NHO | LO Norway

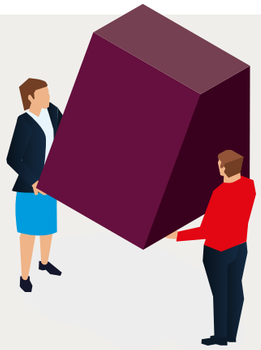
LE DIALOGUE SOCIAL ORGANISATION

Comment constituer des organisations robustes

Les piliers d'une organisation robuste

Pour constituer une organisation il faut une approche systématique. On peut le voir comme une pyramide à trois étages où chaque étage repose sur la robustesse de l'étage inférieur.

PAGE 4



Étape par étape
Constituer votre organisation

PAGE 6

Plus forts ensemble :
Recruter dans le monde

Une organisation ne sera jamais plus forte que les membres qui la composent. Les stratégies de recrutement peuvent varier d'un pays à l'autre mais trois experts du Ghana, de Norvège et de Tunisie sont d'accord sur un point : la meilleure façon de recruter des travailleurs pour votre syndicat est de les rencontrer.

PAGE 8

Organiser les entreprises

« Une organisation ne sera jamais plus forte que les membres qui la composent. » C'est également vrai pour les employeurs. Ce que recherche une entreprise dans un syndicat peut changer selon les secteurs, l'époque et les pays mais certains conseils sont toujours valables.

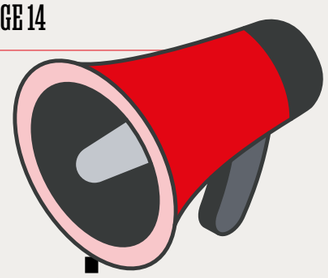
PAGE 12

Éducation et formation

Des représentants formés et compétents sont un atout pour les organisations d'employeurs et de travailleurs. Le dialogue social se passe mieux si les deux parties connaissent le cadre juridique et sont d'accord sur les règles.

PAGE 14

22 Mobiliser pour organiser



Capitaliser sur vos forces et votre mandat

Les organisations d'employeurs et de travailleurs représentent de nombreux membres et secteurs. Vos membres vous donnent la possibilité et le mandat de défendre vos causes pour chercher à influencer les décideurs.

PAGE 16

Avantages pour les membres

De nombreux syndicats disposent d'un « fonds d'assurance » pour leurs membres. Les premiers syndicats sont nés de coopératives commerciales organisant plusieurs fonds pour leurs membres, basés sur le principe d'assistance mutuelle.

PAGE 19

À faire ou à éviter

Comment composer et maintenir des organisations de travailleurs robustes, indépendantes et efficaces ? C'est une longue histoire dont voici une version courte.

PAGE 20

Des organisations robustes comme piliers de la démocratie

Le travail décent et une productivité élevée sont des éléments cruciaux pour les employeurs et les syndicats. Les deux parties ont besoin d'organisation pour avoir un certain pouvoir de négociation et pour promouvoir leurs intérêts. Le recrutement et les négociations sont clé pour accomplir leur mission et sont aussi des piliers de la démocratie. Par le travail d'organisation sont apprises les valeurs du collectif et de la prise de décisions. Par la négociation les outils de dialogue, de négociation et de compromis.

Un monde du travail organisé se base sur un respect mutuel et une répartition juste entre capital et travail dans chaque entreprise. Les entreprises font partie de toutes les sociétés. Les syndicats locaux s'unissent en confédérations nationales, les employeurs s'organisent de la même façon et les partenaires sociaux deviennent des facteurs importants de développement de la société.

Les organisations syndicales sont des « laboratoires de la démocratie », enseignant des compétences vitales de dialogue, de compromis et de prise de décisions collective. En participant aux activités du syndicat ou de l'organisation d'employeurs, on apprend à gérer les intérêts divergents, à obtenir un consensus, à s'engager dans une négociation constructive – des compétences essentielles dans toute démocratie fonctionnelle.

L'Histoire nous montre que les pays disposant d'organisations d'employeurs et de travailleurs robustes tendent à avoir des démocraties plus stables et une répartition plus juste des ressources. Les pays nordiques en sont la meilleure preuve, avec un dialogue social établi entre organisations de travailleurs, d'employeurs et les gouvernements capital pour constituer des États-providence fonctionnels et réduire les inégalités.

Lorsque l'espace civique se réduit et que le dialogue organisé s'effondre, bien souvent le chaos s'ensuit. Nous l'avons constaté récemment. Lorsque l'agitation augmente et que la confiance dans les institutions diminue, il est reconnu que les organisations démocratiques sont importantes pour surveiller la bonne gouvernance et les prestations sociales ainsi que pour une résolution pacifique des conflits. Le potentiel des organisations de travailleurs et d'employeurs est plus fort que celui d'autres groupements d'intérêt pour bien organiser et servir de pilier de la société.

La pandémie a également souligné la nécessité d'avoir des organisations et un dialogue structuré. Dans les pays disposant d'organisations de travailleurs et d'employeurs robustes, nous avons constaté une meilleure coordination des mesures d'urgence et une meilleure protection des intérêts des entreprises comme des travailleurs. Ces organisations ont contribué à négocier l'aide d'urgence, prévenir les licenciements massifs et assurer la sécurité sur le lieu de travail.

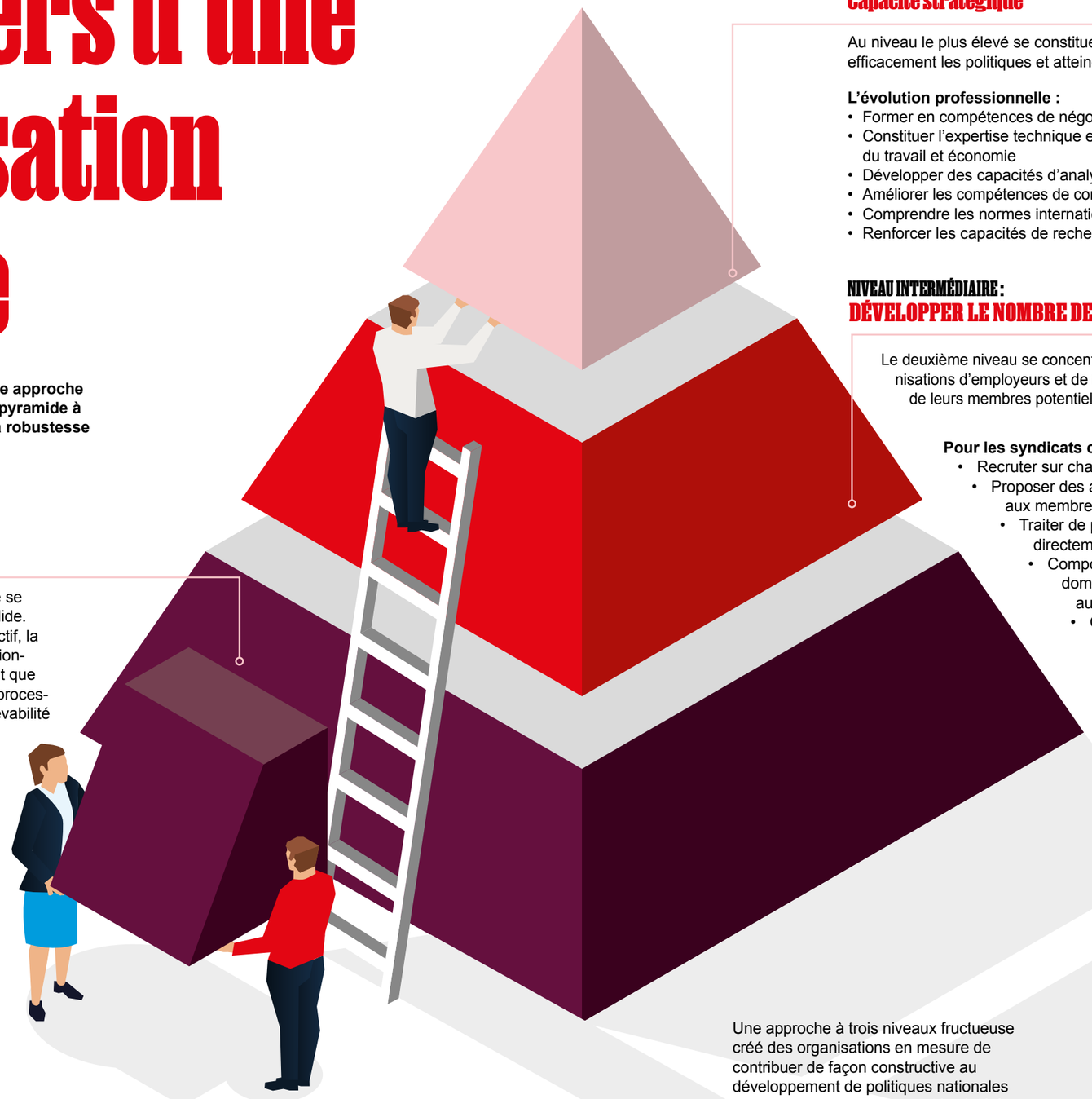
Alors que les défis mondiaux se multiplient – des inégalités en augmentation au changement climatique – nous avons plus que jamais besoin de nos structures institutionnelles. Elles donnent le cadre permettant de négocier la transition juste, de gérer les perturbations technologiques et d'assurer que la croissance bénéficie à tous.

