



Organisation  
internationale  
du Travail

ACT/EMP



CIF



Centre international de formation



► **Prendre la  
mesure du  
dividende  
numérique**

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

«Pour une organisation d'employeurs  
performante – Une série de guides pratiques  
conçus pour créer des organisations  
d'employeurs performantes et bien les gérer»

Copyright © Centre international de formation de l'Organisation internationale du Travail, 2021. Tous droits réservés.

Première édition 2021

Les publications du Centre international de formation de l'OIT jouissent de la protection du droit d'auteur en vertu du protocole no 2, annexe à la Convention universelle pour la protection du droit d'auteur. Toutefois, de courts passages pourront être reproduits sans autorisation, à la condition que leur source soit dûment mentionnée. Toute demande d'autorisation de reproduction ou de traduction devra être adressée au Centre international de formation de l'OIT. Ces demandes seront toujours les bienvenues.

---

*Prendre la mesure du dividende numérique: Où en sont les OEE sur le chemin de la digitalisation et quelle est la prochaine étape?*

ISBN: 978-92-9049-877-3 (web PDF)  
978-92-9049-878-9 (print PDF)

---

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

Les articles, études et autres textes signés n'engagent que leurs auteurs et leur publication ne signifie pas que le Centre international de formation de l'OIT souscrit aux opinions qui y sont exprimées.

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

---

Conception et mise en page par le Centre international de formation de l'OIT, Turin – Italie

# Table des matières

<b>Avant-propos</b> .....	iv
<b>Introduction – Le contexte du digital</b> .....	1
<b>Partie I:</b> Qu'est-ce qui fonctionne?.....	4
1 Comment la digitalisation stimule-t-elle l'efficacité et les procédures internes? ...	6
2 Comment les services aux membres évoluent-ils dans l'ère numérique?.....	12
3 Comment les outils numériques améliorent-ils l'impact et la portée externes? ..	20
<b>Partie II:</b> Pourquoi cela fonctionne?.....	26
1 La bonne gouvernance est un élément essentiel .....	28
2 Produits, services et transformation numérique: facteurs de réussite communs .....	34
3 Personnes au cœur du changement: compétences, leadership et mentalité numérique.....	38
<b>Partie III:</b> Quelle est l'étape suivante?.....	46
1 Quelles sont les <i>priorités</i> pour la digitalisation <i>future</i> . .....	49
2 Comment les OEE peuvent devenir les leaders de l'avenir (numérique) du travail? .....	56
3 Recommandations d'action .....	59
<b>Annexes</b> .....	61

## ▶ AVANT-PROPOS

---

Le monde des affaires est particulièrement résilient, et les organisations d'employeurs donnent le ton par leur capacité à s'adapter à et à saisir de nouvelles opportunités. C'est particulièrement flagrant dans l'exploitation de la technologie numérique pour créer de nouvelles frontières dans la manière dont elles fonctionnent, dans les services qu'elles offrent et dans l'impact qu'elles ont. Il est maintenant plus important que jamais d'examiner où en sont les *organisations d'employeurs et d'entreprises* (OEE) sur leur chemin du numérique et ce qui vient ensuite.

La présente publication complète d'autres guides récents de l'OIT sur des sujets tels que la résilience, des stratégies d'affiliation efficaces et une meilleure utilisation des données. Le principal but de cette série de guides est d'aider les OEE à lancer l'activité et à diriger la reprise des marchés économique et du travail à mesure que nous faisons face aux défis changeants que pose le COVID-19 et que nous nous tournons vers une ère postpandémie. Il est fondamental de reconnaître que la souplesse et l'adaptabilité sont des caractéristiques non négociables d'une OEE performante au XXI<sup>e</sup> siècle – celles-ci se doivent d'avoir un appétit croissant pour l'innovation et être capable de remettre en question le statu quo. L'accélération de la digitalisation est une manifestation claire de cet esprit de croissance et ce dynamisme.

Créer un environnement des affaires moderne requiert une coopération. Les outils numériques offrent un moyen de créer des coalitions et des alliances. Ils offrent également de nouvelles possibilités de mobiliser rapidement les membres, de donner des solutions convaincantes axées sur les données aux nouveaux défis politiques et de faire savoir le rôle positif que jouent les entreprises dans la société. L'idée générale est de saisir les opportunités qu'offre la digitalisation efficace, de redéfinir le rôle des OEE dans l'écosystème politique, social et économique mais aussi de prendre la direction du type d'avenir du travail (numérique) que nous voulons créer, ce qui est à son tour fondamental pour renforcer la voix et la réputation des employeurs du secteur privé dans le monde.

Les OEE sont évidemment à des stades très différents de la numérisation, et c'est pourquoi tirer des leçons de l'expérience des autres est une plus grande opportunité. Un des objectifs primordiaux de ce guide est de tirer des enseignements de différentes approches et initiatives adoptées par des OEE dans le monde et de distiller ces exemples en conseils pratiques et utiles.

Nous voudrions remercier l'auteur principal de ce rapport, Tom Hadley, pour son expertise et son leadership sur cette question évolutive ainsi que Jeanne Schmitt de l'équipe ACT/EMP du CIF-OIT qui a apporté des contributions importantes au rapport et a participé à la rédaction et à la collecte de bonnes pratiques. Nous remercions tous les collègues de l'équipe ACT/EMP du BIT qui ont participé au rapport de différentes manières et en particulier Christian Hess pour son travail de coordination. Un grand merci à toutes les OEE qui ont participé aux entrevues et qui ont apporté des exemples d'études de cas ainsi que des renseignements pratiques. Le chemin du numérique est infini, mais nous voulons que ce guide offre un point de ravitaillement précieux, une chance d'examiner et de respirer avant de se lancer dans l'étape suivante avec résolution et optimisme et en sachant que le monde des OEE apportera son assistance tout au long du chemin.

### **Deborah France-Massin**

Directrice, Bureau des activités pour les employeurs (ACT/EMP), BIT

### **Jorge Illingworth**

Responsable, Programme d'activités pour les employeurs (ACT/EMP), CIF-OIT

## ► INTRODUCTION – LE CONTEXTE DU DIGITAL

---

La digitalisation est l'une des priorités des *organisations d'employeurs et d'entreprises* (OEE) du monde entier. Les enjeux sont importants: il est essentiel que ce processus de changement se passe bien pour offrir des services performants aux membres qui permettront ensuite de conserver et d'acquérir de nouveaux membres. C'est également un moyen d'amplifier la voix de plaidoyer, de mener des campagnes innovantes et de découvrir de nouvelles manières de mettre en valeur le rôle positif des entreprises dans la société. L'exploitation des technologies numériques est également une manière de diriger l'efficacité interne, de développer de meilleurs processus, de renforcer les compétences internes et d'améliorer la productivité.

### Un mot de terminologie

Dans ce rapport, nous avons adopté les définitions de travail suivantes, qui sont cohérentes avec d'autres rapports de l'Organisation internationale du travail (OIT), en particulier concernant l'utilisation de données comme atout stratégique (le [projet DaaS](#)):

- *Numérisation* – conversion d'informations en format numérique
- *Digitalisation* – adoption de technologies de données pour trouver de meilleurs moyens plus rapides de résoudre les problèmes et, partant, de s'appuyer de manière plus systématique sur la collecte, la gestion et l'utilisation des données (elle se concentre sur les processus, pas sur les informations)
- *Transformation numérique* – transformation de l'organisation, de la stratégie et du modèle de gestion d'une organisation autour des technologies numériques, changeant ainsi l'essence même de la manière dont les organisations fonctionnent et créent une valeur

### Où en sommes-nous sur le chemin de la digitalisation?

Selon l'enquête réalisée par le Bureau des activités pour les employeurs (ACT/EMP) et l'Organisation internationale des employeurs (OIE), 80 pour cent des OEE dans le monde ont rénové et adapté leur prestation de services.<sup>2</sup> La digitalisation est au cœur de ce changement. La majorité des OEE interrogées offrent à présent des services juridiques, consultatifs et de conseil virtuels (83 pour cent), plus de 50 pour cent d'entre elles ayant déplacé leur offre de formation vers une plateforme en ligne. Les contributions des OEE du monde entier ont également souligné un fait important: les organisations sont à des stades différents de la digitalisation et ont des priorités différentes pour la suite. Cela se reflète dans les questions fondamentales auxquelles nous cherchons à répondre dans ce guide, comme la manière dont les organisations ayant peu ou pas d'infrastructure numérique peuvent progresser et générer certains gains rapides et la manière dont les OEE disposant d'une offre numérique peuvent l'améliorer en permanence?

### 80 % des OEE dans le monde ont rénové et adapté leur prestation de services

---

La digitalisation peut soutenir les principales priorités stratégiques et commerciales des OEE, y compris la mobilisation des membres, la croissance de l'affiliation, l'amélioration des communications, l'impact du plaidoyer et la diversification des sources de revenus. Pour exploiter le potentiel total de la numérisation, il faut créer des compétences numériques et une mentalité en apprenant les uns des autres et en

---

<sup>1</sup> Pour en savoir plus sur l'initiative: [https://www.ilo.org/asia/projects/WCMS\\_757375/lang--en/index.htm](https://www.ilo.org/asia/projects/WCMS_757375/lang--en/index.htm)

<sup>2</sup> Enquête réalisée par le BIT ACT/EMP et l'OIE en mai-juin 2020. Pour en savoir plus: [https://www.ilo.org/actemp/publications/WCMS\\_749490/lang--en/index.htm](https://www.ilo.org/actemp/publications/WCMS_749490/lang--en/index.htm).

échangeant des informations sur ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas. Cela s'applique à des éléments spécifiques de l'offre d'une OEE (par exemple, la meilleure manière de numériser les services de formation et d'améliorer les possibilités d'apprentissage à distance) jusqu'à des examens stratégiques plus étendus (par exemple, la meilleure manière de garantir que l'organisation résiste à l'épreuve du temps grâce à une transformation numérique efficace).

---

**À mesure que les technologies numériques envahissent différentes sphères de l'activité commerciale, les entreprises et les OEE devront développer de nouvelles capacités pour répondre et innover au rythme des conditions de marché et de technologie en constante évolution.<sup>3</sup>**

► Dr. Deborah Soule, École de commerce de l'université de Massachusetts Lowell

---

### Comment l'environnement extérieur accélère-t-il le changement?

La crise du COVID-19 a bouleversé la manière dont nous vivons, la manière dont nous travaillons et la manière dont nous voyons le monde. Les OEE du monde entier ont joué un rôle de premier plan pour aider les entreprises qu'elles représentent à traverser la tempête; la distribution numérique de services a été un élément essentiel de cette réponse. Des exemples pratiques de la résilience au COVID-19 induite par le numérique sont au cœur du récent [rapport de l'équipe ACT/EMP du BIT \*Guider les entreprises en temps de crise du COVID\*](#).

La pandémie a accéléré les tendances de digitalisation des OEE. Dans certains cas, la pandémie a testé et validé les investissements dans la digitalisation réalisés avant la crise du COVID-19. Pour d'autres OEE, la crise a mis au jour la nécessité urgente de numériser les services de base. Selon Phil O'Reilly, président de Business at OECD (BIAC), «*les OEE ont dû aborder des questions qu'elles n'avaient jamais dû traiter auparavant, elles ont dû modifier et créer de nouvelles capacités rapidement*». L'accélération de l'adoption du numérique est un sujet touchant le monde des affaires en général. Selon une [étude de Twilio sur l'engagement numérique](#), 97 pour cent des entreprises ont accéléré leur transformation numérique, et 68 pour cent déclarent que la pandémie a «très nettement» accéléré leur transformation numérique.

**97 pour cent des entreprises ont accéléré leur transformation numérique et 68 pour cent déclarent que la pandémie a «très nettement» accéléré leur transformation numérique.**

---

### Objectifs du présent rapport

Le présent rapport préparé par le Bureau des activités pour les employeurs (ACT/EMP) du BIT et le Programme d'activités pour les employeurs du Centre international de formation de l'OIT (CIF-OIT) a pour objectif d'étudier à quoi ressemble la digitalisation dans la pratique pour les OEE, en faisant le point sur les expériences à ce jour. Souligner les (premières) leçons tirées aidera également à donner une feuille de route pour les changements futurs. La publication se fonde sur des exemples concrets pratiques de numériques innovantes qui ont eu un impact tangible, mais nous ne nous détournons pas des défis qui nous attendent et des risques inhérents à l'ère numérique. Quelles sont les limitations potentielles à la digitalisation, les obstacles et les examens objectifs? Comment pouvons-nous mesurer les progrès et l'impact de la digitalisation (et justifier l'investissement)?

---

<sup>3</sup> Partie d'un blog pour l'OIT: [https://www.ilo.org/actemp/news/WCMS\\_781853/lang--fr/index.htm](https://www.ilo.org/actemp/news/WCMS_781853/lang--fr/index.htm).

Ce rapport cherche à soutenir et à compléter d'autres guides pour les OEE, comme le récent manuel sur les stratégies et politiques d'adhésion<sup>4</sup> publié par le CIF-OIT et le Programme de coopération des employeurs néerlandais (DECP), le guide à venir de l'équipe ACT/EMP et du CIF-OIT «Favoriser la résilience» ainsi que le [projet de l'ACT/EMP du BIT sur les données comme atout stratégique](#) (DaaSA) pour le renforcement des capacités des OEE. Notre objectif est de trouver des réponses aux trois grandes questions suivantes:

1. **Qu'est-ce qui fonctionne?** Quels sont les plus récents facteurs de digitalisation et quelle est la situation actuelle en termes d'adoption du numérique dans le monde des OEE?
2. **Pourquoi cela fonctionne?** Quels sont certains des sujets communs et les conseils de mise en œuvre que nous pouvons extrapoler à partir d'exemples spécifiques de digitalisation dans les domaines de la gouvernance, des produits et des personnes?
3. **Quelle est l'étape suivante?** Comment vont évoluer les technologies numériques et des données au cours des prochaines années et comment les OEE peuvent-elles garantir qu'elles ont une longueur d'avance et s'adaptent aux besoins changeants des membres? Comment peuvent-elles garantir que les nouvelles voies de distribution fonctionnent parallèlement aux modèles traditionnels de prestation de services et maximiser les nouvelles opportunités?

---

 **Les personnes veulent accéder aux informations quand elles en ont besoin, raison pour laquelle la distribution numérique va prendre de plus en plus d'importance. C'est l'occasion de fournir un service 24h/24, 7j/7 aux membres.**

► Kristine Ringstad Vartdal, directrice des services numériques, NHO (Norvège)

---

---

 **La digitalisation transforme le monde du travail. Face à la multiplicité des technologies, les grands défis sont notamment de garantir le bon investissement et de développer les compétences internes nécessaires.**

► John Nkono, secrétaire général, FEC (République démocratique du Congo)

---

Ce rapport se base sur les renseignements collectifs de l'équipe ACT/EMP (BIT et CIF-OIT) et les contributions spécifiques de dirigeants d'OEE, d'experts en numérique et de spécialistes en transformation d'entreprise. Il vise à examiner les tendances actuelles et à regarder vers l'avenir, sur la base de contributions orales et écrites de plus de 30 OEE de toutes les régions du monde. Nous avons également utilisé ces contributions collectives pour tirer des leçons immédiates et émettre des recommandations pratiques pour l'avenir.

---

<sup>4</sup> *Membership strategies and policies – A Manual for EBMOs*, Jeanne Schmitt, Paolo Salvai, Arnout de Koster, 2021, <https://www.itcilo.org/resources/membership-strategies-and-policies-manual-ebmos>



PARTIE I

▶ Qu'est-ce qui  
fonctionne?

## ▶ PARTIE I – Qu'est-ce qui fonctionne?

---

Quels sont les plus récents facteurs de digitalisation et quelle est la situation actuelle en termes d'adoption du numérique dans le monde des OEE? Comment la digitalisation aide-t-elle à exploiter les données pour la création de valeur à travers les activités de services aux membres (vers l'interne), les campagnes et le plaidoyer (vers l'externe)?

Dans cette section, nous examinons ce qui fonctionne (et ce qui ne fonctionne pas) dans les trois domaines suivants:

1. **Efficiencia et procédures internes** – Comment la nouvelle technologie et les outils numériques sont-ils utilisés pour faciliter l'amélioration des procédures au sein des OEE ainsi que la gestion de projets et la coopération interne?
2. **Services aux membres** – Comment la digitalisation soutient-elle l'innovation, l'adaptation et l'expansion des services des OEE comme la formation et le mentorat, le conseil juridique, l'assistance aux entreprises, les événements, les réseaux de pairs et les partenariats commerciaux? Quels sont les avantages tangibles apportés aux membres et comment sont-ils mesurés?
3. **Impact externe** – Comment la digitalisation aide-t-elle les OEE à renforcer l'impact externe, à favoriser la participation des membres aux enquêtes et consultations et à renforcer les activités de plaidoyer et de campagne de communication? Quelles sont les nouvelles manières de nouer des liens avec les décideurs politiques, les journalistes et autres personnes influentes qui apparaissent et comment les canaux numériques peuvent-elles être utilisées pour influencer plus largement l'opinion publique?



## ▶ 1. Comment la digitalisation stimule-t-elle l'efficacité et les procédures internes?

---

Le défi auquel de nombreuses OEE sont confrontées est permanent: comment placer la voix des entreprises au premier plan d'un ensemble croissant de problèmes sociaux et économiques urgents, tout en dirigeant des campagnes proactives et en intensifiant l'assistance pratique aux membres, et le tout avec des ressources limitées, y compris des revenus stagnants ou en baisse? Apporter un changement progressif dans ce contexte requiert d'utiliser les outils pratiques et l'assistance externe afin de renforcer les capacités et d'avoir un impact de manière rentable et rapide. C'est là que les données sont une ressource et il faut des outils numériques pour les exploiter.

L'utilisation croissante d'outils numériques pour améliorer la direction et les procédures internes couvre plusieurs fonctions et disciplines, y compris la finance/comptabilité, les RH/le recrutement et le marketing/les communications. L'exploitation d'outils numériques influe également sur la gestion de projets et la coopération interne, tant au sein de départements qu'au niveau de l'ensemble de l'organisation. La digitalisation place également la barre plus haut en matière de sécurité des données et la nécessité de protéger les bases de données et les communications confidentielles des OEE contre les virus et d'autres formes de manipulation externe. Nous allons examiner toutes ces opportunités et tous ces risques plus loin.

---

### ▶ 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)

---

#### Procédures internes

La digitalisation est un processus continu, la plupart des OEE sont à un stade relativement peu avancé. Leur chemin du numérique reflète celui des entreprises privées mais tient compte des spécificités des manières de travailler et de la structure basée sur les membres des OEE. Les contributions des OEE du monde entier confirment que l'investissement dans les outils numériques, comme les systèmes de gestion des membres ou de gestion de la relation client (GRC ou CRM en anglais) crée une certaine efficacité et des améliorations tangibles. Cela peut servir de base pour l'avenir. Il est important d'être clair dès le départ quant à la manière dont ces améliorations seront mesurées et quantifiées car cela garantira que les avantages peuvent être démontrés et l'investissement, justifié.

Voici des exemples spécifiques (et quantifiables) de la manière dont la digitalisation a amélioré les procédures internes au secrétariat:

- ▶ *Plus grande vitesse de traitement* et achats en ligne – Par exemple, les systèmes de réservation en ligne de formation et d'événements et de renouvellement de l'affiliation annuelle ont économisé du temps et des ressources aux membres ainsi qu'au personnel des OEE. Permettre aux membres de télécharger et d'imprimer leur propre certificat de membre plutôt que leur envoyer par la poste en est un autre exemple pratique. Les OEE ont cherché à permettre aux «membres de faire plus facilement des affaires avec elles». Les boutiques en ligne permettent aux membres de payer des formations et d'autres services qui ne sont pas compris dans le forfait de membre. Les progrès sont ici mesurés en utilisation accrue de ces services supplémentaires et en sources de revenu supplémentaires.
-

- ▶ *Meilleure accessibilité* – Les améliorations des sites Web ont renforcé la navigabilité et ont permis aux membres (et aux parties prenantes externes) de trouver plus facilement les informations dont ils ont besoin. Les progrès sont mesurés en pages consultées et en nombre de téléchargements ainsi qu'en baisse des appels des membres qui ne trouvent pas ce qu'ils cherchent. Cette occasion de plus grande prise de conscience repose également sur l'utilisation d'autres plateformes comme Facebook, WhatsApp et Telegram pour compléter les informations obtenues par le site Web principal ou y renvoyer.
- ▶ *Infrastructures libre-service* – Les chefs d'entreprise voudront souvent accéder à des informations en dehors des heures de travail normales ou en week-end. L'utilisation d'agents conversationnel<sup>5</sup> et d'autres mécanismes pour répondre à des questions de base et pour signaler aux membres où ils peuvent trouver les informations qu'ils veulent est un bon moyen d'avancer. Certaines OEE ont également permis aux membres de changer leurs propres détails de contact en cas de changement ou d'ajouter des contacts supplémentaires au sein de leur organisation aux listes de diffusion et groupes d'intérêt spécifique, ou à leur GRC.
- ▶ *Renseignements et commentaires des membres* – Les OEE utilisent de plus en plus les outils numériques – y compris les médias sociaux et les webinaires en ligne en direct – pour saisir la vision et les pensées des chefs d'entreprise. Ils sont un complément efficace aux traditionnelles enquêtes par courrier électronique et permettent aux OEE de «se rapprocher» de leurs membres et de comprendre comment leurs besoins et priorités évoluent.

Pour résumer, l'investissement dans la digitalisation se manifeste sous forme d'une plus grande automatisation et d'une plus grande efficacité et d'une expérience plus conviviale pour les membres. Un plus grand nombre de personnes au secrétariat des OEE ont accès aux données lorsqu'elles sont numérisées et partagées, ce qui à son tour permet de mieux comprendre les besoins des membres et donne de nouvelles opportunités de renforcer les relations.

Les outils numériques (comme la GRC) peuvent également stocker des informations bien plus nombreuses sur les membres, ce qui permet aux OEE de travailler avec éventuellement davantage de personnes de contact au sein de leurs associations ou entreprises membres. Dépendre d'un contact primaire crée un risque potentiel, en particulier si le contact s'en va ou si la relation avec cette personne tourne mal. Une approche multi-contact réussie implique l'aval du point de contact principal afin d'éviter toute source de conflit et de garantir la transparence. Faire en sorte que les bonnes personnes reçoivent directement les informations les plus appropriées permet à un plus grand nombre de personnes au sein des entreprises membres de comprendre le travail de l'OEE et de plaider en faveur du maintien de l'affiliation. Dans le même temps, garantir le respect des règles de gouvernance concernant tout le processus de collecte et de partage de données restera une priorité pour les équipes de direction et de gestion des OEE.

## Coopération interne et gestion de projets

Selon les contributions des OEE du monde entier, la fourniture de services aux membres et les activités de plaidoyer externes requièrent de plus en plus des équipes polyvalentes et une coopération efficace dans toute l'organisation. Il est utile de recourir à des outils de communication et de collaboration comme Slack, Teams, Zoom et WhatsApp pour mettre fin au cloisonnement et créer un travail plus fluide basé sur le projet qui donne des résultats positifs pour les membres et offre un environnement de travail plus dynamique et varié pour les employés des OEE. Lorsque les premières mesures de confinement ont été annoncées et que les employés ont dû travailler de chez eux, du moins en partie, la situation était sans précédent pour de nombreuses OEE. Toutefois, travailler à distance est rapidement devenu une méthode de travail acceptée - ce sera vraisemblablement un héritage durable de la crise.

De nombreuses OEE auxquelles nous avons parlé dans le cadre de ce guide portent un intérêt croissant à la création de «projets intégrés». Ceux-ci ne sont pas dirigés par des personnes ou des départements individuels, mais ils s'appuient plutôt sur la collaboration, dès le début, de différents secteurs de l'organisation. Par exemple, des campagnes de plaidoyer intégrées engloberont souvent un accent sur la production de données sur mesure, la création d'histoires convaincantes, la mise en place de coalitions, la réalisation d'un impact externe auprès des décideurs politiques, l'influence sur un large public par la couverture médiatique et l'exploitation des réseaux sociaux, la participation active des membres à

<sup>5</sup> Un agent conversationnel (chatbot en anglais) est une application logicielle utilisée pour réaliser une conversation en ligne par texte ou texte-voix, au lieu de fournir un contact direct avec un agent humain en direct.

l'activité et la production de revenus par des parrainages et des partenariats commerciaux. La nature polyvalente de ces campagnes intégrées fait qu'une coopération interne harmonieuse entre différentes équipes et différents départements est essentielle. C'est là que l'adoption des outils numériques signalés plus haut peut marquer une différence tangible et contribuer au développement d'une culture forte de collaboration interne et de souplesse, comme en témoigne la mise au point d'une plateforme de collaboration numérique par le GICAM au Cameroun qui a permis aux membres de sa Commission Économie numérique d'échanger des avis et de partager des documents plus facilement, en particulier pendant la pandémie alors que les moyens de collaboration traditionnels étaient perturbés. Les récentes «réunions numériques» organisées par la Commission Économie numérique<sup>6</sup> se sont concentrées sur le renforcement de l'infrastructure numérique et de la culture numérique, sur l'élaboration de règlements permettant aux personnes de signer des contrats en ligne et sur le fait de saisir les nouvelles opportunités liées aux assurances en ligne.

## 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 numérique<sup>7</sup>

L'utilisation d'outils numériques aide également les OEE à travailler dans différentes zones géographiques du pays. Par exemple, la FEC utilise les canaux numériques pour améliorer les échanges entre ses différents bureaux répartis dans toute la RDC (voir encadré 1). Le débat relatif à la décentralisation régionale sur des questions de politique comme les compétences et les politiques actives du marché du travail peut augmenter la nécessité pour les OEE d'être fortement présentes et représentées dans les questions de politique nationales et régionales, parallèlement. Les outils numériques peuvent donner un moyen d'intégrer une présence régionale personnalisée tout en maintenant une cohésion et une cohérence d'approche dans les activités plus générales des OEE. Une participation régionale plus forte peut également être utilisée comme outil de recrutement de membres, sans devoir ouvrir et maintenir un grand bureau régional ou étendre les services de bureaux régionaux existants.

