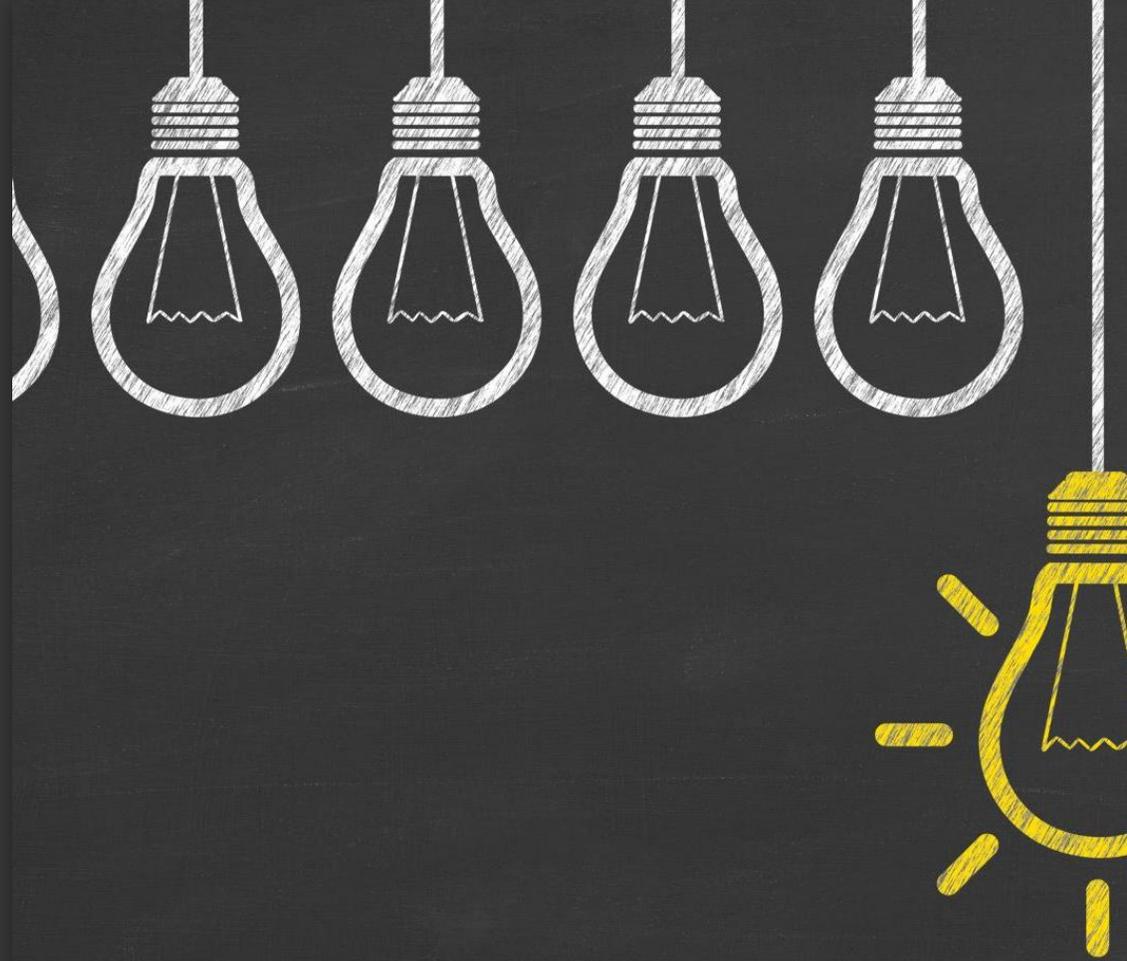


A photograph of a business meeting with several people in professional attire. They are gathered around a table, looking at documents and using mobile devices. The image is dimly lit and has a dark overlay. The text 'DÉVELOPPEMENT DES SERVICES' is centered in white, bold, uppercase letters. A thin white horizontal line is positioned below the text.

DÉVELOPPEMENT DES SERVICES

EXPLORONS LES THÈMES DE CE COURS

1. Le rôle des OE : accent sur les politiques ou les services ?
2. Sonder le marché : analyse de l'offre et de la demande
3. Les ingrédients clés pour des services réussis
4. Quels services ? Les services innovants et émergents : Quoi et comment ?
5. Durabilité des coûts, des prix et des services
6. Mandat légal, options de livraison et marketing mix
7. Suivi et évaluation



EXPLORONS LES THÈMES DE CE COURS

1. Le rôle des OE : accent sur les politiques ou les services ?

2. Sonder le marché : analyse de l'offre et de la demande
3. Les ingrédients clés pour des services réussis
4. Quels services ? Les services innovants et émergents :
Quoi et comment ?
5. Durabilité des coûts, des prix et des services
6. Mandat légal, options de livraison et marketing mix
7. Suivi et évaluation

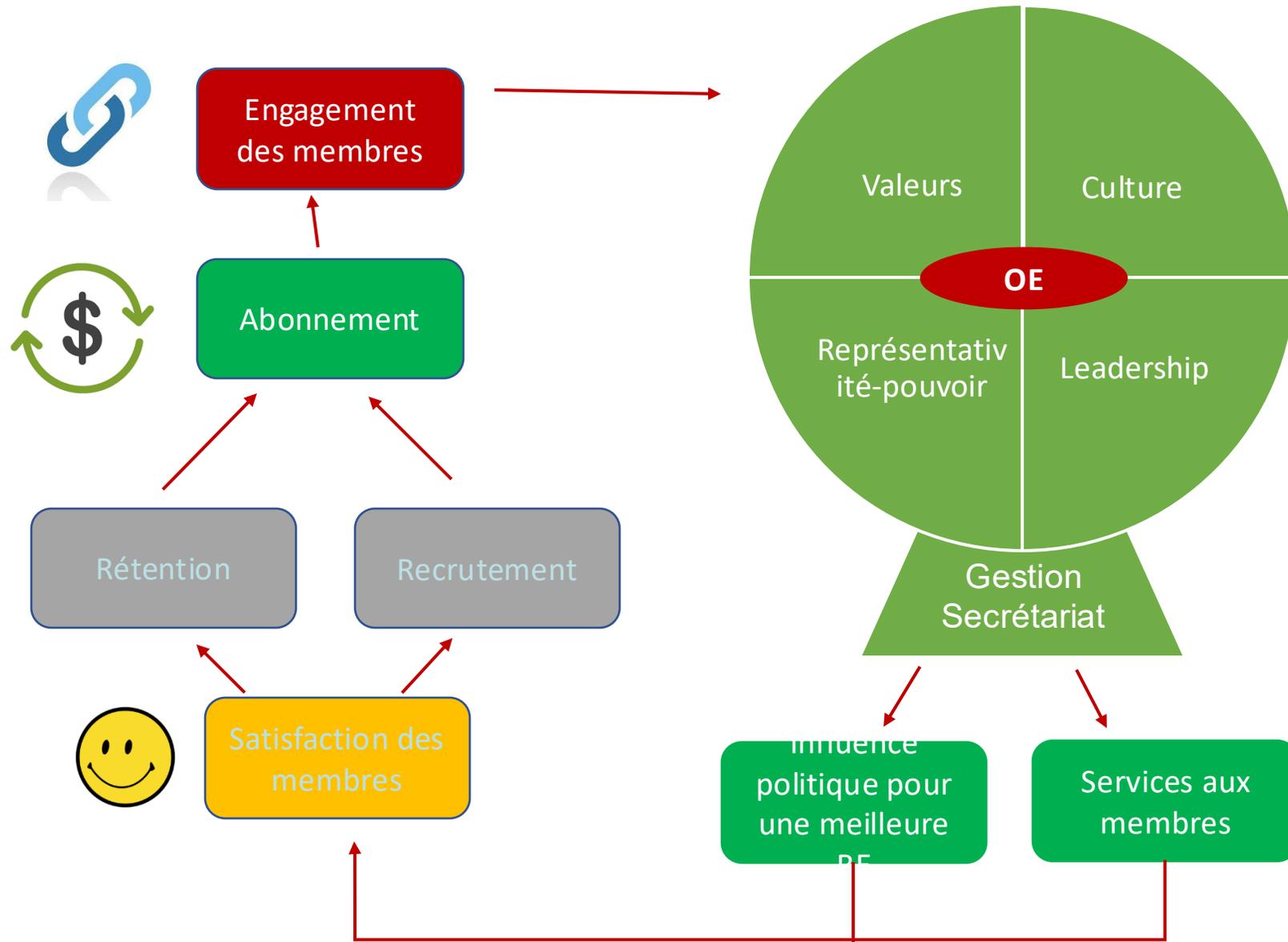


Pour commencer...