La route vers un monde du travail meilleur passe surtout par le travail patient de constitution et d'entretien d'organisations robustes et démocratiques pouvant représenter les intérêts des employeurs et des travailleurs par un dialogue et des négociations en continu.

Cette brochure explique comment composer systématiquement des organisations démocratiques, représentatives et efficaces pour atteindre notre objectif commun : un monde du travail meilleur.

Les piliers d'une organisation robuste

Pour constituer une organisation il faut une approche systématique. On peut le voir comme une pyramide à trois étages où chaque étage repose sur la robustesse de l'étage inférieur.



LA BASE : Cadre juridique et organisationnel

À la base de toute organisation qui fonctionne se trouve un fondement juridique et structurel solide. Cela inclut des statuts clairs définissant l'objectif, la structure de gouvernance et les règles opérationnelles de l'organisation. L'OIT insiste sur le fait que ces structures formelles devront assurer des processus démocratiques, la transparence et la redevabilité aux membres.

- **Les éléments clé à ce niveau incluent :**
- Un enregistrement juridique en bonne et due forme ; la conformité avec la législation nationale
- Des structures organisationnelles claires aux niveaux local et national
- Des procédures électorales démocratiques aux postes clé des conseils d'administration
- Des systèmes de gestion financière transparents
- Des processus de prise de décisions bien définis
- Un secrétariat professionnel pour le soutien administratif
- Des règles claires pour l'éligibilité et les obligations des membres

NIVEAU SUPÉRIEUR : Capacité stratégique

Au niveau le plus élevé se constituent l'expertise technique et la capacité stratégique pour influencer efficacement les politiques et atteindre les objectifs organisationnels. Pour cela il faut investir dans :

L'évolution professionnelle :
- Former en compétences de négociation
- Constituer l'expertise technique en droit du travail et économie
- Développer des capacités d'analyse de politique
- Améliorer les compétences de communication et plaidoyer
- Comprendre les normes internationales du travail
- Renforcer les capacités de recherche

Les capacités stratégiques :
- Élaboration et analyse des politiques
- Relations avec les médias et communication publique
- Constitution de coalitions avec d'autres organisations
- Réseautage et coopération internationales
- Plaidoyer sur base d'éléments probants
- Planification et mise en œuvre stratégiques

NIVEAU INTERMÉDIAIRE : DÉVELOPPER LE NOMBRE DE MEMBRES

Le deuxième niveau se concentre sur la composition et le maintien d'une base solide de membres. Les organisations d'employeurs et de travailleurs tirent légitimité et pouvoir de la représentation d'une part importante de leurs membres potentiels. Il faut pour cela des efforts en continu pour recruter et garder des membres.

Pour les syndicats cela signifie :
- Recruter sur chaque lieu de travail
- Proposer des avantages directs aux membres
- Traiter de préoccupations liées directement au lieu de travail
- Composer des structures par domaine répondant aux besoins locaux
- Communiquer régulièrement avec les membres
- Former les délégués syndicaux locaux

Pour les organisations d'employeurs, cela signifie :
- Montrer clairement la proposition de valeur pour l'entreprise
- Plaider pour de meilleures conditions cadres pour les entreprises
- Fournir les services pertinents aux membres
- Créer des opportunités de réseautage
- Proposer expertise et directives sur les relations et le droit du travail
- Soutenir les membres lors de négociations collectives
- Consulter régulièrement les entreprises

Une approche à trois niveaux fructueuse créé des organisations en mesure de contribuer de façon constructive au développement de politiques nationales en représentant efficacement les intérêts de leurs membres – l'objectif ultime des institutions de dialogue social.

Avoir une base solide de membres fournit des ressources financières (cotisations) et la légitimité nécessaire pour s'exprimer avec autorité dans les processus de dialogue social. L'efficacité organisationnelle ne porte pas seulement sur les structures formelles et les capacités techniques – il s'agit également de représentation démocratique et de légitimité réelles. Les organisations doivent s'assurer qu'elles représentent vraiment les intérêts de leurs membres plutôt que de se déconnecter de la base.

L'OIT souligne qu'un succès à tout niveau renforce les autres niveaux. Une capacité technique forte contribue à attirer et garder les membres ; une base large de membres fournit des ressources pour constituer une expertise ; des structures organisationnelles solides assurent le maintien des deux sur le long terme.

Les organisations doivent travailler en continu aux trois niveaux, une faiblesse à un niveau minant l'efficacité de l'ensemble. Une évaluation et un renouvellement réguliers à chaque niveau assurent que l'organisation reste pertinente et efficace dans la représentation des intérêts de ses membres dans le dialogue social national.

Source : Le dialogue social tripartite au niveau national : guide de l'OIT pour une meilleure gouvernance

Étape par étape
Constituer votre organisation

1. Structure de gouvernance

Établir une structure de gouvernance claire avec trois composantes principales :

- Assemblée des membres : L'autorité ultime et bénéficiaire des activités de l'organisation
- Conseil : Également appelé comité ou conseil exécutif, présidé par le président de l'organisation
- Directeur général : nommé par le Conseil pour gérer les opérations au quotidien

2. Cadre constitutionnel

Élaborer une constitution présentant :

- Structures et procédures démocratiques pour la prise de décisions.
- Mécanismes de contrôle des décideurs.
- Transparence dans la prise de décision et la communication avec les membres.
- Mesures pour prévenir la domination de tout groupe ou faction.

3. Principes d'adhésion

Assurer une adhésion volontaire et non-discriminatoire :

- Adhérer aux Conventions 87 et 98 de l'OIT stipulant que l'adhésion doit être strictement volontaire.
- Éviter la discrimination raciale, religieuse, ethnique ou de genre.

4. Enregistrement légal

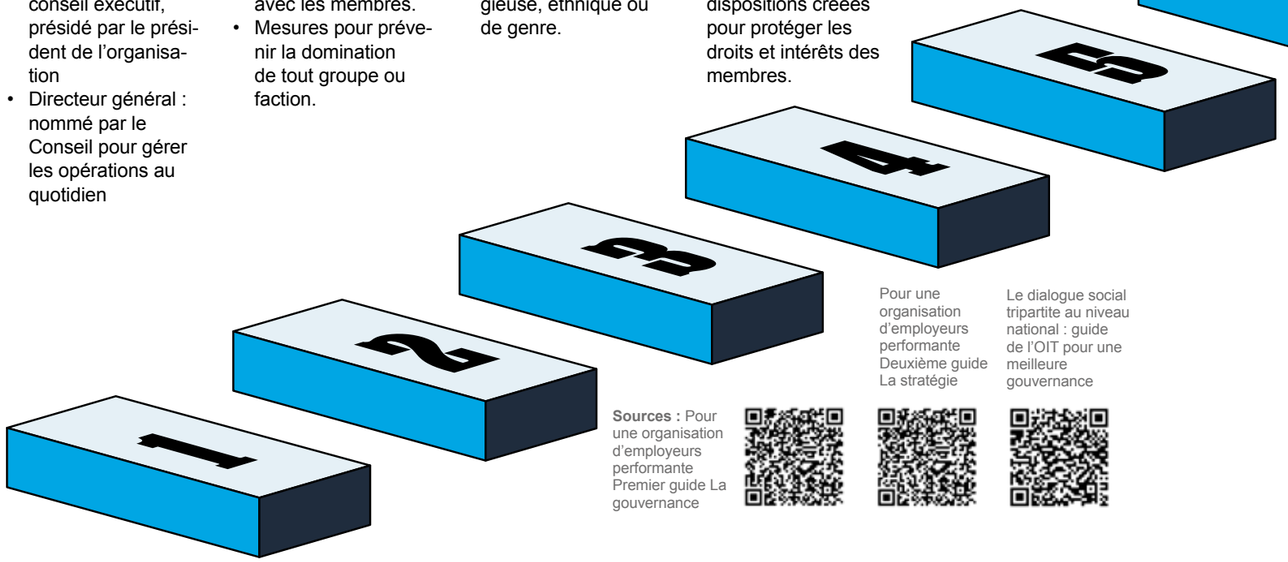
Enregistrer l'organisation conformément au cadre juridique d'application :

- Suivre les réglementations nationales s'appliquant aux organisations sans but lucratif.
- Assurer la conformité avec les dispositions créées pour protéger les droits et intérêts des membres.

5. Planification stratégique

S'engager dans la planification stratégique :

- Examiner les raisons d'être de l'organisation.
- Définir des stratégies clé pour apporter une valeur aux membres.
- Fixer des objectifs et élaborer des plans de travail.



