



Organisation
internationale
du Travail

Pour une organisation d'employeurs performante

Une série de guides pratiques conçus pour créer des
organisations d'employeurs performantes et bien les gérer



Quatrième guide La création de revenus

Créer les revenus d'une organisation d'employeurs

Développer des flux de revenus adéquats et durables



Une publication du Bureau des activités pour les employeurs du BIT (Bureau international du Travail) élaborée par les membres du corps enseignant de l'université de Genève chargés des programmes International Organizations MBA

Pour une organisation d'employeurs performante

... une série de guides pratiques conçus pour créer des organisations d'employeurs performantes et bien les gérer

Quatrième guide La création de revenus

Créer les revenus d'une organisation d'employeurs

... développer des flux de revenus adéquats et durables

Copyright © Organisation internationale du Travail 2006
Première édition 2006

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 adressée au Bureau des publications (Droits et licences), Bureau international du Travail, K-1211 Genève 22, Suisse. Ces demandes seront toujours les bienvenues.

Pour une organisation d'employeurs performante
une série de guides pratiques conçus pour créer des organisations d'employeurs performantes et bien les gérer
Genève, Bureau international du Travail, 2006

Première guide – La gouvernance : ISBN 92-2-217399-6

Deuxième guide – La stratégie : ISBN 92-2-217400-3

Troisième guide – La représentation : ISBN 92-2-217401-1

Quatrième guide – La création de revenus : ISBN 92-2-217402-X

Pour une organisation d'employeurs performante. Série de 4 guides : ISBN 92-2-217403-8 (version imprimée)

Pour une organisation d'employeurs performante. Série de 4 guides : ISBN 92-2-217404-6 (CD-ROM)

Également disponible en anglais: *The Effective Employers' Organization* (ISBN 92-2-117403-4)
et en espagnol: *Una organización de empleadores eficaz* (ISBN 92-2-317403-1)

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 du Bureau international du Travail peuvent être obtenues dans les principales librairies ou auprès des bureaux locaux du BIT. On peut aussi se les procurer directement à l'adresse suivante: Publications du BIT, Bureau international du Travail, K-1211 Genève 22, Suisse. Des catalogues et listes des nouvelles publications peuvent être obtenus gratuitement à la même adresse, ou par e-mail: pubvente@ilo.org ou par notre site Web: www.ilo.org/pblns.

Visitez notre site web: www.ilo.org/pblns

Projet graphique: Section de conception et production de matériel multimédia, Centre international de formation de l'OIT, Turin, Italie
Imprimé en Italie par le Centre international de formation de l'OIT, Turin

Quatrième guide **La création de revenus**

Créer les revenus d'une organisation d'employeurs

... développer des flux de revenus adéquats et durables

TABLE DES MATIÈRES

PREMIÈRE SECTION	Comment se servir du guide	1
DEUXIÈME SECTION	Les organisations employeurs et la création de revenus	5
TROISIÈME SECTION	Comprendre la répartition actuelle des revenus	9
QUATRIÈME SECTION	Optimiser les revenus issus des cotisations	15
CINQUIÈME SECTION	Développer les revenus grâce aux services	29
SIXIÈME SECTION	D'autres sources de financement	47
SEPTIÈME SECTION	Une compilation des récapitulatifs relatifs à la création de revenus	49
HUITIÈME SECTION	Ce que disent les gourous de l'entreprise (une contribution de M. Stephen Lee, professeur au Henley Management College)	53
NEUVIÈME SECTION	Divers ouvrages et liens relatifs à la création de revenus et aux organisations d'employeurs	59

Première section

Comment se servir du guide

Le quatrième guide de la série **Pour une organisation d'employeurs performante** s'intitule **Créer les revenus d'une organisation d'employeurs... développer des flux de revenus adéquats et durables**. Cette série d'ouvrages a pour objet, avant tout, d'aider des gestionnaires, administrateurs ou dirigeants d'organisations d'employeurs de pays moins avancés ou à économie en transition à concevoir, implanter ou gérer ces structures et à adopter les meilleures stratégies possibles. Par ailleurs, ces guides peuvent également être une source de précieux conseils tant pour des organisations, régionales ou sectorielles, chargées de représenter les intérêts des entreprises, que pour des organisations

nationales d'employeurs de pays industrialisés, notamment si elles souhaitent étudier comment augmenter leurs flux de revenus ou modifier l'équilibre de leurs sources, ou si elles envisagent de le faire.

Développer des flux de revenus adéquats et durables suit une démarche progressive pour vous amener à créer ou rééquilibrer les sources de revenus de votre organisation d'employeurs. Vous trouverez dans ce guide des conseils pratiques qui vous permettront de réexaminer votre attitude face à cette question. Les outils pour ce faire sont de quatre types :

Les récapitulatifs



Ils servent à dresser la situation actuelle de votre organisation, à recenser les carences des stratégies et à prévoir des moyens propres à concevoir et à exécuter une stratégie de création de revenus réussie.

Les pratiques exemplaires



Elles témoignent de la façon dont d'autres organisations ont affronté les problèmes que vous rencontrez.

Les exercices pratiques



Ils peuvent être utilisés individuellement ou en groupe, voire servir aux organes de prise de décision.

Les citations clés



Des citations d'écrivains ou de personnages connus illustrent les points les plus saillants ; vous pourrez vous en servir pour vos présentations orales ou écrites.

Il faut préciser d'emblée que le présent guide convient plutôt aux organisations d'employeurs auxquelles sont affiliées directement des entreprises, ou à celles qui panachent « entreprises » et « fédérations ». Dans le cas d'organisations d'employeurs dont les affiliés sont en partie ou exclusivement des fédérations sectorielles et/ou régionales, la teneur de ce guide intéressera et bénéficiera plus particulièrement aux organisations fédérales.

La création de revenus est un guide destiné spécifiquement aux dirigeants d'organisations d'employeurs. Il commence par un examen général de ces organisations et des revenus qu'elles génèrent, en insistant sur le niveau d'affiliation. Il faut à ces organisations à la fois un niveau global d'affiliations élevé et des affiliés représentatifs des entreprises de toute taille et de tous les centres d'intérêt. Un grand nombre d'affiliés d'horizons divers sert tant à démontrer la force et la représentativité de l'organisation qu'à générer des revenus. Ce guide analyse ensuite les sources de revenus, autres que les cotisations, car on considère que les cotisations ne suffisent pas à elles seules à financer correctement l'organisation.

- « *Comprendre la répartition actuelle des revenus* » montre qu'il importe de connaître la provenance des revenus, les points forts ou faibles de leur répartition actuelle et les autres combinaisons possibles en la matière.
- « *Optimiser les revenus issus des cotisations* » porte sur l'examen de ce type de recettes. Cette section étudie les modes de calcul des cotisations des affiliés. Elle traite du conflit éventuel entre « la recherche d'un maximum d'affiliés » et « la recherche d'un maximum de revenus grâce aux affiliations », et de la manière d'attirer différents types d'entreprises pour qu'elles s'affilient à l'organisation d'employeurs.
- « *Créer des revenus grâce aux services* » traite de la façon dont les organisations d'employeurs ou d'autres groupes d'intérêts analogues peuvent tirer des revenus de la vente directe de services aux affiliés et aux non-affiliés. Cette section vous présente les meilleures idées, et les moins bonnes, pour certaines situations. À titre d'illustration, on y trouve diverses études de cas qui montrent comment des organisations d'employeurs ont édifié des stratégies de services efficaces fondées sur leurs forces organisationnelles existantes.

- « *D'autres sources de financement* » traite des revenus qui ne proviennent ni des cotisations ni de la prestation de services. Cette section explique comment recenser des variantes de financement et obtenir les différentes subventions ou contributions existantes.

La septième section du guide propose « *Une compilation des récapitulatifs* » qui regroupe les différents récapitulatifs figurant dans le texte pour en faire un « outil organisationnel ». Une fois achevée la lecture du guide, cet ouvrage pourra faciliter votre travail de planification ou vous donner des points de repère pour déterminer la situation de votre organisation eu égard à la création de revenus.

La huitième section est un bref aperçu d'ouvrages consacrés à la création de revenus et aux organisations d'employeurs intitulé « *Ce que disent les gourous de l'entreprise* ». La section en question décrit les outils analytiques proposés dans ce guide. Il s'agit d'une section autonome qui présente au lecteur la théorie de base de la création de revenus, et le prépare aux lectures complémentaires proposées à la neuvième section.

Le guide se termine par une brève section qui propose *D'autres ouvrages conseillés et quelques liens sur la création de revenus et les organisations d'employeurs*. On y trouvera des propositions de lectures complémentaires intéressant directement les organisations d'employeurs ou d'autres sujets utiles présentant un intérêt particulier. Il existe un nombre assez limité d'ouvrages sur ces questions et ils sont mal connus. Cette section tente de mettre le lecteur sur la bonne voie à l'aide d'une liste synoptique des ouvrages destinée à rendre les nouvelles recherches les plus fructueuses possible.

Ce guide se prête à des usages multiples. Sa lecture devrait être aisée et intéressante, mais une lecture de A à Z n'est pas nécessairement la meilleure façon d'aborder cet ouvrage et d'en tirer le plus de profit. Toutes les organisations d'employeurs partiront de positions différentes s'agissant de leur volume et de leur répartition de revenus « réelle » ou « préférée ». Par conséquent les différentes sections du guide présenteront un intérêt variable pour tel ou tel lecteur. Certains points seront certainement intéressants pour tous, d'autres pourront sembler simplistes à certains ou trop recherchés à d'autres.

Par exemple :

- Certaines organisations peuvent vouloir multiplier le nombre de leurs affiliés en vue d'améliorer leur représentativité ou de générer des revenus supplémentaires.
- D'autres organisations peuvent se satisfaire de leur niveau d'affiliation et de leur représentativité, mais vouloir développer de nouveaux flux de revenus issus de services ou d'autres sources extérieures.

Enfin, ce petit guide traite de questions complexes. Il ne prétend ni être exhaustif ni contenir des idées originales. Il s'inspire en grande mesure, et sans aucune honte, de documents antérieurs traitant de la représentation en général. Il s'intéresse particulièrement au travail effectué avec les organisations d'employeurs et puise dans l'expérience des auteurs de ces documents, qui ont observé ce qui « marche » ou ne « marche » pas au quotidien. On s'est efforcé, dans les encadrés relatifs aux pratiques exemplaires et dans les suggestions de lectures complémentaires, de tenir compte de la grande diversité des sources utilisées.

Deuxième section

Les organisations d'employeurs et la création de revenus



CITATION CLÉ

« Les espèces qui survivent ne sont ni les plus fortes ni les plus intelligentes, ce sont celles qui réagissent le plus au changement. »

Charles Darwin
Biologiste
1809-1882

La présente section traite des deux thèmes majeurs à la base de notre approche en matière de création de revenus.

- Le premier a trait aux différences qui existent entre les organisations d'employeurs sises dans différentes parties du monde. La grande majorité d'entre elles cherchent surtout à accroître leurs revenus, mais leur situation financière initiale diffère et elles doivent affronter des problèmes de diverse nature. Par conséquent, ce qui donne de bons résultats pour une organisation n'en donnera pas forcément pour une autre. Au cas où l'on envisage d'adopter des approches fondées sur les « pratiques exemplaires », il est essentiel que les pratiques qui ont donné de bons résultats dans un pays soient vues dans le contexte historique, social et économique de l'organisation qui les a adoptées.
- Le second a trait à ce qui a été décrit comme le « grand paradoxe de la création de revenus » applicable aux organisations d'employeurs :
 - La recherche d'un maximum d'affiliés ou de cotisations.
 - Le coût d'une représentation efficace et la tendance à « la resquille ».
 - Les activités à but non lucratif et la nécessité d'avoir des services qui rapportent – les réalités de l'interfinancement de la représentation.

Faute d'une compréhension de ces paradoxes, il est impossible de concevoir des stratégies cohérentes de création de revenus.

Un monde multiple – les limites de la répétition des pratiques exemplaires

Des enquêtes menées par le Bureau des activités pour les employeurs du BIT en 1999 et en 2003, auprès d'organisations d'employeurs confirment le bien-fondé d'une des phrases les plus usitées par les dirigeants d'organisations d'employeurs qui les décrivent :

....comme des « *organisations pauvres formées de riches affiliés* ».

Les deux enquêtes de 1999 et de 2003 montrent que dans le monde entier une des priorités majeures des organisations d'employeurs est de générer, à court ou moyen terme, de nouveaux revenus.

Le fait que la plupart des organisations d'employeurs partagent cette même préoccupation masque en réalité des différences colossales concernant les ressources dont disposent ces organisations dans le monde développé et ailleurs. Le tableau ci-dessous, tiré de l'enquête¹ menée en 1999, montre que les revenus annuels des organisations d'employeurs de pays développés sont presque 50 fois supérieurs à ceux de leurs organisations sœurs dans les pays en développement.

REVENU MOYEN DES ORGANISATIONS D'EMPLOYEURS EN 1998	
Pays développés	13.860.000 \$
Pays moins avancés	284.440 \$
Pays en transition d'Europe orientale	352.000 \$

¹ Rapport du colloque international du BIT sur l'avenir des organisations d'employeurs, 1999.

Les organisations d'employeurs des pays développés emploient en moyenne 114 personnes, contre une moyenne de 7 salariés pour celles des pays en développement qui s'efforcent d'atteindre des objectifs pratiquement analogues.

Cette question sera abordée plus en détail dans les quatrième, cinquième et sixième sections du guide, mais il est utile, à ce stade, de dire quelques mots des sources de revenus et de leurs différences d'une organisation d'employeurs à l'autre.

- Neuf organisations d'employeurs sur dix dans les pays développés génèrent plus de 60 % de leurs revenus grâce aux cotisations des affiliés. (En fait, « Plus de 60 % » était le maximum possible prévu par l'enquête, et certains éléments amènent à penser que dans la majorité de ces organisations, 90 % serait plus proche de la réalité.)
- Dans les pays en développement ou en transition la dépendance par rapport aux revenus issus des cotisations est nettement plus faible. Quelque deux tiers des organisations d'employeurs génèrent 60 % de leurs revenus grâce aux cotisations, le reste provenant de paiements de services à la demande, fournis aux affiliés et aux non-affiliés. Dans les nouveaux États membres de l'Union européenne et dans les pays en instance d'adhésion, une part importante des revenus (jusqu'à 30 %) provient de subventions nationales, européennes ou mondiales.

Il est patent, eu égard à ces données, que les organisations d'employeurs des pays plus pauvres ne peuvent s'enrichir machinalement en reproduisant les modèles adoptés par leurs consœurs plus prospères des pays développés. Elles peuvent cependant générer des revenus en concentrant les activités rémunératrices sur les points forts de l'organisation.

Les paradoxes de la création de revenus

Générer des revenus qui renforcent véritablement les organisations d'employeurs demande de tenir compte de trois paradoxes :

- *Premier paradoxe – Rechercher un maximum d'affiliés ou de cotisations*
Une importante décision en matière de création de revenus consiste à choisir entre la recherche d'un maximum de revenus issus des cotisations des affiliés ou l'adoption de barèmes de

cotisations tels qu'ils maximisent la force et la représentativité de l'organisation.

La force et la représentativité d'une organisation d'employeurs découlent d'une augmentation du nombre des entreprises et des organisations représentées. Rechercher un maximum de recettes au titre des cotisations signifiera presque certainement sacrifier un certain nombre d'affiliés par suite d'une hausse des niveaux de cotisations. Quelle est l'approche correcte ?

- *Deuxième paradoxe – Le coût d'une représentation efficace et la tendance à « la resquille »*

Les activités de représentation et de défense visant à assurer un environnement de travail favorable sont la première des priorités stratégiques de la plupart des organisations d'employeurs. Il faut pour cela représenter les intérêts de l'entreprise lors de forums, nationaux et internationaux, variés où sont traitées les grandes questions de fond. Faire une telle place aux activités de représentation et de défense peut donner à penser que la recherche de la force et de la représentativité importe plus que la création de revenus.

Toutefois, il faut à une organisation des ressources adéquates pour pouvoir exercer des pressions qui portent. Il est presque certain que l'adoption d'un niveau de cotisation qui maximise les affiliations ne permettra pas de dégager les ressources nécessaires à un lobbying efficace. Cela est d'autant plus vrai que les organisations doivent faire entendre leur « voix » par delà des frontières nationales, au niveau régional, au sein d'institutions telles que l'UE, l'ALENA, L'ANASE, le MERCOSUR, et au niveau mondial auprès de l'OMC, des Nations Unies, du BIT et d'autres organisations analogues.

Le problème est rendu plus épineux par la *tendance à la resquille*. Les organisations d'employeurs s'efforcent d'obtenir le meilleur environnement possible pour leurs entreprises affiliées, ce qui bénéficie à toutes les entreprises. Lorsque les activités de représentation et de défense défrayées par « une minorité » sont relativement efficaces, il n'y a aucune raison pour les nombreuses autres compagnies qui ne briguent pas de postes d'influence dans l'organisation d'employeurs en question s'y affilient. Elles profitent d'un environnement plus porteur sans avoir à participer aux frais des activités de représentation et de défense qui ont aidé à le créer. Ce sont des *resquilleurs*. Il est évident

que plus les cotisations d'une organisation d'employeurs seront élevées, plus il deviendra logique pour une entreprise de resquiller.

La seule façon de faire face au paradoxe de la resquille est de maintenir les cotisations des affiliés à un niveau abordable pour « la grande majorité » tout en assurant un interfinancement des programmes de représentation et de défense grâce à d'autres sources de revenus.

- *Troisième paradoxe – Les activités à but non lucratif et la nécessité d'avoir des services qui rapportent*

Lorsque l'autre source principale de revenus d'une organisation d'employeurs est la vente de services, il faudra qu'elle soit profitable pour interfinancer les activités de représentation et de défense. À cet effet, l'organisation se mouvra dans un environnement concurrentiel où elle aura à rivaliser avec des avocats, des consultants spécialisés et d'autres prestataires de services. Il lui faudra pour réussir dans pareil environnement proposer des services au moins aussi bons, voire meilleurs, que ceux de ses concurrents du secteur privé.

Des offres à prix cassés du fait d'un statut d'organisation « à but non lucratif », auront peu de chances d'être de bonnes propositions stratégiques. L'organisation d'employeurs doit arriver à recenser et exploiter des domaines où elle disposera d'un avantage comparatif.

Le fondement de la création de revenus dans une organisation d'employeurs

Les trois paradoxes énoncés ci-dessus nous amènent immédiatement aux propositions fondamentales sur lesquelles reposent les sections suivantes du présent guide :

Il est illogique de créer les revenus nécessaires à la survie de l'organisation en fixant un niveau de cotisations qui nuit à sa représentativité.

Les stratégies en matière de fixation des cotisations et de prix des services proposés par l'organisation doivent permettre de maximiser le nombre des affiliations et d'assurer la représentativité des affiliés de toutes les catégories d'entreprises, indépendamment de leur taille, de leur(s) propriétaire(s), de la région d'implantation et du domaine d'activité.

