ces travaux permettront en outre d'identifier des exemples de pratiques optimales, dont les dirigeants des associations pourront s'inspirer pour anticiper le changement et saisir les possibilités qu'il offre.

Enfin, la progression de la démocratie et de l'ouverture constitue un avantage pour les associations représentatives à divers niveaux: régional, national et international. La valeur ajoutée qu'elles apportent à leurs membres est fonction de divers facteurs – vision, capacité, domaines couverts, potentiel de réactivité et d'évolution –, soit des caractéristiques semblables à celles dont les entreprises ont besoin pour prospérer.

Les associations doivent en fait se considérer comme des entreprises spécialisées sur un segment d'activité, qui doivent tenir compte du marché, des concurrents et d'autres contraintes, et qui sont à l'affût de possibilités dans un monde en constante évolution.

PROGRAMME

Lieu: Salle II (R.3), Siège de l'OIT, Genève, Suisse

lundi 5 septembre 2011

08h00 – 09h00 Enregistrement devant l'entrée de la salle II

09h00 – 09h15 Accueil et présentations

09h15 – 10h30 **Séance 1:**

Quelles sont les nouvelles questions et les nouvelles tendances de l'évolution que les entreprises et les organisations qui les représentent devront gérer au cours de la décennie à venir?

Cette séance d'ouverture, destinée à « planter le décor », aura pour objet de définir le contexte du symposium en exposant en détail comment évolue l'environnement dans lequel les entreprises exercent leurs activités, quels sont les moteurs de ces changements et quelles sont leurs conséquences?

1. L'économie mondiale : tendances macroéconomiques de l'économie mondiale et leur incidence probable sur l'environnement des entreprises. **Mitali Das**, économiste principal, département de recherche, Fonds monétaire international
2. Comment l'évolution des marchés du travail ces dernières années a-t-elle profondément modifié l'environnement des entreprises et à quels autres changements pouvons-nous nous attendre? **Alessio Brown**, Administrateur du Symposium économique mondial (GES), Institut de Kiel pour l'économie mondiale
3. Perspectives d'emploi global: d'une crise à l'autre? **Raymond Torres**, Directeur, Institut international d'études sociales, Organisation internationale du Travail
4. Forces contemporaines de la mondialisation: les problèmes auxquels feront face les entreprises seront nombreux, étroitement liés entre eux et en mutation rapide. **François Bouvard**, partenaire principal, McKinsey Global Institute

10h30 – 11h00 Pause

11h00 – 12h30 **Séance 1 (Suite)**

Intervenant principal : Phil O'Reilly, Administrateur principal,
Business New-Zealand

- Débat

12h30 – 14h00 Pause

Lieu: Salle VII (R.2), Siège de l'OIT, Genève, Suisse

14h00 – 15h30 **Séance 2:**

Qu'attendent les sociétés des organisations qui les représentent?

Cette séance sera consacrée à l'examen de l'évolution des attentes des entreprises vis-à-vis des organisations d'employeurs. Qu'est-ce que les sociétés attendent aujourd'hui des organisations qui les représentent et quels sont les facteurs qui les incitent à devenir membres ? Les entreprises recherchent-elles encore l'action collective de la même façon qu'il y a une dizaine d'années ? Quelles sont pour les organisations d'entreprises les différentes possibilités de conserver et développer au maximum leur valeur pour leurs membres aujourd'hui?

Principaux intervenants:

Maury Peiperl, Professeur de leadership et le changement stratégique,
IMD

Andrea van Duijse, Conseiller principal, Relations professionnelles
globales, Shell International

Prasana Ganesh, Directeur chargé de la coordination, Toyota Motor
Europe

Lama Al-Sulaiman, Vice-Président, Conseil des chambres de
commerce et d'industrie saoudiennes (CCIC)

Enrique Rueda, Directeur des Relations Entreprises, Nestlé

15h30 – 16h00 Pause

16h00 – 17h30

Séance 3:

Quelles sont/seront les difficultés auxquelles se heurtent/heurteront les entreprises et les organisations qui les représentent en s'efforçant d'orienter les politiques publiques?

Cette séance sera consacrée à l'examen et la comparaison des différentes manières dont les entreprises ont pu participer à la prise de décisions politiques. Comment la relation avec les responsables politiques et la capacité de les influencer évoluent-elles ? Les attentes de part et d'autre sont-elles en train de changer ? Comment le discours à l'intention des responsables politiques évolue-t-il ?

Principaux intervenants:

Sofjan Wanandi, Président, Association des employeurs d'Indonésie (APINDO)

Ben Ross Schneider, Département de sciences politiques, Massachusetts Institute of Technology (MIT)

Karsten Ronit, Département de sciences politiques, Université de Copenhague

18h00 – 19h30

Réception au restaurant du BIT

mardi 6 septembre 2011

Lieu: Salle VII (R.2), Siège de l'OIT, Genève, Suisse

09h00 – 10h45

Séance 4 :

S'adapter et innover: quelles sont les stratégies pour renouveler la valeur de l'adhésion?