Sources : Pour une organisation d'employeurs performante Premier guide La gouvernance

Pour une organisation d'employeurs performante Deuxième guide La stratégie

Le dialogue social tripartite au niveau national : guide de l'OIT pour une meilleure gouvernance

6. Participation active des membres

Mettre en place des processus clairs pour la participation des membres :

- Définir comment les membres seront représentés à l'Assemblée des membres.
- Créer des mécanismes pour l'élection ou la confirmation de membres du Conseil.
- Assurer que la voix des membres est entendue lors de prise de décisions clé.

7. Participation active des membres

Mettre en place des processus clairs pour la participation des membres :

- Définir comment les membres seront représentés à l'Assemblée des membres.
- Créer des mécanismes pour l'élection ou la confirmation de membres du Conseil.
- Assurer que la voix des membres est entendue lors de prise de décisions clé.

8. Collaboration et représentation

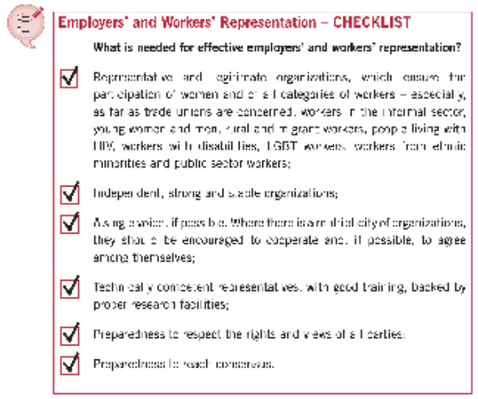
Nourrir les relations avec les parties prenantes pertinentes :

- Participer au dialogue social avec les organisations de travailleurs et d'employeurs ainsi que les représentants du gouvernement pertinents.
- Envisager de participer à des structures tripartites conformément aux recommandations de l'OIT.

9. Respect des normes internationales

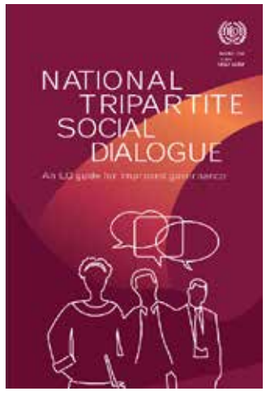
Aligner les principes et activités de l'organisation sur les normes internationales du travail :

- Adhérer aux conventions de l'OIT, en particulier celles portant sur la liberté d'association et les conventions collectives.
- Soutenir la mission de l'OIT visant à promouvoir le travail décent pour tous.


Employers' and Workers' Representation – CHECKLIST

What is needed for effective employers' and workers' representation?

- Representative and legitimate organizations, which ensure the participation of women and all categories of workers – especially, as far as trade unions are concerned, workers in the informal sector, young women and men, rural and migrant workers, people living with HIV, workers with disabilities, LGBT workers, workers from ethnic minorities and public sector workers;
- Independent, strong and stable organizations;
- Acting unitary, if possible. Where there is a multiplicity of organizations, they should be encouraged to cooperate and, if possible, to agree among themselves;
- Technically competent representatives, with good training, backed by proper research facilities;
- Preparedness to respect the rights and views of all parties;
- Preparedness to reach consensus.



Le dialogue social tripartite au niveau national : guide de l'OIT pour une meilleure gouvernance

Création d'une institution tripartite : Suggestion de règlement intérieur

Vous partez de zéro ? L'OIT propose une série de ressources pour les organisations dans le monde du travail. Dans un guide utile par exemple les parties peuvent trouver des libellés concrets pour le texte fondateur d'une organisation tripartite, par exemple un Conseil Consultatif du travail.

Plus forts ensemble : Recruter dans le monde

Une organisation ne sera jamais plus forte que les membres qui la composent. Les stratégies de syndicalisation peuvent varier d'un pays à l'autre mais trois experts du Ghana, de Norvège et de Tunisie sont d'accord sur un point : la meilleure façon de recruter des travailleurs pour votre syndicat est de les rencontrer.

« Aller voir les membres potentiels et leur parler des avantages d'une adhésion au syndicat, comme des salaires justes et le fait d'avoir une organisation qui peut vous défendre », dit Richmond Dormanya Chofile, Président National Jeunesse de TUC Ghana.

Chofile est chargé de recruter des membres pour les syndicats affiliés au Trades Union Congress Ghana.

« Certaines entreprises nous permettent de discuter avec des membres potentiels sur le lieu de travail. Si ce n'est pas possible, on les rencontre après », dit-il.

Chofile invite souvent des membres potentiels à des réunions informelles et leur dit de venir avec un ami. « Et de dire à l'ami de venir avec un autre ami », ajoute-t-il avec le sourire.

Il crée un groupe WhatsApp après les réunions où ceux qui le souhaitent peuvent continuer à discuter de sujets d'intérêt.

« Je partage des vidéos et notes vocales sur le travail syndical, l'histoire des syndicats et leurs succès ».

Il est en contact actuellement avec un groupe de jeunes enseignants. « J'ai 45 membres du groupe WhatsApp et 20 d'entre eux ont déjà adhéré au syndicat ».

Les enseignants sont une profession dont il est proche, travaillant comme comptable dans une école et membre du syndicat Teachers and Educational Workers Union.

Recruter avec le sourire

En Norvège, Bjarne Lagesen, conseiller à la Confédération norvégienne des syndicats (LO), lit avec intérêt les commentaires de Chofile sur le recrutement.

> « Je partage des vidéos et notes vocales sur le travail syndical, l'histoire des syndicats et leurs succès. J'ai 45 membres du groupe WhatsApp et 20 d'entre eux ont déjà adhéré au syndicat ».
>
> Richmond Dormanya Chofile, Président National Jeunesse TUC Ghana

« Le contact personnel est clairement le moyen de recrutement le plus efficace, » dit-il.

Son conseil est d'aborder tout le monde avec ouverture et sourire : « Tous ceux que vous rencontrez sont différents, mais vous pouvez les aborder de la même manière : avec le sourire ».

Lagesen souligne qu'il faut croire en son mouvement. « Si vous croyez vraiment à votre projet ou ce que fait votre organisation pour changer la vie des gens, l'enthousiasme sera contagieux et incitera d'autres à adhérer à votre organisation. »

Les gens ont tendance à bien aimer et faire confiance aux personnes auxquelles ils s'identifient. Autre conseil de Lagesen : tenter d'inciter ceux de la même profession, secteur d'étude ou tranche d'âge à recruter dans leur cercle.

Les réseaux sociaux permettent de cibler un public large à un prix financier et humain relativement faible mais Lagesen souligne : « Même si les réseaux sont efficaces, ils ne doivent pas remplacer le contact humain. »

Lagesen est également d'accord avec Chofile : il faut travailler dur pour recruter de nouveaux membres et vous essuierez de nombreux refus. « Le recrutement, la syndicalisation, c'est construire des relations et impliquer les gens. Cela demande patience et endurance et un réel intérêt pour les personnes que vous voulez recruter. »

Contacts sur le lieu de travail

Mongi Smaili, expert au département des études et de la documentation de l'Union Générale Tunisienne du Travail (UGTT) fait part d'expériences semblables à celles de Lagesen et Chofile, notant que le recrutement vers son syndicat se fait surtout par contact interpersonnel.

« Les syndicats sur le lieu de travail encouragent l'adhésion pendant des réunions syndicales, des grèves ou lors de contacts individuels », dit Smaili.

Photo: Nina Monsen/LO

« L'activisme syndical et le recrutement occupent une bonne partie de mes week-ends et soirées, mais ça en vaut la peine », dit Richmond Dormanya Chofile, Président National Jeunesse de TUC Ghana

> « Si vous croyez vraiment à votre projet ou ce que fait votre organisation pour changer la vie des gens, l'enthousiasme sera contagieux et incitera d'autres à adhérer à votre organisation.

Bjarne Lagesen, Confédération norvégienne des syndicats (LO)

Photo: Martin Guttormsen Slørdal/LO Media

De la même façon les syndicats sectoriels ou régionaux se tournent vers des sites ou entreprises sans structures syndicales pour les aider dans la syndicalisation.

« L'initiative peut aussi venir des travailleurs eux-mêmes qui prennent contact avec les syndicats sectoriels ou régionaux pour une aide à la mise en place de syndicats locaux ».

Le syndicat régional de Tunis, membre de l'UGTT, mène en ce moment une campagne sur les réseaux sociaux pour sensibiliser les travailleurs à l'adhésion syndicale. Le syndicat montre les résultats de négociations et d'actions par de courtes vidéos de deux minutes.

« L'adhésion à l'UGTT se fait en général sur le lieu de travail. Le bureau national envisage de créer une application qui permettrait aux travailleurs d'adhérer et de payer leurs cotisations en ligne », indique Smaili.