Les activités de représentation et de défense doivent être en partie financées par la prestation des services. Le seul moyen d'affronter le paradoxe de la resquille consiste à maintenir les cotisations des affiliés à un niveau abordable pour « la grande majorité », tout en assurant l'interfinancement des programmes de représentation et de défense grâce à d'autres sources de revenus.

RÉCAPITULATIF : LES ORGANISATIONS D'EMPLOYEURS ET LA CRÉATION DE REVENUS



- ☐ Votre stratégie en matière d'affiliations repose-t-elle sur la recherche d'un maximum de revenus ou vise-t-elle à obtenir la représentativité de l'organisation ? Avez-vous une idée claire de cette question ?
- ☐ Savez-vous avec précision si vos activités de représentation et de défense doivent être interfinancées grâce aux prestations de services ?
- ☐ Adoptez-vous une approche purement commerciale de la fixation des prix des services, c'est-à-dire qu'ils doivent absolument être profitables ?
- ☐ La « resquille » pose-t-elle un problème majeur à votre organisation ?
- ☐ Avez-vous une idée claire de l'origine de votre avantage comparatif dans la prestation de services par rapport aux concurrents du secteur privé ?

Les décisions concernant la fourniture de services additionnels doivent être dictées par leur rentabilité. Hormis les cotisations, les autres sources de revenus des organisations d'employeurs doivent être profitables. À moins de couvrir les coûts inhérents à leur prestation, il ne sert absolument à rien, même si des affiliés les souhaitent, de fournir des services autres que ceux indispensables pour multiplier les affiliations.

Une organisation d'employeurs tirera, selon toute probabilité, un avantage relatif viable d'un facteur que ses concurrents du secteur privé ne seront pas à même de reproduire. Dans un environnement concurrentiel, une organisation d'employeurs ne peut l'emporter sur les prestataires spécialisés qu'à condition de connaître son avantage comparatif et de l'exploiter. Ce qui différenciera avant tout une organisation d'employeurs de ses concurrents tiendra très probablement à la nature même de l'organisation. En matière de services, la différenciation viendra initialement de la position privilégiée de l'organisation du fait de la réussite de ses activités de représentation ou de négociations au nom d'employeurs multiples, ainsi que de la relation qu'elle établira avec ses affiliés.

Troisième section

Comprendre la répartition actuelle des revenus

CITATION CLÉ



« Revenus annuels 20 livres, dépenses annuelles 19 livres, 19 shillings et 6 pence, soit le bonheur. Revenus annuels 20 livres, dépenses annuelles 20 livres et 6 pence, soit la misère. »

*M. Micawber,
dans « David Copperfield »,
de Charles Dickens
(1812-1870)*

Comprendre la répartition actuelle de vos revenus est le point de départ obligé de tout examen de leur création. D'où provient l'argent ? Où faites-vous un « profit » et où ne couvrez-vous pas les coûts de vos prestations ?

Comparaisons internationales

À l'échelon international, on dispose de peu de repères s'agissant des sources de revenus des organisations d'employeurs, et d'aucun sur les domaines « rentables » ou « déficitaires ». La seule information en la matière provient d'une enquête, menée en 1998 et publiée en 1999 par le BIT, qui regroupe des données de 71 organisations faitières ou nationales. Des réponses ont été reçues de tous les continents et d'un ensemble de pays à économie développée, moins avancée ou en transition.

Il a déjà été question à la deuxième section de données relatives à la moyenne des revenus totaux des organisations d'employeurs. Elles montrent d'importantes disparités de revenus et de pouvoir d'achat entre les organisations des pays développés et celles des pays en développement. Le tableau ci-dessous, adapté à partir du rapport du BIT, illustre les sources de revenus et les montants provenant (à l'époque) de chaque source. Il fait apparaître une forte dépendance à l'égard des revenus issus des cotisations, particulièrement dans les pays développés.

SOURCES DE REVENUS DES ORGANISATIONS D'EMPLOYEURS

Source de revenus	Nombre d'organisations faisant appel à cette source de revenus		
	Ensemble de l'échantillon (%)	Pays développés (%)	Pays moins avancés (%)
Cotisations	97	95	96
Paiements directs au titre de services rendus aux affiliés	61	48	71
Paiements directs au titre de services rendus aux non-affiliés	38	29	51
Subventions (d'origine nationale)	14	15	12
Subventions (d'origine régionale)	25	15	24
Subventions (d'origine mondiale)	22	15	29

Avant de passer à la création de revenus, vous devez connaître dans le détail vos sources actuelles de revenus et ce à quoi ils sont affectés. Il vous faut donc rassembler les données correspondantes concernant la création de revenus et les dépenses actuelles de votre organisation.

L'exercice pratique suivant vous invite à analyser :

- la provenance des revenus issus des cotisations
- les services que vous prêtez
- la couverture éventuelle des coûts de prestation des services par les revenus perçus
- les frais de fonctionnement annuels de votre organisation.

La personne ou le service responsable des finances de votre organisation doit pouvoir vous fournir ces informations. Vous pouvez soit utiliser le formulaire analytique simplifié ci-après, soit concevoir le vôtre compte tenu de votre propre système comptable. Si votre organisation ne dispose pas de ces chiffres, il est d'autant plus important d'entreprendre cette analyse.



EXERCICE PRATIQUE

Sources actuelles de revenus

TABLEAU 1
COTISATIONS DES AFFILIÉS

	Revenu annuel global	Nombre d'affiliés
Total des affiliés de l'organisation d'employeurs		
Affiliés classés en fonction de la taille de l'organisation		
Fédération ou association		
Filiale de multinationale étrangère		
Grande organisation nationale (à définir)		
Moyenne organisation nationale (à définir)		
Petite organisation nationale (à définir)		
Individuelle/micro		
Affiliés par secteur (vous devrez définir les secteurs applicables à votre pays et à votre organisation – les exemples ci-dessous sont tirés de la liste établie par la commission sectorielle du BIT)		
Production de métaux de base		
Industries chimiques		
Ingénierie mécanique et électrique		
Mines (charbon, autres)		
Production de gaz et de pétrole, raffinage du pétrole		
Textiles, habillement, cuir, chaussures		
Production d'équipements de transport		
Agriculture, plantations, autres secteurs ruraux		
Construction		
Alimentation, boissons, tabac		
Foresterie, bois, pâte à papier et papier		
Commerce		
Éducation		
Services financiers, services professionnels		
Services sanitaires		
Hôtellerie, tourisme, restauration		
Médias, culture, arts graphiques		
Services postaux et autres services de communication		
Services publics		
Transports (aviation civile, chemins de fer, transport routier)		
Services de base (eau, gaz, électricité)		
Transport maritime, ports, pêche, voies navigables		
Autres (précisez)		



EXERCICE PRATIQUE (suite)

TABLEAU 2
FRAIS ANNUELS DE FONCTIONNEMENT DE VOTRE ORGANISATION
POUR LA PRESTATION DE SERVICES INCLUS DANS LA COTISATION DES AFFILIÉS

Logement	
Prestation de services de base (chauffage, électricité, communications)	
Autres biens d'équipement (ex. : voitures, ordinateurs)	
Frais de personnel (y compris frais de formation et de recrutement, etc.)	
Fonctionnement des commissions	
Service de la dette	
Dressez une liste des autres coûts...	

CALCUL

SOUSTRAYEZ LE TOTAL DES FRAIS ANNUELS DE FONCTIONNEMENT DE VOTRE ORGANISATION POUR LA PRESTATION DE SERVICES INCLUS DANS LA COTISATION DES AFFILIÉS (TOTAL DU TABLEAU 2) DU TOTAL DES REVENUS ANNUELS PRODUITS PAR LES COTISATIONS DES AFFILIÉS (TOTAL DU TABLEAU 1)

LES REVENUS ISSUS DES COTISATIONS COUVRENT-ILS LES FRAIS DE FONCTIONNEMENT LIÉS AUX SERVICES INCLUS DANS LA COTISATION DES AFFILIÉS ?

TABLEAU 3
ANALYSE DES COÛTS ET DES REVENUS CORRESPONDANT AUX SERVICES FOURNIS AUX AFFILIÉS
(soit « payants », soit inclus dans les avantages liés à l'affiliation)

	Inclus dans les avantages liés à l'affiliation Rayer les mentions inexactes	Revenu annuel global créé (en sus des cotisations des affiliés)	Coût de la prestation des services en sus de ceux comptabilisés au tableau 2
Questions ayant trait aux relations humaines			
Négociations collectives	Oui/ Non/ En partie		
Salaire minimum	Oui/ Non/ En partie		
Résolution de conflits	Oui/ Non/ En partie		
Conseils concernant les relations professionnelles	Oui/ Non/ En partie		
Représentation des affiliés devant les instances judiciaires	Oui/ Non/ En partie		
Recensement et diffusion des pratiques exemplaires	Oui/ Non/ En partie		
Fixation de points de repère	Oui/ Non/ En partie		
Fourniture d'informations	Oui/ Non/ En partie		
Recherche	Oui/Non/ En partie		
Publications (par secteur si possible)	Oui/Non/ En partie		



EXERCICE PRATIQUE (suite)

TABLEAU 3
ANALYSE DES COÛTS ET DES REVENUS CORRESPONDANT AUX SERVICES FOURNIS AUX AFFILIÉS
 (soit « payants », soit inclus dans les avantages liés à l'affiliation)

	Inclus dans les avantages liés à l'affiliation Rayer les mentions inexactes	Revenu annuel global créé (en sus des cotisations des affiliés)	Coût de la prestation des services en sus de ceux comptabilisés au tableau 2
Questions ayant trait aux relations humaines			
Conseils liés aux ressources humaines	Oui/ Non/ En partie		
Prestation de conseils (par secteur si possible)	Oui/ Non/ En partie		
Formation (par secteur si possible)	Oui/ Non/ En partie		
Conférences	Oui/ Non/ En partie		
Services de recrutement	Oui/ Non/ En partie		
Conseils en matière de sécurité et de santé	Oui/ Non/ En partie		
Etc.	Oui/ Non/ En partie		
Dressez une liste d'autres questions assorties des mêmes détails			
Ex. : questions financières, de gestion, d'environnement, d'appui à l'exportation, etc.			
.....	Oui/ Non/ En partie		
.....	Oui/ Non/ En partie		

TABLEAU 4
AUTRES SOURCES DE REVENUS

	Revenu annuel global	Coût marginal total de la création d'autres sources de revenus
Subventions (nationales)		
Subventions (régionales)		
Subventions (mondiales)		
Legs		
Redevances		
Loyers et autres revenus immobiliers		
Etc.		

Un simple calcul vous permettra de voir si les coûts de vos services de base sont couverts par les cotisations des affiliés, les domaines où il existe un interfinancement des services et ceux en perte ou dont les services sont marginaux. Le tableau 1 vous aidera aussi à repérer les lacunes en matière de représentativité, sujet qui sera traité de façon plus détaillée plus avant dans ce guide.

Les tableaux précédents contiennent les informations nécessaires à un examen de la santé financière de votre organisation et à une analyse plus poussée des options en matière de création de revenus.

Pour terminer, si vous avez rencontré des difficultés pour réunir ces informations, considérez cela comme un avertissement, vous devez réviser votre système d'états et d'analyses financiers.



RÉCAPITULATIF : LA RÉPARTITION ACTUELLE DES REVENUS

- ☐ Connaissez-vous exactement la part de vos revenus tirée des cotisations, services et autres sources ?
- ☐ Pensez-vous que la répartition actuelle de vos revenus est appropriée ?
- ☐ Pensez-vous que la répartition actuelle de vos revenus est viable à plus long terme ?
- ☐ Pouvez-vous dresser une liste, par secteur et par taille, des entreprises d'où proviennent vos revenus au titre des cotisations ?
- ☐ Connaissez-vous les frais de fonctionnement annuels de votre organisation correspondant à la prestation des services inclus dans la cotisation ?
- ☐ Les cotisations des affiliés couvrent-elles les coûts des services précités ?
- ☐ Connaissez-vous le coût de la prestation de chacun des services que vous fournissez et savez-vous si vous réalisez un profit sur les services que vous proposez en sus du forfait offert aux affiliés ?
- ☐ Pouvez-vous dresser une liste des sources et du montant des revenus autres que ceux provenant des cotisations et de la prestation de services ?

Quatrième section

Optimiser les revenus issus des cotisations



CITATION CLÉ

« Vous vous ferez plus d'amis en deux mois en vous intéressant véritablement aux autres que vous ne vous en ferez en deux ans en tentant d'amener les autres à s'intéresser à vous. »

Dale Carnegie
Conférencier et écrivain américain
(1888-1955)

Le titre de cette section « Optimiser les revenus issus des cotisations » a été préféré délibérément de à « Maximiser les revenus provenant des cotisations ». Rappelez-vous le premier paradoxe évoqué dans la deuxième section : il pose que si l'organisation vise avant tout à représenter et défendre ses affiliés, son principal objectif en matière d'affiliation sera d'assurer sa représentativité.

Les questions relatives à la multiplication des affiliations sont examinées sous quatre titres :

- la structure de cotisations – qui paie quoi
- le profil des affiliés et leur représentativité – savoir qui adhère et qui n'adhère pas à votre organisation
- multiplier les adhésions
- conserver les affiliés

Sous chacun de ces titres sont examinées les pratiques internationales actuelles et les données disponibles. Vous êtes invités à tirer des enseignements et des conclusions des données internationales dans l'optique de votre propre organisation afin de recenser les opportunités ainsi que les secteurs problématiques et de réfléchir à la manière d'améliorer votre politique et vos pratiques en matière d'affiliation.

La structure des cotisations

La grande majorité des organisations d'employeurs prélève des cotisations, payables le plus souvent annuellement. En raison des différences marquées entre les entreprises affiliées au regard de leur taille et de leur rentabilité, les organisations d'employeurs adoptent habituellement une formule pour fixer le montant des cotisations.

S'agissant de déterminer les cotisations, il faut absolument s'assurer que l'organisation est véritablement apte à représenter les entreprises variées – taille et secteurs – qui composent l'économie. Le barème doit être réaliste, mais pas dissuasif au point de compromettre la représentativité de l'organisation. Plus concrètement, les prestations de services additionnels, et rentables, intéresseront plus probablement les affiliés que des non-affiliés. Rechercher une représentativité maximale accroît les perspectives de commercialisation vos services.

Les organisations qui adoptent un système de cotisations fixes sans tenir compte de la taille des entreprises sont fort peu nombreuses. Une cotisation unique est imposée s'il y a un nombre très restreint d'affiliés de petite taille ou de multiples affiliés aux faibles revenus. Dans la plupart des cas, une cotisation relativement modique sera appliquée aux entreprises les plus petites, elle sera calculée en fonction de la taille de l'entreprise ou de sa solvabilité. La cotisation de base est fréquemment liée aux coûts fixes inhérents à la prestation de services aux affiliés, par exemple l'impression et l'envoi par la poste de documents, en sus du règlement de la cotisation à proprement parler. Les prestations individuelles telles que les services de conseil en ligne ou les frais de représentation judiciaire devront être incluses dans la cotisation. C'est pourquoi il n'est généralement pas recommandé d'inclure dans la cotisation des services dont le coût marginal est sensible.

L'élément variable de la cotisation est habituellement basé sur des statistiques liées d'une manière ou d'une autre à l'emploi, le plus souvent au nombre de salariés ou à la masse salariale. Il est en général fonction de la taille de l'organisation et décroît à partir de certains seuils. Par exemple, une entreprise paiera 10 cents par 100 \$ de salaire jusqu'à 500.000 \$, 5 cents de 500.000 \$ à 1 million, 3 cents au-delà du million de dollars, et ainsi de suite.

Il existe d'autres approches qui reposent sur un pourcentage du chiffre d'affaires, du capital social, des bénéfices ou du montant des restitutions de taxe sur la valeur ajoutée.

Certaines organisations demandent, au moment de l'affiliation, un « droit d'entrée » pour faire face aux frais additionnels au titre de l'intégration du nouvel affilié dans le système. C'est une bonne méthode pour les clubs de golf aux longues listes d'attente, mais elle est nettement moins conseillée pour des organisations qui cherchent activement à multiplier le nombre de leurs affiliés.



PRATIQUES EXEMPLAIRES

COTISATIONS – CHOSES À FAIRE ET À NE PAS FAIRE

Il faut tenir compte de différentes choses en fixant les cotisations :

La structure de cotisation doit être transparente et perçue comme équitable – les systèmes basés sur les coûts du travail ou le chiffre d'affaires sont souvent considérés inéquitables par les entreprises qui font appel à une main-d'œuvre abondante ou dont les bénéfices sont faibles en regard de leur chiffre d'affaires.

Les chiffres doivent être vérifiables – il est bon de faire figurer un chiffre qui apparaît dans les états financiers annuels de l'entreprise (ou qui peut aisément en être extrait).

La structure doit, d'une manière ou d'une autre, se rapporter aux services offerts – la masse salariale ou le nombre de salariés ont un sens pour une organisation qui s'occupe exclusivement de questions liées à l'emploi ; pour une Chambre de commerce, il peut être préférable d'utiliser le chiffre d'affaires.

Les affiliés doivent savoir clairement ce qu'ils reçoivent en contrepartie de leur cotisation – vous devez pouvoir présenter simplement une analyse coûts-bénéfices sensée.

La formule doit être viable à terme – à une époque où les grandes sociétés réduisent leur effectif, un chiffre fondé sur le seul niveau de l'emploi aura pour seul effet de réduire les revenus annuels de l'organisation.

La formule devra être autorévisable dans les pays à forte inflation où les salaires sont indexés automatiquement. Si tel n'est pas le cas, un système d'ajustement automatique en fonction du coût de la vie devra être mis en place.

Les seuils de cotisation devront être calculés avec soin pour éviter les fluctuations incessantes de manière à ce que les changements ne soient déclenchés qu'en cas d'évolutions importantes. Un écart relativement grand entre les catégories est une bonne chose.

Éviter les structures où quelques entreprises versent une grosse part des cotisations. Elles auraient (ou seraient perçues comme ayant) un pouvoir disproportionné et les conséquences de leur départ éventuel seraient dramatiques.



PRATIQUES EXEMPLAIRES (suite)

COTISATIONS – CHOSES À FAIRE ET À NE PAS FAIRE

Lorsqu'un système fonctionne bien, ne le modifiez pas. Les changements les plus faciles sont ceux liés aux coûts des services mais pas aux cotisations de base.

Pensez aux entreprises complexes. Si le siège d'une société est de petite taille mais ses installations de production fort grandes, assurez-vous que l'affiliation de la compagnie mère n'englobe pas par défaut le reste de l'organisation.

Envisagez sérieusement de créer différentes catégories d'affiliés – par exemple pour les organisations à but non lucratif et les adhésions individuelles (membres associés). Les réductions de cotisations peuvent dépendre de l'offre de services différenciés, d'une authentique générosité ou de la réduction des avantages accordés aux affiliés, par exemple le retrait du droit de vote lors des assemblées générales. Assurez-vous d'être en mesure d'expliquer toute offre de réduction ou toute formule de cotisation différenciée aux affiliés qui paient le plein tarif.

N'incluez pas dans votre offre d'affiliation de base des services dont de nombreuses entreprises pourraient ne pas vouloir.

