



► **Prendre la
mesure du
dividende
numérique**

Où en sont les OEE
sur le chemin de la
digitalisation et quelle est
la prochaine étape?

Où en sommes-nous sur le chemin de la numérisation ?

- ❑ 80 % des OEE ont adapté leur prestation de services (selon l'enquête BIT ACT/EMP & OIE de 2020). La numérisation est au cœur de ce changement.
- ❑ La majorité des OEE proposent désormais des services virtuels de conseil, d'assistance juridique et de consultation (83 %). Plus de 50 % déplacent leur offre de formation vers une plateforme en ligne.
- ❑ La pandémie a accéléré les tendances à la numérisation pour les OEE et dans l'ensemble du monde des affaires. Une [étude de Twilio sur l'engagement numérique](#) a révélé que 68 % des entreprises ont déclaré que la pandémie avait "beaucoup" accéléré leur transformation numérique.
- ❑ Les organisations se trouvent à différents stades du voyage numérique et ont des priorités différentes pour l'avenir. Cela se reflète dans les questions fondamentales auxquelles nous cherchons des réponses dans ce guide.





Introduction

Où en sommes-nous sur le chemin de la numérisation ?

▶ La chose la plus importante pour les organisations d'employeurs est d'être réellement claires sur la situation actuelle en termes d'offre numérique et sur la manière dont le vivent les membres. Cela contribuera à donner le ton de ce que vous voulez pour l'avenir.

▶ Kate Shoesmith, directrice générale adjointe, REC (Royaume-Uni)

▶ Pour continuer à représenter leurs membres de manière forte, indépendante et efficace, les OEE devraient chercher à être un modèle pour eux et à refléter les meilleures pratiques commerciales de ces derniers.

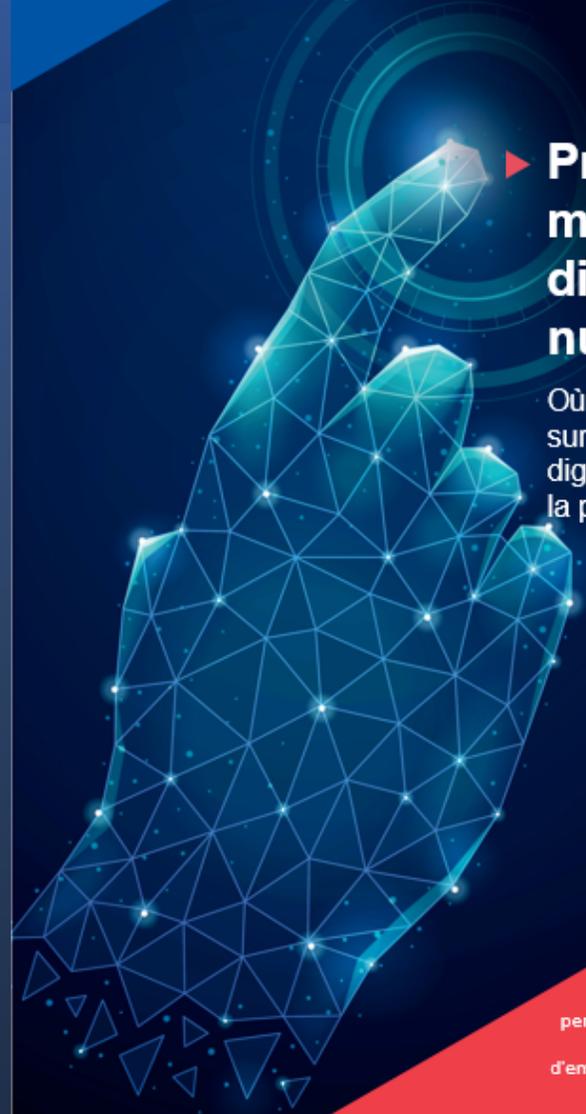
▶ Dr Deborah Soule, École de commerce de l'université de Massachusetts

Objectifs et champ d'application

L'objectif de ce rapport est d'explorer ce à quoi ressemble la numérisation dans la pratique pour les OEE, par le biais d'un bilan mondial des expériences menées à ce jour. La mise en évidence des (premières) leçons apprises contribuera également à fournir une feuille de route pour les changements futurs.

Notre objectif est de trouver des réponses aux trois questions fondamentales suivantes :

- 1. Qu'est-ce qui fonctionne ?** Quels sont les moteurs du changement et la situation actuelle en termes d'adoption du numérique au sein de la communauté mondiale des OEE ?
- 2. Pourquoi cela fonctionne-t-il ?** Quels sont les thèmes communs et les conseils de mise en œuvre que nous pouvons extrapoler à partir d'exemples spécifiques de numérisation dans les domaines de la gouvernance, des produits et des personnes ?
- 3. Quelle sera la prochaine étape ?** Comment la technologie numérique et des données évoluera-t-elle au cours des prochaines années et comment les OEE peuvent-elles s'assurer qu'elles sont en avance sur le jeu ?



► Prendre la mesure du dividende numérique

Où en sont les OEE sur le chemin de la digitalisation et quelle est la prochaine étape ?

PARTIE I

▶ **Qu'est-ce qui fonctionne?**

PARTIE I

▶ Qu'est-ce qui fonctionne?

Partie I- Qu'est-ce qui fonctionne ?

Dans cette section, nous faisons le point sur ce qui fonctionne (et ce qui ne fonctionne pas) dans les trois domaines suivants :

1. **Procédures et efficacités internes** - Comment les outils numériques et les nouvelles technologies sont-ils utilisés pour faciliter l'amélioration des processus au sein des OEE ainsi que la coopération interne et la gestion de projets ?
2. **Services aux membres** - Comment la numérisation soutient-elle l'innovation et l'expansion de services tels que la formation, l'orientation juridique, le soutien aux entreprises, les événements et les partenariats commerciaux ? Quels sont les avantages tangibles qui en découlent et comment sont-ils mesurés ?
3. **Impact externe** - Comment la numérisation renforce-t-elle les activités de plaidoyer et de campagne et offre-t-elle de nouveaux moyens d'établir des relations avec les décideurs politiques, les journalistes et d'autres personnes influentes ? Comment les canaux numériques peuvent-ils être utilisés pour influencer l'opinion publique ?

Qu'est-ce qui fonctionne ?

Procédures internes et efficacités

- **Accélération du traitement et de l'achat en ligne** – par ex : réservation numérique pour les formations et les événements, "boutique" en ligne pour l'achat d'adhésions et de services et certificats téléchargeables.
- **Amélioration de l'accessibilité** - Les améliorations apportées au site web ont permis d'accroître la navigabilité et de faciliter la recherche d'informations par les membres (et les parties prenantes).
- **Installations en libre-service** - Par exemple L'utilisation de chatbots pour répondre aux questions de base et indiquer aux membres où ils peuvent trouver des informations. Les membres peuvent également modifier leurs coordonnées et s'inscrire à des listes de diffusion et à des groupes d'intérêt spécifiques.
- **Connaissances et réactions des membres** - Les outils numériques et les canaux de médias sociaux permettent de recueillir les connaissances et les opinions des membres. Ils peuvent compléter les enquêtes traditionnelles par e-mail et aider les OEE à se "rapprocher" de leurs membres.

▶ Il est toujours essentiel de se concentrer sur l'utilisateur final. Pour la formation en ligne, cela implique un ensemble de choses allant de la facilitation du paiement jusqu'à l'envoi de conseils vidéo et écrits sur la manière de s'inscrire en passant par l'assistance concernant toute question technique que rencontrent les participants au cours de la journée.

▶ Ray Tadeo, responsable de la formation & du développement, ECOP (Philippines)

Qu'est-ce qui fonctionne ?

Procédures internes et efficacités

Voici quelques exemples de la manière dont les OEE mesurent et démontrent les progrès réalisés en termes d'investissement numérique conduisant à des procédures internes améliorées et à des gains d'efficacité :

- Augmentation de l'utilisation de ces services supplémentaires et des flux de revenus supplémentaires.
- Pages vues et nombre de téléchargements
- Moins d'appels entrants de membres qui ne trouvent pas ce qu'ils cherchent !
- Augmentation générale de la sensibilisation et de la satisfaction des membres (mesurée par des enquêtes annuelles et des interactions continues).
- Amélioration de la communication interne et de la gestion de projet (voir les études de cas ci-dessous)

En résumé, l'investissement dans la numérisation se traduit par une efficacité accrue et une expérience plus conviviale pour les membres. Un plus grand nombre de personnes au sein de l'OEE ont accès aux données, ce qui permet de mieux comprendre les besoins des membres.



Les principaux objectifs de notre transformation numériques ont été d'améliorer notre gouvernance interne, de renforcer l'efficacité de nos activités de plaidoyer et d'améliorer les services aux membres.