Pour qu'une organisation soit efficace dans un environnement en mutation rapide il faut des stratégies non seulement fondées sur les succès passés, mais aussi axées sur les nouvelles expériences et l'innovation. Qu'il s'agisse de répondre aux besoins de leurs membres hétérogènes, de concevoir de nouvelles approches des activités de persuasion ou de faire face à la concurrence, conserver leur pertinence et apporter de la valeur aux adhérents demeure l'élément essentiel de la philosophie des organisations. Cette séance sera consacrée à l'examen

de la manière dont les organisations relèvent ce défi en s'adaptant et en innovant.

Principaux intervenants:

Richard Doner, Professeur de politique comparée, Université Emory

Bernd Brandl, Chef du Département de sociologie industrielle, Université de Vienne

Luis Carlos Villegas, Président de l'Association nationale des industriels de Colombie (ANDI)

Zodwa Mabusa, Administrateur général, Fédération des employeurs du Swaziland et Chambre de commerce (FSE&CC)

10h45 – 11h00 Pause

11h00 – 12h00 Séance 5 :

MESSAGES ESSENTIELS

Cette séance sera consacrée à un exercice qui consistera à condenser une journée et demie de discussions en messages essentiels à l'intention des organisations qui représentent les entreprises et les employeurs ainsi qu'à définir les grandes lignes d'un programme de travaux de recherche concrets qui établira un lien entre les travaux de recherche universitaires et leur application dans la pratique.

Principaux intervenants:

Volker Schneider, Université de Constance

Brent Wilton, Vice-Secrétaire général, Organisation internationale des employeurs (OIE)

Remarques finales

Deborah France-Massin, Directrice par intérim, Bureau des activités pour les employeurs de l'OIT (ACT/EMP)

LISTE DE PARTICIPANTS

NOM

BIO

Baïdy Agne,
Président du Conseil
national du patronat
du Sénégal (CNP)

M. Baïdy Agne est président du Conseil national du patronat du Sénégal (CNP) depuis 2002. Il est également Président du Syndicat des Entreprises de Manutention des Ports du Sénégal (SEMPOS) ainsi que le Président Directeur général de diverses entreprises dans les secteurs suivants: manutention, construction, industries extractives, tourisme et transport. Totalelement bilingue (français/anglais), M. Agne a un diplôme d'école de gestion (maîtrise en administration des affaires) et un diplôme d'ingénieur électricien.

**Abdul Adheem
Abbas
Al-Bahrani,**
Directeur général de
la Chambre de
commerce et
d'industrie d'Oman
(OCCI)

Abdul Adheem Abbas Al Bahrani est Directeur général de la Chambre de commerce et de l'industrie d'Oman depuis 2008. De formation universitaire, M. Bahrani a un diplôme de commerce avec une spécialisation en administration des affaires. Il a suivi de nombreuses formations à l'étranger dans les domaines suivants: gestion du personnel, compétences en matière de gestion, planification stratégique et administration. Possédant une vaste connaissance de diverses cultures organisationnelles et un carnet d'adresses fourni, M. Bahrani a été membre du Conseil d'administration de la Public Authority for Social Insurance (PASI) (organisme public de l'assurance sociale) de 1996 à 2006. Il est actuellement membre du Conseil d'administration de l'Amicale Oman-Chine dont le président honoraire est M. Omar Abdulmonem al Zawawi.

Lama Al-Sulaiman,
Vice-Présidente de la
Chambre de
commerce et
d'industrie de
Djeddah (JCCI)

Lama Al Sulaiman est titulaire d'une maîtrise en biochimie de l'Université du Roi Abdul-Aziz en Arabie saoudite. Saudi Arabia. Elle a également un diplôme de troisième cycle de nutrition du King's College (University of London) à Londres (Royaume-Uni), où elle a tout d'abord obtenu sa maîtrise, puis son doctorat.

Mme Al-Sulaiman est actuellement membre du Conseil d'administration de la Chambre de commerce et d'industrie de Djeddah, de Rolaco Trading and Contracting, de l'Institut national des services de santé, de la National Home Health Care Foundation et du Cercle économique et social de la région de La Mecque. En outre, elle est membre des Jeunes dirigeants arabes, Présidente du Centre des femmes chefs d'entreprise Khadija bint Khuaylid, et associée gérante du Chamelle Health Club and Spa for Ladies (Centre de remise en forme pour femmes).

Fernando Alvear,
Directeur général de
la Confederación de
la Producción y del
Comercio (CPC)

Fernando Alvear est Directeur général de la Confederación de la Producción y del Comercio, l'association qui représente les entreprises chiliennes. Avocat de profession, il a été Directeur général de la Chambre chilienne de la construction (1976-1984), Président Directeur général de la Commission chilienne chargée de l'investissement étranger (1985-1988), PDG de BiceChileconsult (1989-2000), et PDG de l'Association chilienne des supermarchés (2000-2010). Depuis 1995, il est également Président du Conseil d'administration de l'entreprise vinicole Viña Los Vascos S.A. Il a aussi été membre du Conseil d'administration de diverses autres entreprises.

Olivier Behlé,
Président du
Groupement
interpatronal du
Cameroun (GICAM)

M. Olivier Behlé est Président du Groupement interpatronal du Cameroun (GICAM), qui est la principale association d'employeurs du Cameroun. Il est titulaire d'une maîtrise en droit privé (Université Paris II Assas) et d'un diplôme d'études supérieures spécialisées en gestion financière et fiscalité (Université Paris IX Dauphine), qu'il a obtenu en 1982. Il est associé gérant du Cabinet Behlé & Associates et avocat depuis plus de 25 ans.