- La représentation des entreprises n'est-elle pas la principale raison d'*être* des organisations d'employeurs et d'entreprises (OE) ?
- Toutes les activités menées par les OE pour leurs membres doivent-elles être définies comme des "services" ?
- Qu'est-ce qui pousse les OE à offrir des services aux membres ?



QUELS SONT LES RÔLES ESSENTIELS DE L'OE



SERVICES : POURQUOI LES OFFRIR ?

Petit débat entre les participants (3 groupes)

- Quels sont les avantages et les inconvénients, les opportunités et les risques d'investir (davantage) dans le développement des services ? Quels sont vos objectifs en matière de services ?
- Dresser la liste des avantages et des inconvénients de différents points de vue :
 - l'adhésion
 - la durabilité
 - l'utilisation des ressources
 - compétence
 - activités principales et mission
 - et autres préoccupations
- Si possible, inclure des indicateurs de réussite
- *Un porte-parole résume la situation après un débat de groupe de 10 minutes pour la plénière.*



Avantages escomptés pour les OE en matière d'offre de services

Raisons fondamentales pour lesquelles les OE offrent des services :

- Renforce l'adhésion en répondant aux besoins des membres : des résultats tangibles pour les entreprises individuelles en échange de leur investissement dans l'OE.
- Renforce les recettes grâce à des services payants.
- Améliore la visibilité de l'OE.
- Renforce la capacité et la base de connaissances de l'OE (également à des fins de lobbying).
- Promouvoir l'utilité et la valeur ajoutée de l'OE par rapport à d'autres OE et à la concurrence commerciale.
- Bénéfices pour l'économie nationale et le tissu social (compétitivité, commerce, santé, productivité, etc.).



Avantages escomptés pour les OE en matière d'offre de services

- **Thèse 1 : Les services sont bons pour les membres**
 - Probablement oui (mais pas toujours) : La stratégie peut également être basée sur le lobbying comme argument principal.
 - D'autres recherches sont nécessaires : La corrélation entre l'augmentation du nombre de membres et les services n'a pas encore été entièrement examinée.
- **Thèse 2 : Les services sont bons pour les recettes**
 - Probablement oui, mais de nombreuses conditions doivent être remplies ; les services ne sont pas toujours un facteur clé.

Avantages escomptés pour les OE en matière d'offre de services

- **Thèse 3 : Les services sont bons pour la visibilité (parmi les entreprises)**

- Probablement oui, mais l'impact est probablement faible ; la visibilité des services est politiquement négligeable.

- **Thèse 4 : Les services sont bons pour la capacité de lobbying technique**

- Probablement oui, mais cela n'a pas été examiné ou prouvé. Cela dépend de l'impact technique des services sur les efforts de lobbying.

Avantages escomptés pour les OE en matière d'offre de services

- **Thèse 5 : Les services sont utiles pour améliorer la position concurrentielle**
 - Probablement oui, mais l'impact est plus important pour les PME et doit faire l'objet d'une recherche plus approfondie en ce qui concerne l'évolution et la comparaison des affiliations.
- **Thèse 6 : Les services sont bons pour l'économie du pays**
 - Probablement oui, mais cela n'a pas été examiné ou prouvé ; cela dépend de l'impact technique des services sur le lobbying et de la disponibilité des services par le biais d'autres acteurs, tels que les agences publiques.



Recettes : services gratuits ou payants

1) Services gratuits : Services inclus dans la cotisation

- **Pratique** : Europe (dans certains cas/dépend de la couche), Afrique
- **Taille de l'offre gratuite** : Les services offerts vont de l'information de base à des services beaucoup plus étendus.
- **Pour** :
 - Facile à gérer, cotisation plus élevée
- **Cons** :
 - Perception d'un "repas gratuit", pas de différenciation entre les membres, manque de liens avec le marché, favorise les grands utilisateurs, coûteux pour les organisations d'employeurs et d'entreprises.
 - S'il y a beaucoup de petites entreprises, les frais pourraient être très élevés pour un ensemble de services substantiels, ce qui pourrait avoir un effet négatif sur l'adhésion.
 - Si gratuit grâce à des subventions/projets : risque de dépendance et manque de durabilité à long terme

Recettes : services gratuits ou payants

2) Services payés à l'utilisation

- **Pratique** : Europe, Afrique, Asie
- **Taille du paquet gratuit** : Certains services généraux, Payant : Tous les services non généraux
- **Pour** :
 - Orienté vers le marché
 - Revenu lié à la pertinence
 - Orienté par le marché
 - Encourager l'innovation
- **Cons** :
 - Peut décourager l'utilisation
 - Revenu instable
 - Concentration excessive sur les activités de services



Recettes : services gratuits ou payants

3) Services gratuits pour les membres ou tous les services payés par le biais de projets

- **Pratique** : Europe, Afrique, Asie, Amérique latine (Chambres de commerce)
- **Taille de l'offre gratuite** : Tous les services subventionnés
- **Pour** :
 - Le caractère gratuit attire les membres
 - Pas de pression financière ou de marché
 - Orienté vers l'offre
- **Cons** :
 - Contenus déterminés par les donateurs et faible orientation vers le marché
 - La viabilité dépend des donateurs, pas des membres



DONNÉES COMPARATIVES : les services sont-ils importants pour la durabilité des revenus ?

DONNÉES INTERNATIONALES
SUR LE REVENU TOTAL ET LES
SERVICES DE PARTAGE DES
REVENUS



MOYENNES DES DONNÉES SUR LES RECETTES

- **Recettes totales de l'OE en termes absolus**
- **Quelle est la part des principales composantes du revenu ?**
 - Variable, la moyenne se situe autour de 1,5 million avec des variations significatives.
 - Principales composantes : cotisations, services, projets, subventions, intérêts et investissements.
- **Quelle est la part des services payants ?**
 - Légèrement en baisse : de 28% à 25% (sur une période de 12 à 22 ans).
- **Au sein des services payants, quelles sont les principales sous-composantes en pourcentage ?**
 - Formation : environ 50 %.
- **Les OE réalisent-ils des bénéfices (excédents) ?**
 - Oui, le bénéfice moyen est de l'ordre de 7 à 8 % du chiffre d'affaires.
- **Les services sont-ils rentables ?**
 - Aucune donnée spécifique n'est disponible.
- **Quel est le taux de marge brute estimé pour les services ?**
 - Marge brute : 35-40%.
 - Bénéfice net : ??? (avec des coûts non spécifiés).



EXPLORONS LES THÈMES DE CE COURS

1. Le rôle des OE : accent sur les politiques ou les services ?

2. Sonder le marché : analyse de l'offre et de la demande

3. Les ingrédients clés pour des services réussis

4. Quels services ? Les services innovants et émergents : Quoi et comment ?

5. Durabilité des coûts, des prix et des services

6. Mandat légal, options de livraison et marketing mix

7. Suivi et évaluation



Pour commencer...

1. Il y a un mot à dire : les OE doivent avoir une longueur d'avance (et non deux) sur leurs membres ; cela signifie qu'elles doivent être capables non seulement de répondre aux besoins de leurs membres, mais aussi de les anticiper. Comment cela se passe-t-il dans la pratique ?
2. Comment les OE peuvent-elles mener à bien l'évaluation des besoins des membres ? Y a-t-il un bon exemple dans votre organisation ? Et l'organisation pour laquelle vous avez été conseiller dans vos différentes fonctions ?



An illustration featuring a man in a dark suit holding a brown folder on the left, and a woman in a white top and dark pants sitting on a stack of books on the right, using a laptop. In the center background is a large, stylized computer monitor displaying a document. The scene is set against a dark grey background with faint icons of a globe, a paper airplane, and paper clips. A white horizontal line is positioned below the text.

Exemple d'évaluation des besoins des députés

Annex : Member Questionnaire

Dear Members,

The EBMO is currently in process of undertaking a strategic review and update process which aims at identifying priorities for its work during the next three years (2024-2027). Part of this process is focused on engaging members in identifying services and programs that the EBMO should prioritize developing for the benefit of members, including –potentially- through direct service provision to private sector companies. This questionnaire is a central part of the member engagement process.

Accordingly, you are kindly requested to answer the questions that appear below, noting that this should not take you more than 15 minutes to do. Your answers will go directly to the team of ILO consultants who are supporting the strategic planning process and will be accessible only to them and no one else. So, please be assured that that all of your answers will be treated with utmost confidentiality and will only be used for the purposes of strategy development. Your answers will not be referenced back to you and will remain completely anonymous irrespective of what these answers are.

Please make sure to go through the entire questionnaire and try to answer all questions, and do not forget to click the “Submit” button at the end.

Thank you for your time and cooperation.