### ENCADRÉ 1 – Utilisation des outils numériques pour améliorer la communication interne et la gestion de projets

- ▶ La **FEC (RDC)** a utilisé les plateformes numériques comme alternatives aux réunions présentielles pour améliorer les échanges entre les différents bureaux de la FEC répartis dans tout le pays. Cela a amélioré la cohérence et la rapidité du processus décisionnel.
- ▶ La **REC (Royaume-Uni)** a eu recours à WhatsApp pour partager rapidement des informations avec la haute direction et accélérer le processus décisionnel sur les problèmes urgents.
- ▶ La **CGEM (Maroc)** a joué le rôle de chef de file sur une série de problèmes très médiatisés par la mise en place de «commissions» sur mesure regroupant des membres et des parties prenantes externes – par exemple, la Commission Capital humain et la **Commission e-Gouvernement**. Les plateformes numériques permettent de gérer et de coordonner ces initiatives multipartites.

<sup>6</sup> Pour en savoir plus sur des exemples de sujets spécifiques abordés par la Commission Économie numérique: <https://allafrica.com/stories/202105280166.html>

<sup>7</sup> Dans son discours lors de la réunion de la Commission Économie numérique en mai 2021.

## Les données comme source de veille économique

Les données sont peut-être le bien le plus puissant mais aussi le plus sous-utilisé et mal géré qu'ont les OEE aujourd'hui. Dans la plupart des OEE, les données sont fragmentées entre fonctions commerciales, et rares sont les OEE qui appliquent des politiques qui reconnaissent explicitement les données comme un atout, avec des systèmes et procédures en place pour garantir une gestion appropriée. Un processus décisionnel efficace aux niveaux opérationnel, stratégique et de gestion repose sur des données comme sources d'informations, de connaissances et de renseignements, ce qui est au cœur des activités de l'équipe ACT/EMP du BIT visant à positionner les données comme atout stratégique.<sup>8</sup> Pourquoi est-ce important? En dernier lieu, cela permettra d'améliorer les services et d'augmenter le nombre de membres. La collecte, la gestion et l'utilisation stratégiques de données aideront également les OEE dans leur processus décisionnel, généreront de nouvelles sources de revenus et amélioreront les efficacités organisationnelles de manières qui non seulement suivront le rythme des changements, mais pourront aussi prévenir ces derniers.

Les OEE collectent déjà des données originales sur les membres et leurs intérêts, leurs besoins et leurs préoccupations politiques. Qu'est-ce qui pourrait être fait différemment? Pour réussir la digitalisation, à l'avenir, il est essentiel de mieux hiérarchiser les données et l'investissement dans leur collecte, leur gestion et leur utilisation; les technologies et outils numérique utilisent et génèrent des données qui peuvent produire des indicateurs mesurant les changements dans les mentalités, les pratiques et les ressources. Les données sont la «matière première» dont ont besoin les technologies et outils numériques pour fonctionner.

### ENCADRÉ 2 – Les données comme atout stratégique (DaaS) – Aperçu de l'initiative de l'équipe ACT/EMP du BIT

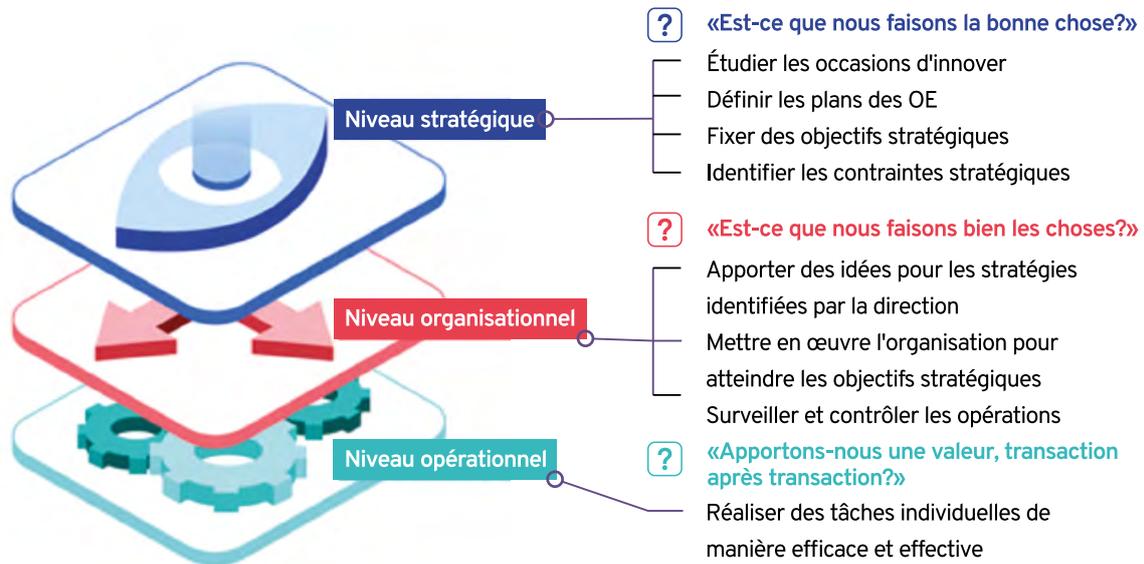
Une utilisation plus efficace des données peut améliorer la veille économique, la prise de décisions basée sur l'analyse et les informations en temps réel sur les opérations. Elle peut également donner des idées et des renseignements utiles aux membres et, en fin de compte, avoir une plus grande influence sur les résultats politiques. L'initiative de l'équipe ACT/EMP du BIT vise à approfondir les connaissances et à renforcer les capacités des OEE pour:

- ▶ Identifier les opportunités stratégiques visant à créer une valeur axée sur les données à leurs membres dans le monde changeant des affaires par le biais de services et travail politique;
- ▶ Atteindre l'efficacité opérationnelle par la mise en œuvre de pratiques commerciales davantage axées sur les données dans les principaux services des OEE;
- ▶ Mettre au point des notes d'orientation, du matériel de référence et des outils pratiques pour aider les OEE à innover en tant qu'organisations, par le biais d'initiatives de développement de ressources humaines et d'une conception structurelle basée sur les données.

Le positionnement des données comme atout stratégique implique de reconnaître la valeur potentielle des données et le rôle qu'elles jouent pour donner un avantage compétitif aux OEE. L'initiative soutient les travaux de l'OIT dans le domaine de la [transformation des OEE en organisations axées sur les données](#), qui englobent une étude des opportunités, défis et pratiques actuels de gestion de données des OEE,<sup>9</sup> ainsi qu'un outil d'évaluation de la préparation à la transformation (un outil d'auto-évaluation de l'utilisation et de la gestion actuelles des données par les OEE), un guide pratique avec des études de cas, des directives pour aider les OEE à positionner les données comme atout stratégique et la mise au point d'un nouveau programme de formation dans ce domaine.

<sup>8</sup> Pour des idées, stratégies et outils pratiques sur le positionnement des données comme atout stratégique, consultez [https://www.ilo.org/asia/projects/WCMS\\_757375/lang--en/index.htm](https://www.ilo.org/asia/projects/WCMS_757375/lang--en/index.htm)

<sup>9</sup> L'étude publiée en juillet 2021 est disponible à: [https://www.ilo.org/actemp/publications/WCMS\\_814714/lang--en/index.htm](https://www.ilo.org/actemp/publications/WCMS_814714/lang--en/index.htm)



### Collecte de données: défis et opportunités

Les OEE dépendent des contributions des membres pour décider de leurs stratégies organisationnelles, orientations politiques ou développement de services. L'enquête est la manière la plus commune de collecter des renseignements et des données sur mesure, mais plusieurs OEE ont pointé du doigt la «fatigue des enquêtes» comme un grand défi, les taux de réponse étant en baisse. Cela compromet la validité des données et affaiblit la solidité et l'impact des recherches. Cela pose également une charge énorme sur les ressources, étant donné que le personnel de l'OEE doit envoyer plusieurs rappels et faire des appels de suivi. L'utilisation d'outils numériques – y compris les réseaux sociaux et les webinaires en ligne en direct – pour capter l'état d'esprit des membres est une alternative efficace ou pour le moins une manière de compléter les enquêtes traditionnelles par courrier électronique.

Il est essentiel de trouver de nouvelles manières d'obtenir des renseignements et d'exploiter les nouveaux outils. Par exemple, certaines organisations testent ou utilisent déjà Qualtrics pour collecter et analyser des données. Une option donnée par certaines OEE consiste à utiliser une stratégie du «goutte-à-goutte» qui implique de collecter des renseignements et données régulièrement tout au long de l'année, plutôt que de se concentrer sur un exercice annuel dense de collecte de données. C'est là que les outils numériques passent au premier plan, les OEE utilisant des applications mobiles pour améliorer la collecte de données de manière continue. Par exemple, la Confédération Léviathan (Pologne) utilise une fonction de vote sur son application pour faciliter la contribution continue des membres lors des consultations gouvernementales en direct.

En plus de collecter des données et recueillir des impressions, les OEE souhaitent avoir des outils «prêts à l'emploi» qui peuvent les aider à collecter, analyser et mettre en valeur les données. Un bon exemple de ce type de soutien est l'outil pratique de recherche et d'analyse mis à disposition des OEE par le biais de l'équipe [ACT/EMP du BIT](https://www.ilo.org/actemp/lang--fr/index.htm)<sup>10</sup> pendant la pandémie de COVID-19. En plus de fournir un moyen de saisir des données sur mesure, l'outil facilite l'analyse, la présentation et l'«emballage» des conclusions en tableaux de bord visuels et rapports en temps réel, maximisant ainsi l'impact tout en économisant du temps et de l'argent aux OEE. Évaluer ce qui se passe dans le secteur privé et utiliser cet ensemble d'informations pour soutenir les principales demandes au gouvernement revêtent une plus grande importance que jamais. Ceci est juste un des domaines où l'assistance pratique et des outils conviviaux peuvent aider les OEE à étendre leurs activités en dépit de limitations de capacité et de ressources.

En outre, les outils numériques aident les conseils d'administration et les équipes de direction des OEE à collecter des données qui peuvent être à leur tour utilisées stratégiquement pour prendre de meilleures décisions, basées sur les faits. Des outils comme la GRC sont de plus en plus utilisés pour collecter des

<sup>10</sup> <https://www.ilo.org/actemp/lang--fr/index.htm>

données et créer des tableaux de bord régulièrement actualisés sur les renouvellements de membres, les niveaux de participation des membres et la satisfaction générale des membres, qui déterminent les réponses tactiques à court terme ainsi que la planification stratégique à plus long terme. Une tendance consiste à mettre en place la GRC pour l'intégrer à des outils d'enquête ou d'analyse comme Qualtrics. En outre, de plus en plus d'OEE sont en mesure de suivre quels sont les membres qui parcourent le site Web de l'organisation, le temps qu'ils passent sur des pages Web spécifiques, les taux d'ouverture pour des types d'informations spécifiques. Ces données peuvent être examinées chaque mois, voire chaque semaine.

L'utilisation de logiciels financiers pour suivre les dépenses discrétionnaires dans des domaines comme la formation et la prise de décisions rapides de réduction de coûts lorsque les données indiquaient un resserrement des dépenses du membre du fait d'un environnement externe des affaires qui se dégrade est un exemple pratique d'utilisation d'outil numérique pour produire et collecter des données en vue d'éclairer des décisions tactiques urgentes. L'utilisation de logiciels statistiques ou de plateformes de veille économique pour suivre les tendances relatives à la taille d'entreprises membres ainsi que le mélange géographique et sectoriel afin de prendre des décisions à plus long terme sur les nouveaux services aux membres illustre la manière dont les OEE peuvent utiliser les outils numériques pour éclairer des décisions plus stratégiques.

### Gestion des risques et des crises

Le développement de cadres complets de gestion des risques et l'amélioration continue de l'expertise en gestion de crises sont des priorités constantes pour les OEE du monde entier. Ces éléments font partie intégrante de la création d'organisations résilientes, qui est le sujet du récent guide d'ACT/EMP à l'intention des OEE *Favoriser la résilience (à paraître en 2021)*. Cette résilience accrue sera un autre héritage de la crise de COVID-19 qui a pris la plupart d'entre nous au dépourvu. Comment les outils numériques peuvent-ils être intégrés dans cet important programme de gestion des risques et des crises? L'amélioration de la capacité future dans ce domaine comportera deux grands volets:

- ▶ *Une meilleure compréhension des besoins des membres en situations de crise* – Utiliser les outils numériques facilitera cette tâche et permettra de produire de meilleures données sur les besoins changeants des membres à mesure que des risques externes se présentent. Elle mettra entre autres l'accent sur le paysage externe changeant dans certains secteurs – en particulier les secteurs où nous pouvons attendre un examen minutieux des décideurs politiques, des médias et du grand public.
- ▶ *La capacité à fournir rapidement des solutions* – La nécessité d'une approche proactive a été signalée par plusieurs OEE. Elle englobe l'utilisation de plateformes numériques pour dialoguer avec des membres dès le début d'une situation de crise (y compris la production de données et réactions afin d'alimenter le développement de réponses collectives consensuelles). Une autre solution consiste à utiliser les médias sociaux comme exercice d'écoute et de collecte de renseignements afin de mieux anticiper et se préparer aux situations de crise potentielles. Les OEE reconnaissent également la nécessité d'aider leurs membres à mettre au point leurs propres stratégies de gestion des risques dans des domaines qui sont susceptibles d'occuper l'esprit des chefs d'entreprise dans le monde post-COVID-19 comme le risque de marché, le risque technologique, le risque de main-d'œuvre, le risque de réputation et le risque réglementaire.

Une importante conclusion du [rapport du BIT/OIE Un monde des affaires en évolution](#) est que l'innovation et l'adaptabilité sont plus importantes que jamais en ces temps instables. Les progrès tangibles dans la manière dont les OEE – ainsi que les entreprises individuelles qu'elles représentent – exploitent la nouvelle technologie et les outils numériques pour répondre rapidement et efficacement à des situations de crise seront un bon moyen de tester cette plus grande flexibilité.

---

 **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*

---

### RÉCAPITULATIF – La digitalisation commence «chez soi»

Les outils numériques jouent déjà un rôle important dans la direction de l'efficacité interne dans les secrétariats des OEE. Ils couvrent un éventail de disciplines et fonctions internes. L'exploitation d'outils numériques affecte également la gestion des projets et la coopération interne, tant au sein de départements qu'au niveau de l'ensemble de l'organisation.

Plusieurs OEE ont souligné le fait que des changements progressifs internes importants se basent sur une reconnaissance qu'il n'y a pas d'autre choix que de suivre le rythme. Dans un environnement économique et commercial perturbé, les OEE sont confrontées à de nouvelles sources de concurrence, à des besoins changeants des membres et à un défi croissant de traverser une époque de sur-communication massive. Tout cela se prête à une croissance numérique et à un apprentissage les uns des autres pour créer des bases numériques solides et alimenter une mentalité basée sur l'innovation et la flexibilité. Pour réussir sur la voie de la digitalisation, il est essentiel de reconnaître l'importance des données comme atout stratégique pour les OEE.

## ▶ 2. Comment les services aux membres évoluent-ils dans l'ère numérique?

Une plus grande utilisation des canaux numériques pour fournir des services et des informations était une priorité pour les OEE avant la pandémie, et la crise a drastiquement accéléré ce processus. De la nécessité naît l'invention, mais aussi la mise en œuvre rapide.

Les avantages de la digitalisation les plus souvent cités dans le vaste domaine des services aux membres sont notamment:

- ▶ *Mieux communiquer, de manière plus simple, avec les membres* – Cela s'est le plus souvent manifesté par un remodelage de sites Web et par la création de «centres» d'information spécifiques sur les questions les plus urgentes pour les membres. D'autres approches ont été la création d'applications mobiles pour renforcer la visibilité et l'accessibilité des informations.
- ▶ *Comprendre les membres et améliorer les relations* – Un autre élément de base des OEE est la collecte des meilleurs renseignements possibles sur les membres par l'utilisation stratégique de logiciels de veille économique et de gestion électronique des membres (GRC). C'est essentiel pour prendre de meilleures décisions concernant les services et les investissements, améliorer les relations, prévoir les taux de conservation et comprendre les besoins changeants des membres.
- ▶ *Créer de nouvelles communautés de membres* – L'utilisation des outils numériques pour créer et améliorer les réseaux pair-à-pair a été une priorité pour certaines OEE. Ces échanges entre pairs ont été particulièrement appréciés pendant la pandémie et joueront un rôle essentiel pour aider les membres à saisir de nouvelles occasions au cours de la phase de reprise.
- ▶ *Garantir la viabilité financière* – Tous les éléments ci-dessus visent à améliorer la conservation et le recrutement de membres. Il y a urgence dans ce domaine, vu que 8 OEE sur 10 dans le monde font état d'une baisse de revenus selon l'[enquête 2020 du BIT ACT/EMP et de l'OIE](https://www.ilo.org/actemp/publications/WCMS_751469/lang--fr/index.htm).<sup>11</sup> This drop was linked not only to membership fees but also to declining revenue from training, events, and legal and advisory services. Looking ahead, 77 per cent of EBMOs expect further reductions in membership. Although these trends and data points can be linked to the initial impact of COVID19, they also underline potential financial vulnerabilities that EBMOs can face.

<sup>11</sup> Enquête de l'équipe ACT/EMP de l'OIT et de l'OIE: [https://www.ilo.org/actemp/publications/WCMS\\_751469/lang--fr/index.htm](https://www.ilo.org/actemp/publications/WCMS_751469/lang--fr/index.htm).

---

**8 OEE sur 10 dans le monde font état d'une baisse de revenus, liée non seulement aux cotisations mais également à la baisse des revenus obtenus de formations, événements et services juridiques.**

---

Les services numérisés semblent indispensables pour encourager le rayonnement et la viabilité des OEE. Mais à quoi ressemble dans la pratique ce monde tout neuf de services aux membres numériquement améliorés? Pour la plupart des OEE, l'objectif principal est d'améliorer les outils numériques existants, et en particulier leur site Web, afin d'apporter une valeur ajoutée aux membres. La réalité est que le site Web de l'organisation reste la principale plateforme d'information et de communication; tirer des leçons des bonnes pratiques en termes de conception et de navigabilité Web est une priorité de base essentielle. Nous avons également pu constater un désir de certaines OEE d'innover davantage, que nous reflétons dans les études de cas ci-après.

### **Remodelage de site Web et création de hubs d'information**

Une réponse commune au cours de la pandémie a été de créer des hubs d'information sur mesure. Au milieu du «mur du son» médiatique concernant les questions liées au COVID, il a été essentiel pour les entreprises d'avoir accès aux informations les plus pertinentes et actualisées.

Depuis le début de la crise, la priorité absolue des OEE du monde entier a été claire: apporter une assistance pratique aux membres et l'apporter rapidement. Ce sentiment d'urgence a garanti que les entreprises disposaient d'informations de dernière minute dont elles avaient besoin pour prendre les bonnes décisions pour leur survie.

---

## **▀▀ L'adoption de technologie et la prestation de services numériques s'accélèrent rapidement. L'accent doit être à présent mis sur le renforcement de l'efficacité de l'utilisation de la technologie.<sup>12</sup>**

► Elaine Zhang, secrétaire générale, CAFST (Chine)

---

Il a également stimulé le dialogue avec les gouvernements nationaux, ce qui a conduit à l'adoption de subventions et programmes d'urgence qui ont finalement permis de sauver des millions d'entreprises et d'emplois. Sans canaux numériques, rien de tout cela n'aurait été possible. Le rôle crucial des OEE en tant qu'organisateur de contenu, filtre et interprète des dernières informations et de ce qu'elles signifient dans la pratique pour les chefs d'entreprise n'a jamais été aussi important. Le rôle des OEE en tant qu'intermédiaires proactifs entre les gouvernements et les entreprises a été prouvé à maintes reprises au cours de la crise du COVID-19.

Le concept de meilleure signalisation et segmentation sur les sites Web des OEE est antérieur à la pandémie. Par exemple, les OEE ont utilisé des hubs sur mesure pour stimuler la participation des membres et leur prise de conscience de défis spécifiques en matière de réglementation et de fiscalité (il s'agira généralement de portails accessibles aux membres uniquement) ainsi que de campagnes proactives de leadership éclairé sur de grandes questions d'actualité telles que l'emploi des jeunes, les compétences, la productivité, la santé mentale, l'adoption de technologie et l'avenir du travail. Elles sont plus susceptibles d'être accessibles au grand public étant donné que l'objectif est d'exposer le rôle et les réflexions du monde des affaires sur ces questions à un public aussi large que possible.

Avec la pandémie, les organisations sectorielles et nationales sont devenues de plus en plus expertes en création de ces hubs sur mesure sur leur site Web concernant les questions les plus urgentes pour les membres. Un bon exemple en est le *Corona Calculator* sur le Web mis au point par la Confédération de l'industrie et des employeurs néerlandais (VNO-NCW).

---

<sup>12</sup> Déclaration dans le podcast «World Views on the World of Work» hébergé par la World Employment Confederation: <https://www.buzzsprout.com/1417132>

### ENCADRÉ 3 – Création de hubs sur mesure et de pages Web spécifiques

- ▶ La **SEIFSA (Afrique du Sud)** a créé plusieurs portails Web indépendants, couvrant des domaines tels que l'[assistance ciblée aux PME](#), la [formation](#), les [récompenses de l'industrie](#) et la [convention collective](#) entre les organisations d'employeurs membres de la SEIFA et les syndicats.
- ▶ La **NHO (Norvège)** a un portail spécial appelé Arbinn pour les informations liées aux employeurs. Par le biais d'[Arbinn](#), les membres de la NHO ont accès à des conseils pratiques sur des sujets tels que le recrutement, l'emploi et le licenciement de personnel, les conventions collectives et les exigences de santé sécurité au travail. Les membres peuvent utiliser les modèles et les contrats-types qui ont été rédigés par des avocats internes et ont accès à des outils de gestion des risques en matière de santé au travail et de protection des données.
- ▶ La **REC (Royaume-Uni)** a mis au point un hub spécifique sur le Web qui donne des rapports réguliers et des conseils de mise en œuvre aux membres concernant la nouvelle législation fiscale (IR35) qui touche les indépendants et les entrepreneurs.
- ▶ Le '[Corona Calculator](#)'<sup>13</sup> de la **VNO-NCW (Pays-Bas)** aide les entreprises à naviguer à travers la crise du COVID-19 avec des rapports réguliers concernant les allocations, les options de crédit et les reports d'impôt disponibles. Il permet également aux employeurs de vérifier leur position de liquidité et d'identifier rapidement les aides auxquelles ils ont droit auprès des institutions financières et du gouvernement.

## Mettre au point des applications mobiles innovantes

Certaines OEE utilisent des applications mobiles comme moyen de regrouper les derniers rapports et actualités et d'aider les membres à accéder aux informations facilement sur des dispositifs mobiles. C'est également un moyen de stimuler la participation active (par exemple, par le biais de systèmes de vote en ligne) et de promouvoir des événements à venir et les délais de consultation. Les applications mobiles sont également utilisées comme plateformes pour héberger des vidéos, des enquêtes et des outils statistiques. En plus de fournir un «guichet unique» explorable pour toutes les actualités et activités des OEE, les applications mobiles ont également été développées pour se concentrer sur un domaine d'activité spécifique de l'OEE.

Comme alternative à la création d'une application sur mesure, certaines OEE ont utilisé des plateformes de messagerie externe existantes pour renforcer leur présence numérique. C'est par exemple le cas de l'application libre (open source) Telegram, qui peut être personnalisée et utilisée pour stimuler les communications internes et externes et créer des conversations bidirectionnelles. Contrairement à WhatsApp Business, Telegram est basé dans le nuage et n'est pas lié à une carte SIM, ce qui permet de se connecter depuis différents dispositifs et de créer de très grandes communautés de milliers d'utilisateurs/membres.

<sup>13</sup> The Corona Calculator can be accessed at: <https://www.coronacalculator.nl/>

#### ENCADRÉ 4 – Développement d'applications mobiles et exploitation de plateformes externes

- ▶ Le **GICAM (Cameroun)** a lancé une nouvelle application mobile appelée **MyGicam** qui peut être téléchargée sur Play Store et App Store. Elle permet aux employeurs d'adhérer et devenir membres en un seul clic et fournit des actualités en permanence sur les activités du GICAM dans des domaines tels que l'environnement des affaires, la compétitivité, la formation professionnelle, la fiscalité et l'éthique des affaires.
- ▶ L'application mobile de la **Confédération Léviathan (Pologne)** propose des rapports et alertes d'actualité réguliers sur ses activités, ses consultations et ses travaux parlementaires. Les membres reçoivent un rapport hebdomadaire chaque lundi, peuvent voir les flux de médias sociaux et contacter les experts de la Confédération. L'application offre également une fonction de vote qui permet aux membres de participer à des consultations en direct.
- ▶ Le **MAI (Israël)** utilise sa propre page Telegram pour des rapports en temps réel, et comme un moyen de sensibiliser à ses activités et de dialoguer avec les membres et les non-membres ainsi qu'avec des partenaires et parties prenantes externes. L'application regroupe près de **3 000 membres**.
- ▶ La **CCILCI (Côte d'Ivoire)** a créé un groupe WhatsApp pour améliorer la communication et le dialogue avec les membres, dans le but de partager des informations importantes et de faire circuler rapidement des rapports urgents mais aussi de conduire à une plus grande interaction avec les membres. Jusqu'à présent, le taux de réponse dans ce groupe WhatsApp est 10 fois supérieur à ce qu'il était lorsque les informations étaient diffusées uniquement par courrier électronique. Des protocoles internes spécifiques ont été mis en place pour gérer le flux et le volume d'informations, avec l'autorisation de seulement 3 membres du personnel de la CCILCI à publier des messages et un filtre initial appliqué aux réponses des membres pour garantir qu'elles sont pertinentes et utiles. La CCILCI gère actuellement d'autres groupes WhatsApp pour les membres dans des secteurs spécifiques comme les industries alimentaire, cosmétique et plastique.

### Communautés de membres, réseaux de pairs et plateformes de leadership d'opinion

L'utilisation des outils numériques pour créer et améliorer les réseaux pair-à-pair a été une priorité pour certaines OEE. Ces échanges entre pairs ont été particulièrement appréciés pendant la pandémie et joueront un rôle essentiel pour aider les membres à saisir de nouvelles occasions au cours de la phase de reprise. Une nouvelle tendance consiste à les utiliser pour créer de véritables communautés sur des questions prioritaires spécifiques au sein des membres. Les sites Web et les plateformes communautaires en ligne offrent des possibilités de forums de discussion en ligne, qui donnent aux membres un endroit où se réunir et échanger des avis et approches. Les communautés en ligne présentent d'autres caractéristiques comme des blogs, des bibliothèques de ressources et de nombreuses autres manières de mobiliser les membres et de leur offrir une valeur ajoutée.