Francois Bouvard,
Associé principal,
McKinsey Global
Institute

François Bouvard est Directeur du Bureau de McKinsey à Paris. Il est responsable du secteur public pour McKinsey en Europe. M. Bouvard dirige le bureau français depuis 2007 et a été responsable des activités "connaissances" pour le secteur automobile au niveau mondial de 2004 à 2007. Il a un diplôme de mécanique de l'Institut catholique d'arts et métiers et d'une maîtrise de la Harvard Business School. Avant d'entrer chez McKinsey, il a travaillé pendant cinq ans dans les services pétroliers pour le Groupe Schlumberger, tout d'abord en tant qu'ingénieur sur le terrain et ensuite en tant que Responsable régional pour les opérations en Italie du Sud.

Bernd Brandl,
Département de
sociologie industrielle
de l' Université de
Vienne

Bernd Brandl a fait ses études à l'Université de Graz (1993-2000) et à l'Université de Bologne (1998-1999, Erasmus). Avant de travailler en tant que professeur invité au Département de sociologie industrielle, M. Brandl était chercheur à l'Université de Graz et à la faculté de gestion et d'économie de Vienne pour la gestion et l'économie. Il a été également Professeur assistant au Département de sociologie industrielle de l'Université de Vienne. Les travaux de M. Brandl portent sur la recherche méthodologique, empirique et théorique dans les domaines suivants: relations professionnelles et relations du travail, institutions réglementant les marchés du travail, sociologie économique industrielle et sociologie du travail, et économie politique. Ses travaux sont caractérisés par l'intégration des aspects sociologiques, économiques et politiques du travail et par l'application et le développement de techniques empiriques et statistiques (y compris des méthodes quantitatives et qualitatives). Du point de vue méthodologique, les travaux de M. Brandl sont axés sur les études économétriques, les statistiques bayésiennes ainsi que sur les modèles informatiques et la modélisation automatisée.

Alessio Brown, Kiel
Institute for the World
Economy

Alessio J. G. Brown est économiste au Kiel Institute for the World Economy et à l'Université de Kiel. M. Brown s'est spécialisé dans les domaines suivants: emploi et chômage, politique des marchés du travail, réforme de l'État providence, et plus particulièrement les aides à l'emploi. Il est l'auteur de thèses sur les comptes chômage et les aides à l'emploi ainsi que de documents d'orientation sur la mise en oeuvre pratique de ces propositions de réforme pour le gouvernement allemand.

Brendan Butler,
Directeur du
Département
Stratégie, Commerce
et Affaires
internationales de la
Irish Business and
Employers
Confederation (IBEC)
(Organisation
patronale irlandaise)

Brendan Butler est entré au Irish Business and Employers Confederation (IBEC) (Organisation patronale irlandaise) en 1988 après avoir travaillé pendant 15 ans dans le secteur public. M. Butler a rempli un certain nombre de fonctions différentes à l'IBEC; il a été notamment Directeur de la Small Firms Association (SFA), Directeur du Service « Politique sociale » et Directeur du Service « Entreprises ». En 2010, il est devenu le Directeur du Département "politique et affaires internationales" de l'IBEC. Avant d'entrer à l'IBEC, il a participé aux négociations pour les divers programmes de partenariat social qui ont été mis en place pour la première fois en Irlande en 1987.

M. Butler est titulaire d'une licence en sciences commerciales du University College de Dublin et d'une maîtrise en économie du Trinity College de Dublin. Il est actuellement membre du National Economic and Social Council (NESC) et Administrateur d'InterTrade Ireland.

Mitali Das,
Économiste principal,
Fonds monétaire
international (FMI)

Mitali Das est économiste principale au Département Recherche du Fonds monétaire international où elle travaille depuis 2009. Mme Das s'est occupée des questions relatives au G-20, en particulier le processus d'évaluation mutuelle (PEM) du G-20. Avant d'entrer au FMI, Mme Das était professeur associé à l'Université de Columbia (1998-2006) et à la University of California à Davis (2006-2008). Mme Das est titulaire d'un doctorat en économie du MIT.

Jean Kacou Diagou,
Président de la
Confédération des
entreprises de Côte
d'Ivoire (CGECI)

Jean Kacou Diagou a dirigé l'Union africaine, qui était une filiale en Côte d'Ivoire du Groupe UAP devenu ensuite AXA, pendant plus de 20 ans. De 1990 à 1996, il a été Président de la Fédération des sociétés d'assurances de droit national africaines. À ce titre, il a participé activement à l'élaboration du Traité et du Code CIMA (Conférence interafricaine des marchés d'assurance), dont il a été l'un des fondateurs et des rédacteurs. Le Code CIMA est le seul instrument de réglementation des assurances des 14 pays francophones de l'Afrique subsaharienne. M. Diagou a été également membre du Conseil exécutif de l'Organisation des assurances africaine (OAA). Il est actuellement Président de la Société interafricaine d'assurances (NSIA), qui regroupe une société holding, 19 compagnies d'assurances, des banques et 2 institutions financières dans 12 pays d'Afrique de l'Ouest et d'Afrique centrale. Il est aussi Président de la CGECI (Confédération générale des entreprises de Côte d'Ivoire) et Commandeur dans l'Ordre national de Côte d'Ivoire et Officier de l'Ordre équatorial du Gabon.