Photo: Johanne Hovland

> « Le bureau national envisage de créer une application qui permettrait aux travailleurs d'adhérer et de payer leurs cotisations en ligne.

Mongi Smaili, Union Générale Tunisienne du Travail (UGTT)

Pourquoi adhérer à un syndicat ?

Un syndicat n'est pas seulement une collectivité, il donne également soutien et sécurité à chaque membre. Un sondage norvégien montre que la raison la plus citée pour adhérer à un syndicat est que les travailleurs veulent aide et soutien s'ils font face à des problèmes sur le lieu de travail. De plus, beaucoup soulignent que les syndicats font un travail important pour les travailleurs et qu'il est important d'être syndiqué. Quatre syndicalistes sur dix ont été recrutés par un délégué syndical ou un collègue, c'est-à-dire sur le lieu de travail, alors que 30% indiquent avoir été recrutés au niveau étudiant. Ces raisons sont-elles valables dans votre pays ?

Source: Nergaard, K. (2020). Holdninger til fagorganisering. Fafo-rapport 33-2020. Oslo: Fafo

Photo: Trond Isaksen

La patrouille estivale en Norvège

La patrouille estivale est une campagne annuelle organisée depuis 1985 par la Confédération norvégienne des syndicats (LO). L'objectif est d'assurer que les jeunes travailleurs démarrent leur vie active du bon pied. Tous les étés près de 500 jeunes délégués syndicaux et jeunes engagés auprès de LO rencontrent des jeunes intérimaires sur leur lieu de travail. Il s'agit d'une campagne de syndicalisation et d'information ciblant les jeunes travailleurs. Lorsque les écoles et universités sont fermées pendant l'été, de nombreux jeunes ont leur premier emploi.

La patrouille estivale informe les jeunes de leurs droits et devoirs au travail, comme l'importance d'un contrat écrit, le droit aux heures supplémentaires payées, l'utilisation d'équipement de sécurité et la fiche de paie. Cette initiative contribue à des conditions de travail plus justes et plus sûres pour les jeunes travailleurs.

G à dr : Alisar Alkader, Snorre Rein, Shawn Figueroa.

Syndiquer l'entreprise

« Une organisation ne sera jamais plus forte que les membres qui la composent. » C'est également vrai pour les employeurs. Ce que recherche une entreprise dans un syndicat peut changer selon les secteurs, l'époque et les pays mais certains conseils sont toujours valables.

1. Proposition de valeur

Communiquer clairement la valeur de l'organisation pour les membres potentiels. Ils vont se demander « Qu'est-ce que j'y gagne ? ». La cotisation sera comptée parmi tous les autres coûts de l'entreprise. La valeur est-elle supérieure à l'investissement ? Assurez vous de communiquer des résultats concrets et montrez comment votre organisation influe sur les conditions cadres pour ses membres. Les avantages et services aux membres doivent être mis en avant.

2. Approche ciblée

Connaissez votre public. Quels sont leurs soucis et défis ? Cartographiez et analysez les entreprises et secteurs membres potentiels. Adaptez vos messages aux différents secteurs et à différentes tailles d'entreprises. N'oubliez pas que vos membres actuels peuvent être vos meilleurs ambassadeurs.

3. Services aux membres

Mettre en place les services sur base des besoins des membres. Ils peuvent être collectifs ou individuels. Les avantages dans une organisation d'employeurs apporteront une valeur concrète, un soutien à la croissance de l'entreprise et traiteront de défis spécifiques au secteur. Voici quelques exemples :

Plaidoyer et représentation : représenter les intérêts des membres auprès du gouvernement et organes de réglementation sur des questions de droit du travail, politiques fiscales, réglementation commerciale et normes d'emploi. Influencer et fixer les normes de l'industrie, aider les membres à s'aligner sur les meilleures pratiques.

Soutien juridique et conformité : guider sur le droit du travail, les réglementations santé et sécurité, les questions de conformité. Donner accès à des ressources comme des listes, modèles et outils pour s'y retrouver dans un paysage réglementaire complexe, s'assurer que les membres remplissent toutes les conditions juridiques.

Opportunités de réseautage : accueillir des événements de réseautage, des ateliers et conférences réunissant représentants du secteur, du gouvernement et penseurs. Donner accès à des groupes spécialisés au sein de l'organisation en fonction du secteur et de la région pour promouvoir la collaboration et l'échange de bonnes pratiques.

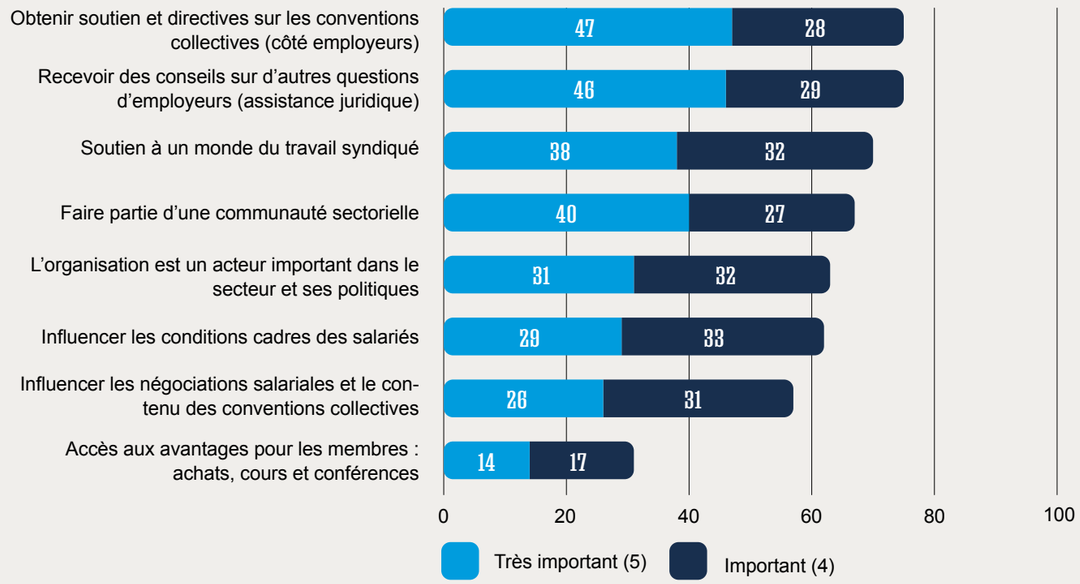
Formation et évolution : Proposer une évolution professionnelle dans le leadership, les RH, la négociation et la conformité. Fournir des certifications reconnues et des opportunités d'apprentissage que les membres peuvent utiliser pour construire leur réputation organisationnelle et leur expertise.

Soutien aux relations de travail : soutien à la négociation et soutien pour gérer les négociations collectives et relations de travail. Proposer une médiation ou guider la résolution de conflits entre direction et salariés.

Information et connaissances : fournir des aperçus spécifiques au secteur, des prévisions économiques et analyses de marché permettant aux membres de prendre des décisions informées. Donner accès à des données sur les étalons du secteur en matière de salaires, avantages, productivité et autres indicateurs clé d'étalonnage.

Économies et accès exclusif : partenariats avec des prestataires de service pour donner aux membres des réductions sur les assurances, les formations, les services juridiques et plus. Donner accès en avant-première ou en exclusivité à de nouveaux outils, rapports ou événements donnant aux membres un avantage sur les non-membres.

Figure 5.1 Raisons d'adhérer à une organisation d'employeurs. N = 1030. Sondage auprès d'entreprises en 2020/2021. Pourcentages.



Source: Kristin Alsos, Kristine Nergaard og Elin Svarstad: Arbeidsgiverorganisering og tariffavtaler Fafo-rapport 2021:07.

Crédibilité accrue de la marque : donner un cachet ou une reconnaissance que les membres peuvent montrer, renforcer leur crédibilité et leur engagement vis-à-vis des normes du secteur. Proposer des prix ou programmes de certification reconnaissant les membres pour leur leadership, l'innovation ou l'engagement pour les meilleures pratiques.

4. Communication et accueil des membres

Assurez-vous d'avoir un système d'intégration professionnel des nouveaux membres et un système de suivi robuste. Il est important d'avoir un contact régulier avec les membres et de leur rappeler souvent pourquoi ils sont membres. Des canaux de communication efficaces et des mécanismes pour l'implication des membres sont la clé du succès.

Source: Pour une organisation d'employeurs performante
Premier guide La gouvernance

Source: Pour une organisation d'employeurs performante
Deuxième guide La stratégie

Pourquoi devenir membre d'une organisation d'employeurs ?

Une confédération d'employeurs n'est pas seulement une partie prenante au débat public, elle fournit des services, du soutien et des connaissances à ses membres. Dans un sondage réalisé par l'institut de recherche FAFO, les cadres et dirigeants d'entreprise ont indiqué que les deux facteurs d'adhésion les plus importants étaient le conseil et le soutien pour les conventions collectives et les aspects juridiques du statut d'employeur. Ces raisons sont-elles valables dans votre pays ?