N'incluez pas dans votre enveloppe de base des services dont les affiliés préféreraient se passer – par exemple l'adhésion automatique à des systèmes de négociations collectives intéressant plusieurs employeurs. Pensez à moduler les formules d'adhésion en fonction du type de services choisis, par exemple avec ou sans négociations.

Pensez à un dispositif incitant à payer rapidement la cotisation – cela vaut mieux que de prévoir des pénalités en cas de retard de paiement, qui peuvent amener les affiliés à démissionner.

Mettez en place des systèmes de paiement automatique qui n'obligent pas le directeur financier de l'entreprise affiliée à contrôler cette dépense chaque année. Le prélèvement bancaire direct peut être la bonne solution pour de petites entreprises.

Facilitez le paiement – pour les petites entreprises le paiement par carte de crédit peut être une option valable.

Établissez des règles applicables aux affiliés qui quittent l'organisation en cours d'année (en général, la cotisation annuelle n'est pas fractionnable) ou à ceux qui souhaiteraient y adhérer en cours d'année (en général, seule une partie de la cotisation annuelle sera due).

Décidez des dates d'affiliation annuelle – une date unique pour tous les affiliés ou une date anniversaire pour chaque entreprise peut être une bonne ou une mauvaise idée. Avec l'introduction de systèmes informatisés, l'attrait d'un renouvellement à date fixe a disparu sans pour autant avoir éliminé les problèmes qu'il comporte.

Traiter avec les fédérations affiliées

Les fédérations sectorielles ou régionales sont des affiliés qui appellent une considération particulière. Leur faible effectif, une masse salariale réduite et une concurrence potentielle de certains affiliés font qu'elles peuvent tirer des avantages majeurs d'une affiliation moyennant un apport financier faible. En général, les cotisations de ce type d'organisation sont fonction de facteurs tels que leur budget, le nombre de leurs affiliés, la part du PIB correspondant au secteur représenté, etc. Vous pouvez éventuellement penser à des incitations qui induisent les membres de ces organisations à adhérer à l'organisation équivalente à l'échelon national. On peut aussi envisager pour les membres d'organisations secondaires des réductions croisées au titre d'affiliations multiples.

Modifier les systèmes d'affiliation

Après avoir lu ce guide, vous songerez sans doute à revoir vos conditions d'affiliation.

Si vous envisagez de modifier la structure des cotisations, sachez en premier lieu qu'il est ardu d'y apporter des changements majeurs. Mettre en place des changements relativement limités en vue de remédier à certaines carences, comme la marche à suivre dans le cas de nouvelles affiliations ou de départs ou l'introduction de réductions pour paiement rapide, est relativement simple et on peut y voir des avantages supplémentaires pour les nouveaux affiliés. Par ailleurs, on peut également déduire du montant de la cotisation des services qui devraient être imputés aux seuls usagers, avec pour résultat une réduction ou un « gel » des cotisations pendant une année ou plus. De nouvelles dispositions tarifaires visant les nouveaux affiliés (à condition de ne pas être plus avantageuses que les conditions faites aux anciens affiliés), telles des offres spéciales destinées à favoriser les adhésions à court terme, sont aussi envisageables.

Il est extrêmement difficile d'apporter un changement majeur au système de paiement des cotisations, soyez fort circonspect avant de réaliser toute modification à moins de traverser une crise financière ou de connaître un problème majeur dans ce domaine. N'oubliez pas que si vous ouvrez cette question des groupes très divers vous opposerez des points de vue fermes et souvent contradictoires sur ce qu'il convient de faire.

Le profil et la représentativité des affiliés

Les données internationales ci-après répertorient les différences entre les entreprises qui décident de s'affilier à une organisation d'employeurs et les autres. Tous ces renseignements sont tirés de l'enquête, la plus importante et la plus récente, relative aux affiliés et aux services des organisations d'employeurs, entreprise pour l'OIT en 2003². La méthodologie utilisée lors de l'enquête est exposée intégralement dans le document de base, elle s'appuie sur des questionnaires auxquels ont répondu plus de 7000 entreprises de 28 pays.

Afin de mieux cerner, d'une façon utile aux dirigeants des organisations d'employeurs, les caractéristiques des organisations « affiliées » et « non affiliées », nous avons divisé cette analyse en trois grandes sections :

- les caractéristiques de l'entreprise
- la solvabilité
- les caractéristiques des relations avec les salariés

L'enquête posait la question de savoir si une entreprise était affiliée à une organisation d'employeurs – pas nécessairement à l'organisation faïtière ou nationale.

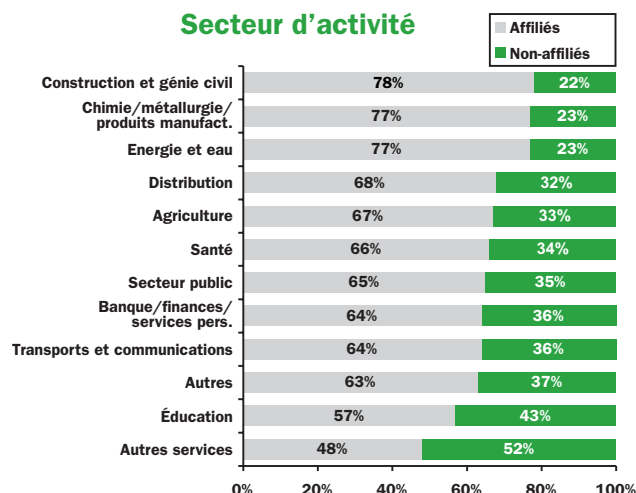
Caractéristiques des entreprises

En bref, pour une organisation d'employeurs, une grande entreprise affiliée se caractérisera par la forte proportion de travailleurs manuels qu'elle emploie dans le bâtiment, l'ingénierie, l'industrie chimique ou le secteur manufacturier en général.

Le tableau ci-dessous montre la fréquence des affiliations par secteur d'activité, taille des entreprises et type d'organisation.

L'image de l' « industrie type » se traduit par une probabilité d'affiliation à une organisation d'employeurs plus faible dans le secteur public et dans les nouvelles industries de croissance, y compris les activités orientées vers les services financiers, la banque et les communications.

² Organisation internationale du Travail : « Les organisations d'employeurs face aux défis actuels posés au monde des affaires », BIT, Genève, 2003



D'une façon générale, les entreprises de plus de 500 personnes s'affilient plus que les autres à une organisation d'employeurs. La probabilité d'affiliation fléchit avec la taille de l'entreprise et à mesure que l'effectif baisse en dessous du seuil des 500 personnes.

Les probabilités d'affiliation sont les mêmes pour les entreprises multinationales, qu'elles soient locales ou étrangères. En revanche, les filiales de multinationales, dont la société mère est sise dans le pays d'origine, tendent à s'affilier nettement moins que les filiales de sociétés étrangères. Cela semble logique en ce sens que, selon toute vraisemblance, les filiales nationales s'appuient plus sur les services fournis à la société mère affiliée à une organisation d'employeurs de leur pays que ne peuvent le faire les filiales de sociétés étrangères.

Solvabilité

L'enquête montre aussi qu'il n'existe aucune corrélation entre la rentabilité d'une entreprise et son éventuelle affiliation à une organisation

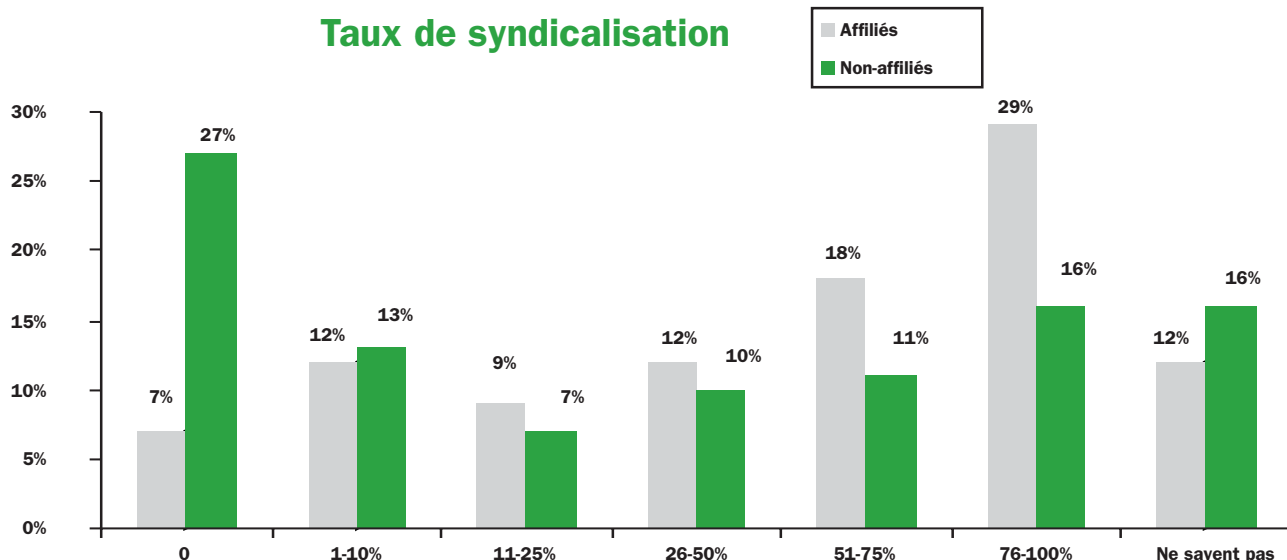
d'employeurs. Cela dément l'opinion communément exprimée selon laquelle les entreprises « n'ont pas les moyens de s'affilier » ou « ne peuvent se permettre de renouveler leur affiliation ». Les données font penser que lorsqu'une entreprise affirme qu'elle n'a pas les moyens de s'affilier à une organisation d'employeurs, ou qu'elle met fin à son affiliation pour des raisons financières, la « vraie » raison de son attitude n'a pas grand-chose à voir avec ses ressources financières.

Les caractéristiques des relations avec les salariés

Dans les entreprises affiliées, un examen des relations avec les salariés est révélateur des motifs de l'affiliation, ou non, à une organisation d'employeurs. Il n'est guère surprenant que les entreprises affiliées à une organisation d'employeurs connaissent un taux de syndicalisation élevé, signalent un fort niveau d'influence syndicale sur leurs activités, recourent davantage à la négociation collective et soient plus fréquemment membres de groupes de négociations à l'échelon national, régional ou sectoriel.

Le tableau des taux de syndicalisation ci-dessous fait ressortir clairement deux faits :

- Tendanciellement, les entreprises qui connaissent des niveaux de syndicalisation élevés s'affilient deux fois plus à une organisation d'employeurs.
- Tendanciellement, les entreprises où il n'existe pas de syndicat s'affilient quatre fois moins à une organisation d'employeurs.



Il peut y avoir deux raisons à cette situation qui, en vérité, est probablement due à un panachage des deux. Dit simplement, si le service premier d'une organisation d'employeurs est axé sur les relations avec les salariés en général et la négociation collective en particulier, il est vraisemblable que ce sont les entreprises à fort taux de syndicalisation qui bénéficieront le plus d'une affiliation et qui donc s'affilieront. Au contraire, si s'affilier à une organisation d'employeurs signifie avoir à se mêler de questions syndicales ou appartenir à un groupe de négociation organisé, les entreprises sans syndicat n'auront aucun intérêt à s'affilier si elles souhaitent maintenir ce statut.

La dernière pièce du puzzle se met en place en étudiant comment est fixé le niveau des salaires. Sans reproduire les graphiques complexes du rapport original, on peut démontrer facilement que les affiliés d'organisations d'employeurs, selon toute vraisemblance, seront impliqués dans des négociations collectives à l'échelon national ou régional. En revanche, les « non-affiliés » négocieront plutôt en leur nom propre ou fixeront unilatéralement les niveaux salariaux à l'échelon de leur société, de l'établissement ou des individus.

Conclusions relatives au profil des affiliés

Les statistiques ci-dessus confirment que les affiliés sont vraisemblablement des sociétés de grande taille travaillant dans les secteurs économiques les plus classiques. Leur effectif sera plus probablement composé de travailleurs manuels fortement syndiqués, favorables à la négociation collective avec les syndicats. Ce genre de négociations a souvent lieu à un niveau national, régional ou sectoriel.

De toute façon, nombreuses seront les occasions à saisir :

- À mesure que des entreprises publiques sont vendues et que nombre d'autres entreprises et services publics sous-traitent des activités auprès du secteur privé, une nouvelle source d'affiliations potentielles se fait jour pour les représentants des employeurs du secteur privé.
- À mesure qu'augmentent les investissements directs étrangers, le nombre de filiales de grandes entreprises appartenant à des groupes étrangers augmente également, au même titre que le potentiel de progression des affiliations d'entreprises au niveau de cotisation élevé.
- Il semble possible, dans certains pays, de revoir les dispositions en matière d'affiliation applicables au siège de multinationales sises dans leur pays d'origine de façon à éviter que leurs filiales nationales ne « resquillent ».

Inversement, de grandes menaces pèsent sur la représentativité :

- Le rééquilibrage structurel qui s'éloigne des structures industrielles classiques et, parallèlement, divers changements dans la nature même de la main-d'œuvre, qui s'éloigne du travail manuel réalisé à plein temps par des hommes et nuit à une affiliation aux organisations d'employeurs sous leur forme actuelle.
- La prolifération des petites entreprises, particulièrement dans l'économie informelle, constitue elle aussi un défi important.
- La fin des négociations collectives centralisées pose de véritables problèmes aux organisations d'employeurs dont l'activité première est axée sur les relations avec les salariés à l'échelon collectif.

Après avoir analysé l'environnement international, il est temps de se pencher sur le profil de représentativité propre à vos affiliés.



EXERCICE PRATIQUE

Le profil des affiliés et leur représentativité

Vous devez à présent analyser votre pénétration du marché des affiliations potentielles en tenant compte, le plus possible, des facteurs suivants : secteur, taille de l'entreprise, type de propriété, taux de syndicalisation et système de fixation des salaires.

En répondant aux questions qui suivent vous pourrez déterminer les points forts ou faibles de votre organisation en matière de représentativité.

Q1 Quel est le pourcentage d'entreprises membres de votre organisation qui appartiennent aux **secteurs** ci-après ? (Notez que ces secteurs correspondent aux définitions du BIT, vous pouvez si vous le souhaitez les remplacer par les vôtres).

Secteur	Estimez le nombre d'entreprises appartenant à ce secteur dans votre pays	Pourcentage des entreprises appartenant à ce secteur membres de notre organisation ³
Production de métaux de base		
Industries chimiques		
Ingénierie mécanique et électrique		
Exploitation minière (charbon ; autres)		
Production de pétrole et de gaz, raffinage du pétrole		
Textile, habillement, cuir, chaussures		
Fabrication d'équipements de transport		
Agriculture, plantations, autres secteurs ruraux		
Construction		
Alimentaire, boissons, tabac		
Foresterie, bois, pâte à papier, papier		
Commerce		
Éducation		
Services financiers, services professionnels		
Services sanitaires		
Hôtellerie, tourisme, restauration		
Médias, culture, arts graphiques		
Services postaux et autres services de communication		
Services publics		
Transport (aviation civile, chemins de fer, transport routier)		
Services de base (eau, gaz, électricité)		
Transport maritime, ports, pêche, voies navigables		
Autres (précisez)		

³ Utilisez les données recueillies au tableau 1 de la troisième section.



EXERCICE PRATIQUE (suite)

Q2 Quel est le pourcentage d'entreprises correspondant à une des **catégories de taille** (effectif) ci-dessous affiliées à votre organisation ?

Taille de l'effectif (modifiez en fonction de la situation propre à votre pays)	Estimez le nombre des entreprises de cette taille dans votre pays ⁴	Pourcentage des entreprises de cette catégorie affiliées à votre organisation
1 – 199		
200 – 499		
500 – 999		
1.000 – 1.999		
2.000 – 4.999		
> 5.000		

Q3 Quel est le pourcentage des entreprises affiliées à votre organisation qui appartiennent à une de ces **catégories de propriété** ?

Catégories de propriété	Estimez le nombre de entreprises de cette catégorie dans votre pays ⁵	Pourcentage des entreprises de cette catégorie affiliées à votre organisation
Siège d'une société multinationale		
Siège d'une société nationale		
Filiale d'une multinationale étrangère		
Filiale d'une société nationale		
Société indépendante		

⁴ Ce chiffre existe probablement dans les résumés statistiques nationaux.

⁵ Ce chiffre existe probablement dans les résumés statistiques nationaux.



EXERCICE PRATIQUE (suite)

Q4 D'après ce que vous savez de vos affiliés, estimez le pourcentage d'**entreprises affiliées** qui correspond à un des **taux de syndicalisation** suivants.

Taux de syndicalisation	Pourcentage de vos affiliés dans chaque catégorie
0	
1 – 10	
11 – 25	
26 – 50	
51 – 75	
76 – 100	

Q5 D'après de ce que vous savez de vos affiliés, estimez le pourcentage d'**entreprises affiliées** qui appliquent essentiellement un des **systèmes de fixation des salaires** ci après.

Système principal de fixation des salaires	Pourcentage des entreprises du pays qui pratiquent ce type de fixation des salaires	Pourcentage de vos affiliés qui pratiquent ce type de fixation des salaires
National		
Régional		
Société		
Établissement		
Individuel		

D'après cette analyse, vous pourrez étudier en connaissance de cause les questions qui suivent. Vous souhaitez peut-être présenter ces données aux membres de votre équipe de direction, à votre conseil, à une commission ou à des groupes choisis de membres du personnel ou d'affiliés, et leur demander leur avis sur ces questions.

FORCES AU REGARD DES AFFILIÉS	■ Quels sont nos points forts au regard de nos affiliés ? ■ Pourquoi sommes-nous forts dans ces domaines ? ■ Est-il possible de multiplier les affiliations dans ces domaines (la pénétration du marché n'a-t-elle pas atteint un niveau de saturation) ?
FAIBLESSES AU REGARD DES AFFILIÉS	■ Quels sont nos points faibles au regard de nos affiliés ? ■ Pourquoi sommes-nous faibles dans ces domaines ? ■ Qu'aurions-nous à offrir pour multiplier les affiliations dans ces domaines ?

Multiplier les affiliations

Sachez, lorsque vous déciderez de multiplier les affiliations, que cela vous demandera énormément de travail. Il vous faudra élaborer différentes stratégies pour profiter de vos forces et pallier vos faiblesses. Il vous faudra, pour chaque catégorie, recenser les entreprises ciblées.

Profiter de vos points forts

En examinant vos points forts au regard des affiliés (vos réponses aux trois premières questions) vous connaîtrez les raisons qui poussent à adhérer à votre organisation. Les organisations de ce type sont très semblables aux yeux de vos affiliés actuels et elles sont probablement dirigées par des individus que vous et vos affiliés connaissez personnellement. Dans pareil cas, il doit être relativement aisé de vous « vendre ». N'oublions pas, toutefois, ce que recherche votre organisation en matière de représentativité. Vos points forts sont des domaines où vous disposez déjà d'une base d'affiliés considérable. Il n'est jamais mauvais de renforcer cette base, mais cela peut faire ressortir davantage vos points faibles ou l'absence d'affiliation de la part d'entreprises d'un secteur donné, d'une certaine taille ou encore d'entreprises qui ont un point de vue particulier sur les relations collectives avec les salariés.