I. General

ID01	Name of Business	
ID02	Year of Establishment	
ID02A	Your position in the Business	<input type="checkbox"/> 1. Business owner or majority shareholder
ID03	Sector that best describes the activity of your business	<input type="checkbox"/> 1. Industrial (manufacturing) <input type="checkbox"/> 2. Trade (retail/wholesale) <input type="checkbox"/> 3. Agriculture <input type="checkbox"/> 4. Services <input type="checkbox"/> 6. Contracting <input type="checkbox"/> 7. Handicrafts <input type="checkbox"/> 8. Other
ID04	Which best describes the geographic coverage of your business activities	<input type="checkbox"/> 1. My business operates at the local level <input type="checkbox"/> 2. My business operates at the regional level <input type="checkbox"/> 3. My business operates at the national level
ID05	Is your business engaged in export of goods and/or services on a regular or relatively regular basis	<input type="checkbox"/> 1. Yes <input type="checkbox"/> 2. No

II. Membership in the EBMO

ID06	In which year did you first join membership in the EBMO	
ID07	Can you please list all the services currently being offered by your EBMO?	
ID08	Which of the following best describes your use of services offered by the EBMO.	<input type="checkbox"/> 1. We are regular users of the EBMO’s services. Much of our core business operations depends on the services offered by the EBMO. <input type="checkbox"/> 2. Irregular use. Our need for services offered by the EBMO is relatively limited, and that’s why we use these services a few times in any given year. <input type="checkbox"/> 3. Non users. Though we are members, we have very little need for the EBMO’ services currently on offer. <input type="checkbox"/> 4. Other, please explain:
ID09	Even if not regularly used by your business, which three of the following services offered by the EBMO are most relevant to your needs?	<input type="checkbox"/> 1. Employment services (matching) <input type="checkbox"/> 2. Mediation/Arbitration <input type="checkbox"/> 3. Workforce training <input type="checkbox"/> 4. Organization of local exhibitions and trade shows <input type="checkbox"/> 5. Facilitation of participation in Regional/International Exhibitions and Trade shows <input type="checkbox"/> 6. Business-to-business facilitation <input type="checkbox"/> 7. Advocacy and Policy influencing work <input type="checkbox"/> 8. Export certificates <input type="checkbox"/> 9. Legal services <input type="checkbox"/> 10. Business development services
ID10	Which services does your business need and is currently not being offered by your EBMO should be?	

III. Consulting, Advisory and Business Services

ID11	Which of the following describes best your use of consulting, advisory and/or business development services?	<input type="checkbox"/> 1. We regularly use and pay for consulting, advisory, and/or business services outside those that may be offered by the EBMO <input type="checkbox"/> 2. We sometimes use and pay for consulting, advisory, and/or business services outside those that may be offered by the EBMO <input type="checkbox"/> 3. We Rarely/almost never use and pay for consulting, advisory, and/or business services outside those that may be offered by the EBMO
------	--	--

ID12	What kinds of services have you used exactly (check all that apply) – Question only opens to those who check answers 1 & 2 in the previous question	<input type="checkbox"/> 1. Advice and support on access to local and international markets, including market research, facilitation of access to buyers and suppliers, and access to and support to participation in trade shows <input type="checkbox"/> 2. Tax <input type="checkbox"/> 3. Legal services <input type="checkbox"/> 4. Labor related services <input type="checkbox"/> 5. Human resource development (include staff training, and HR management training) <input type="checkbox"/> 6. Access to buyers/customers/suppliers (Business meetings) <input type="checkbox"/> 7. Advisory services on financial matters <input type="checkbox"/> 8. Labor negotiations and collective work agreements <input type="checkbox"/> 9. <u>Others</u> services not listed above _____ <input type="checkbox"/> 9. <u>Others</u> services not listed above _____
------	---	--

IV. Policy Issues that Matter to Your Organization

ID13	Government adopts policies and laws that are supposed to support businesses, but sometimes could be detrimental to business. EBMOs are expected to advocate for members interest and lobby government to change detrimental policies. Can you please identify at least one and up to 3 most important policies that you think your EBMO should advocate changing?	<input type="checkbox"/> 1. _____ <input type="checkbox"/> 2. _____ <input type="checkbox"/> 3. _____
------	---	---

V. Knowledge of and Satisfaction with Services Offered by EBMOs

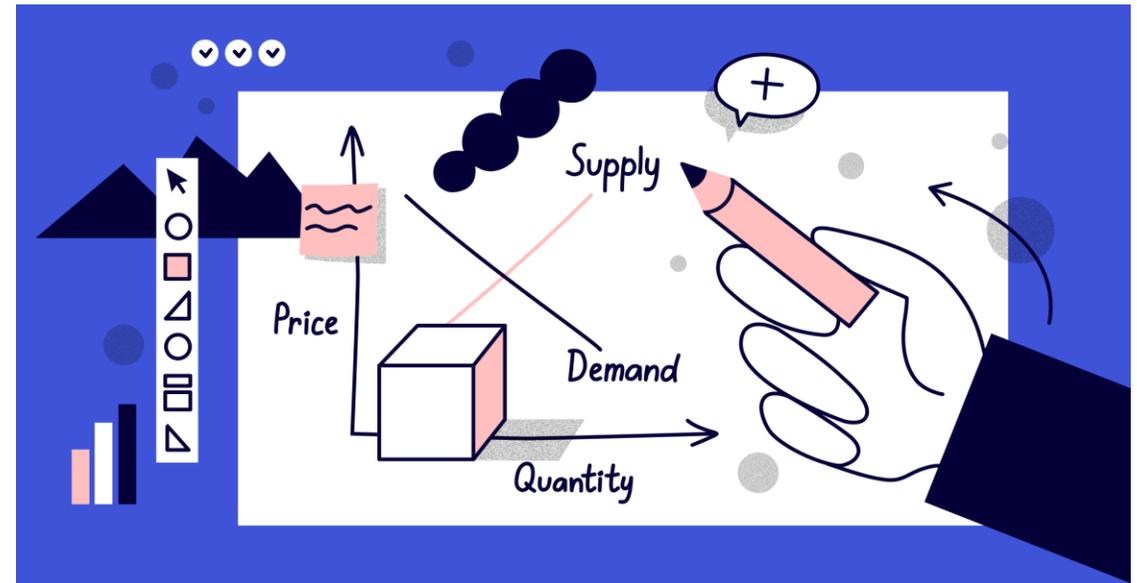
ID14	Which of the following statements is most representative of your opinion in relation to how your	<input type="checkbox"/> 1. The EBMO communicates regularly with members but provides too much information and details that is too much. <input type="checkbox"/> 2. The EBMO communicates regularly with members, provides just the right amount of information to members, and uses suitable communication channels for this purpose.
------	--	--

	EBMO communicates with you?	<input type="checkbox"/> 3. The EBMO does not communicate as regularly as it should with its members, and often only communicates announcements and EBMO news. I feel that I do not know very much about what is happening at the chamber. <input type="checkbox"/> 4. The EBMO does not communicate at all with its members and its communication tools are not appropriate. <input type="checkbox"/> 5. No answer/no opinion
ID15	How satisfied are you with the way your EBMO communicates with you and the quality of its communication?	<input type="checkbox"/> 1. Very satisfied <input type="checkbox"/> 2 Satisfied <input type="checkbox"/> 3. Unsatisfied <input type="checkbox"/> 4. Very unsatisfied <input type="checkbox"/> 5. No Answer/No opinion
ID16	Which of the following represents best your opinion regarding your EBMO understanding of your sector and type of business?	<input type="checkbox"/> 1. The EBMO has a very good and in-depth understanding of my sector and needs of the various <u>types</u> ad categories of companies within my sector. <input type="checkbox"/> 2. The EBMO has a <u>fairly general</u> understanding of my sector and needs of companies within it. <input type="checkbox"/> 3. The EBMO has very little knowledge of my sector and the needs of companies operating within. <input type="checkbox"/> 4. No answer/no opinion
ID17	How satisfied are you with the way your EBMO assesses your companies needs and engages you in identifying needs?	<input type="checkbox"/> 1. Very satisfied <input type="checkbox"/> 2 Satisfied <input type="checkbox"/> 3. Unsatisfied <input type="checkbox"/> 4. Very unsatisfied <input type="checkbox"/> 5. No Answer/No opinion
ID18	How satisfied are you with the advocacy, lobbying and policy influencing work?	<input type="checkbox"/> 1. Very satisfied <input type="checkbox"/> 2 Satisfied <input type="checkbox"/> 3. Unsatisfied <input type="checkbox"/> 4. Very unsatisfied <input type="checkbox"/> 5. No Answer/No opinion
ID19	How satisfied are you with your EBMO in general?	<input type="checkbox"/> 1. Very satisfied <input type="checkbox"/> 2 Satisfied <input type="checkbox"/> 3. Unsatisfied <input type="checkbox"/> 4. Very unsatisfied <input type="checkbox"/> 5. No Answer/No opinion

VI. Knowledge of and Satisfaction with Services Offered by the EBMO

2. Sonder le marché : analyse de l'offre et de la demande

- **Question : Comment pouvons-nous être pertinents et réussir notre offre de services grâce à l'orientation vers la demande ?**
- **Pour qui ?** Nos membres actuels ou les membres cibles potentiels ?
- **Besoins actuels ou besoins futurs anticipés ?**
- **Comment définir précisément ces besoins ?** Les méthodes.
- **Vos commentaires et vos expériences :**
10 minutes en plénière



EXPLORONS LES THÈMES DE CE COURS

1. Le rôle des OE : accent sur les politiques ou les services ?
2. Sonder le marché : analyse de l'offre et de la demande
- 3. Les ingrédients clés pour des services réussis**
4. Quels services ? Les services innovants et émergents : Quoi et comment ?
5. Durabilité des coûts, des prix et des services
6. Mandat légal, options de livraison et marketing mix
7. Suivi et évaluation



Pour commencer...

