

Copyright © Organisation internationale du Travail et Organisation internationale des Employeurs 2019

Première édition 2019

Les publications du Bureau international du Travail jouissent de la protection du droit d'auteur en vertu du protocole n° 2, annexe à la Convention universelle pour la protection du droit d'auteur. Toutefois, de courts passages pourront être reproduits sans autorisation, à la condition que leur source soit dûment mentionnée. Toute demande d'autorisation de reproduction ou de traduction devra être envoyée à Publications du BIT (Droits et licences), Bureau international du Travail, CH-1211 Genève 22, Suisse, ou par courriel à rights@ilo.org. Le Bureau international du Travail et l'Organisation internationale des Employeurs accueillent favorablement ces demandes.

Bibliothèques, institutions et autres utilisateurs enregistrés auprès d'un organisme de gestion des droits de reproduction ne peuvent faire des copies qu'en accord avec les conditions et droits qui leur ont été octroyés. Consultez le site www.ifrro.org afin de trouver l'organisme responsable de la gestion des droits de reproduction dans votre pays.

Un monde des affaires en évolution, Bureau international du Travail et Organisation internationale des Employeurs – Genève : BIT et OIE, 2019

ISBN 978-92-2-133475-0 (web pdf)

ISBN 978-92-2-134043-0 (print)

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

Les articles, études et autres textes signés n'engagent que leurs auteurs, et leur publication ne signifie pas que le Bureau international du Travail souscrit aux opinions qui y sont exprimées.

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

Pour toute information sur les publications et les produits numériques du Bureau international du Travail, consultez notre site Web www.ilo.org/publns.

Pour toute information sur les publications et les produits numériques de l'Organisation Internationale des Employeurs, consultez le site web : www.ioe-emp.org/fr

PRÉFACE

L'avenir du travail et de l'entreprise peut paraître une notion abstraite; or, le rythme effréné des changements actuels nous impose de nous interroger sur cet avenir.

L'innovation technologique – sous-tendue par l'intégration en cours des économies mondiales – entraîne des bouleversements sans précédent pour l'emploi, les entreprises et les marchés. L'évolution démographique, ainsi que les effets des changements climatiques et la nécessité d'un développement plus durable, sont d'autres facteurs qui exercent, eux aussi, une influence croissante. Les compétences nécessaires, dans ce contexte inédit, font souvent défaut là où elles sont le plus cruellement nécessaires. La question de savoir comment affronter l'avenir et saisir les occasions qu'il nous offre préoccupe les citoyens, les entreprises, les institutions, les gouvernements et des sociétés entières.

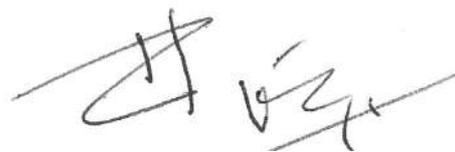
Le présent rapport analyse cinq grandes tendances qui font sentir leurs effets sur le monde de l'entreprise et sur le lieu de travail, ainsi que leurs répercussions sur les entreprises en termes de stratégies, de modèles commerciaux, d'activités et de besoins de main-d'œuvre. Nous présentons ici notre analyse, étayée par les points de vue de dirigeants de 500 entreprises du monde entier, afin de fournir une ressource utile, à l'intention essentiellement des organisations d'employeurs et d'entreprises, mais aussi des responsables politiques et des autres acteurs désireux de mieux comprendre les défis que ces tendances mondiales lancent aux entreprises.

Notre principal objectif est d'aider les organisations d'employeurs et d'entreprises à identifier les ouvertures stratégiques que ces changements font émerger, et à définir les mesures prioritaires qui permettront, par l'adaptation et l'innovation, d'orienter les transformations en cours. Le Bureau des activités pour les employeurs (ACT/EMP) du Bureau international du Travail (BIT) et l'Organisation internationale des Employeurs (OIE) ont uni leurs efforts pour compiler ces conclusions et ces recommandations, fruit d'un travail de recherche rigoureux et d'ampleur mondiale, sous la forme de ce rapport, premier du genre, consacré à l'avenir des organisations d'employeurs et d'entreprises dans un monde en mutation rapide.

Les entreprises doivent demeurer confiantes dans les possibilités que leur offre le fait de s'associer, sous l'égide d'organisations d'employeurs et d'entreprises capables de leur offrir la combinaison idéale de représentation et de services. Alors que l'OIT célèbre cette année son centenaire – tandis que l'OIE s'apprête à commémorer le sien en 2020 –, nous espérons que ce rapport stimulera les débats stratégiques entre organisations d'employeurs sur leur rôle futur et sur la meilleure manière pour elles de s'adapter et d'innover afin de servir au mieux leurs membres et l'ensemble de la société.



Deborah France-Massin
Directrice
Bureau des activités pour les em-
ployeurs
Bureau international du Travail



Roberto Suárez Santos
Secrétaire général
Organisation internationale des
Employeurs

REMERCIEMENTS

Le présent document doit beaucoup à toutes les personnes qui ont participé à l'enquête et aux entretiens avec les parties prenantes.

Nous sommes redevables à Deborah France-Massin, directrice du Bureau des activités pour les employeurs (ACT/EMP) du BIT ainsi qu'à Roberto Suárez Santos, secrétaire général de l'Organisation internationale des Employeurs (OIE), pour leurs orientations stratégiques, leur soutien et leurs conseils tout au long du travail de recherche.

L'équipe de recherche était formée de Sanchir Tugschimeg, conseillère principale d'ACT/EMP-BIT, Alessandra Assenza, conseillère principale de l'OIE et de Akustina Morni, conseillère de l'OIE, qui a géré le projet de recherche et fourni un appui continu sur le plan technique comme sur celui du contenu.

Nous adressons des remerciements tout particuliers à Oxford Economics pour le travail de conception, de réalisation et d'analyse de l'enquête auprès des dirigeants d'entreprise.

Nous sommes reconnaissants à tous les collègues d'ACT/EMP-BIT qui ont fourni un appui précieux tout au long du travail de recherche: que Rafael Gijon, Adam Greene, Jae-Hee Chang, Gary Rynhart, Jose Luis Viveros Añorve, Magdalena Bober, Ravi Peiris, Paolo Salvai et Eric Oechslin soient remerciés ici pour leur contribution, leurs commentaires et leurs critiques. Merci à Natascha Bègue et à Pierre Moulet pour leur soutien administratif, ainsi qu'à Sandro Pettineo, du Centre international de formation de l'OIT, pour sa contribution.

La rédaction du rapport a été confiée à Claudia Pompa, consultante. Afin de préparer le rapport général, Claudia Pompa a d'abord rédigé une série de rapports de référence sur les tendances qui orientent l'avenir des entreprises et du travail, réalisé des entretiens avec des parties prenantes et préparé des études de cas. Elle a intégré les conclusions de l'enquête dans le rapport général et incorporé les commentaires des personnes consultées. Nous remercions vivement Travis Burke, Julia Midland et Kelly Mevia-Teevan, pour leur précieuse contribution aux rapports de référence et aux études de cas.

Nous exprimons aussi une reconnaissance toute particulière à Miguel Benavides de la Vega, qui s'est chargé de préparer la liste des mesures recommandées.

L'équipe de recherche souhaite dire sa gratitude à Bernd Brandl (Université de Durham), Phil O'Reilly (Business at OECD), Arnout De Koster (Programme de coopération des employeurs des Pays-Bas), Tanya Cohen (Business Unit, Afrique du Sud), Stephen Yee (Fédération nationale des employeurs de Singapour), Veronica Melian (Deloitte) et Michael Sauerzapf (Shell), pour leur précieux travail de relecture d'une version préliminaire du rapport.

Les entretiens avec les parties prenantes ont été essentiels pour rédiger les études de cas. Nous remercions Felipe Puig, Khalifa Khamis Mattar, Henrik Munthe, Jacqueline Mugo, Mary Nyaga, Sino Moabalobelo, Carolina Valente, Fatima Durango, Guilherme Goncalves, Julian Caligiuri, Sabina Dross et Kanishka Weerasinghe.

Nous remercions Maria Angeles Palmi Reig (ACT/EMP-BIT), Chantal Dufresne (ACT/EMP-BIT), Valérie Gugl (OIE), Robert Marinkovic (OIE) et Jean Milligan (OIE) pour leur contribution aux activités de traduction, production et de communication du rapport.

Enfin, nous remercions Laurence Blair, qui a révisé le texte du rapport en anglais, et PEAK Sourcing pour le graphisme et la mise en pages.

AU SUJET D'ACT/EMP

Le Bureau des activités pour les employeurs (ACT/EMP) est l'unité spécialisée du Bureau international du Travail chargée d'entretenir des relations étroites et directes avec les organisations d'employeurs. Celles-ci défendent les intérêts collectifs des employeurs aux échelons national et régional. ACT/EMP aide les organisations d'employeurs à renforcer leur gestion, leurs services et leur capacité de plaider au service des besoins de leurs membres.

AU SUJET DE L'OIE

L'Organisation internationale des Employeurs constitue le plus vaste réseau mondial du secteur privé, avec plus de 150 organisations d'employeurs affiliées et plus de 50 millions d'entreprises représentées. Depuis près de cent ans, grâce à son expertise, à son travail de promotion et à son influence sans égal, l'OIE est reconnue à l'échelle internationale comme la voix, puissante et équilibrée, de l'entreprise dans les débats sur la politique sociale et de l'emploi au sein de l'OIT – auprès de laquelle l'OIE est la seule représentante de l'entreprise – ainsi que dans l'ensemble du système des Nations Unies, comme auprès du G20 et d'autres instances plus récentes.

TABLE DES MATIÈRES

Préface	iii
Remerciements	v
Table des matières	vii
Liste des tableaux, figures et encadrés	viii
Sigles et abréviations	xi
Résumé analytique	xiii
Introduction	1
1. Méthodologie	3
2. L'innovation technologique est le facteur qui exerce l'impact le plus fort sur les entreprises	7
2.1 Les données du problème	8
2.2 Les conséquences pour les entreprises	9
2.3 L'automatisation transforme le visage des entreprises	13
2.4 Opportunités et obstacles pour les organisations d'employeurs	19
3. L'évolution de l'intégration économique mondiale amène des opportunités et des difficultés nouvelles	23
3.1 Les données du problème	24
3.2 Les conséquences pour les entreprises	24
3.3 Opportunités et obstacles pour les organisations d'employeurs	28
4. L'évolution démographique et la relève générationnelle modifient la composition de la main-d'œuvre	31
4.1 Les données du problème	32
4.2 Les conséquences pour les entreprises	34
4.3 Opportunités et obstacles pour les organisations d'employeurs	38
5. La durabilité, impératif absolu	43
5.1 Les données du problème	44
5.2 Les conséquences pour les entreprises	45
5.3 Opportunités et obstacles pour les organisations d'employeurs	49
6. Les compétences, monnaie d'échange du lieu de travail moderne	51
6.1 Les données du problème	52
6.2 Les conséquences pour les entreprises	53
6.3 Opportunités et obstacles pour les organisations d'employeurs	58
7. L'évolution des rôles des organisations d'employeurs	61
8. Conclusions	69
Liste de mesures recommandées	72
ANNEXE I	81
Les entreprises en pleine croissance	82
Les «adapteurs»	88

LISTE

DES TABLEAUX, FIGURES ET ENCADRÉS

Tableau 1.1 Répartition par région des participants à l'enquête	5
Figure 1.1 Répartition des participants à l'enquête par nombre d'employés et par secteur d'activité	5
Figure 2.1 Dans la liste ci-dessous de conséquences de l'innovation technologique sur l'activité entrepreneuriale, indiquez les effets de chacune d'entre elles sur votre entreprise	9
Encadré 2.1 Le nouveau visage du travail	11
Figure 2.2 Impact de l'automatisation par région	14
Tableau 2.1 Les pays présentant le plus fort potentiel d'automatisation	14
Encadré 2.2 Automatiser, mais pas seulement	16
Figure 2.3 Indiquez l'efficacité qu'auraient selon vous les diverses initiatives externes énumérées ci-dessous pour améliorer le climat des affaires	17
Encadré 2.3 L'innovation technologique dans l'agriculture	18
Encadré 2.4 Le défi de l'économie informelle	19
Encadré 2.5 Étude de cas – PROGRETEC	21
Figure 3.1 Dans la liste ci-dessous de conséquences de l'intégration économique mondiale sur l'activité entrepreneuriale, indiquez les effets que chacune d'entre elle exerce sur votre entreprise	25
Encadré 3.1 Les arguments en faveur de l'intégration contre le populisme et le protectionnisme	27
Encadré 3.2 Étude de cas – Les orientations stratégiques de BUSA	29
Encadré 4.1 L'essor démographique de l'Afrique	33
Figure 4.1 Dans la liste ci-dessous de conséquences des changements démographiques et générationnels sur l'activité entrepreneuriale, indiquez les effets que chacune d'entre elle exerce sur votre entreprise	35
Figure 4.2 Proportion de la population âgée de 60 ans et plus en 2015 et en 2050	36
Encadré 4.2 La «génération Y» et son influence sur le monde du travail	37
Encadré 4.3 Étude de cas – Encourager l'adhésion des jeunes	39
Encadré 4.4 Étude de cas – Le programme «Female Future»	40
Figure 5.1 Indiquez l'ampleur, pour votre activité, des diverses conséquences citées ci-dessous que les questions de durabilité peuvent avoir pour les activités commerciales	45
Encadré 5.1 Encourager une gestion responsable des entreprises	47
Encadré 5.2 Les entreprises et les objectifs de développement durable (ODD)	48
Encadré 5.3 Promouvoir le rôle des entreprises au service des ODD	50
Encadré 5.4 Étude de cas – Smart Dubai	50

Figure 6.1 Indiquez si votre entreprise cherche aujourd'hui à recruter des travailleurs avec des compétences tout à fait différentes par rapport à la situation d'il y a trois ans.	53
Figure 6.2 Indiquez l'efficacité potentielle, selon vous, des initiatives externes énumérées ci-dessous pour aider votre entreprise à recruter des travailleurs dotés des compétences dont vous avez besoin.	55
Figure 6.3 Indiquez l'efficacité potentielle, selon vous, des initiatives externes énumérées ci-dessous pour aider votre entreprise à recruter des travailleurs dotés des compétences dont vous avez besoin.	56
Encadré 6.1 Étude de cas – SAPPHERE	57
Encadré 6.2 Étude de cas – «Formation et qualifications pour l'industrie 4.0: gérer le changement de manière optimale»	59
Figure 7.1 Taux de syndicalisation au sein de l'OCDE	62
Figure 7.2 Taux d'affiliation aux organisations d'employeurs dans l'OCDE (en pourcentage des entreprises)	62
Figure 7.3 Êtes-vous actuellement membre d'une organisation d'employeurs ou d'entreprises?	63
Figure 7.4 Adhéreriez-vous à une organisation d'employeurs ou d'entreprises si elle jouait un rôle plus actif pour aider les entreprises à réagir aux défis des tendances mondiales?	63
Figure 7.5 Quelle importance revêtent les groupes suivants pour soutenir les efforts accomplis par votre entreprise pour réagir aux tendances commerciales?	65
Figure 7.6 Indiquez dans quelle mesure vous approuvez ou désapprouvez les affirmations suivantes concernant l'aide que votre entreprise pourrait recevoir d'autres organisations pour l'aider à réagir aux tendances mondiales.	66
Figure A.1 Dans quel pays vous trouvez-vous?	83
Figure A.2 Répartition par branche d'activité et par nombre d'employés	84
Figure A.3 Dans la liste ci-dessous de conséquences de l'innovation technologique sur l'activité entrepreneuriale, indiquez les effets de chacune d'entre elles sur votre entreprise.	85
Figure A.4 Dans la liste ci-dessous de conséquences de l'intégration économique mondiale sur l'activité entrepreneuriale, indiquez les effets que chacune d'entre elle exerce sur votre entreprise.	86
Figure A.5 Dans la liste ci-dessous de conséquences des changements démographiques et générationnels sur l'activité entrepreneuriale, indiquez les effets que chacune d'entre elle exerce sur votre entreprise.	87
Figure A.6 Dans quel pays vous trouvez-vous?	88
Figure A.7 Répartition par branche d'activité et par nombre d'employés	89
Tableau A.1 Nouveaux marchés et modèles commerciaux	90
Tableau A.2 Modèle opérationnel, organisation et méthodes de travail	90
Tableau A.3 Optimiser le capital humain	90