Vous devrez donc opter dans le domaine en question pour une stratégie très précise. Ce qui vous intéresse, ce n'est pas de faire du volume mais de générer des revenus. Rappelez-vous, dans ce cas, que vous ciblez un nombre restreint de sociétés à fort potentiel de cotisation. Envoyer des courriers sera sans doute une perte de temps – prenez le temps d'effectuer les recherches qui s'imposent sur ces organisations, de déterminer qui sont les principaux décideurs et de les rencontrer personnellement. Vous devrez examiner la question à fond et dresser, par exemple, une liste d'une douzaine de sociétés à fort potentiel de cotisation pour les cibler finement pendant l'année en cours.

Ces organisations ne comptent pas encore parmi vos affiliés pour une des quatre raisons suivantes :

- elles n'ont pas une idée suffisamment claire de ce que vous faites
- elles savent très bien ce que vous faites, mais elles ont décidé de profiter de vos activités sans payer de cotisation : elles « resquillent » au sens premier du terme

- elles savent ce que vous faites mais se procurent ailleurs les services que vous proposez
- elles savent ce que vous faites mais, pour une question de principe, ne souhaitent pas s'associer avec vous.

Ayant décidé que, dans ce domaine, vous rechercherez, si possible, des « victoires faciles », vous vous consacrerez aux deux premières catégories. Si, après avoir examiné ces questions, votre liste de douze entreprises s'est réduite, ajoutez-y de nouvelles entreprises pour atteindre un nombre raisonnable de cibles. Vous pouvez maintenant diviser votre liste d'entreprises ciblées entre celles insuffisamment informées et les « resquilleurs ». Votre approche variera en fonction du cas.

Dans le cas d'entreprises insuffisamment au courant de ce que vous faites, il faudra leur donner davantage d'informations. Pensez aux actions suivantes :

1. Déterminez avec précision qui à la responsabilité de décider de s'affilier à votre organisation et qui peut influencer sur cette décision.
2. Connaissez-vous, ou un de vos membres actifs connaît-il, ces personnes ou quelqu'un qui exerce une grande influence au sein de l'entreprise ?
3. Grâce à vos contacts, découvrez si la non-affiliation est motivée par un principe que vous ignorez.
4. Faites en sorte de rencontrer en tête-à-tête un contact déterminant.
5. Exposez des succès récents qui ont eu des effets positifs sur cette entreprise et expliquez votre programme d'activités à venir. Offrez quelques-unes de vos publications et invitez votre contact à participer gratuitement à un des événements que vous organisez.
6. Si vous le jugez opportun, faites une offre d'affiliation concrète.

Si l'entreprise est un véritable « resquilleur », qui a examiné toutes les possibilités et décidé d'économiser ses fonds, ces arguments auront peu de chances de porter. Auquel cas, deux autres options peuvent être envisagées :

1. Trouvez moyen d'expliquer aux décideurs ce que perd leur entreprise en termes d'information et d'influence en ne participant pas à vos principales activités. À cet effet, vous pouvez décrire ce qu'en tirent leurs principaux concurrents !

2. En second lieu, convainquez un de vos affiliés, qui connaît bien l'organisation, de leur faire savoir que leur entreprise bénéficie de vos activités de représentation sans bourse délier. Les gens s'accommodent de leur condition de « resquilleur » jusqu'au moment où quelqu'un qu'ils respectent le leur fait remarquer.

S'attaquer aux points faibles

Lorsque vous vous attaquerez à vos points faibles au regard des affiliés, vous vous occuperez d'un autre groupe d'entreprises et vos objectifs différeront. Il s'agit de tenter de multiplier les affiliés dans chaque domaine où vous êtes plus faible. Selon toute vraisemblance, il existe de grands secteurs correspondant à des intérêts économiques spécifiques où vous n'aurez que peu d'affiliés et peu de réussites dont vous prévaloir ; il s'agira probablement de petites sociétés et d'entreprises « sans syndicat ». Il vous faut recruter un maximum d'affiliés dans ces secteurs, notamment dans le bas de votre échelle de cotisation.

Il vous faudra persuader ces entreprises de s'affilier en raison d'authentiques gains en termes de coûts-avantages. Avant de faire une offre spéciale ou d'autres propositions par un publipostage massif et peu centré, vous devrez déterminer avec suffisamment de précision pourquoi elles ne sont pas tentées de s'affilier. Il faudra parler à leurs dirigeants ou parler à des personnes de ce même milieu.

La première étape consistera à diviser le groupe en catégories voisines. Il pourra s'agir de catégories d'employeurs du secteur public, d'employeurs du secteur des services récemment privatisés, de petites entreprises, de sociétés à technologie de pointe, de compagnies bancaires ou financières, ou d'entreprises à syndicalisation faible ou inexistante.

Une fois définies les catégories les plus importantes, examinez la composition de vos affiliés actuels. Selon toute probabilité, quelques-uns d'entre eux appartiendront à chacun de ces groupes. Rendez-leur visite ou organisez des rencontres pour comprendre les raisons de leur affiliation à votre organisation et également pourquoi une majorité d'entreprises du même secteur a choisi de faire le contraire.

Si vous n'avez pas d'affiliés dans ces catégories, approchez sans détours quelques entreprises qui y appartiennent. Dites-leur pourquoi vous souhaitez leur parler et expliquez-leur qu'il ne s'agit pas d'une campagne d'affiliation musclée.

Si vous avez déjà organisé des réunions avec vos affiliés, il ne sera pas mauvais d'élargir le débat à des non-affiliés pour contrôler la correction de votre analyse.

Muni de votre liste de raisons, il vous faudra, en premier lieu, vous demander si vous pouvez rendre l'affiliation plus attirante. N'oubliez pas que certains problèmes seront plus aisés à résoudre plus rapidement que d'autres. Lorsque c'est possible, enfoncez des portes ouvertes. Si, par exemple, la mission première de votre organisation est de mener des négociations collectives pour le compte de plusieurs employeurs et qu'un groupe d'entreprises souhaite rester « non syndicalisé », il n'y aura probablement pas de réponses simples. Si votre problème principal est la prédominance d'entreprises du secteur informel non inscrites au registre du commerce, la première étape de leur entrée dans l'économie formelle ne consistera certainement pas à s'affilier à une organisation d'employeurs, il est plus probable qu'elles commenceront par s'inscrire au registre de la TVA. Votre solution à long terme pour cet aspect de la question réside dans un travail de représentation auprès des pouvoirs publics visant à réduire les entraves à l'entreprise. Vous n'avancerez que lorsque des progrès auront été réalisés dans ce domaine.

Il existe cependant certains autres domaines où vous pourrez apporter des changements. Vous pourrez, par exemple, vous centrer sur des préoccupations propres à un secteur sans affiliés, vous investir davantage dans la prestation de services aux petites entreprises, ajuster les cotisations des plus petites compagnies ou proposer de nouvelles formes de cotisations qui n'imposent pas d'obligations indésirables aux sociétés. Vous ne trouverez pas les solutions possibles sans poser de questions – n'agissez pas de façon précipitée, allez d'abord au fond des problèmes.

Fidéliser les affiliés

Il n'existe pas de données internationales relatives à la fidélisation des affiliés des organisations d'employeurs. L'expérience montre que certains affiliés quittent l'organisation en cas de désaccord profond avec sa politique, de changement de propriétaires de l'entreprise affiliée ou de crise financière grave. La plupart du temps, la roulement d'affiliés ne semble pas particulièrement prononcé. Si de nombreux affiliés quittent votre organisation, il est urgent de comprendre les raisons de ces départs... et d'y remédier !

Même lorsque le roulement des affiliés est faible, il est nettement plus coûteux, en temps et en argent, d'en recruter de nouveaux que de retenir ceux qui vous ont déjà rejoint : Plus vos affiliés seront satisfaits, plus ils vous achèteront de services additionnels. Avoir de multiples affiliés plaide en votre faveur, c'est le meilleur outil de recrutement dont vous puissiez disposer. Il vaut donc la peine de dire quelques mots sur la manière de retenir vos affiliés.

Erik Van Vooren, dans sa publication « Making and keeping members – Direct communication for employers' organizations » (Attirer les affiliés et les garder – La communication directe à l'intention des organisations d'employeurs), dresse la liste suivante de brefs conseils sur la manière de retenir des affiliés.



PRATIQUES EXEMPLAIRES

RETENIR LES AFFILIÉS

Invitez vos affiliés à téléphoner ou à envoyer des courriels plutôt qu'une lettre lorsqu'ils ont un problème ou qu'ils veulent un complément d'informations.

Encouragez vos collègues à proposer des idées concernant l'amélioration des services proposés aux affiliés.

Trouvez **immédiatement** une solution aux problèmes de vos affiliés.

Motivez vos collègues à tout faire pour retenir vos affiliés. Il est beaucoup plus facile de conserver des affiliés que d'en trouver des nouveaux.

Invitez vos affiliés à participer à des discussions de groupe où ils pourront donner leur avis sur vos services.

Assurez-vous que chaque membre de votre personnel peut au téléphone, face à une situation inconnue, obtenir sur le champ une aide ou une information.

Apprenez à tous vos salariés en contact – écrit ou verbal – avec vos affiliés à être courtois et attentifs.

Trouvez les moyens d'aider vos affiliés à découvrir l'éventail de vos services. Les services sont la clé de la réussite.



RÉCAPITULATIF : OPTIMISER LES REVENUS ISSUS DES COTISATIONS

- ☐ Votre système de cotisations est-il transparent et perçu comme équitable par les affiliés ?
- ☐ Votre formule de calcul peut-elle être vérifiée ?
- ☐ Vos affiliés connaissent-ils vraiment les services qu'ils sont en droit de recevoir ?
- ☐ Votre formule prévoit-elle une adaptation automatique en cas d'augmentation des coûts ?
- ☐ La grande majorité de vos revenus provient-elle d'un petit nombre d'affiliés ?
- ☐ Les compagnies complexes payent-elles des cotisations équitables, ou les activités du siège « dissimulent »-elles celles des filiales ?
- ☐ Les services proposés aux affiliés sont-ils vraiment ceux souhaités et utilisés par une majorité d'entre eux ?
- ☐ Incitez-vous à payer rapidement les cotisations ?
- ☐ Votre réglementation régit-elle les admissions et les départs ?
- ☐ Les dispositions en matière de cotisation annuelle favorisent-elles votre flux de trésorerie et votre planification financière ?
- ☐ Les cotisations des fédérations sont-elles équitables ?
- ☐ Pouvez-vous tracer avec précision le profil de vos affiliés pour mieux connaître les points forts ou les faiblesses de votre représentativité ?
- ☐ Avez-vous une stratégie d'affiliation tendant à augmenter vos revenus dans les domaines où votre représentativité est déjà forte ?
- ☐ Avez-vous une stratégie d'affiliation visant à multiplier le nombre de vos affiliés dans les domaines où votre représentativité est plus faible ?
- ☐ Avez-vous mis en place des processus permettant d'assurer la fidélisation des affiliés et de suivre leur roulement ?

Cinquième section

Développer les revenus grâce aux services



CITATION CLÉ

« La force de votre marque réside dans sa position dominante. Mieux vaut avoir 50 % d'un marché plutôt que 10 % de cinq marchés. »

Al Ries
Président de Ries & Ries
Auteur de « Le Positionnement : la conquête de l'esprit »

La création de revenus à partir de services est un des rares sujets concernant les organisations d'employeurs qui a fait l'objet de nombreuses publications récentes. Cet intérêt est motivé par les « trois paradoxes de la création de services » exposés à la deuxième section. Le troisième paradoxe affirme que les organisations d'employeurs doivent réaliser des profits en vendant leurs services pour interfinancer les activités de représentation.

À l'intention des lecteurs qui ouvrent le guide à la présente section, rappelons l'énoncé du troisième paradoxe :

Lorsque l'autre source principale de revenus d'une organisation d'employeurs est la vente de services, il faudra qu'elle soit profitable pour interfinancer les activités de représentation et de défense. À cet effet, l'organisation se mouvra dans un environnement concurrentiel où elle aura à rivaliser avec des avocats, des consultants spécialisés et d'autres prestataires de services. Il lui faudra pour réussir dans pareil environnement proposer des services au moins aussi bons, voire meilleurs, que ceux de ses concurrents du secteur privé. Des offres à prix cassés du fait du statut d'organisation « à but non lucratif » auront peu de chances d'être de bonnes propositions stratégiques. L'organisation d'employeurs doit arriver à recenser et exploiter des domaines où elle disposera d'un avantage comparatif.

De même, il est bon ici de répéter ici les deux notions fondamentales sur lesquelles repose la prestation de services aux affiliés :

- **Les décisions en matière de prestation de services additionnels doivent être imputablement dictées par leur rentabilité.**

Les sources de revenus autres que les cotisations doivent être rentables. Il ne sert absolument à rien de fournir aux affiliés, même s'ils le souhaitent, des services autres que ceux prévus au titre de la cotisation, à moins qu'ils ne rapportent nettement plus que les frais encourus pour leur prestation.

- **Un avantage comparatif durable d'une organisation d'employeurs sera fort probablement généré par un facteur que les concurrents du secteur privé ne pourront pas reproduire.**

Dans un environnement concurrentiel, les organisations d'employeurs ne peuvent l'emporter sur les prestataires spécialisés que si elles sont capables de recenser et d'exploiter leurs avantages comparatifs. La différence essentielle entre une organisation d'employeurs et ses concurrents tient fort vraisemblablement à la nature même de l'organisation. Au plan des services, la différenciation sera initialement due à la position privilégiée dont bénéficie l'organisation, soit par suite de la réussite de ses activités de représentation et de défense, soit en raison de ses capacités de négociatrice au nom d'employeurs multiples ou des relations qu'elle entretient avec ses affiliés.

La présente section comporte quatre titres : « faire fond sur les points forts », « Les services qu'offrent de nos jours les organisations d'employeurs », « Sonder le marché » et « Différentes options en matière de prestation de services ».

Faire fond sur les points forts

La plupart des ouvrages ayant trait à la prestation de services suggèrent aux organisations d'employeurs de rechercher des créneaux du marché, c'est-à-dire de recenser les services souhaités par leurs affiliés et de les leur fournir. Pour la plupart de ces organisations, cette analyse

est excessivement simpliste, elles ne sont pas par nature des entreprises dont le personnel est capable de dénicher des créneaux et de les exploiter. Une organisation d'employeurs a des objectifs très précis et elle offre habituellement des services pour assurer son financement. Son énoncé de mission repose, en général, soit sur une amélioration de l'environnement des affaires grâce à une stratégie de représentation efficace, soit sur la conduite de négociations collectives au nom d'employeurs multiples qui comptent parmi leurs affiliés. C'est dans l'un ou l'autre de ces contextes, ou dans les deux, que les services additionnels ont le plus de chances d'être perçus favorablement par les affiliés. En ce qui concerne la prestation de services, les organisations d'employeurs doivent, en toute logique, s'appuyer sur leurs points forts.

Ce principe est capital pour déterminer les services à fournir. Plutôt que de mener une enquête aléatoire auprès des affiliés pour savoir ce qu'ils souhaitent acheter, la démarche se fondera sur la mission de l'organisation et sur ses points forts. C'est seulement après avoir démontré qu'elle est un excellent prestataire de services dans un domaine donné que l'organisation pourra étoffer son offre. L'exemple ci-après relate un cas réel.



PRATIQUES EXEMPLAIRES

FAIRE FOND SUR LES POINTS FORTS – ÉTAPE PAR ÉTAPE

Une organisation d'employeurs a préparé divers événements de nature didactique pour informer ses affiliés de la teneur et des effets probables des nouvelles lois qu'ils appellent de leurs vœux. Les participants ont bien accueilli ce programme et l'organisation a pu proposer d'autres services dans de ce même domaine où elle a connu le succès : l'audit de conformité et les activités de conseil. Qui plus est, après avoir obtenu une « reconnaissance de marque » en tant qu'excellent organisme de formation, elle a pu organiser des formations variées sur d'autres sujets.

L'approche fondamentale consistant à « faire fond sur les points forts » amène à penser qu'en matière de fixation de repères la pratique exemplaire doit être étudiée avec beaucoup d'attention. Ce n'est pas parce qu'une organisation d'employeurs « A » a réussi à mettre en place avec succès un programme de formation – dont les cours proposés vont de la sécurité au travail à l'intention de travailleurs manuels à des cours à temps partiel de maîtrise de gestion réalisés en collaboration avec une université réputée – qu'une organisation d'employeurs « B » peut aussi se lancer dans des services de formation tous azimuts. Ce n'est pas parce que l'organisation d'employeurs « C » est réputée pour ses audits des normes de qualité que l'organisation « D » peut proposer cette activité comme le premier de ses services. L'offre doit commencer au bon endroit, c'est-à-dire en faisant fond sur les points forts d'une organisation, pour se consolider ensuite.

Ces enseignements sont tirés de recherches empiriques sur le choix des services utilisés par les membres d'organisations d'employeurs. Dans l'enquête, déjà mentionnée, menée en 2003 sur ces organisations, il a été demandé aux entreprises quels étaient leurs prestataires de services pour la formation, les relations professionnelles, la gestion des ressources humaines, la gestion des services et les questions financières.

Grosso modo, les services de conseil et d'assistance externes les plus courants sont, d'assez loin, ceux des « consultants » suivis par ceux des « avocats ». Les affiliés d'organisations d'employeurs recourent à de nombreux services externes, mais ils en achètent très peu à ces mêmes organisations. S'ils décident de s'adresser à une organisation d'employeurs, les services les plus prisés sont de loin ceux qui concernent les relations avec les salariés. Toutefois, les seules organisations d'employeurs qui parviennent quasiment à dominer le marché sont celles qui opèrent dans des pays où le système de négociation collective, actuel ou traditionnel, leur confère un rôle prédominant. En dehors de ces pays et de ceux où la négociation collective est moins importante, le domaine des relations avec les salariés est le fief des consultants et des avocats. Fort heureusement, les organisations qui ont pu s'assurer un créneau solide sur ce marché ont également réussi dans les domaines de la formation et de la gestion des ressources humaines. Celles moins bien installées ont eu nettement moins de succès.

D'un point de vue tant théorique que pratique, il semble que la première chose à faire pour une organisation d'employeurs est de recenser ses principaux points forts. Ils varient selon l'organisation, mais ils comprennent probablement :

- **SA SITUATION EN MATIÈRE D'ACTIVITÉS DE REPRÉSENTATION ET DE DÉFENSE** – jouir auprès des législateurs d'une position privilégiée en matière de représentation et de défense confère à l'organisation une influence particulière, lui permet d'être au courant de certaines informations et favorise le développement d'importantes compétences dans ses domaines d'activités
- **LES RELATIONS COLLECTIVES AVEC LES SALARIÉS** – entretenir des relations avec les salariés et les syndicats permet d'améliorer les connaissances et le savoir-faire de l'organisation

- **LA LOYAUTÉ DES AFFILIÉS** – en conservant un grand nombre d'affiliés l'organisation peut faire fond sur les relations établies avec eux, qui reposent sur la confiance et l'excellence des services prêtés.