- D'après votre expérience, quels sont les ingrédients clés pour mettre en place des services performants ?



Ingrédients clés

- **1) Importance de la mesure des données telles que**
 - Recettes générées - brutes ou nettes ?
 - La satisfaction des membres ?
Comment la mesurer ? Net Promoter Score ?
 - Utilisation par les membres ?
 - Fréquence d'utilisation par les membres ?
 - Augmentation du nombre de membres.

Les critères spécifiques peuvent varier d'une OE à l'autre ou d'un pays à l'autre, mais ils sont couramment utilisés.





Ingrédients clés

2) L'image de marque et la réputation de l'OE

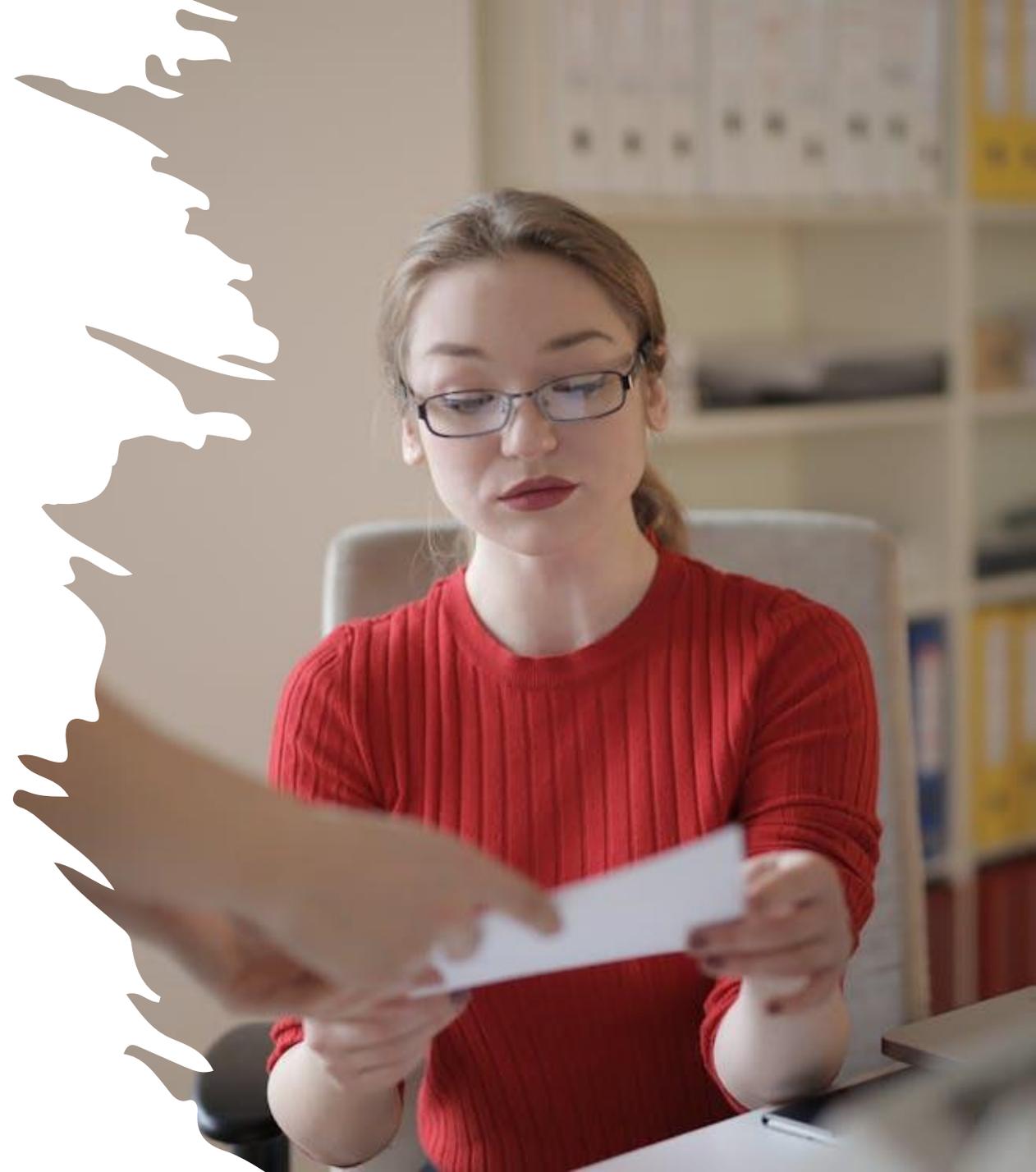
- Qualité
- Fiabilité et confidentialité
- Prix équitable (pas nécessairement le moins cher)
- Solutions à long terme
- Orientation du client

Ingrédients clés

3) Capacités et pratiques internes

- Compétence du personnel
- Attitudes du personnel
- Outils technologiques tels que l'accès à l'internet pour les membres, les assistants, les plates-formes de questions-réponses, l'apprentissage mixte
- Écosystèmes de collaboration
- Mise en réseau

Mais il n'y a pas de solution unique, et aucun facteur n'est une solution magique.



Ingrédients clés



4) Gestion générale - gestion des services en tant qu'"entreprise" :

- Gestion financière saine
- Marketing et promotion
- L'innovation
- Des politiques de ressources humaines motivantes pour le personnel de service
- Approche technologique solide

EXPLORONS LES THÈMES DE CE COURS

1. Le rôle des OE : accent sur les politiques ou les services ?
2. Sonder le marché : analyse de l'offre et de la demande
3. Les ingrédients clés pour des services réussis
- 4. Quels services ? Les services innovants et émergents : Quoi et comment ?**
5. Durabilité des coûts, des prix et des services
6. Mandat légal, options de livraison et marketing mix
7. Suivi et évaluation





Pour commencer...

Y a-t-il un exemple de service qui n'a pas abouti ? Pourquoi l'OE a-t-elle échoué dans ces circonstances spécifiques ?

Au contraire, pouvez-vous décrire un service particulièrement innovant qui a été récemment mis en place par les OE ?

De nombreux OE ont lentement cessé de fournir des services uniquement dans le domaine du travail pour couvrir un éventail plus large de domaines d'activité. Quels sont les domaines nouveaux ou émergents dans lesquels les OE pourraient avoir besoin d'investir ou de renforcer leurs propres capacités afin de répondre aux besoins et aux attentes des membres ?

Pour en revenir aux services traditionnels liés à l'emploi et aux ressources humaines, pouvez-vous fournir une liste complète (et une description) des services fournis par les OE ?

Défis actuels et innovations

- **Défis actuels :**

- Manque d'innovation ; gestion générique ; analyse inadéquate de la concurrence.
- Le contexte du marché, la technologie et les changements de subventions ne sont pas pris en compte.
- Négligence du personnel entraînant la perte d'un personnel précieux.
- Portée limitée des services de l'OE : Aucune concurrence n'est autorisée avec les membres.
- Les services ne sont pas de qualité suffisante.
- Problèmes liés aux stratégies de marketing : manque de concentration sur les niches et dispersion des efforts.
- L'analyse des concurrents est inadéquate et n'est pas assez large.

- **Services innovants et émergents :**

- Formation : Efforts pour rendre le contenu, l'offre, le lieu, le moment et le format de la formation plus conviviaux.
- Droit du travail : Approche plus intégrée avec des services allant au-delà du conseil.
- RH : L'accent est davantage mis sur les nouvelles tendances, par exemple Female Future (Afrique de l'Est).
- L'esprit d'entreprise : Un service clé pour les PME.
- Gestion générique : Gestion de projet réussie et subventions.
- Professionnel de la gestion générique (RH, finances, ventes).