ACT/EMP	Bureau des activités pour les employeurs de l'Organisation internationale du Travail
ASEAN	Association des nations de l'Asie du Sud-Est
BIT	Bureau international du Travail
BRICS	Brésil, Russie, Inde, Chine et Afrique du Sud
BUSA	Employeurs unis d'Afrique du Sud
CAF	Banque de développement de l'Amérique latine
CEPALC	Commission économique des Nations Unies pour l'Amérique latine et les Caraïbes
CME	Confédération mondiale de l'emploi
CNCS	Chambre nationale de commerce et de services d'Uruguay
CNI	Confédération nationale de l'industrie (Brésil)
CNUCED	Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement
CONAJE	Confédération nationale de jeunes entrepreneurs (Brésil)
COPARMEX	Confédération patronale de la République mexicaine
EAU	Émirats arabes unis
FEM	Forum économique mondial
FIJE	Fédération ibéro-américaine de jeunes entrepreneurs
FKE	Fédération des employeurs du Kenya
FMI	Fonds monétaire international
GSMA	Global System for Mobile Communications
IA	Intelligence artificielle
IED	Investissement étranger direct
NEDLAC	Conseil national de développement économique et de la main-d'œuvre
NHO	Confédération des entreprises norvégiennes
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
ODD	Objectifs de développement durable
OIE	Organisation internationale des Employeurs
OIT	Organisation internationale du Travail
PME	Petites et moyennes entreprises
SAPPHIRE	Agence de la SNEF pour les pratiques productives, les ressources humaines et les relations professionnelles
SNEF	Fédération nationale des employeurs de Singapour
TIC	Technologies de l'information et de la communication



Cinq tendances mondiales façonnent le mode de fonctionnement des entreprises dans le monde. L'innovation technologique, l'intégration économique mondiale, les changements démographiques et générationnels, le changement climatique et la durabilité, ainsi que la pénurie mondiale de main-d'œuvre qualifiée ont des répercussions sur les entreprises quels que soient leur taille, leur secteur ou leur lieu d'activité, avec des conséquences importantes pour les organisations d'employeurs et d'entreprises qui les représentent et leur fournissent des services. Alors que le rythme de ces changements s'accélère, les décideurs politiques, les entreprises et les organisations d'employeurs se doivent d'innover, de s'adapter et gagner en flexibilité afin de saisir les opportunités qui s'offrent et de demeurer pertinents dans un environnement économique en constante évolution.

Le Bureau des activités pour les employeurs (ACT/EMP) de l'OIT et l'Organisation internationale des Employeurs (OIE) se sont associés pour effectuer un travail de recherche sur ces tendances, leurs répercussions sur les entreprises et les conséquences pour les organisations d'employeurs et d'entreprises. L'étude a comporté un examen de nombreuses publications en plusieurs langues, une enquête quantitative auprès de 500 dirigeants d'entreprise, une série d'études de cas reflétant les meilleures pratiques et des entretiens semi-directifs avec de hauts représentants d'organisations d'employeurs et d'entreprises, d'universitaires et de spécialistes d'ACT/EMP-OIT.



Les répercussions de ces cinq tendances mondiales soulignent la nécessité, pour les entreprises comme pour les décideurs politiques, non seulement de suivre l'évolution, mais aussi d'anticiper les problèmes, tendances et scénarios à venir.

L'innovation technologique – y compris l'automatisation et la numérisation – modifie la manière d'agir et les lieux d'activité des entreprises, ainsi que leurs besoins en main-d'œuvre et en compétences. Cinquante-six pour cent des personnes consultées affirment que l'innovation technologique est la tendance mondiale qui exerce, à l'échelle globale, les conséquences les plus importantes sur les entreprises. La technologie facilite l'accès à de nouveaux marchés, ouvre des opportunités pour de nouveaux modèles d'entreprises numériques, accélère le développement de nouveaux produits et services, offre de nouvelles façons de travailler (telles que les équipes internationales virtuelles et le travail à distance) et développe les réseaux numériques de fournisseurs et d'entreprises partenaires. Soixante-seize pour cent des entreprises ayant participé à l'enquête reconnaissent que l'innovation technologique leur ouvre un accès à de nouveaux marchés. En Amérique du Nord, 72 pour cent des participants à l'étude signalent que l'innovation technologique a eu un impact important dans la création de nouveaux modèles d'entreprises numériques.

Malgré de récents revers, l'économie mondiale s'est véritablement mondialisée, avec un profil en rapide évolution. Les économies émergentes – autrefois à la périphérie des chaînes de valeur mondiales, principalement comme fournisseurs de biens à bas coûts, de ressources naturelles non transformées ou de simples services – deviennent des pôles d'attraction pour les capitaux, l'innovation et le talent. L'intégration économique mondiale renforce l'harmonisation d'une gouvernance d'entreprise mondiale et d'un environnement fiscal/réglementaire et commercial, avec des effets considérables sur les entreprises, qui sont 40 pour cent à déclarer que cette harmonisation croissante entraîne, pour elle, des répercussions importantes. En même temps, les entreprises sont de plus en plus exposées à l'économie mondiale et l'incertitude politique est l'un des principaux facteurs qui influence leurs décisions: 37 pour cent des dirigeants relèvent que l'exposition croissante à l'incertitude économique et politique mondiales constitue une tendance importante.

L'évolution démographique bouleverse le milieu de travail. Une main-d'œuvre multigénérationnelle – composée d'enfants du baby boom, de la génération X et de la génération Y – englobe des attentes professionnelles diverses. La population active est de plus en plus diversifiée et inclusive; le changement le plus significatif, cependant, est sans doute la participation des femmes, présentes aujourd'hui sur le marché de l'emploi à des niveaux sans précédent. La gestion d'une main-d'œuvre composée d'une palette d'âges étendue est, pour les entreprises, un facteur de préoccupation. Dans certaines régions, comme dans les économies de l'OCDE et de l'ASEAN, le déclin de la population active devrait conduire à repenser les notions traditionnelles de travail, de retraite et d'épargne. Dans d'autres parties du monde – comme l'Afrique subsaharienne et l'Amérique latine –, le débat se concentre sur la meilleure manière de tirer parti du dividende démographique et de ses fruits économiques potentiels, tout en gérant les pressions qui s'exercent sur les marchés du travail et sur la société.

Les entreprises subissent une pression croissante pour devenir durables, au regard de trois critères essentiels (triple bilan): la durabilité financière, l'impact social et l'impact environnemental. Les risques environnementaux exacerbent la vulnérabilité des entreprises et des personnes partout dans le monde. Cependant, l'exposition accrue à ces risques s'accompagne d'efforts d'innovation liée aux matériaux et sources d'énergie plus durables. La pression qui s'exerce en faveur d'environnements de travail plus respectueux des critères de durabilité, de valeurs d'entreprise et d'une conduite responsable des entreprises est le fait des travailleurs, des consommateurs, mais aussi des politiques gouvernementales, offrant des opportunités et des primes aux entreprises qui s'adaptent rapidement.

La difficulté de trouver, d'embaucher et de retenir des travailleurs qualifiés se fait sentir quel que soit le pays, le secteur ou la catégorie salariale. L'évolution des connaissances, de l'éducation et de la formation fait souvent que les employés dont les compétences correspondent le mieux au profil recherché ne se trouvent pas là où se situent les emplois. Le manque de compétences pertinentes dans le monde du travail provoque déjà des problèmes, même pour des postes de niveau débutant. Dans toutes les régions, des dirigeants d'entreprise s'inquiètent de la difficulté croissante d'embaucher des personnes ayant les compétences requises. Quarante pour cent des employeurs évoquent le manque de compétences comme principale raison des vacances de poste de niveau débutant et 60 pour cent affirment que les nouveaux diplômés ne sont pas suffisamment préparés au travail actuel. La majorité des dirigeants estime que l'adéquation des programmes d'études aux besoins de l'économie pourrait fournir les employés qualifiés dont ils ont besoin. Ils souhaitent par ailleurs que les entreprises jouent un rôle actif dans l'élaboration de systèmes éducatifs permettant d'améliorer les compétences.

L'impact continu de ces tendances exige une anticipation et une adaptation de la part des entreprises, des gouvernements et des organisations d'employeurs et d'entreprises. Celles-ci devraient être prêtes à adapter leur structure et à fonctionner dans des situations inédites avec des industries et des secteurs nouveaux, non représentés et non coordonnés, pour lesquels les données et les recherches pertinentes sont encore rares. Elles doivent répondre plus rapidement à l'évolution des

besoins des entreprises face à l'intégration mondiale, à une main-d'œuvre plus mobile et aux changements technologiques rapides. Les organisations d'employeurs et d'entreprises peuvent aider à refléter et à coordonner les diverses opinions des entreprises des marchés émergents et des économies développées sur des problèmes mondiaux urgents tels que la migration, le commerce et la gouvernance technologique.



Les cinq tendances mondiales offrent aux organisations d'employeurs et d'entreprises une occasion sans précédent de redynamiser le pouvoir collectif des entreprises et d'orienter le cours des événements. Les entreprises souhaitent que les organisations d'employeurs s'engagent aux côtés des responsables politiques pour influencer sur l'environnement réglementaire, afin que les économies comme les sociétés soient prêtes à affronter l'avenir, afin de trouver des solutions innovantes aux problèmes émergents qui touchent le milieu de travail et afin de tirer parti du potentiel productif du changement dans l'intérêt de tous.

Les organisations d'employeurs et d'entreprises peuvent aider les membres à apprivoiser les nouvelles normes et réglementations en matière d'innovation, de durabilité, de changements démographiques (par exemple en restructurant les régimes de retraite) et de gouvernance économique mondiale. De par leur nature, les organisations d'employeurs et d'entreprises sont bien placées pour travailler avec des entreprises de types et de tailles différents, offrant aux petites et moyennes entreprises (PME) la possibilité de faire entendre leur voix et en les aidant à s'intégrer dans l'économie mondiale tout en connectant les multinationales (EMN) aux entreprises partenaires locales et au gouvernement. En outre, elles peuvent concilier les intérêts des entreprises avec la bonne gouvernance, des politiques macroéconomiques stables, un environnement favorable à l'épanouissement des entreprises, des politiques fiscales saines et des investissements dans l'éducation et les infrastructures pour renforcer les compétences et les capacités de demain.

Dans le cadre de notre enquête, 69 pour cent des entreprises reconnaissent que l'augmentation des risques environnementaux et des risques liés aux catastrophes exerce un impact considérable sur leurs activités et leur réputation. Les inquiétudes liées à l'eau, à la pollution et à la gestion des risques liés aux catastrophes sont aujourd'hui universellement partagées. Dans le même temps, 51 pour cent des entreprises déclarent que les décideurs exigent de plus en plus le respect des objectifs environnementaux, tandis que 40 à 45 pour cent des entreprises des pays à revenu élevé ou à revenu intermédiaire supérieur, respectivement, signalent que leur main-d'œuvre exige des environnements de travail plus durables et des valeurs d'entreprise. Les organisations d'employeurs et d'entreprises peuvent aider à coordonner les réponses du secteur et de l'industrie à ces pressions, en élaborant des politiques qui aident les entreprises, au lieu de les empêcher de tirer parti des opportunités offertes par la quête de la durabilité.

Les défis lancés par l'évolution démographique offrent aux organisations d'employeurs et d'entreprises une occasion unique de faire preuve d'esprit d'initiative et d'innovation. Soixante-deux pour cent des entreprises en Europe et 58 pour cent en Asie déclarent qu'un déclin de la population en âge de travailler pèsera notablement sur leurs activités. En Afrique, 39 pour cent des entreprises indiquent que la hausse considérable du nombre de jeunes aura un impact considérable pour elles, et ce pourcentage atteint 45 pour cent dans la région Amérique latine et Caraïbes. La restructuration du travail, qui peut permettre aux travailleurs âgés de continuer à accumuler des compétences tout en gagnant leur vie devrait être une priorité, tant pour les organisations d'employeurs que pour les entreprises elles-mêmes. Les organisations d'employeurs devront également contribuer à adapter les régimes de retraite à la réalité, en proposant des solutions, comme des régimes de retraite mobiles pour les travailleurs individuels ou des régimes sectoriels supervisés par les organisations d'employeurs et d'entreprises elles-mêmes.

Soixante-dix-huit pour cent des dirigeants estiment que l'adaptation des systèmes scolaires et éducatifs aux besoins de l'économie leur fournirait les employés qualifiés dont ils ont besoin. Ce sentiment est particulièrement fort dans les marchés émergents, atteignant 79 pour cent des personnes interrogées en Amérique latine et 86 pour cent des entreprises en Afrique. Les PME sont les plus actives pour appuyer des changements en matière de compétences: 84 pour cent des petites entreprises soutiennent l'actualisation des systèmes éducatifs en fonction des besoins en compétences. Les organisations d'employeurs et d'entreprises peuvent permettre aux plus petites entreprises de se faire entendre dans ces discussions et s'assurer que la prochaine génération de travailleurs soit dotée des compétences requises par les entreprises de toutes tailles.



Les cinq tendances mondiales présentent une combinaison de défis et d'opportunités que les entreprises ne peuvent relever seules. Les entreprises doivent élaborer des solutions collectives, par le biais de leurs organisations, pour garantir la viabilité et la compétitivité des entreprises individuelles. Les entreprises cherchent à améliorer les compétences de main-d'œuvre, les infrastructures et l'environnement commercial. Elles souhaitent jouer un rôle plus actif dans ce processus et, pour ce faire, collaborer avec des partenaires extérieurs, y compris le secteur public, le secteur privé et les organisations d'employeurs et d'entreprises.

Les organisations d'employeurs et d'entreprises peuvent contribuer à construire des économies plus collaboratives dans lesquelles les gouvernements et les entreprises unissent leurs efforts pour relever certains des principaux défis à venir et en récolter les fruits. Parmi les entreprises qui ne sont pas membres actuellement, 70 pour cent envisageraient de s'affilier à une organisation si elle permettait à l'entreprise de mieux faire face à ces tendances mondiales. Pour ce faire, les organisations d'employeurs et d'entreprises devront élaborer des propositions politiques nuancées et ciblées et des stratégies et des services de soutien aux membres, en forgeant des alliances avec d'autres organisations.

Pour préparer les marchés à affronter l'avenir, il faudra aussi que les organisations d'employeurs et d'entreprises s'engagent activement auprès des différentes parties prenantes. Des solutions de communication et de collaboration sont nécessaires pour promouvoir la confiance et la coopération entre les entreprises et la société. Les organisations d'employeurs et d'entreprises peuvent aussi rassembler des décideurs, des dirigeants d'entreprises et des universitaires pour cerner les besoins futurs des entreprises et élaborer des pistes de réponses tout en veillant à ce que les investissements soient réalisés en temps opportun et de manière pertinente dans les principaux secteurs de croissance. Le désir de participation des entreprises est évident: 67 pour cent des dirigeants indiquent que les entreprises ne participent pas suffisamment à l'élaboration des politiques économiques et commerciales et 51 pour cent signalent qu'ils souhaiteraient prendre part à un forum pour contribuer à faire connaître les projets des entreprises aux responsables politiques.

L'accélération des changements exige que les organisations d'employeurs et d'entreprises adoptent une vision à long terme basée sur des prévisions stratégiques; qu'elles renforcent la représentativité pour refléter le contexte actuel des entreprises; qu'elles assurent le rôle directeur nécessaire pour anticiper l'avenir du travail et des entreprises et qu'elles innoveront pour fournir solutions et connaissances aux entreprises membres. Développer ces changements à long terme exigera une planification durable, mais les avantages ne doivent pas être sous-estimés.

De manière générale, les défis lancés par ces tendances mondiales à toutes les entreprises, quelle que soit leur taille, leur lieu ou leur secteur d'activité, représentent aussi une occasion sans précédent, pour les organisations d'employeurs et d'entreprises, de donner un souffle nouveau à la notion d'action collective des entreprises, qui pourrait devenir une force dynamique pour bâtir l'environnement de travail de demain. Nos conclusions montrent que les entreprises comptent sur les organisations d'employeurs pour qu'elles contribuent à offrir la combinaison idéale de politiques et de services. Les organisations d'employeurs, quant à elles, 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.