▶ Vincent Kouette, directeur exécutif adjoint, GICAM (Cameroun)

ÉTUDES DE CAS

ÉTUDES DE CAS - Utilisation des outils numériques pour améliorer la communication interne et la gestion de projet

- La **[FEC \(RDC\)](#)** a utilisé des plateformes numériques comme alternative aux réunions physiques pour renforcer les échanges entre les différents bureaux de la FEC répartis sur l'ensemble du territoire national. Cela a permis d'améliorer la cohérence et la rapidité de la prise de décision.
- **[REC \(UK\)](#)** a utilisé WhatsApp pour partager rapidement des informations avec l'équipe dirigeante et pour accélérer la prise de décision sur les questions d'urgence.
- La **[CGEM \(Maroc\)](#)** a pris l'initiative sur une série de questions importantes en créant des "[commissions](#)" sur mesure impliquant à la fois les membres et les parties prenantes externes - par exemple, la commission sur le capital humain et la [commission sur l'administration électronique](#). Les plateformes numériques permettent de gérer et de coordonner ces initiatives multipartites.

Qu'est-ce qui fonctionne ?

Services aux membres

L'utilisation accrue des canaux numériques pour fournir des services et des informations était une priorité avant la pandémie ; la crise a accéléré ce processus. La nécessité est la mère de l'invention ; elle a également été la mère d'une mise en œuvre rapide ! La nécessité de s'adapter et d'innover est reconnue, et les avantages les plus souvent cités pour les services aux membres sont les suivants :

- **Amélioration et rationalisation de la communication avec les membres** - par exemple, refonte du site web et création de pôles d'information spécifiques et d'applications mobiles pour renforcer la visibilité et l'accessibilité des informations.
- **Améliorer les relations** - Par exemple, mieux connaître les besoins des membres grâce à l'utilisation stratégique des logiciels de gestion de la relation client et de veille économique, ce qui permet de prendre de meilleures décisions en matière de services et d'investissements.
- **Créer de nouvelles communautés** - Les outils numériques ont facilité la création de réseaux d'égal à égal. Ceux-ci sont particulièrement appréciés en temps de crise et joueront un rôle clé en aidant les membres à saisir de nouvelles opportunités pendant la phase de reprise.
- **Assurer la viabilité financière** - Tout ce qui précède vise à stimuler la rétention et l'acquisition de membres. Il y a urgence en la matière, 8 OEE sur 10 dans le monde signalant une baisse de leurs revenus ([enquête ACT/EMP et OIE](#)).



Les OEE doivent continuer à s'adapter et à innover afin de contribuer à façonner l'avenir des citoyens, des entreprises et de la société dans son ensemble.

► Rapport du BIT/OIE *Un monde des affaires en évolution*

ÉTUDES DE CAS

ÉTUDES DE CAS - Création de hubs sur mesure et de pages web consacrées à un thème spécifique

- [SEIFA \(Afrique du Sud\)](#) a créé un certain nombre de portails web indépendants, couvrant des domaines tels que le [soutien ciblé aux PME](#), la [formation](#), les [prix industriels](#) et la [convention collective](#) entre les organisations d'employeurs membres de SEIFA et les syndicats.
- La [NHO \(Norvège\)](#) dispose d'un portail dédié appelé Arbinn pour les informations relatives aux employeurs. Grâce à [Arbinn](#), les membres de la NHO ont accès à des conseils pratiques sur des sujets tels que le recrutement, l'emploi et le licenciement du personnel, les conventions collectives et les exigences en matière de SSE. Les membres peuvent utiliser des modèles et des exemples de contrats élaborés par des juristes internes et ont également accès à des outils de gestion des risques en matière de santé au travail et de protection des données.
- Le "[Corona Calculator](#)" de [VNO-NCW \(Pays-Bas\)](#) aide les entreprises à surmonter la crise du COVID19 grâce à des mises à jour régulières des allocations, des options de crédit et des reports d'impôts disponibles. Il permet également aux employeurs de vérifier leur position de liquidité et d'identifier rapidement les aides auxquelles ils ont droit, tant auprès des institutions financières que du gouvernement.

ÉTUDES DE CAS

ÉTUDES DE CAS - Développement d'applications mobiles et utilisation de plateformes externes

- Le [GICAM \(Cameroun\)](#) a lancé une nouvelle application mobile appelée [MyGicam](#) qui est disponible en téléchargement sur PlayStore et AppStore. L'application permet aux employeurs d'adhérer et de devenir membres en un seul clic et fournit des informations continues sur les activités du GICAM.
- L'application de [la Confédération Lewiatan \(Pologne\)](#) comprend des mises à jour régulières, les membres recevant un rapport hebdomadaire tous les lundis, un accès aux flux de médias sociaux et des indications sur les experts Lewiatan. L'application offre également une fonction de vote permettant aux membres de participer à des consultations en direct.
- [MAI \(Israël\)](#) utilise sa propre page Telegram pour des mises à jour en temps réel, comme un moyen de sensibiliser à ses activités et de s'engager avec les membres et les non-membres ainsi qu'avec les parties prenantes et les partenaires externes.
- La [CCILCI \(Côte d'Ivoire\)](#) a créé un groupe WhatsApp pour améliorer la communication et l'engagement avec les membres. L'objectif est de partager des informations importantes et de faire circuler rapidement les mises à jour urgentes ; il s'agit également de favoriser une meilleure interaction avec les membres. Le taux de réponse sur ce groupe WhatsApp est 10 fois supérieur à ce qu'il était lorsque les informations étaient diffusées uniquement par e-mail.

Qu'est-ce qui fonctionne ?

Portée et impact externes

Atteindre un nouveau public (et attirer de nouveaux membres)

- Stimuler l'acquisition de membres et promouvoir l'utilisation des services reste une priorité. Les canaux numériques constituent une plateforme pour une approche nouvelle et proactive de la visibilité. Cette approche est résumée dans le concept de *marketing entrant*, comme alternative au *marketing* traditionnel, purement *sortant*.
- Le *marketing entrant (inbound marketing)* vise à attirer les clients grâce à un contenu pertinent et utile. Cela permet à son tour de renforcer la confiance et la crédibilité. Les défis pour les OEE résident dans :
 - Identifier et articuler les bonnes "accroches" qui parleront au public cible de l'OEE ;
 - Disposer des compétences et des capacités internes nécessaires pour assurer la production régulière de contenu d'actualité, ainsi que pour "trier" et filtrer les informations ;
 - Utiliser efficacement l'optimisation des moteurs de recherche pour générer du trafic entrant ;
 - Capturer les données grâce à ce trafic entrant et à des processus de suivi efficaces.

Le concept général qui sous-tend le marketing entrant, à savoir la création d'un contenu convaincant et pertinent qui attire les gens, s'applique à d'autres domaines prioritaires pour les OEE, notamment les campagnes et la défense des intérêts et la mise en évidence du rôle positif des entreprises dans la société.

Conseils pratiques- Exploiter l'approche du "marketing entrant" (inbound marketing)

NOUVELLES APPROCHES DE DIFFUSION: INBOUND OU OUTBOUND MARKETING

INBOUND MARKETING

Le inbound marketing est une méthodologie commerciale qui attire l'attention des prospects et des nouveaux clients en:

- ▶ Créant du contenu stratégique et des expériences adaptées à des besoins uniques;
- ▶ Formant des liens, répondant à des questions et résolvant des problèmes;
- ▶ Utilisant ce contenu de qualité pour attirer les personnes **DANS** votre entreprise et votre marque et pour nouer des liens durables

OUTBOUND MARKETING

Les méthodes de marketing traditionnelles consistent à créer des messages sortants et produits collatéraux, qui impliquent:

- ▶ L'achat de listes publicitaires et de courriels pour diffuser ces messages sortants;
- ▶ L'utilisation d'autres moyens comme le démarchage téléphonique ou le parrainage de stands lors de salons;
- ▶ L'envoi de messages de marketing **VERS** un public donné en espérant une réponse, des prospects et de nouvelles affaires.

Qu'est-ce qui fonctionne ?