Des exemples de réussite en Asie (SL, SIN, MAL, NZ) et certains en Afrique (UG, TA, CAM) et en Amérique latine (souvent en s'appuyant sur le passé de la Commission des droits de l'homme).

Quels services ? Les services innovants et émergents : Quoi et comment ?



DEBAT 1 : Dans votre pays : Quelles innovations et quels nouveaux services ?

Décrivez et échangez vos points de vue et vos expériences.

S'il n'y a pas d'innovation, pourquoi pensez-vous qu'il en soit ainsi ?

Qu'est-ce qui, à votre avis, est obsolète dans vos services OE ?



Chaque groupe dispose d'un maximum de 10 minutes pour la discussion et la présentation.



Tendances des services innovants et émergents

- **Principaux moteurs des nouvelles tendances :**
 - Nouvelles technologies
 - Attentes des clients
 - Dynamique du marché
 - Modification des caractéristiques des travailleurs
- **Principales tendances dans les services :**
 - Transformation numérique (IA, automatisation, accessibilité à distance)
 - Personnalisation et personnalisation (connaissances fondées sur des données)
 - Prestation de services à distance (équipes, vidéo, réalité augmentée)
 - Durabilité et responsabilité environnementale
 - Écosystèmes de services collaboratifs
 - Spécialisation
 - Maintenance proactive

Tendances spécifiques en matière de services :

Services de ressources humaines

- Paie et impôts
- Conformité réglementaire
- Gestion des prestations (et données)
- Recrutement et embauche
- Formation et développement
- Relations avec les salariés et relations industrielles (RI)
- Politique du lieu de travail
- Développement de carrière
- Gestion des données
- Sécurité et santé au travail (SST)
- Bien-être

Tendances dans les services de droit du travail

- Informations prêtes à l'emploi et personnalisées - à tout moment et en tout lieu - questions et réponses
- Soutien à la conformité / certification
- Services combinés : droit, RH, bien-être, sur place
- Règlements extrajudiciaires : arbitrage privé
- Importance de la non-discrimination et de l'ESG



Tendances des services de formation et de développement

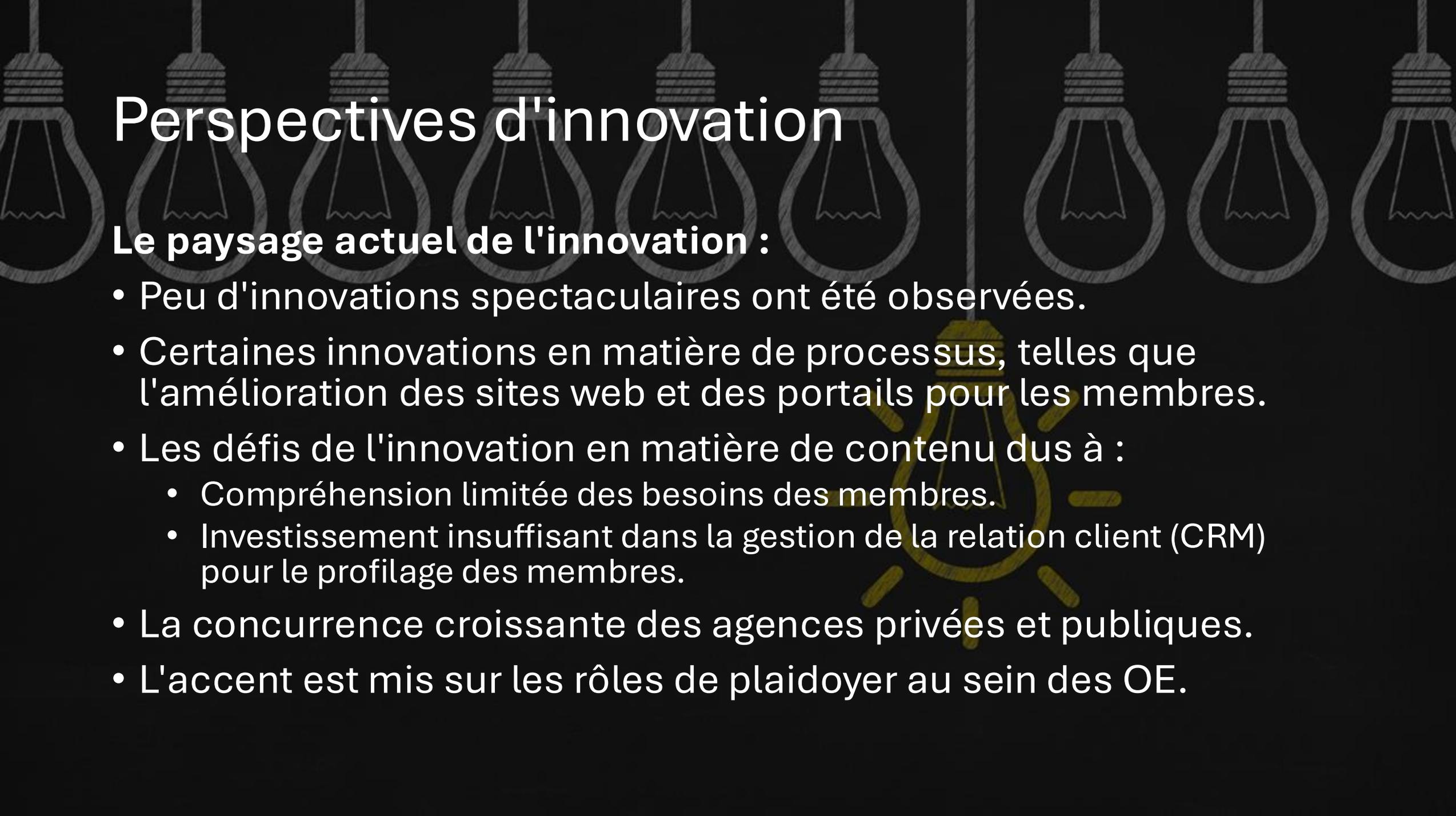
- LMS : Systèmes de gestion de l'apprentissage
- IA : Intelligence Artificielle
- AR : Réalité Augmentée
- Contenu généré par les utilisateurs
- Apprentissage à la demande ; personnalisé ; autodirigé
- Importance de l'inclusion et de la diversité
- Gamification

Tendances dans d'autres domaines de services

Exemples :

- OSH
- Événements
- Relations avec les salariés
- Administration des salaires
- Relations industrielles avec les syndicats ; règlement des différends

Perspectives d'innovation



Le paysage actuel de l'innovation :

- Peu d'innovations spectaculaires ont été observées.
- Certaines innovations en matière de processus, telles que l'amélioration des sites web et des portails pour les membres.
- Les défis de l'innovation en matière de contenu dus à :
 - Compréhension limitée des besoins des membres.
 - Investissement insuffisant dans la gestion de la relation client (CRM) pour le profilage des membres.
- La concurrence croissante des agences privées et publiques.
- L'accent est mis sur les rôles de plaidoyer au sein des OE.