Éducation et formation

Des représentants formés et compétents sont un atout pour les organisations d'employeurs et de travailleurs. Le dialogue social se passe mieux si les deux parties connaissent le cadre juridique et sont d'accord sur les règles.

Pour les organisations d'employeurs comme de travailleurs, cela signifie avoir l'expertise technique et les compétences de négociation pour participer aux discussions de politique et aux négociations collectives.

Le renforcement des capacités est surtout important pour les entreprises de petite taille qui n'ont peut-être pas l'expertise en interne. En renforçant les capacités techniques des organisations d'employeurs, elles pourront mieux répondre aux besoins et préoccupations de tous leurs membres, des multinationales aux petites entreprises.

Investir dans l'éducation et la formation ne bénéficie pas seulement aux employeurs eux-mêmes mais à l'efficacité globale du dialogue social. Permettre aux délégués syndicaux de se former et diffuser l'information régulièrement peut être un très bon investissement pour l'entreprise. Lorsque toutes les parties sont bien informées et équipées pour participer efficacement, les résultats sont plus susceptibles d'équilibrer les intérêts des travailleurs, des employeurs et du public plus largement. C'est la base pour des politiques et réglementations durables et bénéfiques à tous sur le marché du travail.

> « Rien n'est plus néfaste à une consultation et coopération efficaces que des parties prenantes mal préparées ou n'ayant pas le mandat nécessaire pour discuter des questions examinées.

Le dialogue social tripartite au niveau national : guide de l'OIT pour une meilleure gouvernance

Photo: Hansa Borg

Jan Mæhre, délégué syndical à Hansa Borg et Kjerstin Jordell, directrice d'usine, travaillent bien ensemble.

La direction apprécie les délégués syndicaux bien formés

La direction de la brasserie norvégienne Hansa Borg estime qu'il est important et utile d'avoir des délégués syndicaux bien formés, connaissant en profondeur les lois et réglementations du travail.

« Les délégués syndicaux jouent un rôle important pour défendre les droits des travailleurs et maintenir une bonne coopération. Selon nous, une compréhension commune des règles du jeu dans le monde du travail donne lieu à une coopération fructueuse et efficace entre direction et délégués syndicaux.

Des délégués syndicaux bien formés font de nous de meilleurs cadres. Cela exige que nous soyons attentifs et assure que nous menons nos affaires conformément aux règles. Nous avons ainsi pu traverser des processus exigeants sans turbulence » explique la directrice d'usine Kjerstin Jordell.

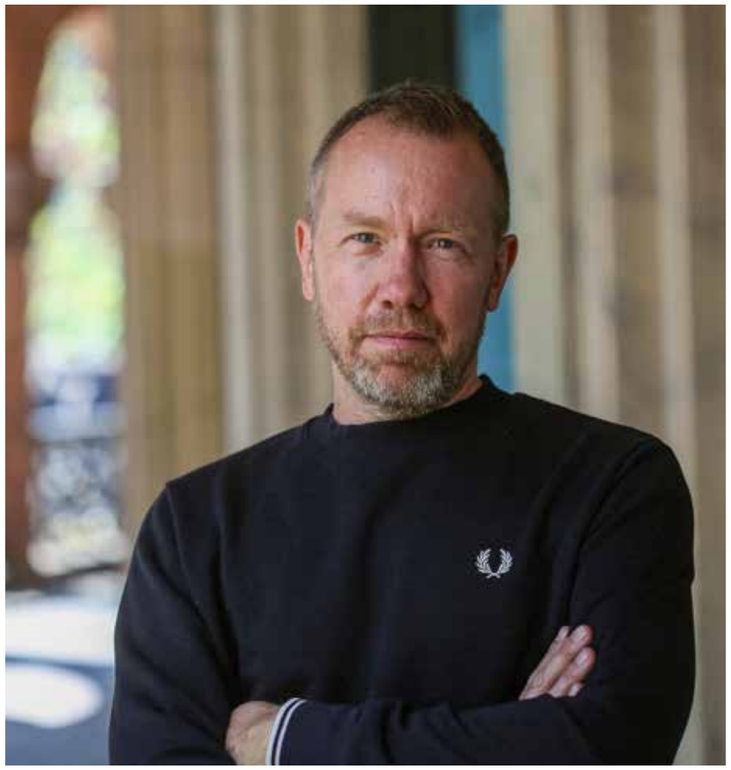


Photo: Siw Pessar

Jonas Bals est conseiller à LO et écrivain. Bals a suivi une formation d'ouvrier en peinture d'historien à l'Université de Copenhague. Il est l'auteur de plusieurs livres. Il a publié en 2022 « Le délégué syndical », un manuel de syndicalisation et de renforcement des organisations.

Nous devons nous former et former les autres

La syndicalisation est l'outil du peuple pour l'appropriation et le changement social. Pour la plupart de ceux qui ne sont pas propriétaires fonciers, qui n'ont pas une grande fortune ou un portefeuille d'actions, le pouvoir de syndicalisation est le seul contre-pouvoir à celui du capital.

La force d'une organisation repose surtout sur son nombre de membres mais elle dépend aussi de la connaissance. Si les membres d'une organisation connaissent leurs objectifs et la raison de leur syndicalisation, le chemin vers le pouvoir et l'influence n'est pas long.

Plus de pouvoir permet d'atteindre des objectifs comme : des salaires plus élevés et des horaires décents (par les syndicats), l'accès à l'eau potable, à l'entretien et à des services publics efficaces (par des associations locales), une éducation de qualité (par des organisations étudiantes ou d'enseignants et autres), l'égalité des droits (groupements de femmes et autres).

La plus grande erreur que peut commettre une organisation est de trop se professionnaliser et de trop gérer du haut vers le bas. Une bonne organisation implique ses membres. Les syndicats, les partis politiques, les groupements d'intérêt sont autre chose que des lobbies ou groupes de réflexion qui ne sont là que pour ceux qui peuvent payer leurs services. La beauté réside aussi dans la diversité des organisations basées sur leurs membres, le fait qu'on peut y discuter, avoir des désaccords mais dans le même temps obtenir beaucoup pour les membres lorsqu'ils se mettent d'accord sur une cause commune.

Les mouvements populaires ont au cours de l'Histoire créé la démocratie de la base et vers le haut. La démocratie n'est pas une grande idée abstraite. La démocratie c'est lorsque des gens ordinaires s'unissent pour agir. En résumé, une organisation est composée de gens ordinaires qui accomplissent l'extraordinaire.

Tout le monde y gagne

Le dialogue social bipartite vise à améliorer le monde du travail. C'est aussi une formation à la démocratie. Un comportement démocratique doit être appris, de préférence très tôt. Les principaux partenaires sociaux norvégiens – LO et NHO – ont mis en place un programme de formation pour les élèves du secondaire sous forme de jeu. Ce jeu où tout le monde gagne vise à améliorer la compréhension et la compétence sur le monde du travail et le modèle norvégien du dialogue social.
Le jeu souligne qu'en tant que membre d'une organisation vous bénéficiez d'assistance et de sécurité et cela enseigne aux jeunes la valeur d'être membre d'une organisation ou d'un syndicat.

Dans les trois étapes du jeu, les élèves apprennent les défis et conflits liés au monde du travail ; l'interaction entre salariés et employeurs, syndicats et organisations ainsi que la coopération tripartite. Les étudiants doivent collaborer pour résoudre des défis comme trouver un emploi, embaucher ou licencier des salariés, négocier des salaires, s'organiser, résoudre des conflits au point mort.

https://www.vinnvinnspillet.no/

Capitaliser sur vos forces et votre mandat

Les organisations d'employeurs et de travailleurs représentent de nombreux membres et secteurs. Vos membres vous donnent la possibilité et le mandat de défendre vos causes pour chercher à influencer les décideurs.

Tenter d'influencer les politiques et législations est la raison d'être des organisations de travailleurs. Une organisation d'employeurs ou de travailleurs démocratique et représentative a le devoir et la crédibilité pour influencer les décideurs afin d'obtenir un monde du travail meilleur.

Développer les capacités de plaidoyer
Les organisations de travailleurs peuvent renforcer leur influence politique en développant des capacités de plaidoyer robustes.

1. Identifier et trier par priorité les questions importantes pour les membres

La meilleure façon d'identifier les questions préoccupant les membres est de leur poser la question. Cela présuppose cependant que les membres comprennent bien quelles sont ces questions. En suivant les débats publics d'actualité et en étant ouverts sur le programme parlementaire du gouvernement vous pourrez présenter des alternatives pertinentes à vos membres.

2. Cibler vos efforts

Rappelez-vous qu'une organisation qui aurait 47 priorités de plaidoyer n'en a aucune. Vos priorités doivent être guidées par ce qui est important pour la mission de votre organisation, pertinent pour une part significative des membres, ce qui implique des politiques, lois ou réglementations (plutôt que des questions sporadiques ou ad hoc), ce qui donne de bonnes chances de succès à votre lobbying, pourra être soutenu en public par vos membres et alliés etc… Concentrez-vous sur ce que votre organisation peut influencer. Une modification de la constitution n'est pas forcément la bonne cible.