Portée et impact externes

Renforcer le plaidoyer et l'engagement des parties prenantes

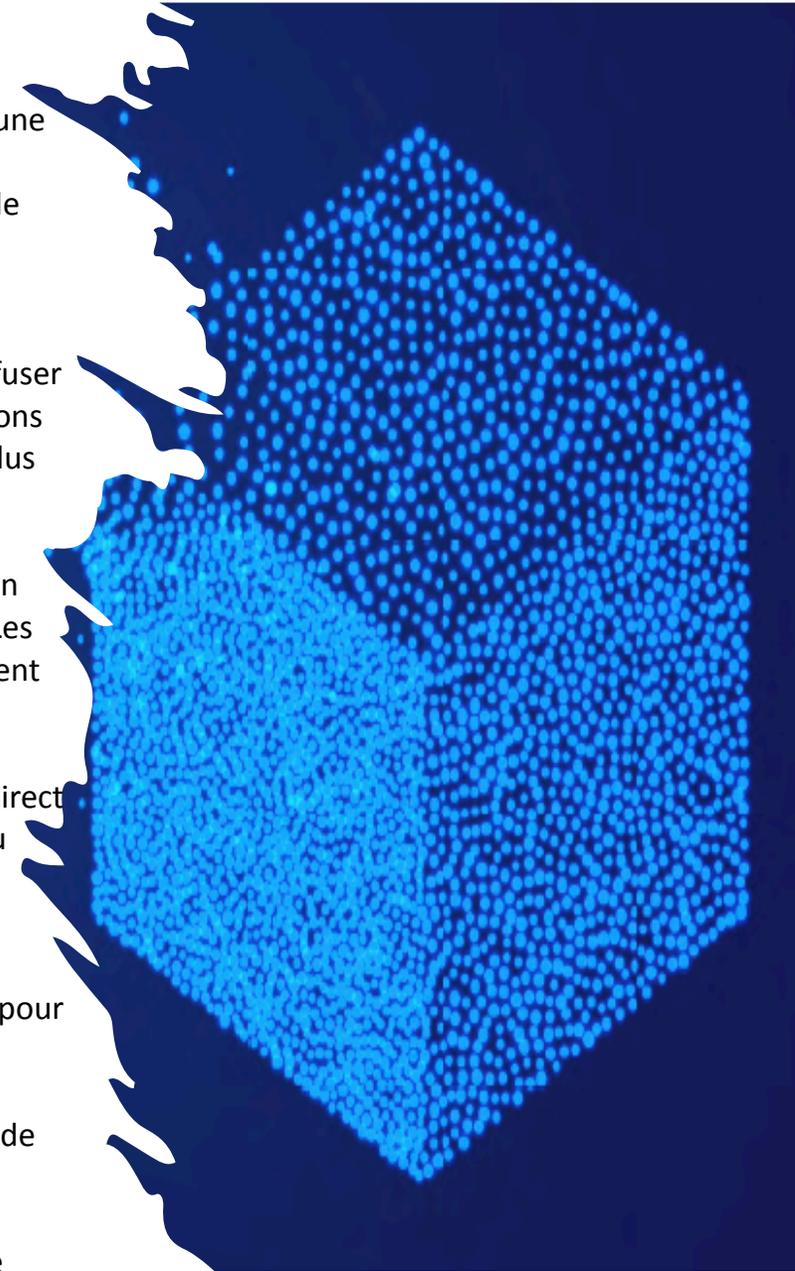
- *94% des OEE ont augmenté leurs activités de plaidoyer pendant la crise, bien qu'elles aient dû réduire leurs capacités financières et humaines* (enquête ILO-ACT/EMP / IOE). Les canaux numériques ont permis d'engager le dialogue avec les membres et d'identifier rapidement les défis les plus pressants ainsi que les solutions proposées.
- Les outils numériques ont également permis d'améliorer l'engagement direct avec les décideurs politiques (il est plus facile d'organiser une discussion ouverte entre un ministre et un groupe sélectionné de membres de l'OEE si la réunion est virtuelle plutôt que physique).
- Les OEE tirent parti de la technologie numérique pour travailler avec les parties prenantes afin de fournir un soutien pratique et des produits aux membres - par exemple, dans des domaines tels que l'assurance.
- Le retour d'information et les idées des OEE du monde entier ont permis d'identifier 6 domaines d'opportunité spécifiques en termes de numérisation comme moyen de renforcer l'impact du plaidoyer et des campagnes (ces 6 facteurs sont présentés ci-dessous).



La technologie numérique peut être utilisée pour concevoir de nouveaux produits d'assurance compétitifs et les outils numériques peuvent être utilisés pour atteindre plus de personnes, même dans les zones rurales.

► Reine Mbang Essobmadje, première vice-présidente du GICAM et présidente de la Commission Économie numérique⁷

- 1. Améliorer la collecte de données et la base de preuves** - Les outils numériques peuvent contribuer à la création d'une base de preuves solide pour soutenir les appels à l'action politique et influencer les changements réglementaires. Il s'agit notamment de recueillir des informations régulières auprès des chefs d'entreprise, tout en évitant la "lassitude des enquêtes", par exemple en utilisant des événements en ligne et des webinaires pour générer un retour d'information "en direct".
- 2. Faire passer le message et raconter de bonnes histoires** - Les canaux numériques sont également un moyen de diffuser des histoires positives qui mettent en valeur le rôle des entreprises dans la société. Dans ce contexte, les organisations utilisent de plus en plus la vidéo comme un moyen efficace d'avoir un impact émotionnel et d'atteindre un public plus large via les médias sociaux.
- 3. Engagement direct avec les décideurs politiques et autres personnes influentes** - Les canaux numériques offrent un moyen supplémentaire de s'engager directement avec les personnalités politiques et autres personnes influentes. Les journalistes, en particulier, utilisent Twitter et d'autres outils pour suivre les réactions aux annonces du gouvernement et pour identifier les points de vue qui méritent d'être couverts.
- 4. Rapprocher les membres de l'arène politique** - La numérisation crée de nouveaux moyens de faciliter le dialogue direct entre les membres et les décideurs politiques. Les canaux numériques ont joué un rôle essentiel pendant la crise du COVID19 en permettant aux membres de faire part de leurs préoccupations et de leurs priorités aux responsables gouvernementaux, ce qui a contribué à façonner les mesures de soutien aux entreprises.
- 5. Rassembler des informations et des renseignements** - De la même manière que les systèmes de CRM sont utilisés pour enregistrer des informations sur les membres, ils peuvent également être utilisés pour conserver des traces des interventions auprès des décideurs politiques. Au fil du temps, cela peut générer des données sur les réponses communes de différents départements gouvernementaux et les résultats résultant de différents types d'approches de plaidoyer.
- 6. Prendre la tête de l'économie numérique** - Favoriser une économie numérique durable et inclusive est une priorité dans la plupart des pays. Les OEE peuvent jouer un rôle de premier plan à cet égard et dans des domaines connexes tels que l'avenir du travail, l'anticipation des nouveaux besoins en compétences et l'adoption éthique de l'IA.



ÉTUDES DE CAS

ÉTUDES DE CAS - Utiliser les canaux numériques pour stimuler le plaidoyer et l'engagement des parties prenantes ?

- **FKE (Kenya)** a réalisé une enquête numérique auprès de ses membres qui s'est avérée cruciale pour mieux comprendre comment les entreprises peuvent sortir de la pandémie et le soutien requis de la part du gouvernement. La trésorerie était la préoccupation la plus urgente pour 84% des entreprises ; les outils numériques ont également généré un retour d'information qualitatif pour éclairer les propositions politiques concernant la réduction des impôts sur les sociétés, un "Fonds de soutien salarial" et des facilités de crédit.
- La **CBI (UK)** a organisé les webinaires " CBI at 10 " deux fois par semaine (les lundis et mercredis) afin de favoriser un engagement régulier entre les membres et les décideurs politiques. Bien que les thèmes principaux aient été initialement axés sur la Covid, les webinaires se sont également concentrés sur d'autres questions prioritaires pour les membres, y compris le programme net-zéro, l'inclusion et la diversité, les développements du Brexit et le commerce international.
- La **FEU (Ukraine)** a développé, en partenariat avec **Danish Industries (DI)**, un outil d'indice de confiance des entreprises pour évaluer la confiance des entreprises ukrainiennes en ce qui concerne la préservation des emplois existants et la création de nouveaux emplois. Cela a fourni une plateforme unique pour s'engager avec les décideurs politiques. Les outils numériques ont permis de mettre en œuvre une "stratégie d'égouttage", c'est-à-dire de collecter des informations et des données régulières tout au long de l'année plutôt que de se concentrer sur la collecte annuelle de données de réflexion.



PARTIE II

Pourquoi cela
fonctionne?



PARTIE II

Pourquoi cela fonctionne?

Partie II- Pourquoi cela fonctionne-t-il ?

Dans cette section, nous examinerons également, au-delà de l'écosystème OEE, les leçons et expériences numériques auxquelles nous pouvons réfléchir et dont nous pouvons tirer des enseignements. Nous répartirons cette analyse dans les trois domaines prioritaires suivants :

- 1. Gouvernance** - De quelle infrastructure de gouvernance et de prise de décision les OEE ont-elles besoin pour une numérisation efficace et durable ? À quoi ressemble une feuille de route décisionnelle des OEE pour la numérisation ?
- 2. Produits** - Qu'ont fait les OEE pour déterminer quels produits et services spécifiques se prêtent le mieux à la numérisation ? Quels sont les nouveaux types de produits et services qui apparaissent ? Quelle infrastructure est nécessaire ?
- 3. Personnel** - Comment les OEE ont-ils géré les problèmes de capacités internes liés à la numérisation ? Quelles sont les implications pour les compétences, le leadership des OEE et la culture organisationnelle ?

Pourquoi cela
fonctionne-t-il ?