INTRODUCTION

L'automatisation et l'évolution technologique vont bouleverser le monde de l'entreprise et les lieux de travail, tout en ouvrant, dans leur sillage, des opportunités inédites. De nouveaux pôles économiques relient les marchés émergents aux économies développées, créant une économie véritablement mondialisée. À l'heure où la population des pays industrialisés est en phase de vieillissement et que les marchés émergents disposent d'une abondante main-d'œuvre jeune, des réservoirs de potentiel non exploités commencent à apparaître. Les défis lancés par les changements climatiques, les migrations et la mobilité de la main-d'œuvre présentent des possibilités et des incitations que les entreprises prêtes à s'adapter rapidement explorent déjà.

Le rôle que joueront les entreprises dans ces changements à venir est un élément crucial du débat sur l'avenir du travail. Tout au long de l'histoire, les marchés et les emplois n'ont cessé d'évoluer en créant des possibilités et des défis nouveaux pour les pouvoirs publics, pour les entreprises et pour les travailleurs¹. De nos jours, les acteurs principaux du marché du travail se voient, de la même manière, confrontés à la nécessité de tirer parti des évolutions les plus récentes en utilisant toutes les méthodes – traditionnelles ou novatrices – à leur disposition. Si ce sont surtout les gouvernements qui sont appelés à réagir, les organisations d'employeurs et d'entreprises joueront un rôle critique pour aider les marchés et les lieux de travail à gagner en résilience.

Les organisations d'employeurs sont particulièrement bien placées pour aider les entreprises et les décideurs politiques à façonner l'avenir en relevant les défis et en saisissant les occasions qui s'offrent. Les organisations d'employeurs ont été créées à l'origine pour représenter les intérêts collectifs des entreprises sur le marché du travail, en particulier en fixant des règles et des normes afin que la concurrence entre elles demeure équitable. S'il existe toujours une certaine division des tâches

entre les organisations d'employeurs et les chambres de commerce ou les associations professionnelles, ces organisations ont souvent fusionné vers la fin du XX^e siècle, en particulier dans les économies développées, ce qui a permis au monde des entreprises de parler d'une seule voix². Cette division du travail s'est révélée très utile pour les entreprises pendant près d'un siècle, surtout lorsque l'activité syndicale était à son apogée. La mondialisation a obligé les entreprises, puis les organisations d'entreprises à transgresser les frontières nationales et fonctionnelles, en les contraignant à sortir de rôles étroits de négociation pour aborder les inefficiences de marché plus larges et les questions sociales et de politique économiques connexes. Pour refléter ces rôles élargis, nous utiliserons dans ces pages l'expression «organisations d'employeurs et d'entreprises», ou, pour faire court, «organisations d'employeurs».

Aujourd'hui, le rythme auquel se transforme l'économie mondiale et les besoins toujours plus divers des entreprises mettent à rude épreuve le rôle des organisations d'employeurs et d'entreprises. Elles sont fortement encouragées à assumer un rôle directeur pour orienter ces changements; cependant, il leur faut s'adapter et innover si elles entendent rester pertinentes et efficaces dans leur réponse aux besoins changeants des entreprises, aux nouvelles tendances en matière de produits et de marché du travail, et aux réalités politiques et organisationnelles en pleine évolution³. C'est pour cette raison que le rôle des organisations d'employeurs et d'entreprises continuera à dépasser le domaine des questions strictement liées au marché du travail pour traiter de la problématique plus vaste à laquelle sont confrontés leurs membres.

C'est dans ce contexte que le Bureau des activités pour les employeurs (ACT/EMP) de l'OIT et l'Organisation internationale des Employeurs (OIE) ont mené des recherches sur les effets des tendances actuelles sur

¹ Schumpeter, J. (2004): *Capitalisme, Socialisme et Démocratie* (Paris, Bibliothèque historique Payot).

² Ronit, K. et Schneider, V. (2011): *Employer and Business Associations: Past Traditions, Current Challenges and Future Adaptations* (Genève, BIT).

³ Brandl, B. et Lehr, A. (2016): «*The Strange Non-Death of Employer and Business Associations: An Analysis of their Representativeness and Activities in Western European Countries*», *Economics and Industrial Democracy Journal*.

les entreprises, afin de comprendre leurs répercussions sur les organisations d'employeurs et d'entreprises. Ces recherches ont pour objet de fournir aux organisations d'employeurs et d'entreprises des informations et des perspectives sur l'évolution des entreprises et de la représentation de leurs intérêts collectifs, ainsi que sur les moyens innovants qui pourraient permettre à ces organisations de maintenir et d'accroître leur pertinence et leur valeur pour les entreprises.

NOTRE TRAVAIL DE RECHERCHE A ÉTÉ GUIDÉ PAR LES INTERROGATIONS SUIVANTES:

- Quels sont les grandes tendances et les facteurs qui exercent leurs effets sur les entreprises et le travail?
- En quoi ces facteurs pèsent-ils sur les entreprises en termes de modèles de gestion, de processus, de besoins en capital humain, de gestion du personnel, de structures et de systèmes organisationnels?
- Quelles sont les conséquences des changements de modèles de gestion sur les besoins en termes d'emploi, les relations d'emploi et les compétences?
- En quoi ces phénomènes pourraient-ils influencer les politiques et les services directs que les entreprises attendent des organisations d'employeurs?
- Comment les organisations d'employeurs et d'entreprises d'adaptent-elles et innovent-elles pour mieux servir les intérêts de leurs membres dans un environnement entrepreneurial en mutation?

POUR RÉPONDRE À CES QUESTIONS, LE PRÉSENT RAPPORT ANALYSE CINQ TENDANCES FONDAMENTALES QUI INFLUENCENT LE MONDE DES ENTREPRISES ET LE TRAVAIL:

- les transformations induites par l'innovation technologique;
- l'intégration économique mondiale;
- l'évolution démographique et les changements générationnels;
- la durabilité des entreprises;
- les compétences et les difficultés croissantes des entreprises pour trouver, recruter et retenir des travailleurs qualifiés.

Au sein de ces tendances, les répercussions sur les entreprises sont examinées à trois niveaux – stratégique, opérationnel et organisationnel –, pour lesquels des données sont disponibles, puis les opportunités et les obstacles pour les organisations d'employeurs sont recensés. Plusieurs études de cas, qui portent sur des initiatives récentes lancées par des organisations d'employeurs en réponse à des évolutions globales, sont incluses à des fins d'illustration.

Le rapport évalue ensuite l'évolution de la nature même des organisations d'employeurs, leurs rôles et leurs responsabilités, ainsi que la nécessité pour elles de surmonter les effets potentiellement déstabilisateurs de ces tendances pour mieux répondre aux besoins de leurs membres.

Enfin, le rapport propose quelques considérations découlant du travail de recherche et formule des recommandations sur la manière dont les organisations d'employeurs pourraient adapter leur action de sensibilisation et leurs services aux besoins nouveaux des entreprises. La nature stratégique de ces recommandations vise à susciter des réflexions adaptées aux réalités nationales et aux contextes spécifiques.



1

MÉTHODOLOGIE

La présente étude a été réalisée au moyen d'une combinaison de plusieurs méthodes, comprenant l'examen de nombreuses publications en diverses langues, une enquête quantitative auprès d'entreprises et des études de cas qualitatives comprenant des entretiens semi-directifs avec des dirigeants d'organisations d'employeurs et d'entreprises et des chefs d'entreprise.

EXAMEN DES TRAVAUX ANTÉRIEURS

L'examen des publications existantes sur le sujet a permis d'identifier les tendances essentielles qui déterminent l'avenir du travail et d'évaluer l'évolution au sein du monde des entreprises afin de mieux comprendre de quelle manière ces tendances influent sur les organisations d'employeurs et d'entreprises.

Cet examen a porté sur des documents pertinents en termes qualitatifs et quantitatifs – études universitaires, travaux de recherche et articles techniques, rapports gouvernementaux et documents de travail – concernant les effets produits par les principaux moteurs du changement sur les entreprises, la manière dont celles-ci réagissent et s'adaptent à ces changements, et la manière dont ces tendances influent sur l'activité des organisations d'employeurs et d'entreprises à l'échelon régional et local. Les critères de sélection ont été définis assez soupagement pour inclure tout texte étudiant, analysant, évaluant ou décrivant les changements touchant les entreprises et le travail publiés au cours des dix dernières années.

Des recherches additionnelles ont été menées en français, en portugais et en espagnol, ce qui a permis de recueillir des informations sur des régions qui ne seraient pas apparues dans la documentation en langue anglaise.

ENQUÊTE AUPRÈS DES ENTREPRISES

L'enquête auprès des entreprises a été conçue conjointement par un fournisseur de services extérieur, Oxford Economics, par ACT/EMP-BIT et par l'OIE. Elle

avait pour objectif de recueillir des données de première main sur la manière dont les entreprises sont touchées par les tendances globales, sur leur réaction et sur l'appui supplémentaire qui pourrait leur être fourni par des organisations extérieures telles que les organisations d'employeurs et d'entreprises.

L'examen des publications sur le sujet a permis d'identifier cinq tendances fondamentales influant sur l'avenir du travail: l'innovation technologique, l'intégration économique mondiale, l'évolution démographique et les changements générationnels, la durabilité et les compétences. Toutefois, la question de savoir si les compétences constituent une tendance en soi ou plutôt une conséquence des autres tendances à l'œuvre, n'était pas tranchée au moment de l'examen des travaux antérieurs. C'est pourquoi les participants à l'enquête – qui était destinée à recueillir des données sur toutes les tendances – n'ont été priés de classer que les quatre premières tendances. Le très grand nombre de réponses portant sur les compétences nous ont amenés à conclure qu'elles méritaient d'être considérées comme une tendance en soi.

L'enquête, basée sur un questionnaire quantitatif comprenant des questions en majorité de type fermé, adressé à des hauts dirigeants de 500 entreprises, a été réalisée par Oxford Economics, qui a ensuite compilé les données ainsi recueillies⁴. Le questionnaire a été administré au moyen d'entretiens téléphoniques assistés par ordinateur entre septembre et octobre 2018.

Le choix des pays a été réalisé afin d'assurer un équilibre régional des organisations membres de l'OIE ainsi qu'un équilibre en termes de niveau de revenus et de statut de développement. Les réponses fournies par les pays en développement ont permis d'obtenir des données qui n'étaient jusque-là pas disponibles, et de combler des lacunes de connaissances dues à la rareté ou à l'absence de publications à notre disposition. L'enquête était axée sur les secteurs de l'industrie manufacturière, de la vente de détail et de gros et des voyages et de l'hôtellerie, considérés comme les branches d'activité les plus touchés par les grandes tendances.

Trente participants au minimum ont été choisis dans chacun des pays suivants: Tanzanie, Nigéria, Maroc, Afrique du Sud, Haïti, Bolivie, Brésil, Etats-Unis d'Amérique, Népal, Inde, Chine, Indonésie, Malaisie, Russie et Allemagne.

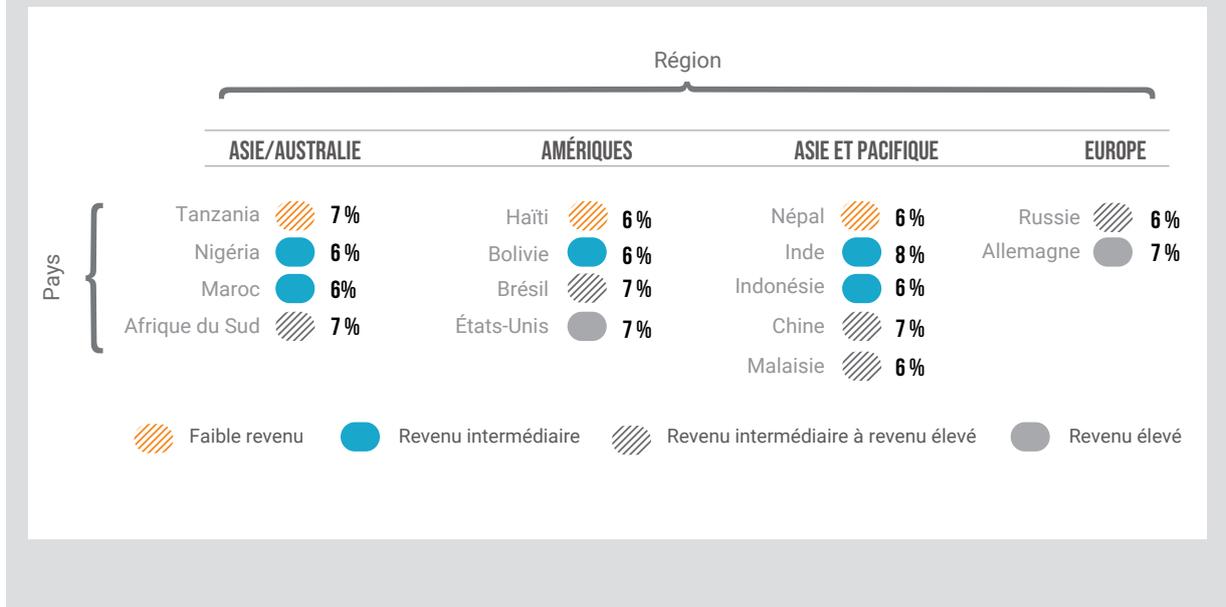
En ce qui concerne la taille des entreprises (nombre d'employés), le nombre de participants était de 150 au

⁴ On entend par «hauts dirigeants» de l'entreprise le directeur général, le directeur financier, le directeur des opérations et/ou le directeur de l'information.

MÉTHODOLOGIE

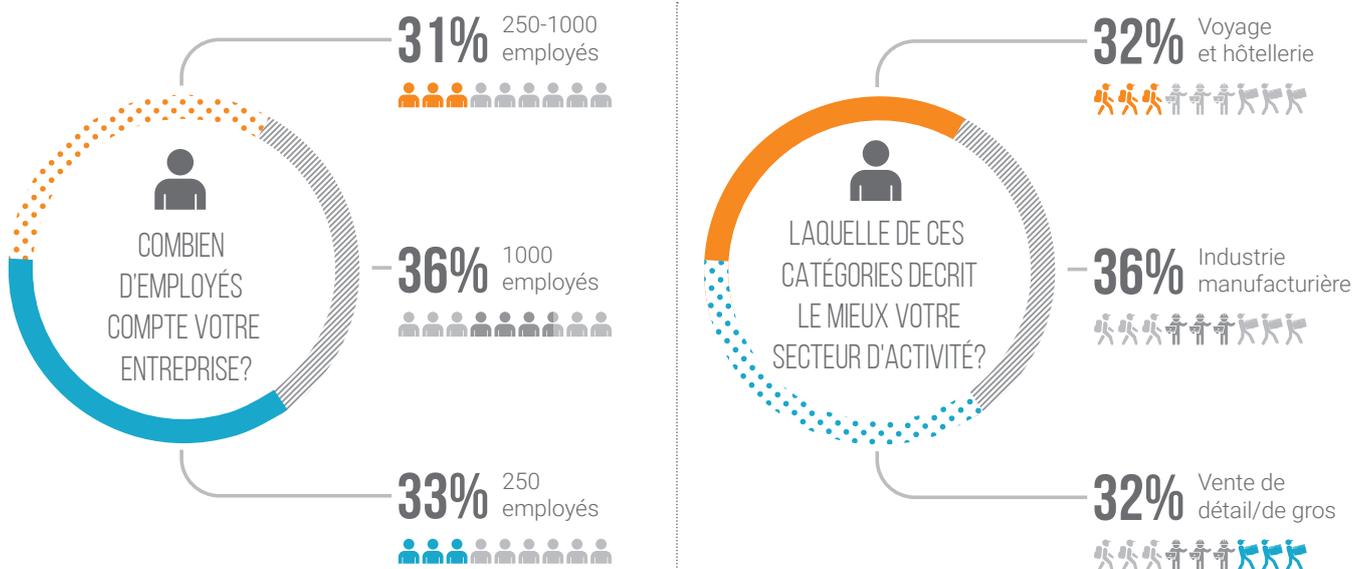
Tableau 1.1

Répartition par région des participants à l'enquête



Source: Enquête d'Oxford Economics, d'ACT/EMP (BIT) et de l'OIE

Figure 1.1 Répartition des participants à l'enquête par nombre d'employés et par secteur d'activité



Source: Enquête d'Oxford Economics, d'ACT/EMP (BIT) et de l'OIE

minimum dans chacun des groupes suivants: petites et moyennes entreprises (moins de 250 employés), entreprises moyennes (251 à 1000 employés) et grandes entreprises (plus de 1000 employés), avec au total 500 participants. La répartition est probablement inégale au niveau des pays individuels, du fait de la composition différente des entreprises, mais aucune pondération statistique n'a été appliquée.