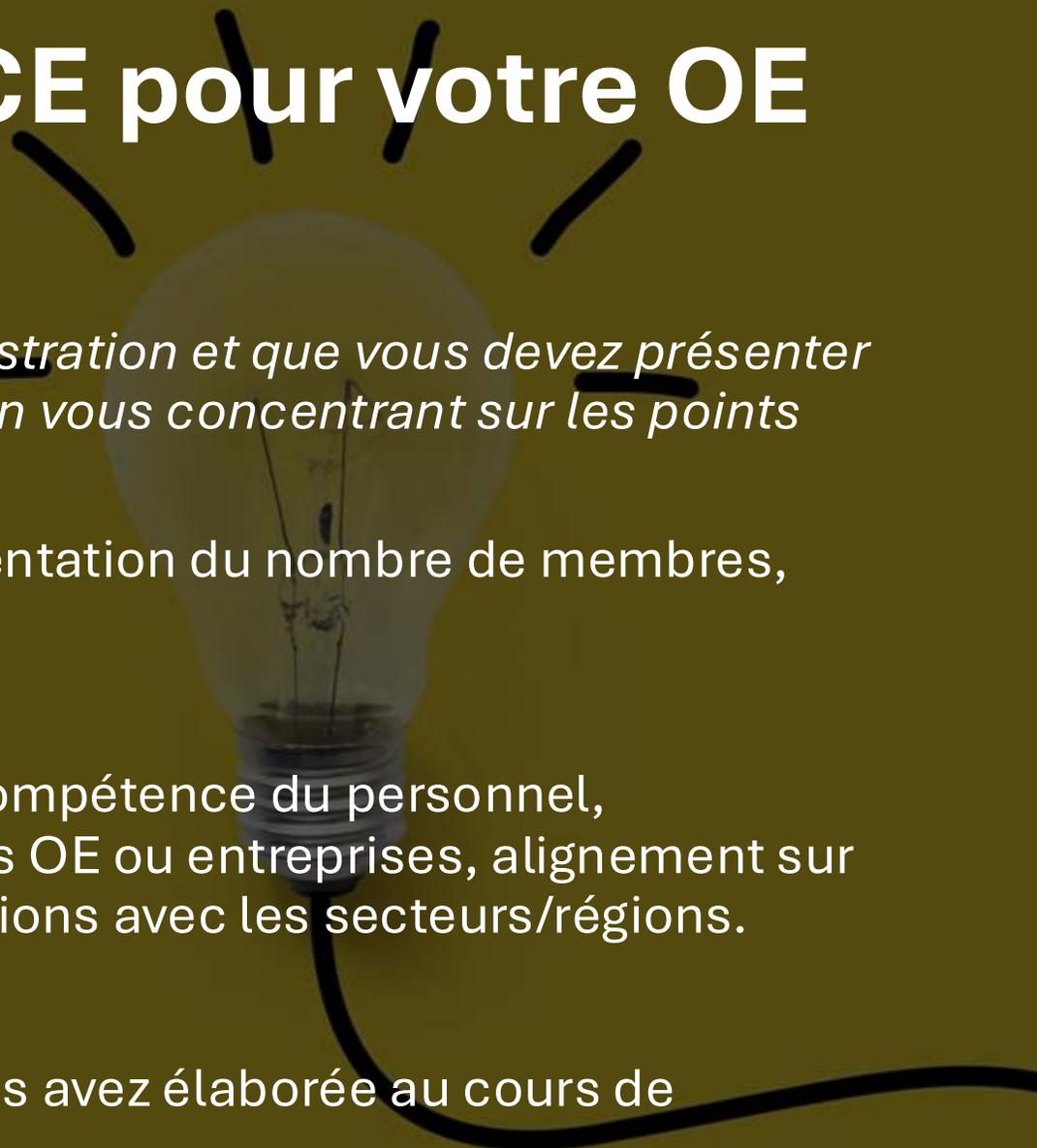


Développement de services émergents

Comment les nouveaux services apparaissent-ils ?

- Identification de nouveaux thèmes par l'analyse des besoins.
- Intégration des nouvelles technologies, notamment dans la formation.
- Approfondir et élargir les offres de services existantes.

QUEL NOUVEAU SERVICE pour votre OE ?



Imaginez que vous êtes devant le conseil d'administration et que vous devez présenter de manière convaincante votre nouveau service, en vous concentrant sur les points suivants :

- **Vos objectifs avec le service** : Recettes, augmentation du nombre de membres, visibilité, etc.
- **Votre groupe cible**
- **Vos contraintes** : Compétence commerciale, compétence du personnel, préférences des membres, concurrence d'autres OE ou entreprises, alignement sur les activités principales et la vision de l'OE, relations avec les secteurs/régions.

Préparez-vous à présenter la présentation que vous avez élaborée au cours de l'exercice de la semaine dernière !



EXPLORONS LES THÈMES DE CE COURS

1. Le rôle des OE : accent sur les politiques ou les services ?
2. Sonder le marché : analyse de l'offre et de la demande
3. Les ingrédients clés pour des services réussis
4. Quels services ? Les services innovants et émergents : Quoi et comment ?
- 5. Durabilité des coûts, des prix et des services**
6. Mandat légal, options de livraison et marketing mix
7. Suivi et évaluation

Durabilité des services

La prestation de services a un coût pour les organisations. Comment générer des revenus pour couvrir ces coûts ou éventuellement dégager un excédent ?

Plusieurs options sont possibles :

- Les membres paient :
 - a) Par service
 - b) Services inclus dans les cotisations
- Les autres paient :
 - a) Subventions ou aides publiques
 - b) Projets



Modèle 1 : les membres paient

- **Modèle 1a** : Les membres bénéficient gratuitement d'un nombre limité de services (les services généraux de base tels que l'information) et paient pour les autres.
- **Modèle 1b** : Tous les services sont inclus dans la cotisation.

Avantages et inconvénients ?





Modèle 2 : les autres paient

- **Modèle 2a :** Les services sont financés par des subventions accordées par le gouvernement ou des donateurs (appel d'offres ou non) ; pour les membres, les services sont gratuits.
- **Modèle 2b :** Les services sont payés par des projets financés par le gouvernement ou des donateurs avec des objectifs spécifiques, et les services dans le cadre de ce projet sont gratuits pour les membres.
- **Avantages :** Pas de pression sur les revenus, facile à planifier.
- **Inconvénients :** Dépendance, dérapage de la mission, domination par les agendas des autres, pression limitée du marché.

Stratégies de tarification

- **Prix compétitif** : la plupart des OE ont l'habitude de fixer un prix égal à celui des concurrents, voire inférieur, pensant que c'est le seul facteur de choix pour les clients.
- **Recouvrement des coûts**
Le prix doit couvrir les coûts de production et les coûts fixes. L'organisation calcule le coût de production du produit et fixe le prix en conséquence : prix de vente = coût de production.
- **Prix de revient majoré**
L'organisation calcule le coût de production du produit et ajoute un pourcentage (bénéfice) à ce prix pour obtenir le prix de vente.
- **Tarification basée sur la valeur**
Fixer le prix d'un service sur la base de la valeur perçue du service, sans tenir compte d'aucun autre facteur. // s'agit généralement de la forme de tarification la plus rentable, pour autant qu'une organisation d'employeurs puisse y parvenir.
- **Prix de la prime**
La tarification à la prime est liée à la tarification basée sur la valeur et consiste à maintenir le prix d'un service à un niveau artificiellement élevé afin d'encourager les acheteurs à le percevoir favorablement, en se fondant uniquement sur le prix.
- **"Tarification" forfaitaire**
Pour certains services spécifiques, comme la représentation des membres dans le cadre d'un mécanisme de règlement des litiges, certaines organisations proposent une sorte de "tarif forfaitaire", au lieu de facturer à la journée ou à l'heure.

Recettes-coûts-plus-values ?

- La prestation de services est-elle une "bonne" affaire et orientée vers les excédents ? Probablement oui, mais les données manquent et ne sont pas extrêmement concluantes. La plupart des OE ne disposent pas d'une vue d'ensemble distincte des coûts :
- Les coûts externes sont enregistrés (consultants, infrastructure, ...).
- Les coûts internes ne sont pas pris en compte (personnel, temps de gestion).
- En outre, il y a parfois des surprises sur le plan fiscal. Par conséquent, il n'y a pas de véritable évaluation coût-bénéfice. Le revenu/excédent brut (environ 50 %) est confondu avec l'excédent net.

PME et paiement des services

Question : Paradoxe des PME -
Besoins importants, pas de
fonds, pas d'accès

Solutions dans la plupart des OE
:

- Tenter d'obtenir des projets pour les PME.
- Diminuer les prix par le biais d'un financement croisé (à partir du projet ou des fonds généraux).
- Encourager l'épargne en vue d'investissements futurs.