### Le rôle des organisations d'entreprises en tant que 'hubs de connaissances' pour leurs membres ainsi que pour les décideurs politiques n'a jamais été aussi important.<sup>14</sup>

- ▶ Geraldine King, PDG, NRF (Irlande)

Les chefs d'entreprise ont besoin d'aide et de conseils sur un large éventail de domaines en rapide évolution, y compris la technologie et l'Intelligence artificielle (IA), la santé au travail, la productivité, le développement des affaires, les modèles de travail flexibles durables, la planification de main-d'œuvre

<sup>14</sup> Déclaration dans le podcast «World Views on the World of Work» hébergé par la World Employment Confederation: <https://www.buzzsprout.com/1417132>

et la cartographie des compétences, le recrutement et la gestion des risques. Les OEE peuvent apporter certaines réponses mais elles jouent également un rôle essentiel pour fournir à leurs membres un accès à des experts sur ces questions et dans d'autres domaines hautement d'actualité. Les voies de distribution et les outils numériques renforcent cette fonction de curateur ou organisateur de contenus, ils permettent d'identifier l'expertise externe mondiale (l'emplacement n'est plus un problème) dont les membres peuvent profiter et facilitent la création de nouveaux réseaux et partenariats dans le monde des affaires. Le rôle de rassembleur des OEE est illustré par l'étude de cas *Hospital Pyme* au Mexique (voir encadré 6 plus loin sur l'étude de cas).

Ce concept d'OEE en tant que hub de connaissances sera de plus en plus important et continuera à donner aux membres un avantage tangible: un accès à une expertise dans les nouvelles priorités pour leur entreprise. La possibilité de créer un réseau de partenariats commerciaux avec des fournisseurs spécialisés qui créent des sources de revenus supplémentaires est un avantage collatéral pour les OEE.

Le chemin du numérique crée une autre occasion pour les OEE de fournir aux membres un avantage tangible et opportun, à savoir une plateforme pour prouver leur propre leadership d'opinion. Les employés et le grand public attendent de plus en plus des chefs d'entreprise qu'ils aient un avis que les grandes questions d'actualité<sup>15</sup>. Selon le **Trust Barometer 2021 d'Edelman**, l'entreprise est l'institution dans laquelle les gens ont le plus confiance (devant les gouvernements, les ONG et les médias) avec un niveau de confiance de 61 pour cent dans le monde. L'attente que les entreprises abordent les principaux défis économiques et sociaux est élevée. Les plateformes numériques et les médias sociaux – y compris ceux gérés par des OEE – sont un moyen d'amplifier la voix des employeurs du secteur privé et de mettre en valeur le rôle positif de l'entreprise dans la société.

Les OEE ont toujours offert une plateforme permettant aux dirigeants du secteur de dialoguer avec les décideurs politiques, de communiquer leurs avis et de prouver leur propre leadership éclairé. C'est un moyen de renforcer la marque personnelle et commerciale. La digitalisation – couvrant des domaines spécifiques abordés dans ce guide comme la création de centres en ligne, le développement d'applications mobiles sur mesure et la mise à profit des médias sociaux – permet d'aller plus loin.

**L'entreprise est l'institution dans laquelle les gens ont le plus confiance, avec un niveau de confiance de 61 pour cent dans le monde. Les plateformes numériques permettent d'amplifier la voix des entreprises et de mettre en valeur leur rôle positif dans la société.**

---

### Utilisation intelligente des données pour renforcer les services aux membres

L'assistance extérieure a permis à plusieurs OEE d'améliorer leurs systèmes de GRC (ou CRM en anglais). Par exemple, la FEC a exploité l'assistance du CIF-OIT pour personnaliser avec succès sa plateforme existante, améliorant ainsi le système de gestion des relations avec les membres et de consultation en temps réel. Grâce à cette plateforme de GRC améliorée, la FEC produit pour la 4<sup>e</sup> année consécutive son annuaire d'entreprises qui assure la promotion des activités de la Fédération et donne des détails sur ses membres. Il représente également une source de revenus supplémentaire grâce à l'insertion de publicités.

Un autre exemple concret de capacité de GRC renforcée est l'investissement de la SEIFSA dans la plateforme de GRC *ActiveCampaign*, qui englobe un logiciel d'automatisation de marketing et a plusieurs fonctions: base de données, envoi massif de courriers électroniques et suivi de filières de vente. Elle a permis à la SEIFSA en Afrique du Sud d'orienter le trafic vers ses différents portails de site Web couvrant des domaines tels que l'aide aux PME, la formation, les récompenses de l'industrie et les relations industrielles. La rentabilité a été mesurée en conversations de vente et en meilleurs taux d'engagement (voir encadré ci-après).

---

<sup>15</sup> Le Trust Barometer 2020 d'Edelman révèle que 92% des employés déclarent que les PDG devraient s'exprimer sur les grandes questions d'actualité.

#### BOX 5: Measurable progress through CRM investment

- ▶ Par le biais d'*ActiveCampaign*, la [SEIFSA \(Afrique du Sud\)](#) oriente le trafic vers tous les sites Web par le biais de campagnes quotidiennes de courrier électronique, ce qui a entraîné une augmentation du taux de conversion de ses ventes (transformer de nouveaux clients potentiels en ventes confirmées) de 488% en 6 mois – récoltant en moyenne 34 nouveaux contacts par jour sur le site Web. Les nouvelles capacités de compte rendu de la SEIFSA ont également fait état d'un taux d'engagement de 28% pour toutes les campagnes de courrier électronique – plus du double de la norme du secteur.
- ▶ La [FEC \(RDC\)](#) a utilisé la capacité renforcée de GRC pour créer une base de données de SMS afin d'alerter les membres en temps réel d'échéances fiscales spécifiques afin d'éviter des sanctions financières. En plus d'offrir aux membres une assistance essentielle, cela envoie un message positif au gouvernement et au grand public sur le rôle que jouent les OEE en matière de sensibilisation et de conformité.

### Formation et événements virtuels

De quelles autres manières les OEE ont-elles exploité les canaux numériques au cours de la pandémie? Parmi les exemples spécifiques on compte notamment les réunions virtuelles (avec des membres mais également des tierces parties), la participation des membres et la collecte de données, le télétravail, les webinaires «ouverts» (pour aborder des problèmes liés au COVID-19 avec des membres et des non-membres), les briefings vidéo et les podcasts. Des outils tels que Zoom, Microsoft Teams, WebEx et une formation en ligne personnalisée ont été intégrés comme des voies de distribution essentielles pour offrir des informations et conseils et stimuler la participation des membres.

Les événements présentiels (par ex., conférences et séminaires avec des possibilités d'exposition et de grands sponsors) ont historiquement été une source importante de revenus pour les OEE. Comment cette source de revenus peut-elle être reproduite dans une ère plus numérique? Les fournisseurs sont-ils prêts à parrainer des événements numériques de la même manière que des événements présentiels? Les membres seront-ils prêts à payer pour participer à des événements virtuels? Sur ce dernier point, le défi est que les chefs d'entreprise se sont habitués à accéder à des webinaires en ligne et des forums virtuel de manière gratuite (ou presque). La production de revenus à l'aide de frais de représentation reste possible, mais elle requiert une formulation claire de la valeur ajoutée que les participants obtiendront de l'événement. Certaines OEE se concentrent essentiellement sur le parrainage comme générateur de revenus, et l'apparence et le ressenti des conférences virtuelles ont été réinventés. Plus la production est riche, plus il y a des possibilités d'interaction avec les participants, et plus le nombre et le niveau professionnel des délégués sont élevés, plus il est probable de créer une offre viable pour les promoteurs potentiels.

Certaines OEE visent seulement à rentrer dans leurs frais, et les revenus commerciaux des événements n'est pas leur principale préoccupation. En outre, l'un des avantages d'organiser des événements en ligne est que cela offre une plateforme pour la promotion de certains des services payants de l'organisation, comme les formations. Les événements virtuels présentent d'autres avantages spécifiques, notamment la possibilité d'attirer davantage de délégués vu que les frais et temps de déplacement ne sont plus un problème et – surtout – la possibilité de saisir des données (en respectant les règles relatives à la protection des données!) sur les participants qui peuvent faire l'objet d'un suivi après l'événement.

La fourniture de services de formation est peut-être l'utilisation la plus fréquente des outils numériques pour transformer les services aux membres. D'importants changements aux offres de formation étaient en cours bien avant le début de la crise du COVID-19, certaines OEE envisageant des modèles d'apprentissage mixtes mélangeant une formation traditionnelle en classe et un élément virtuel et en ligne fort. La pandémie a accéléré cette évolution et nous examinerons les perspectives de formation en ligne plus en détail dans la partie III («Quelle est l'étape suivante?»).

Cette évolution reflète non seulement les nouvelles options qu'offre la digitalisation, mais également les préférences changeantes des personnes et des employeurs quant à la manière dont ils veulent accéder à la formation. Elle englobe des modules d'apprentissage plus «fragmentés» que les participants peuvent suivre à leur propre rythme mais également un désir de maintenir un certain niveau d'interaction entre les participants. C'est là que les plateformes d'apprentissage en ligne (c.-à-d. les systèmes de gestion de

l'apprentissage) sont passées au premier plan, ainsi qu'une utilisation efficace des plateformes comme Zoom qui offre des possibilités de séances en petit groupe et d'échanges entre participants. D'autres médias numériques comme Facebook ont récemment amélioré leurs fonctions d'apprentissage en ligne, donnant aux OEE une occasion bon marché d'atteindre les membres à l'aide de contenu de formation.

La nécessité d'une évolution numérique des services de formation va au-delà du simple changement des mécanismes de distribution ou de la numérisation de matériel, elle concerne la création de possibilités d'évolution radicale du contenu de programmes d'apprentissage, avec une plus grande souplesse et un plus grand choix pour les participants. Au niveau technique, les OEE utilisent des systèmes de gestion de l'apprentissage comme Moodle (logiciel libre) ou d'autres produits plus commerciaux accessibles sur abonnement. Il s'agit d'un domaine où les activités de soutien de l'équipe ACT/EMP du CIF-OIT apportent des progrès tangibles par l'installation de plateformes eCampus basées sur Moodle au sein d'OEE – [ECOP au Philippines](#) nous en donne un bel exemple.

---

 **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)

---

Les plateformes numériques permettent également, et facilitent parfois, le mélange d'activités d'apprentissage «pures» avec d'autres types d'activités comme le mentorat et le coaching. En plus du volet de développement des connaissances de ces programmes, l'application directe et pratique des connaissances est accentuée et soutenue. Cela représente une valeur ajoutée intéressante pour les utilisateurs finaux

#### ENCADRÉ 6 – Utilisation des canaux numériques pour traverser la tempête du COVID-19

Les canaux numériques ont apporté un débouché crucial pour les OEE au cours de la crise du COVID-19. Elles renforcent le rôle essentiel que jouent les OEE dans la communication d'informations cruciales à leurs membres et dans le modelage de réponses de politique publique.

- ▶ **BUSA (Afrique du Sud)** a travaillé en étroite collaboration avec le Département national de la Santé pour diffuser des données factuelles sur le virus à ses membres et a publié des rapports sur le COVID-19 sur son [site Web](#).<sup>16</sup> Une caractéristique de l'assistance en ligne aux membres a été l'utilisation de contenu vidéo personnalisé sur les directives en matière de retour au travail et la mise en œuvre de plans de continuité des opérations.
- ▶ **L'ANDI (Colombie)** a créé un hub virtuel d'information sur les réponses régionales et nationales au COVID-19, se concentrant sur des questions telles que le télétravail, les équipements de protection, le transport et l'organisation du travail (par ex, le travail par roulement). L'assistance en ligne englobait également un bulletin de commerce extérieur avec des rapports pour les membres de l'ANDI concernant des événements dans d'autres pays influençant le commerce extérieur.
- ▶ La **FEC (DRC)** a utilisé une capacité de GRC renforcée pour créer des renseignements actualisés sur l'impact du COVID-19 par le biais de webinaires et enquêtes en ligne. Tous les messages avec les plus de 3000 membres affiliés sont numérisés grâce à la vaste utilisation d'applications hébergées sur des serveurs de Google par le biais d'un contrat d'abonnement.
- ▶ Le **CCI (Mexique)**, en partenariat avec l'université de Guadalajara, a élaboré l'initiative *Hospital Pyme* (hôpital des PME) offrant aux micro, petites et moyennes entreprises des séances de conseil gratuites (par voie numérique) d'experts dans des domaines tels que la finance, le leadership, le marketing, les Ressources Humaines (RH) et la planification stratégique. Elle a joué un rôle essentiel pour aider les sociétés à traverser la crise du COVID-19.
- ▶ **L'ECATT (Trinidad & Tobago)** a utilisé des canaux numériques pour offrir des activités de formation et de sensibilisation à ses membres sur un éventail de questions, y compris des rapports sur la situation nationale, régionale et internationale, des conseils pratiques sur les politiques de voyage, les considérations de santé et sécurité au travail (SST), la planification de la continuité des opérations et les modèles de politique de télétravail.
- ▶ Le **CNPB (Burkina Faso)** a utilisé Facebook pour sensibiliser et former les entreprises du secteur de la construction sur des apprentissages de qualité. L'activité a été organisée dans le cadre de [RIPAQUE](#), un projet de renforcement des capacités dirigé par le CIF-OIT et mis en œuvre par le CNPB et cinq associations sectorielles membres.

#### RÉCAPITULATIF – Le numérique renforce le rôle fédérateur des OEE ainsi que l'aide aux membres

Les services aux membres font l'objet d'une transformation numérique, et le besoin de communications plus efficaces et simplifiées avec les membres en est l'un des principales causes. Cela se manifeste le plus souvent par un remodelage de sites Web, la création d'applications mobiles et de hubs d'information spécifiques.

Les OEE ont utilisé les webinaires et les événements virtuels au lieu de réunions présentielles au cours de la pandémie. Il reste à savoir si ce sera un changement durable; le sentiment général est qu'il faudra en priorité trouver le juste équilibre entre les rassemblements en ligne et «en personne».

La création de nouvelles communautés de membres fait partie de plans de mobilisation orientés vers l'avenir, mais comme souvent, ce n'est pas seulement ce que vous faites qui importe, c'est la manière dont vous le faites. C'est là qu'interviennent réellement les volets «personnes», «culture» et «compétences» qui seront abordés dans la partie II. Au niveau général, il y a un véritable consensus concernant le rôle des OEE en tant que rassembleurs et organisateurs de contenu – et fournisseurs de conseils et d'assistance pratiques – et sur l'impact que les outils numériques continueront à avoir pour intégrer ces fonctions à l'ADN des services aux membres.

<sup>16</sup> Le site web de BUSA est accessible à: <https://www.businessforsa.org>

### ▶ 3. Comment les outils numériques améliorent-ils l'impact et la portée externes?

---

Comment les OEE utilisent-elles les outils numériques pour mieux comprendre les besoins, intérêts et priorités des membres et offrir des activités de campagne et de plaidoyer efficaces? Quelles sont les nouvelles manières de nouer des liens avec des décideurs politiques, des journalistes et d'autres personnes influentes? Les outils numériques sont utilisés pour créer des «coalitions de campagne», atteindre un vaste public et, en dernier lieu, améliorer la visibilité et la capacité d'influencer l'opinion publique. Les retours des OEE confirment que l'amélioration de la visibilité et de la prise de conscience externes permet également de progresser dans un domaine prioritaire constant: rassembler au-delà du cercle intérieur actuel pour attirer de nouveaux membres et augmenter la base des membres.

#### Atteindre un nouveau public (et attirer de nouveaux membres)

Promouvoir le recrutement de membres et l'utilisation de services supplémentaires reste une priorité des OEE du monde entier. Les canaux numériques fournissent une plateforme propice à une nouvelle approche proactive de la sensibilisation et du renforcement de la visibilité ainsi que de la création de liens. Ceci est résumé dans le concept de *inbound marketing* (marketing entrant), comme une alternative à l'*outbound marketing* (marketing sortant) plus traditionnel.

Qu'en est-il dans la pratique? Le *inbound marketing* se concentre essentiellement sur l'attrait des clients par le biais de contenu pertinent et utile (par exemple, par le biais de blogs, médias sociaux et optimisation de moteur de recherche) et l'ajout de valeur à chaque étape du «parcours d'achat du client» à savoir, selon les termes de l'OEE, le «cycle de l'affiliation». Cette approche est une manière de renforcer la confiance, la crédibilité et la portée des OEE du monde entier. Certaines procèdent déjà à une refonte radicale de leur approche de marketing numérique pour stimuler le recrutement de nouveaux membres et augmenter l'utilisation de produits et services. Le *inbound marketing* n'a pas besoin de «lutter» pour l'attention des clients potentiels, contrairement à l'*outbound marketing*. Il est lié à la création de contenu conçu pour aborder les problèmes et les besoins de clients ciblés (c.-à-d. les membres ou les membres potentiels), de manière à attirer les membres potentiels qui cherchent des réponses en ligne et tentent de décider s'ils ont réellement besoin des services qu'offre l'OEE.

En alignant régulièrement le contenu publié sur les intérêts et besoins des chefs d'entreprise, les OEE attireront naturellement le trafic entrant qui peut être transformé en utilisation accrue des services et en recrutement de membres. Le défi réside dans les actions suivantes:

- ▶ Identifier et articuler les bonnes «accroches» qui parleront au public cible des OEE;
- ▶ Avoir la capacité et les compétences internes pour soutenir la production régulière de contenu actuel et d'«organiser» et filtrer les informations;
- ▶ Utiliser efficacement l'optimisation des moteurs de recherche pour stimuler le trafic entrant;
- ▶ Saisir des données par le biais de ce trafic entrant et de processus efficaces de suivi.

Il y a évidemment encore un grand besoin d'*outbound marketing* et le *inbound marketing* n'est pas destiné à le remplacer, mais plutôt à le renforcer et le compléter. Il est également intéressant de constater que le vaste concept sous-tendant le *inbound marketing* – créer du contenu convaincant et pertinent qui attire les gens – s'applique à d'autres domaines prioritaires des OEE, en particulier les campagnes et le plaidoyer et la mise en valeur du rôle positif des entreprises dans la société. Les OEE peuvent utiliser les informations et avis recueillis par le biais d'activités de représentation et d'influence, et par un contact régulier avec les décideurs politiques, pour organiser le contenu pertinent et créer du contenu répondant spécifiquement aux nouveaux besoins (créés par de nouvelles propositions législatives, par exemple). En fin de compte, le but est de stimuler l'augmentation du nombre de membres. Le CIF-OIT et le récent

[manuel<sup>17</sup> sur les stratégies et politiques d'adhésion](#) donne une idée spécifique sur la manière d'adapter les stratégies de marketing pour améliorer le recrutement, la conservation et la mobilisation des membres.

NOUVELLES APPROCHES DE DIFFUSION: INBOUND OU OUTBOUND MARKETING	
<b>INBOUND MARKETING</b>  Le inbound marketing est une méthodologie commerciale qui attire l'attention des prospects et des nouveaux clients en: <ul style="list-style-type: none"><li>▶ Créant du contenu stratégique et des expériences adaptées à des besoins uniques;</li><li>▶ Formant des liens, répondant à des questions et résolvant des problèmes;</li><li>▶ Utilisant ce contenu de qualité pour attirer les personnes <b>DANS</b> votre entreprise et votre marque et pour nouer des liens durables</li></ul>	<b>OUTBOUND MARKETING</b>  Les méthodes de marketing traditionnelles consistent à créer des messages sortants et produits collatéraux, qui impliquent: <ul style="list-style-type: none"><li>▶ L'achat de listes publicitaires et de courriels pour diffuser ces messages sortants;</li><li>▶ L'utilisation d'autres moyens comme le démarchage téléphonique ou le parrainage de stands lors de salons;</li><li>▶ L'envoi de messages de marketing <b>VERS</b> un public donné en espérant une réponse, des prospects et de nouvelles affaires.</li></ul>

## Renforcer le plaidoyer et la mobilisation des parties prenantes

La crise du COVID-19 a rappelé un des principaux rôles et fonctions des OEE: exploiter la voix collective et la contribution des entreprises pour modeler les développements politiques. À travers le monde, les OEE ont travaillé avec les gouvernements pour cocréer des réponses politiques à des défis changeants liés à la pandémie. La crise a également engendré la conclusion d'accords bipartites et tripartites ainsi que des partenariats avec d'autres organisations d'entreprises, ONG, instituts de recherche et syndicats. Quelles leçons pouvons-nous tirer quant à la manière dont les outils numériques peuvent améliorer l'impact du plaidoyer des OEE?

**94 pour cent des OEE ont renforcé leurs activités de plaidoyer au cours de la crise, même si elles ont dû revoir fortement à la baisse leur capacité financière et humaine.<sup>18</sup>**

Une enquête réalisée auprès de 127 OEE par l'équipe d'ACTEMP du BIT et l'OIE en 2020 montre que – même si elles ont dû revoir fortement à la baisse leurs capacités financière et humaine – une énorme majorité des OEE (94 pour cent) ont mis à profit les ressources disponibles pour renforcer leurs activités de plaidoyer au cours de la crise. Cela a impliqué un effort de plaidoyer à plusieurs niveaux avec les gouvernements, ainsi qu'une couverture médiatique accrue et une plus grande présence sur les médias sociaux. Il convient de signaler que selon l'évaluation faite par les OEE ces efforts se sont en grande partie révélés efficaces ou très efficaces.

Les canaux numériques ont fourni un moyen de dialoguer avec les membres et d'identifier rapidement les défis les plus urgents et ont proposé des solutions. Les outils numériques ont également fourni une manière d'améliorer le dialogue direct avec les décideurs politiques – par exemple, d'un point de vue purement logistique, il est plus facile d'organiser une discussion ouverte avec un ministre et un groupe choisi de membres d'OEE si la réunion est virtuelle que si elle est présentielle. La création d'un «point de dialogue» régulier entre les membres et les parties prenantes externes est également facilitée par les outils numériques – par exemple les webinaires *CBI at 10* deux fois par semaine (voir ci-après).

<sup>17</sup> *Membership strategies and policies – A Manual for EBMOs*, Jeanne Schmitt, Paolo Salvai, Arnout de Koster, 2021, <https://www.itcilo.org/resources/membership-strategies-and-policies-manual-ebmos>

<sup>18</sup> Enquête réalisée par l'ACT/EMP et l'OIE en mai-juin 2020. Pour en savoir plus: [https://www.ilo.org/ACT/EMP/news/WCMS\\_749490/lang--en/index.htm](https://www.ilo.org/ACT/EMP/news/WCMS_749490/lang--en/index.htm)

### ENCADRÉ 7 – Comment les canaux numériques stimulent-elles le plaidoyer et la mobilisation des parties prenantes?

- ▶ La **FKE (Kenya)** a produit une enquête numérique de grande envergure<sup>19</sup> auprès de ses membres qui s'est révélée d'une importance cruciale pour mieux comprendre la manière dont les entreprises peuvent sortir de la pandémie et le type d'assistance nécessaire de la part du gouvernement. Les liquidités étaient la préoccupation la plus urgente pour 84 pour cent des entreprises, 75 pour cent signalant également l'impact sur les chaînes d'approvisionnement. Dans l'ensemble, 70 pour cent avaient l'impression que le gouvernement n'en avait pas assez fait pour les aider. Les outils numériques ont également donné un moyen de produire des contributions qualitatives qui ont façonné des propositions politiques spécifiques au gouvernement comme la réduction des impôts sur les sociétés, la mise en place d'un «fonds de subvention salariale» et le développement d'un cadre pour le remboursement de prêts et les facilités de crédit.
- ▶ Le **CBI (Royaume-Uni)** a organisé les webinaires *CBI at 10* deux fois par semaine (les lundi et vendredi) comme un moyen de stimuler le dialogue régulier entre les membres et les décideurs politiques (ainsi que d'autres parties prenantes externes). Si les principaux sujets ont évidemment concerné le Covid au cours de la dernière année, les webinaires se sont également concentrés sur d'autres questions prioritaires pour les membres, notamment le programme Net Zéro, l'inclusion et la diversité, les événements liés au Brexit et le commerce international. Les avantages de ces webinaires réguliers ont notamment été une plus grande participation des membres ainsi que la capacité à façonner et influencer les décideurs politiques présents lors des webinaires.
- ▶ La **FEU (Ukraine)** a élaboré, en partenariat avec **Danish Industries (DI)**, un indice de confiance d'entreprises pour évaluer la confiance des entreprises ukrainiennes en matière de développement et de maintien des emplois existants et de potentiel de création de nouveaux emplois. Il a fourni une plateforme unique pour dialoguer avec les décideurs politiques. Les outils numériques ont fourni les moyens d'utiliser une «stratégie du goutte-à-goutte» - à savoir collecter des renseignements et données régulièrement tout au long de l'année, plutôt que de tout concentrer sur un exercice annuel dense de collecte de données.

## Accès direct aux décideurs politiques et aux journalistes et influence du grand public

Les OEE utilisent également des canaux numériques pour dialoguer et nouer des liens avec des journalistes et autres personnes influentes. Cela s'inscrit dans le programme plus large d'influence du grand public et de remise en question des préjugés négatifs concernant le rôle des entreprises dans la société. Sur la base de conversations avec des organisations d'employeurs du monde entier, voici des exemples de canaux numériques utilisées pour alimenter les relations et toucher un public plus large:

- ▶ Utilisation des médias sociaux pour dialoguer directement avec des journalistes (par exemple, les mentionner dans des tweets sur des sujets qui les intéressent) et renforcer la relation en assurant le suivi et en commentant leurs propres publications.
- ▶ Utilisation des médias sociaux pour dialoguer directement avec des politiciens et des ministères du gouvernement. C'est moins commun, mais certains politiciens sont actifs sur les médias sociaux et seront réceptifs à une certaine interaction positive. Un exemple de résultat positif est l'utilisation par les politiciens des données et recherches des OEE dans des débats de politique publique.
- ▶ Lancement de forums de discussion en ligne pour stimuler le débat avec des publics externes au-delà de la base de membres. Par exemple, des forums de discussion sur LinkedIn et d'autres plateformes ont été mis en place pour dialoguer sur un éventail de sujets comme l'emploi des jeunes, l'entrepreneuriat, les compétences et l'emploi, l'avenir du travail, la diversité et l'inclusion et la santé mentale.
- ▶ Alimentation des forums de discussion en ligne externes pour obtenir d'autres points de vue et mentionner la position des OEE sur les principaux sujets de discussion. Les forums en ligne peuvent fournir une autre plateforme pour atteindre de nouveaux publics mais aussi créer un risque en terme de capacité (il y a des milliers de forums pertinents, il faut donc faire des choix!) ainsi qu'un risque en terme de réputation (avoir une voix active sur des forums externes signifie sortir du bois et risquer un tollé!).
- ▶ Une approche proactive des conférences et événements en ligne. Les OEE sont souvent invitées à parler et apporter leur contribution lors d'événements organisés par des tiers, mais il vaut la peine d'être proactif en contactant les organisateurs de conférence et autres parties prenantes pour profiter au maximum de la prolifération de plateformes en ligne existantes qui offrent autant d'occasions d'atteindre de nouveaux publics.