Les données ont été analysées à trois niveaux: le niveau stratégique, le niveau opérationnel et le niveau organisationnel. Le niveau stratégique concerne les mesures prises pour apporter de la valeur aux clients et pour obtenir un avantage concurrentiel en exploitant des compétences fondamentales sur des marchés spécifiques de produits ou de services. Le niveau opérationnel concerne des pratiques de gestion visant à améliorer le plus possible l'efficacité d'une organisation. Le niveau organisationnel concerne la gestion des ressources humaines au service des objectifs et des résultats à long terme de l'entreprise. Tous les résultats sont indicatifs.

En outre, l'analyse a mis en lumière l'existence de deux groupes clés, définis par les paramètres ci-après, et décrits à l'Annexe I:

Les entreprises en pleine croissance, à savoir celles qui ont connu une croissance de leurs revenus au cours de l'année précédente et qui prévoient en outre une croissance annuelle moyenne de 10 pour cent ou davantage pour les trois prochaines années.

Les entreprises «adapteurs», c'est-à-dire les entreprises qui s'attendent à une croissance de leurs revenus annuels au cours de l'année à venir grâce à la mise en œuvre d'initiatives dans chacun des trois domaines d'action identifiés.

ÉTUDES DE CAS

Pour approfondir l'enquête quantitative, ACT/EMP et l'OIE ont réalisé une série d'études de cas sur les meilleures pratiques auprès de diverses organisations d'employeurs et d'entreprises à l'échelon régional et national. Ces études avaient pour objet de fournir des indications sur les tendances subies par les groupements d'entreprises et les services des organisations d'employeurs et de donner des exemples concrets de la manière dont ces organisations s'adaptent aux tendances qui influencent

l'avenir du travail. Ces informations peuvent se révéler précieuses pour d'autres organisations d'employeurs et entreprises, à titre d'indicateurs et de repères dans un contexte de tendances en mutation.

ENTRETIENS SEMI-DIRECTIFS

Afin d'approfondir le travail de recherche au moyen d'un outil qualitatif supplémentaire, des entretiens semi-directifs ont été réalisés avec des dirigeants d'organisations d'employeurs et d'entreprises, des universitaires, des entreprises et des spécialistes de terrain d'ACT/EMP sur les tendances touchant le monde de l'entreprise et le travail et sur leurs implications pour les entreprises et les organisations d'employeurs.

Les conclusions et une liste de recommandations ont été rédigées sur la base des conclusions du travail de recherche dans son ensemble, tout en tenant compte du large éventail de possibilités qui s'offrent aux organisations d'employeurs et d'entreprises, selon leurs caractéristiques individuelles.

LES LIMITES DE LA PRÉSENTE ÉTUDE

Bien que les données probantes sur l'avenir des entreprises et du travail s'accumulent, les études solides et exhaustives demeurent rares. Les informations qui figurent dans les études existantes sont généralement présentées sous forme de résultats et de produits, mais ne fournissent guère de détails spécifiques touchant les répercussions sur les emplois et les revenus. Les données et les travaux de recherche comparatifs sur l'avenir des entreprises et du travail dans des économies différentes sont très limités. Pour réaliser la présente étude, nous nous sommes fondés sur des informations publiquement disponibles. Tous les résultats et les conclusions sont issus d'une analyse aussi précise que possible des données réunies et disponibles et pourraient ne pas être parfaitement représentatifs pour un pays ou un secteur d'activité donné.



2

L'INNOVATION TECHNOLOGIQUE EST LE FACTEUR QUI EXERCE L'IMPACT LE PLUS FORT SUR LES ENTREPRISES

La nature et le rythme de l'innovation technologique – en particulier la numérisation et l'automatisation – transforment les entreprises et les emplois en déclenchant des bouleversements sans précédent à travers de multiples secteurs et pays.



2.1 LES DONNÉES DU PROBLÈME

La technologie et l'innovation suscitent depuis longtemps des changements dans le fonctionnement des entreprises; tel fut le cas, en particulier, au cours des décennies qui suivirent la révolution industrielle. Cependant, les avancées techniques actuelles en matière de numérisation et d'automatisation et les possibilités de transformations massives qui en découlent dans de nombreux secteurs et pays sont sans précédent.⁵ Historiquement, **l'innovation a détruit des emplois à un rythme plus élevé qu'elle n'en a créé. Cependant, le taux général d'emploi dans le monde a crû de 10 pour cent au cours des cinq dernières décennies**, même si ce processus a été lent et même s'il n'a pas touché tous les pays ni tous les travailleurs au même degré.⁶

PARMI TOUTES LES TENDANCES MONDIALES QUI FAÇONNENT LE LIEU DE TRAVAIL ET LES ENTREPRISES À L'ÉCHELLE MONDIALE, L'ÉVOLUTION TECHNOLOGIQUE EST CELLE QUI EXERCE LES EFFETS LES PLUS PROFONDS. SELON NOTRE ENQUÊTE, 56 POUR CENT DES 500 PERSONNES INTERROGÉES ONT CITÉ L'INNOVATION TECHNOLOGIQUE COMME LA TENDANCE MONDIALE PRODUISANT L'IMPACT LE PLUS MARQUÉ, GLOBALEMENT, SUR LA MANIÈRE DONT DOIVENT ÊTRE GÉRÉES LES ENTREPRISES.

Les transformations déclenchées par l'innovation technologique ont suscité un débat important sur l'avenir du travail et la création d'emplois. Alors que certaines

personnes affirment que les nouvelles technologies créeront de nouveaux emplois au fur et à mesure que les hommes s'adapteront, d'autres redoutent qu'elles ne détruisent des emplois, tandis que nous cherchons à suivre le rythme du changement.^{7,8} Une question, cependant, est plus pertinente: quels sont exactement les types d'emplois qui seront détruits ou créés? L'innovation technologique touche jusqu'aux zones les plus rurales et isolées, mais ses effets sur l'emploi n'ont toujours pas été pleinement établis.

L'innovation technologique doit être envisagée dans son contexte: les nouvelles technologies sont élaborées et mises en œuvre par des personnes, et la relation entre l'être humain et la technologie exige, de la part des employeurs et des entreprises, une réflexion globale. Les études sur les effets futurs de l'automatisation présentent des résultats contradictoires. Si certaines laissent entendre que 47 pour cent des emplois aux États-Unis⁹ et 59 pour cent des emplois en Allemagne¹⁰ vont être automatisés et remplacés, d'autres aboutissent à des chiffres plus modestes, de 9 et 12 pour cent respectivement¹¹. Ces différences découlent d'un débat plus vaste sur la nature du changement technologique: par exemple, les emplois eux-mêmes sont-ils détruits ou simplement modifiés? Fabriquer et entretenir les machines qui remplacent les travailleurs effectuant une tâche exige toujours de la main-d'œuvre, et des marchés nouveaux pour ces technologies continuent à voir le jour. Les nouvelles technologies ont aussi aidé à créer des secteurs d'emploi modernes. Ainsi, si la sous-traitance et la délocalisation sont possibles aujourd'hui, c'est grâce aux progrès des communications. Dans ce contexte, la technologie n'élimine pas nécessairement des emplois par elle-même; en revanche, elle les modifie et les déplace. Qui plus est, si les tâches routinières et la communication d'ordinateur à ordinateur ont de fortes chances d'être automatisées, les emplois qui exigent une interaction entre personnes, de la créativité, de l'adaptabilité et des compétences sociales seront difficile, voire impossibles à automatiser.¹²

⁵ CNUCED (2018): *Technology and Innovation Report: 2018 Harnessing Frontier Technologies for Sustainable Development* (Genève, ONU). [Aperçu général en français: Rapport sur la technologie et l'innovation 2018: les technologies de pointe au service du développement durable.]

⁶ BIT (2016): *The Future of Work Centenary Initiative. Briefing Note No.1: Technological Changes and Work in the Future: Making technology work for all* (Genève, BIT).

⁷ Frey, C. et Osborne, M. (2016): *The Future of Employment: how susceptible are jobs to computerisation?* (Oxford, Oxford Martin Programme on Technology and Employment).

⁸ Salazar-Xirinachs, J. (2016): «The future of work, employment and skills in Latin America and the Caribbean», *Pensamiento Iberoamericano*, n° 2/2016, 3a época, p. 54-66

⁹ Frey et Osborne (2016): op. cit. (note 7).

¹⁰ Brzeski, C. et Burk, I. (2015): *Die Roboter kommen (doch nicht?). Folgen der Automatisierung für den deutschen Arbeitsmarkt – eine Bestandesaufnahme* [«Les robots arrivent (ou pas?): un bilan des conséquences de l'automatisation pour le marché du travail allemand»] (Francfort, ING DiBa Economic Research).

¹¹ Arntz, M., Gregory, T., et Zierahn, U. (2016): «The Risk of Automation for Jobs in OECD Countries: A Comparative Analysis», Documents de travail de l'OCDE sur les affaires sociales, l'emploi et les migrations, n° 189 (Paris, Editions OCDE).

¹² Autor, D. (2015): «Why Are There Still So Many Jobs? The History and Future of Workplace Automation», *Journal of Economic Perspectives* vol. 29 n° 3, p. 3-30.

L'INNOVATION TECHNOLOGIQUE

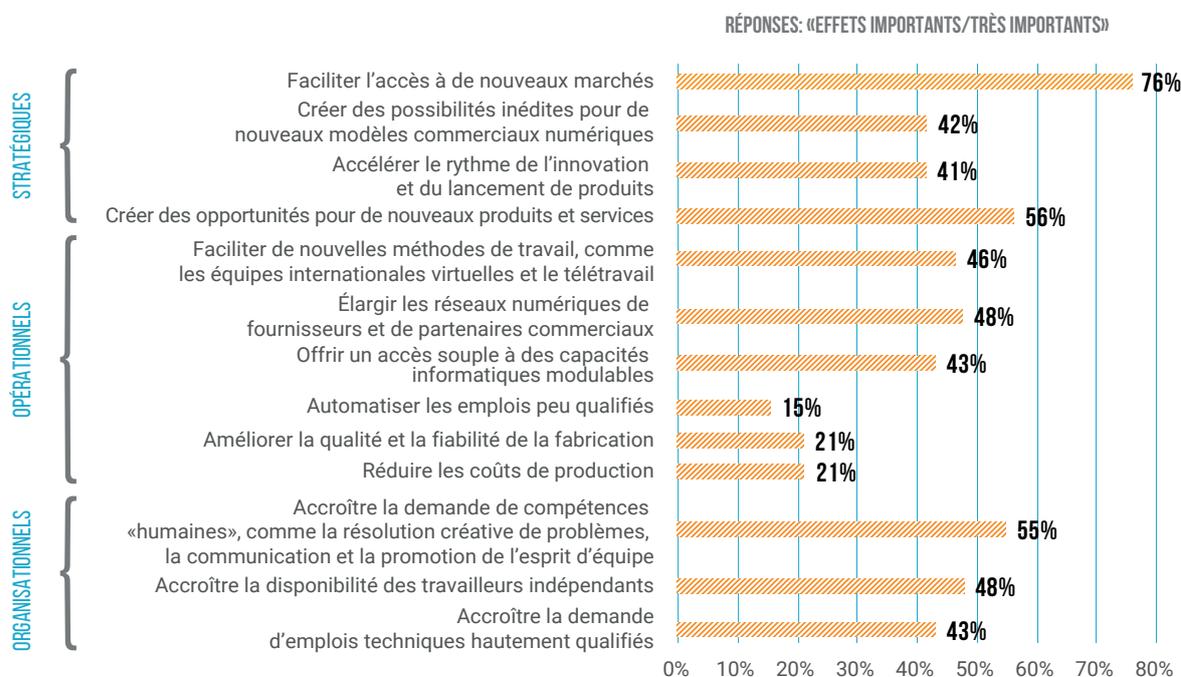
EST LE FACTEUR QUI EXERCE L'IMPACT LE PLUS FORT SUR LES ENTREPRISES

Les employeurs ont déjà pris acte du fait que l'innovation technologique est un moteur de changement. Les modèles de gestion et les employeurs doivent maintenant tenir compte de la croissance exponentielle de la puissance de calcul peu coûteuse et de l'emprise croissante d'Internet. De plus en plus, les travailleurs sont censés maîtriser ces outils, de même que les innovations qui devraient transformer encore le lieu de travail, comme l'intelligence artificielle (IA), l'impression 3D et l'Internet des objets. L'adoption de ces technologies nouvelles transforme jusqu'aux valeurs des consommateurs comme des producteurs.¹³

2.2 LES CONSÉQUENCES POUR LES ENTREPRISES

À l'**échelle stratégique**, la technologie facilite l'accès à de nouveaux marchés, ouvre des possibilités inédites pour de nouveaux modèles commerciaux numériques et crée des produits et des services nouveaux. À l'**échelle opérationnel**, l'innovation technologique encourage de nouveaux moyens d'ajouter de la valeur aux produits et aux services, de nouvelles méthodes de travail, comme les équipes internationales virtuelles et le télétravail, elle élargit les réseaux numériques de fournisseurs et de partenaires commerciaux et elle offre un accès souple à une puissance informatique modulable. À l'**échelle organisationnel**, les entreprises ont des besoins croissants de techniciens qualifiés et de travailleurs indépendants et elles éprouvent un besoin accru de compétences essentielles comme l'aptitude à résoudre les problèmes, la communication et la promotion de l'esprit d'équipe (Figure 2.1).

Figure 2.1 Dans la liste ci-dessous de conséquences de l'innovation technologique sur l'activité entrepreneuriale, indiquez les effets de chacune d'entre elles sur votre entreprise.



Source: Enquête d'Oxford Economics, d'ACT/EMP (BIT) et de l'OIE

¹³ FEM (2016): *The Future of Jobs: Employment, Skills and Workforce Strategy for the Fourth Industrial Revolution* (Genève, FEM).

À l'échelon stratégique, **c'est en matière de facilité d'accès à de nouveaux marchés que les effets de l'innovation technologique sont les plus marquants.** Au total, 76 pour cent des entreprises participant à notre étude ont indiqué que l'innovation technologique leur permettait d'accéder à de nouveaux marchés. Les entreprises d'Asie et d'Afrique ont été particulièrement nombreuses à relever cet impact, avec 82 et 81 pour cent de réponses, respectivement, mentionnant cette tendance.

L'évolution technologique transforme les entreprises à tel point que les modèles commerciaux fondés sur des technologies obsolètes, ou qui n'intègrent pas les changements rapides suscités par l'innovation, peuvent avoir du mal à soutenir la concurrence. En Amérique du Nord, 72 pour cent des participants à l'étude ont indiqué que **l'innovation technologique exerçait des effets importants en créant des possibilités de mettre en place des nouveaux modèles commerciaux numériques.** Les autres régions signalent aussi des effets notables, en particulier l'Afrique et l'Asie, où 55 et 48 pour cent des participants, respectivement, font état de cette tendance.

L'innovation technologique a aussi créé un marché pour de nouveaux produits et services; 56 pour cent des personnes consultées reconnaissent que cet effet est important. Les chiffres sont encore plus élevés en Amérique du Nord et en Europe, où 67 et 71 pour cent des chefs d'entreprise, respectivement, mentionnent cette tendance.