Qu'est-ce que la représentation ?

Dit simplement, la représentation consiste à influencer ou à soutenir quelque chose ou quelqu'un. Lorsque nous parlons de représentation ou de pressions dans le contexte d'une organisation d'employeurs, nous pensons généralement à des activités visant à influer sur la politique des pouvoirs publics, il s'agit d'actions conçues pour influencer les lois, les réglementations, les décisions judiciaires, l'attitude générale et l'approche des partis politiques.

Définition de l'OIT :
Pour une organisation d'employeurs performante Troisième guide La représentation

3. Qui vous soutient, qui s'oppose à vous – analyse pour chaque question

Afin de préparer une campagne par question prioritaire, vous devrez comprendre à quel niveau de soutien et d'opposition s'attendre et d'où cela viendra. Cette analyse vous permettra d'élaborer vos arguments de base et d'être plus efficace lorsque vous prévoirez les détails de la campagne. Une fois que vous aurez identifié ceux qui probablement vous soutiendront ou s'opposeront à vous, vous pourrez établir une liste de toutes les solutions susceptibles d'être proposées – même celles qui seront inacceptables pour vos membres.

4. Rédiger des documents clé pour faire pression

Les questions prioritaires doivent être formulées et soutenues par des documents convaincants portant votre stratégie de plaidoyer. Elles doivent pouvoir être expliquées facilement et simplement à tous types de publics mais également avoir une profondeur d'argumentation permettant de faire face aux argumentaires les plus féroces. Dans le guide de l'OIT, « la note d'information stratifiée » est recommandée comme la meilleure pratique.

« C'est bon, vous m'avez convaincu. Maintenant allez-y, mettez la pression.

Franklin D Roosevelt
32e Président des Etats-Unis
1882 – 1945

Renforcer le dialogue social

L'OIT insiste sur l'importance du dialogue social pour renforcer l'influence politique. En participant à des structures tripartites regroupant les travailleurs, les employeurs et les gouvernements, votre organisation fait partie du débat public et peut utiliser ces arènes et le dialogue social pour promouvoir le bien-être commun et pour traiter de questions sociales et économiques.

Sources OIT : Pour une organisation d'employeurs performante Troisième guide La représentation
OIT : Dialogue social : à la recherche d'une voix commune

Première strate – **LES QUESTIONS CLÉS :**
Une liste simple des questions de représentation prioritaires.
Deuxième strate – **L'AMORCE :**
Pour chaque question une description d'une ou deux phrases conçue pour accrocher l'attention.
Troisième strate – **LES FACTEURS CLÉS** :
Des facteurs clés pouvant être expliqués rapidement pour appuyer l'argumentaire.
Quatrième strate – **LE SOMMAIRE DE LA QUESTION :**
Une description d'une ou deux pages concernant la question, les faits majeurs, les principaux points de vue des détracteurs et les solutions proposées.
Cinquième strate – **LE DOSSIER DÉTAILLÉ SUR LA QUESTION :**
Une analyse complète et approfondie.

5. Élaborer des tactiques de campagne détaillées pour chaque question

Il vous faudra pour chaque question figurant au programme de plaidoyer élaborer un plan de campagne, interne et externe, présentant la question lors des différentes étapes, détaillant les différentes interventions que vous proposez, répartissant la responsabilité des actions et spécifiant qui coordonne l'activité globalement. Le plan de campagne devra être très détaillé mais aussi pouvoir s'adapter.
Une stratégie média pourra être une part importante de la campagne.

6. Mesurer le succès et le communiquer à vos membres

Prévoir un examen annuel de vos questions prioritaires, une révision régulière de votre note d'information stratifiée et un réexamen en continu de vos tactiques de campagne. Impliquez et communiquez avec vos membres et les parties prenantes.

Ces conseils viennent du Guide de l'OIT :
Pour une organisation d'employeurs performante, Troisième guide La représentation. Ces conseils s'appliquent cependant à toute organisation basée sur ses membres et travaillant le plaidoyer.

Pour en savoir plus, voir des listes et des conseils concrets :

Analyse PEST du plaidoyer

L'analyse PEST est un cadre utilisé pour analyser le macro-environnement stratégique externe dans lequel opère une organisation. PEST est un acronyme pour les facteurs :

Politiques
Economiques
Sociologiques et
Technologiques.

Les facteurs PEST jouent un rôle important dans les opportunités de création de valeur d'une stratégie. Ils sont souvent cependant hors du contrôle de l'organisation et sont donc vus comme des menaces ou des opportunités. Les facteurs macro-économiques varient d'un continent, d'un pays ou d'une région à l'autre. Il faut donc mener une analyse PEST au bon niveau d'agrégation. Dans un pays où les différences régionales sont importantes, elle pourra se faire au niveau régional. Le tableau donne des exemples de facteurs PEST typiques.

Pour en savoir plus:

Le programme Ambassadeurs de NHO

Il s'agit d'une initiative visant à renforcer notre influence politique par les voix et exemples de PDG et cadres de haut niveau dans nos entreprises membres.

Les politiques prennent de nombreuses décisions affectant le quotidien d'un entrepreneur, sur par exemples les taxes et réglementations etc… Il est donc important que les politiques comprennent quels sont les impacts de leurs décisions sur les entreprises. En Norvège, seuls 14% des parlementaires ont cependant une expérience du secteur privé. Il est donc important de nouer des relations entre politiques et chefs d'entreprise et d'assurer que ces derniers puissent faire entendre leur voix dans les médias. C'est là un objectif principal du programme Ambassadeurs de NHO.

Avant des élections nationales et locales nous organisons des sessions de formation dans tous les bureaux régionaux de NHO pour les dirigeants de nos entreprises membres. Nous les appelons les ambassadeurs de l'entreprise. Nous choisissons 10 à 12 participants de différents secteurs qui bénéficient d'une introduction aux relations politiques et médiatiques et de formations pratiques. Avec cette formation, les ambassadeurs seront mieux préparés à faire du plaidoyer au nom de l'entreprise, pouvant faire entendre leurs voix dans les médias, rencontrant des politiques et développant leurs relations politiques. Une autre session à succès est celle où politiques et journalistes rencontrent les ambassadeurs pour discuter de leur vie professionnelle et comment ils envisagent le rôle de l'entreprise. L'objectif est d'avoir une meilleure compréhension du rôle de chacun.

Après la formation, les ambassadeurs sont invités à participer aux activités de nos bureaux régionaux, à rencontrer les politiques et à faire entendre leur voix dans les médias.

Photo: Ålgård offset

Les 11 premiers dirigeants d'entreprise du programme Ambassadeurs de NHO. Les participants ont bénéficié d'un aperçu exhaustif de questions et de politiques clés pour NHO.

Le PDG d'Ålgård Offset, Gaute Jakobsen, a participé à une réunion des Ambassadeurs de NHO à l'automne. « J'ai beaucoup appris de cette réunion, surtout parce que j'ai mieux compris NHO et son travail. Je travaille activement avec les médias au niveau local pour souligner nos conditions cadres. Pour notre entreprise ce sont surtout les prix élevés de l'électricité qui posent problème. La presse locale et régionale en a fait mention. »

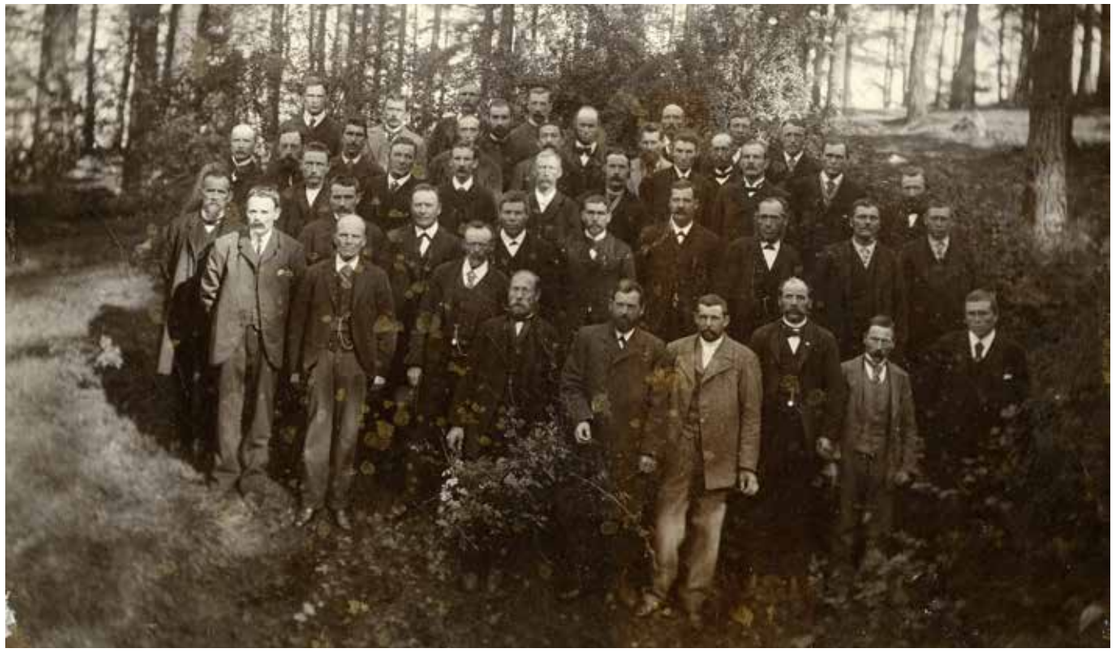


Photo : Inconnu/Arbeiderbevegelsens arkiv og bibliotek (Bilbiothèque et archives du mouvement des travailleurs)

Membres du fonds maladie du syndicat des travailleurs de la brasserie Kristiania en excursion en 1895.