Gouvernance et planification

Élaboration de plans et gestion des risques

Une infrastructure efficace de gouvernance et de prise de décision est nécessaire pour favoriser une numérisation efficace et durable. C'est ce qui sous-tend le type de capacité dynamique dont les OEE ont besoin dans une ère numérique en pleine évolution.

- Les organismes représentatifs qui sont à l'avant-garde de l'évolution numérique ont également indiqué qu'une planification stratégique solide, assortie d'étapes claires, et une approche axée sur des progrès progressifs étaient des facteurs de réussite importants.
- La bonne gouvernance dans les OEE concerne la prise de décision démocratique et efficace mais aussi la gestion efficace des risques. Et ceci est particulièrement important dans le contexte des pièges financiers et réputationnels potentiels associés aux projets numériques.

Dans cette section, nous examinons certains des éléments clés de la "feuille de route numérique" tels qu'ils ont été signalés par les OEE du monde entier, des conseils pratiques spécifiques pour assurer l'adhésion du conseil d'administration à l'exploitation de l'expertise externe et un aperçu des procédures de gestion des risques.

Une feuille de route pour la numérisation (partie 1)

Sur la base des commentaires agrégés des OEE du monde entier, vous trouverez ci-dessous des exemples d'étapes pratiques que les organisations ont franchies tout au long de leur parcours numérique, ainsi que les leçons tirées de ce processus.

Partir du bon endroit

Les OEE doivent savoir clairement où elles se trouvent actuellement et où elles veulent aller. L'objectif final est d'améliorer les services et la représentation des membres. C'est le "point d'ancrage". L'orientation absolue vers les membres reste la force motrice de toutes les activités, qu'elles soient numériques ou analogiques.



Obtenir le feu vert

Les plans stratégiques et les budgets devront être approuvés par les conseils d'administration et les comités de l'OEE. Obtenir cette adhésion interne est essentiel et nécessite une planification claire, une communication persuasive et une vision convaincante.



Élaboration du plan opérationnel

Les bonnes conversations internes et externes y contribueront et permettront de cristalliser non seulement une vision claire de l'objectif final, mais aussi les étapes du parcours, les indicateurs clés de performance (ICP), les délais, les budgets et les plans d'urgence.



Assurer l'adhésion collective

S'assurer de l'adhésion de l'ensemble des membres et, surtout, du personnel de l'OEE est un élément essentiel de la feuille de route. Les gens doivent avoir l'occasion de s'exprimer et de comprendre pourquoi les changements sont nécessaires et quelle différence ils feront.

Une feuille de route pour la numérisation (partie 2)

Rester " en phase " avec les besoins des membres

Des contrôles et des rapports d'avancement réguliers garantiront l'engagement des membres tout au long du processus. C'est aussi l'occasion de rappeler régulièrement pourquoi cela est important et pourquoi la "douleur" du changement en vaut la peine !



Mesurer les progrès pour accélérer le changement

La collecte et l'analyse robustes des données, l'apprentissage à partir des résultats et l'innovation rapide à l'échelle peuvent faire une énorme différence pour la durabilité à long terme de l'OEE. Cela accélère également le changement de l'état d'esprit général et de la culture

organisationnelle

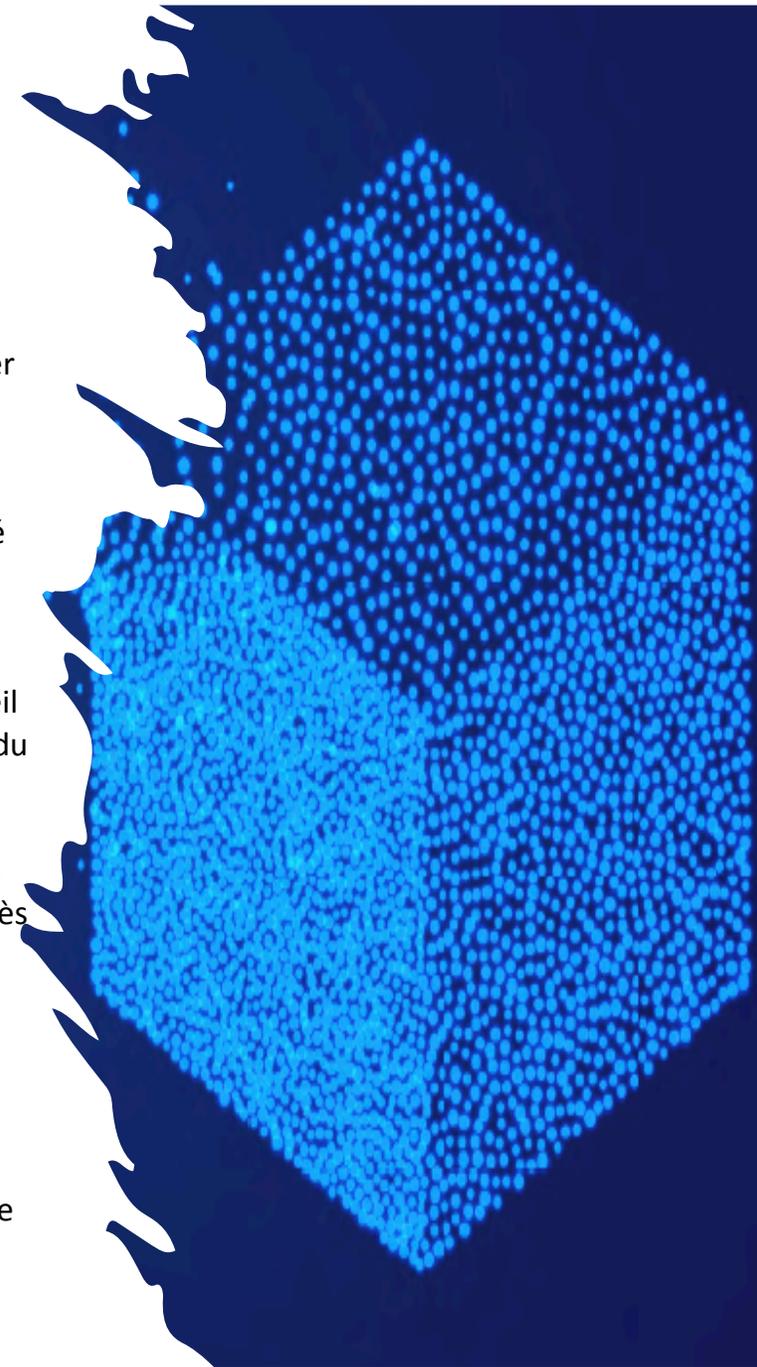


Adopter l'amélioration continue

Pour tirer le meilleur parti de l'évolution numérique, il faut régulièrement améliorer les compétences, réaffecter les ressources et modifier en permanence la prestation opérationnelle. Un véritable engagement en faveur de l'amélioration continue est plus important que jamais.

7 conseils pour obtenir l'adhésion du conseil d'administration et assurer l'alignement interne

- 1. Créer un contexte** - Expliquer clairement la nécessité de l'évolution et de l'investissement numériques est une priorité immédiate. Les OEE ont créé un contexte en citant des exemples de la manière dont d'autres organisations exploitent une infrastructure numérique améliorée et en soulignant la nécessité de "ne pas rester à la traîne".
- 2. Créer une base factuelle** - Les OEE ont utilisé les données d'enquêtes menées auprès de leurs membres pour étayer leur besoin de changement et d'investissement. L'utilisation d'études externes sur la manière dont le monde des affaires au sens large investit dans les outils numériques fournit une base factuelle supplémentaire.
- 3. Recours à des experts externes** - L'expertise et les connaissances des experts numériques peuvent jouer un rôle clé dans la présentation de l'affaire au conseil d'administration de l'OEE. La clé ici est de s'assurer que les experts numériques comprennent les besoins spécifiques d'une organisation de membres.
- 4. Créer un groupe de travail interne** - Des OEE ont créé de petits groupes de travail composés de membres du conseil d'administration ayant un intérêt particulier pour la numérisation. Ce groupe de travail peut s'assurer que le reste du conseil d'administration est à la hauteur et accélérer le changement grâce à des échanges entre pairs.
- 5. Établir des jalons et des mesures clairs** - Une façon de rassurer le conseil d'administration est de présenter un plan stratégique crédible avec des jalons clairs que le conseil peut utiliser pour faire régulièrement le point sur les progrès et s'assurer que les choses vont dans la bonne direction.
- 6. Vendre une vision ambitieuse** - Une partie de l'argumentation peut consister à faire valoir que l'investissement numérique et le changement organisationnel sont essentiels et non négociables. Il y a également un rôle positif à jouer, qui consiste à nous créer une vision vivante et aspirationnelle.
- 7. Gestion des attentes et des risques** - Il est toujours nécessaire de signaler les défis et les problèmes potentiels et de gérer les attentes en conséquence. Selon les OEE, la plupart des conseils d'administration se montreront compréhensifs, à condition de mettre en place les bons plans d'urgence.