Richard Doner,
Département de
sciences politiques,
Université Emory,
Atlanta

Richard F. Doner a une licence de sciences politiques de l'Université de Caroline du Nord, Chapel Hill, une maîtrise de chinois de l'Université de Stanford et un doctorat de l'Université de Californie, Berkeley. Il s'intéresse principalement à l'économie politique comparée du développement économique, en particulier en Asie du Sud-Est. Ses travaux actuels portent sur l'économie politique de l'industrialisation automobile en Asie de l'Est, la modernisation de l'industrie du caoutchouc et le perfectionnement des compétences en Asie du Sud-Est, l'informalité et la modernisation de l'économie en Asie du Sud-Est. À l'heure actuelle, M. Doner enseigne à l'Université Emory la politique de l'Asie du Sud-Est et l'économie politique dans les domaines suivants: développement, main-d'œuvre et développement, coopération et conflits et méthodes qualitatives.

**Nathalie
Ducommun,**
Radio Télévision
Suisse (Modératrice)

Nathalie Ducommun est une journaliste suisse. Elle est productrice et présentatrice du programme radiophonique *Forum* à la Radio suisse romande (Radio Télévision Suisse, La Première). *Forum* est un programme d'information d'une heure diffusé le soir dans lequel les nouvelles suisses et internationales sont analysées, examinées et débattues.

Elle a commencé sa carrière de journaliste dans la presse écrite; elle a été notamment correspondante à Berne pour les questions de politique nationale suisse, puis rédactrice en chef adjointe pour l'un des quotidiens les plus lus en Suisse romande. Elle a travaillé en tant que chercheuse pendant trois ans à l'Université de Genève et a obtenu un diplôme de sciences économiques et sociales de cette université en 1997.

**Deborah France-
Massin,**
Directrice par intérim
du Bureau des
activités pour les
employeurs
(ACT/EMP)

Deborah France-Massin est Directrice par intérim du Bureau des activités pour les employeurs (ACT/EMP) au BIT. A ce titre, elle est responsable d'une équipe mondiale de professionnels qui assurent le lien entre l'OIT et ses mandants employeurs et s'efforce de faire en sorte que les priorités des employeurs soient prises en considération dans les activités du BIT. Le Bureau travaille aussi directement avec des mandants employeurs pour les aider à mettre au point leurs stratégies organisationnelles.

Avant d'entrer au BIT, Mme France-Massin était Secrétaire générale adjointe de l'Organisation internationale des Employeurs (OIE) à Genève. Entre 1997 et 1999, elle a travaillé en qualité de consultante en ressources humaines pour un certain nombre d'entreprises multinationales en mettant particulièrement l'accent sur les stratégies mondiales et la négociation d'accords avec des comités d'entreprise européens. De 1989 à 1997, elle a été Chef du Département « Relations sociales internationales » de la Confederation of British Industry (CBI) (Confédération de l'industrie britannique). Dans ce cadre, elle a été membre du Business Europe Social Affairs Committee et a participé à un certain nombre de négociations avec des partenaires sociaux au niveau européen.

Prasana Ganesh,
*Responsable de la
coordination, Toyota
Motor Europe*

Prasana Ganesh est, ce que l'on peut appeler, un citoyen du monde. Né en Inde, il a passé 14 ans au Japon mais a aussi étudié et travaillé en Europe, aux États-Unis et en Australie. Avocat de formation, il a aussi travaillé dans le conseil en gestion avant d'occuper des fonctions au sein du Département des ressources humaines de Toyota Motor Corporation au Japon. À ce titre, il a acquis une expérience utile dans les relations sociales et les relations professionnelles ainsi que dans le développement organisationnel et le perfectionnement des ressources humaines. Il est maintenant depuis quatre ans au siège régional de Toyota Motor Europe à Bruxelles, où il coordonne la planification des ressources humaines, les relations sociales et les activités de formation et de développement pour Toyota en Europe.

Emmanuel Julien,
Directeur adjoint des
relations sociales,
Mouvement des
Entreprises de
France (MEDEF)

Emmanuel Julien est Directeur adjoint des relations sociales au Mouvement des Entreprises de France. Il est responsable des droits du travail, du dialogue social et des politiques de l'emploi au niveau communautaire. Il s'intéresse particulièrement à la RSE au niveau international et détient plusieurs mandats; il est notamment Vice-Président de la Commission des relations sociales de BUSINESSEUROPE, membre du Conseil d'administration de l'OIT et membre du Conseil d'administration du Centre international de formation de l'OIT à Turin (Italie). M. Julien est également chargé de questions relatives aux droits humains et coordonne les questions sociales au sein du B20 (le groupe d'organisations patronales qui est l'interlocuteur du G20).

Dan Kelly,
Vice-Président de la
Fédération
canadienne de
l'entreprise
indépendante (FECI)

Dan Kelly est actuellement Vice-Président principal du Département "Questions législatives" de la Fédération canadienne de l'entreprise indépendante (FECI) à Ottawa. À ce poste, M. Kelly supervise les questions législatives et la recherche aux niveaux national et provincial.