Avantages pour les membres

Le rôle principal d'un syndicat est de représenter les intérêts des travailleurs vis-à-vis des employeurs et de l'État, sur les salaires et conditions de travail.

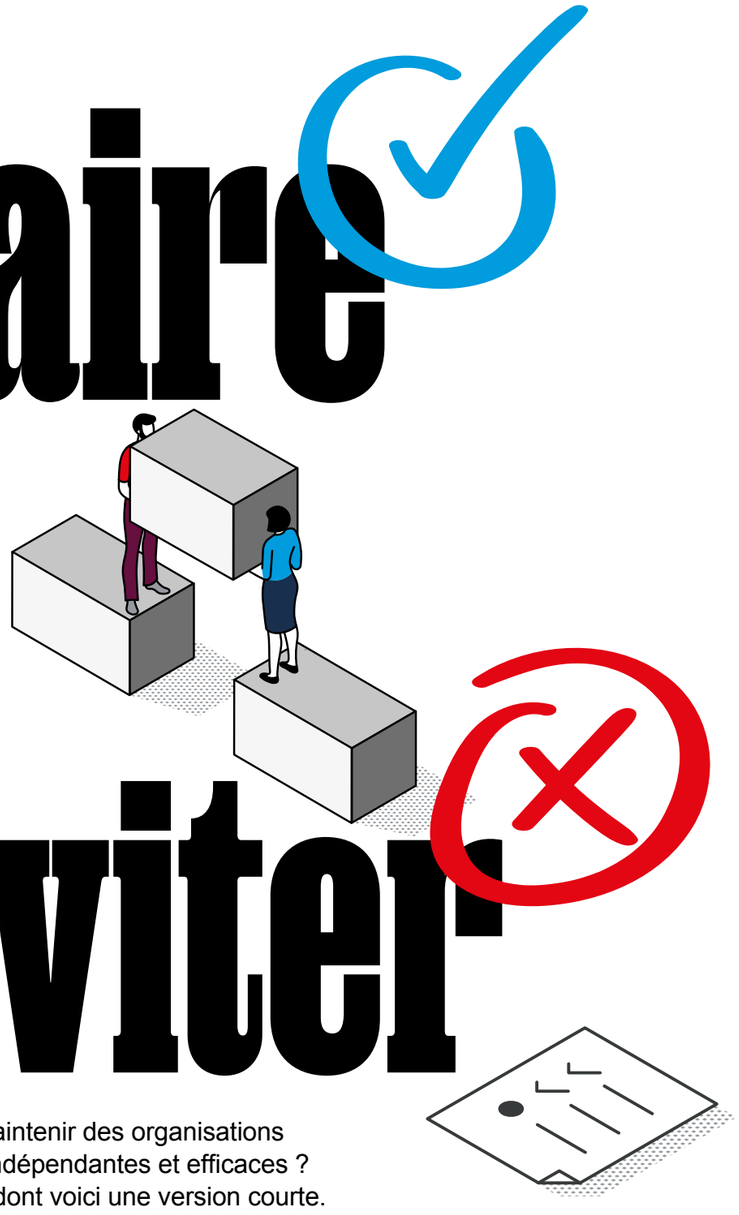
De nombreux syndicats ont en outre inclus des éléments de « fonds d'assurance » pour leurs membres. Les premiers syndicats sont nés de coopératives commerciales organisant plusieurs fonds pour leurs membres, basés sur le principe d'assistance mutuelle. En cas de maladie, de décès ou autre situation de crise, le fonds conjoint ou la caisse commune de la coopérative pouvaient couvrir les dépenses, que ce soit pour des funérailles ou une compensation salariale en période de chômage.

Certains de ces fonds sont nés durant les premières campagnes de syndicalisation des travailleurs en Norvège entre 1850 et 1852. L'objectif était d'assurer une sécurité financière en cas d'accident et dans les situations précaires typiques de la vie de nombreux travailleurs à une époque sans filet de sécurité ou État-providence.

De nombreuses organisations de travailleurs ont fondé divers types d'associations de consommateurs ou coopératives leur permettant d'obtenir des marchandises moins chères. Celles-ci se sont transformées en mouvements coopératifs plus larges hors de l'économie de marché. En Norvège aujourd'hui l'État-providence a repris la plupart des domaines couverts au préalable uniquement par les fonds coopératifs mais les syndicats proposent toujours des avantages à leurs membres. LO a son propre programme appelé « LO favour ». C'est un programme d'avantages pour les membres de syndicats affiliés à LO et il donne à ses membres accès à un certain nombre d'avantages. Avec plus d'un million de membres, LO peut négocier de bonnes affaires sûres dans le domaine de la vie privée des membres.

LO favour propose des avantages en termes d'assurance, de vacances, de prêts et services bancaires et d'assistance juridique.

À faire et à éviter



Comment composer et maintenir des organisations de travailleurs robustes, indépendantes et efficaces ? C'est une longue histoire dont voici une version courte.

À FAIRE

Assurez-vous d'avoir une base solide

Certains les adorent, d'autres moins, mais quoiqu'il arrive les procédures sont importantes. Assurez vous des procédures et une représentation.

Soyez des partenaires constructifs

En tant que partenaires sociaux vous ne serez pas toujours d'accord, parfois en conflit. Mais évitez les attaques sournoises – n'oubliez pas, vous serez assis à la même table à plusieurs occasions.

Faites le compromis

Parfois il faut perdre un peu pour gagner. Pour une victoire à long terme, vous devrez peut-être faire des concessions en chemin.
Les salariés peuvent proposer productivité et obligation de paix. Les employeurs des salaires plus élevés ou de meilleurs avantages.

Restez dans votre sphère

Concentrez-vous sur les questions que vous pouvez influencer. Remettre en cause qui a été le meilleur président ou des réglementations conformes au droit international, c'est de l'énergie perdue.

La soupe – plus importante qu'il n'y parait

Lorsqu'on recrute des membres ou qu'on engage un dialogue, se retrouver autour d'un repas peut briser la glace. Parfois les gens ont besoin d'une raison de venir ou de participer, et le bol de soupe peut être une telle raison.

Faites de votre organisation un atelier politique

Les organisations de travailleurs sont des laboratoires du développement démocratique, un forum d'apprentissage important permettant aux individus d'améliorer leurs compétences et connaissances. En proposant un forum inclusif et sûr à vos membres, vous générez les leaders de demain.

À EVITER

Mobilisation ne rime pas avec syndicalisation

La mobilisation peut être le point de départ de transformations politiques. À moins cependant de capter, cibler et nourrir cette mobilisation systématiquement, elle peut donner lieu à beaucoup d'engagement sur Facebook et rien de plus.

Évitez la rigidité

Les procédures et une certaine bureaucratie sont nécessaires, mais trop de l'une ou l'autre rend les organisations rigides et inefficaces. La bureaucratie peut être un frein à la prise de décisions. Ceux qui s'accrochent à leur position pour des raisons personnelles peuvent endommager la légitimité de l'organisation, en externe comme en interne.

Vos membres ne sont pas acquis

Les organisations de travailleurs doivent rester en contact avec la base – leurs membres. Si vos politiques sont trop abstraites ou sans lien avec le quotidien de vos membres travailleurs ou cadres d'entreprise, vous perdrez leur soutien.

N'allez pas trop vite en besogne

Tenter d'obtenir un accord trop vite ou trop insister sur l'unanimité peut donner lieu à des blocages. Il en va de même pour les accords plus cosmétiques que réels.