Conseils pratiques : Gérer les risques de la numérisation

Quels sont les risques spécifiques que la numérisation accrue peut créer et comment les OEE cherchent-elles à les atténuer ? Le tableau ci-contre reprend certains des principaux risques et préoccupations signalés par les dirigeants d'OEE, ainsi que des exemples de mesures d'atténuation.

GESTION ET ATTÉNUATION DES RISQUES DE LA DIGITALISATION POUR LES OEE	
RISQUE	ATTÉNUATION
<ul style="list-style-type: none">▶ Cybersécurité (risque d'être piraté, risque que les membres soient piratés)	<ul style="list-style-type: none">▶ Partenaire de TI fiable pour aider à gérer le risque et réaliser des examens réguliers▶ Protocoles de gestion de crise et plans d'urgence
<ul style="list-style-type: none">▶ Violation de la protection des données par l'OEE (c.-à-d. non-respect des exigences légales, utilisation non autorisée de données de la GRC)	<ul style="list-style-type: none">▶ Formation de personnel, briefings et rappels réguliers▶ Recours à des experts externes en protection des données pour examiner les procédures actuelles
<ul style="list-style-type: none">▶ Violation de la protection des données par les membres, entraînant un préjudice de réputation	<ul style="list-style-type: none">▶ Conseil aux membres et rapports juridiques réguliers▶ Codes de conduite et procédures disciplinaires internes▶ Expertise en gestion des médias
<ul style="list-style-type: none">▶ Dépassement de budget et frais imprévus	<ul style="list-style-type: none">▶ Diligence raisonnable concernant le partenaire technologique▶ Clarté concernant les « clauses de résiliation » avec les fournisseurs de technologie▶ Tour d'horizon des nouveaux outils et options numériques
<ul style="list-style-type: none">▶ Obsolescence, apparition de problèmes techniques	<ul style="list-style-type: none">▶ Diligence raisonnable concernant le partenaire technologique▶ Clarté concernant les « clauses de résiliation » avec les fournisseurs de technologie▶ Tour d'horizon des nouveaux outils et options numériques
<ul style="list-style-type: none">▶ Absence de capacité et de compétences internes	<ul style="list-style-type: none">▶ Audit des compétences internes et recrutement du personnel adéquat et des compétences appropriées pour combler ces lacunes▶ Perfectionnement et requalification du personnel existant▶ Utilisation de main-d'œuvre contractuelle/occasionnelle

Conseils pratiques : Identifier les bons prestataires externes

La bonne gouvernance implique également de mener une diligence raisonnable sur les partenaires potentiels et de diriger un processus d'appel d'offres approfondi. Pour les OEE, l'un des plus grands défis consiste à trouver les bons experts en technologie ou en numérique avec lesquels travailler.

ENCADRÉ 10 – Exploitation de l'expertise externe: conseils pratiques

Sur la base des expériences des OEE du monde entier, voici certains conseils pratiques sur la manière d'identifier et de choisir des experts externes avec lesquels travailler:

- ▶ **Réaliser un appel d'offres concurrentiel** – Si cela peut être long dans un premier temps, cela peut également jouer un rôle essentiel pour démontrer la diligence raisonnable et choisir les fournisseurs externes avec lesquels travailler. En général, les OEE identifieront une courte liste de trois ou quatre fournisseurs potentiels.
- ▶ **Être clair concernant les critères de sélection** – Que recherchez-vous vraiment chez un fournisseur externe? Les critères engloberont généralement des preuves d'«adaptation culturelle» et une compréhension claire des besoins d'une organisation basée sur l'adhésion ainsi qu'une expertise et une expérience confirmées.
- ▶ **Être clair concernant les contraintes budgétaires** – Cela signifiera peut-être que certains fournisseurs retireront leur offre pour le travail, mais il faut être clair concernant le budget dès le départ. Lors de la sélection des personnes avec lesquelles travailler, il est essentiel d'anticiper les risques potentiels et les facteurs externes qui pourraient provoquer des retards et un dépassement du budget (c.-à-d. comment elles ont répondu aux revers et obstacles imprévus dans d'autres projets sur lesquels elles ont travaillé?).
- ▶ **Noter les références.** Parler à des clients actuels ou antérieurs joue un rôle important dans ce processus. Un des défis consiste à garantir qu'au moins un de ces clients externes a des besoins et budgets similaires à ceux de l'OEE. Il est essentiel ici de garantir que le niveau de service fourni peut être reproduit et satisfera les exigences très spécifiques d'une organisation de membres.
- ▶ **Être clair concernant les personnes avec lesquelles vous allez réellement travailler.** La réussite du projet dépendra en dernier lieu de la ou des personnes qui le dirige(nt) du côté du fournisseur. Ce n'est souvent pas la ou les même(s) personne(s) que celle(s) offrant de couvrir le service. Il faut avoir confiance dans les personnes qui travailleront avec vous tous les jours et être rassuré qu'elles travailleront bien avec les personnes dirigeant le projet du côté de l'OEE.
- ▶ **Anticiper des clauses de maintenance et d'assistance.** Avec la plupart des technologies numériques, les vendeurs gagnent le plus d'argent avec la maintenance et l'assistance après-vente. Par exemple, créer un site Web est une vente unique, mais la maintenance sera nécessaire pendant des années. Il est facile de sous-estimer ces frais, les OEE doivent les prendre en considération dans les discussions initiales avec des fournisseurs externes potentiels.

Pourquoi cela
fonctionne-t-il ?

Produits

Élaboration de plans et gestion des risques

Pour de nombreuses OEE, le voyage numérique n'en est qu'à ses débuts et l'accent est mis sur les gains rapides et les changements progressifs des produits et services existants. L'amélioration des produits et services existants implique d'avoir les bonnes conversations dès le début de toute nouvelle refonte numérique, en particulier :

- Conversations avec des membres, y compris des membres de différentes tailles et de différents secteurs industriels. Quelle est votre expérience avec l'OEE ? Qu'est-ce qui améliorerait votre expérience de membre et comment pouvons-nous vous faciliter l'accès aux informations et aux services ?
- Conversations avec le personnel de l'OEE, tous départements confondus. Quelles sont les frustrations et les obstacles que vous rencontrez actuellement dans votre travail quotidien ? Qu'est-ce qui pourrait améliorer et faciliter votre vie professionnelle ?

Ces deux éléments permettront de répondre à la question "où en sommes-nous ? Les organisations représentatives ont utilisé d'autres outils et mécanismes pour obtenir un aperçu pratique de l'efficacité des processus et des flux d'information actuels. Citons par exemple l'outil d'évaluation de l'état de préparation à la transformation (TRA) de l'ACT/EMP de l'OIT.

Conseils pratiques- Réaliser des “gains rapides”

ENCADRÉ 12 – Conseils pratiques pour apporter des gains rapides et réaliser des progrès graduels

Sur la base des contributions des OEE du monde entier, les domaines où les progrès graduels sont les plus fréquents sont notamment:

- ▶ **Utilisation des médias sociaux** – Améliorer la visibilité et la présence sur les réseaux sociaux et adapter les publications existantes aux plateformes numériques.
- ▶ **Impact visuel** – Utiliser des graphiques et illustrations «dynamiques» pour attirer attention et avoir un impact, y compris utilisation de photos de haute qualité pour améliorer l’impact visuel et transmettre la personnalité et la culture de l’OEE.
- ▶ **Diffusion vidéo et en direct** – Avoir davantage recours à la vidéo pour transmettre des messages comme alternative (ou complément) à des rapports écrits et diffusion en direct d’événements et réunions de membres sur Facebook, YouTube et d’autres plateformes.
- ▶ **Perfectionnement de la formation en ligne et de la formation mixte** – Continuer à perfectionner et améliorer la fourniture de formation en ligne et mixte, en vue d’augmenter l’adhésion, les revenus et les commentaires positifs des participants.
- ▶ **Segmentation** – Mieux segmenter les services d’assistance aux membres, pour refléter les besoins spécifiques de différents types de membres (par exemple par secteur, taille ou aspiration de croissance) et cibler des fonctions spécifiques dans ces entreprises ou associations de membres – par exemple par la création de services d’assistance, réseaux et portails ciblés.

ÉTUDES DE CAS

ÉTUDES DE CAS - Faire le point sur les produits et services numériques actuels

- **REC (UK)** a utilisé l'outil "[Hot Jar](#)" pour savoir comment les membres accèdent au site web de l'organisation et y naviguent. L'outil permet essentiellement de suivre les membres qui utilisent le site afin de cartographier clairement leur navigation sur le site et d'identifier tout problème d'accessibilité.
- Le **SNEF (Singapour)** utilise les canaux sociaux et les outils numériques comme un mécanisme d'"écoute", pour examiner l'expérience des membres et comprendre ce qui fonctionne et ce qui peut être amélioré à l'avenir. Cette boucle de rétroaction continue est cruciale, car les OEE n'ont "pas d'autre choix" que de continuer à encourager l'adoption du numérique pour rester pertinentes.