C'est seulement après une exploitation initiale réussie de ces points forts que l'organisation peut envisager d'offrir d'autres services.

Le tableau ci-dessous donne des exemples de services de première et de deuxième génération issus de la reconnaissance et de l'exploitation des forces initiales de l'organisation. Dans chaque cas, ces exemples viennent d'organisations d'employeurs réelles qui offrent actuellement des services de troisième génération fondés sur l'exploitation progressive de leurs points forts.

PRINCIPAUX POINTS FORTS DE L'ORGANISATION	PROPOSITION INITIALE DE SERVICES	OPTIONS DE SERVICES DE DEUXIÈME GÉNÉRATION	OPTIONS DE SERVICES DE TROISIÈME GÉNÉRATION
POSITION EN MATIÈRE DE REPRÉSENTATION	Formation des salariés à la teneur et à l'application des nouvelles lois	■ Audit de conformité/diagnostic dans un domaine précis ■ Conseils relatifs à l'application de certaines lois ■ Formation générale au droit du travail	■ Audit de diagnostic plus général ■ Conseils relatifs à la stratégie applicable aux ressources humaines ■ Gestion d'un programme de formation
RELATIONS COLLECTIVES AVEC LES SALARIÉS	Conduite de négociations collectives au nom d'employeurs multiples	Conduite d'enquêtes générales sur les salaires et traitements	Conception de programmes de rémunération et de prestations
LOYAUTÉ DES AFFILIÉS	Offre de réductions au cas par cas	Négocier un ensemble de rabais au nom des membres de l'organisation	Utilisation de la liste des affiliés comme outil commercial auprès des tiers fournisseurs



EXERCICE PRATIQUE

À titre d'exercice pratique, examinez l'énoncé de mission et la stratégie de votre organisation, ainsi que les points forts qui lui sont propres. Dressez une liste de ces derniers et réfléchissez aux services de première, deuxième et troisième génération de que vous pourriez proposer.



CITATION CLÉ

« Il y a toujours des opportunités dont peuvent avantageusement profiter les hommes d'affaires pour autant qu'ils les perçoivent et les saisissent. »

*J. Paul Getty
Homme d'affaires américain
(1892-1976)*

Les services qu'offrent de nos jours les organisations d'employeurs

De nombreuses publications dressent des listes de services « à la carte » que peuvent offrir les organisations d'employeurs. Ils relèvent le plus souvent de grands domaines :

- Recommandations
- Services consultatifs
- Information
- Formation
- Représentation
- Représentation judiciaire
- Publications

Les arguments présentés ci-dessus montrent que la meilleure démarche est rarement de voir ce que d'autres ont fait avec succès pour les copier ensuite. Il n'est cependant pas inutile, après avoir recensé les points forts de l'organisation les plus porteurs d'un avantage comparatif sur le marché, de voir ce qu'ont fait d'autres organisations dans des situations comparables et d'examiner l'évolution de leurs offres de services dans le temps.

Les pages qui suivent présentent différents exemples réels de services et les outils de marketing qui les soutiennent. La liste n'est guère exhaustive, mais elle est cependant instructive en ce sens elle montre, dans divers domaines, comment certaines organisations d'employeurs ont réussi à faire fond, avec succès, sur leurs points forts.



PRATIQUES EXEMPLAIRES

La Fédération jamaïque des employeurs (« Jamaican Employers Federation » – JEF) a conçu un programme de formation impressionnant en tirant, dans un premier temps, parti de ses connaissances des relations avec les salariés puis de ses compétences plus générales en proposant des formations de tout type. Après quoi, elle a affiné son savoir-faire didactique en élaborant et en offrant des formations personnalisées aux entreprises. Pour en savoir plus consultez www.jamaicaemployers.com, d'où sont tirés les exemples ci-après.



FÉDÉRATION DES EMPLOYEURS DE JAMAÏQUE

- | | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ■ Comment se servir des compétences des services aux clients pour garder un avantage sur la concurrence ■ Les aptitudes d'encadrement pour les agents de maîtrise ■ Les principes de gestion des ressources humaines ■ La gestion des archives ■ Sécurité et santé au travail ■ Améliorer les compétences de management des nouveaux ou futurs dirigeants ■ Gérer efficacement les caisses de retraite (le rôle des administrateurs) ■ Le contrôle des résultats – gestion et évaluation ■ Les aptitudes de communication du personnel au contact de la clientèle ■ Comprendre la législation du travail | <ul style="list-style-type: none"> ■ Les relations professionnelles ■ La gestion des stocks et des entrepôts ■ Les professionnels des ressources humaines à notre époque : de l'administrateur au stratège ■ L'évolution du rôle des secrétaires à notre époque ■ Management et compétences interpersonnelles pour le personnel administratif ■ La rédaction de rapports techniques ■ Gestion des rémunérations et des prestations : une approche fondée sur les performances/l'équipe ■ La présentation et la communication efficaces à l'intention des dirigeants et des agents de maîtrise ■ Comment gérer les attitudes négatives sur les lieux de travail ■ Faire face aux priorités concurrentes de la nouvelle donne du travail contemporaine |
|---|--|



PRATIQUES EXEMPLAIRES (suite)

La JEF propose annuellement des centaines de formations. À titre d'exemple, nous reproduisons ci-dessous son calendrier de cours pour le mois de juin 2004.

2	L'externalisation stratégique : la nouvelle façon d'assurer le maintien des avantages concurrentiels À l'intention des gestionnaires de haut niveau et des cadres chargés de la production ou des services qui s'intéressent aux avantages de l'externalisation : enjeux et défis.
3	Approche stratégique de la formation et du développement : la trousse de survie des responsables hiérarchiques À l'intention des dirigeants et des responsables hiérarchiques ayant des responsabilités fonctionnelles en matière de formation et de développement.
8	Les compétences en communication du personnel « de première ligne » À l'intention des chefs, secrétaires, réceptionnistes, employés de bureau, personnels de sécurité, personnels hôteliers chargés de l'accueil et des services au client, caissiers, vendeurs et guichetiers.
8	Modules de cours de relations professionnelles : (8/6-29/7) (mardi et jeudi soir) À l'intention des directeurs et des responsables hiérarchiques ayant des responsabilités fonctionnelles en matière de formation et développement.
15	La confiance en soi – Formation destinée aux dirigeants À l'intention des gestionnaires et des professionnels chevronnés qui souhaitent renforcer leurs compétences, mieux communiquer et affiner leurs capacités de résolution des conflits.
22	Communication interpersonnelle – Stratégies visant l'efficacité sur les lieux de travail À l'intention de tous ceux doivent entrer en contact avec d'autres pour s'acquitter correctement de leur tâche.
24	ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ANNUELLE Lancement de l'enquête sur les salaires de 2004.
29	Se servir des compétences du service à la clientèle pour maintenir ses avantages concurrentiels – pratiques exemplaires À l'intention des cadres responsables des services à la clientèle, des administrateurs, des agents de maîtrise, des responsables des services de vente et d'après-vente et des dirigeants/responsables des services locaux.
30	Comment mener une analyse efficace des besoins de formation À l'intention des agents chargés des ressources humaines, des formateurs, des spécialistes du développement organisationnel et de toute personne chargée de définir les besoins de formation individuelle et générale au sein d'une organisation.

**PRATIQUES EXEMPLAIRES (suite)**

L'Organisation des employeurs des Philippines (« Employers' Organization of the Philippines » – ECOP) offre des services divers, mais elle est particulièrement connue pour ses données sur les salaires et les prestations provenant de son centre de recherche créé pour informer et pour soutenir son programme de représentation. Si vous souhaitez en savoir plus, consultez www.ecop.org.ph



Des informations vitales pour l'entreprise

Les documents de l'ECOP présentent des données qui étayent les positions qu'elle adopte face à des problèmes ou à des questions de fond, lors de réunions des secteurs public ou privé, et qui orientent l'action des affiliés et des employeurs en général.

■ ENQUÊTES & ÉTUDES

L'ECOP fournit aux affiliés et non-affiliés des informations complètes, gratuites ou à des prix compétitifs. Les membres de l'ECOP bénéficient de tarifs particuliers et les participants aux recherches d'autres types d'incitations.

Ci-après une liste des dernières ENQUÊTES disponibles :

- Enquête sur la situation de l'emploi pour les 1^{er}, 2^e et 3^e trimestres de 2002
- Enquête nationale de 2003 sur les PME
- Rapport de l'enquête de 2003 sur les conventions collectives
- Enquête de 2003 sur les rémunérations dans les entreprises
- Enquête de 2002 sur les rémunérations dans les entreprises

Des informations à jour et pertinentes

L'ECOP propose des documents d'information très divers relatifs à d'importantes questions commerciales. Ils peuvent être remis gratuitement ou à des prix compétitifs aux affiliés et aux non-affiliés.

■ LA BIBLIOTHÈQUE DE L'ECOP



PRATIQUES EXEMPLAIRES (suite)

L'Association des employeurs et des producteurs de Nouvelle-Zélande (« Employer's and Manufacturer's Association of New Zealand » – EMA), membre de Business New Zealand, a négocié différentes réductions avec des fournisseurs de produits et de services commerciaux essentiels aux petites et moyennes entreprises qui, n'ayant pas la taille nécessaire pour passer d'assez grosses commandes, ne peuvent obtenir de fortes remises.



EMAdvantage le programme de fidélisation de l'EMA offre des avantages à ses membres en les faisant bénéficier d'offres spéciales, proposées par d'autres membres de l'EMA, sur une série de produits et services. Vous pouvez aussi, grâce à ce programme, stimuler vos ventes en proposant des réductions et des tarifs spéciaux aux autres membres de l'EMA.

Consultez les offres du jour proposées par EMAdvantage sur www.emadvantage.co.nz

Si vous n'êtes pas membre de l'EMA, [cliquez ici pour en savoir plus sur les avantages d'une adhésion à l'EMA.](#)

DERNIÈRES OFFRES POUR LES AFFILIÉS



Souhaitez-vous simplifier vos affaires ?

Les affiliés peuvent désormais avoir accès aux résultats d'enquêtes en ligne spécialisées, à des outils de marketing électronique et à d'autres avantages à des tarifs spéciaux grâce au partenariat entre EMA et uSuite. [Cliquez ici pour en savoir plus.](#)

EMALife réduit les coûts de l'assurance-vie ! L'EMA est heureuse de vous offrir l'assurance-vie la moins chère, pour vous ou pour vos salariés.



Telecom New Zealand offre de multiples solutions en matière de communication pour épauler votre entreprise.

Des solutions qui peuvent sensiblement améliorer la rentabilité, la productivité, les services clients et les fidéliser davantage.



PRATIQUES EXEMPLAIRES (suite)

La CBI (« Confederation of British Industry »), aux ses bureaux sis au centre de Londres, fournit des services de conférence complets (elle propose également une ample gamme de conférences, de programmes de formation et de rencontres d'information).



LE CENTRE DE CONFÉRENCES DE LA CBI

Le centre de conférences de la CBI, organisation prestigieuse, établi dans le West End, est un bâtiment connu qui tranche dans la découpe du paysage londonien. Ce centre exceptionnel propose nombre d'avantages, en bref :

- Dix pourcent de rabais sur les tarifs pour les affiliés de la CBI.
- Sa situation dans la « Center Point Tower », point de repère du paysage londonien.
- Une salle de conférences multimédias, d'une capacité de 200 personnes, pour des réunions, des allocutions, des événements télévisés et des présentations.
- Une capacité d'accueil allant jusqu'à 325 personnes pour des expositions, des soirées et des réceptions d'entreprise.
- Une salle de réunions pouvant accueillir 75 personnes, modulable en salles séparées pour 25 personnes.
- Une autre salle de réunion pouvant accueillir 12 personnes.
- Un équipement audiovisuel utilisant une technologie de pointe.
- Une gamme de services de restauration : simple déjeuner de travail, buffet, restaurant de qualité, etc.
- Des tarifs horaires pour une soirée ou un week-end.
- Une équipe au fait de la gestion des problèmes sécuritaires indispensables aux manifestations de haut niveau et aux invités de marque.

Contacts

Pour toute réservation ou information complémentaire, veuillez appeler etc venues au 020 7395 8096 ou envoyer un courriel à cbi.centre@etcvenues.co.uk

Pour une visite virtuelle du Centre, pour visionner la galerie de photos, les plans d'étage ou la capacité d'accueil, consultez le site Internet de etc venues sur www.etcvenues.co.uk



PRATIQUES EXEMPLAIRES (suite)



IBEC

L'IBEC, organisation des employeurs de la République d'Irlande, fait fond sur le savoir-faire acquis dans les activités de représentation liées aux lois européennes ou nationales, complexes, qui régissent la santé et la sécurité. Elle offre à ses affiliés des services variés en matière de GRH et de relations professionnelles.

La GRH et les relations professionnelles

Le service de santé et de sécurité au travail (SST) aide les affiliés à créer, et à maintenir, dans ce domaine des normes de santé et de sécurité de haut niveau. Il offre des conseils et des informations sur tous les aspects relatifs à la législation en matière de sécurité, sur les risques professionnels et sur les meilleures normes de sécurité et de santé au travail. Conseils et informations sont offerts sur des questions telles que la prévention des accidents, l'indemnisation des lésions corporelles, l'élaboration de plans de sécurité, les besoins de formation et les sources de renseignement.

- Audits généraux des entreprises et des organisations en matière de sécurité et de santé
- Audits spécifiques, notamment du niveau sonore, de la sécurité des équipements, de la manipulation de produits chimiques, etc
- Cours de formation en entreprise pour les dirigeants et pour le personnel adaptés à leurs activités et à leurs besoins
- Cours de formation ouverts au public, conçus pour les responsables de la sécurité, concernant les premiers secours et les nouvelles lois et dispositions réglementaires en matière de santé et sécurité au travail
- Séminaires ouverts au public sur des questions d'actualité en matière de santé et de sécurité

Une brochure détaillée sur le service de SST de l'IBEC est disponible sur demande.

Réponses à vos questions

Le service publie un guide trimestriel : « Health & safety – Your questions answered » (Santé et sécurité – réponses à vos questions).

Le guide de l'IBEC sur la sécurité et la santé au travail

Que vous soyez responsable de la sécurité et de la santé, directeur d'un service de santé et de sécurité, coordonnateur des questions de sécurité, responsable en contact direct avec le public, ou que vous soyez concerné d'une façon ou d'une autre par les problèmes de santé et de sécurité, le guide de l'IBEC sur la sécurité et la santé au travail est pour vous un ouvrage essentiel. Cette publication comprend six sections : une vue d'ensemble de la sécurité et la santé, la législation en matière de sécurité et de santé, la gestion de la sécurité et de la santé, les risques corporels, les risques sanitaires et les questions sectorielles. En annexe figurent une liste des lois en vigueur et de nombreux formulaires utiles.

Téléchargez la brochure



[113 kb]

La planche murale

La **planche murale sur la sécurité et la santé au travail** contient les informations essentielles dans ce domaine. Cette affiche attrayante permet aux employeurs et au personnel d'accéder aisément aux points fondamentaux de la législation présentés sous une forme facilement assimilable.

Sonder le marché

Après avoir décidé des domaines où vous disposez d'avantages comparatifs substantiels en raison de forces uniques propres à votre organisation et des services que vous pourriez proposer, l'étape suivante consiste à vérifier la situation du marché et les prix pratiqués. La seule façon de procéder est d'interroger vos affiliés, puis de tester vos services. Vous disposez d'un groupe d'affiliés fidèles qui veulent que leur organisation d'employeurs réussisse ce qui n'est pas à la portée de nombreuses entreprises qui souhaitent tester un nouveau service. Si vos travaux préparatoires sont de qualité, il sera relativement facile d'organiser, dans un premier temps, des

groupes de discussion, puis de sonder un groupe restreint d'affiliés sur les options de services à envisager.

Pour sonder le marché d'une façon plus approfondie, vous trouverez dans les paragraphes suivants les principales méthodes utilisées ainsi que leurs avantages ou inconvénients. La teneur de ces paragraphes est tirée de documents d'une « mallette » de recherche de la *British Market Research Association* (BMRA) (www.bmra.org.uk). Si vous envisagez d'utiliser les services d'un organisme spécialisé dans les sondages, il est bon de connaître les avantages et les inconvénients des diverses approches qui peuvent vous être proposées.



PRATIQUES EXEMPLAIRES

PRINCIPALES MÉTHODES DE COLLECTE DE DONNÉES

Les méthodes suivantes sont fréquemment utilisées par les enquêteurs de marché :

- Enquêtes sur Internet
- Enquêtes par courrier
- Entretiens individuels
- Entretiens téléphoniques
- Envois de CD par courrier
- Panels
- Groupes de discussion

LES ENQUÊTES SUR INTERNET

La recherche sur Internet rend la collecte de données facile et efficace. Les enquêtes électroniques interactives peuvent soit cibler des groupes précis, soit viser un vaste public. Elles peuvent être réalisées en plusieurs langues. Les résultats sont rapides et les coûts faibles.

Avantages

- Coûts modérés : Réduction des coûts liés à la collecte de données.
- Rapidité : Cette méthode permet de réunir rapidement un grand nombre d'entretiens.
- Discrétion : Les personnes interrogées peuvent répondre à leur convenance.
- Accessibilité : Il est possible d'interroger des répondants d'exception ou difficiles à rencontrer.

Inconvénients

- Aléas de l'échantillonnage : De plus en plus de monde dispose d'Internet ou utilise des services en ligne, mais nombreux sont ceux qui n'y ont pas encore accès. Les non-utilisateurs ne seront pas représentés dans les enquêtes.
- Absence de réponse : Il est plus facile de ne pas répondre à une enquête qu'à un interlocuteur au téléphone. Certaines personnes peuvent prendre connaissance de l'enquête puis décider de ne pas y répondre.
- Sécurité : Si l'enquête dévoile des informations sensibles, celles-ci seront plus aisément accessibles à des concurrents que dans le cas d'un entretien téléphonique.



PRATIQUES EXEMPLAIRES (suite)

PRINCIPALES MÉTHODES DE COLLECTE DE DONNÉES

ENQUÊTES PAR COURRIER

Ce type d'enquête utilise des questionnaires envoyés aux répondants par courrier. Le questionnaire peut être en version papier ou CD, ou encore être envoyé par fax aux participants. Le répondant le remplit et le renvoie. Les enquêtes par courrier sont couramment accompagnées d'un cadeau ou d'une contrepartie pécuniaire qui incite les participants à répondre.

Pour vous aider, un modèle d'enquête par sondage figure dans la quatrième section du deuxième guide de la série « Pour une organisation d'employeurs performante » consacré à la stratégie.

Avantages

- Coût : Envoyer une série de questionnaires est en général le moyen le moins onéreux d'effectuer une recherche.
- Aspect visuel : Des photos, des dessins ou des graphiques peuvent être inclus dans les envois. Ils peuvent être utiles pour expliquer ou mettre en avant les objectifs de la recherche.
- Possibilité d'effectuer des tâches complexes : Les enquêtes par courrier permettent de classer les sujets par priorité ou selon d'autres critères.