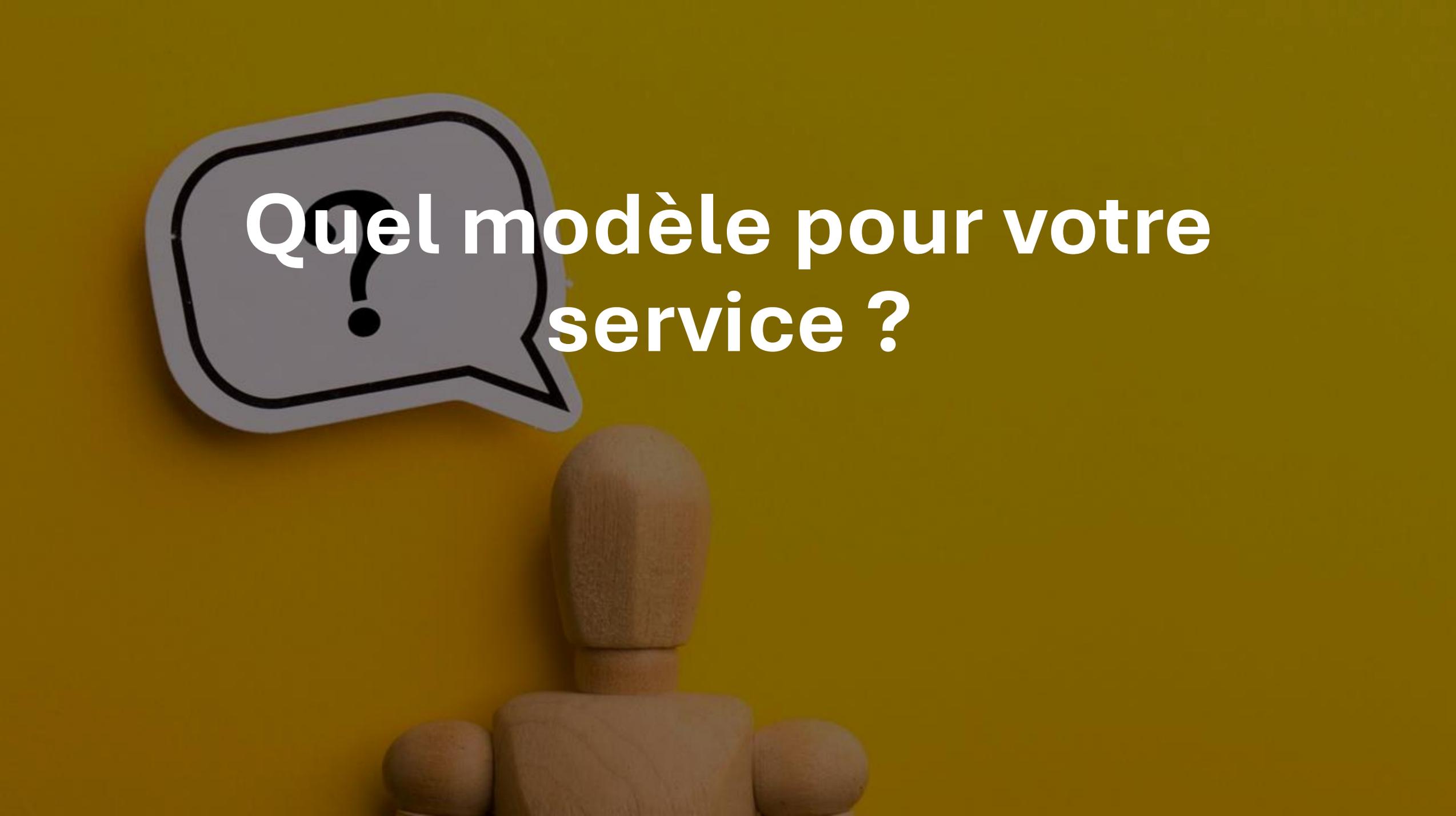


SME

Durabilité des projets et des services mis en place

Que faire lorsque le projet se termine, comment s'y préparer ?

- Créer des réserves.
- Informer les utilisateurs, le personnel et l'OE.
- L'élimination progressive est importante.
- Créer des "projets héréditaires" plus durables.



Quel modèle pour votre service ?

EXPLORONS LES THÈMES DE CE COURS

1. Le rôle des OE : accent sur les politiques ou les services ?
2. Sonder le marché : analyse de l'offre et de la demande
3. Les ingrédients clés pour des services réussis
4. Quels services ? Les services innovants et émergents : Quoi et comment ?
5. Durabilité des coûts, des prix et des services
- 6. Mandat légal, marketing mix et options de distribution**
7. Suivi et évaluation



Mandat légal

- *Avez-vous le mandat et le droit de vendre des services ?*
- *Quelles sont les conséquences juridiques et fiscales ?*



Marketing mix

- La stratégie de marketing mix est un ensemble d'actions dans certains domaines interdépendants qui peuvent influencer la décision du consommateur/membre d'acheter un service.
- Les décisions relatives au marketing mix concernent les 4 "P" : produit/service, promotion, lieu, prix.
- Votre organisation doit satisfaire à quatre exigences principales pour obtenir une stratégie de marketing mix efficace :
 - répondre aux besoins ;
 - créer des avantages concurrentiels ;
 - Disposer des ressources nécessaires ;
 - être coordonné



The 4 Ps of marketing



Product

How well your product or service satisfies a demand in the market



Price

How your pricing suits consumer needs, perceived value, and production costs



Place

Where your products are sold (and advertised) in relation to your target customers

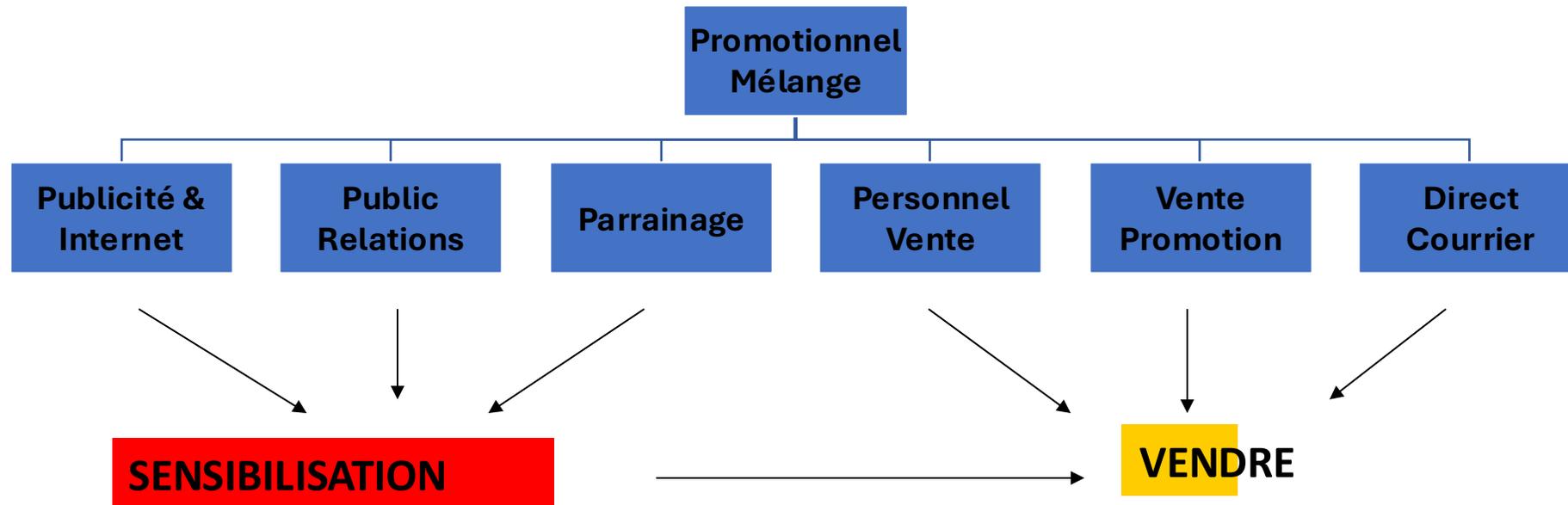


Promotion

How you raise awareness of your product, including advertising and PR outreach

Promotion

Pour atteindre ces objectifs, il existe plusieurs instruments de promotion ayant deux objectifs différents





Options de livraison

Distribution
directe

FOURNISSEUR DIRECT

L'OE fournit le service avec son propre personnel

PARTENARIAT

Le ME établit une alliance pour la fourniture de services

EXTERNALISATION

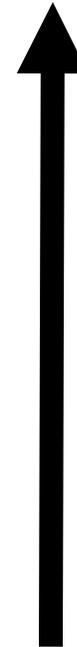
L'OE passe un contrat avec une entreprise pour qu'elle fournisse le service en son

Distribution
indirecte

nom. RÉFÉRENCE

L'OE met en relation ses membres avec les prestataires de services existants

Niveau
d'implication de
l'OE



EXPLORONS LES THÈMES DE CE COURS

1. Le rôle des OE : accent sur les politiques ou les services ?
2. Sonder le marché : analyse de l'offre et de la demande
3. Les ingrédients clés pour des services réussis
4. Quels services ? Les services innovants et émergents : Quoi et comment ?
5. Durabilité des coûts, des prix et des services
6. Mandat légal, marketing mix et options de distribution