ÉTUDES DE CAS

ÉTUDES DE CAS - Utiliser les outils numériques pour améliorer les conseils aux membres

- **BUSA (Afrique du Sud)** s'est associée à la Commission for Conciliation Mediation and Arbitration (CCMA), l'organisme indépendant de résolution des litiges, pour développer un nouvel outil Web destiné spécifiquement aux dirigeants de petites entreprises et fournissant des informations actualisées sur les dernières modifications du droit du travail, ainsi que des modèles de contrats et des fiches d'information.
- **FCEF (Fiji)** a aidé à développer une offre de soutien sur mesure pour les petites entreprises - le Fiji Enterprise Engine (FEE). En partenariat avec [Market Development Facility Fiji](#) et [Australia Pacific Training Coalition](#), cette initiative comprend un coaching commercial en ligne gratuit ainsi qu'une série de webinaires commerciaux pour aider les entreprises à saisir de nouvelles opportunités.
- **EFP (Pakistan)** organise une série de forums en ligne destinés aux experts en relations industrielles, en RH et en santé et sécurité au travail (SST) travaillant pour les entreprises membres. L'objectif est d'encourager les échanges entre pairs entre experts fonctionnels, notamment par le biais de groupes WhatsApp.
- L'**OEE (Macédoine du Nord)** a développé un nouvel [outil d'enquête salariale](#) pour aider les entreprises à déterminer les niveaux de rémunération compétitifs pour des catégories d'emploi spécifiques. L'enquête fournit de précieuses informations de référence et permet à l'OEE d'impliquer activement les individus et les équipes RH au sein des entreprises membres.

Pourquoi cela
fonctionne-t-il ?

Les personnes

Les personnes au cœur du changement : Compétences, leadership et état d'esprit numérique

L'un des principaux facteurs de réussite de tout changement technologique ne concerne pas la technologie elle-même : Il s'agit de bien gérer les aspects humains.

Il s'agit d'un thème récurrent soulevé par les OEE du monde entier et à différentes étapes du voyage numérique. Il s'agit également d'une préoccupation commune à l'ensemble du monde des affaires, la demande de compétences numériques, d'expertise externe et de soutien à la mise en œuvre connaissant une croissance exponentielle. La numérisation a des répercussions importantes sur la culture et la structure de l'organisation, ainsi que sur les compétences et les qualités des cadres supérieurs et des autres employés.

Dans cette section, nous cherchons à répondre aux questions suivantes :

- Que signifie l'évolution numérique en cours pour les besoins en compétences internes et pour la structure des OEE ?
- Quels sont les réseaux mondiaux dans lesquels les OEE peuvent puiser pour obtenir des renseignements sur les bonnes pratiques concernant les questions liées aux personnes, telles que le recrutement, le développement des compétences internes et le leadership ?
- Quelles sont les implications plus larges de la numérisation pour la culture des OEE et leur capacité à rester pertinentes à une époque de changement accéléré ?

ÉTUDES DE CAS

ÉTUDES DE CAS - Comment les OEE abordent-elles l'évolution des besoins en compétences numériques ?

- Le **SNEF (Singapour)** a mis en place un programme de mentorat inversé (c'est-à-dire que des jeunes servent de mentors à des personnes plus âgées) afin que les compétences et la sensibilisation puissent être diffusées dans l'ensemble de l'organisation et que les hauts dirigeants soient au fait des tendances numériques. Le SNEF considère la numérisation comme un moyen d'améliorer l'infrastructure interne et de moderniser l'organisation d'une manière qui contribue également à attirer de nouveaux talents.
- La **CGEM (Maroc)** a renforcé les compétences internes afin de gérer le processus de numérisation et de s'assurer que les progrès sont durables dans le temps. Il s'agissait d'avancer par étapes, en formant d'abord un membre du personnel, puis en diffusant une partie de cette nouvelle expertise dans toute l'organisation.
- **ECOP (Philippines)** ne s'est pas seulement concentré sur le développement des compétences du personnel interne, mais aussi sur l'évolution des besoins en compétences des associés - en particulier des formateurs dispensant des formations ECOP. La diffusion en ligne a créé un besoin de nouvelles approches, non seulement liées aux aspects pratiques des outils de diffusion numériques, mais aussi au défi de maintenir l'engagement des participants lorsque la formation est dispensée sur des plateformes en ligne plutôt qu'en face à face.

Les renseignements des OEE du monde entier ont identifié un éventail de réponses proactives aux problèmes de compétences internes qui font partie du chemin du numérique :

- ▶ **Réalisation d'«audits de compétences» internes** – Le secrétariat permanent de nombreuses OEE est relativement petit, mais examiner les compétences qui peuvent être exploitées ou sur lesquelles se baser pour faciliter la mise en œuvre d'une plus grande distribution numérique est une étape importante pour les organisations de toutes tailles. Cela peut être réalisé par le biais d'un processus d'autoévaluation. Pour les organisations représentatives plus grandes, les responsables hiérarchiques ont été chargés d'examiner les compétences technologiques et de culture numérique au sein de départements et équipes spécifiques. Les organisations ayant un service interne de RH l'ont utilisé pour réaliser un audit complet des compétences pour identifier les lacunes et les besoins de formation.
- ▶ **Évaluation des besoins de compétences collatéraux** – La digitalisation non seulement intensifie le besoin d'expertise technologique et de compétences numériques spécifiques, elle crée une série de besoins de compétences collatéraux. Par exemple, plus les canaux numériques sont utilisés pour saisir des points de données, plus l'augmentation d'expertise en analyse de données devient essentielle en tant que facteur d'augmentation des revenus et de mobilisation des membres visés. L'adaptation de compétences de communication à l'utilisation accrue des canaux numériques (y compris toute l'évolution du « ton » dans la communication comme spécifié dans la partie I) illustre également l'effet domino sur les besoins de compétences au niveau de l'organisation.
- ▶ **Création d'un examen objectif** – Les problèmes de compétences ne sont pas simplement une réflexion après-coup; dans certains cas, ils seront essentiels pour déterminer si une organisation donne le feu vert à un nouveau projet numérique. Il s'agit d'un sujet qui concerne l'ensemble du monde des affaires et qui est considéré comme l'un des principaux «facteurs de résistance» à l'adoption du numérique et aux transformations induites par la technologie. Par exemple, 42 pour cent des entreprises ayant répondu au rapport de McKinsey déclarent avoir atteint le statu quo numérique du fait des grandes difficultés à obtenir le talent dont elles ont besoin.
- ▶ **Une approche progressive de la requalification professionnelle** – Avancer petit à petit a permis stimuler les compétences internes et de garantir que les progrès en matière de mise en œuvre numérique sont durables dans le temps. La formation d'un membre du personnel jusqu'au niveau d'expertise requis, avant de faire passer les opportunités de développement à d'autres collègues, est un exemple spécifique au niveau d'une OEE. La promotion du partage interne d'expertise, par le biais de séances d'information internes et de «déjeuners de travail» en est un autre exemple.
- ▶ **Exploitation de l'expertise externe** – Pour compenser un manque d'expertise et de compétences internes, les organisations peuvent avoir recours à des consultants externes ou engager du personnel pour une période limitée afin de gérer la mise en œuvre de la nouvelle initiative numérique. Le défi de trouver les bons experts externes pour aider lors des premiers stades du développement stratégique d'un projet numérique est décrit à la partie 2.1. Une autre option est de recourir à du personnel contractuel et à des indépendants pour la mise en œuvre continue d'activités ou de projets spécifiques.
- ▶ **Recrutement de nouveaux employés** – Certaines organisations représentatives ont reconnu la nécessité de recruter de nouveaux employés permanents ayant l'expertise technologique et en gestion de projets nécessaires pour diriger une mise en œuvre efficace et une amélioration continue. La digitalisation a également un impact sur les critères de recrutement et de sélection pour des rôles plus traditionnels dans les OEE - par exemple, personnel de marketing et de communications ayant une expérience en exploitation d'outils numériques ou personnel en charge d'événements ayant une expérience spécifique en gestion d'événements en ligne. Le défi pour les OEE est de savoir comment rivaliser pour une expertise et des compétences qui sont très demandées dans la plupart des secteurs de l'économie.

Conseils pratiques- Répondre aux besoins internes en compétences numériques

PARTIE III

▶ Quelle est l'étape suivante?

Partie III- Quelle est la suite ?

Comment la technologie numérique évoluera-t-elle au cours des prochaines années et comment les OEE peuvent-elles s'assurer qu'elles ont une longueur d'avance en anticipant les nouveaux canaux de prestation de services ainsi que l'évolution des besoins des membres ? La priorité est également de s'assurer que les nouveaux outils et canaux fonctionnent parallèlement aux modèles de prestation de services plus traditionnels. Dans cette section, nous nous concentrons sur :

PARTIE III

▶ Quelle est l'étape suivante?