<sup>19</sup> Pour en savoir plus sur l'enquête de la FKE: <http://www.fke-kenya.org/site/index.php/news-and-media/press-releases#>

### ENCADRÉ 8 – Utilisation des canaux numériques pour relayer l'information et atteindre des publics plus larges

- ▶ La **CBI (Royaume-Uni)** a mis au point l'initiative *Business Heroes* visant à encourager les employeurs et les employés à partager des exemples positifs par le biais d'une boîte de réception spéciale où la CBI pouvait ensuite les collecter et les diffuser par le biais de leurs moyens de communications numériques et leurs médias sociaux. Des «histoires» spécifiques englobaient des entreprises participant à la réaffectation de personnes, à l'aide aux familles en difficulté et à l'assistance aux personnes pour maintenir leur bien-être mental et physique.
- ▶ La **CCIU (Ouzbékistan)** a organisé une compétition en ligne (*COVID19 Challenge 2020*) pour promouvoir des solutions et outils innovants visant à atténuer les conséquences de la pandémie de COVID-19. Des personnes de tout le pays ont été invitées à collaborer, combinant technologie et compétences entrepreneuriales, pour mettre au point des approches innovantes à des défis spécifiques dans des domaines tels que la santé, l'éducation, l'aide aux plus vulnérables, le soutien aux petites entreprises et la fourniture d'assistance communautaire. La CCIU a publié les **idées de projet gagnantes**<sup>20</sup> on their website.
- ▶ **L'ECATT (Trinidad & Tobago)** a intégré une approche proactive des médias sociaux et des médias traditionnels dès le début de la crise du COVID-19. Cette stratégie proactive des médias et de la communication a donné lieu à des entretiens dans la presse et a permis de sensibiliser à l'impact du COVID-19 sur le lieu de travail et à la nécessité d'une aide gouvernementale.

### Maximiser les «données uniques» et influencer des campagnes de plaidoyer

Une des meilleures manières qu'ont les OEE d'influencer la politique publique consiste à collecter des données et faits sur mesure pour étayer leurs principaux arguments. De la même manière que les outils numériques se révèlent essentiels pour collecter des idées et des contributions de membres sur des questions internes (par exemple, des commentaires sur les services et activités des OEE), ils marquent également la différence en termes de production de données et de renseignements pour stimuler les campagnes et activités de plaidoyer externes. Par exemple, la majorité des OEE ont réalisé des enquêtes auprès des entreprises pour évaluer l'impact du COVID-19 et les ont utilisées comme base de données pour le plaidoyer politique et pour élaborer des mesures de soutien aux entreprises. Des canaux numériques donnent aux OEE une série de nouveaux «outils de positionnement» par rapport au gouvernement et aux décideurs politiques.

Dans un paysage volatile et en rapide évolution, avoir accès à des recherches et des données solides sera également de plus en plus important pour aider les dirigeants du secteur à prendre des décisions stratégiques pour l'avenir de leurs entreprises. Cela peut englober des recherches sur les attentes changeantes des consommateurs et des employés, les besoins futurs de compétences, le changement démographique et l'adoption de technologie. Ce tour d'horizon – combiné à des échanges entre pairs pour examiner ce que les nouvelles «mégatendances» signifient dans la pratique – est un important élément de l'«offre» des OEE. Comme les entreprises cherchent à trouver un sens à l'environnement externe qui change rapidement, l'accès à des données uniques et opportunes (générées par le biais d'outils numériques) sera une importante accroche pour conserver les membres existants et en recruter de nouveaux.

Comment les recherches et les données ont-elles aidé les OEE à avoir un impact pendant la crise? La capacité à réaliser une enquête auprès des membres à brève échéance a surtout permis aux OEE d'avoir une idée claire de la situation à laquelle les entreprises membres étaient confrontées et de hiérarchiser les principales demandes au gouvernement et les mesures d'assistance. Les outils spécifiques utilisés pour produire ces données sont Kahoot, Padlet, Qualtrics et Mentimeter, entre autres, ainsi que des outils de base comme Survey Monkey et des fonctions d'enquête de webinaire en ligne.

Une telle approche basée sur les faits et sur les données a permis de renforcer le côté persuasif des activités de plaidoyer des OEE depuis le tout début de la crise. Les outils pratiques de collecte de données – y compris ceux fournis par l'équipe d'ACTEMP – ont permis aux OEE non seulement de produire des recherches opportunes mais également de les présenter de manière à garantir un impact maximum. Par exemple, les recherches réalisées par la FKE ont quantifié l'impact initial de la pandémie sur les emplois au Kenya, y compris la découverte spécifique de la perte de 8,3 pour cent de l'emploi dans le secteur privé formel entre mars et juillet 2020 (équivalent à plus de 170 000 emplois). Le fait que seules 30 pour cent des entreprises répondantes avaient suffisamment de ressources pour satisfaire les obligations des six mois suivants en termes de salaires a souligné l'importance cruciale de l'assistance du gouvernement pour aider les entreprises et préserver les emplois. L'utilisation d'outils numériques a été essentielle pour collecter ces informations rapidement et influencer sur la réponse du gouvernement.

<sup>20</sup> Pour en savoir plus sur les projets entrepris en Ouzbékistan: <https://chamber.uz/ru/news/6164>

Les données pertinentes en matière économique et de marché resteront cruciales alors même que les défis économiques et en matière d'emploi post-confinement passent au premier plan dans la plupart des pays. Les décisions politiques ne peuvent être prises sur la base de statistiques collectées des mois plus tôt! Le monde des affaires a un énorme rôle à jouer pour fournir aux décideurs politiques des idées et des données précises rapidement et venant directement du marché du travail. Des renseignements spécifiques aux secteurs seront particulièrement importants pour aider les décideurs politiques à prendre des décisions concernant la nécessité d'une assistance continue dans certains secteurs. En partenariat avec la Banque européenne pour la reconstruction et le développement (BERD), des travaux d'évaluation rapide ont ainsi été entrepris par les OEE dans quatre pays des Balkans occidentaux,<sup>21</sup> qui ont souligné l'impact sur les entreprises et les emplois ainsi que des solutions pour reprendre les opérations.

## Constitution de partenariats et coalitions de campagnes

Des activités spécifiques au cours de la crise du COVID-19 ont mis en évidence le rôle que peuvent jouer les OEE pour dynamiser l'action collective, stimuler l'innovation et créer un dialogue collaboratif avec le gouvernement, les établissements universitaires et d'autres parties prenantes. Des exemples d'OEE du monde entier englobe également la mise en place d'alliances avec des organisations représentatives sectorielles pour créer une voix des entreprises forte et unie. Les canaux numériques ont fourni les moyens de faciliter tous ces partenariats et toutes ces coalitions de campagnes. À l'avenir, les canaux numériques continueront de fournir de nouvelles occasions pour les OEE du monde entier de stimuler la solidarité, l'innovation et la collaboration.

### ENCADRÉ 9 – Utilisation d'outils numériques pour mettre en place des partenariats et des coalitions de campagne

- ▶ **L'ANDI (Colombie)** a lancé l'initiative #UnidosSomosMásPaís<sup>22</sup> («Unis, nous sommes un pays plus grand») pour créer un marché virtuel, faire correspondre l'offre et la demande de services et produits et aider les gros acheteurs à communiquer avec les producteurs locaux, les entrepreneurs et les professionnels indépendants. L'objectif est de créer de nouvelles opportunités pour des centaines de micro, petites et moyennes entreprises qui s'enregistrent sur la plateforme. Un autre exemple de l'ANDI impliquait l'utilisation d'outils numériques pour assurer la mobilisation massive de bénévoles de 20 établissements universitaires – ainsi que des fonds du monde des affaires – pour fabriquer et distribuer des dispositifs médicaux essentiels comme des respirateurs artificiels. Cela a permis d'orienter l'aide à 337 services de soins intensifs de 10 municipalités.
- ▶ **L'EFC (Sri Lanka)** a mis au point le *Skills Passport* («passeport compétences») en partenariat avec la TVEC (Commission de l'enseignement supérieur et professionnel) du ministère du Développement des compétences, de l'Emploi et des Relations du travail et l'OIT. L'initiative offre une plateforme commune permettant aux travailleurs migrants rapatriés de prouver leur expertise, leur expérience, leurs compétences et leurs qualifications ainsi que de fournir des références. Le *Skills Passport* peut être lié à une plateforme de reconnaissance des acquis et est essentiellement une «plateforme» pour trouver un emploi et accéder à la formation complémentaire pour la reconversion et le perfectionnement. Dans l'ensemble, le *Skills Passport* facilite la mise en correspondance de compétences et d'opportunités d'une manière qui profite aux employeurs et aux travailleurs au Sri Lanka et soutient les initiatives gouvernementales de création d'emplois.
- ▶ **L'ECATT (Trinidad & Tobago)** a utilisé les canaux numériques pour alimenter les discussions du Conseil consultatif tripartite national (NTAC) sur la préparation des lieux de travail au COVID-19. Plusieurs recommandations de l'ECATT ont été reprises dans le document final du NTAC présenté au gouvernement, toutes les discussions et négociations ayant eu lieu par voie numérique. L'ECATT a également utilisé des outils numériques pour réaliser des activités de formation et de sensibilisation des membres concernant les considérations de SST, les politiques de voyage, la planification de la continuité des opérations et les modèles de politique de télétravail.
- ▶ La **CPC (Chile)** a mis au point l'initiative SiEmpre<sup>23</sup> (Solidarité et innovation entrepreneuriale) basée sur un site Web qui a rassemblé des entreprises, des entrepreneurs et des groupes commerciaux avec un objectif commun clair: aider le Chili à se reconstruire en mieux. SiEmpre a réuni plus de 100 millions de pesos pour soutenir les efforts du pays en matière de santé et de distribution d'aliments. Les outils numériques ont facilité la mise en place d'une coalition d'organisations spécifiques à chaque secteur (fabrication, extraction minière, construction, agriculture et services financiers) pour créer un fonds d'urgence pour contribuer à relever les problèmes urgents que rencontre la population en matière de santé et d'alimentation. Cela a conduit à la livraison de boîtes contenant des aliments de base à au moins 125 000 familles issues du segment le plus vulnérable de la société.

<sup>21</sup> Pour en savoir plus sur ces travaux d'évaluation dans les Balkans occidentaux: [https://www.ilo.org/budapest/whats-new/WCMS\\_754190/lang--en/index.htm](https://www.ilo.org/budapest/whats-new/WCMS_754190/lang--en/index.htm)

<sup>22</sup> Pour en savoir plus sur l'initiative de l'ANDI en Colombie: <http://www.andi.com.co/Home/Evento/47-unidos-somos-mas-pais>

<sup>23</sup> Pour en savoir plus sur l'initiative SiEmpre au Chili: <https://siempreporchile.cl>.

**RÉCAPITULATIF – Les données et les mises en récit (storytelling) peuvent renforcer l'impact du plaidoyer en mettant en valeur le rôle positif des entreprises**

En plus d'utiliser des recherches et de données solides pour changer les cœurs et les esprits, les OEE ont mobilisé les décideurs politiques et le grand public à un niveau plus émotionnel par la promotion d'exemples tangibles montrant le monde des affaires faisant un effort supplémentaire pour aider en temps de crise.

Avec la gestion de la réputation identifiée comme une grande priorité pour le monde des affaires dans la plupart des pays, la pandémie a créé une plateforme permettant aux OEE de «montrer», plutôt que de «dire». Un bon exemple de ce rôle de «mise en valeur» est l'initiative *Business Heroes* de la CBI au Royaume-Uni et la compétition *Challenge 2020* de la CCIU en Ouzbékistan (voir encadrés ci-dessus). Le COVID-19 a accéléré l'utilisation des outils numériques par les OEE, mais très vraisemblablement leur utilisation pour améliorer la portée et l'impact externes des organisations s'accéléra encore après la pandémie.



PARTIE II

► Pourquoi cela  
fonctionne?

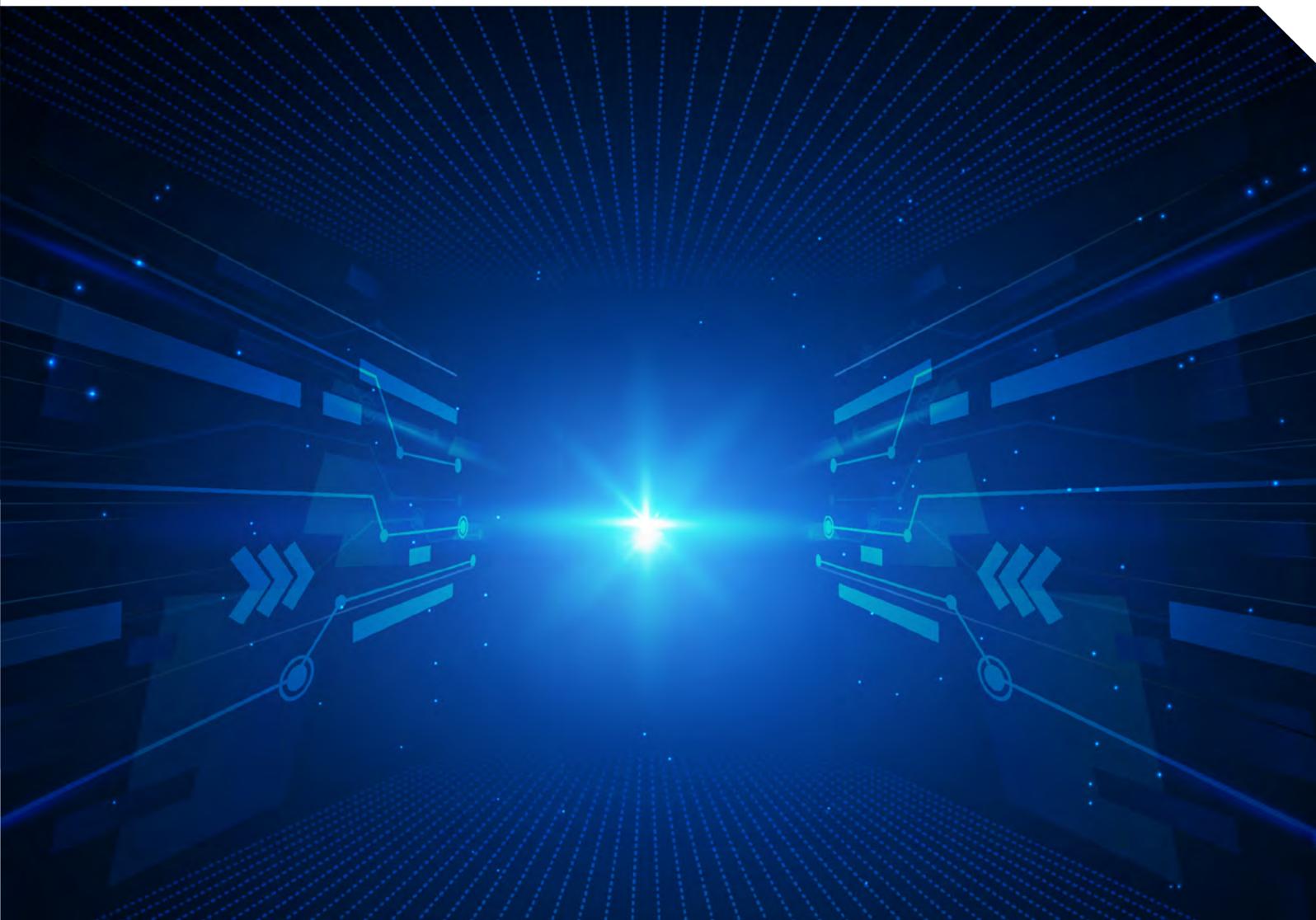
## ▶ PARTIE II: POURQUOI CELA FONCTIONNE?

---

Quels sont les sujets communs et les conseils de mise en œuvre que nous pouvons extrapoler des exemples spécifiques de «ce qui fonctionne» dans la partie 1? Nous allons diviser cette analyse en trois volets prioritaires:

1. **Gouvernance** – De quelle infrastructure décisionnelle et de gouvernance les OEE ont-elles besoin pour une digitalisation efficace et durable? À quoi une feuille de route de prise de décisions des OEE vers la digitalisation ressemble-t-elle?
2. **Produits** – Qu'est-ce que les OEE ont fait pour déterminer les produits et services spécifiques qui servent le plus à la digitalisation? Quels sont les nouveaux types de produits et services qui apparaissent? Quelles sont les infrastructures nécessaires?
3. **Personnes** – Comment les OEE ont-elles géré les problèmes de capacités internes entourant la digitalisation? Quelles sont les implications en termes de compétences, de direction des OEE et de culture organisationnelle?

Nous sortirons également de l'écosystème des OEE dans cette section et examinerons les leçons et expériences numériques dont nous pouvons tenir compte et tirer des leçons. Un examen régulier de la manière dont les entreprises individuelles, les gouvernements, les syndicats et les ONG exploitent les outils numériques et stimulent l'innovation peut donner des informations vitales à mesure que les OEE planifient les étapes suivantes de leur propre digitalisation.



## ▶ 1. La bonne gouvernance est un élément essentiel

---

Une infrastructure décisionnelle et de gouvernance efficace est nécessaire pour une digitalisation durable. Elle sous-tend le type de capacité dynamique dont les OEE ont besoin dans l'ère numérique en rapide évolution. Une planification stratégique forte avec des étapes claires et un accent sur les progrès graduels ont également été signalés comme des importants facteurs de réussite par les organisations représentatives à l'avant-garde de la réalisation du changement numérique.

### La feuille de route vers la digitalisation

Comment les organisations représentatives s'orientent-elles dans la feuille de route vers la digitalisation? Sur la base des contributions combinées des OEE du monde entier, voici les mesures pratiques adoptées par les organisations et les leçons qu'elles ont tirées au cours du processus de digitalisation:

- ▶ *Obtenir le feu vert* – Les investissements nécessaires à la digitalisation requièrent que les conseils d'administrations et comités directeurs des OEE approuvent des budgets et des plans stratégiques. Les discussions au niveau du conseil traiteront parfois de la question de l'utilisation (ou non) des réserves de l'organisation. Dans certaines OEE, les cadres et les non-cadres partageaient un même sentiment d'urgence concernant l'investissement numérique comme moyen d'assurer la pérennité de l'organisation. Dans d'autres, il a été plus difficile de faire valoir un changement important. Lorsque cela a été le cas, le moment charnière a été la présentation d'un plan clair et d'une vision ambitieuse de la manière dont la digitalisation profitera en fin de compte aux membres (voir ci-après) et garantira la pérennité de l'OEE.
  - ▶ *Partir du bon endroit* – La digitalisation n'est pas une fin en soi; c'est un moyen d'arriver à une fin, et cet objectif ultime est invariablement de fournir de meilleurs services et une meilleure représentation aux membres. Cela crée un «point d'ancrage» clair pendant que les organisations traversent les mises à niveau numériques et introduisent de nouvelles manières de travailler. La question récurrente est «comment cela profite-t-il aux membres»? La force motrice de toutes les activités de l'OEE, qu'elles soient numériques ou analogiques, doit rester la primauté absolue des membres!
  - ▶ *Créer le plan* – Il s'agit d'un processus comportant plusieurs phases et cela peut prendre du temps – en particulier pour obtenir le soutien formel du conseil. Il est toutefois important de consacrer le temps nécessaire pour avoir les bonnes conversations internes et externes. Les plans opérationnels et stratégiques des OEE en matière de digitalisation (ou de transformation numérique complète!) engloberont généralement une vision claire de ce à quoi ressemble la destination finale, des étapes le long du parcours, des indicateurs de rendement clés (IRC), des budgets et calendriers réalistes, des plans d'urgence et des procédures de gestion des risques. Dans le cadre de la phase de planification, les leçons tirées de l'expérience des OEE qui sont passées par un processus similaire peuvent faire une grande différence et permettre d'éviter les erreurs fréquentes.
  - ▶ *Garantir l'adhésion de tous* – En plus d'obtenir le soutien nécessaire du conseil, les OEE doivent garantir l'adhésion des membres en général et – c'est essentiel – de leur personnel. Toute évolution numérique aura des implications en termes de tâches et de besoins de compétences internes. Pour que les changements fonctionnent, il est crucial que le personnel et les membres comprennent leur raison d'être et la différence qu'ils feront.
  - ▶ *Comprendre l'état actuel de la situation* – Les OEE doivent être tout à fait claires concernant leur situation actuelle et leurs objectifs. Cela implique d'avoir les bonnes conversations avec les bonnes personnes à un stade précoce de toute nouvelle restructuration numérique. Comprendre les attentes et besoins changeants des membres ainsi que les avantages pratiques mais aussi les limitations et valeurs ajoutées des derniers développements technologiques (et la manière dont ils s'appliquent aux produits nouveaux ou existants) est un élément essentiel du processus.
  - ▶ *Rester en phase avec les membres tout au long du processus* – Les associations de membres et les entreprises n'ont peut-être pas toujours l'infrastructure pour tirer profit au maximum de la nouvelle offre numérique des OEE. Comment les OEE garantissent-elles qu'elles restent en phase avec les membres? L'option ici consiste à garantir que les progrès sont constants et non frénétiques et à consulter régulièrement les membres (et à ne pas les effrayer en allant trop vite!)
-

---

## Les organisations d'entreprises peuvent se permettre d'avoir une longueur d'avance sur leurs membres, pas d'en avoir deux.

▶ John Cridland, président du groupe de travail Worldskills UK Skills et ancien directeur général de la CBI (Royaume-Uni)

---

▶ *Mesurer les progrès* – La vaste numérisation des opérations internes renforcera l'évaluation et le suivi continus des activités. Elle aidera également les OEE à prendre des décisions axées sur les données de manière systématique. Une collecte et une analyse solides des données, l'apprentissage à partir des résultats et l'innovation rapide à grande échelle peuvent faire une grande différence pour la viabilité à long terme de l'OEE et accélérer le changement en termes de mentalité générale et de culture organisationnelle.

---

## Il est essentiel d'avancer petit à petit, en cherchant toujours à apporter des améliorations et à apprendre chaque jour.

▶ Mohammed Touzani, CGEM (Maroc)

---

▶ *Améliorer en permanence* – Les technologies numériques offrent de nouvelles possibilités de création de valeur sous forme de nouveaux produits, services, solutions et manières de travailler. Toutefois, pour tirer au maximum profit de ces possibilités, il faut adapter régulièrement les compétences, réallouer les ressources et modifier les voies de distribution opérationnelles. Une véritable culture de l'amélioration continue est plus importante que jamais et est essentielle pour que les OEE deviennent de véritables organisations numériques.

---

## Ne vous laissez pas tromper par l'effervescence entourant la transformation numérique, il s'agit d'une discipline commerciale ou d'une philosophie d'entreprise, pas d'un projet.

▶ Katherine Kostereva, PDG et associée principale de *bpm'online*<sup>24</sup>

---

### Gérer les risques de la digitalisation

Une bonne gouvernance au sein des OEE est liée à un processus décisionnel démocratique et efficace mais également à une gestion des risques efficace. C'est particulièrement important dans le contexte des pièges financiers et réputationnels potentiels liés aux projets numériques. Une des priorités des OEE est d'être chef de file de la promotion de la conformité et de l'éthique auprès de leurs membres, ce qui à son tour contribue à la mission permanente de renforcer la réputation des entreprises. Dans le cadre de ce processus, aider les organisations membres à assumer leurs responsabilités en matière de protection des données<sup>25</sup> est un service important que peuvent offrir les OEE.

---

<sup>24</sup> Citation reprise dans un article du *Chief Executive Network*:  
<https://chiefexecutive.net/real-meaning-digital-transformation-increased-agility/>

<sup>25</sup> L'analyse spécifique de ces questions de protection des données est accessible dans le rapport de l'OIT suivant:  
[https://www.ilo.org/asia/projects/WCMS\\_760271/lang--en/index.htm](https://www.ilo.org/asia/projects/WCMS_760271/lang--en/index.htm)

Quels sont certains risques spécifiques qu'une plus grande digitalisation peut générer pour les OEE elles-mêmes? La cybersécurité et la protection des données étaient les préoccupations les plus souvent citées, en particulier concernant les exigences légales changeantes du partage de données. Comment les organisations envisagent-elles d'atténuer ces risques? La formation et la sensibilisation du personnel interne des OEE sont des réponses possibles pour atténuer les risques. Comme l'a signalé l'un des dirigeants d'OEE, «en termes de cybersécurité et de protection de données, une organisation est aussi forte que son maillon le plus faible». Le message est que le respect des exigences en matière de protection des données et des protocoles de cybersécurité n'est pas seulement une priorité pour les équipes techniques et des technologies de l'information (TI) de l'organisation, c'est l'affaire de tous.

Le tableau ci-dessous reprend certains autres risques et préoccupations signalés par les dirigeants des OEE, ainsi que des exemples de réponses d'atténuation. Un des héritages de la crise du COVID-19 sera un accent renouvelé sur la gestion générale des risques, domaine où les OEE reçoivent déjà une aide par le biais des programmes de leadership et de formation du CIF-OIT.

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

### Identifier les bons fournisseurs externes de technologie avec lesquels travailler

La bonne gouvernance implique également l'application d'une diligence raisonnable aux partenaires potentiels et la réalisation d'une procédure d'appel d'offres rigoureuse. Pour la plupart des employeurs, et pour les OEE elles-mêmes, un des plus grands défis consiste à trouver les bons experts en technologie ou numérique avec lesquels travailler. Les OEE peuvent jouer un rôle central dans l'éducation de la demande, le regroupement d'aide potentielle et la création d'économies d'échelle. Les OEE peuvent également donner le ton général et la musique d'ambiance pour la manière dont les membres approchent la transformation numérique. Pour la plupart des entreprises, il s'agit de trouver le bon équilibre entre saisir de nouvelles opportunités et gérer le risque potentiel. Mais l'OEE peut également contribuer à stimuler l'innovation, en particulier en mettant en valeur des exemples de nouvelles approches couronnées de succès chez leurs membres.