L'innovation technologique a conduit les entreprises à innover en créant des produits et des services nouveaux. Les dirigeants d'entreprises – en particulier dans les secteurs manufacturier et du commerce de détail – ont signalé que l'innovation et le lancement de produits était accéléré par l'évolution technologique. Les progrès de l'automatisation, de l'information et des plates-formes de vente d'entreprise à consommateur transforment la manière dont diverses fonctions sont accomplies au sein d'une entreprise et produisent des transformations à grande échelle dans les marchés du travail, la logistique, la production et les images de marque. Les modèles doivent s'adapter à ces changements pour demeurer compétitifs¹⁴.

À l'échelon opérationnel, **l'innovation technologique facilite et élargit de plus en plus de nouvelles méthodes de travail.** Les entreprises participant à l'étude ont, de manière générale, reconnu cette tendance, qui est particulièrement

forte en Europe, où 55 pour cent des personnes consultées relèvent les répercussions importantes que l'accès accru aux technologies exerce sur leur activité. L'innovation technologique a aussi permis aux entreprises d'élargir leur réseau numérique de fournisseurs et de partenaires commerciaux. En Amérique du Nord et en Asie, 61 et 51 pour cent des personnes interrogées, respectivement, signalent l'effet important de cette tendance sur les entreprises.

L'innovation technologique a permis aux employés de ne plus être bloqués à leur poste de travail et aux employeurs de se libérer des contraintes des «heures de bureau». **Les avancées des outils de travail collaboratif et en réseau réduisent l'importance de l'emplacement physique du lieu de travail.** En outre, la flexibilité – recherchée par les travailleurs comme par les employeurs, qui ne sont plus, ni les uns ni les autres, limités par les frontières nationales – est de plus en plus inscrite dans les descriptions de poste. Cette évolution se manifeste sous la forme d'horaires flexibles, de travail à domicile et même de lieux de travail virtuels, qui permettent de mettre en contact des travailleurs se trouvant dans des lieux différents¹⁵. **Ces nouveaux arrangements aident les entreprises à suivre le rythme de marchés mondiaux ouverts en permanence, tout en répondant à une attente des travailleurs.**

Cette évolution dans la manière dont le travail est effectué ne va pas sans poser des problèmes. Les nouveaux types de travail induits par des modèles innovants, tels que le covoiturage et les services de livraison à domicile, suscitent toujours plus de questions touchant la rémunération, le temps de travail et la protection sociale¹⁶. Les personnes qui choisissent des horaires de travail souples citent, par exemple, l'absence de promotion et d'augmentations¹⁷. Un lieu de travail éclaté et transformé par les technologies complique les tâches de direction destinées à superviser et coordonner la main-d'œuvre, à mettre à jour les systèmes de suivi du comportement professionnel et à réévaluer la productivité. Alors que les entreprises accordent une valeur toujours plus grande aux capacités d'innovation parmi leurs employés, elles se préoccupent de perdre la créativité et l'ingéniosité qui émanent de réunions physiques et du travail en équipes¹⁸. De manière générale, les cadres et les travailleurs doivent continuer à concevoir des stratégies pertinentes pour gérer les changements induits par la technologie sur le lieu de travail.

¹⁴ Westerman, G., Bonnet, D., et McAfee, A. (2014): *The Nine Elements of Digital Transformation*. MIT Sloan Management Review. Disponible à l'adresse: <https://sloanreview.mit.edu/article/the-nine-elements-of-digital-transformation/> [consulté en décembre 2018].

¹⁵ Ibid.

¹⁶ OIT (2018): Commission mondiale sur l'avenir du travail. Note d'information 9 – Nouveaux modèles économiques pour une croissance inclusive (Genève, BIT).

¹⁷ Deloitte (2016): *Digital Workplace and Culture: How digital technologies are changing the workforce and how enterprises can adapt and evolve* (Deloitte).

¹⁸ Ibid.



ENCADRÉ 2.1 LE NOUVEAU VISAGE DU TRAVAIL

La conception que nous nous faisons du travail a fondamentalement changé. Les entreprises et les travailleurs nouent des relations nouvelles dans un environnement en mutation qui a des répercussions importantes sur la manière dont nous concevons le travail. L'«économie du partage», la possibilité de se «détacher» du bureau en travaillant à distance, la montée en puissance des travaux par projet ou sur plate-forme numérique ainsi que le renforcement de l'entrepreneuriat et de l'emploi indépendant – autant de phénomènes rendus possibles, en grande partie par l'innovation technologique rapide – ont créé des possibilités nouvelles pour les travailleurs comme pour les employeurs, et fait tomber en désuétude certains modèles d'entreprise plus anciens.

La transformation de la relation au travail fait ressortir de plus en plus nettement la dépendance croissante des entreprises à l'égard de leur ressource la plus importante, à savoir le capital humain. Toutefois, la nature de la relation avec cette ressource évolue, car le contrat de travail à plein temps et à durée non déterminée devient de moins en moins fréquent. De nombreuses entreprises aplanissent leur structure et suppriment des niveaux d'encadrement pour renforcer la circulation des idées entre leurs équipes. Les innovations technologiques sont appelées, dans les décennies à venir, à libérer un nombre croissant de travailleurs de la «tyrannie du bureau». Les réseaux et les relations vont devenir plus importants que la proximité physique, et le développement des espaces de travail partagés insufflé à de nombreux projets une diversité potentielle et de nouveaux points de vue. Sur le seul continent européen, 25 pour cent des travailleurs actifs sont nomades: la technologie leur permet de travailler en dehors des locaux de leur employeur¹⁹.

Les plates-formes mobiles et numériques ont aussi renforcé ce type de modèle économique en élargissant l'accès aux possibilités de travail²⁰. L'économie des plates-formes numériques permet à différents groupes de compléter leur revenu ou de se constituer un revenu de sources différentes: sur les 20 à 30 pour cent des travailleurs des Etats-Unis et de l'Union européenne qui travaillent en indépendants, la moitié sont des travailleurs traditionnels, des étudiants, des retraités et des auxiliaires de vie²¹. Les travailleurs eux-mêmes adoptent progressivement une autre vision de la carrière professionnelle, avec la possibilité de combiner des emplois et des tâches multiples avec des périodes de formation à diverses phases de la vie²².

La montée en puissance des plates-formes d'emploi a permis aux travailleurs indépendants de mettre en valeur leurs compétences et aux entreprises qui recrutent de chercher des personnes capables d'effectuer des tâches précises. Il s'agit d'un phénomène de portée mondiale, bien qu'il soit particulièrement manifeste dans les pays à économie développée ainsi que dans les pays en développement de l'ASEAN²³. Ces travailleurs – que l'on appelle souvent «free-lancers», travailleurs contractuels ou non-salariés indépendants – se caractérisent par leur capacité de fournir des services «à la demande», que ce soit directement à un consommateur ou à une entreprise²⁴. Un grand nombre de ces domaines d'activité et de ces emplois n'existaient même pas voici encore une décennie.

¹⁹ Confédération mondiale de l'emploi (2016): *The Future of Work. White Paper for the Employment Industry* (Bruxelles, CME).

²⁰ On entend généralement par «économie des plates-formes numériques» (gig economy) deux grandes formes de travail. D'une part, le travail collaboratif, qui concerne généralement des activités professionnelles qui demandent de réaliser une série de tâches à travers une plate-forme en ligne. D'autre part, le travail sur appel par l'intermédiaire d'applications mobiles, qui concerne des activités professionnelles traditionnelles, comme le transport, le nettoyage ou les commissions et certaines formes de travail de bureau, qui se fait au moyen d'applications mobiles. Ces applications, à leur tour, sont gérées par des sociétés qui fixent des normes de qualité de service et qui choisissent et gèrent la main-d'œuvre. OIT (2016): *The rise of the "just-in-time workforce": On-demand work, crowdwork and labour protection in the "gig-economy"* (Genève, BIT).

²¹ Manyika, J. et al. (2016): *Independent Work: Choice, necessity and the gig economy* (McKinsey & Company).

²² OIT (2016): *The Future of Work we want. Background document for a conference jointly organized by the European Economic and Social Committee (EESC) and the International Labour Organization (ILO)* (Genève, BIT).

²³ OIT (2016): *ASEAN in Transformation: Perspectives of enterprises and students on future work* (Genève, BIT).

²⁴ Dolphin, T. (dir. de publication) (2015): *Technology, globalisation and the future of work in Europe: Essays on employment in a digitised economy* (Londres, IPPR).

La facilité d'accès à la technologie a favorisé l'émergence de nouveaux comportements de consommation difficiles à anticiper, contraignant les entreprises à s'adapter et à modifier leurs opérations pour répondre à une demande qui évolue. Parmi les chefs d'entreprise interrogés, 43 pour cent ont indiqué que la possibilité d'avoir aisément accès à une puissance de calcul informatique modulable²⁵ avait eu des conséquences importantes pour leur activité. Ce phénomène a eu d'autres répercussions: les consommateurs des pays émergents prennent conscience du poids économique nouveau qu'ils représentent et exigent les mêmes produits de qualité que dans les pays avancés. En outre, ils veulent aussi que les entreprises tiennent compte de leurs goûts et de leur culture et ils font preuve d'une fidélité limitée à l'égard des marques déjà établies. Les entreprises qui cherchent à s'imposer sur ce marché doivent répondre à ces demandes, tout en réduisant leurs coûts de 20 à 30 pour cent afin de s'adapter au pouvoir d'achat réel des habitants des pays émergents. L'équilibre est difficile à atteindre, mais les bénéfices potentiels sont considérables.²⁶

DEPUIS LA NAISSANCE DU RÉSEAU WORLD WIDE WEB EN 1990, LE NOMBRE D'UTILISATEURS D'INTERNET DANS LE MONDE A EXPLODÉ. DE 44 MILLIONS DE PERSONNES EN 1995, IL A PASSÉ À 413 MILLIONS EN 2000, POUR ATTEINDRE 3,4 MILLIARDS DE PERSONNES EN 2016²⁷. LE NOMBRE D'UTILISATEURS DE TÉLÉPHONES PORTABLES A CONNU UNE ÉVOLUTION SIMILAIRE: SELON LES DONNÉES COMPILÉES PAR LA GSMA, LES DEUX TIERS DES HABITANTS DE LA PLANÈTE SONT AUJOURD'HUI CONNECTÉS AU MOYEN D'APPAREILS MOBILES. LA BARRE DES 5 MILLIARDS D'ABONNÉS MOBILES INDIVIDUELS DANS LE MONDE A ÉTÉ FRANCHIE EN 2017. EN L'AN 2020, PRÈS DE 75 POUR CENT DES HABITANTS DE LA PLANÈTE SERONT CONNECTÉS AU MOYEN D'UN APPAREIL PORTABLE.²⁸

Au niveau organisationnel, l'innovation technologique modifie les compétences requises par les entreprises et les travailleurs.

Le défi lancé aux entreprises et à la main-d'œuvre consiste à saisir la différence entre les tâches qui peuvent être remplacées, effectuées à plus grande échelle et gérées par des machines. Les compétences techniques vont rester importantes, mais toute une série d'autres capacités, liées aux relations interpersonnelles et à la réflexion critique, seront déterminantes dans le bagage de la main-d'œuvre de demain. Les compétences les plus difficiles à automatiser seront la résolution de problèmes complexes, la pensée critique, la créativité, la gestion des relations humaines, l'intelligence émotionnelle, la prise de décisions et la négociation²⁹. Dans l'ensemble des régions, les personnes interrogées ont fait état d'une demande accrue de compétences en matière de pensée critique. L'Amérique du Nord présente le pourcentage le plus élevé en la matière, avec 64 pour cent des personnes consultées mentionnant cette demande, mais toutes les autres régions ont cité la même tendance, à raison de 45 pour cent environ.

Ces travailleurs qualifiés constituent ce qu'on pourrait appeler une «main-d'œuvre adaptable»; ce sont des personnes capables **de s'adapter et de se reconvertir au gré de l'évolution de la technologie.** Dans leurs efforts de demeurer compétitives sur des marchés en mutation, les entreprises devront non seulement former leurs employés en permanence, mais encore concevoir des stratégies globales afin de trouver et de déployer rapidement ces travailleurs capables de s'adapter. Les entreprises peuvent rester à la pointe des technologies en accédant, pour des projets spécifiques, à ce «nuage» de ressources humaines qualifiées. Ce type de relation peut être profitable pour les travailleurs comme pour les entreprises, et il est, de l'avis général, appelé à se développer, puisque les travailleurs dotés de compétences spécifiques – comme des connaissances avancées en informatique et en intelligence numérique – sont de plus en plus demandés.³⁰

La demande de travailleurs hautement qualifiés s'est considérablement accrue dans les entreprises d'Amérique du Nord et d'Europe, et elle demeure élevée dans les autres régions. En Amérique latine et dans les Caraïbes, par exemple, la principale difficulté à laquelle se heurtent la plupart des entreprises – dans le domaine numérique, mais pas seulement – est la carence marquée de capital humain.³¹

²⁵ La puissance des ordinateurs et les architectures informatiques déterminent la vitesse d'apprentissage et de déduction dans l'apprentissage automatique, et influencent par là le rythme auquel progresse la technologie (Hwang, T., 2018).

²⁶ Bisson, P., Kirkland, R., et Stephenson, E. (2010): *The Great Rebalancing. Strategy & Corporate Finance Insights*. Disponible à l'adresse: <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/the-great-rebalancing> [consulté en octobre 2018].

²⁷ Murphy, J. et Roser, M. (2019): Internet, disponible à l'adresse: <https://ourworldindata.org/internet> [consulté en janvier 2019].

²⁸ GSMA (2018): *The Mobile Economy 2018* (Londres, GSMA).

²⁹ FEM (2016): *The 10 skills you need to thrive in the Fourth Industrial Revolution* (Genève, FEM).

³⁰ FEM (2017): *The Future is Automated. Here's how we can prepare for it* (Genève, FEM).

³¹ FEM (2017): *Latin America has the world's biggest skills gap. Apprenticeships could close it* (Genève, FEM).

L'INNOVATION TECHNOLOGIQUE

EST LE FACTEUR QUI EXERCE L'IMPACT LE PLUS FORT SUR LES ENTREPRISES

Les entreprises du numérique sont confrontées à un manque de chercheurs, à des taux peu élevés de formation secondaire et universitaire, et à des réseaux déconnectés en termes d'innovation et de partage des connaissances. Les entreprises ont beaucoup de mal à recruter des travailleurs qualifiés – qu'il s'agisse de personnel hautement qualifié ou peu qualifié –, avec pour effet une baisse des investissements dans la région. L'ensemble de la région devrait connaître en 2019 un déficit de 449 000 professionnels dans le domaine des technologies numériques, ce qui risque de brider les perspectives de croissance de la région.³²

Dans ce scénario, les travailleurs moyennement et faiblement qualifiés risquent de voir leurs postes rapidement éliminés au fur et à mesure que progresse l'automatisation. Ces ajustements vont se produire dans un contexte de vieillissement de la main-d'œuvre et d'accroissement des capacités technologiques. Des secteurs totalement nouveaux voient le jour, en combinant des compétences purement humaines avec la fiabilité des robots, alors que des emplois que l'on avait cru permanents disparaissent³³. Le phénomène n'a rien de marginal: l'ONU prédit que près des deux tiers des emplois dans le monde en développement seront automatisés, et presque tous les pays de l'OCDE ont subi une réduction du nombre d'emplois moyennement qualifiés³⁴. Les entreprises seront très probablement contraintes de s'automatiser pour rester compétitives, mais leurs dirigeants devront se pencher avec attention sur les mesures à prendre concernant les employés dont les postes pourraient être menacés.³⁵ **Il ne s'agit pas que d'une question de coûts, mais aussi de répercussions sociales et politiques, ainsi que de conséquences en termes d'image de marque. Repenser et reconvertir des postes pour les travailleurs qui ont perdu leur emploi peut soulager une partie de la pression, tandis que l'innovation technologique peut offrir de nouveaux emplois dans d'autres secteurs.**

2.3 L'AUTOMATISATION TRANSFORME LE VISAGE DES ENTREPRISES

L'automatisation va entraîner des bouleversements de grande ampleur dans le fonctionnement de la

plupart des entreprises. Elle a la capacité de limiter les erreurs, d'accroître la vitesse et la qualité et de réduire les coûts, mais elle peut aussi provoquer des erreurs à grande échelle, évincer les entreprises de taille moyenne et causer des destructions d'emploi. L'automatisation va probablement entraîner des conséquences pour la plupart des emplois qui demandent une activité physique fortement structurée dans des environnements prévisibles, comme les secteurs manufacturier et du commerce de détail, ainsi que la collecte et le traitement des données. Parallèlement, pour les travailleurs qualifiés, l'automatisation se chargera des tâches répétitives, ce qui pourrait accroître grandement leur productivité.³⁶

L'automatisation perturbe les métiers et les activités à l'échelle mondiale, mais son impact varie d'un pays et d'un secteur à l'autre. Des facteurs tels que l'éducation, le coût de la main-d'œuvre, l'accessibilité de la technologie et la démographie déterminent la façon dont les économies et les entreprises peuvent faire face au changement. Les entreprises d'Amérique du Nord ont été les plus durement touchées par l'automatisation: 31 pour cent d'entre elles ont fait état d'un impact très important.