En tant que porte-parole principal de la FECI, M. Kelly fait connaître la position de la Fédération à des responsables politiques, au gouvernement, aux médias et à d'autres groupes. Dans le cadre des nombreux dossiers politiques dont il est chargé, il coordonne actuellement les activités de la FECI concernant la pénurie de main-d'œuvre, des études sur la politique d'immigration et la formation dans les petites entreprises. Il a récemment joué un rôle important dans la campagne menée par la FECI en vue d'établir un Code de bonne conduite pour le secteur des cartes de crédit et de débit au Canada.

Zodwa Mabuza,
PDG, Fédération des
employeurs et des
chambres de
commerce du
Swaziland (FSE &
CC)

Zodwa Mabuza est économiste, spécialiste du commerce international, et travaille actuellement pour la Fédération des employeurs et des chambres de commerce du Swaziland (FSE & CC). Mme Mabuza a une maîtrise de relations internationales de l'Université de Lancaster au Royaume-Uni ainsi qu'une licence d'économie et de statistiques de l'Université du Swaziland. Elle est Présidente Directrice générale de la FSE & CC après avoir été pendant deux ans Directrice du Département "Commerce et questions commerciales". Mme Mabuza a pris ses fonctions actuelles en mars 2006.

Maria Machailo-Ellis,
Présidente Directrice
générale de la
Confederation of
Commerce and
Industry Manpower
du Botswana
(BOCCIM)

Mme Maria Machailo-Ellis est Présidente Directrice générale de la Confédération of Commerce and Industry Manpower du Botswana (BOCCIM). Elle est titulaire d'un diplôme d'expert comptable de la London School of Accountancy au Royaume-Uni et d'une licence en économie et comptabilité de l'Université du Botswana. Ses domaines de compétence sont les suivants: gestion financière, systèmes de gestion de la qualité (ISO 9000), sous-traitance, liens avec l'étranger, commercialisation des exportations et aptitude à diriger. Passionnée par l'esprit d'entreprise et le développement des PME, Mme Machailo-Ellis a travaillé avec des petites et moyennes entreprises pendant plus de 15 ans et formé plus de 500 dirigeants d'entreprise au Botswana et à Maurice.

Davor Majetić,
Directeur général de
l'Association croate
des employeurs
(HUP)

Davor Majetić est devenu Directeur général de l'Association croate des employeurs en 2010. M. Majetić a plus de sept ans d'expérience en tant que Président Directeur général, ayant travaillé pour Microsoft et Atento, où il était chargé de tous les aspects des activités de l'entreprise. Il a près de dix ans d'expérience dans la vente, ayant travaillé en tant que cadre et responsable des ventes et du marketing. À ce titre, il a été chargé de marchés internationaux, notamment la Croatie, la Bosnie-Herzégovine, la Serbie, la Macédoine et l'Albanie. Actuellement, il dirige la HUP et coordonne les activités de l'association en vue d'atteindre les objectifs qu'elle s'est fixée et de mener à bien les tâches qui lui ont été confiées.

Gagik Makaryan,
Président du
Syndicat républicain
des employeurs
d'Arménie (RUEA)

Gagik Makaryan est devenu Président du Syndicat républicain des employeurs d'Arménie en juillet 2011. Il est un expert reconnu en Arménie en matière de développement des petites et moyennes entreprises et est membre de deux commissions gouvernementales présidées par le Premier Ministre arménien – le Business Support Council (la Commission d'aide aux entreprises) et le Coordination Council on the Public and Private Partnership Strategy and Sustainable Development (Conseil de coordination sur les stratégies de partenariats public et privé et le développement durable).

Titulaire d'un doctorat en sciences techniques, M. Makaryan a publié de nombreux articles et ouvrages sur des questions relatives au développement économique (plus de 45 articles et publications). Il a joué un rôle de premier plan dans la conception stratégique des politiques nationales concernant l'emploi des jeunes, le développement des très petites et petites entreprises; les PME entreprises comme stratégie pour encourager le retour, la réintégration des migrants et la prévention de la migration; le renforcement des capacités pour la productivité et la compétitivité des entreprises en Arménie. M. Makaryan a été chargé de cours en économie et est l'un des fondateurs du Programme de maîtrise sur "l'entrepreneuriat et la gestion des petites et moyennes entreprises" à l'Université française d'Arménie.

Blaise Matthey,
Directeur général de
la Fédération des
Entreprises
Romandes Genève
(FER)

Blaise Matthey est Directeur général de la Fédération des entreprises romandes qui est la plus grande organisation d'employeurs francophones en Suisse. Il a un doctorat en droit de l'Université de Genève et un brevet d'avocat. Il a également étudié à Chicago, Berlin et Paris (INSEAD). Depuis de nombreuses années, il travaille activement dans les domaines de la négociation collective, des politiques de l'emploi et de la sécurité sociale; il préside en outre de nombreux organismes officiels et de nombreuses fondations privées. M. Matthey est aussi un ancien Député de Genève. Il est actuellement le délégué des employeurs suisses à la Conférence internationale du Travail.