Les contributions de nombreuses OEE confirment qu'il est facile d'être séduit par des experts en technologie promettant des solutions «prêtes à l'emploi». L'un des défis ici est que bon nombre de consultants numériques et experts technologiques ne comprennent pas réellement le rôle unique et les services que fournissent les OEE. Les solutions numériques qui fonctionnent peut-être pour des activités de B2B (entre deux entreprises) ou B2C (entre une entreprise et des consommateurs) ne répondent peut-être pas aux besoins spécifiques d'organisations de membres.

La réalisation d'un appel d'offres rigoureux prend du temps mais est importante, car elle permet de contrôler l'adéquation culturelle ainsi que la compréhension des besoins spécifiques. Elle contribue également à clarifier les relations et à garantir une concurrence équitable entre les entreprises membres qui fournissent des services numériques et sont-peut-être intéressées de les fournir à l'OEE. Une autre considération importante est d'être très clair sur la manière dont toute nouvelle infrastructure numérique peut par la suite être modifiée et évoluer. Si un nouveau produit est «original», il peut ne pas être suffisamment flexible pour évoluer au fil du temps. Il y a également un risque que l'OEE devienne complètement dépendante et tributaire de son fournisseur de technologie étant donné que ce dernier est le seul à pouvoir faire en sorte que les changements futurs se concrétisent. Cela peut être rigide et coûteux à long terme, et il est important de comprendre clairement comment les changements progressifs peuvent être gérés. De nombreuses organisations représentatives l'ont appris à leurs dépens et se sont empêtrées dans d'âpres discussions techniques et contractuelles avec leurs fournisseurs de technologie.

### 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.

### Utiliser l'affiliation à une OEE comme «marque d'éthique» et de conformité et comme différentiateur clé

Un des sujets de discussion sensibles pour de nombreuses OEE est la manière dont elles peuvent au mieux promouvoir la conformité et l'éthique. Cela implique en partie de travailler avec des gouvernements pour garantir une application effective et juste des règlements en vigueur d'une manière qui protège non seulement les intérêts des travailleurs mais également ceux des entreprises qui respectent la réglementation et qui peuvent être désavantagées sur le marché si des mécanismes de contrôle ne sont pas en place.

Mais les OEE mènent également leurs propres activités pour montrer que leurs membres respectent le plus haut niveau d'éthique et de normes. Dans le cadre de cet agenda d'actualité, quel rôle les canaux numériques peuvent-elles jouer pour que les OEE puissent davantage surveiller et authentifier les normes professionnelles et les mécanismes de conformité internes en place chez leurs membres?

Si les OEE le font bien, l'avantage est double:

- ▶ Cela montre que le monde des affaires apporte sa contribution et participe à la mission en cours pour améliorer les perceptions du public concernant le rôle des entreprises dans la société;
- ▶ Cela offre une accroche puissante pour que les entreprises adhèrent à l'OEE, car cette adhésion donne à présent une marque de qualité et un label reconnaissable.

Une manière dont les canaux numériques peuvent améliorer ce processus passe par une initiative très pratique comme l'autoévaluation et des tests de conformité en ligne qui contrôlent la compréhension de base des exigences réglementaires et la connaissance des codes de conduite pertinents. Cela crée un certain niveau de base de conformité qui peut servir à des initiatives de bonne pratique et à la promotion générale de l'éthique des affaires. En plus d'utiliser les canaux numériques pour stimuler la conformité et l'éthique de manière rentable, le concept d'affiliation à une OEE en tant que marque de qualité et d'éthique est également un concept qui pourrait se prêter à l'avenir à une coopération bilatérale entre organisations de travailleurs et d'employeurs.

En vertu des objectifs partagés et d'un but commun évoqués plus haut, les employeurs qui méprisent systématiquement et sciemment leurs obligations réglementaires et les normes du secteur travaillent contre les intérêts non seulement des travailleurs et des consommateurs mais également contre ceux des entreprises légitimes qui respectent les réglementations et qui risquent d'être désavantagées vis-à-vis de concurrents sans scrupule (par exemple, les employeurs utilisant les travailleurs migrants en situation irrégulière ou méprisant les exigences en matière de SST).

#### **RÉCAPITULATIF - La digitalisation est un test des procédures de gestion des risques et de gouvernance**

Une infrastructure décisionnelle claire et de gouvernance efficace est nécessaire pour une digitalisation durable. Cela englobe des étapes claires et un accent mis sur les progrès graduels. Pour les dirigeants et secrétariats des OEE, il y a plusieurs «points délicats», comme l'obtention du feu vert initial du conseil pour les investissements numériques, la garantie de l'adhésion de tous (du personnel et des membres au sens large) et le fait d'être clair concernant les mesures de réussite et la manière dont elles seront évaluées.

Les OEE reconnaissent les risques potentiels de la digitalisation, les préoccupations les plus souvent citées étant la cybersécurité, la protection des données, le dépassement de budget et le manque de compétences internes. Des conseils externes sur ces questions spécifiques et l'apprentissage des expériences d'autres OEE sont des options importantes pour l'avenir et soutiendront également des stratégies plus larges de gestion des risques et des crises des OEE. Un autre sujet commun soulevé par les OEE qui cherchent à puiser dans l'expertise externe est le défi d'identifier les bons fournisseurs externes de technologie avec lesquels travailler. Un exercice d'appel d'offres rigoureux permet de contrôler l'adéquation culturelle et de comprendre les besoins spécifiques d'organisations basées sur l'adhésion de leurs membres.

## ► 2. Produits, services et transformation numérique: facteurs de réussite communs

---

Il est crucial de commencer par faire régulièrement le point sur la situation actuelle – en termes de produits, de services et de voies de distribution qui sont utilisés et valorisés par les membres et ceux qui ne le sont pas. De nombreuses OEE sont encore au début de la digitalisation et mettent l'accent sur les gains rapides et des changements progressifs à ce qui est déjà en place. Dans le même temps, les OEE tournées vers l'avenir sont attentives à l'innovation et aux éléments qui peuvent potentiellement changer la donne. Des échanges réguliers au niveau mondial resteront une option essentielle pour les OEE qui cherchent à identifier et à adopter de nouveaux types de services et produits numériques. Même si une transformation numérique totale peut sembler un objectif éloigné, pouvons-nous déterminer pourquoi certains projets de digitalisation sont plus susceptibles de réussir que d'autres?

### Faire le point sur la situation actuelle

La chose la plus importante pour toutes les organisations est d'être réellement claires sur leur situation actuelle et de ce qu'elles veulent pour l'avenir. Pour ce faire, elles doivent maintenir les bonnes conversations avec les bonnes personnes au début de toute nouvelle restructuration numérique. Cela doit en particulier impliquer:

- Des conversations avec les membres, y compris des membres de différentes tailles et de différents secteurs industriels. Quelle est votre expérience dans le dialogue avec l'OEE? Qu'amélioreriez-vous de votre expérience de membre et comment pouvons-nous vous faciliter l'accès aux informations et aux services?
- Des conversations avec le personnel des OEE dans tous les départements. Quelles frustrations et quels «inhibiteurs» rencontrez-vous actuellement dans votre travail quotidien? Qu'est-ce qui rendrait votre vie meilleure et plus facile?

Ces deux éléments contribueront à répondre à la question «quelle est notre situation actuelle?». Les organisations représentatives ont utilisé d'autres outils et mécanismes pour obtenir des renseignements pratiques sur l'efficacité des flux d'informations et des processus actuels. Des exemples sont notamment l'outil d'évaluation de la préparation à la transformation (TRA) à venir de l'équipe ACT/EMP du BIT qui permettra aux OEE d'évaluer leur préparation à un changement important au niveau de l'organisation, ou l'évaluation mystère (prétendre être un membre pour voir l'efficacité et la rapidité de la fourniture d'informations et d'assistance demandées) et le fait de veiller à ce que le personnel interne figure dans les destinataires des messages aux membres afin de garantir la transparence sur ce que reçoivent les membres et quand.

---

►► **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)
-

Des enquêtes régulières auprès des membres peuvent assurer le suivi de la satisfaction par rapport aux offres actuelles et peuvent également être utilisées pour évaluer les progrès réalisés. Certaines OEE ont également déjà apporté de légers changements, mais importants, aux services existants pour garantir la collecte plus régulière de renseignements et commentaires, comme par exemple garantir que chaque événement rassemblant des membres soit utilisée comme une occasion de discussions bidirectionnelles et de contributions. Cela peut être aussi élémentaire que le fait de s'assurer qu'un des points de l'ordre du jour à la fin de la réunion permette aux membres de donner leur avis, pas seulement sur la réunion ou l'événement auquel ils viennent juste de participer, mais également sur les services et l'assistance continus qu'offre l'OEE. Le regroupement et la révision de ce type de commentaires qualitatifs est un excellent moyen de garantir que toute restructuration numérique des services, produits et voies de communication répond aux besoins permanents des membres. Cela requiert la capacité et la pratique d'évaluer, collecter et analyser des données.

Quelles autres approches innovantes les organisations représentatives adoptent-elles pour faire le point sur la situation actuelle et réellement comprendre l'expérience des membres? L'utilisation d'outils de suivi comme Google Analytics ou Hot Jar (voir encadré ci-dessous) pour compléter les enquêtes et les commentaires qualitatifs des membres peut contribuer à donner une image plus complète de la situation actuelle. C'est une première étape essentielle à l'évolution de toute amélioration apportée par le numérique.

#### ENCADRÉ 11 – Examen des produits et services numériques actuels

- ▶ La **REC (Royaume-Uni)** a utilisé l'outil **Hotjar** pour suivre la manière dont les membres accédaient au site Web de l'organisation et y naviguaient actuellement. L'outil facilite essentiellement la «filature» des membres utilisant le site Web pour indiquer clairement leur navigation sur le site et identifier tout problème d'accessibilité.
- ▶ La **SNEF (Singapour)** utilise les médias sociaux et les outils numériques comme 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 commentaires continue est essentielle car on considère que les OEE n'ont «pas d'autre choix» que de continuer à adopter le numérique pour rester pertinentes.

### Améliorer ce qui est en place

De nombreuses OEE avec lesquelles nous avons parlé se concentrent sur les progrès graduels concernant les produits, services et voies de communication en se basant sur ce qui est déjà en place. Il convient ici d'être réaliste sur ce qui peut être atteint tout en créant une culture de l'amélioration continue. Elles mettent également l'accent sur la veille et le suivi du paysage technologique changeant.

Le [rapport mondial sur la technologie 2020 de McKinsey](#)<sup>26</sup> a signalé un changement notable dans le monde des affaires en général, les répondants étant moitié moins susceptibles de mener une modernisation numérique importante, par rapport aux trois enquêtes annuelles précédentes. Mais les organisations représentatives ne suivent pas nécessairement les cycles d'investissement des entreprises qu'elles représentent, et certaines OEE ont signalé que maintenant était précisément le bon moment pour une mise à niveau importante de leur offre numérique. Selon McKinsey, les entreprises qui cherchent encore à investir se concentrent sur la digitalisation de l'expérience de l'utilisateur final, la mise à l'échelle de données et d'analyse et les améliorations de l'architecture des TI. Cela reflète certaines des priorités des OEE (voir ci-dessous). Suivre de près les stratégies numériques et les priorités changeantes des membres permet aux OEE de créer une valeur ajoutée – par exemple, par le biais d'événements ciblés, de recherches et de boîtes à outils, de l'accès à des experts en technologie et des échanges entre pairs.

<sup>26</sup> L'intégralité du rapport McKinsey 2020 sur les tendances numériques et de technologie est accessible à: <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/how-COVID19-has-pushed-companies-over-the-technology-tipping-point-and-transformed-business-forever>

### 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.

### ENCADRÉ 13 – Amélioration des conseils aux membres par un meilleur ciblage

- ▶ **BUSA (Afrique du Sud)** s'est associé à la Commission de conciliation, médiation et arbitrage (CCMA), l'organisme indépendant de résolution de litiges, pour élaborer un nouvel outil Web spécialement destiné aux chefs de petites entreprises et fournissant des informations actualisées sur les derniers changements de la législation sur l'emploi, ainsi que des modèles de contrats et des feuilles d'information. Les chefs de petites entreprises peuvent également accéder à des guides sur la manière de recruter, de gérer les employés et de nouer des relations solides sur le lieu de travail, de mettre un terme à une relation d'emploi de manière juste, et bien d'autres sujets. L'initiative reconnaît que de nombreuses petites entreprises n'ont pas d'experts internes en droits du travail ni de ressources financières pour réaliser la tâche administrative complexe de recrutement et de gestion de personnel.
- ▶ La **FCEF (Fidji)** a participé au développement d'une assistance sur mesure pour aider les petites entreprises à travers ces moments difficiles. Le Fiji Enterprise Engine (FEE) se concentre sur l'aide aux MPME pour développer leurs entreprises. En partenariat avec MDF (Market Development Facility) Fiji et l'APTC (Australia Pacific Training Coalition), cette initiative englobe des services gratuits en ligne de conseil et d'accompagnement personnalisé aux entreprises ainsi qu'une série de webinaires commerciaux conçue pour aider les entreprises à saisir de nouvelles opportunités et à faire face à l'incertitude liée à la pandémie.
- ▶ **L'EFPP (Pakistan)** gère une série de forums pour ses membres ciblant des experts en relations industrielles, RH et SST (santé et sécurité au travail) travaillant pour leurs membres. L'objectif est de fournir une plateforme sur mesure permettant aux experts des organisations membres d'interagir sur des questions prioritaires, y compris par le biais de groupes WhatsApp permettant des échanges d'opinions «en temps réel» ainsi que des rapports réguliers sur l'EFPP.
- ▶ **L'OEM (Macédoine du Nord)** a mis au point un nouvel [outil d'enquête salariale](#) pour aider les entreprises à déterminer des niveaux de rémunération compétitifs pour des catégories d'emploi spécifiques. L'enquête donne des informations comparatives utiles qui permettent de comparer les salaires et avantages sociaux par région, secteur ou classification d'emploi. Elle aide les entreprises à aligner leurs politiques et plans de main-d'œuvre et permet à l'OEE de cibler et de mobiliser activement les personnes et les équipes de RH des membres qui ont une responsabilité spécifique en matière de recrutement, de rétention, de salaire et d'avantages sociaux dans ces domaines.

## Faciliter l'adaptation au «nouveau lieu de travail»

Les OEE peuvent également jouer un rôle d'éducation et de leadership fondamental dans les changements profonds du monde du travail – en particulier concernant le télétravail facilité par le numérique. Des organisations représentatives du monde entier ont produit des conseils spécifiques sur la meilleure manière de gérer le télétravail et de mettre en œuvre des programmes d'apprentissage à distance efficaces. Cela s'inscrit dans l'agenda plus large des OEE assurant le rôle de chef de file sur les questions d'avenir du travail et examinant en permanence de nouveaux produits qui profiteront à leurs membres et peuvent être fournis par voie numérique.

Presque toutes les OEE dans le monde ont produit des boîtes à outils, guides, formations et événements numériques liés à la mise en œuvre de nouveaux modèles de travail depuis le début de la pandémie et au cours des confinements qui ont suivi. Les partenaires tels que l'OIT et l'équipe d'ACTEMP du CIF-OIT ont un rôle important à jouer dans l'aide aux OEE et dans la mise en valeur de différentes approches adoptées dans le monde. Cela peut englober des exemples de nouveaux produits et services qui se révèlent couronnés de succès dans d'autres pays («hey, pourquoi n'essayons-nous pas cela?!») ainsi que des informations sur les mécanismes de distribution. Ce type de renseignements pratiques et «vécus» peut faciliter l'accent des OEE sur le développement des plateformes les plus appropriées et pour la commercialisation plus rapide de ces dernières. Certaines OEE ont commenté que l'assistance externe existante peut servir de base, avec des organisations comme le CIF-OIT pouvant élaborer des plateformes clé en main sur mesure que les OEE peuvent utiliser pour leurs propres besoins plutôt que de devoir partir de zéro, comme c'est déjà le cas avec les produits de GRC et de plateformes de formation en ligne. La philosophie de l'apprentissage par les pairs et de collaboration renforcée sera l'un des héritages de la pandémie et s'inscrit dans la philosophie d'une économie circulaire.

### RÉCAPITULATIF – Les OEE apportent des changements progressifs aux produits et services

De nombreuses OEE sont encore au début de la digitalisation et mettent l'accent sur les gains rapides et des changements progressifs à ce qui est déjà en place. Dans le même temps, les OEE tournées vers l'avenir sont attentives à l'innovation et aux éléments qui peuvent potentiellement changer la donne. Il est important de déterminer pourquoi certains projets de digitalisation sont plus susceptibles de réussir que d'autres, et échanger régulièrement au niveau mondial s'avère essentiel pour les OEE qui cherchent à identifier et adopter de nouveaux types de services et produits numériques.

Il est crucial de commencer par faire régulièrement le point sur la situation actuelle et ce que vous voulez pour l'avenir. Cela doit impliquer la mobilisation active dès le départ des membres et du personnel du secrétariat interne. Utiliser des outils pratiques d'assistance, comme l'outil d'évaluation de la préparation à la transformation (TRA) de l'OIT, permettra aux OEE d'évaluer leur préparation au changement au niveau de l'organisation. Des enquêtes régulières auprès des membres ainsi que des renseignements qualitatifs issus des conversations avec les membres sont utilisés pour évaluer les progrès réalisés.

Les domaines signalés par les OEE où les progrès graduels sont les plus fréquents sont les suivants: améliorer la visibilité et la présence sur les réseaux sociaux, avoir un impact par le biais de graphiques et d'illustrations «dynamiques», diffuser en direct par voie vidéo des événements de membres, continuer à perfectionner et améliorer la formation en ligne et la formation mixte et mieux segmenter les services d'assistance aux membres. En termes de contenu et de fond, les OEE aident leurs membres à s'adapter aux changements profonds du monde du travail – en particulier concernant le télétravail facilité par le numérique.

### ▶ 3. Personnes au cœur du changement: compétences, leadership et mentalité numérique

---

Un des plus grands facteurs de réussite de tout changement induit par la technologie ne concerne pas la technologie elle-même, il est lié à la bonne compréhension de l'aspect «personnes» des choses. Il s'agit d'un sujet constant soulevé par les OEE du monde entier et à différentes étapes de la digitalisation. Il s'agit également d'une préoccupation commune du monde des affaires en général, avec une croissance exponentielle de la demande de compétences numériques, d'expertise externe et d'aide à la mise en œuvre. La digitalisation a d'importantes implications en termes de structure et de culture organisationnelles mais aussi de compétences et d'attributs des hauts dirigeants et autre personnel.

In this section, we seek answers to the following questions:

- ▶ Que signifie une évolution numérique continue en termes de besoins de compétences internes et de structuration des OEE?
  - ▶ Quels réseaux mondiaux les OEE peuvent-ils exploiter pour des renseignements concernant les bonnes pratiques de questions axées sur les personnes, comme le recrutement, le leadership et le développement de compétences internes?
  - ▶ Quelles sont les implications plus larges de la digitalisation pour la culture des OEE et leur capacité à rester pertinentes à une époque de changement qui s'accélère?
- 

### ▶▶ Le talent reste le Saint-Graal des transformations technologiques. La nécessité d'aborder le talent est universelle et urgente.

- ▶ Rapport mondial sur la technologie de McKinsey
- 

#### Répondre aux besoins de compétences actuels et futurs

Garantir que les bonnes compétences internes existent et créer des équipes de projet efficaces pour mettre en œuvre ou améliorer les services numériques sont deux grandes priorités des OEE. Le panorama des compétences en rapide évolution est également une priorité pour le monde des affaires en général. Comme le dit clairement le dernier [rapport mondial sur la technologie de McKinsey](#), «*le talent reste le Saint-Graal des transformations technologiques*». Les entreprises du quartile supérieur sont plus de trois fois plus susceptibles que leurs homologues du quartile inférieur (41 pour cent contre 12 pour cent) de dire qu'elles ont cherché à transformer leur stratégie en matière de talent ces dernières années. Les entreprises ayant répondu à l'enquête de McKinsey estiment qu'il faudra remplacer ou reformer en profondeur plus de 40 pour cent de leur main-d'œuvre afin de combler les lacunes de compétences qui apparaissent. Cela a d'énormes implications pour les OEE ainsi que pour les employeurs qu'elles représentent.

**Il faudra remplacer ou reformer en profondeur 40 pour cent de leur main-d'œuvre pour combler les lacunes de compétences qui apparaissent**

---

#### ENCADRÉ 14 – Conseils pratiques pour aborder les besoins de compétences numériques internes

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.

Les personnes et les compétences (en particulier les compétences numériques) seront au cœur de la relance des marchés de l'emploi et de l'économie. En plus de la requalification, la redéfinition de descriptions de poste et la réalisation d'exercices de cartographie de compétences seront une priorité pour de nombreux employeurs. Cela vaut également pour les OEE elles-mêmes. De bonnes pratiques de recrutement et de gestion de personnel sont aussi importantes pour les organisations représentatives que pour les entreprises individuelles qui en sont membres. Les OEE doivent également rivaliser sur ce marché frénétique pour les compétences numériques, raison pour laquelle il est aussi essentiel d'attirer, de développer et de retenir le personnel de base.

#### ENCADRÉ 15 – Comment les OEE approchent-elles les besoins changeants de compétences?

- ▶ La **SNEF (Singapour)** a enquêté sur un programme de mentorat inversé (c.-à-d. mentorat de personnes plus âgées par des jeunes) afin de pouvoir transmettre les compétences et la prise de conscience dans toute l'organisation et de garantir que les hauts dirigeants connaissent les tendances numériques. Le concept de transfert de compétences internes s'applique également aux compétences établies comme les compétences de communication, de renforcement des relations et d'influence. La SNEF considère la digitalisation comme un moyen d'améliorer l'infrastructure interne et de moderniser l'organisation d'une manière qui contribue à attirer de nouveaux talents; ce qui est lié aux valeurs organisationnelles clés de la SNEF, à savoir être orientée vers l'avenir, innovante et professionnelle.
- ▶ La **CGEM (Maroc)** ont renforcé les compétences internes comme un moyen de gérer le processus de digitalisation et de garantir que les progrès sont durables dans le temps. Cela a été le cas de la réalisation de progrès graduels, par la formation initiale d'un seul membre du personnel au niveau d'expertise requis. L'objectif est que cela serve de base à la formation d'autres collègues dans l'organisation. Le développement d'un bon mélange d'expertise interne – par exemple, faire en sorte que certains collègues se concentrent sur la gestion des facteurs de risque potentiels tandis que d'autres se concentrent sur les opportunités d'innovation et de changement – garantira que l'intégration des nouvelles approches numériques au fil du temps.
- ▶ L'**ECOP (Philippines)** s'est concentrée sur le développement de compétences du personnel interne mais aussi sur les besoins changeants de compétence des associés/consultants – en particulier des formateurs donnant des programmes de formation de l'ECOP. La fourniture de services en ligne a créé une nécessité de nouvelles approches, non seulement liées aux côtés pratiques des outils de distribution numérique mais également au défi de maintenir la mobilisation des participants lorsque la formation est fournie sur des plateformes en ligne plutôt qu'en personne.

### Saisir des opportunités de requalification

Tout changement progressif durable vers la digitalisation requiert une culture de l'apprentissage et un transfert de compétences internes. Si la politique actuelle concerne les compétences numériques, elle s'applique également à des compétences plus traditionnelles (mais encore essentielles), notamment les compétences de communication efficace, de renforcement des relations et d'influence. Pour les OEE, il ne s'agit clairement pas seulement d'acheter de nouvelles compétences (cela pourrait de toute façon être difficile dans un marché compétitif de compétences), il s'agit de construire la base de compétences internes.

## Aider les personnes à acquérir des compétences numériques et techniques demandées et à être redéployées dans de nouveaux rôles et secteurs non seulement aide les personnes, cela accélère aussi la reprise pour les entreprises après la pandémie.

- ▶ Murielle Antille SVP, responsable des affaires industrielles et gouvernementales, LHH & membre du [Career Management Group](#) du WEC

Le perfectionnement est une priorité dans le monde des affaires en général pour l'avenir de la reprise postpandémie. Des approches innovantes seront essentielles pour tous les employeurs. Cela donne une occasion aux OEE d'exploiter pleinement le potentiel qu'offrent les services numériques à l'avenir. Dans le cadre de cette situation, les OEE devraient chercher à obtenir des fonds du gouvernement national réservés au renforcement des compétences numériques et à l'agenda de requalification plus large dans le cadre des plans de relance économique postpandémie. Les OEE seront également en première ligne en encourageant les gouvernements nationaux à mettre en place ces plans (s'ils ne sont pas déjà en cours d'élaboration) et en garantissant que l'augmentation de la base des compétences numériques figure en bonne place des feuilles de route nationales vers la reprise.

Ainsi, une partie importante du chemin du numérique implique de déterminer quelles compétences générales et compétences internes seront nécessaires à l'avenir pour mettre en œuvre de manière efficace la nouvelle stratégie, de fournir de nouveaux services et de réévaluer régulièrement l'impact obtenu sur la base de contributions qualitatives et données continues des membres. Les OEE ont toujours été actives en matière de développement des compétences – en particulier pour anticiper les besoins de compétences au niveau sectoriel, pour alimenter la politique des compétences et de travail avec les établissements d'enseignement et pour contribuer à réduire l'inadéquation des compétences. Elles peuvent utiliser cette expertise dans le cadre de l'intensification des besoins de compétences numériques dans un paysage technologique changeant.

### Répondre à la question culturelle

La culture organisationnelle sous-tend les stratégies axées sur les personnes au sein des OEE (et les employeurs qu'elles représentent). Les valeurs, comportement et pratiques qui créent cette culture devront évidemment évoluer à mesure que les organisations adhèrent au changement technologique et deviennent des organisations totalement numériques. S'il peut sembler difficile d'établir des comparaisons avec les grands pionniers numériques que sont Amazon, Netflix, Hubspot et d'autres, la réalité est que toutes les organisations (c.-à-d. les OEE et les employeurs qu'elles représentent tant grands que petits) ont des « points de contrôle » communs sur le chemin du numérique, dont l'un des plus importants est la reconnaissance que la culture organisationnelle est la base de toute transformation organisationnelle durable.