Les entreprises d'Afrique, d'Asie et d'Amérique latine signalent que l'automatisation a déjà touché les emplois peu qualifiés: 53, 49 et 47 pour cent des dirigeants, respectivement, indiquent qu'ils constatent déjà des répercussions notables. Il en va de même en Europe pour 47 pour cent des entreprises. Les représentants du secteur manufacturier consultés sont, comme on pouvait s'y attendre, les plus durement touchés par cette tendance, avec 33 pour cent d'entre eux qui signalent un impact marqué, contre 7 pour cent dans le secteur du commerce de détail (Figure 2.2).

³² CEPALC (2016): *Science, technology and innovation in the digital economy – The state of the art in Latin America and the Caribbean (Santiago du Chili, CEPALC)*

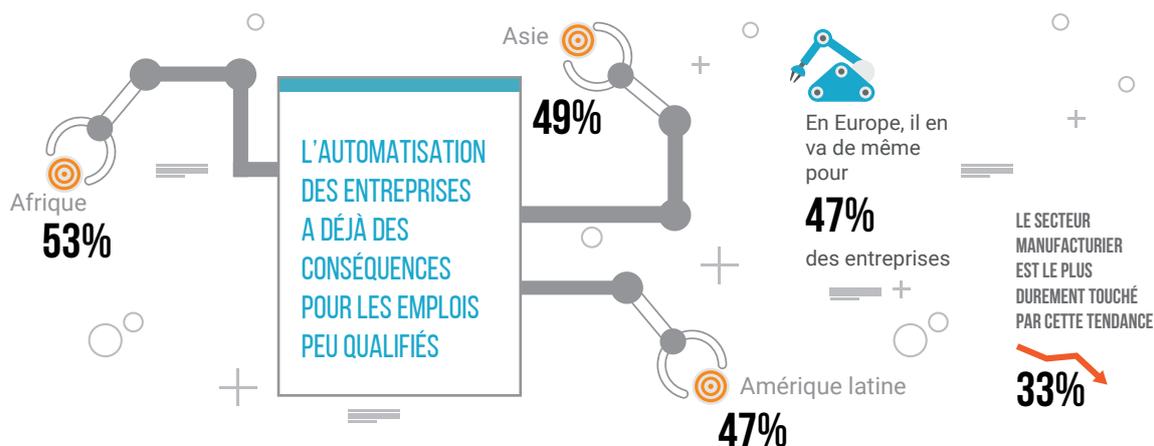
³³ Frey et Osborne (2016): op. cit. (note 7).

³⁴ Voir CNUCED (2016): *Robots and Industrialization in Developing Countries*, Policy Brief n° 50 (Genève, ONU); OCDE (2018): *Technologies transformatrices et emplois de l'avenir*, Rapport de référence en vue de la Réunion des ministres de l'Innovation du G7 sous la présidence canadienne (Paris, OCDE); Frey, C. et Osborne, M. (2015): *Technology at Work: The Future of Innovation and Employment* (Oxford, Oxford Martin School).

³⁵ Bughin, J. et al. (2018) *Skill Shift. Automation and the future of the workforce*. McKinsey&Company

³⁶ Manyika, J. et al. (2017) *A Future that Works: Automation, Employment and Productivity*. McKinsey & Company

Figure 2.2 Impact de l'automatisation par région



Pour les entreprises comme pour les décideurs politiques, toute la difficulté d'évaluer les possibilités et les problèmes de l'automatisation réside non seulement dans la diversité des configurations économiques entre les pays, mais encore dans les différences qui peuvent exister entre les régions à l'intérieur d'un même pays. La division entre zones urbaines et rurales influence la

politique, la proximité des ressources et des frontières influence les échanges, et les systèmes politiques en place peuvent renforcer ou affaiblir les collectivités locales. Les villes tendent, en règle générale, à créer plutôt des emplois qualifiés, tandis que les régions rurales connaissent, depuis une décennie, une croissance économique plus modérée et moins de création d'emplois.³⁷

Tableau 2.1

Les pays présentant le plus fort potentiel d'automatisation

LES PAYS PRÉSENTANT LE PLUS FORT POTENTIEL D'AUTOMATISATION
Pourcentage des activités professionnelles qui pourraient être automatisées en adaptant la technologie existante

AFRIQUE	ASIE/AUSTRALIE	EUROPE	AMÉRIQUE DU NORD	AMÉRIQUE DU SUD
Kenya 51,9%	Japon 55,7%	Rép. tchèque 52,2%	Mexique 51,8%	Pérou 53,2%
Maroc 50,5%	Thaïlande 54,6%	Turquie 50,4%	Costa Rica 51,7%	Colombie 53,0%
Egypte 48,7%	Qatar 52%	Italie 50,3%	Barbade 48,7%	Brésil 50,1%
Nigéria 45,7%	Corée du Sud 51,9%	Pologne 49,5%	Canada 47,0%	Chili 48,9%
Afrique du Sud 41,0%	Indonésie 51,8%	Espagne 48,5%	États-Unis 45,8%	Argentine 48,2%
	Inde 51,8%	Allemagne 47,9%		
	Malaisie 51,4%	Grèce 47,8%		
	Chine 51,2%	Autriche 47,4%		
	Russie 50,3%	Suisse 46,7%		
	Philippines 47,9%	Suède 46,0%		
	EAU 47,3%	Pays-Bas 45,4%		
	Oman 46,8%	France 43,1%		
	Bahreïn 46,1%	Royaume-Uni 42,8%		
	Arabie saoudite 46,0%	Norvège 42,4%		
	Australie 44,9%			
	Singapour 44,2%			
	Koweït 41,1%			

Source: Harvard Business Review (2017), *The Countries Most (and Least) Likely to be Affected by Automation*.³⁸

³⁷ Berger, T. et Frey, C. (2016): «Structural Transformation in the OECD: Digitalisation, Deindustrialisation and the Future of Work», Documents de travail de l'OCDE sur les affaires sociales, l'emploi et les migrations, n° 193 (Paris: Editions OCDE).

³⁸ Harvard Business Review (2017): *The Countries Most (and Least) Likely to be Affected by Automation*.

L'INNOVATION TECHNOLOGIQUE

EST LE FACTEUR QUI EXERCE L'IMPACT LE PLUS FORT SUR LES ENTREPRISES

L'automatisation aura des effets considérables dans toutes les régions. Près de 3,4 millions d'emplois – soit 1 à 2 pour cent du nombre total d'emplois – pourraient disparaître d'ici à 2030 en Amérique latine et dans les Caraïbes dans les secteurs manufacturier et de la construction du fait de l'automatisation et des bouleversements subis par les secteurs des services.³⁹ Au Mexique, au Brésil et en Argentine, près de la moitié de la main-d'œuvre est menacée par l'automatisation.⁴⁰ L'ampleur de ces chiffres révèle un profond bouleversement de la structure actuelle des économies de la région et de la répartition des emplois.⁴¹ Les emplois les plus menacés sont ceux de l'économie informelle, puisqu'ils se caractérisent par une faible productivité; ils pourraient être les premiers à disparaître dans la région.⁴²

Sur tout le continent africain, l'automatisation demeure une menace pour l'emploi. On estime que 41 pour cent des emplois en Afrique du Sud, 44 pour cent en Éthiopie, 46 pour cent au Nigéria et 52 pour cent au Kenya pourraient disparaître du fait des avancées technologiques.⁴³ Cependant, l'automatisation pourrait aussi contribuer à compenser certaines de ces pertes d'emplois grâce à des gains d'efficacité et de productivité – y compris par la baisse des coûts des transports et des communications – qui susciteront probablement un développement des marchés menant à la création d'emplois.⁴⁴

Les avancées techniques remodelent le secteur agricole africain, en ouvrant la porte à une nouvelle stratégie agro-alimentaire. L'automatisation fait disparaître de nombreux emplois traditionnellement occupés par des ouvriers agricoles comme la récolte et le tri des produits récoltés. Toutefois, la technologie aide aussi les petits propriétaires terriens à mettre en commun leurs ressources afin de limiter les dépenses, et ainsi à accroître la taille de leurs exploitations, remplaçant ainsi certains des emplois perdus du fait de l'automatisation. Des technologies numériques, comme les applications sur téléphone portable, les capteurs, les satellites et les drones, contribuent à améliorer la productivité et les revenus agricoles

en aidant les agriculteurs dans les domaines de la finance des petites entreprises, du contrôle des cultures et des conditions météorologiques, de la surveillance des animaux, de l'accès aux marchés et de la formation agricole.

Les économies des pays de l'Association des nations de l'Asie du Sud-Est (ASEAN) sont particulièrement exposées à l'automatisation, en raison de leur concentration élevée d'emplois à forte intensité de main-d'œuvre dans les secteurs de la production manufacturière et des services.⁴⁵

De nombreux fournisseurs de premier rang citent l'amélioration de la qualité des produits et la productivité plus élevée sur le lieu de travail comme moteur important des progrès de l'automatisation. C'est l'automatisation robotique qui produit les effets les plus marqués, en remplaçant des emplois peu qualifiés et des tâches d'assemblage simples: plus de 60 pour cent des travailleurs salariés en Indonésie et plus de 70 pour cent en Thaïlande sont fortement exposés au risque d'automatisation de leur travail. Les femmes, qui forment une partie importante de la main-d'œuvre dans le commerce de détail, dans l'externalisation des processus métier et dans les secteurs du textile, de l'habillement et de la chaussure, sont en règle générale davantage touchées par l'automatisation que les hommes.⁴⁶

L'automatisation, l'intelligence artificielle, l'impression 3D (fabrication additive) et d'autres innovations technologiques vont exacerber la situation de faible demande de produits et de services causée par le vieillissement démographique et par une utilisation plus efficace des ressources, entraînant la disparition de certains emplois manufacturiers peu ou semi-qualifiés.⁴⁷ En revanche, **la demande accrue de matériaux et de robots avancés qui ne sont pas perçus comme éliminant des emplois, mais comme facilitant la tâche des travailleurs, va créer des emplois.**

Dans le contexte des pays en développement, l'automatisation peut éliminer des emplois, mais pas directement. C'est plutôt la maîtrise accrue de l'automatisation dans les pays développés

³⁹ OCDE/CAF/CEPALC (2016): *Latin American Economic Outlook 2017: Youth, Skills and Entrepreneurship* (Paris, Editions OCDE).

⁴⁰ O'Neil, S. (2017): *Automation is Changing Latin America Too*, Council on Foreign Relations, disponible à l'adresse: <https://www.cfr.org/blog/automation-changing-latin-america-too> [consulté en octobre 2018].

⁴¹ OCDE/CAF/CEPALC (2016): op. cit. (note 39).

⁴² Ibid.

⁴³ FEM (2017): *The Future of Jobs and Skills in Africa: Preparing the Region for the Fourth Industrial Revolution* (Genève, FEM).

⁴⁴ Voir Schwab, K. (2017): *La Quatrième Révolution industrielle: ce qu'elle implique et comment y faire face* (Genève, FEM); Schoeffling, K. (2014): *Nouvelles Technologies, Nouveaux Temps de travail: vers une stratégie de création d'emplois dans le monde arabe* (Washington, Banque mondiale); Sudan, R. et Yadunath, D. (2015): *Nous dirigeons-nous vers un monde sans emploi?* (Washington, Banque mondiale).

⁴⁵ Les États membres de l'ASEAN sont le Brunéi Darussalam, le Cambodge, l'Indonésie, la Malaisie, le Myanmar, les Philippines, la République démocratique populaire lao, Singapour, la Thaïlande et le Viet Nam.

⁴⁶ OIT (2016): op. cit. (note 23).

⁴⁷ FEM (2016): op. cit. (note 13).

qui réduit leurs besoins de main-d'œuvre peu coûteuse dans les pays en développement⁴⁸. Dans les pays développés, l'automatisation peut créer des emplois, tandis que les emplois délocalisés ou sous-traités deviennent superflus, avec des conséquences néfastes pour le développement et les stratégies de croissance des pays concernés.⁴⁹ De fait, des études récentes indiquent que la vulnérabilité face aux effets de l'automatisation est inversement proportionnelle au PIB par habitant: plus les citoyens d'un pays sont pauvres et plus

ils sont vulnérables⁵⁰. **De manière générale, des recherches supplémentaires sont nécessaires pour déterminer les effets qu'exercera l'automatisation dans les pays en développement, en particulier dans le secteur informel, où se situent la majeure partie de leurs emplois.**

ENCADRÉ 2.2 AUTOMATISER, MAIS PAS SEULEMENT

Soutenir les infrastructures numériques pour favoriser la croissance

La numérisation, entendue comme «l'utilisation des technologies numériques afin de transformer un modèle commercial et d'offrir de nouvelles possibilités de recettes et de production de valeur», bouleverse le fonctionnement des entreprises dans le monde entier⁵¹. Des pans d'activité entiers sont révolutionnés par des technologies numériques comme l'IA, les mégadonnées, l'impression 3D et l'Internet des objets. L'économie numérique – entendue comme le vaste éventail des activités économiques qui utilisent des informations et des connaissances numérisées comme des facteurs essentiels de production – ne se contente pas de créer de nouveaux emplois et de favoriser la croissance économique: elle influence aussi l'interaction au sein des sociétés⁵².

L'un des principaux moteurs de l'investissement dans les nouvelles technologies, pour les grandes entreprises, demeure la recherche de gains d'efficacité. L'innovation, comme le recours accru à l'IA, permet aux entreprises de réduire leurs coûts et de réaliser des économies. Des travaux de recherche récents montrent que l'IA pourrait permettre, d'ici à l'année 2035, d'accroître la rentabilité de 38 pour cent en moyenne et d'engendrer une valeur ajoutée brute de 14 000 milliards de dollars des E.-U. dans 16 secteurs d'activité de 12 pays⁵³. De nombreux secteurs, comme la banque et la finance, commencent déjà à investir dans l'IA afin d'automatiser les activités dans le domaine de la connaissance, alors même que les employeurs comme les chercheurs demeurent incertains quant aux effets à long terme de l'IA sur le lieu de travail.

En revanche, l'investissement dans de nouveaux modèles commerciaux demeure l'un des moteurs d'investissement les plus difficiles et les plus rarement ciblés, en particulier pour les grandes entreprises⁵⁴. Les personnes interrogées dans le cadre de l'enquête l'ont clairement confirmé. Lorsque l'on demande aux entreprises quelles initiatives pourraient améliorer le climat des affaires, **82 pour cent citent en premier lieu l'amélioration de l'infrastructure numérique, loin devant toutes les autres initiatives qui ne sont pas liées aux compétences.** Cet avis est partagé par 94 pour cent des entreprises européennes, 86 pour cent des entreprises d'Amérique du Nord et 87 pour cent des chefs d'entreprise de taille moyenne (Figure 2.3).

⁴⁸ OIE (2017): *Understanding the Future of Work* (Genève, OIE). [Résumé analytique en français: Comprendre l'avenir du travail.]

⁴⁹ Autor, D. (2015): op. cit. (note 12).

⁵⁰ Frey, C., Osborne, M., et Holmes, C. (2016): *Technology at work v2.0. The Future Is Not What It Used To Be* (Oxford, Oxford Martin School).