- **Priorités pour la numérisation future** - Quelles sont les prochaines étapes du programme de changement et quels services et procédures spécifiques sont susceptibles de faire l'objet d'une transformation numérique dans les années à venir ?
- **Prendre en main l'avenir (numérique) du travail** - Les implications pratiques d'un monde du travail en rapide évolution sont un sujet brûlant depuis plusieurs années. C'est l'occasion pour les OEE de s'assurer que la voix des entreprises reste à l'avant-garde du débat et de relayer les dernières informations sur les tendances numériques en tant que service aux membres.
- **Recommandations d'action - Sur la base des** défis émergents signalés par les organisations professionnelles représentatives dans le monde entier, quelles sont les actions que les OEE, en coopération avec les gouvernements nationaux et les institutions internationales, peuvent entreprendre pour s'assurer que l'adoption du numérique favorise une croissance inclusive et durable ?

Quelle est la prochaine étape ?

Priorités pour la numérisation future

La numérisation dans le cadre d'une transformation numérique plus large

La numérisation continuera de faire partie du processus plus large de transformation fondamentale du mode de fonctionnement et de la valeur des organisations, un processus dont les OEE reconnaissent de plus en plus la nécessité pour rester pertinentes dans un paysage commercial et social en rapide évolution. La nécessité d'innover et de s'adapter en permanence est pleinement reconnue.

L'étude [DaaSA](#) de l'OIT a révélé que la "règle des 60/30/10" est communément acceptée par les OEE : 60% de la recette est le résultat de l'adhésion des personnes, 30% le résultat de l'ajustement des processus opérationnels et 10% le résultat de la recherche de la bonne solution technologique. Ces résultats font écho à ceux de la section "Pourquoi ça marche".



L'accent actuel sur la digitalisation témoigne d'un changement en profondeur dans l'attitude et la perspective de nombreuses OEE. Il s'agit d'adopter une nouvelle mentalité fondée sur le fait que le changement est inévitable et ne peut que s'accélérer.

► Mohammed Touzani, CGEM (Maroc)

Quelle est la prochaine étape ?

Priorités pour la numérisation future

Quel est l'avenir de l'apprentissage en ligne ?

L'apprentissage à distance est-il un concept durable pour l'avenir ? Oui, d'autant que le passage aux plateformes en ligne est antérieur à la pandémie. Dans le même temps :

- Les OEE ont souligné un certain nombre de défis émergents liés aux coûts, au contenu, à la qualité de la prestation en ligne (y compris la formation des formateurs) et à l'adaptation aux obstacles potentiels à l'engagement des participants, inhérents à l'apprentissage à distance.
- Certains OEE estiment qu'ils devront montrer une nette diminution des prix pour les cours qui étaient auparavant dispensés dans une salle de classe. Une façon de progresser est de recadrer le débat autour des résultats : ce qui compte vraiment, c'est la qualité et la valeur de l'apprentissage, et non la façon dont il est dispensé.
- Les OEE travaillent avec le CIFOIT pour exploiter les programmes d'apprentissage "asynchrones". Ceux-ci permettent aux participants de tirer parti de la technologie et d'interagir directement avec le contenu à leur propre rythme, sans interaction en temps réel avec un animateur/formateur.

 **La digitalisation dans la pratique est un processus continu, englobant le perfectionnement technologique des équipes internes et l'amélioration de l'ensemble de compétences numériques des formateurs. Les contrôles et commentaires des délégués et formateurs sont également essentiels.**³³

► Lisa Lynn, cadre supérieure, Opérations & projets, Ibec (Ireland)

Quelle est la prochaine étape ?

Priorités pour la numérisation future

Les nouvelles frontières : Intelligence artificielle (IA), réalité augmentée (RA), réalité virtuelle (RV) et blockchain.

- Certaines OEE se tournent vers des chatbots alimentés par l'IA pour répondre aux questions relativement courantes des membres (y compris les questions juridiques). Il y a beaucoup de choses à prendre en compte dans ce domaine, notamment en ce qui concerne l'assurance qui couvre les conseils juridiques.
- Quel pourrait être l'impact d'autres forces de changement très médiatisées comme Blockchain ? Outre l'impact plus évident sur la comptabilité, la cybersécurité et les chaînes d'approvisionnement, Blockchain a des implications potentielles pour la gestion des RH, dans des domaines tels que les vérifications de l'historique d'emploi, la sécurité des données, les certifications et la [gestion de la paie](#). Un exemple des avantages de l'adoption est l'utilisation par le CIFOIT lui-même de la technologie blockchain pour certifier ses certificats numériques, en utilisant la [plateforme Accredible](#). Il s'agit d'un outil que les OEE nationales pourraient utiliser pour leurs propres certifications de formation et de qualification.
- La réalité augmentée (RA) et la réalité virtuelle (RV) sont déjà utilisées pour reproduire des environnements physiques à des fins de formation. Elles sont particulièrement utiles lorsque les lieux sont éloignés et comme moyen d'immerger les participants dans un environnement virtuel à l'aide d'hologrammes. La RA et la RV sont susceptibles d'avoir le plus grand impact sur les fonctions commerciales telles que la formation, la collaboration au travail, la prestation de services et l'engagement avec les clients. Il s'agit de domaines de travail stratégiques pour les OEE.

ÉTUDES DE CAS

ÉTUDES DE CAS - Comment les OEE prévoient-elles de faire passer l'apprentissage en ligne à l'étape suivante ?

- L'**IBEC (Irlande)** a exploité des outils de vote en ligne et d'engagement actif (Kahoot, Padlet, Mentimeter, Mind Mapping), a procédé à un examen des ressources (inclusion de médias mixtes, de vidéos, de Ted Talks et d'articles), a optimisé le matériel d'enseignement et a recadré la structure et la durée du cours.
- L'**ECOP (Philippines)** continuera à favoriser la prestation et l'engagement par le biais des plateformes pionnières eCampus développées avec le CIFOIT. Les plans futurs comprennent le développement de programmes d'apprentissage asynchrones (où les participants exploitent la technologie pour interagir directement avec le contenu à leur propre rythme, sans interaction en temps réel avec un formateur).
- La **CGEM (Maroc)** a lancé un certain nombre de nouvelles initiatives dans le domaine de la formation, en mettant l'accent sur l'apprentissage entre pairs. Cela inclut le lancement d'une académie sociale qui sera en grande partie basée sur l'enseignement numérique. D'autres initiatives comprennent une nouvelle académie pour les entrepreneurs, qui sera un centre de partage de nouvelles idées et de soutien aux nouvelles start-ups et à la prochaine génération de chefs d'entreprise au Maroc. Les outils numériques permettent de mettre en œuvre ces nouvelles initiatives.

ÉTUDES DE CAS

ÉTUDES DE CAS - Utiliser l'IA pour améliorer les services aux membres

- **MEF (Malaisie)** - Le chatbot "Assistant virtuel" d'Amelia est conçu pour répondre aux questions des membres du MEF concernant le droit et la réglementation du travail. L'objectif sous-jacent est de promouvoir le bien-être et l'égalité sur le lieu de travail et de veiller à ce que "des pratiques justes et équitables soient mises en œuvre par tous les employeurs".
- **NHO (Norvège)** - Dans le cadre des travaux visant à fournir aux membres un accès à l'information lorsqu'ils en ont besoin, la NHO étudie les chat-bots pilotés par l'IA comme moyen de répondre aux questions juridiques et réglementaires les plus courantes.

▶ Dans le cadre de la tâche de fournir aux membres un accès à l'information chaque fois qu'ils en ont besoin, la NHO étudie des agents conversationnels utilisant l'IA comme moyen de répondre aux questions juridiques et réglementaires les plus fréquentes.

▶ Musfirah Liyana Mustapa Kamar, MEF (Malaisie)

Conseils pratiques : Développer une “mentalité numérique”

ENCADRÉ 21 – Conseils pratiques aux OEE – Comment développer une «mentalité numérique»?