---

## Il est clair que ce n'est pas la technologie qui se transforme – la technologie vous transforme.

► Jeanne W. Ross, CISR (Center for Information Systems Research) du MIT Sloan

---

En plus de mettre en place une culture positive du lieu de travail au sein de leur propre organisation, les OEE peuvent faciliter le changement dans tout l'écosystème commercial qu'elles représentent. La garantie que les opportunités pour les groupes sous-représentés sont renforcées dans l'ère numérique et que le monde des affaires défend une culture de l'inclusion en est une manifestation concrète. Dans son message au [Forum sur la gouvernance de l'internet](#), le Secrétaire général des Nations Unies António Guterres a lancé le cri de ralliement suivant: «*Nous avons de toute urgence besoin d'aborder le fossé numérique croissant entre hommes et femmes et de mettre la technologie numérique au travail de ceux qui en ont le plus besoin: les vulnérables, les marginalisés, ceux qui vivent dans la pauvreté et les victimes de discrimination de tous types*». Cet appel à l'action est également repris dans le récent rapport du Global Business and Disability Network de l'OIT ([An inclusive digital economy for people with disabilities](#)), une publication commune élaborée dans le cadre de Disability Hub Europe, un projet dirigé par la Fundación ONCE et co-financé par le Fonds social européen. Le CIF-OIT a également analysé le [pouvoir de l'intelligence artificielle \(IA\) inclusive pour la formation](#)<sup>27</sup> comme un moyen de s'attaquer aux préjugés et de promouvoir l'égalité.

---

## Nous avons l'occasion d'essayer et de veiller à ce que cette technologie soit orientée pour façonner le type d'avenir équitable que nous voulons.

► Stephen Cave, Leverhulme Centre for the Future of Intelligence, Université de Cambridge

---

<sup>27</sup> Une analyse complète du rôle de l'IA inclusive pour la formation est disponible à: <https://www.itcilo.org/stories/power-inclusive-artificial-intelligence-training#toc-tackling-bias-and-promoting-equality-in-ai>

À quoi ressemble une culture de l'inclusivité numérique dans la pratique et comment les OEE prennent la direction de cet agenda d'actualité? Un exemple concret est fourni par le travail de l'EFC au Sri Lanka pour aider ses membres à procéder à des ajustements raisonnables et garantir que les sites Web sont accessibles à tous. Les OEE qui jouent un rôle de premier plan pour garantir que l'ère numérique crée davantage d'opportunités pour les groupes sous-représentés en est un autre. Cela englobe le fait de travailler avec le gouvernement pour combler le «fossé numérique» et garantir que les personnes d'origine plus pauvre (y compris les enfants à l'école) ont accès à une assistance en matière de technologie et de culture numérique.

Le monde des affaires peut prendre la direction de fixer ses propres objectifs volontaires et apprendre par les pairs en termes d'approches efficaces de la diversité et de l'inclusion. Il devrait notamment s'agir de se baser sur des initiatives existantes prises dans le cadre de la responsabilité sociale des entreprises (RSE), de conduite responsable des entreprises (CRE) ou des objectifs de développement durable (ODD). Les outils numériques peuvent y contribuer en mettant en valeur ce qui fonctionne et en poussant les dirigeants du secteur dans ce programme vital. Des outils innovant comme l' [application Malkia](#)<sup>28</sup> et des programmes de formation (visant à soutenir la progression professionnelle des femmes managers) et la stimulation des échanges mondiaux sur des points de discussion spécifiques comme les stéréotypes de genre et l'impact potentiel de l'IA et de l'automatisation sur le programme en matière d'égalité illustrent également le rôle de dynamisation que les OEE peuvent jouer dans ce domaine de la plus grande importance.

## Les outils numériques peuvent faire la différence pour soutenir l'égalité, mais il est essentiel de garantir que les bases sous-jacentes sont véritablement inclusives.<sup>29</sup>

► Ife Onwuzulike, responsable de la diversité et de l'inclusion, CBI (Confederation of British Industry)

### ENCADRÉ 16 – Six signes de culture positive du lieu de travail

Quelles sont certaines aspirations des OEE en termes de types de valeurs et de culture sous-jacente qu'elles veulent que leur organisation et leur personnel incarnent? Les contributions des OEE du monde entier ont identifiées plusieurs caractéristiques communes, y compris les marqueurs culturels suivants:

- **Ouverture** – Apprendre les uns des autres, vouloir partager des idées, des connaissances et de l'expertise. Elle se caractérise également par une reconnaissance que des erreurs seront parfois commises, mais qu'il faut en tirer des leçons, pas les couvrir.
- **Connectivité** – Les organisations connaissant une transformation numérique réussie auront supprimé les cloisons et adopté une approche davantage basée sur les projets avec des équipes multifonctionnelles composées de membres de plusieurs départements.
- **Orientation client** – Comprendre et répondre systématiquement aux besoins des clients et des membres. Pour les OEE, c'est repris dans le concept de «primauté absolue des membres». L'adoption du numérique n'est pas une fin en soi, elle se base sur l'amélioration de l'expérience des membres.
- **Vitesse** – Les attentes évoluent, il est important d'aller vite. Les outils numériques sont un facteur, mais les personnes sont essentielles pour intégrer un sentiment d'urgence et de souplesse dans la manière dont les organisations répondent aux besoins des membres et aux événements externes.
- **Appropriation & autonomie** – Les personnes prennent leurs responsabilités et s'approprient le processus, sont prêtes à agir de manière indépendante et à faire preuve d'initiative. Cela stimule l'innovation et contribue à garantir la réalisation du plein potentiel de l'investissement dans le numérique.
- **Amélioration continue** – Un environnement externe volatile et une ère numérique changeant rapidement requièrent des compétences en évolution constante et une mentalité de croissance qui profitent aux personnes mais aussi aux organisations

<sup>28</sup> Pour en savoir plus sur l'initiative Malkia: <https://www.itcilo.org/projects/promoting-womens-empowerment-malkia>

<sup>29</sup> Parlant de la CBI lors du 10e webinaire sur la diversité et l'inclusion en juin 2021.

#### ENCADRÉ 17 – Comment les OEE encouragent-elles une culture de l’inclusivité numérique

- ▶ L’[EFC \(Sri Lanka\)](#) encourage l’égalité des chances dans l’emploi en aidant les organisations à procéder à des adaptations raisonnables pour employer des personnes handicapées avec un accent spécifique sur les audits d’accessibilité Web et sur des applications mobiles et des dispositifs d’assistance qui améliorent les opportunités et les environnements de travail inclusifs.
- ▶ LA [CBI \(Royaume-Uni\)](#) a désigné une responsable de la diversité et de l’inclusion. En plus de travailler avec le gouvernement et les parties prenantes externes pour stimuler le changement par le biais d’interventions de politique publique, son rôle consiste à aider les entreprises à créer des changements progressifs importants – par exemple par le biais de procédures inclusives de recrutement et de progression interne. L’objectif est également de veiller à ce que les cultures internes jettent les bases d’un changement durable et que les événements externes comme une digitalisation accrue créent de nouvelles opportunités pour tous.
- ▶ Le [MEDEF \(France\)](#) a publié un [guide en ligne pour promouvoir l’intégration de militaires blessés](#) dans les entreprises. Le guide a été rédigé en collaboration avec le Service de santé des armées et s’adresse aux dirigeants et responsables de RH. Il encourage la prise de conscience et la compréhension des différents types de blessures et de problèmes de santé et souligne les mesures pratiques qui peuvent être adoptées pour faciliter l’intégration d’anciens militaires sur le lieu de travail, tels que les stages d’immersion et les stages en entreprise. Les outils numériques permettent de promouvoir les bonnes pratiques relatives aux pratiques de recrutement inclusives et de développer les compétences numériques demandées comme un des meilleurs moyens de garantir que les anciens militaires puissent s’intégrer et progresser sur le lieu de travail.

### Relever les défis de direction et de leadership

▶ **Nous, les chefs d’entreprise, reconnaissons que nous ne reviendrons pas à notre situation d’avant la pandémie. L’accent est mis sur l’innovation et l’acceptation du changement. La crise a ouvert les yeux des gens sur ce qui peut être fait en termes de réponse rapide et de mentalité souple.**

▶ PDG, APSO (Afrique du Sud)

L’évolution numérique pose un autre défi pour les OEE et pour tous les employeurs qui souhaitent accepter et accélérer le changement: un défi de leadership. Pour commencer, il faut garantir que les hauts dirigeants de l’organisation et des conseils consultatifs et d’administration aient une compréhension suffisante des questions liées au numérique pour prendre les bonnes décisions stratégiques et créer une infrastructure et une culture qui permettent une mise en œuvre efficace. Les hauts dirigeants donnent également le ton pour tout le processus de changement qui est essentiel pour les organes représentatifs, et pour planifier la manière de réaliser la digitalisation.

Garantir une synergie entre la stratégie organisationnelle générale et la stratégie en matière technologique est un défi pour l’ensemble du monde des affaires. Une des conclusions du rapport de McKinsey [Seven Lessons on Technology Transformation](#)<sup>30</sup> est qu’il est essentiel de combler le fossé technologique entre entreprises, les entreprises du quartile supérieur étant près de trois fois plus susceptibles que leurs homologues du quartile inférieur d’adopter une approche de «cocréation» du

<sup>30</sup> Le rapport de McKinsey *Seven Key Lessons on Technology* est accessible à: <https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital/our-insights/seven-lessons-on-how-technology-transformations-can-deliver-values>

développement de stratégie et de la délivrance de nouvelles réponses technologiques. Cela englobe la garantie que des paramètres de réussite orientés sur l'entreprise sont utilisés, y compris concernant la satisfaction de l'utilisateur final, le délai de mise sur le marché et l'impact financier.

Au niveau opérationnel, les organisations ont cherché à sensibiliser les hauts dirigeants aux tendances numériques et aux développements technologiques. Comme nous l'avons vu précédemment, certaines OEE ont étudié des programmes de mentorat inversé pour garantir que les hauts dirigeants puissent être mis au courant des dernières technologies par le biais d'échanges réguliers avec le personnel de l'OEE plus jeune et plus habile avec le numérique. La priorité sous-jacente pour les OEE du monde entier (ainsi que pour le monde des affaires en général) est de trouver la réponse à la question suivante: à quoi ressemblent des dirigeants efficaces dans une ère numérique et dans le cadre d'organisations plus souples et moins hiérarchiques? C'est un élément que les OEE qui organisent des séances de développement du leadership peuvent refléter dans leurs propres programmes à l'intention des dirigeants actuels et futurs de leurs entreprises membres. Pour les dirigeants des OEE eux-mêmes, l'assistance du CIF-OIT et de l'équipe ACT/EMP du BIT peut s'avérer utile pour mieux appréhender les implications du fait de diriger dans une ère numérique.

## La technologie requiert une direction pratique constante pour garantir que l'entreprise s'adapte au changement de son ADN.

► Maria Martinez, directrice générale des opérations, Cisco

Les contributions des OEE ont mis en évidence les avantages d'outils numériques comme le mécanisme pour créer une véritable communauté de dirigeants du secteur. C'est une manière d'aborder l'un des défis perpétuels pour les organisations membres: comment dialoguer avec les PDG et autres hauts dirigeants des entreprises membres? Faire les choses comme il faut apporte une valeur aux membres par le biais d'échanges de haut niveau entre pairs ainsi que des avantages pour les OEE et le monde des employeurs de façon plus large par la création d'une voix collective plus forte sur les grandes questions du jour.

### ENCADRÉ 18 – Utiliser les outils numériques pour déterminer l'agenda de leadership

► L'ECAM (Malawi) a créé une nouvelle plateforme numérique qui permet aux dirigeants sectoriels au Malawi<sup>31</sup> de travailler en étroite collaboration avec les membres existants du conseil pour renforcer l'impact auprès du gouvernement et des syndicats. Les PDG concernés représentent une partie des secteurs clés, notamment les télécommunications, les services financiers et l'industrie alimentaire. Cette nouvelle «communauté» de leadership a été lancée juste avant la crise du COVID-19, mais a été à la hauteur de ce «baptême du feu» et a contribué à limiter les dégâts économiques et à planifier la marche à suivre pour l'économie du pays.

## Gérer les personnes par le changement

L'un des principaux défis de la mise en œuvre centrée sur les personnes pour les OEE (et pour les employeurs qu'elles représentent) est le suivant: comment développer et mettre en œuvre des plans pour l'adoption du numérique tout en dissipant les craintes du personnel quant au fait que cela impliquera des suppressions d'emplois potentiels ou un changement important des rôles actuels? Tout changement génère de l'anxiété; le but est de garantir que cela n'empêche pas l'adoption du numérique et ne met pas en danger la cohésion de l'organisation. Cela fait partie de l'approche «centrée sur les personnes» qui est au cœur de toute transformation numérique couronnée de succès.

<sup>31</sup> Un aperçu des services de l'ECAM pour les entreprises au Malawi est disponible à: <https://www.ecammw.com/ecam-services/>

## ▶▶ Ce n'est qu'en intégrant une approche centrée sur la technologie à l'approche centrée sur les personnes et sur la culture sur les dirigeants pourront assurer des transformations réussies et sans heurts.

▶ Helena Boulton, responsable de la gestion du changement organisationnel pour l'EMEA, Wipro

Certaines organisations sont en mesure d'aborder ces inquiétudes en soulignant le fait que le principal facteur est l'amélioration des services aux membres plutôt qu'une réduction des coûts. De meilleurs services équivalent également à une croissance des membres, qui sera en fin de compte la meilleure manière possible de préserver les emplois. Un autre avantage potentiel pour le personnel est que l'adoption du numérique peut réduire la nécessité de réaliser des tâches banales et répétitives et donner du temps pour des activités plus spécialisées et à plus grande valeur ajoutée. Un bon exemple nous est donné par la NHO (Norvège), où l'IA et les bots sont considérés comme un moyen (au fil du temps) de répondre aux questions les plus fréquentes et de garantir que les employés du service juridique interne peuvent consacrer leur expertise à des problèmes juridiques plus spéciaux et difficiles que rencontrent les chefs d'entreprise. Un autre exemple est l'agent conversationnel «assistant virtuel» Amelia mis au point par la MEF en Malaisie pour répondre aux questions juridiques liées à l'emploi de ses membres.

### RÉCAPITULATIF – Les stratégies en matière de personnel alimentent le chemin du numérique

Les récentes contributions des OEE du monde entier ont soulignées le message suivant: toute stratégie numérique durable doit se baser sur une stratégie forte en matière de personnel. Comme nous l'avons vu plus haut, le volet «personnes» du chemin du numérique couvre toute une série de priorités reliées entre elles, y compris:

- ▶ Veiller à ce que les bonnes compétences soient en place au sein de l'organisation et qu'elles soient régulièrement renouvelées;
- ▶ Mobiliser activement le personnel (et les membres) dès le début - le message que les gens doivent entendre est que *«le changement numérique est une bonne chose, il vous aidera! Et votre avis compte!»*;
- ▶ Reconnaître l'ampleur du défi de leadership, tout en restant enthousiaste quant aux opportunités du changement dynamique;
- ▶ Garantir que la manière dont les changements sont mis en œuvre soutient et se base sur d'autres priorités de l'organisation, en particulier l'alimentation d'une culture positive et inclusive sur le lieu de travail qui se base sur l'amélioration continue.

D'après le philosophe et auteur Roberto Mangabeira Unger, *«notre objectif doit être de devenir plus humains, et nous avons la machine pour faire les activités de routine que nous pouvons alors nous épargner»*. Cela s'inscrit dans l'objectif d'un avenir «centré sur l'humain» qui s'applique à la manière dont les OEE efficaces et les millions d'employeurs qu'elles représentent gèrent le processus de digitalisation en cours.

PARTIE III

▶ Quelle est l'étape suivante?

## ▶ PARTIE III – QUELLE EST L'ÉTAPE SUIVANTE?

---

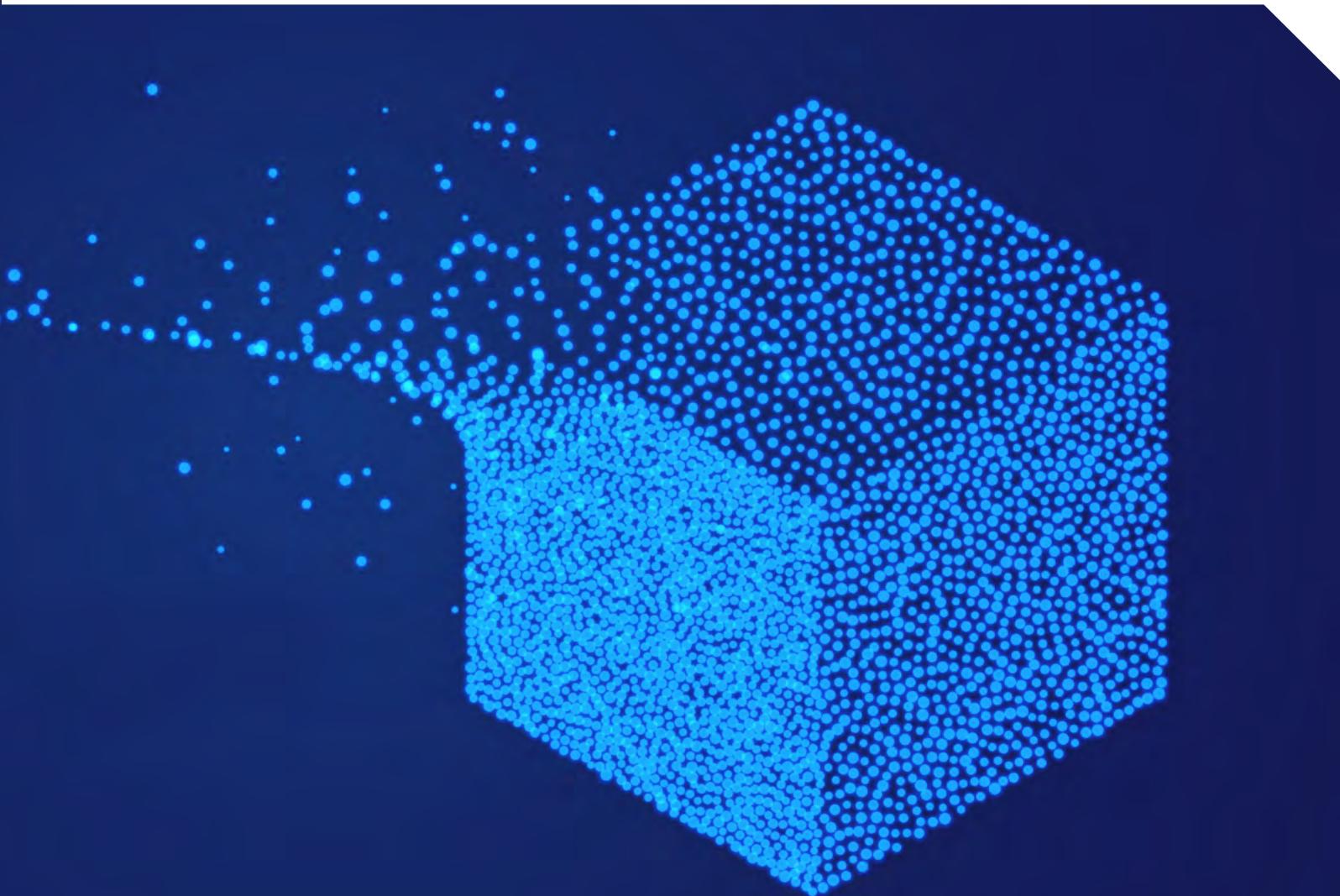
Comment la technologie numérique va-t-elle évoluer au cours des prochaines années et comment les OEE peuvent-elles garantir qu'elles sont à jour voire qu'elles ont une longueur d'avance? Les discussions avec des organisations d'entreprises du monde entier ont souligné l'importance d'anticiper les nouveaux moyens de distribution ainsi que les besoins changeants des membres. Pour de nombreuses OEE, la priorité à court et à plus long terme pour l'avenir est de garantir que les nouvelles canaux numériques peuvent fonctionner parallèlement aux modèles plus traditionnels de fourniture de services et exploiter au maximum les nouvelles opportunités commerciales.

---

▶▶ **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

---



Dans cette section, nous nous concentrons sur trois priorités axées sur l'avenir:

**Priorités pour la digitalisation future** – Quelle est l'étape suivante dans l'évolution des OEE et quels sont les services et procédures spécifiques qui sont susceptibles de connaître une transformation numérique au cours des prochaines années? Les plateformes d'apprentissage en ligne continueront à évoluer et les OEE ont également signalé des opportunités futures liées à une plus grande présence sur les médias sociaux, à une fourniture plus rapide des services et à des mécanismes de paiement simplifiés. Un des facteurs de progrès du changement durable sera de faciliter les échanges bilatéraux ou multilatéraux entre les OEE à différents stades du chemin du numérique, se basant sur les mécanismes d'assistance entre pairs et la fourniture d'une formation pratique et de conseils par l'Organisation internationale des employeurs (OIE), les équipes ACT/EMP au BIT et au CIF-OIT ou d'autres organisations partageant la même vision.

**Prendre la direction de l'avenir (numérique) du travail** – Les implications pratiques pour les employeurs, les travailleurs et les décideurs politiques d'un monde du travail en évolution rapide sont un sujet sensible depuis plusieurs années. Elles ont été un sujet central du rapport de l'OIE et de l'équipe ACT/EMP du BIT *Un monde des affaires en évolution. Des opportunités nouvelles pour les organisations d'employeurs et d'entreprises*.<sup>32</sup> Toutefois, la pandémie mondiale a radicalement accéléré le rythme de changement et a radicalement intensifié l'accent sur les tendances sur le lieu de travail et le rôle de l'innovation numérique. Cela donne une occasion multidimensionnelle aux OEE de garantir non seulement que la voix des entreprises reste au cœur du débat sur l'avenir du travail, mais aussi que les derniers renseignements sur les tendances numériques sont utilisés comme un service pratique aux membres et comme un moyen d'alimenter les propres stratégies numériques des OEE.

**Recommandations d'action** – Sur la base des contributions et des défis naissants signalés par les organisations d'employeurs et d'entreprises du monde entier, quelles sont certaines actions que les OEE, en collaboration avec les gouvernements nationaux et les institutions internationales, peuvent prendre pour garantir que l'adoption du numérique est source de croissance durable et inclusive? Il faut tirer profit lors de la phase de reprise des activités collaboratives réalisées au cours de la pandémie mondiale afin de garantir que l'ère numérique est une époque où les OEE et les employeurs qu'elles représentent peuvent prospérer.

---

 **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)

---

<sup>32</sup> Le rapport de l'OIT/OIE est disponible à: [https://www.ilo.org/actemp/areas-of-work/WCMS\\_732978/lang-fr/index.htm](https://www.ilo.org/actemp/areas-of-work/WCMS_732978/lang-fr/index.htm).

## ▶ 1. Quelles sont les *priorités* pour la *digitalisation* future?

---

Quelle est l'étape suivante dans l'évolution des OEE? L'intégration et l'amélioration des plateformes d'apprentissage en ligne resteront une priorité dans de nombreux pays – en particulier étant donné qu'elles sont synonymes d'apport vital de recettes supplémentaires. Les récentes contributions des OEE ont identifiées plusieurs autres procédures et services spécifiques qui feront l'objet d'une transformation numérique au cours des années à venir.

### La digitalisation dans le cadre de la transformation numérique plus large

La digitalisation continuera de faire partie du processus de transformation fondamentale plus large de la manière dont les organisations fonctionnent et créent de la valeur; un processus que les OEE reconnaissent de plus en plus nécessaire pour rester pertinentes dans un paysage social et commercial en rapide mutation. Les organisations devront continuer à innover et à s'adapter. Toutefois, la digitalisation n'est pas forcément le point de départ de ce parcours et la technologie ne garantira pas à elle seule la réussite de l'organisation.

En tant que règle générale, la recherche [DaaSA](#) de l'OIT a conclu que la « règle des 60/30/10 » est généralement acceptée par les OEE comme reflétant leur expérience de la « recette » pour une transformation réussie: 60 pour cent du succès résulte de l'adoption de nouvelles manières de travailler par les employés, 30 pour cent de l'ajustement des procédés commerciaux et 10 pour cent de la découverte de la bonne solution technologique. Cela fait écho aux conclusions de la section « Pourquoi cela fonctionne? » du présent rapport. Les sujets communs et les conseils de mise en œuvre identifiés dans cette section accompagneront les OEE sur la voie de la réussite dans le domaine de la digitalisation et de leur transformation organisationnelle plus large.

### Quelle est l'étape suivante dans le domaine de l'apprentissage en ligne?

L'apprentissage à distance est-il un concept viable à l'avenir? Oui, en particulier étant donné que le passage à des plateformes en ligne est antérieur à la pandémie. Selon Lisa Lynn, cadre supérieure en charge des opérations et projets à l'Ibec « *la fourniture de formation en ligne va continuer, et un apprentissage hybride et mixte doit être intégré à la stratégie technologique* ». Dans le même temps, les OEE ont souligné plusieurs nouveaux défis liés aux coûts, au contenu, à la qualité des formations fournies en ligne (y compris formation des formateurs) et à l'adaptation de certains obstacles potentiels à la participation active des membres qui sont inhérents aux modèles d'apprentissage à distance.

---

▶▶ **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.**<sup>33</sup>

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

---

<sup>33</sup> Parlant lors du webinaire du CIF-OIT sur la Digitalisation des services de formation en avril 2021.

Concernant les coûts, certaines OEE se sentent obligées d'afficher une nette baisse des prix des cours qui étaient auparavant donnés en classe et qui seront dorénavant donnés en ligne. Une autre option est de rester ferme en recentrant le débat entourant le coût sur les résultats plutôt que sur les revenus: la qualité et la valeur de l'apprentissage sont ce qui est réellement important, pas la manière dont l'apprentissage est donné. Dans le même temps, une augmentation des cours en ligne génère certains frais supplémentaires – par exemple, des licences d'outils en ligne ainsi que le perfectionnement, la segmentation et l'adaptation de l'offre.

Le tableau ci-après souligne certaines solutions proposées à ces obstacles potentiels pour une transformation réussie des programmes d'apprentissage en ligne.