⁵¹ Gartner (2019): IT Glossary, disponible à l'adresse: <https://www.gartner.com/it-glossary/digitalization> [consulté en décembre 2018].

⁵² ADB Institute (Institut de la Banque asiatique de développement) (2018): *Understanding the Digital Economy: What Is It and How Can It Transform Asia?* Disponible à l'adresse: <https://www.adb.org/news/events/understanding-digital-economy-what-it-and-how-can-it-transform-asia> [consulté en janvier 2019].

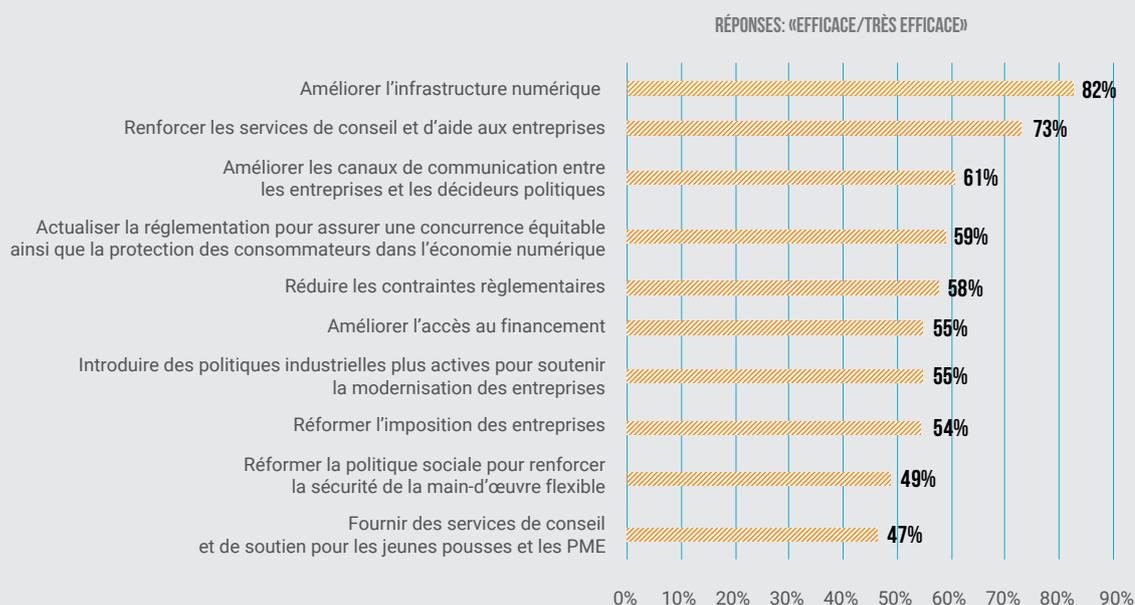
⁵³ Accenture (2017): *How AI boosts industry profits and innovation* (Accenture).

⁵⁴ FEM (2018): *Digital Transformation Initiative: Unlocking \$100 Trillion for Business and Society from Digital Transformation* (Genève, FEM).

L'INNOVATION TECHNOLOGIQUE

EST LE FACTEUR QUI EXERCE L'IMPACT LE PLUS FORT SUR LES ENTREPRISES

Figure 2.3 Indiquez l'efficacité qu'auraient selon vous les diverses initiatives externes énumérées ci-dessous pour améliorer le climat des affaires.



Source: Enquête d'Oxford Economics, d'ACT/EMP (BIT) et de l'OIE

D'autre part, le niveau de revenus des pays semble corrélé avec le soutien accordé à l'amélioration de l'infrastructure numérique. Les pays dotés du niveau de revenus le plus élevé présentent le taux de réponses positives le plus fort (89 pour cent) tandis que les pays aux revenus les plus faibles ont le taux le plus bas (73 pour cent). Cette correspondance pourrait s'expliquer par le fait que les pays à bas revenus se heurtent encore à des problèmes liés aux infrastructures matérielles. Ainsi, en Afrique, la couverture du réseau électrique s'échelonne entre 65 pour cent dans les zones urbaines et 28 pour cent à peine dans les zones rurales, tandis que seuls 43 pour cent des habitants, sur l'ensemble du continent, ont accès à l'électricité dans leur foyer. En outre, 53 pour cent des routes en Afrique ne sont pas asphaltées, ce qui limite l'accès à l'éducation, aux services de santé et restreint les possibilités commerciales et économiques.⁵⁵ Or, ces pays devraient être particulièrement attentifs à l'importance de développer une infrastructure numérique adaptée et solide, qui leur permettra de tirer parti de l'économie numérique et d'éviter que s'élargisse encore le fossé numérique. Les investissements dans des nouvelles technologies particulièrement efficaces pourraient permettre à des pays émergents de dépasser leurs carences en infrastructures en brûlant une étape.

⁵⁵ Groupe de la Banque africaine de développement (2018): *Infrastructure Development*, disponible à l'adresse: <https://www.afdb.org/en/knowledge/publications/tracking-africa's-progress-in-figures/infrastructure-development/> [consulté en décembre 2018].

Bien que l'automatisation soit aux yeux de certains un phénomène inéluctable, la capacité d'automatiser n'est pas nécessairement suivie d'effet. Employeurs et entreprises doivent réfléchir aux coûts de l'élaboration et du déploiement des logiciels et du matériel, de l'offre et de la demande des fournisseurs et des clients, ainsi que des coûts actuels de la main-d'œuvre; le réservoir de travail manuel bon marché dans le monde est toujours perçu comme important et peut demeurer l'option la plus économique⁵⁶.

Au fur et à mesure que la technologie renforcera la capacité des travailleurs d'effectuer des tâches complexes, **les entreprises et les économies dotées de travailleurs**

hautement qualifiés seront les mieux placées pour tirer parti de ces secteurs d'emploi nouveaux ou améliorés⁵⁷.

Les employeurs et les entreprises qui sont en mesure de stimuler l'innovation, de gérer et de mobiliser des ressources pour lancer de nouveaux projets et de s'adapter aux nouvelles normes de la concurrence seront avantagés dans un scénario de transformations rapides. Tel ne sera pas le cas de toutes les entreprises; les pays, eux non plus, ne sont pas tous pourvus d'une main-d'œuvre dotée des compétences nécessaires afin de répartir également les avantages de l'automatisation.



ENCADRÉ 2.3 L'INNOVATION TECHNOLOGIQUE DANS L'AGRICULTURE

L'innovation technologique et la transformation de l'agriculture africaine Les progrès de la numérisation et la modernisation des techniques agricoles pourraient – à condition d'être utilisés à bon escient – créer des possibilités nouvelles d'une valeur de 70 à 90 milliards de dollars des E.-U. par an dans l'agro-industrie⁵⁸. Cette croissance potentielle exige, pour devenir réalité, une main-d'œuvre jeune et abondante. Il reste cependant beaucoup à faire pour changer les mentalités et passer d'une notion de l'agriculture comme style de vie à une conception de l'agriculture comme activité entrepreneuriale: la tâche exige la contribution des employeurs, des entrepreneurs, des décideurs politiques, des agriculteurs et des jeunes eux-mêmes. L'innovation technologique a la capacité de transformer de fond en comble l'agriculture africaine; à elle seule, l'amélioration des techniques de stockage pourrait réduire les pertes après récolte, que l'on estime à 4 milliards de dollars des E.-U. par an. D'ores et déjà, la technologie numérique fait toujours davantage sentir ses effets, à travers le partage, l'agrégation et la communication des données, la gestion des exploitations et des terres, et en fournissant de nouvelles méthodes de gérer une activité commerciale⁵⁹. Les jeunes «agripreneurs» sont souvent mieux placés que leurs aînés pour tirer parti de cette évolution, même s'ils demeureront confrontés aux nombreux obstacles qui jugulent le potentiel agricole et entrepreneurial en Afrique: en particulier, le manque d'accès à la terre, au financement, aux ressources naturelles, aux soins de santé et le mauvais état des infrastructures⁶⁰.

⁵⁶ Manyika, J. (2017): *Technology, Jobs, and the Future of Work* (McKinsey & Company).

⁵⁷ OCDE (2017): *Future of Work and Skills. Paper presented at the 2nd Meeting of the G20 Employment Working Group 15-17 February 2017 Hamburg, Germany* (Paris, OCDE).

⁵⁸ Groupe de la Banque africaine de développement (2016): *Nourrir l'Afrique: Stratégie pour la transformation de l'agriculture en Afrique pour la période 2016-2025* (Abidjan, Groupe de la Banque africaine de développement).

⁵⁹ AGRA (Alliance pour une révolution verte en Afrique) (2016): *Africa Agriculture Status Report 2016: Progress Towards Agriculture Transformation in Sub-Saharan Africa* (Nairobi, AGRA).

⁶⁰ Ibid.

L'INNOVATION TECHNOLOGIQUE

EST LE FACTEUR QUI EXERCE L'IMPACT LE PLUS FORT SUR LES ENTREPRISES

ENCADRÉ 2.4 LE DÉFI DE L'ÉCONOMIE INFORMELLE

Il est important que les gouvernements, les entreprises et les organisations d'employeurs et d'entreprises étudient la manière dont le secteur informel se transforme sous l'effet des tendances décrites ici⁶¹. Dans les seuls pays d'Afrique subsaharienne, le secteur informel est beaucoup plus important que celui de l'économie formelle. Sur les près de 220 millions de jeunes qui arriveront sur le marché du travail d'ici à l'année 2035 dans cette région, un sur quatre au maximum trouvera un emploi salarié dans l'économie formelle⁶². Dans d'autres régions, le secteur informel est moins massif, mais il demeure considérable et il exerce un impact sur la manière dont l'économie s'adapte à l'innovation.

La contribution la plus importante de la technologie numérique pourrait être de faciliter la transition vers l'économie formelle. Cependant, les entreprises informelles et les travailleurs indépendants disposent rarement des capacités nécessaires pour exploiter pleinement la technologie, pour toute une série de raisons, qui comprennent le coût, les compétences techniques limitées, les infrastructures matérielles et numériques insuffisantes, la concurrence d'entreprises mieux établies et les lacunes des réseaux de sécurité sociale⁶³.

Pourtant, s'il est hors de doute que les technologies numériques et l'innovation élimineront une partie des emplois peu qualifiés dans le secteur informel, elles peuvent aussi accroître la diversité de la main-d'œuvre. Les technologies de l'information et de la communication (TIC) peuvent fournir un accès plus large à l'information et aux services pour un éventail de personnes plus étendu, favorisant ainsi l'inclusion sociale des groupes marginalisés et transformant les possibilités qui leur sont offertes⁶⁴.

2.4 OPPORTUNITÉS ET OBSTACLES POUR LES ORGANISATIONS D'EMPLOYEURS

Aider les entreprises à anticiper les changements, à limiter les effets négatifs et à tirer parti des possibilités nouvelles: c'est ainsi que les organisations d'employeurs et d'entreprises peuvent apporter une valeur ajoutée pour leurs membres, de même qu'en améliorant l'efficacité du marché du travail. En tenant compte des différences entre les secteurs, les facteurs géographiques, les niveaux d'éducation, les cadres réglementaires et les contextes propres à chaque pays, les organisations d'employeurs et d'entreprises vont

devoir élaborer des stratégies multiples et complexes en termes de grandes orientations et de soutien à leurs membres, plutôt que des démarches indifférenciées de type «prêt-à-porter». Tel sera particulièrement le cas pour les organisations faitières, qui représentent souvent des régions et des secteurs non homogènes. Pour un grand nombre d'organisations – en particulier les organisations d'employeurs –, il faudra pour cela nouer des alliances avec d'autres types d'organisations réunissant des entreprises et élargir le champ des activités prévues.

La nature du travail continuant à se transformer, les organisations d'employeurs et d'entreprises vont jouer un rôle de plus en plus crucial pour aider leurs membres à évoluer dans un paysage en mutation constante. Elles peuvent se placer à l'avant-garde de ces changements et aider leurs membres en contribuant à élaborer la réglementation du travail et en proposant

⁶¹ Le secteur informel est défini, en termes généraux, comme «un ensemble d'unités produisant des biens et des services en vue principalement de créer des emplois et des revenus pour les personnes concernées. Ces unités, ayant un faible niveau d'organisation, opèrent à petite échelle et de manière spécifique, avec peu ou pas de division entre le travail et le capital en tant que facteurs de production. Les relations de travail, lorsqu'elles existent, sont surtout fondées sur l'emploi occasionnel, les relations de parenté ou les relations personnelles et sociales plutôt que sur des accords contractuels comportant des garanties en bonne et due forme.» OCDE (2003): *Glossary of Statistical Terms*

⁶² Filmer, D., Fox, L. et al. (2014): *L'emploi des jeunes en Afrique subsaharienne, série Forum pour le développement de l'Afrique* (Washington: Banque mondiale).

⁶³ Casey, J. y Harvey, J. (2015). *Literature Review: Technology and the Future of Work*. (Londres: Practical Action).

⁶⁴ Rockefeller Foundation (2013): *Digital Jobs in Africa: Catalyzing Inclusive Opportunities for Youth* (New York, Rockefeller Foundation).

des solutions innovantes, en collaboration avec d'autres acteurs. Elles devraient aussi envisager de concevoir des solutions sur mesure pour les entreprises qui appliquent de nouveaux modèles commerciaux dans des contextes où le cadre réglementaire n'a pas encore été adapté.

Cependant, s'il est une réalité qui sous-tend toutes ces transformations, c'est que les entreprises et les économies dotées de travailleurs hautement qualifiés ont davantage de chances de bénéficier de l'innovation. Des investissements accrus dans les ressources humaines complèteront les investissements dans l'automatisation et la technologie⁶⁵. **Les organisations d'employeurs et d'entreprises déterminées à faire en sorte que leurs membres demeurent compétitifs devraient examiner non seulement les effets de l'automatisation, mais encore la manière de favoriser l'élargissement des effectifs de travailleurs dotés de compétences techniques avancées.** Tel pourrait être tout particulièrement le cas dans les pays émergents, où la technologie joue un rôle fortement perturbateur, en permettant des avancées rapides en termes de capacités, tout en réduisant potentiellement les investissements, car les entreprises des pays avancés concentrent leurs efforts sur l'automatisation dans leur pays⁶⁶.

L'éclatement et le redéploiement de la main-d'œuvre va devenir un enjeu politique central pour les organisations d'employeurs et d'entreprises, qui vont devoir se concentrer sur le dialogue avec les syndicats et entre parties prenantes. Ce dialogue revêt une immense importance, car le perfectionnement croissant de la technologie signifie que les emplois en passe d'être automatisés ne se limitent plus aux tâches manufacturières peu qualifiées. Les emplois qui étaient naguère considérés comme des travaux moyennement qualifiés, exigeant un apport humain, pourraient eux aussi être concernés. Le fossé croissant qui sépare les travailleurs hautement qualifiés des travailleurs moyennement et faiblement qualifiés pourrait s'élargir, les premiers voyant s'élargir les possibilités d'emploi, alors que les seconds seront confrontés à un marché de l'emploi atone. Il pourrait en résulter un chômage structurel, en particulier pour les

personnes déjà engagées dans la vie professionnelle, qui se retrouvent sans emploi et sans possibilités d'acquérir des compétences nouvelles.⁶⁷

Les organisations d'employeurs et d'entreprises et les autres acteurs devront chercher activement des solutions inédites pour résoudre ces problèmes. L'une des options pourrait être de redoubler d'efforts afin d'offrir aux travailleurs une formation adaptée à l'ère de l'automatisation, en leur conférant des compétences tant techniques que critiques, incluant la créativité, l'aptitude à la résolution de problèmes, la gestion et l'encadrement et la compréhension des émotions et des interactions humaines. Une autre voie pourrait être de renforcer le soutien aux entrepreneurs et aux travailleurs indépendants qui jouent la carte de la technologie afin de réduire la dépendance à l'égard de secteurs d'activité ou d'emplois spécifiques. Les organisations d'employeurs et d'entreprises devront aussi coopérer plus étroitement avec les gouvernements afin de créer les conditions permettant aux entreprises et aux services émergents de prospérer.