Inconvénients

- Faible taux de réponse : Bien qu'il existe des moyens de susciter des réponses, l'expérience montre que moins d'un questionnaire sur cinq est renvoyé rempli. Cela peut fausser l'enquête car les répondants peuvent en grande partie s'auto-sélectionner.
- Efficacité limitée pour les questions sans explication ou à réponse libre : Ce genre de question est difficile à poser et la qualité des données peut s'en trouver compromise.
- Délai de retour : Le retour des envois par courrier prend généralement des semaines, voire des mois, alors que les enquêtes téléphoniques peuvent être menées en quelques jours, ou même du jour au lendemain.
- Incertitude concernant le répondant : Qui a réellement rempli le questionnaire ? Un employé ou une secrétaire au lieu du dirigeant ciblé ?
- Exposition à la concurrence : Un aspect particulièrement préoccupant si vous traitez de concepts nouveaux ou confidentiels. Si votre questionnaire tombe entre les mains d'un concurrent, celui-ci peut imiter votre recherche en envoyant des copies par courrier à une tranche de population analogue, puis traiter les résultats. Dans l'hypothèse la moins défavorable, votre concurrent connaîtra les questions que vous posez.
- Données limitées : Nombre de questionnaires envoyés par courrier sont renvoyés incomplètement remplis ou avec des réponses peu claires, qui ne peuvent être ni précisées ni vérifiées. Dans la pratique, ils sont généralement éliminés.
- Longueur des questionnaires : Faute de précautions telles que la mise en place d'incitations ou des contacts téléphoniques préalables, les plus longs des questionnaires envoyés par courrier restent généralement sans réponse. La longueur et la complexité apparentes limitent le taux de réponse.



PRATIQUES EXEMPLAIRES (suite)

PRINCIPALES MÉTHODES DE COLLECTE DE DONNÉES

LES ENTRETIENS PERSONNELS

Il s'agit de recueillir des données par l'envoi d'enquêteurs qui réalisent des entretiens personnels au cours desquels les réponses sont notées, saisies sur ordinateur ou enregistrées.

Avantages

- **Contacts personnels** : Le répondant peut voir l'enquêteur et être vu par lui. Ces interactions peuvent être précieuses pour instaurer un rapport, favoriser une collaboration et encourager la franchise.
- **Contenu ou durée de l'entretien** : Un entretien d'une heure mené dans le bureau d'un répondant est coûteux mais, en général, agréable pour ce dernier. Un entretien téléphonique d'une heure peut être fastidieux. Il est généralement plus efficace ou plus aisé de poser les questions ou de chercher à approfondir les réponses dans un rapport de personne à personne.
- **Montrer et exposer** : On peut se servir de nombreux soutiens visuels – démonstrations, catalogues, vidéos, écrans d'ordinateurs.

Inconvénients

- **Coûts élevés** : Bien qu'ils tendent à réapparaître, les entretiens personnels avaient pratiquement disparu en raison de leur coût élevé par rapport aux entretiens téléphoniques.
- **Contrôle de qualité** : Il est plus difficile d'encadrer un entretien de personne à personne que de contrôler un entretien téléphonique.
- **Plus lent** : Il faut généralement plus de temps pour trouver et interroger personnellement des répondants.
- **Répondant moins anonyme** : Pour certains sujets sensibles, l'entretien téléphonique peut être plus approprié que l'entretien personnel. Lors d'un entretien personnel, la pression à laquelle est soumis le répondant peut le conduire à répondre d'une façon conventionnelle ou socialement acceptable.



PRATIQUES EXEMPLAIRES (suite)

PRINCIPALES MÉTHODES DE COLLECTE DE DONNÉES

ENTRETIENS TÉLÉPHONIQUES

Le téléphone est de plus en plus utilisé pour recueillir des données. L'ordinateur et la disponibilité de listes actualisées de répondants dressées suivant des critères précis ont permis d'affiner le ciblage. L'enquêteur enregistre les réponses sur un formulaire ou directement sur un terminal d'ordinateur. De nouvelles méthodes d'entretien téléphonique automatisé sont mises au point. Les entretiens dits qualitatifs, parfois appelés « executive interviews », sont plus structurés, mais ils donnent également plus de latitude au répondant. L'enquêteur se sert d'un guide pour orienter l'entretien et s'assurer que les sujets importants sont abordés. Il peut également poser des questions complémentaires pour approfondir et éclaircir les réponses ou obtenir davantage de détails.

Avantages

- **Rapidité** : Les entretiens téléphoniques peuvent être effectués très rapidement. Un grand central permet de passer de nombreux appels en peu de temps.
- **Coût modéré** : Les entretiens téléphoniques sont moins coûteux que les entretiens personnels – mais plus coûteux que les questionnaires par courrier.
- **Méthode plus personnelle** : L'entretien téléphonique comporte certains des avantages de l'entretien personnel. Il est possible de s'assurer de la fonction de l'interlocuteur, de vérifier et d'éclaircir les réponses, et de remplir intégralement les questionnaires. Le rapport qui s'établit facilite la collaboration.
- **Confidentialité** : Le sponsor ou l'origine géographique même de l'enquête peuvent être efficacement dissimulés.
- **Contrôle de qualité** : Un contrôle permanent permet un suivi étroit du processus d'entretien.

Inconvénients

- **Durée limitée** : Selon le sujet et les interlocuteurs, les entretiens téléphoniques de plus d'une demi-heure peuvent se révéler difficiles, voire impossibles.
- **Absence de support visuel** : On peut associer plusieurs techniques (envoi par courrier de dessins exprimant le concept, questions posées par téléphone), mais normalement le téléphone ne permet pas d'utiliser des supports visuels, de faire des démonstrations ou d'employer d'autres procédés pratiques.
- **Obstacles à la collaboration** : La multiplication du démarchage et des enquêtes téléphoniques, fait que, parfois, les interlocuteurs se montrent peu coopératifs. Les nouvelles technologies, telles que celles qui permettent d'identifier les enquêteurs, peuvent accroître ces difficultés.



PRATIQUES EXEMPLAIRES (suite)

PRINCIPALES MÉTHODES DE COLLECTE DE DONNÉES

ENVOI DE CD PAR COURRIER

Il s'agit d'une nouvelle technique utilisée sur certains marchés. Un CD programmé et un questionnaire sont envoyés aux répondants. Ceux-ci répondent au questionnaire par ordinateur et renvoient le disque à l'expéditeur. Un appel téléphonique préalable est souvent utile pour s'assurer que le répondant dispose de l'équipement nécessaire.

Avantages

- Facteur plaisir : La plupart des usagers d'ordinateur apprécient ce genre d'entretien par envoi de CD, même si l'attrait de la nouveauté s'estompe avec le temps. Le taux de participation approche 80 %.
- Se prête aux longs questionnaires : Ce système de CD envoyé par courrier fonctionne bien pour les longs questionnaires. Il est plus rapide de répondre à certaines questions sur ordinateur que par téléphone.
- Correspond mieux à certains concepts de recherche spécifique : Les techniques plus élaborées peuvent être mieux gérées par ordinateur.

Inconvénients

- Besoin d'être équipé : Certains répondants ne disposent ni du savoir-faire ni de l'équipement nécessaires pour participer à ce genre d'enquête. Cette technique s'adapte plus particulièrement au monde des affaires ou à des marchés plus techniques.
- Temps de réponse plus long : Dans la mesure où ce genre d'enquête demande de téléphoner préalablement, de faire remplir le questionnaire par le répondant et de le lui faire réexpédier cette méthode peut demander quelques semaines de plus qu'un bref entretien téléphonique.
- Problèmes de sécurité : Malgré toutes les mesures de protection, un spécialiste peut copier le questionnaire et l'envoyer à un concurrent – tout comme pour les questionnaires envoyés par courrier. En outre, les risques de virus informatique peuvent décourager certains répondants de participer.
- Plus coûteux : En raison des multiples étapes, le CD envoyé par courrier peut être plus coûteux que des méthodes ne comportant qu'une seule étape.



PRATIQUES EXEMPLAIRES (suite)

PRINCIPALES MÉTHODES DE COLLECTE DE DONNÉES

PANELS

Ils sont généralement formés de personnes qui fournissent des informations de manière régulière. Les questions portent d'ordinaire sur des thèmes tels que le comportement de l'acheteur, les intentions d'achat ou l'attention accordée à la publicité. Dans certains cas, on recourt à des panels simplement pour disposer d'interlocuteurs qualifiés capables de donner rapidement un avis sur les préférences des consommateurs ou le développement d'un nouveau produit. On constituera plus rarement, un groupe de vendeurs qui donnera des informations sur les ventes, le niveau des stocks ou les tendances du marché.

Avantages

- Accès rapide ou permanent : Les panels donnent accès rapidement et continuellement à des informations. Leurs membres étant sélectionnés, les enquêteurs ont à leur disposition un groupe d'interlocuteurs qui répond aux questions ayant trait à l'évolution des préférences des consommateurs ou à leur perception d'une branche d'activité. Dans la mesure où les panels peuvent être consultés à nouveau, les changements peuvent être évalués périodiquement.
- Moins coûteux : Les panels offrent la possibilité d'établir à moindre coût une vision continue du marché et de son évolution à long terme sans avoir à réaliser de multiples enquêtes.
- Enquêtes plus courtes : Les répondants connaissent le processus et disposent d'informations de base sur le produit ou le sujet.

Inconvénients

- Composition du panel : Une des difficultés consiste à s'assurer qu'il demeure représentatif du marché et que ses membres ne deviennent pas des « donneurs d'avis » professionnels. Un roulement est nécessaire.



PRATIQUES EXEMPLAIRES (suite)

PRINCIPALES MÉTHODES DE COLLECTE DE DONNÉES

GROUPES DE DISCUSSION

C'est une méthode qui permet d'en savoir plus sur un thème donné. Habituellement, on recrute de 8 à 14 participants pour chaque séance. Il faut généralement deux groupes de discussion, ou plus, pour assurer une cohérence des résultats et donc leur fiabilité. On peut choisir des emplacements différents pour équilibrer ou minimiser les distorsions entre les régions. À l'occasion, des discussions de groupe peuvent avoir lieu par téléphone, téléconférence ou également en ligne. La durée d'une discussion est variable : une demi-heure à 2 h 30, voire 3 h 30. Deux ou trois enquêteurs (ou modérateurs) conduisent la discussion au cours de laquelle des questions précises sont posées aux participants. Les modérateurs écoutent attentivement les réponses et posent des questions complémentaires pour mieux comprendre les problèmes, attitudes ou convictions latents. Les discussions sont ensuite analysées pour connaître les opinions, perceptions et réactions des participants, ainsi que les points d'accord ou de désaccord. Les groupes de discussion traditionnels ont un seul modérateur, durent moins longtemps et comptent moins de participants que les groupes à deux modérateurs. Cette dernière option est surtout valable pour les thèmes complexes ou les marchés techniques, ou encore lorsque la logistique est élaborée. Les groupes à deux modérateurs se caractérisent par des échanges plus approfondis entre modérateurs et participants.

Avantages

- **Approfondissement de l'enquête :** Les groupes de discussion permettent d'accéder à des informations qu'il est impossible d'obtenir autrement. Non seulement les participants échangent leurs opinions, mais ils réagissent également aux idées des autres. La qualité des échanges entre les participants produit une dynamique puissante qui fait défaut aux entretiens individuels.
- **Participation active :** Ces groupes permettent aussi une recherche directe approfondie. Les produits peuvent être testés, les concepts étudiés et les réactions observées et analysées.
- **Immédiateté :** Les rapports de fin de discussion entre les modérateurs et les clients permettent de partager des points de vue et de limiter les risques d'écoute sélective ou de conclusions prématurées.

Inconvénients

- **Mauvaise utilisation :** On cède souvent à la tentation de considérer les résultats des discussions comme une variante des données dégagées d'une enquête. La recherche par groupes de discussion porte sur la nature des attitudes et des motivations de la population, mais pas sur leur fréquence.
- **Mauvaise interprétation :** Il peut être difficile même pour des enquêteurs chevronnés de tirer des conclusions d'application générale à partir de ces discussions. Elles sont si immédiates que des observateurs peu avertis peuvent être tentés de tirer des conclusions qui leur sont propres et ne reflètent sans doute que leurs propres préventions.
- **Mauvaise gestion de la dynamique du groupe :** Animer des groupes de discussion demande du talent, de la compréhension et de l'expérience. Être modérateur n'est pas à la portée de tous.

Les différentes options en matière de fourniture de services

Il faut, pour fournir la plupart des services décrits ci-dessus, un niveau de compétences professionnelles élevé. Une organisation d'employeurs propose en général certains services, mais rarement ceux de deuxième ou de troisième génération. Ils se limitent habituellement à des réunions d'information, des cours de formation, des conférences et à une certaine activité d'information et de conseil. Comment une petite organisation d'employeurs aux ressources limitées et au personnel surchargé peut-elle donc mettre en place et fournir des services de qualité ?

Généralement, les organisations font appel à des spécialistes moyennant le versement d'honoraires (sous-traitance) ou une participation aux bénéfices de l'organisation (coentreprise). Ces deux options permettent d'engager des experts difficiles à garder dans l'organisation et qui à plein temps peuvent ne pas lui être nécessaires ou se révéler trop coûteux.

Le problème majeur que pose votre représentation par un expert indépendant lors d'événements importants consiste à vous assurer qu'il est capable de s'acquitter de cette tâche tout en restant intègre. Rappelez-vous que votre partenaire dans une coentreprise ou votre sous-traitant indépendant représente votre organisation et qu'il influe autant sur sa réputation qu'un membre de votre personnel.



RÉCAPITULATIF : DÉVELOPPER LES REVENUS PROVENANT DES SERVICES

- ☐ Pouvez-vous dresser une liste des points forts de votre organisation sur lesquels repose la prestation de vos services ?
- ☐ Tous les services que vous proposez cadrent-ils facilement avec la mission et les objectifs de votre organisation ?
- ☐ Tous vos services sont-ils rentables ?
- ☐ Votre stratégie de prestation de services à long terme prévoit-elle l'exploitation de services de deuxième et troisième génération dans les domaines qui sont les points forts de votre organisation ?
- ☐ Votre système vous permet-il de déterminer, parmi les services qui correspondent aux points forts de votre organisation, ceux qui seront le plus commercialisables et rentables ?
- ☐ Avez-vous actuellement recours à un système de sous-traitance ou de coentreprise pour fournir des services ?
- ☐ Êtes-vous sûr que vos partenaires en affaires rehaussent la réputation de votre organisation ?

Sixième section

D'autres sources de financement

Hormis les cotisations des affiliés et la fourniture de services, il existe d'autres sources de revenus pour les organisations d'employeurs. Elles sont de nature plus ponctuelle et ne peuvent donc pas constituer des sources de financement principales, toutefois elles peuvent être importantes. C'est le cas, par exemple, des contributions provenant de la sponsoring et de la promotion des produits, de la publicité dans des magazines et autres publications, des legs d'anciens affiliés, des dons de l'extérieur ou des revenus générés par des projets.

Toutes ces sources, utilisées à des degrés divers par les organisations d'employeurs, sont décrites brièvement ci-dessous.

Les revenus provenant de la sponsoring et de la promotion des produits

Les sponsors peuvent apporter leur soutien à des conférences ou à des publications, fournir de l'équipement tel des ordinateurs ou des téléviseurs, ou aider à créer des sites Internet. Les organisations d'employeurs qui invitent des sponsors à leur apporter une contribution, en espèces ou en nature, doivent s'assurer qu'elle n'entame pas la crédibilité de l'organisation, mais au contraire qu'elle la valorise. Le sponsor verse généralement une somme en numéraire ou offre un produit ou un service en échange de la mise en valeur de sa publicité lors des conférences, dans les locaux ou dans les publications, et de l'accès à la liste de diffusion de l'organisation.

Il est fréquent, pour les événements ou les publications les plus importants, que les organisations groupent les sponsors suivant certaines catégories : Platine, Or, Argent, etc., en fonction du soutien qu'ils apportent. Une organisation d'employeurs qui offre des occasions de sponsoring doit faire preuve d'équité envers ses affiliés. S'ils ont tous la même opportunité, ils ne pourront pas se plaindre qu'un concurrent a bénéficié d'un traitement de faveur.

La promotion de produits comporte de nombreuses caractéristiques analogues à celles de la sponsoring, mais elle doit être gérée avec plus d'attention encore ! Promouvoir un produit suppose que l'organisation d'employeurs recommande à ses

affiliés d'utiliser tel produit ou tel service. Dans cette optique, les problèmes liés au produit et à la qualité du service ainsi que les difficultés d'appréhender les intérêts d'affiliés concurrents sont encore plus importants. C'est pourquoi il est conseillé aux organisations de ne conclure ce type d'arrangements qu'après mûre réflexion.

Les organisations d'employeurs qui négocient pour leurs affiliés des réductions avec des fournisseurs de produits ou de services importants perçoivent des redevances analogues aux revenus issus de la promotion des produits, mais moins difficiles à gérer. Normalement, les réductions sont proposées aux affiliés de l'organisation d'employeurs, qui elle-même perçoit des redevances en fonction des revenus complémentaires générés par les affiliés. Ce système fait qu'il n'est pas nécessaire de traiter de façon sélective les affiliés ou les organisations extérieures.

La publicité

Le prix de bien des journaux ne couvre fréquemment pas leurs coûts de production et de distribution. En fait, il existe bon nombre de feuilles dites « gratuites » qui ne vivent que par la publicité. Il en va de même pour les sites Internet d'organisations connues. Rien n'empêche une organisation d'employeurs de tenter de récupérer tout ou partie des coûts de production et de distribution de son journal ou de son site Internet en vendant des espaces publicitaires aux affiliés et non-affiliés.

Sur une petite échelle et de manière limitée, vous pouvez offrir des espaces publicitaires à vos entreprises affiliées. À plus grande échelle, un grand nombre d'agences du monde se spécialisent dans la vente d'espaces publicitaires dans des publications ou des médias électroniques.

Les legs

Un legs est, par définition, « le don d'un bien personnel par voie testamentaire ». Les legs revêtent parfois la forme de capitaux placés en fidéicommis dont le revenu est laissé à la disposition de l'organisation soit à des fins générales, soit pour des usages précis. Il est extrêmement courant de faire des legs au bénéfice d'œuvres de charité ou d'établissements d'enseignement, dont beaucoup

expliquent sur leur site Internet la marche à suivre pour faire un legs. Si les legs vous intéressent ou si vous souhaitez inclure une offre sur votre site, vous pouvez consulter :

http://www.oxfam.org.uk/what_you_can_do/give_to_oxfam/legacy/how.htm#3

Les dons

Des dons au titre de la coopération technique sont disponibles auprès d'organisations telles que la Banque mondiale, les banques de développement régional, l'OIT, l'Union européenne, des organisations spécialisées ou des fondations privées.

Pour obtenir un don, il convient avant tout d'analyser le marché et de chercher à en savoir plus sur les donateurs en puissance, leurs préférences, leurs conditions et leurs prescriptions. De nombreux donateurs s'intéressent à des domaines précis, par exemple le développement durable, l'enfance, les petites entreprises, l'esprit d'entreprise des jeunes, etc. Prenez soin de classer les donateurs potentiels en fonction des priorités stratégiques et des positions politiques de votre organisation.