DÉVELOPPEMENT DE MODÈLES DE FORMATION EN LIGNE DURABLES	
Nouveaux défis	Solutions potentielles
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Coût – Les participants ne sont peut-être pas prêts à payer le même montant pour un cours en ligne que pour une formation traditionnelle en classe.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Recentrer le débat entourant le coût sur les résultats: la qualité et la valeur de l'apprentissage sont ce qui est réellement important, pas la manière dont l'apprentissage est donné.</li> <li>▶ Démontrer la valeur ajoutée des modèles d'apprentissage en ligne, par ex. accès à des guides personnalisés, des simulations, la capacité à contrôler les progrès grâce à des tests en ligne.</li> <li>▶ Certaines petites concessions peuvent être concédées (par ex. coût des rafraîchissements et des déjeuners réduit).</li> <li>▶ Continuer à améliorer l'offre par l'examen systématique des commentaires des participants.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Capacité des formateurs – Donner des cours en ligne requiert des compétences spécifiques et des connaissances techniques. La formation donnée par le groupe actuel de formateurs répond-elle aux besoins et aux attentes des participants dans le nouveau format virtuel?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Briefings techniques et séances de formation du formateur sur l'adaptation de la mise en œuvre en ligne.</li> <li>▶ Offrir une assistance numérique et technique pratique les jours de formation.</li> <li>▶ Actualiser la liste de formateurs, amenant une nouvelle série de formateurs qui sont à l'aise dans la mise en œuvre en ligne.</li> <li>▶ Accélérer le développement de programme d'apprentissage asynchrones (voir encadré sur les études de cas plus loin).</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Capacité et compétences internes – Le passage à la fourniture en ligne requiert de nouvelles compétences et crée de nouveaux besoins de connaissances au niveau interne. Le personnel interne chargé des événements et de la délivrance de formation ne devrait pas devoir s'adapter au monde très différent du virtuel sans assistance.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Audit des compétences internes pour identifier les besoins de perfectionnement et de requalification du personnel existant.</li> <li>▶ Recours à des fournisseurs externes ou à de la main-d'œuvre occasionnelle ayant les compétences nécessaires pour couvrir les besoins à court terme.</li> <li>▶ Passer en revue les descriptions de poste pour garantir un accent clair sur les formations en ligne.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Manque de participation des participants – La préoccupation est que l'«expérience» de formation sera dévaluée pour tous s'il y a une participation moins active avec le formateur et entre les participants eux-mêmes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Tirer profit au maximum des outils fournis par les plateformes numériques pour des séances en petit groupe, des mini-enquêtes et des sessions avec tableau blanc.</li> <li>▶ Adapter la structure de la formation qui sera dorénavant donnée en majeure partie virtuellement, y compris davantage de pauses et des moments d'«enregistrement» planifiés à l'avance avec les participants.</li> <li>▶ Développer et promouvoir des protocoles de participants sur des questions comme le fait d'avoir des caméras et le partage d'avis et d'expériences tout au long du cours.</li> </ul>

- |  |   |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>▶ Nouvelles sources de concurrence – Donner des formations en ligne signifie être en lice avec d'autres fournisseurs, y compris des facultés et des fournisseurs de formation commerciaux ayant une longue expérience en formation virtuelle et une solide infrastructure numérique.</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>▶ Se concentrer sur la fourniture du meilleur service possible et utiliser la connaissance des besoins des membres pour cibler du nouveau contenu et des nouvelles offres.</li><li>▶ Utiliser des promesses clés (Unique Selling Propositions - USP), comme des liens solides avec le gouvernement découlant des travaux réguliers de plaidoyer, pour se différencier.</li><li>▶ Développer des partenariats commerciaux mutuellement bénéfiques avec des fournisseurs de formation en ligne en place, en particulier dans des domaines où l'OEE n'est pas considérée comme leader sur le marché.</li></ul> |
|--|---|

Comment les progrès des programmes de formation en ligne seront-ils mesurés à l'avenir? Les taux de satisfaction des participants, les hausses des recettes, les taux de souscription des membres et les clients réguliers seront les indicateurs les plus clairs de succès. À ce jour, la situation reste mitigée, certaines OEE signalant une baisse des revenus découlant des formations, tandis que d'autres ont signalé une augmentation générale de l'utilisation de programmes de formation. Cela peut être lié dans une certaine mesure au fait que les entreprises sont très pressées d'accéder à des conseils et des formations dans des domaines tels que la santé et la sécurité et la continuité des opérations commerciales, mais cela crée aussi une «nouvelle normalité» de l'accès aux connaissances et aux compétences par le biais de plateformes numériques. Il y aura à l'avenir un besoin croissant de mesures d'accompagnement, comme l'actuel programme du CIF-OIT sur la Digitalisation des services de formation, des plateformes d'apprentissage en ligne clé en main ([eCampus](#)) et des guides pratiques spécialement conçus à l'intention de la communauté des OEE, comme le [Guide on training methodology for EBMOs](#) (guide sur la méthodologie de formation à l'intention des OEE) du CIF-OIT et du DECP.

#### ENCADRÉ 19 – Comment les OEE envisagent-elles de mener l'apprentissage en ligne dans le futur?

- ▶ L'**IBEC (Irlande)** passe à la fourniture de formations à distance, y compris l'exploitation d'outils pour le vote en ligne et la participation active (Kahoot, Padlet, Mentimeter, Mind Mapping), la réalisation d'un examen des ressources (inclusion de médias mixtes, vidéos, Ted Talks et articles), l'optimisation des matériels de formation et le recadrage d'activités, structure et durée de cours. Un focus a également été mis sur l'étiquette de participation en ligne (la « netiquette »).
- ▶ L'**ECOP (Philippines)** continuera à encourager la mise en œuvre de formations en ligne et la participation active par le biais des plateformes innovantes eCampus qui ont été développées en partenariat avec le CIF-OIT. Les plans pour l'avenir couvrent le développement de programmes d'apprentissage asynchrone. Ces derniers diffèrent des programmes de formation traditionnels dirigés par un instructeur et d'autres programmes d'apprentissage synchrone en ce qui concerne l'interaction des participants avec le contenu. Dans l'apprentissage asynchrone, l'apprenant utilise une technologie pour interagir directement avec le contenu, à son propre rythme, sans interaction en temps réel avec un facilitateur ou un formateur. Des plateformes eCampus similaires sont utilisées par l'ECATT (Trinidad et Tobago), la PIPSO (Pacifique), l'EFI (Inde) et seront bientôt mises en place par les OEE au Bahreïn et au Koweït.
- ▶ La **CGEM (Maroc)** a étudié plusieurs nouvelles initiatives dans le domaine de la formation, avec un accent spécifique sur l'apprentissage entre pairs. Il s'agit notamment du lancement d'une académie sociale qui sera en grande partie organisée par voie numérique, d'une nouvelle académie pour les entrepreneurs qui sera un centre pour le partage de nouvelles idées et de la fourniture d'assistance aux nouvelles entreprises et à la prochaine génération de chefs d'entreprise au Maroc. Les outils numériques donnent les moyens de proposer ces initiatives d'une manière qui offre des avantages aux participants et renforce le profil des activités de la CGEM.
- ▶ La **FEC (RDC)** cherche à se baser sur les programmes en ligne donnés depuis le début de la pandémie mondiale, y compris une formation à l'intention des cadres supérieurs de différents secteurs économiques. La gestion de l'écosystème virtuel pose d'importants défis, en particulier concernant le maintien de l'attention et la participation active des participants aux classes virtuelles et aux modules d'apprentissage en ligne. Il devrait y avoir un certain retour à une formation traditionnelle en classe une fois la crise sanitaire passée.

## Les nouvelles frontières: intelligence artificielle (IA), réalité augmentée (RA), réalité virtuelle (RV), chaîne de blocs et modèles libre-service

L'un des avantages de l'adoption du numérique jusqu'à présent a été de créer des banques et des bibliothèques de ressources auxquels les membres accèdent lorsqu'ils le souhaitent. En plus de fournir à leurs membres un accès aux informations à tout moment, certaines OEE examinent comment les membres peuvent poser des questions (et obtenir une réponse!) à toute heure de la journée, quelle qu'elle soit. Améliorer les infrastructures libre-service est une priorité future de nombreuses OEE, ainsi qu'un moyen d'avoir des services aux membres 24/7 et de renforcer les capacités de réponse. Dans le même temps, il est important de constater que de nombreux membres veulent encore un contact personnel direct. Par exemple, l'équipe juridique de la NHO reçoit 150 appels par semaine de membres qui souhaitent s'assurer qu'ils font les choses correctement et qui veulent connaître les obligations légales spécifiques qui s'appliquent à eux.

Des agents conversationnels à intelligence artificielle (IA) pourraient-ils à l'avenir fournir ce type de confirmation sur des questions juridiques relativement communes? De nombreux éléments sont à prendre en considération ici, en particulier concernant l'assurance qui couvre les frais de conseil juridique (couvrirait-elle également les conseils générés par IA?). Cela créerait-il la confiance nécessaire pour satisfaire les membres? À un niveau plus large, les contributions d'organisations représentatives du monde entier confirmeront qu'il sera nécessaire de trouver le bon équilibre entre les conseils numériques en ligne et donnés par IA et le maintien d'une touche personnelle nécessaire pour garder la confiance des membres.

Comment d'autres facteurs de changement connus comme la chaîne de blocs influencent-ils le travail et les services des OEE? La chaîne de blocs est un système où un dossier de transactions réalisées en bitcoins ou autre cryptomonnaie est géré entre plusieurs ordinateurs reliés sur un réseau poste à poste. La chaîne de blocs empêche la modification de leurs données car une fois enregistrées, la donnée dans un «bloc» donné ne peut être modifiée de manière rétroactive sans modifier tous les blocs ultérieurs. En plus de l'impact le plus apparent sur la comptabilité, la cybersécurité et les chaînes d'approvisionnement, la chaîne de blocs a des implications potentielles sur la gestion des ressources humaines, dans des domaines tels que les vérifications des antécédents et de l'expérience professionnelle (pour les candidats par exemple), la sécurité de données des employées, les certifications, des contrats plus intelligents pour les travailleurs temporaires (lorsque les heures travaillées peuvent varier d'une semaine à l'autre) et la gestion de la paie.

## La chaîne de blocs aura non seulement une incidence sur la TI, mais également sur toute fonction.

► Jackie Wiles, directrice adjointe, Gartner<sup>34</sup>

À ce jour, il existe peu de preuves que la chaîne de blocs soit utilisée directement par des OEE pour la gestion de leurs propres transactions, données et personnes. Toutefois, Vitalik Buterin, cofondateur d'Ethereum résume ici son potentiel de perturbation importante dans l'écosystème commercial: «Si la plupart des technologies ont tendance à automatiser les travailleurs en périphérie réalisant des tâches subalternes, la chaîne de blocs automatise le centre. Au lieu de laisser le chauffeur de taxi sans emploi, la chaîne de blocs laisse Uber sans emploi et laisse travailler le chauffeur de taxi directement avec le client». On peut discuter du caractère temporaire de ce type de perturbation, mais les OEE doivent reconnaître les implications potentielles pour leurs entreprises membres et suivre de près les derniers développements. Par exemple, le CIF-OIT utilise lui-même la technologie de chaîne de blocs pour certifier ses certificats numériques, utilisant la [plateforme Accredible](https://www.accredible.com).<sup>35</sup> C'est une chose que les OEE nationales pourraient peut-être utiliser pour leurs propres certifications de qualification et de formation dans le futur.

<sup>34</sup> C'était le sujet de l'Expert Insight Video de Gartner sur la création d'organisations résilientes: <https://www.gartner.com/en/conferences/hub/hr-conferences/insights/building-resilient-organization>

<sup>35</sup> Pour en savoir plus sur la plateforme Accredible: <https://www.accredible.com>

► **Tout ce que vous pouvez concevoir comme une chaîne d'approvisionnement, la chaîne de blocs peut largement en améliorer l'efficacité – peu importe qu'il s'agisse de personnes, de chiffres, de données ou d'argent.**<sup>36</sup>

► [Ginni Rometty, ancienne PDG d'IBM](#)

Il est également difficile de comprendre aujourd'hui si la réalité augmentée (RA) et la réalité virtuelle (RV) feront partie des opérations quotidiennes des OEE à l'avenir. Comme l'expliquent Michael E. Porter et James E. Heppelmann, «alors que la RA superpose des informations numériques sur le monde physique, la RV remplace la réalité physique par un environnement créé par ordinateur. Si la RV est le plus souvent utilisée dans des applications de divertissement, elle peut également reproduire des environnements réels à des fins de formation. Elle est particulièrement utile lorsque les environnements concernés sont dangereux ou éloignés, ou si les machines nécessaires à la formation ne sont pas disponibles, la RV peut plonger les techniciens dans un environnement virtuel en utilisant des hologrammes des équipements. Ainsi, si nécessaire, la RV ajoute une quatrième capacité —simuler— aux principales capacités de la RA qui sont visualiser, instruire et interagir.<sup>37</sup> AR and VR are said to have the greatest impact on business functions such as training, work collaboration, service delivery and engagement with customers. These are strategic areas of work for EBMOs. Initial examples of how AI is already being used to enhance member services and information are flagged in Box 20.

#### ENCADRÉ 20 – Utiliser l'IA pour améliorer les services aux membres

- [MEF \(Malaisie\)](#) – L'agent conversationnel «assistant virtuel» Amelia vise à répondre à des questions qu'ont les membres de la MEF en matière de réglementation et de législation sur l'emploi. L'objectif sous-jacent est de promouvoir le bien-être et l'égalité sur le lieu de travail et de garantir que des pratiques «justes et équitables sont utilisées par tous les employeurs».
- [NHO \(Norvège\)](#) – As part of the work to provide members with access to information whenever they need it, NHO is looking at AI-driven chatbots as a means of answering most common legal and regulatory questions.

► **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 \(Malaisie\)](#)

<sup>36</sup> Citation reprise dans l'article d'APAC Entrepreneur en 2020: <https://apacentrepreneur.com/why-you-should-invest-in-learning-blockchain-technology-in-2020/>

<sup>37</sup> L'intégralité de l'article est accessible à: <https://hbr.org/2017/11/why-every-organization-needs-an-augmented-reality-strategy>

## Quelles sont les autres priorités de l'évolution numérique?

En plus du paysage d'apprentissage en ligne en rapide évolution et des nouvelles frontières de l'IA, de la RA, de la RV, de la chaîne des blocs et des modèles libre-service, quelles sont les autres priorités futures de la communauté mondiale des OEE concernant l'adoption du numérique? Vous trouverez ci-dessous certaines des priorités et facteurs de changement les plus souvent mentionnés par les OEE de toutes les régions du monde:

- ▶ **Réduire les délais de réponse** – Le COVID-19 a été un catalyseur de changement, les membres cherchant à obtenir des conseils et orientations spécifiques et voulant les recevoir le plus rapidement possible. Les attentes sont plus élevées! La priorité pour les OEE sera de garantir que l'infrastructure numérique et les compétences internes sont régulièrement actualisées pour pouvoir répondre rapidement aux besoins changeants des membres.

---

- ▶ **Mieux utiliser les données** – Dans le monde des affaires, l'accent sera mis de plus en plus sur la meilleure manière d'interpréter et d'utiliser les données que la digitalisation accrue contribue à produire. Pour les OEE spécifiquement, cela donne un moyen de personnaliser les informations en fonction de types spécifiques d'entreprises et de pouvoir segmenter efficacement les membres – par exemple, par taille, secteur et potentiel de croissance. L'analyse fine des données crée de nouveaux besoins en compétences au sein des OEE ainsi que chez bon nombre des entreprises membres. C'est l'une des raisons pour lesquelles les OEE veulent se doter de systèmes de pointe de gestion de la relation client (GRC) pour aider le secrétariat à gérer les données dans les départements. Dans ce cadre, le [projet de formation et d'installation de GRC \(CRM\) du CIF-OIT](#) a aidé plus de 75 OEE dans le monde depuis son lancement en 2012.

---

- ▶ **Créer de nouvelles structures de conseil** – En plus de garantir que l'adoption du numérique est de plus en plus souvent inscrite à l'ordre du jour de réunions du conseil d'administration et de comités consultatifs, les OEE hiérarchisent d'autres mécanismes pour maintenir la digitalisation sur la bonne voie. Cela englobe des équipes interservices en charge de la distribution numérique, des évaluations qualitatives et plus régulières auprès des membres, la mise en place de jumelages entre leaders et de réseaux de «futurs dirigeants» comme un moyen d'exploiter les contributions de la prochaine génération de chefs d'entreprise (qui avec un peu de chance formeront la prochaine génération de membres de l'OEE).

---

- ▶ **Culture, mentalité et compétences** – L'accent actuel sur la digitalisation marque au sein de nombreuses OEE un profond changement d'attitude et de perspective qui prendra de l'ampleur à mesure que nous progressons. Il s'agit d'adopter une nouvelle culture et une mentalité numérique (voir encadré ci-dessous) basées sur le fait que le changement est inévitable et ne fera que s'accélérer. C'est un important changement philosophique progressif qui sera utile aux organisations d'employeurs et d'entreprises à une époque de changement et de perturbation continus. Les contributions des OEE confirment également que l'adaptation aux besoins changeants de compétences internes deviendra une priorité encore plus grande et est un domaine où une aide extérieure sera de plus en plus la bienvenue.

---

- ▶ **Plaidoyer dans l'ère numérique** – Les OEE sont conscientes que les partis politiques et les gouvernements étudient également la meilleure manière d'exploiter les outils numériques et la manière de faire régulièrement évoluer leurs propres stratégies de consultation et de communication. Les activités de plaidoyer des OEE changeront-elles en conséquence? Certains des domaines qui devraient évoluer, selon les prévisions des OEE, sont un accent plus important sur les médias sociaux comme un moyen d'atteindre le grand public ainsi que les décideurs politiques, l'utilisation des médias sociaux comme un outil d'écoute (plutôt qu'un outil de diffusion) pour façonner les messages politiques et l'utilisation accrue des plateformes en ligne pour créer des «coalitions de campagne» multipartites innovantes. L'accent sur l'innovation se reflètera également dans la manière dont les OEE exploitent différentes canaux numériques pour diriger des campagnes proactives, mettre en valeur le rôle positif que joue le secteur privé dans la société et améliorer la réputation générale des entreprises.

---

- ▶ **Affronter la concurrence** – Les OEE continuent d'être confrontées à différentes sources de concurrence – pas seulement d'autres organisations de membres mais également de fournisseurs de services commerciaux. Les concurrents sont par exemple des cabinets de conseil proposant une assistance juridique, des cabinets comptables créant des réseaux d'entreprises par exemple axés sur des questions fiscales et des cabinets de relations publiques (RP) offrant des services de plaidoyer et de lobbying. Oui,

il y a une concurrence et oui, elle pourrait s'intensifier à l'avenir. Les OEE ont toutefois une caractéristique inhérente et unique, à savoir la capacité de regrouper la voix collective du monde des affaires et d'avoir un réel impact sur la politique du gouvernement. Comme le souligne la partie I du présent guide, une des opportunités qu'ont les OEE à l'avenir est d'utiliser les canaux numériques pour renforcer davantage ce rôle fédérateur et amplifier la voix collective du monde des affaires.

#### 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.

#### RÉCAPITULATIF – Le changement sera la seule constante

Les contributions et renseignements des OEE confirment une reconnaissance croissante que le changement et l'évolution seront les seules constantes à l'avenir. Plusieurs OEE ont spécifiquement mentionné un changement de «mentalité», sur la base de la nécessité de vitesse, souplesse et innovation.

L'intégration et l'amélioration des plateformes d'apprentissage en ligne resteront une priorité dans de nombreux pays – en particulier étant donné qu'elles sont synonymes d'apport vital de recettes supplémentaires. À mesure que les besoins et priorités des entreprises membres évoluent, il y aura des occasions de nouveaux services. Des conseils pratiques aux entreprises concernant la gestion de leur propre digitalisation ainsi que l'accès à des experts en technologie et l'apprentissage par les pairs en sont un exemple.

Les entreprises éprouvent des difficultés à suivre le rythme effréné de l'évolution technologique. Cela crée un défi pour les OEE représentant une variété de membres. La pénétration et l'utilisation du numérique sont très inégales, ce qui signifie concrètement que les OEE devront mettre en place des stratégies mixtes pour garantir que les services resteront accessibles à tous les membres

## ► 2. Comment les OEE peuvent être leader sur l'avenir (numérique) du travail?

---

Les implications pratiques pour les employeurs, les travailleurs et les décideurs politiques d'un monde du travail en évolution rapide sont un sujet sensible depuis plusieurs années. Toutefois, la pandémie mondiale a radicalement accéléré le rythme de changement et a radicalement intensifié l'accent mis sur les tendances sur le lieu de travail et le rôle de l'innovation numérique.

Cela donne une occasion multidimensionnelle unique pour les OEE de:

- Garantir que la voix des entreprises reste au cœur du débat sur l'avenir du travail, d'une manière qui a une influence positive sur les politiques publiques et la réputation des entreprises;
  - Développer et/ou collecter les dernières recherches sur la manière dont les dernières évolutions du numérique affecteront les services et le lieu de travail et utiliser ces renseignements comme un service pratique aux membres;
  - Utiliser ces mêmes renseignements comme un moyen d'alimenter les propres stratégies numériques des OEE, avec un accent sur l'évolution et l'amélioration continues des prestations numériques et des compétences internes.
- 

### Mener l'agenda sur le futur du travail

Les OEE du monde entier cherchent à être des leaders d'opinion sur l'avenir du travail et ceci depuis de nombreuses années. En tant que partenaires sociaux, leur expertise sur les marchés du travail et la politique sociale est largement reconnue comme un important facteur les différenciant d'autres groupes représentant des entreprises. Suite à la crise du COVID-19, l'anticipation de modèles commerciaux changeants, l'impact de l'automatisation, la compréhension des nouveaux besoins de compétences ainsi que des attentes et besoins changeants des travailleurs seront plus importants que jamais pour la reprise des entreprises et des économies. Les OEE devront prendre position sur ces importants points de discussion avec les membres – et dans le même temps atteindre le juste équilibre entre optimisation des économies d'échelle grâce à la technologie et requalification des personnels.

Voyons un bon exemple d'initiative prise par une organisation d'employeurs : le GICAM a effet mis en place une Commission Économie numérique, dont la principale mission est de développer des propositions concrètes pour accélérer la transformation numérique de l'économie camerounaise. Un autre exemple est la création par la REC d'un Observatoire sur l'avenir des emplois au Royaume-Uni afin de jouer un rôle vital dans l'anticipation des besoins changeants des membres et la création de meilleures passerelles entre l'enseignement et un monde du travail en évolution rapide. Des organisations sectorielles et des organisations d'employeurs du monde entier travaillent avec les gouvernements nationaux pour créer des économies numériques dynamiques. Ceci est notamment possible grâce à des programmes d'assistance ciblée au secteur privé, ce qui devrait être considéré comme un investissement plutôt que comme un coût. À l'avenir, il conviendra de plaider vivement pour que ces programmes d'assistance contiennent des dispositifs spécifiques pour les OEE qui peuvent avoir un effet multiplicateur et d'entraînement continu parmi les entreprises qu'elles représentent.

Le changement numérique progressif a une implication spécifique supplémentaire pour les OEE: la nécessité de pouvoir compter sur une infrastructure de télécommunication dans le pays. Ceci fait l'objet de campagnes dans de nombreux pays, et les OEE seront en première ligne pour veiller à ce que les pays disposent de la largeur de bande nécessaire et de l'investissement dans l'infrastructure physique, comme des antennes, voire une alimentation électrique suffisante, pour le monde des affaires et la société dans son ensemble afin de prospérer au XXI<sup>e</sup> siècle. Se concentrer sur l'accessibilité – en particulier pour les micro, petites et moyennes entreprises (MPME) est également une priorité de campagne. Le travail de la FEC en RDC, plaidant en faveur d'une connectivité large bande à grande vitesse et d'une réduction du

coût de la connexion large bande, l'illustre bien. Concernant le coût, la Commission des Nations Unies sur le haut débit au service du développement durable a fixé comme objectif en 2025 que les services de large bande de premier niveau devraient être abordables dans les pays en développement, c'est-à-dire correspondre à moins de 2 pour cent du RIB mensuel. La publication de l'Union internationale des télécommunications (UIT) [Measuring digital development](#)<sup>38</sup> a indiqué que le coût moyen reste bien supérieur à cet objectif. En outre, lorsqu'il existe, l'accès à Internet et les services mobiles se caractérisent par des inégalités profondément ancrées (en termes de zones rurales ou urbaines, de genre ou de niveau de revenus) qui ne peuvent être ignorées par les OEE, en particulier dans leur quête de plus grande inclusion numérique (voir section 2.3).

### Aider les employeurs et les travailleurs à naviguer sur l'avenir du travail

Les OEE occupent une position unique pour offrir une assistance spécifique et un leadership éclairé sur les nouveaux modèles de travail. Une **enquête du Boston Consulting Group**<sup>39</sup> révèle qu'une grande partie des directeurs et des employés pensent que le rythme auquel leur entreprise passe au numérique pourrait être plus rapide, et que les employés en particulier estiment qu'ils pourraient être davantage impliqués que ce qu'ils sont. Une partie importante des directeurs et des employés – un peu moins de 50 pour cent – ne savent pas comment la transformation numérique les affectera personnellement en termes d'emploi, de perspectives de carrière et de salaire.

#### 50 pour cent des travailleurs ne savent pas comment la transformation numérique va les affecter à titre personnel.<sup>40</sup>

Comment les attentes et besoins des employés, des consommateurs et des clients ont-ils changé suite à la pandémie? Quelles compétences et quels rôles professionnels seront les plus demandés à l'avenir? Comment les relations d'emploi et les situations réglementaires devront évoluer dans l'ère post-confinement? Ce sont certaines questions concernant l'avenir auxquelles le monde des affaires peut aider à trouver des réponses. Avant le COVID, les OEE du monde entier cherchaient à prendre un rôle de leader sur l'agenda de « l'avenir du travail ». Ce rôle tourné vers l'avenir sera plus important encore comme moyen de guérir les économies nationales et les marchés de l'emploi à mesure qu'ils se remettent de la crise.