Lutz Mühl,
Directeur général de
la Fédération
allemande des
associations
d'employeurs de la
chimie (BAVC)

Lutz Mühl est Directeur général du Département Politiques sociales, Responsabilité sociale des entreprises et Dialogue social aux niveaux européen et international au sein de la Fédération allemande des associations des employeurs de la chimie (BAVC). Économiste de formation, M. Mühl a fait ses études à l'Université de Marbourg en Allemagne et à l'Université de Swansea au Pays de Galles (Royaume-Uni). Il a débuté sa carrière à la BAVC en 1996 comme Conseiller au Département de l'économie. Il est ensuite devenu Responsable du Département des questions européennes et internationales, et a dirigé le Bureau européen de la BAVC à Bruxelles. Depuis 2003, il est Secrétaire général de la Commission des relations du professionnelle de l'Internationale des employeurs de la chimie, qui est le réseau informel mondial des associations d'employeurs de l'industrie chimique. De 2004 à 2009, il a été Secrétaire général du Groupe européen des employeurs de la chimie.

Phil O'Reilly,
Directeur général de
Business New
Zealand

Phil O'Reilly est Directeur général de BusinessNZ, le plus grand groupe de défense des intérêts des entreprises de Nouvelle-Zélande, qui représente des milliers d'entreprises de toutes tailles. M. O'Reilly travaille avec le gouvernement néo-zélandais et d'autres décideurs clés sur des questions concernant l'entreprise et l'économie. Au niveau national, il préside le "Capitalising on Research & Development Action Group" du gouvernement, le "Redundancy and Employment Transition Advisory Group" ; il est en outre co-Président du "Workplace Health & Safety Council" de Nouvelle-Zélande et membre du Conseil d'administration de la "Foundation for Research, Science & Technology" et de la "Royal Society" de Nouvelle-Zélande. Il fait également partie d'un certain nombre de groupes ministériels et groupes consultatifs. Au niveau international, Phil représente les employeurs de Nouvelle-Zélande auprès de l'Organisation internationale du Travail, participe aux sessions du Conseil d'administration du BIT et siège en tant que délégué au Comité consultatif économique et industriel auprès de l'OCDE.

René E. Ofreneo,
School of Labour and
Industrial Relations
(SOLAIR), Université
des Philippines

M. René E. Ofreneo est Professeur XII et ancien Doyen de la "School of Labour and Industrial Relations (SOLAIR)", Université des Philippines. Il est membre du Conseil d'administration du "Journal of Industrial Relations (Sydney)" ainsi que de la "Asia-Pacific Business Review" (Londres). Entre 2001 et 2008, M. Ofreneo a été Directeur exécutif de la "Fair Trade Alliance", qui est une coalition multisectorielle unique regroupant des entreprises, des travailleurs et des organisations de la société civile et une initiative de partenariat social aux Philippines. Il est également l'un des administrateurs fondateurs du "Philippine Employer-Labour Social Partnership (PELSPI)". Ses connaissances et ses services ont été utilisés par la Confédération des employeurs des Philippines (ECOP), des syndicats et des organismes publics. Après avoir axé l'essentiel de ses travaux sur les relations du travail et les marchés du travail en Asie-Pacifique, il axe aujourd'hui principalement ses travaux sur la défense des emplois verts et l'écologisation de l'économie philippine. Il est un des administrateurs fondateurs du "Climate Change Congress" des Philippines.

Maury Peiperl,
Professeur de
Leadership et de
Changement
stratégique, IMD

Maury Peiperl est Professeur de Leadership et de Changement stratégique à l'Institut pour l'international management development (IMD). Le Professeur Peiperl s'intéresse aux domaines suivants: développement organisationnel, carrières d'encadrement, gestion du changement, stratégie des ressources humaines et mobilité à l'échelle mondiale. Avant de devenir professeur, il a travaillé pour IBM, Merrill Lynch et LEK Consulting et en tant que chercheur à la Harvard Business School. De 1992 à 2004, il a été professeur à la London Business School (Royaume-Uni). Il a également occupé des postes de professeur invité ou des postes affiliés à l'Université du Maryland (États-Unis), à HEC (France), et au Templeton College, Oxford (Royaume-Uni). Tout en enseignant à la London Business School, il a occupé le poste de doyen associé du EMBA Global Programme en partenariat avec la Columbia Business School à New York. Il est en outre à l'origine des cours facultatifs intitulés "Managing Change" et "The Global Business Leader", ainsi que du programme destiné aux cadres intitulé "Leadership for Change", très prisés.

Karsten Ronit,
Département de
science politique,
Université de
Copenhague

Karsten Ronit est Professeur associé au Département de sciences politiques de l'Université de Copenhague (Danemark) où il enseigne les matières suivantes: politiques publiques, politiques et entreprises, et organisations internationales. Il s'est spécialisé dans les relations entre les organisations non gouvernementales et les institutions politico-administratives à différents niveaux territoriaux. Dans ce contexte, il a prêté une attention particulière à la question des "relations entre les entreprises et les gouvernements", pour lequel il a reçu le Prix Jorck en 2002.