Ayant entrepris le travail non négligeable que nécessitent la recherche, la demande et l'obtention d'un don, sachez que cette dernière dépend de la réussite du projet et qu'elle est souvent assortie d'obligations de compte-rendu complexes. Rien N'EST gratuit. N'acceptez de dons que lorsque les objectifs du donateur et du projet correspondent aux vôtres et vous permettent d'aller de l'avant dans votre programme. Il est facile de s'enliser lorsque l'on cherche à obtenir des dons importants

en raison des montants en jeu. Vous ne réaliserez que rarement un profit grâce à un don de l'extérieur, et en rechercher un risque de détourner votre organisation de son cap et de lui faire perdre de vue ses véritables priorités.

En tant qu'organisation d'employeurs, vous pouvez vous faire conseiller sur les dons et les donateurs appropriés auprès du Bureau des activités pour les employeurs du BIT, du centre de documentation pour les organisations d'employeurs de l'UNICE ou d'organisations telles que le *Foundation Center*, qui publie un *Foundation Directory and Grants Index* (annuaire de la Fondation et index des donateurs) pour les États-Unis (www.fdncenter.org). Le *Foundation Center* est un service payant, il offre quantité d'informations et de conseils moyennant une cotisation relativement faible.

Les soutiens accordés par l'État

Dans certains pays, l'État offre, sous forme de traitement fiscal privilégié ou de subventions directes, un appui à des organisations qui représentent les partenaires sociaux. Il n'y a rien de répréhensible à ce qu'une organisation d'employeurs bénéficie de financements offerts par l'État. Il convient cependant de rappeler que le rôle premier des organisations d'employeurs est *d'exercer des pressions sur les pouvoirs publics dans l'intérêt des entreprises et des organisations qui sont leurs affiliées*. Il doit être parfaitement évident que, pour les pouvoirs publics comme pour les affiliés, l'acceptation d'un financement de l'État ne doit en rien influencer les points de vue ou le comportement de l'organisation.



RECAPITULATIF : LES AUTRES SOURCES DE FINANCEMENT

- ☐ Tirez-vous des revenus de la sponsorship ou de la promotion de produits ?
- ☐ Ces arrangements sont-ils équitablement ouverts à tous vos affiliés ?
- ☐ Chacun de ces arrangements renforce-t-il la bonne image de votre organisation ?
- ☐ Acceptez-vous de la publicité dans vos publications ou sur votre site Internet ?
- ☐ Avez-vous examiné les différentes possibilités de promotion de legs en faveur de votre organisation ?
- ☐ Votre organisation fait-elle appel à des dons de l'extérieur ?
- ☐ Chacun des domaines pour lequel vous recevez des dons cadre-t-il avec la mission de votre organisation et à ses grands objectifs ?
- ☐ Votre système de comptabilité générale est-il compatible avec les exigences des donateurs en matière de comptes-rendus ?

Septième section

Une compilation des récapitulatifs relatifs à la création de revenus

Cette compilation sera vraisemblablement de la plus grande utilité pour vérifier la qualité des dispositions existantes et, si besoin est, les améliorer. Elle vous montrera également comment apporter ces améliorations. Elle peut être utilisée de deux façons. En premier lieu, vous souhaitez sans doute, après avoir lu ce guide, estimer la qualité des activités de création de revenus de votre propre organisation, à moins que vous ne

l'ayez fait à la fin de chaque section. Si vous avez coché, à mesure de votre lecture, les cases des récapitulatifs, il vous est loisible à présent de procéder à une estimation globale. En second lieu, la compilation des récapitulatifs peut servir de questionnaire pour les cadres supérieurs de votre organisation, et les aider à juger de la qualité de votre approche dans le domaine de la création de revenus.



RÉCAPITULATIF : LES ORGANISATIONS D'EMPLOYEURS ET LA CRÉATION DE REVENUS

- ☐ Votre stratégie en matière d'affiliations repose-t-elle sur la recherche d'un maximum de revenus ou vise-t-elle à obtenir la représentativité de l'organisation ? Avez-vous une idée claire de cette question ?
- ☐ Savez-vous avec précision si vos activités de représentation et de défense doivent être interfinancées grâce aux prestations de services ?
- ☐ Adoptez-vous une approche purement commerciale de la fixation des prix des services, c'est-à-dire qu'ils doivent absolument être profitables ?
- ☐ La « resquille » pose-t-elle un problème majeur à votre organisation ?
- ☐ Avez-vous une idée claire de l'origine de votre avantage comparatif dans la prestation de services par rapport aux concurrents du secteur privé ?



RÉCAPITULATIF : LA RÉPARTITION ACTUELLE DES REVENUS

- ☐ Connaissez-vous exactement la part de vos revenus tirée des cotisations, services et autres sources ?
- ☐ Pensez-vous que la répartition actuelle de vos revenus est appropriée ?
- ☐ Pensez-vous que la répartition actuelle de vos revenus est viable à plus long terme ?
- ☐ Pouvez-vous dresser une liste, par secteur et par taille, des entreprises d'où proviennent vos revenus issus des cotisations ?
- ☐ Connaissez-vous les frais de fonctionnement annuels de votre organisation correspondant à la prestation des services inclus dans la cotisation ?
- ☐ Les cotisations des affiliés couvrent-elles les coûts des services précités ?
- ☐ Connaissez-vous le coût de la prestation de chacun des services que vous fournissez et savez-vous si vous réalisez un profit sur les services que vous proposez en sus du forfait offert aux affiliés ?
- ☐ Pouvez-vous dresser une liste des sources et du montant des revenus autres que ceux provenant des cotisations et de la prestation de services ?



RÉCAPITULATIF : OPTIMISER LES REVENUS ISSUS DES COTISATIONS

- ☐ Votre système de cotisations est-il transparent et perçu par les affiliés comme équitable ?
- ☐ Votre formule de calcul peut-elle être vérifiée ?
- ☐ Vos affiliés connaissent-ils vraiment les services qu'ils sont en droit de recevoir ou non ?
- ☐ Votre formule prévoit-elle une révision automatique en cas d'augmentation des coûts ?
- ☐ La grande majorité de vos revenus provient-elle d'un petit nombre d'affiliés ?
- ☐ Les compagnies complexes payent-elles des cotisations équitables, ou les activités du siège « dissimulent » elles celles des filiales ?
- ☐ Les services proposés aux affiliés sont-ils vraiment ceux souhaités et utilisés par une majorité d'entre eux ?
- ☐ Incitez-vous à payer rapidement les cotisations ?
- ☐ Avez-vous une réglementation régissant les admissions et les départs ?
- ☐ Les dispositions en matière de cotisation annuelle favorisent-elles votre flux de trésorerie et votre planification financière ?
- ☐ Les cotisations des fédérations sont-elles équitables ?
- ☐ Pouvez-vous tracer avec précision le profil de vos affiliés pour mieux connaître les points forts ou les faiblesses de votre représentativité ?
- ☐ Avez-vous une stratégie d'affiliation tendant à augmenter vos revenus dans les domaines où vous représentativité est déjà forte ?
- ☐ Avez-vous une stratégie d'affiliation visant à multiplier vos affiliés dans les domaines où votre représentativité est plus faible ?
- ☐ Avez-vous mis en place des processus permettant d'assurer la fidélisation des affiliés et de suivre leur roulement ?



RÉCAPITULATIF : DÉVELOPPER LES REVENUS PROVENANT DES SERVICES

- ☐ Pouvez-vous dresser une liste des points forts de votre organisation sur lesquels repose la prestation de vos services ?
- ☐ Tous les services que vous proposez cadrent-ils facilement avec la mission et les objectifs de votre organisation ?
- ☐ Tous vos services sont-ils rentables ?
- ☐ Votre stratégie de prestation de services à long terme prévoit-elle l'exploitation de services de deuxième et troisième génération dans les domaines qui sont les points forts de votre organisation ?
- ☐ Votre système vous permet-il de déterminer, parmi les services qui correspondent aux points forts de votre organisation, ceux qui seront le plus commercialisables et rentables ?
- ☐ Avez-vous actuellement recours à un système de sous-traitance ou de coentreprise pour fournir des services ?
- ☐ Êtes-vous sûr que vos partenaires en affaires rehaussent la réputation de votre organisation ?



RÉCAPITULATIF : LES AUTRES SOURCES DE FINANCEMENT

- ☐ Tirez-vous des revenus de la sponsoring ou de la promotion de produits ?
- ☐ Ces arrangements sont-ils équitablement ouverts à tous vos affiliés ?
- ☐ Chacun de ces arrangements renforce-t-il la bonne image de votre organisation ?
- ☐ Acceptez-vous de la publicité dans vos publications ou sur votre site Internet ?
- ☐ Avez-vous examiné les différentes possibilités de promotion de legs en faveur de votre organisation ?
- ☐ Votre organisation fait-elle appel à des dons de l'extérieur ?
- ☐ Chacun des domaines pour lequel vous recevez des dons cadre-t-il avec la mission de votre organisation et à ses grands objectifs ?
- ☐ Votre système de comptabilité générale est-il compatible avec les exigences des donateurs en matière de comptes-rendus ?

Huitième section

Ce que disent les gourous de l'entreprise

Une contribution du Professeur Stephen Lee, professeur au Henley Management College (Grande-Bretagne)

La présente section aborde quelques idées et concepts essentiels dont traitent les ouvrages consacrés à la création de revenus et à la gestion des relations avec les clients dans le contexte d'associations à but non lucratif ou professionnelles.

Comment créer des revenus dans une organisation d'employeurs : un défi particulier

Créer et entretenir de multiples sources de revenus au sein d'une organisation d'employeurs constitue en soi un défi particulier et majeur par rapport à la création de revenus dans un contexte commercial. Dans ce dernier cas, la recherche d'un maximum de revenus est intimement liée à l'accomplissement de la mission et à la viabilité à long terme de l'activité – c'est en fait la véritable raison d'être d'une entreprise.

En revanche, la mission d'une organisation d'employeurs est rarement assimilable à la recherche d'un maximum de revenus. Pour une entité de ce type, semblable à une organisation à but non lucratif, créer des revenus est un moyen de tendre vers une fin, mais jamais une fin en soi.

Dans le cas d'une organisation d'employeurs, dépendre d'une création de revenus mal gérée peut avoir des effets négatifs et amener des groupes de partenaires extérieurs à se tourner vers des organisations concurrentes moins commerciales, ou bien, sur le plan interne, elle peut provoquer des conflits entre les services s'agissant de la répartition des ressources entre les activités commerciales et celles de représentation.

Qui plus est, à l'encontre de ce qui se produit dans un contexte commercial, les activités à but non lucratif, qui caractérisent le statut juridique et normatif de la majorité des organisations d'employeurs, font qu'il faudra justifier et lutter contre de puissants adversaires internes pour obtenir des prélèvements sur les ressources limitées, destinées à la prestation de services et à

la représentation, et leur affectation à la création de revenus.

Il faut donc apporter un grand soin à la planification, la mise en œuvre et l'évaluation des campagnes de marketing et de vente.

Les recherches montrent que, trop souvent, les attributs non commerciaux de l'organisation liés à l'exécution de la mission sont en soi un facteur de manque de compréhension du processus de création de revenus. Il s'agit là d'une réalité indépendante de l'appui que doivent apporter à cette mission le conseil et la haute direction de l'organisation. Si cette difficulté n'est pas surmontée, les ressources nécessaires pour gérer efficacement de la création de revenus peuvent venir à manquer. Le risque de voir se perpétuer un cycle d'attitudes sceptiques porteur de performances médiocres est toujours présent.

Les dirigeants devront trouver un équilibre entre, d'une part, la satisfaction des besoins à court terme des affiliés et des autres publics créateurs de revenus et, d'autre part, la vigilance nécessaire pour éviter que la légitimité de l'organisation ne se trouve compromise par un éloignement de sa mission ou des effets négatifs pour sa réputation.

Il faut connaître et comprendre vos clients

Les affiliés, les clients qui optent pour les produits ou les services d'une organisation d'employeurs ainsi que les institutions qui leur fournissent des sources supplémentaires de financement doivent tous être considérés comme des clients de l'organisation, chacun ayant ses motivations propres qui correspondent à des besoins et à des prestations différentes.

Pour comprendre ce que les affiliés et les autres clients jugent utile dans leurs rapports avec votre organisation et y répondre efficacement, il importe de se concentrer sur **leurs** besoins et **leurs** préoccupations plutôt que d'imposer vos propres idées en la matière.

C'est là chose possible pour les responsables de la création de revenus grâce au concept, élaboré par Kohli et Jaworski (1990), **d'orientation du marché** qui engage, lors de l'activité de marketing initiale, toute l'organisation à promouvoir une optique ciblant la clientèle et la concurrence moyennant la mise en place d'une coordination interne interfonctionnelle de toutes les informations commerciales ou relatives aux clients/concurrents.

Cibler la clientèle signifie que l'organisation doit comprendre les besoins et les préoccupations de ses clients, et voir si elle peut, pour y répondre, donner une valeur ajoutée aux produits et services qu'elle propose. Dans une organisation d'employeurs, les avantages et les services additionnels offerts aux affiliés et aux non-affiliés sont souvent incorporels par nature, et ils sont étroitement liés à la qualité de l'interaction entre son personnel et les affiliés ou les clients. Il faut entretenir une culture de qualité des services appropriée, maintenir des systèmes permettant de garantir leur prestation et en évaluer les performances.

La satisfaction du client est un facteur essentiel de sa fidélisation, elle va de pair avec la viabilité à long terme des sources de revenus moyennant des programmes visant tant à multiplier les affiliés qu'à fidéliser les clients. Mais si les niveaux de satisfaction de la clientèle sont extrêmement différents, de quels clients doit-on se préoccuper davantage ?

La sagesse traditionnelle veut que les efforts de marketing se concentrent sur les affiliés ou sur les segments de clientèle faiblement satisfaits (très mécontents, mécontents ou sans opinion). Toutefois, les recherches de Jones et Sasser (1995) ont montré qu'en réalité ce sont les clients satisfaits ou très satisfaits dont l'engagement et la fidélité vis-à-vis de l'organisation sont importants, ils sont prêts soit à acquérir à nouveau des services, soit à plus payer pour les obtenir.

Des recherches portant sur des secteurs très variés ont fait apparaître nettement que dans le cas des clients les plus satisfaits (très satisfaits) par un produit ou un service, la probabilité qu'ils l'acquièrent à nouveau (ou veuillent un niveau supérieur) est jusqu'à six fois supérieure que ce n'est le cas pour les clients du niveau suivant (satisfaits). Cela signifie qu'en réussissant à rendre « très satisfaits » le pourcentage de clients et d'affiliés actuellement « satisfaits » par nos produits et nos services, nous pourrions transformer nos flux de revenus sans avoir besoin de chercher un seul nouveau client !

Cibler la concurrence exige que l'organisation connaisse les capacités et les aspirations, à court et à long terme, de ses concurrents. Comment établissent-ils la structure et le coût de leurs cotisations ? Quelles méthodes utilisent-ils pour encourager les affiliations et pour promouvoir les produits et services complémentaires destinés aux affiliés ou à des publics plus larges ?

Qui est le leader du marché dans notre domaine d'intérêt ou dans les différents secteurs d'activités où nous opérons ? Quelles sont ses résultats actuels et passés par rapport aux nôtres et à ceux de nos autres concurrents ?

Des organisations concurrentes de type différent opèrent-elles sur d'autres marchés générateurs de revenus, par exemple d'autres organisations d'employeurs, des cabinets de conseil en gestion, des associations professionnelles ou d'autres ONG et organisations à but non lucratif ?

Le personnel d'organisations à but non lucratif ou d'organisations d'employeurs considère la concurrence comme un mot inconvenant, mais si la gestion de la création de revenus est bien faite, les prestations aux affiliés ou l'offre de produits et services additionnels ne doivent pas se laisser dépasser par une concurrence innovante.

La **coordination interfonctionnelle** suppose que les organisations d'employeurs désireuses de gérer les stratégies de création de revenus comme il se doit doivent se structurer pour pouvoir mieux appréhender et partager les données concernant les clients et les concurrents, et réagir en conséquence aux besoins des clients.

D'un point de vue organisationnel, cela suppose et exige une intégration étroite de la fonction de marketing dans l'organisation, des relations internes positives entre les différents services qui partagent tous la même aspiration de contenter les affiliés/clients, et un recensement des besoins des clients en matière de planification stratégique et d'activités opérationnelles. Les stratégies de marketing internes correspondront aux plans de marketing externes en visant l'excellence dans la gestion des relations avec la clientèle.

Cette approche fondée sur l'orientation du marché peut transformer la nature de l'interaction entre les affiliés, les clients, les partenaires commerciaux et les donateurs existants ou potentiels. Plutôt que de faire connaître les besoins de l'organisation à d'autres qui pourraient souhaiter y répondre, l'approche fondée sur l'orientation du marché garantit que les besoins et les souhaits des affiliés, existants ou potentiels, sont exprimés

clairement et que l'offre de produits et services est conçue pour les satisfaire, voire aller au-delà.

Les transactions avec les affiliés sont rendues publiques et sont remplacées par des relations dont la qualité et la valeur se définissent moins en termes pécuniaires et plus en type de contacts (rapprochés ou distants, particulièrement actifs ou relativement latents).

La stratégie de ciblage des organisations d'employeurs reflétera par conséquent les différents besoins et valeurs auxquels répondent différents produits et services. Il n'y aura pas de réponse standard pour toutes les différentes catégories d'affiliés ou de clients. Des relations plus étroites et concrètes avec les affiliés et clients, existants ou potentiels, pourront alors s'établir sur la base d'échanges et de valeurs partagés.

Un engagement : fournir des services de qualité

Si la qualité du service consiste à « prêter des services excellents ou de très haut niveau eu égard aux attentes des clients » (Zeithamal et Bitner, 1996), tout écart entre les services réellement fournis et la perception qu'en a la clientèle aura son importance pour déterminer la fidélité et l'engagement à venir des affiliés/clients.

La qualité des services et la satisfaction des clients peuvent s'évaluer de plusieurs façons. La plus simple consiste à compter le nombre de réclamations pour chaque service, ou partie de service, offert. Bien entendu, il est vraisemblable que seuls les clients particulièrement concernés par ces services réclameront ou diront leur satisfaction, ce qui ne suffit pas pour comprendre les améliorations à leur apporter.

Parasuraman et coll. (1988) ont une approche plus élaborée et plus rigoureuse de l'évaluation de la qualité des services, ils ont répertorié quatre lacunes majeures (et une cinquième lacune globale) dans les services qui, réunies, constituent la somme des différences entre les services réellement fournis par l'organisation et leur perception par les bénéficiaires.

- Première lacune : *ne pas savoir ce qu'attendent les affiliés/clients*. Il s'agit de la différence entre les besoins réels des affiliés ou clients et la manière de gérer ces besoins.
- Deuxième lacune : *ne pas se servir du bon modèle de service*. Il s'agit de la différence entre la perception des besoins des affiliés ou clients et le niveau réel des services offerts.