Ne vous en remettez pas aux financements extérieurs

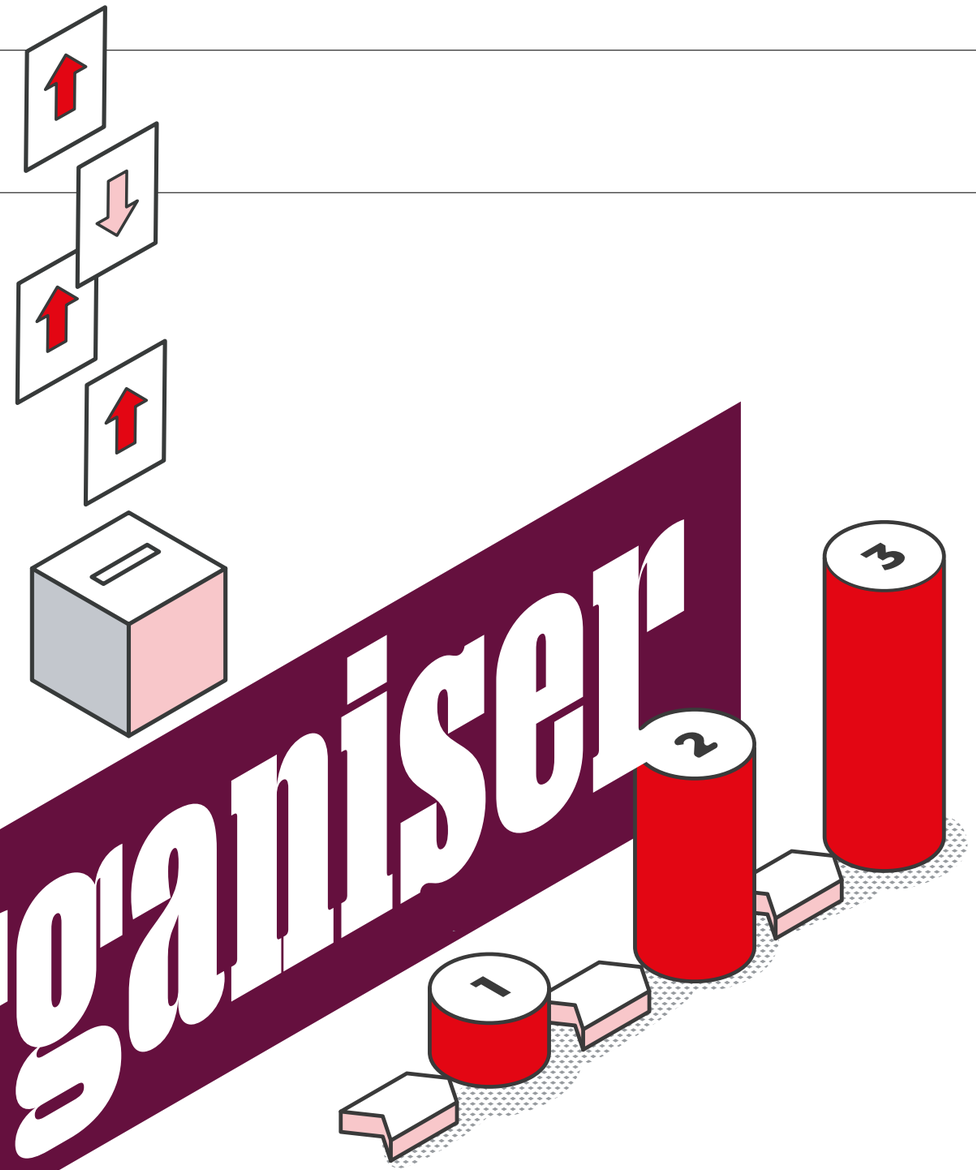
Les organisations doivent faire attention à ne pas dépendre de financements extérieurs, qu'ils proviennent de bailleurs internationaux ou du gouvernement. Un tel financement peut être attirant mais il est souvent couplé à des exigences qui peuvent éloigner les priorités des intérêts des membres. Les organisations doivent plutôt s'en remettre aux cotisations et sources de financement internes pour maintenir leur indépendance et assurer une redevabilité à leurs membres.

N'oubliez pas, c'est un marathon, pas un sprint

Le changement, ça prend souvent du temps. La construction se fait pas à pas. Il faut de la patience, la volonté et la capacité de mettre en œuvre et de superviser les accords. Seulement après il sera possible de poser la pierre suivante.

Source : Le dialogue social tripartite au niveau national : guide de l'OIT pour une meilleure gouvernance. Liv Tørres: A Civil or Uncivil Civil Society.

Mobiliser pour organiser



La mobilisation est souvent composée d'actions collectives rapides et spontanées comme des manifestations ou des campagnes sur les réseaux sociaux. Nous avons les exemples des manifestations du printemps arabe et du mouvement Black Lives Matter, où les réseaux sociaux ont permis de rallier rapidement beaucoup de monde à une cause.
La mobilisation peut créer une visibilité immédiate et une pression pour le changement. Il n'a jamais été aussi facile de rallier rapidement les gens qu'avec la technologie moderne.

Le travail d'organisation signifie par opposition de constituer des structures durables avec des membres, des processus démocratiques et des stratégies à long terme. Il faut élaborer des structures locales, organiser des réunions régulièrement, définir des rôles clairs de leaders et créer des mécanismes de redevabilité. Des organisations fortes de la société civile comme les syndicats durant la troisième vague de démocratisation sont traditionnellement basées sur de tels principes.

L'interdépendance de ces approches est capitale. La mobilisation peut créer des moments de pression et de visibilité intenses mais sans une structure organisationnelle sous-jacente, ces moments disparaissent souvent sans donner lieu à des transformations durables. Les mouvements contestataires récents ont moins de succès, les taux de réussite passant de 70 à 30% ces vingt dernières années, en partie à cause de l'absence d'une structure organisationnelle.

Cela dit, une syndicalisation sans capacité de mobilisation peut donner lieu à des institutions stagnantes et bureaucratiques perdant le contact avec la base. Les acteurs les plus efficaces de la société civile combinent les deux : ils ont la structure organisationnelle permettant de soutenir des campagnes à long terme et de négocier avec les décideurs tout en ayant la capacité de mobiliser rapidement leurs membres quand c'est nécessaire.

Le succès à l'avenir dépend de la capacité à constituer des organisations qui peuvent faire les deux – mettre en place la force institutionnelle pour des campagnes à long terme et maintenir la souplesse permettant de répondre aux défis immédiats.

Source: Liv Tørres: A Civil or Uncivil Civil Society

DIALOGUE SOCIAL
TABLEAU D'ENSEMBLE

Le programme des partenaires sociaux pour un travail décent

La Confédération norvégienne des syndicats (LO) et la Confédération des entreprises norvégiennes (NHO) travaillent de concert pour soutenir le programme de l'OIT pour un travail décent. Dans le cadre d'un programme de coopération baptisé Partenaires sociaux pour un travail décent, financé par l'Agence norvégienne de l'aide au développement (Norad), LO et NHO souhaitent contribuer à renforcer le dialogue social et les négociations entre partenaires sociaux en Colombie, au Ghana, en Tunisie et au Vietnam. Les objectifs principaux du programme sont le travail décent, une croissance économique durable et un dialogue social renforcé. LO et NHO coopèrent avec leurs homologues respectifs et avec d'autres parties prenantes comme les États et institutions publiques.

Les activités du programme seront menées dans les pays partenaires sous forme d'études, d'ateliers et assimilés courant 2024 et 2025.

LO et NHO ont publié quatre brochures dans le cadre du programme.

Cette publication est produite avec le soutien financier de la Norvège. Le contenu de la publication relève uniquement de la responsabilité de LO et de NHO et ne reflète en aucun cas les points de vue du gouvernement norvégien.

Norway

DIALOGUE SOCIAL
TABLEAU D'ENSEMBLE
Qu'est ce que le dialogue social, qui sont les parties et à quoi sert-il ? Nous prenons un peu de recul pour regarder le tableau d'ensemble, soulignant le modèle norvégien comme un exemple.

DIALOGUE SOCIAL
SUR VOTRE LIEU DE TRAVAIL
Comment utiliser le dialogue social pour créer des entreprises rentables avec des conditions de travail justes ? Nous étudions le dialogue social sur le lieu de travail et expliquons par où commencer – ou comment renforcer le dialogue social.

DIALOGUE SOCIAL
L'ÉGALITÉ DES GENRES AU TRAVAIL
L'égalité des genres sur le lieu de travail n'est pas seulement un noble objectif – c'est également l'objectif le plus malin. Comment les partenaires sociaux peuvent-ils promouvoir l'égalité des droits et des conditions égales pour les femmes et les hommes ?

DIALOGUE SOCIAL
PARLER D'UNE SEULE VOIX
Avant le dialogue, il faut des organisations représentatives pouvant y participer. Les employeurs et les salariés ont besoin d'organisations saines, robustes et démocratiques. Nous regardons comment organiser et constituer nos organisations.

Publication
La Confédération norvégienne des syndicats (LO) et la Confédération des entreprises norvégiennes (NHO).

Production éditoriale et mise en page
Spoon Agency

Traductions
Français : Anna Herbert de la Portbarré, Bente Rismo
Espagnol : Hanne Britt Klaveness Mørk
Vietnamien : Dau Thi Le Hieu

NHO | LO Norway