7. Suivi et évaluation



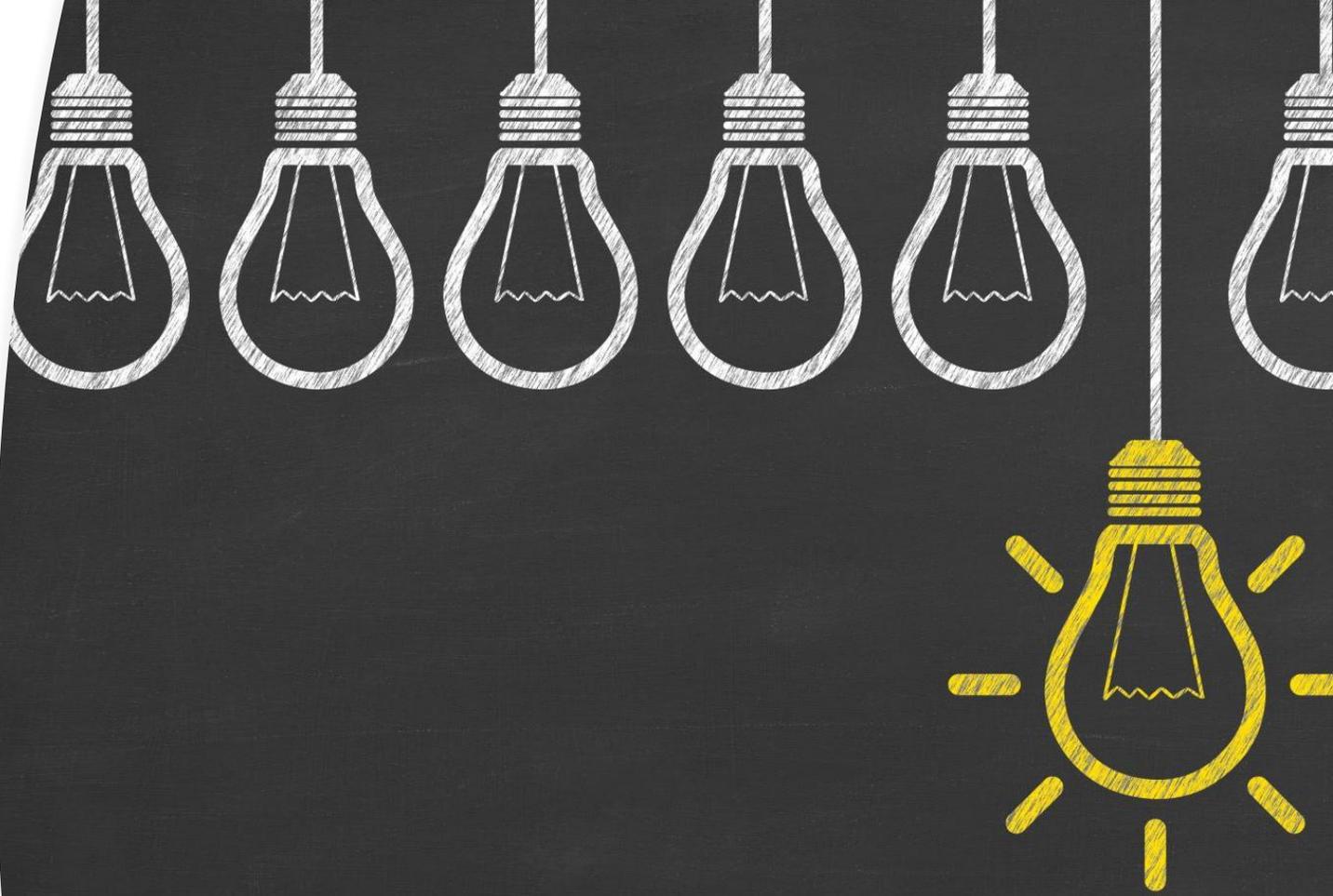
A blue ballpoint pen with a silver tip is positioned diagonally across the left side of the image. The background is a document with a bar chart consisting of several blue bars of varying heights. The right side of the image is a dark gradient with white text.

Évaluation et suivi

Outils de suivi et d'évaluation

Évaluation et suivi d'un nouveau service développé dans une organisation d'employeurs

- La mise en place d'un nouveau service au sein de l'organisation d'un employeur nécessite une évaluation et un suivi approfondis afin d'en assurer le succès et la pérennité. Ce processus implique des mesures **financières** et **organisationnelles** afin de fournir une compréhension complète de la performance et de l'impact du service.





Évaluation financière

- L'évaluation financière se concentre sur la compréhension de la santé financière et de la viabilité du service. Les paramètres clés à prendre en compte sont les suivants

1. Revenu total des services/revenu total :

- Ce ratio mesure la contribution du nouveau service au revenu global de l'organisation. Un ratio plus élevé indique une plus grande importance financière du service.



2. Revenu par service/revenu total des services :

- Cet indicateur décompose le revenu généré par chaque service en proportion du revenu total de tous les services, ce qui permet d'identifier les services les plus rentables.



3. Coût total des services/revenu total des services :

- Ce ratio évalue la rentabilité des services. Des ratios plus faibles indiquent une plus grande efficacité et une meilleure performance financière.





4. Coûts par service/coûts totaux des services :

- En examinant les coûts encourus pour chaque service par rapport aux coûts totaux, l'organisation peut identifier les services dont les coûts sont élevés et qui doivent être optimisés.

5. Total des recettes - Total des coûts = Excédent :

Le calcul de l'excédent permet de mesurer directement la rentabilité du service.



6. Excédent par service/excédent total des services :

- Cet indicateur évalue la contribution de chaque service à l'excédent global, en mettant en évidence les services les plus rentables et les moins rentables.



7. Excédent total des services/coûts totaux des services :

- Ce ratio indique le retour sur investissement (ROI) des services. Un ratio plus élevé indique une meilleure santé financière.





Suivi organisationnel

- Le suivi organisationnel consiste à évaluer l'impact du service sur les activités de l'organisation et sur ses membres. Les indicateurs clés sont les suivants :

1. Nombre d'utilisateurs :

- Le suivi du nombre total d'utilisateurs permet de comprendre la portée et l'adoption du service.

Nombre d'utilisateurs/Nombre total de membres :

- Ce ratio donne une idée de la pénétration du service parmi les membres de l'organisation.



2. Évaluer la satisfaction du service au moyen d'enquêtes qualitatives :

- La réalisation d'enquêtes permet à l'organisation de recueillir des informations sur la satisfaction des utilisateurs, d'identifier les domaines à améliorer et d'évaluer la qualité globale du service.



3. Fréquence/répétition des achats par utilisateur :

- Le suivi de la fréquence d'achat du service par les utilisateurs peut indiquer sa valeur perçue et la dépendance de l'utilisateur.





4. Utilisateurs par service :

- L'identification du nombre d'utilisateurs de chaque service permet de comprendre la popularité et la pertinence de chaque offre.



5. Pourcentage d'utilisateurs membres et non membres :

- Cet indicateur montre la répartition des utilisateurs du service entre les membres et les non-membres, ce qui permet d'évaluer l'attrait du service au-delà de la base des membres.

6. Pourcentage d'utilisateurs devenus membres (si l'OE fournit des services à des non-membres) :

- Le suivi des taux de conversion des non-membres en membres grâce au service peut mettre en évidence son efficacité pour attirer de nouveaux membres.





Mise en œuvre et analyse

- Une évaluation et un suivi efficaces impliquent une collecte systématique de données, une analyse approfondie, des rapports et des examens réguliers afin de s'assurer que le nouveau service atteint ses objectifs.

1. Collecte des données

- L'enregistrement précis et régulier des transactions financières et des données relatives aux utilisateurs est crucial. Élaborer des enquêtes complètes comportant des questions quantitatives et qualitatives afin de connaître la satisfaction, les besoins et les préférences des utilisateurs.
- Utiliser des outils tels que

Google Forms/Qualtrics : Pour créer des enquêtes et recueillir efficacement les commentaires des utilisateurs.

CRM : Un système de gestion de la relation client centralise les données relatives aux clients, ce qui permet aux entreprises de suivre les interactions, de segmenter les utilisateurs en fonction de leur comportement et de leurs caractéristiques démographiques, et de personnaliser la communication. Il facilite le suivi des ventes, l'analyse de l'engagement des utilisateurs et l'amélioration du service à la clientèle en fournissant des informations détaillées sur les besoins et les préférences des clients.



2. Analyse des données

- Utiliser des ratios financiers pour évaluer la rentabilité, la profitabilité et la santé financière globale. Analyser les schémas d'utilisation, la fréquence et la répétition pour comprendre l'engagement des utilisateurs, segmenter les utilisateurs en fonction de leur comportement et de leurs caractéristiques démographiques afin d'apporter des améliorations ciblées.
- Utiliser des outils tels que

CRM : Un système CRM (Customer Relationship Management) centralise les données des clients, ce qui permet une analyse et une collecte efficaces des données. Il permet de suivre les interactions, de segmenter les utilisateurs et de fournir des informations sur le comportement des clients et les indicateurs financiers. Cela permet d'améliorer l'engagement des clients, d'optimiser l'affectation des ressources et de soutenir les efforts de marketing ciblés.



CRM

3. Rapport et révision

- Produire des rapports mensuels et trimestriels pour suivre les indicateurs financiers et organisationnels, en utilisant des aides visuelles pour plus de clarté. Organiser des réunions d'examen régulières avec les parties prenantes pour discuter des résultats, mettre en œuvre des ajustements et affiner le service. Mettre continuellement à jour le service sur la base du retour d'information des utilisateurs et des mesures de performance, en encourageant l'innovation et la flexibilité pour s'adapter à l'évolution des besoins.
- Utiliser des outils tels que

Microsoft Power BI : crée des tableaux de bord interactifs pour le suivi des indicateurs financiers et organisationnels.