M. Ronit s'intéresse particulièrement aux groupes d'intérêts et aux groupes de pression, et notamment aux différences entre les groupes d'intérêts nationaux et les groupes d'intérêts européens et leur aptitude à remplir différentes tâches à caractère social, en partie de leur propre initiative et en partie avec l'aide des autorités. Dans ce cadre, M. Ronit a pu déterminer la façon dont il est possible, du fait de cette double approche, d'appliquer d'autres formes de gestion dans le cadre de différents domaines de la politique.

Enrique Rueda,
*Responsable au
niveau du Groupe
des relations du
travail, Nestlé*

Enrique Rueda Noriega est actuellement Chef pour le Groupe du Département "Business Principles, Compliance and Employee Relations" pour Nestlé S.A., après être entré chez Nestlé en Colombie en mars 2004. Juriste de formation, M. Rueda a trouvé sa passion dans la gestion des ressources humaines de Nestlé Colombie. Entre 2005 et 2007, il a été Chef du Département des ressources humaines de Nestlé Colombie. Il a ensuite été responsable de la gestion des ressources humaines pour toute la région bolivarienne (Colombie, Venezuela et Équateur) (2007-2009). Fort de son expérience dans le domaine des relations sociales, et plus particulièrement dans les domaines de la négociation, de la résolution des conflits et du dialogue multipartite, en juillet 2009, M. Rueda a pris ses nouvelles fonctions au siège de Nestlé à Vevey.

**Luis Alberto
Salvador,**
Vicepresidente
Ejecutivo de la
Camara de Industrias
de Guayaquil (CIG)

Luis Alberto Salvador est Vice-Président exécutif de la Chambre des industries de Guayaquil depuis août 2007 et Secrétaire général de l'Association industrielle latino-américaine (AILA) depuis 2008. M. Salvador est titulaire d'une licence en administration des affaires et d'un diplôme de gestion. Il a occupé des postes d'encadrement dans divers secteurs d'entreprises industrielles et commerciales et est un ancien directeur général de diverses entreprises de commerce de détail en Équateur et au Pérou.

**Ben Ross
Schneider,**
Department of
Political Science,
Massachusetts
Institute of
Technology (MIT)

Ben Ross Schneider est professeur de sciences politiques de Ford International au Massachusetts Institute of Technology (MIT). Avant d'entrer au département en 2008, le Professeur Schneider a enseigné à l'Université de Princeton et à la Northwestern University (dont il a été également Président de 2003 à 2005). Son enseignement et ses centres d'intérêt en tant que chercheur portent sur la politique comparée, l'économie politique et la politique de l'Amérique latine. Dans le cadre de ses travaux de recherche actuels, le Professeur Schneider examine les différents fondements institutionnels du développement du capitalisme en Amérique latine en mettant particulièrement l'accent sur les points suivants: la diversification des groupes d'entreprises, l'investissement étranger, le capital humain, les marchés du travail et la croissance tirée par les produits.

Volker Schneider,
Département de
sciences politiques,
Université de
Constance
(Allemagne)

Volker Schneider est professeur de sciences politiques à l'Université de Constance (Allemagne) et a une chaire sur la "théorie empirique de l'État". Il a un doctorat du European University Institute à Florence (Italie) et a été chargé de recherche à l'Institut Max-Planck pour l'étude des sociétés à Cologne (Allemagne). Il a publié de nombreux ouvrages sur l'État moderne, la politique publique et le rôle des intérêts organisés dans la politique et la société.

Fernando Sibilla,
Directeur exécutif de
l'Unión Industrial de
Córdoba (UIC)

Fernando Sibilla est Directeur exécutif du Syndicat industriel de Córdoba (UIC) depuis 2005. Il est titulaire d'une licence en relations institutionnelles de l'Universidad Empresarial Siglo 21 (Université entrepreneuriale Siglo 21) et d'une maîtrise en planification et développement de stratégies pour les secteurs public et privé de l'Université nationale de Córdoba (Argentine). Actuellement, il est chargé de la gestion de questions relatives aux entreprises et du développement de projets destinés à améliorer la compétitivité de l'industrie à Córdoba.

Van Sou-leng,
Président de la
Fédération
cambodgienne des
associations
d'employeurs et des
associations
professionnelles
(CAMFEBA)

Van Sou leng est Président de la Fédération cambodgienne des associations d'employeurs et des associations professionnelles (CAMFEBA), qui représente différents secteurs d'activités, notamment les suivants: textile, chaussure, hôtellerie, construction, promotion immobilière, ainsi que d'autres associations professionnelles et entreprises. M. Sou-leng est également Président de l'Association des fabricants de vêtements au Cambodge (GMAC). En tant qu'homme d'affaires, il s'intéresse aux secteurs suivants: assurances, textile, commerce de détail, restauration et country clubs. Il est Vice-Président de Asia Insurance Cambodia Co. Ltd, Président de la fabrique de vêtements PPS, Président du Country Club du Cambodge (CCC) et Président de Golden Sorya Mall Co. Il est également le propriétaire du restaurant Van's, réputé pour sa cuisine française à Phnom Penh.