- Troisième lacune : *ne pas atteindre le niveau de service fixé*. Il s'agit de la différence entre les spécifications du service et sa prestation réelle.
- Quatrième lacune : *lors de l'exécution du service ne pas atteindre le niveau promis*. Il s'agit de la différence entre les promesses de services faites aux affiliés ou clients et la qualité et le contenu réels des services fournis.

En utilisant le questionnaire d'enquête connu sous le nom de SERVQUAL, il est possible d'évaluer, à chaque étape de la prestation du service, les attentes en matière de qualité par rapport à la perception de la qualité du service reçu.

Le questionnaire d'enquête SERVQUAL, adapté et testé dans différents contextes commerciaux ou à but non lucratif, permet aux dirigeants de bien :

- suivre les tendances en matière de services
- comparer les différentes caractéristiques de chacun des services fournis et d'évaluer leur importance relative
- informer les futurs affiliés/clients ayant les mêmes intérêts en les groupant en fonction de leurs attentes en matière de services
- suivre et comparer les résultats de la totalité des services offerts
- établir des repères permettant de comparer les résultats des services entre les départements et/ou par rapport à la concurrence.

Cinq caractéristiques structurelles se dégagent comme facteurs importants dans l'atteinte (ou non) de la qualité voulue des services. Chacune sera un élément majeur dont il faudra tenir compte lors de l'examen, de la modification éventuelle ou de l'amélioration des techniques de marketing des organisations d'employeurs qui veulent générer davantage de revenus grâce à la satisfaction des affiliés et des clients :

- **Tangibilité** – la qualité des équipements matériels liés à la fourniture de services, le caractère approprié de l'environnement où est prêté le service, l'image donnée par le personnel, etc.
- **Fiabilité** – la mesure dans laquelle la prestation d'un service peut être indéfiniment reproduite selon les mêmes normes.
- **Réactivité** – la mesure dans laquelle les prestataires des services ont une attitude prospective en assistant la clientèle et sont prêts, si nécessaire, à accroître les prestations
- **Confiance** – la compétence, les capacités et la courtoisie de ceux qui fournissent les services
- **Empathie** – le degré d'attention portée individuellement aux affiliés/clients.

La segmentation des marchés et les besoins des consommateurs

On aime à penser qu'il est possible de traiter tous nos affiliés, clients et partisans à la même enseigne, mais nous avons déjà constaté que leurs besoins et leurs souhaits, au même titre que les prestations qu'ils jugent importantes, peuvent varier de façon spectaculaire. Faute de tenir compte de ces variations dans la présentation des services et les produits, on risque de perdre certains groupes de clients ou d'affiliés en adoptant une stratégie de marketing de masse.

De même, nous ne saurions prétendre satisfaire individuellement chaque client et espérer conserver une rentabilité, notamment lorsque la stratégie de fixation des cotisations varie suivant la solvabilité (des affiliés) et la gamme des prestations offertes (par les fournisseurs).

Il faut trouver un équilibre entre la viabilité financière et l'adaptation aux besoins personnels des clients. Cet équilibre peut être atteint grâce au concept dit de la segmentation du marché.

Kotler (1991) a défini la segmentation du marché comme « la tâche consistant à diviser le marché total (habituellement trop vaste pour être utilisé comme un tout) en segments aux particularités communes ».

Les organisations d'employeurs devront classer les affiliés en différents groupes de façon que les catégories les plus appréciables – en termes de création de revenus, de leur réputation ou d'influence auprès d'importants organismes partenaires – bénéficient d'un niveau de prestations approprié. Des organisations affiliées différentes appelleront et exigeront une attention différenciée ainsi qu'un traitement qui reflète leur importance pour l'organisation et assure leur fidélité et leur engagement à l'avenir.

Il sera tout aussi important pour les organisations d'employeurs d'établir une distinction entre les organismes (existants et potentiels) capables de faire régulièrement des dons substantiels et les autres. On pourra élaborer des stratégies différentes, des variantes de produits ou de services et des tactiques sur mesure pour garantir la satisfaction des besoins des clients et la rentabilité segment par segment.

Ailleurs, il importera de discerner avec précision les produits et services additionnels d'utilité pour les affiliés existants ou potentiels et les non-affiliés, et de déterminer dans quelle mesure chaque catégorie (ou sous-catégorie) est prête à payer pour

les obtenir. Il sera crucial de déterminer les produits et les services qui seront réservés aux affiliés, ainsi que la répartition des diverses enveloppes de prestations entre les différentes catégories ou groupes d'affiliés.

La segmentation commence par une analyse détaillée des besoins et des souhaits de la clientèle – affiliés, consommateurs de nouveaux produits et services ou partisans.

À partir de ces données, on peut identifier des « agrégats » aux besoins analogues au sein de groupes distincts d'affiliés, de clients ou de partisans existants et potentiels. On peut ensuite décider d'exploiter ces besoins en dosant des éléments de marketing spécifiquement conçus, segment par segment, qui incluront le développement des produits, les stratégies de fixation des prix, les canaux de distribution et les tactiques promotionnelles pour les produits tangibles, on y ajoutera les problèmes de la clientèle (qualité des services), les processus (gestion des chaînes de valeur) et les éléments concrets qui étayent les tactiques lorsque des services sont offerts.

La direction doit choisir les segments qui méritent d'être développés, elle devra trouver un équilibre entre les économies d'échelle, permises par des tactiques commerciales normalisées pour toute la clientèle, et les économies rendues possibles par un meilleur ciblage du marketing mix visant des groupes précis.

Qu'est ce qui fait un segment ?

Qu'il s'agisse d'un « agrégat » d'affiliés, de clients ou de partisans (existants ou futurs), certains critères fondamentaux doivent servir à évaluer le potentiel de chaque segment et à déterminer s'il sera ou non développé à fond, laissé à la concurrence ou tout simplement ignoré ou rejeté.

Mesurable La taille et les caractéristiques du segment doivent être facilement discernées et on doit pouvoir accéder de façon économe aux renseignements relatifs à sa nature.

Accessible Est-il possible de recenser les moyens permettant de se servir efficacement ce segment de manière économe ?
Pouvons-nous cibler ce segment à l'aide de tactiques de communication et de promotion ponctuelles qui suscitent une réaction de la part des clients et satisfassent le public ciblé ?

Substantiel	Le segment doit être viable : soit assez important en termes de volume de vente, soit assez petit, et offrir des marges bénéficiaires élevées qui justifient les coûts inhérents et le temps nécessaires à un développement distinct.
Approprié	En vue de protéger la réputation de l'organisation d'employeurs – son actif incorporel le plus précieux – les segments doivent être jugés en fonction de la mission et des objectifs généraux de l'organisation.
Viable	Les segments doivent être viables et stables pour venir en appui à une planification et une prévision de qualité. D'un point de vue normatif, il est de plus en plus important de centrer le choix et le développement sur les bons types de segments, ceux qui partagent des valeurs et des aspirations fondamentales communes.
Unique	Rien ne justifie une approche personnalisée si le segment ne répond pas de façon correcte aux exigences du marketing mix. En pareilles circonstances, on peut économiser des ressources, car même si les besoins des segments identifiés peuvent être distincts, le comportement d'achat du consommateur ne varie pas sensiblement au regard des produits, des prix, des sources ou des offres promotionnelles.

Comportementale	Il s'agit de la segmentation en fonction des prestations offertes aux clients, de la fidélité à une marque ou d'autres facteurs – comportement d'achat supérieur, moyen ou inférieur.
Psychologique	Il s'agit de la segmentation en fonction des intérêts, prédispositions et horizons culturels des publics visés. Dans les marchés de consommation, la segmentation psychographique est devenue une méthode très efficace d'analyse des styles de vie qui permet de comprendre des motivations spécifiques.

Dans le contexte d'activités à but non lucratif, les recherches montrent qu'on peut appliquer une bonne partie des critères élaborés pour la segmentation des marchés de consommateurs aux motivations des membres d'une organisation et au comportement en matière d'achat.

De plus, les critères ci-après – basés initialement sur des aspects de l'activité industrielle tels que la taille, le type de fonction, le volume des achats et le type de produit – doivent être pris en compte, puis recoupés avec les caractéristiques comportementales des services habilités à décider ou des services d'achats concernés. On établit ainsi une segmentation hybride qui reflète à la fois le type d'entreprise jugée susceptible d'apporter un appui ou de s'affilier et la manière de hiérarchiser les décisions d'achat (Bonoma et Shapiro, 1983).

Les critères de segmentation

Bien que les critères de segmentation varient en fonction du marché et des grands groupes de clients, la majeure partie des options peut se classer comme suit :

Démographique	Par âge, sexe, évolution de la structure familiale, revenus et activité.
Géographique	Traditionnellement, il s'agit d'un outil brut, mais lorsqu'il fait intervenir la géo-démographie, il permet de bien cibler le niveau de vie et les indicateurs de styles de vie, couplés à la situation géographique.

Démographique

Type d'industrie	Quelles industries faut-il cibler ?
Taille de l'entreprise	Le coût des catégories de cotisations doit-il être établi en fonction de la taille de l'entreprise ? La conception du produit doit-elle refléter la taille de l'entreprise ?
Emplacement	Le ciblage doit-il être déterminé en fonction de critères géographiques ?

Variables de fonctionnement

Technologie	Certaines technologies sont-elles importantes pour satisfaire la clientèle ?
Situation de l'utilisateur	Fera-t-il une utilisation intensive, moyenne ou faible des services projetés ?
Optique du consommateur	Les clients potentiels ou existants sont-ils intéressés par tous nos produits et nos services ou seulement par quelques-uns ?

Approches en matière d'achats

Critères d'achats	Les organisations ciblées achètent-elles en fonction du prix, de la qualité, du volume ou de considérations liées aux services ? Quelle est l'importance respective des avantages corporels ou incorporels ?
-------------------	---

Caractéristiques personnelles

Fidélité	Doit-on élaborer des propositions distinctes pour les clients fidèles ?
Conformité	Les valeurs d'une marque et la réputation des publics visés ont-elles une incidence sur la segmentation ?

Ce bref examen des ouvrages qui répertorient les grandes stratégies utilisées par les organisations d'employeurs pour créer des revenus à l'aide des systèmes d'affiliation, de l'offre de produits ou de services supplémentaires et de dons est nécessairement de nature partielle. Si vous souhaitez en savoir plus sur les possibilités existantes et sur les recherches qui sous-tendent une approche plus structurée de la création de revenus, consultez la neuvième section consacrée à divers ouvrages complémentaires, elle vous orientera dans vos lectures.

Neuvième section

Divers ouvrages et liens relatifs à la création de revenus et aux organisations d'employeurs

Livres et articles sur la création de revenus

Babakus E. & Boller G. W. 1992. "An empirical assessment of the SERVQUAL scale". *Journal of Business Research*. 24. 253-68.

Berry L. L. 1987. "Service marketing is different". *Business*. 30. 2. 24-9.

Bonoma T.V. & Shapiro B. V. 1983. *Segmenting the industrial market*. Lexington. Lexington Books.

Bruce I. 1995. "Do not for profits value their customers and their needs?" *International Marketing Review*. 12.4. 77-84.

Churchill G. A. & Suprenant C. 1982. "An investigation into the determinants of customer satisfaction". *Journal of Marketing Research*. 19 491-504.

Druker P. 1990. *Managing the non-profit organization*. Oxford. Butterworth Heinmann.

Glyn W. J. & Barnes J. G. 1995. (eds.) *Understanding service management*. Chicester Wiley.

Haley A. T. 1968. "Benefit segmentation: a decision orientated research tool". *Journal of Marketing*. 32. 3. 30-35.

Jones T. O. & Sasser W. E. 1995. "Why satisfied customers defect". *Harvard Business Review*. 11. 88-99.

Kohli & Jaworski 1990. "Market orientation: the construct, research propositions and managerial implications". *Journal of Marketing*. 54. 4. 1-18.

Kotler P. & Andreasen A. 1991. *Marketing for non-profit organizations*. New Jersey. Prentice Hall.

Kotler P. & Levy S. 1969. "Broadening the concept of marketing". *Journal of Marketing*. 33.1. 10-15.

Levit T. 1981. "Marketing intangible products and product tangibles". *Harvard Business Review*. 59. 5. 94-102.

Lovecock C. H. & Weinberg C. B. 1990. *Public and non-profit marketing*. 2nd Edition San Francisco. The Scientific Press.

Mindak W. A. & Bybee H. M. 1971. "Marketing's application to fundraising". *Journal of Marketing*. 35. 2. 13-18.

Nichols J. E. 1991. *Targeted fundraising*. Illinois. Precept Press.

Nichols J. E. 1995. "Developing relationships with donors". *Fundraising Management*. August 18. 19-47.

Nicosia F. & Wind Y. 1977. "Behavioural models of organizational buying processes". In Nicosia F. & Wind Y. (eds.) *Behavioural models of market analysis: foundations for marketing action*. Hinsdal. Dryden Press. 96-120.

Palmer A. 1994. *Principles of service marketing*. Maidenhead. McGraw Hill.

Parasuraman A., Zeithaml V. A. & Berry L. L. 1988. "SERVQUAL: a multiple item scale for measuring consumer perceptions of service quality". *Journal of Retailing*. 64. 1. 12-40.

Porter M. 1985. *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. New York. Free Press.

Resnik A. J. & Turney P. B. B. 1979. "Marketers turn towards counter segmentation". *Harvard Business Review*. 57. 5. 100-106.

Sargeant A. 1999. *Marketing management for non-profit organizations*. Oxford. Oxford University Press.

Sargeant A. & Stephenson H. 1997. "Corporate giving: targeting the likely donor". *Journal of Non-profit and Voluntary Sector Marketing*. 2. 1. 64-79.

Schlegelmilch B. B. 1979. "Targeting of fundraising appeals". *European Journal of Marketing*. 22. 31-40.

Shapiro B. P. 1988. "What the hell is "market orientated?" *Harvard Business Review*. 11. 119-25.

Smith S. M. & Beik. L. L. 1982. "Market segmentation for fundraisers". *Journal of the Academy of Marketing Science*. 10. 3. 208-16.

Smith W. R. 1956. "Product differentiation and market segmentation as alternative marketing strategies". *Journal of Marketing*. 21. 3. 3-8.

Tynan A. C. & Drayton J. 1987. "Market segmentation". *Journal of Marketing Management*. 2. 3. 301-35.

Wilson R. M. S., Gilligan C. & Pearson D. J. 1994. *Strategic marketing*. London. Management. Butterworth Heinemann.

Zeithaml V. A. and Bitner M. J. 1996. *Services marketing*. New York. McGraw Hill.

Livres et guides sur la création de revenus et les organisations d'employeurs (ou des organisations analogues)

De Silva, S.	<i>Employers' organizations in Asia in the twenty first century</i> . BIT, Bangkok, 1996.
González Marroquín	<i>Guide to management of entrepreneurial organizations</i> . BIT, Costa Rica, 1997.
New Zealand Employers' Federation	<i>Seminar on the financing of employer organizations</i> . BIT, Genève, non daté.
O'Brien, J. F.	<i>Organizing Information Services in Employers' Federations</i> . BIT, Genève, 1991.
Organisation internationale des employeurs	<i>The Service Role of Employers' Organizations</i> . OIE, Genève, 2002.
Organisation internationale du Travail	<i>Rapport du colloque international du BIT sur l'avenir des organisations d'employeurs</i> , BIT, Genève, 1999.
Organisation internationale du Travail	<i>Les organisations d'employeurs face aux défis actuels posés au monde des affaires</i> , BIT, Genève, 2003
Van Voren, E.:	<i>Making and Keeping Members – Direct Communication for Employers' Organizations</i> . BIT, Genève, 2001.

Sites Internet utiles

Le Bureau des activités pour les employeurs du Bureau international du Travail (ACTEMP)

www.ilo.org/actemp

ACTEMP (le Bureau des activités pour les employeurs du BIT) maintient des contacts étroits avec les organisations d'employeurs dans tous les États membres de l'Organisation. Le Bureau opère à partir du siège du BIT à Genève et par le biais d'un réseau de spécialistes des organisations d'employeurs intégrés dans différentes équipes techniques, disséminées dans le monde. ACTEMP a pour tâche de veiller à ce que les ressources de l'OIT soient accessibles aux organisations d'employeurs et de tenir l'OIT constamment informée de leurs vues, préoccupations et priorités. ACTEMP favorise une coopération internationale entre les organisations d'employeurs et dirige un programme d'activités dans le monde entier.

Il est possible d'entrer en contact avec ACTEMP par l'intermédiaire des organisations d'employeurs nationales – les employeurs accèdent ainsi aux meilleures informations disponibles relativement au développement des ressources humaines, aux relations professionnelles et à nombre d'autres sujets liés à l'emploi et au marché du travail.

Le Bureau dirige aussi un programme de coopération technique qui aide les organisations d'employeurs de pays en développement et de pays dont l'économie est en transition vers une économie de marché. Ces activités s'effectuent principalement dans le cadre de projets financés par des fonds d'aide au développement provenant de pays donateurs.

Le site Internet d'ACTEMP comporte des liens avec les sites d'organisations d'employeurs nationales de chaque pays membre de l'OIT.

L'Organisation internationale des employeurs (OIE)

www.ioe-emp.org

Depuis sa création en 1920, l'Organisation internationale des employeurs (OIE) est reconnue comme la seule organisation qui représente, au niveau international, les intérêts des entreprises dans les domaines de la politique du travail et de la politique sociale. Aujourd'hui, elle compte 139 organisations nationales d'employeurs de 134 pays.

L'OIE a pour mission de promouvoir et de défendre les intérêts des employeurs dans les instances internationales, notamment auprès de l'Organisation internationale du Travail (OIT). À cette fin, elle œuvre pour que les politiques du travail et les politiques sociales internationales favorisent la viabilité des entreprises et soient porteuses d'un environnement propice à leur développement et à la création d'emplois. Elle fait en même temps office de secrétariat du Groupe des employeurs lors de la Conférence internationale du Travail de l'OIT, du Conseil d'administration du BIT et de toutes les autres réunions concernant l'Organisation.

Pour faire entendre la voix des entreprises, aux niveaux national et international, l'OIE est activement engagée dans la création et le renforcement des capacités des organisations d'employeurs, notamment dans les pays en développement et dans les pays en transition vers une économie de marché.

Sites Internet où trouver les études de cas sur les organisations d'employeurs mentionnées à la cinquième section de ce guide

- www.ecop.org.ph
- www.jamaicaemployers.com
- www.cbi.co.uk
- www.ema.co.nz
- www.ibec.ie

Autres sites Internet

- Center for International Private Enterprise (CIPE) (Centre pour l'entreprise privée internationale) www.cipe.org

Le Center for International Private Enterprise est une mine de renseignements concernant le développement des capacités des associations d'entreprises.

- http://www.oxfam.org.uk/what_you_can_do/give_to_oxfam/legacy/how.htm#3

Un guide utile pour gérer les donations et les legs.

- www.fdncenter.org

Une liste complète des sources nationales et internationales de dons provenant de fondations ou d'organisations sises aux États-Unis.