Un des défis à venir consistera à informer et rassurer les gens sur l'impact des changements fondamentaux sur le monde du travail. L'automatisation et l'adoption de l'intelligence artificielle (IA) étaient des sujets sensibles avant la pandémie; la vitesse du changement pourrait s'accélérer dans la nouvelle normalité et le fossé technologique pourrait s'élargir. Le Trust Barometer 2020 d'Edelman<sup>41</sup> révèle un manque de confiance constant dans les institutions et une perte générale d'espoir. De manière générale, les personnes ne pensent pas que leur situation va s'améliorer en cinq ans. La même enquête montre que 83 pour cent des travailleurs dans le monde s'inquiètent de perdre leur emploi à cause de l'automatisation, d'une nouvelle concurrence et d'autres facteurs externes; près de deux tiers estiment que le changement technologique est trop rapide. Les OEE peuvent jouer un rôle central en travaillant avec les gouvernements nationaux pour garantir que ces préoccupations soient entendues, comprises et abordées. Dépeindre une vision de l'avenir du travail qui inspire espoir et aspiration plutôt qu'inquiétude et peur doit être un objectif commun. C'est un autre exemple du rôle stabilisateur que les OEE peuvent jouer dans des sociétés en crise.

Les entreprises les moins touchées (et les économies les moins touchées) qui sont en mesure de récupérer plus rapidement de la crise seront en meilleure position pour adopter de nouvelles technologies et de tirer profit du changement technologique augmentant le facteur travail pour augmenter la productivité, obtenir une part de marché et créer une résilience économique. Ce scénario pourrait exacerber la polarisation des emplois et l'inégalité des revenus. L'adoption de la technologie – qu'elle soit nouvelle ou conventionnelle – ne doit pas être considérée comme acquise. Les MPME en particulier rencontrent plusieurs obstacles, depuis des contraintes financières au manque de personnel technique qualifié.

<sup>38</sup> Le rapport intégral de l'UIT est accessible à: <https://www.itu.int/en/ITU-D/Statistics/Pages/ff2020interactive.aspx>

<sup>39</sup> L'intégralité de l'enquête est accessible à: <https://www.bcg.com/en-gb/press/3july2020-digital-transformation-survey>

<sup>40</sup> Enquête mondiale du Boston Consulting Group: <https://www.bcg.com/en-gb/press/3july2020-digital-transformation-survey>

<sup>41</sup> Ibid.

L'accès à des experts et des échanges entre pairs sur le changement motivé par la technologie reste crucial. C'est un autre exemple de la manière dont les rôles de fédérateur et d'organisateur de contenus des OEE peut être de plus en plus pertinent et critique pour les entreprises.

### Digitalisation – Une source de nouveaux membres?

La transformation numérique a également conduit à d'autres changements que les OEE ont exploités dans la crise et sur lesquels elles peuvent se baser à court et plus long terme. Elle a en particulier souligné l'importance du secteur numérique et technologique au sein des économies nationales. Il s'agissait d'un secteur à croissance importante avant la crise, mais la pandémie a donné une autre occasion aux OEE d'atteindre des entreprises (y compris de nouvelles entreprises) et des associations du secteur de la technologie et de la TI dans le cadre de stratégies d'acquisition de membres. Un bon exemple de cette tendance peut se trouver en Bulgarie, où la fédération nationale BIA a signalé non seulement l'acquisition d'entreprises de TI individuelles en tant que membres mais a également affilié une association spécialisée – l'Association professionnelle de la robotique et de l'automatisation.

#### ENCADRÉ 22 – Prendre la direction de l'avenir du travail

- ▶ Le **GICAM (Cameroun)** a mis en place une **Commission Économie numérique**, ressemblant les principaux membres ainsi que le personnel du GICAM. Le principal objectif est de développer des propositions concrètes pour accélérer la transformation numérique de l'économie camerounaise, y compris l'évaluation des besoins spécifiques de formation et d'assistance dans des domaines comme la gestion de sites Web, les médias sociaux et la protection des données, la promotion de nouveaux modèles d'entreprise et l'encouragement des échanges en ligne entre entreprises. Le but de la Commission Économie numérique est également d'aider à mettre en œuvre l'assistance sous forme d'«incubateurs» pour les entreprises et les nouvelles entreprises.
- ▶ **Confindustria (Italie)** a placé la voix des entreprises à l'avant-plan de l'agenda par le biais d'une publication de leadership d'opinion intitulée «*The Courage of the Future. Italy 2030-2050*». Le principal message est que le destin économique et social de l'Italie dépendra à l'avenir des choix et comportements d'aujourd'hui. La publication reprend des propositions concrètes concernant l'impact de technologies sur le travail, ainsi que sur d'autres domaines, comme le changement climatique, la mondialisation et les tendances démographiques.
- ▶ La **FEC (RDC)** a toujours plaidé en faveur d'une connectivité large bande à grande vitesse au Congo et d'une réduction du coût de la connexion large bande, qui est considéré comme prohibitif auprès des entreprises de télécommunications. Une partie de ces travaux de campagne sur l'environnement numérique a vu la FEC souligner les obstacles créés pour des groupes spécifiques du monde des affaires comme les femmes chefs d'entreprise.

#### RÉCAPITULATIF – Nous sommes tous intéressés par l'avenir, nous nous y serons assez tôt...

Plus le rythme du changement technologique est rapide, plus les employeurs, les décideurs politiques et les personnes auront besoin d'aide pour comprendre le nouveau monde du travail. C'est une place que les OEE peuvent occuper par le biais de renseignements pragmatiques et d'énergie entrepreneuriale.

- ▶ Plusieurs OEE veillent déjà à ce que la voix des entreprises soit à l'avant-plan du débat sur l'avenir du travail. Donner un ton rassurant, équilibré et basé sur les faits au débat soutient également l'objectif constant d'améliorer la réputation des entreprises.
- ▶ Prendre le leadership sur les questions de l'évolution technologique et du monde du travail de plus en plus numérisé signifie également fournir aux membres des services numériques améliorés et un leadership éclairé. Les OEE couronnées de succès dirigent les débats éthiques et pratiquent ce qu'elles prêchent en ce qui concerne les défis changeants comme l'évaluation des compétences sur le lieu de travail et la gestion du télétravail.
- ▶ Être au cœur des débats sur l'avenir du travail et l'avenir de la technologie est une occasion d'atteindre de nouveaux segments de membres, d'attirer des nouveaux membres potentiels et de développer de nouveaux partenariats. Cela garantira également un apport constant de données qui détermineront les propres stratégies numériques des OEE!

## ▶ 3. Recommandations d'action

---

Sur la base des contributions et des nouveaux défis signalés par les organisations représentatives du monde entier, quelles sont certaines actions que peuvent réaliser les gouvernements nationaux, les institutions internationales et les OEE elles-mêmes pour garantir que la digitalisation facilite la croissance inclusive et durable? Les activités de collaboration entreprises au cours de la pandémie mondiale doivent servir de base lors de la phase de reprise pour garantir que l'ère numérique permette aux travailleurs individuels ainsi qu'aux employeurs (et aux OEE qui les représentent) de prospérer:

Sur la base des renseignements agrégés des OEE du monde entier, voici certains «appels à l'action» fréquents qui peuvent stimuler l'adoption du numérique dans le cadre d'un programme de reprise économique et sociale plus large:

### Pour le travail des OEE avec des gouvernements nationaux

1. **L'aide aux entreprises libérera le dividende numérique** – Les OEE du monde entier travaillent avec les gouvernements nationaux pour créer des économies numériques postpandémie dynamiques. Cela requiert une assistance ciblée au monde des affaires et cela devrait être considéré comme un investissement plutôt que comme un coût. À l'avenir, il conviendra de plaider vivement pour que cette infrastructure d'assistance contienne des dispositifs spécifiques pour les OEE qui peuvent un effet multiplicateur et d'entraînement continu parmi les entreprises qu'elles représentent.
2. **Améliorer les relations de travail avec les entreprises** – La pandémie a servi de rappel du rôle rassembleur essentiel que jouent les OEE et des avantages de la collaboration tripartite et bipartite. La situation générale reste cependant mitigée concernant les relations entre le gouvernement et les entreprises. La réussite de la relance des économies nationales et des marchés du travail dépendra de relations positives fondées sur le respect, les faits et la confiance. Cela alimentera à son tour le type d'adoption numérique qui peut stimuler la productivité, la compétitivité et la création d'emplois.

### Pour le travail des OEE avec des institutions et programmes d'assistance mondiaux

3. **Mener des échanges sur le numérique** – L'une des opportunités qu'offre l'avenir est la facilitation des échanges bilatéraux ou multilatéraux entre les OEE à différents stades du chemin du numérique. Cela se basera sur les activités de renforcement des capacités et les mécanismes d'assistance entre pairs et les fera progresser.
4. **Développer de nouveaux outils pour soutenir les nouvelles approches** – Plusieurs OEE ont mentionné les énormes avantages qu'elles ont obtenus des outils de collecte et de gestion de données clé en main, des plateformes d'apprentissages et des programmes de formation. Pour être couronnées de succès, les interventions d'assistance doivent se baser sur les besoins, permettre un processus itératif et un apprentissage par les pairs, intégrer des solutions progressives rapides dans une stratégie à moyen terme.

### Pour le travail des OEE avec les membres et le secteur privé

5. **Anticiper le paysage changeant de leadership et de l'entreprise** – La question que se posent de nombreuses OEE est «qu'attendent les futurs chefs d'entreprise d'une organisation de membres?». Le défi est de rester pertinent dans un monde des affaires en rapide évolution et de faire en sorte que les services et les avantages de l'affiliation résistent au temps qui passe. La digitalisation est une partie importante de ce processus.

6. **Relever les défis de communication qui s'intensifient** – L'ère numérique a des implications sur la manière dont les personnes veulent recevoir les informations – informations plus succinctes pouvant être assimilées plus facilement disponibles 24/7, avec des réponses rapides aux demandes spécifiques et des opportunités de participation davantage personnalisées. En plus des implications pour les canaux et les outils qu'utilisent les OEE, il est important de ne pas perdre de vue le fait que cela peut avoir une incidence sur le contenu et le fond de ce que demandent les futurs chefs d'entreprise.
7. **Respirer** – Les OEE ont répondu aux besoins des membres et au paysage changeant dû au COVID-19 dans la plus grande urgence. Le rythme a été effréné, mais il sera essentiel de respirer, de faire de la place, de réfléchir aux services qui doivent être privilégiés et des canaux de distribution qui doivent être utilisés pour les fournir. Dans un environnement riche en innovation, il est important de faire une pause, d'évaluer ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas et de prendre une décision sur la base de ces éléments.

ANNEXES



Annexe 1 - 2 - 3

## ▶ ANNEXE 1

---

### La feuille de route de la digitalisation – 8 étapes pratiques que les OEE peuvent passer à mesure qu’elles s’approchent des futures étapes de la digitalisation:

1. **Garantir l’adhésion au niveau du conseil** – Le gros investissement qu’implique le processus de digitalisation fait qu’il est de la plus grande importance de garantir que les comités et conseils d’administration des OEE s’approprient les plans stratégiques, les résultats visés et les risques potentiels.
2. **Être clair sur la destination et la mesure** – L’objectif ultime est de fournir de meilleurs services et une meilleure représentation aux membres. Cela crée un «point d’ancrage» clair pendant que les organisations traversent les mises à niveau numériques et introduisent de nouvelles manières de travailler. Comment les avantages aux membres et au fonctionnement de l’OEE seront-ils mesurés? La capacité d’articuler cela dès le début est vitale.
3. **Être clair sur la situation actuelle** – Pour être clair sur ce que vous voulez pour l’avenir, vous devez savoir clairement où vous en êtes maintenant! Pour les OEE, cela signifie comprendre clairement ce que ressentent les membres concernant les niveaux de service actuels, ce qu’ils voudraient que l’OEE fasse davantage, fasse moins, fasse différemment. Il est important pour les OEE de faciliter l’accès aux services et le dialogue avec les membres et les partenaires. Ainsi, une priorité importante et récurrente est de dialoguer avec les membres en amont – par le biais d’enquêtes et de conversations ciblées pour accumuler des renseignements qualitatifs.
4. **Garantir l’adhésion collective** – En plus d’obtenir le soutien nécessaire du conseil, les OEE doivent garantir l’adhésion des membres en général et – c’est essentiel – de leur propre personnel. Toute évolution numérique aura des implications en termes de tâches et de besoins de compétences internes. Pour que les changements fonctionnent, il est crucial que le personnel et les membres comprennent leur raison d’être et l’impact qu’ils auront.
5. **Mettre en œuvre le plan** – La phase de planification englobe l’organisation des conversations internes et externes nécessaires et contiendra généralement des étapes claires le long du parcours, des indicateurs de rendement clés (IRC), des budgets et calendriers réalistes, des plans d’urgence et des procédures de gestion des risques.
6. **Rester en phase avec les membres** – Les associations membres et les entreprises n’ont peut-être pas toujours l’infrastructure pour tirer profit au maximum de la nouvelle offre numérique des OEE. Comment les OEE garantissent-elles qu’elles restent en phase avec leurs membres? L’option ici consiste à garantir que les progrès sont constants et non frénétiques et à consulter régulièrement les membres (et à ne pas les effrayer en allant trop vite!).
7. **Mesurer les progrès** – La vaste numérisation des opérations internes renforcera l’évaluation et le suivi continus des activités. Elle aidera également les OEE à prendre des décisions axées sur les données de manière systématique. Une collecte et une analyse solides des données, l’apprentissage à partir des résultats et l’innovation rapide à grande échelle peut faire une grande différence pour la viabilité à long terme de l’OEE et accélérer le changement en termes de mentalité générale et de culture organisationnelle.
8. **Améliorer en permanence** – Les technologies numériques offrent de nouvelles possibilités de création de valeur sous forme de nouveaux produits, services, solutions et manières de travailler. Toutefois, pour tirer au maximum profit de ces possibilités, il faut adapter régulièrement les compétences, réallouer les ressources et modifier les canaux de distribution opérationnels. Une véritable culture de l’amélioration continue est plus importante que jamais et est essentielle pour que les OEE deviennent de véritables organisations numériques.

## ▶ ANNEXE 2

---

### Conseils pratiques pour travailler avec les conseils d'administration afin d'assurer une adhésion collective

L'une des étapes les plus importantes pour les équipes de direction des OEE est de s'assurer que le conseil d'administration s'engage pleinement et adhère à la nécessité d'une évolution numérique continue des services et des processus (d'autant plus que cela implique souvent des investissements importants). Sur la base du retour d'expérience des OEE du monde entier, voici huit conseils pratiques pour assurer l'alignement et l'adhésion collective.

1. **Créer un contexte** – Expliquer clairement la nécessité de l'évolution et de l'investissement numériques comme une priorité immédiate. Les OEE doivent utiliser le retour d'information de l'ensemble de leurs membres pour argumenter et illustrer clairement comment l'investissement se traduira par des avantages tangibles pour les membres et comment il garantira la viabilité de l'organisation à long terme. Certaines OEE ont également établi un contexte en se référant à des exemples de la manière dont d'autres organisations exploitent l'infrastructure numérique améliorée et en soulignant la nécessité de "ne pas rester à la traîne".
2. **Création d'une base de données** – Pour compléter le contexte général, les OEE ont utilisé des données d'enquête auprès de leurs membres pour étayer leur besoin de changement et d'investissement. L'utilisation d'études externes sur la manière dont les entreprises investissent dans les outils numériques et les nouveaux mécanismes de distribution constitue un autre moyen de créer une base de données solide qui fera généralement partie des documents de discussion stratégiques distribués aux membres du conseil d'administration et qui seront ensuite discutés lors des réunions du conseil avant que le feu vert ne soit donné.
3. **Recours à des experts externes** – L'expertise et les connaissances des experts numériques peuvent jouer un rôle clé dans la présentation des arguments au conseil d'administration de l'OEE et dans la réponse à des préoccupations spécifiques. La clé ici est de s'assurer que les experts numériques qui sont invités à s'engager directement avec le conseil d'administration sont crédibles et sont correctement informés. En particulier, il est essentiel de démontrer que les besoins spécifiques d'une organisation de membres sont compris et que les experts techniques ne cherchent pas simplement à promouvoir une solution numérique prête à l'emploi qui est peut-être mal adaptée aux besoins spécifiques d'une OEE.
4. **Créer un groupe de travail interne** – Certaines OEE ont mis en œuvre une méthodologie et un processus impliquant la création de petits groupes de travail composés de membres du conseil d'administration sélectionnés (ou auto-sélectionnés) ayant un intérêt et une connaissance spécifiques d'une question prioritaire (telle que la numérisation). Ce groupe de travail peut prendre l'initiative et contribuer à faire en sorte que le reste du conseil d'administration soit mis au courant et soutienne la voie proposée. L'objectif est essentiellement d'accélérer le changement par le biais d'échanges entre pairs, plutôt que de demander au secrétariat permanent d'argumenter seul auprès du conseil d'administration non exécutif.
5. **Établir des étapes et des mesures claires** – Une façon de rassurer le conseil d'administration est de présenter un plan stratégique crédible avec des étapes claires que le conseil peut utiliser pour faire régulièrement le point sur les progrès et s'assurer que les choses vont dans la bonne direction. Il y a toujours un risque de "perdre le contrôle" (en termes de calendrier et de budget) de tout projet technologique à grande échelle - des jalons et des points de contrôle clairs permettent de maintenir une surveillance et un contrôle clairs.

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 créer une vision vivante et ambitieuse de ce que l’organisation peut atteindre grâce aux investissements et à l’approche prospective. Cela implique de formuler l’ordre du jour autour d’un langage positif tel que “innovation”, “être pionnier”, “montrer la voie” et “être à l’épreuve du futur”. Le ton de la voix et une formulation claire des arguments sont essentiels pour les messages externes et le plaidoyer ; ils sont également essentiels pour présenter des arguments internes au conseil d’administration de l’OEE !
7. **Gérer les attentes** – Il existe très peu d’exemples de projets d’amélioration technologique qui ont été réalisés dans les délais et le budget impartis. Montrer que toute la réflexion et la planification nécessaires ont été faites et rappeler régulièrement à quel point le résultat final sera important et bénéfique sont des éléments cruciaux. En même temps, il est toujours nécessaire de signaler les défis et les problèmes potentiels et de gérer les attentes en conséquence. Le retour d’expérience des OEE est que la plupart des conseils d’administration seront compréhensifs à condition que les bons plans d’urgence soient en place (voir ci-dessous) et que l’équipe de direction de l’OEE ait été ouverte et transparente avec le conseil d’administration.
8. **Gestion des risques et plans d’urgence** – Une autre façon de rassurer le conseil d’administration et d’assurer l’adhésion collective est de démontrer que les risques potentiels ont été identifiés et que des plans d’urgence crédibles ont été mis en place pour gérer ces risques si et quand ils se produisent. Tout document de discussion stratégique sur l’investissement numérique doit contenir une session crédible sur la gestion des risques. Cela impliquera également la mise à jour du registre des risques existant de l’OEE avec une section spécifique couvrant tout nouveau projet numérique.

## ▶ ANNEXE 3

---

### Comment la numérisation peut-elle stimuler la représentation et la « voix collective »? Six domaines d'opportunité pour les OEE

La défense des intérêts et le lobbying restent des éléments essentiels du travail et de l'offre de toute OEE. Comment l'utilisation accrue des outils et canaux numériques peut-elle renforcer la capacité des organisations professionnelles représentatives à influencer les politiques et l'opinion publique ? Sur la base de l'analyse et du retour d'information des OEE du monde entier, voici six domaines d'opportunité:

1. **Améliorer la collecte de données et les éléments de base** – La collecte d'éléments de base solide pour soutenir les appels à l'action politique et influencer les changements réglementaires est un thème de travail commun aux OEE depuis de nombreuses années. La capacité d'utiliser des outils numériques pour mieux saisir les idées des chefs d'entreprise et refléter leurs points de vue n'est qu'une manifestation de la manière dont la numérisation soutient les activités de plaidoyer. Le travail des OEE au tout début de la crise du COVID-19 en est un excellent exemple, les réactions des entreprises ayant été rassemblées en quelques jours et utilisées pour informer les mesures de soutien aux entreprises et d'autres réponses gouvernementales. Dans le même temps, il convient d'éviter la "lassitude à l'égard des enquêtes". Une solution consiste à utiliser les événements en ligne et les webinaires pour générer un retour d'information en direct pendant que les membres sont déjà engagés.
2. **Faire passer le mot et utiliser de bonnes techniques narratives** – Les canaux numériques permettent d'intensifier la collecte de données et de générer des données solides ; ils sont également un moyen de diffuser des histoires positives qui mettent en valeur le rôle des entreprises dans la société. Là encore, la pandémie a fourni un certain nombre d'exemples pratiques, les OEE identifiant et mettant en avant des entreprises individuelles parmi leurs membres qui ont fait un effort supplémentaire pour aider la communauté locale et travailler avec le gouvernement national et régional pour avoir un impact positif pendant la crise. Dans ce contexte, les organisations utilisent de plus en plus la vidéo comme un moyen efficace d'avoir un impact émotionnel et de toucher 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, les journalistes et autres personnes influentes. Toutes les parties prenantes et tous les décideurs cibles ne seront pas actifs sur les médias sociaux, mais ceux-ci sont de plus en plus reconnus comme faisant partie intégrante de toute stratégie de communication. Les journalistes, en particulier, utilisent de plus en plus 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. Au plus fort de la crise du COVID19, les canaux numériques ont été utilisés pour permettre aux membres de faire part de leurs préoccupations et de leurs priorités immédiates aux responsables gouvernementaux, ce qui a permis d'élaborer des programmes de soutien aux entreprises de différents secteurs. D'un point de vue purement pratique, l'exploitation des canaux numériques facilite le processus d'engagement, car il est plus facile de trouver du temps pour des réunions en ligne où les temps de déplacement et les lieux de réunion n'entrent pas en jeu.
5. **Rassembler des informations et des renseignements** – De la même manière que les systèmes de GRC (ou CRM en anglais) sont utilisés pour enregistrer et rassembler des informations régulièrement mises à jour sur les membres de l'OEE, ils peuvent également être utilisés pour s'assurer que les détails des contacts, les historiques des conversations passées, les enregistrements de toutes les interventions sont conservés et régulièrement mis à jour. Il y aura souvent de multiples contacts au sein des différents départements gouvernementaux ainsi qu'avec d'autres parties prenantes ; s'assurer que ces données sont à jour garantit que les activités de campagne et les stratégies de

contact sont cohérentes. Au fil du temps, ces informations pourraient être exploitées pour générer des données sur les réponses communes des différents ministères et les résultats des différents types d'approches de plaidoyer. Ceci peut à son tour soutenir le travail en cours pour mesurer l'impact et l'efficacité des activités de plaidoyer et de campagne.

6. **Prendre l'initiative de créer une économie numérique durable** – La révolution numérique fournit de nouveaux outils et une nouvelle "formule" aux OEE pour intensifier leurs activités de représentation et de campagne. Elle donne également matière à de futures initiatives de campagne et de positionnement. La plupart des pays ont pour priorité d'encourager une économie numérique durable qui offre des opportunités à tous et favorise la croissance des entreprises et la création d'emplois. Les OEE peuvent saisir l'occasion de jouer un rôle de premier plan dans ce domaine ainsi que dans des domaines connexes tels que l'avenir du travail, l'anticipation des nouveaux besoins en compétences et l'adoption éthique de l'intelligence artificielle (IA) et de l'automatisation.

## ▶ LISTE DES RÉFÉRENCES

---

Les détails du programme ACT/EMP du BIT sur les données en tant qu'atout stratégique (DaaSA) sont accessibles ici :

[https://www.ilo.org/asia/projects/WCMS\\_757375/lang--en/index.htm](https://www.ilo.org/asia/projects/WCMS_757375/lang--en/index.htm)

L'enquête sur les OEE menée par le BIT ACT/EMP et l'OIE (juillet 2020) peut être consultée à l'adresse suivante : [https://www.ilo.org/actemp/publications/WCMS\\_751469/lang--fr/index.htm](https://www.ilo.org/actemp/publications/WCMS_751469/lang--fr/index.htm).

Le manuel CIFOIT et DECP pour les OEE sur les stratégies et politiques d'adhésion développé par Jeanne Schmitt, Paolo Salvai, Arnout de Koster en 2021 peut être consulté sur le lien suivant: <https://www.itcilo.org/fr/resources/strategies-et-politiques-dadhesion-un-manuel-pour-les-oe>

Des exemples de thèmes spécifiques couverts par la Commission sur l'économie numérique du GICAM peuvent être consultés à l'adresse suivante: <https://allafrica.com/stories/202105280166.html>

La série de podcasts "World Views on the World of Work" organisée par la Confédération mondiale du travail : <https://www.buzzsprout.com/1417132>

Des informations sur les projets de soutien aux entreprises mis en œuvre en Ouzbékistan sont accessibles ici: <https://chamber.uz/ru/news/6164>

Des détails sur le travail d'évaluation rapide de l'OIT concernant l'impact de COVID19 sur les entreprises dans les Balkans occidentaux sont disponibles ici: [https://www.ilo.org/budapest/whats-new/WCMS\\_754190/lang--en/index.htm](https://www.ilo.org/budapest/whats-new/WCMS_754190/lang--en/index.htm)

Des informations sur l'initiative ANDI en Colombie pour soutenir les communautés locales pendant la crise du COVID19 sont disponibles ici: <http://www.andi.com.co/Home/Evento/47-unidos-somos-mas-pais>

Des informations sur l'initiative SIEmpre au Chili sont disponibles sur le lien suivant: <https://siempreporchile.cl>

L'intégralité de l'enquête McKinsey 2020 sur les tendances technologiques et numériques est accessible ici: <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/how-COVID19-has-pushed-companies-over-the-technology-tipping-point-and-transformed-business-forever>

L'analyse du CIFOIT sur le rôle de l'IA inclusive pour la formation est disponible à l'adresse suivante: <https://www.itcilo.org/stories/power-inclusive-artificial-intelligence-training#toc-tackling-bias-and-promoting-equality-in-ai>

Des informations sur l'initiative Malkia du CIFOIT sur la promotion de l'autonomisation des femmes sont disponibles à l'adresse suivante: <https://www.itcilo.org/projects/promoting-womens-empowerment-malkia>

L'intégralité du rapport McKinsey Seven Key Lessons on Technology est accessible ici: <https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital/our-insights/seven-lessons-on-how-technology-transformations-can-deliver-values>

**POUR PLUS D'INFORMATIONS  
MERCİ DE CONTACTER**

**Centre International de Formation  
de l'Organisation Internationale du Travail**  
Programme des Activités pour les Employeurs  
Viale Maestri del Lavoro, 10  
10127 Turin - Italy

[actempturin@itcilo.org](mailto:actempturin@itcilo.org)  
[www.itcilo.org](http://www.itcilo.org)