Raymond Torres,
Directeur de l'Institut
international d'études
sociales,
Organisation
internationale du
Travail (OIT)

Raymond Torres a été nommé Directeur de l'Institut international d'études sociales à l'OIT en 2007. Avant d'entrer au BIT, M. Torres a travaillé pour l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), en tant qu'économiste dans le Département des affaires économiques puis en tant qu'économiste principal, et ensuite en tant que Chef de la Division d'analyse et de politiques d'emploi de l'OCDE. Il est l'auteur de plusieurs études sur les marchés du travail, le commerce international, la croissance économique et les droits fondamentaux des travailleurs, y compris le rapport de l'OCDE de 1996 intitulé *Le commerce, l'emploi et les normes du travail*. Entre 1997 et 1999, M. Torres a travaillé au BIT en tant que Chef de l'Équipe spéciale sur la dimension sociale de la mondialisation, dont les travaux ont abouti à la publication de sept études par pays et d'un rapport de synthèse.

M. Torres a obtenu un diplôme d'économie en mathématique et d'économétrie de l'Université de Paris I, en 1984. En 1982, il a obtenu un diplôme de l'Institut d'études politiques de Toulouse (France). Il a été chargé de cours en économie à l'Université de Paris-Dauphine.

Andrea van Duijse,
Conseiller principal,
Global Employee
Relations, Shell
International

Andrea van Duijse est Vice-Présidente du Département des ressources humaines (Employee Engagement, ER/IR & Compliance) chez Shell International. Le département de Mme van Duijse gère le "People Standards" de Shell International, qui est au centre de l'excellence en ce qui concerne le recrutement, les relations du travail et les droits humains. Mme van Duijse est en outre responsable au sein du Département des ressources humaines du Service Risk Management and Compliance de Shell International.

Auparavant, elle s'occupait chez Shell International du développement des aptitudes à l'encadrement et du recrutement. Mme van Duijse a été également la responsable pays des ressources humaines pour les opérations de Shell International en Belgique et au Luxembourg. Avant d'entrer chez Shell, Mme van Duijse avait un restaurant en Afrique de l'Ouest.

Luis Carlos Villegas,
Président de
l'Association des
employeurs de
Colombie (ANDI)

Luis Carlos Villegas est Président de l'Association nationale des employeurs de Colombie (ANDI) depuis 1996. Il est également Président du Conseil national des entreprises (Consejo Gremial Nacional) et membre du Conseil d'administration de l'Organisation internationale des Employeurs. Il a également été Secrétaire général de la Fédération nationale des planteurs de café, Président de la Corporación Financiera de Occidente; conseiller économique auprès de l'Ambassade de Colombie en France; Secrétaire général, vice-Ministre et Ministre chargé du Ministère colombien des affaires étrangères, et Gouverneur et Sénateur du Département de Risaralda. M. Villegas a été aussi membre du Conseil d'administration de diverses entreprises et institutions financières. Il a été également Président du Conseil d'administration du Fonds pour la reconstruction et le développement social de l'Axe de production de café, créé pour répondre aux besoins des régions dévastées par le tremblement de terre de 1999.

M. Villegas a été décoré de la Croix de Boyacá par le gouvernement colombien, de l'Ordre de Río Branco (Brésil), de l'Ordre d'Isabelle la Catholique (Espagne) et a reçu diverses autres décorations et distinctions italiennes, équatoriennes, péruviennes et argentines. M. Villegas est avocat et économiste social, diplômé de l'Universad Javeriana de Bogotá. Il termine actuellement sa maîtrise en administration publique à l'Université de Paris.

Sofjan Wanandi,
Président de l'
Association des
employeurs
d'Indonésie
(APINDO)

M. Sofjan Wanandi est Président Directeur général du Groupe Gemala en Indonésie. Il est le Commissaire Président de PT Sat Nusapersada Tbk depuis 2007. Il est Président des associations d'employeurs de l'Indonésie (APINDO). Il a présidé et dirigé le Groupe Pakarti Yoga. Il est membre du Conseil d'administration du Capital Group et du Carlyle Group et également membre du Comité consultatif pour l'Asie et le Pacifique de la Deutsche Bank AG. M. Wanandi est titulaire d'une licence en économie de l'Université d'Indonésie et de l'Université de Padjadjaran.

Brent Wilton,
Secrétaire général
adjoint de
l'Organisation
internationale des
employeurs (OIE)

Brent Wilton a été nommé Secrétaire général adjoint de l'Organisation internationale des Employeurs (OIE) en 2003. M. Wilton est entré à l'OIE en octobre 1999 après avoir été responsable des services de conseil et services juridiques de l'une des plus grandes organisations d'employeurs en Nouvelle-Zélande. Avocat de formation, M. Wilton a consacré la majorité de sa carrière à fournir des conseils pratiques à des employeurs sur tous les aspects des relations professionnelles et de la gestion des ressources humaines. Cette activité l'a conduit à travailler avec certaines des plus grandes entreprises australiennes et néo-zélandaises. M. Wilton s'est également intéressé aux activités des petites et moyennes entreprises.

M. Wilton a en outre été chargé de cours dans un certain nombre d'universités néo-zélandaises sur les relations professionnelles et le perfectionnement des ressources humaines. À l'heure actuelle, il contribue pour une très large part au développement des activités de l'OIE en matière de responsabilité sociale des entreprises (RSE), et plus généralement dans le domaine des droits humains. Il est également chargé de maintenir des liens entre l'OIE et les syndicats mondiaux et de donner des conseils aux membres et à leurs entreprises sur les accords-cadres internationaux (ACI).