Sur la base des renseignements fournis par les OEE et les organisations sectorielles, les organisations d'employeurs cherchent à intégrer une «mentalité numérique» au sein de leur organisation de six manières différentes:

- ▶ **Amélioration continue** – Créer une culture d'amélioration continue – reflétant les contributions des membres et un environnement interne changeant – est déjà une priorité des OEE. Cela inclut un accent sur le développement personnel ainsi qu'une culture du suivi régulier des activités et performances. C'est un élément essentiel pour continuer à exploiter les nouvelles opportunités numériques.
- ▶ **Nouvelles approches du recrutement et du développement** – Recruter en vue d'une mentalité numérique et sur base d'une volonté d'apprendre et de s'adapter sont des éléments importants. Offrir des opportunités de développement et d'apprentissage au personnel concernant l'adoption du numérique et l'exploitation au maximum des nouveaux moyens de délivrance de services sont des outils pour l'intégration d'une nouvelle mentalité et de nouvelles approches.
- ▶ **Leadership et gouvernance** – Tout changement durable de mentalité doit venir d'en haut. L'adoption de l'évolution numérique et le fait d'être suffisamment informés pour poser les bonnes questions sont les signes distinctifs des futurs dirigeants. Concernant la gouvernance, certaines organisations représentatives modifient la composition de leur conseil consultatif pour y intégrer des experts externes – y compris de la scène numérique.
- ▶ **Ouverture sur l'extérieur pour stimuler l'innovation** – Tout comme elles font un examen introspectif de la manière dont la digitalisation profite à leurs membres, les OEE se tournent vers l'extérieur pour voir comment d'autres types d'organisations utilisent l'adoption du numérique pour renforcer l'expérience des clients. L'apprentissage et l'innovation découleront d'échanges réguliers au sein de l'écosystème des OEE ainsi qu'en examinant ce qui se passe au-delà.
- ▶ **Reconnaissance de l'importance des données** – La digitalisation est un moyen de produire de nouvelles données pour améliorer les performances des OEE et leur compréhension des besoins changeants des membres. Adopter une mentalité numérique c'est reconnaître que les pratiques de gestion des données plus constantes et ciblées peuvent stimuler les services et augmenter la base de membres, les ressources et l'influence des OEE.

Quelle est la prochaine étape ?

Prendre en main l'avenir (numérique) du travail

Comment l'OEE peut-il prendre en main l'avenir (numérique) du travail ?

Les implications pratiques d'un monde du travail en rapide évolution pour les employeurs, les travailleurs et les décideurs politiques sont un sujet brûlant depuis plusieurs années. Mais la pandémie mondiale a radicalement accéléré le rythme du changement et a considérablement intensifié l'attention portée aux tendances du lieu de travail et au rôle de l'innovation numérique.

- Il s'agit d'une occasion unique et multiple pour l'OEE de veiller à ce que la voix des entreprises reste au premier plan du débat sur l'avenir du travail, de manière à avoir un impact positif sur les politiques publiques et sur la réputation des entreprises.
- L'OEE développe et/ou conserve des recherches sur l'impact des développements numériques sur les services et le lieu de travail et utilise ces informations comme un service pratique pour les membres. Cette même intelligence peut informer les propres stratégies numériques de l'OEE.
- Une enquête du Boston Consulting Group montre qu'une proportion importante de cadres et d'employés - un peu moins de 50 % - ne sait pas comment la transformation numérique les affectera personnellement en ce qui concerne leur emploi, leurs perspectives de carrière et leur rémunération. L'OEE et le milieu des affaires au sens large peuvent être une source de leadership éclairé et de réconfort.

ÉTUDES DE CAS

ÉTUDES DE CAS - Prendre en main l'avenir numérique du travail

- Le **GICAM (Cameroun)** a créé une [commission sur l'économie numérique](#). L'objectif principal est d'élaborer des propositions concrètes pour accélérer la transformation numérique de l'économie camerounaise, notamment en évaluant les besoins spécifiques en matière de formation et de soutien dans des domaines tels que la gestion de sites web, les médias sociaux et la protection des données, en promouvant de nouveaux modèles commerciaux et en encourageant les échanges en ligne entre les entreprises.
- **Confindustria (Italie)** a placé la voix des entreprises à l'avant-plan du programme axé sur l'avenir grâce à une publication de haut niveau intitulée "*Le courage de l'avenir. Italie 2030-2050*". Le message central est que les fortunes économiques et sociales de l'Italie du futur seront définies par les choix et les comportements d'aujourd'hui. La publication comprend des propositions concrètes concernant l'impact des technologies sur le travail, ainsi que sur d'autres domaines tels que le changement climatique et les tendances démographiques.
- La **FEC (RDC)** a toujours plaidé en faveur de la connectivité de la bande passante à haut débit et de la réduction du coût d'une connexion à large bande, considéré comme prohibitif par les compagnies de télécommunication. Dans le cadre de cette campagne sur l'environnement numérique, la FEC a souligné les barrières créées pour des groupes spécifiques au sein de la communauté des affaires, comme les femmes entrepreneurs.

Quelle est la prochaine étape ?

Recommandations d'action

Recommandations d'action

Sur la base des informations agrégées de l'OEE dans le monde entier, voici quelques "appels à l'action" communs qui peuvent stimuler l'adoption du numérique dans le cadre d'un programme de redressement plus large :

Pour le travail de l'OEE avec les gouvernements nationaux

- ***Le soutien des entreprises permettra de libérer le dividende numérique*** - Les OEE du monde entier collaborent avec les gouvernements nationaux pour créer des économies numériques dynamiques et post-pandémiques. Cela nécessite un soutien ciblé aux entreprises, qui doit être considéré comme un investissement plutôt que comme un coût. À l'avenir, il est important que cette infrastructure de soutien comprenne des dispositions spécifiques pour les OEE, qui peuvent créer un effet d'entraînement et un effet multiplicateur parmi les entreprises qu'ils représentent.
- ***Améliorer les relations de travail avec les entreprises*** - La pandémie a rappelé le rôle clé de rassembleur que joue l'OEE et les avantages de la collaboration tripartite et bi-partite. Toutefois, le tableau général est mitigé en ce qui concerne les relations entre le gouvernement et les entreprises. Le redémarrage réussi des économies nationales et des marchés du travail dépendra de relations positives fondées sur le respect, les preuves et la confiance. Cela permettra d'encourager l'adoption du numérique, qui peut stimuler la productivité, la compétitivité et la création d'emplois.

Quelle est la prochaine étape ?

Recommandations d'action

Recommandations d'action

Pour le travail de OEE avec les programmes de soutien et les institutions mondiales :

- *Favoriser les grands échanges numériques* - L'une des possibilités qui s'offrent à nous est de faciliter les échanges bilatéraux ou multilatéraux entre les OEE à différentes étapes de leur parcours numérique. Cela s'appuiera sur les activités de renforcement des capacités et les mécanismes de soutien entre pairs existants et les fera progresser.
- *Développer de nouveaux outils pour soutenir de nouvelles approches* - Un certain nombre d'OEE ont évoqué les avantages considérables qu'ils ont tirés d'outils de collecte et de gestion des données clés en main, de plateformes d'apprentissage et de programmes de formation réguliers. Pour réussir, les interventions de soutien doivent être fondées sur les besoins, permettre un processus itératif et l'apprentissage par les pairs, intégrer des solutions progressives rapides dans une stratégie à moyen terme.

Quelle est la prochaine étape ?

Recommandations d'action

Recommandations d'action

Pour le travail de l'OEE avec les membres et le secteur privé

- **Anticiper l'évolution du paysage commercial et des dirigeants** - La question que se posent de nombreux OEE est la suivante : "Qu'est-ce que les futurs dirigeants d'entreprise attendent d'une organisation d'affiliation ? Le défi consiste à rester pertinent dans un paysage commercial en évolution rapide et à assurer l'avenir des services et des avantages offerts aux membres. La numérisation constitue un élément important de ce défi.
- Relever le **défi croissant de la communication** - L'ère numérique a des répercussions sur la manière dont les gens souhaitent recevoir des informations - des morceaux plus courts, disponibles 24 heures sur 24, 7 jours sur 7, avec des réponses rapides à des questions spécifiques et des possibilités d'engagement plus personnalisées. Outre les implications pour les canaux et les outils utilisés par l'OEE, il est important de ne pas perdre de vue le fait que cela peut avoir un impact sur le contenu et la substance de ce dont les futurs chefs d'entreprise ont besoin.
- **Respirez** - l'OEE a répondu aux besoins des membres et à l'évolution du paysage du COVID19 avec une urgence absolue. Le rythme a été implacable. Mais il est essentiel de souffler un peu, de créer un espace, de réfléchir aux services à privilégier et aux canaux à utiliser pour les fournir. Dans un environnement riche en innovations, il est important de faire une pause, d'examiner ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas et de prendre des décisions sur cette base.

Quelques réflexions finales...

- Les activités de collaboration mises en place au cours de la pandémie mondiale doivent être poursuivies pendant la phase de reprise afin de garantir que l'ère numérique soit celle de l'épanouissement des travailleurs individuels et des employeurs (et de l'OEE qui les représente).
- Les échanges d'égal à égal entre les OEE du monde entier et les activités collectives entreprises par ITCILO et d'autres acteurs mondiaux seront plus importants que jamais en tant que mécanisme d'apprentissage des bonnes pratiques et de l'entraide.
- Le rapport "Taking Stock of the Digital Dividend" vise à soutenir et à compléter d'autres guides pour l'OEE, tels que le Manuel sur les stratégies et les politiques d'adhésion publié par ITCILO et le Programme de coopération des employeurs néerlandais (DECP), le guide ACT/EMP de l'OIT-ITCILO "Driving up Resilience" ainsi que le [projet ACT/EMP de l'OIT sur les données comme atout stratégique](#) pour le renforcement des capacités de l'OEE (DaaSA).

Plus d'infos: <https://www.itcilo.org/fr/teams/activites-pour-les-employeurs>