Les organisations d'employeurs et d'entreprises sont confrontées à des changements dans leur propre structure, mais aussi à des opportunités inédites. Les innovations technologiques ont pour conséquence la création rapide de secteurs d'activité et d'industries, souvent dépourvus de la coordination et de l'organisation que peuvent fournir les organisations d'employeurs et d'entreprises. Celles-ci vont devoir nouer des contacts avec ces nouvelles entreprises et réfléchir à la meilleure manière d'aborder les secteurs innovants et de comprendre les besoins de partenaires qui pourraient devenir des membres. La nouveauté relative de certains secteurs d'activité signifie aussi que l'on ne dispose pas encore de données ni de travaux de recherche approfondis. Les organisations d'employeurs et d'entreprises vont donc devoir agir dans un contexte où subsistent de nombreuses inconnues.

⁶⁵ Manyika, J. et al. (2017): *op. cit.* (note 36).
⁶⁶ Berger, T. et Frey, C. (2016): *op. cit.* (note 37).
⁶⁷ Manyika, J. et al. (2017): *op. cit.* (note 36).

L'INNOVATION TECHNOLOGIQUE

EST LE FACTEUR QUI EXERCE L'IMPACT LE PLUS FORT SUR LES ENTREPRISES

ENCADRÉ 2.5 ÉTUDES DE CAS — PROGRETEC

La Chambre nationale de commerce et de services d'Uruguay (Cámara Nacional de Comercio y Servicios del Uruguay, CNCS), représente le secteur privé du pays depuis 1867. Elle compte plus de 15 000 membres et plus de 110 syndicats. Ses programmes de formation tiennent largement compte de l'impact escompté de l'innovation technologique rapide sur les entreprises uruguayennes.

En 2018, la CNCS a analysé les effets potentiels sur l'emploi de l'intégration croissante de la technologie dans le fonctionnement et les opérations des entreprises. L'étude, fondée sur une méthodologie conçue par l'Université d'Oxford, a identifié les sous-secteurs de l'économie dans lesquels la main-d'œuvre est la plus menacée par l'automatisation, comme le commerce (de gros, de détail et le secteur de l'automobile), les services d'hôtellerie et de restauration et les services financiers⁶⁸. La CNCS aide par ailleurs les entreprises et leurs travailleurs à s'adapter aux transformations induites par le progrès technologique.

Plus spécifiquement, la CNCS s'est associée avec l'Institut national de l'emploi et de la formation professionnelle (INEFOP) pour lancer le Programme de reconversion professionnelle PROGRETC, qui a pour objet de développer les connaissances et les compétences permettant aux travailleurs et aux entrepreneurs de tirer parti des possibilités offertes et de faire face aux menaces causées par les changements technologiques. À travers le programme PROGRETEC, les entreprises peuvent solliciter un financement pour des projets qui les aident à améliorer leur compétitivité, la qualité de l'emploi, la gestion des ressources humaines et la productivité⁶⁹.

Alors que plusieurs organisations d'employeurs et d'entreprises ont commencé, à l'échelle mondiale, à développer et à mettre en œuvre des initiatives afin d'aider leurs membres à s'adapter aux répercussions de l'innovation technologique sur leur secteur d'activité, la CNCS a choisi une démarche innovante. Premièrement, elle a réalisé les analyses nécessaires pour aider ses membres ainsi que d'autres acteurs à comprendre quels sont les secteurs économiques les plus menacés par l'innovation technologique. Ces données permettront aux organisations d'employeurs et d'entreprises sectorielles, aux organisations de travailleurs et à d'autres groupes parties prenantes de mieux comprendre quels domaines auront besoin de ressources, d'apporter un soutien approprié et de mieux se préparer⁷⁰.

Deuxièmement, la CNCS soutient un programme de subventions octroyés par concours qui invite les entreprises, sur la base des informations détaillées et spécifiques dont elles disposent, à réfléchir à des solutions possibles et à formuler une proposition de financement convaincante. La CNCS peut alors prendre des décisions sur la répartition de ses subventions en meilleure connaissance de cause⁷¹.

⁶⁸ Cámara Nacional de Comercio y Servicios del Uruguay (2018): *El Avance Tecnológico y el Sector Comercio y Servicios del Uruguay*, Reunión de Organizaciones de Empleadores del Cono Sur, 13 y 14 de agosto 2018, Santiago de Chile.

⁶⁹ Progretec (2018): disponible à l'adresse: <http://www.progretec.cncs.com.uy/progretec/> [consulté en novembre 2018].

⁷⁰ Puig, F. (2018): *Interview for Progretec case study in Progretec* (2018), disponible à l'adresse: <http://www.progretec.cncs.com.uy/progretec/> [consulté en novembre 2018].

⁷¹ Ibid.



3

L'ÉVOLUTION DE L'INTÉGRATION ÉCONOMIQUE MONDIALE AMÈNE DES OPPORTUNITÉS ET DES DIFFICULTÉS NOUVELLES

Malgré de récents revers, l'économie mondiale s'est véritablement mondialisée, avec un profil en rapide évolution. Les économies émergentes – autrefois à la périphérie des chaînes de valeur mondiales, principalement comme fournisseurs de biens à bas coûts, de ressources naturelles non transformées ou de simples services – deviennent des pôles d'attraction pour les capitaux, l'innovation et le talent. Plusieurs défis de grande ampleur restent cependant à relever, y compris pour les entreprises, afin que l'ensemble de la communauté mondiale puisse tirer parti de l'intégration économique.



3.1 LES DONNÉES DU PROBLÈME

La technologie connecte les personnes dans le monde entier, mais elle relie aussi les entreprises et elle favorise l'intégration économique mondiale. Il peut en découler des répercussions profondes sur les modèles commerciaux établis et les marchés existants, lorsque des décennies de domination des pays avancés sont remises en cause par des acteurs et des marchés nouveaux. **Les économies émergentes, qui étaient jadis à l'écart des chaînes de la valeur ajoutée mondiale, dont elles étaient principalement des fournisseurs de biens à faible valeur, de ressources naturelles non transformées ou de services simples, deviennent des pôles de capitaux, d'innovation et de talents à part entière**^{72, 73}. Les gouvernements et les entreprises doivent élaborer des stratégies adaptées à cette réalité nouvelle, dans laquelle une économie mondiale intégrée met en relation économies émergentes et avancées, avec de nombreux marchés, concurrents et industries nouveaux.

La croissance rapide des marchés, de l'emploi et de la richesse dans les pays émergents suscite l'apparition de nouveaux modes de fonctionnement et de nouveaux groupes d'intérêt, et les gouvernements ont souvent du mal à suivre le rythme des changements. De nouveaux centres géographiques de pouvoir et de production ont transformé l'économie mondiale, en favorisant l'innovation et en ouvrant de nouveaux marchés, mais les marchés émergents auront besoin d'une gestion avisée et d'un partage plus large des avantages de la mondialisation au sein de leur population pour que ces bienfaits soient durables⁷⁴.

La mondialisation a eu, à ce jour, des effets positifs en réduisant la pauvreté et en créant des emplois, en particulier dans les pays en développement⁷⁵. Parallèlement, la CNUCED relève que les investissements étrangers directs (IED) ont baissé de 23 pour cent en 2018 par rapport à l'année précédente⁷⁶. Cela s'inscrit dans une

tendance persistante à la baisse des IED au cours des dernières années, en particulier dans les pays développés.

La stabilité politique est menacée par un sentiment croissant d'inégalité des revenus à l'échelon individuel, malgré une chute des inégalités entre les économies avancées et les économies en développement au cours des dernières décennies⁷⁷. Avec la hausse des niveaux de vie dans les pays en développement, les citoyens mieux connectés risquent davantage d'être en proie à la colère s'ils ne bénéficient pas de la mondialisation; l'éloignement des élites économiques et politiques, tel que perçu, est un autre facteur de ressentiment. La montée en puissance de mouvements politiques populistes, dans de nombreux pays du monde, illustre les réactions vigoureuses que suscite la perception des inégalités⁷⁸.

Dans de nombreux pays, les personnes les plus pauvres connaissent un taux de chômage élevé, ce qui alimente davantage encore le risque de troubles politiques⁷⁹.

Les gouvernements mettent en place divers systèmes de transition pour les personnes qui perdent leur emploi en raison de changements survenant à l'échelle mondiale, mais il faut redoubler d'efforts pour chercher des modèles économiques et de travail favorables à la création et au maintien d'emplois.

3.2 LES CONSÉQUENCES POUR LES ENTREPRISES

Les dernières décennies ont été marquées par la montée des économies émergentes et les entreprises de ces pays jouent un rôle de plus en plus important à l'échelle mondiale. Alors que les entreprises multinationales voyaient souvent leurs filiales à l'étranger comme des entités de moindre importance, créées pour soutenir le siège central, les chaînes de valeur mondiales et

⁷² Shankar, V. et Hanson, N. (2013): «How Emerging Markets are Reshaping the Innovation Architecture of Global Firms», in Naresh K. Malhotra (dir. de publication), *Review of Marketing Research*, vol. 10, p.191-212.

⁷³ Kelly, J. (2018): *These are the world's most innovative cities, and here's why* (Genève, FEM).

⁷⁴ Frey, C. et Rahbari, E. (2016): *Do labour-saving technologies spell the death of jobs in the developing world?* (Washington, Brookings).

⁷⁵ Stiglitz, J. (2003): «Globalization and growth in emerging markets and the New Economy», *Journal of Policy Modeling*, vol. 25, p. 505-524.

⁷⁶ CNUCED (2018): *World Investment Report* (Genève, ONU). [Résumé en français: Rapport sur l'investissement dans le monde 2018 – L'investissement et les nouvelles politiques industrielles: Repères et vue d'ensemble.]

⁷⁷ Banque mondiale (2019): *Rapport sur le développement dans le monde 2019: Le Travail en mutation* (Washington: Banque mondiale).

⁷⁸ Rodrik, D. (2018): «Populism and the economics of globalization», *Populism and the economics of globalization*, vol. 1 n° 2, p. 12-33.

⁷⁹ Ibid.

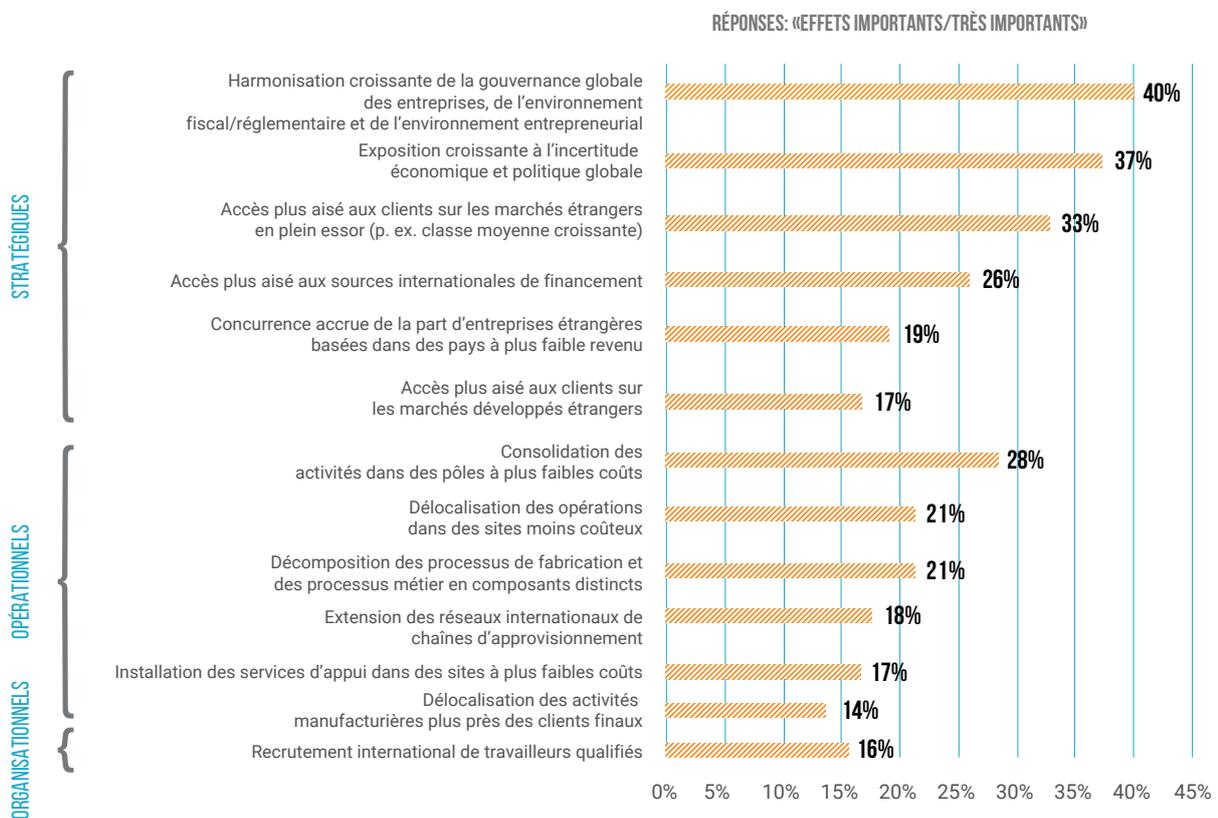
L'ÉVOLUTION

DE L'INTÉGRATION ÉCONOMIQUE MONDIALE AMÈNE DES OPPORTUNITÉS ET DES DIFFICULTÉS NOUVELLES

l'internationalisation croissante ont conduit de nos jours à un degré d'interdépendance beaucoup plus élevé⁸⁰. De nos jours, les entreprises qui obtiennent les meilleurs résultats ne sont plus toutes occidentales: des multinationales basées en Asie, en Afrique et en Amérique latine dominent, depuis peu, leurs marchés nationaux et internationaux. Près de la moitié des entreprises du classement «Fortune 500»

devraient être basées dans des pays en développement en 2025⁸¹. Loin de n'être que des acteurs nationaux, les entreprises des pays émergents sont capables et désireuses d'être présentes sur les marchés internationaux. Dans ce contexte, les entreprises du monde entier sont de plus en plus conscientes de la nécessité de bâtir des chaînes de valeur plus résistantes et plus compétitives.

Figure 3.1 Dans la liste ci-dessous de conséquences de l'intégration économique mondiale sur l'activité entrepreneuriale, indiquez les effets que chacune d'entre elle exerce sur votre entreprise.



Source: Enquête d'Oxford Economics, d'ACT/EMP (BIT) et de l'OIE

⁸⁰ OCDE, OMC et Groupe de la Banque mondiale (2014): *Global Value Chains: Challenges, Opportunities, and Implications for Policy*, Report prepared for submission to the G20 Trade Ministers Meeting, Sydney, Australia, 19 July 2014.

⁸¹ Dobbs, R. et al. (2013): *Urban World: The shifting global business landscape* (McKinsey & Company).

Les nouveaux centres de pouvoir géographiques sont, pour l'économie mondiale, synonymes d'innovation, de marchés, de concurrents et de secteurs d'activité émergents; cependant, ils entraînent aussi un besoin croissant de régler des questions telles que la bonne gouvernance et les inégalités apparentes, afin d'assurer la durabilité⁸². Parmi les entreprises consultées, 40 pour cent signalent que l'harmonisation croissante de la gouvernance globale des entreprises et des environnements fiscaux, réglementaires et commerciaux ont eu des répercussions importantes sur leurs activités, tandis que 37 pour cent des dirigeants d'entreprises mentionnent l'exposition croissante aux incertitudes économiques et politiques mondiales comme une tendance importante (Figure 3.1).

Pour survivre dans ce nouveau type d'économie connectée, les entreprises vont devoir considérer d'un œil nouveau l'investissement, l'innovation et la demande, dans leur pays comme à l'étranger. On compte aujourd'hui deux fois plus d'entreprises multinationales qu'en 1990, et un nombre croissant d'entre elles ont leur siège dans des pays émergents⁸³. Par ailleurs, la durée de vie des entreprises diminue, puisque l'âge moyen des entreprises du S&P 500 est de moins de 20 ans, alors qu'il était de 60 ans dans les années 1950⁸⁴. Parmi les dirigeants, 19 pour cent font mention d'un impact marqué de la concurrence accrue d'entreprises étrangères basées dans des pays à plus faible revenu. Ainsi, **la compétition entre les entreprises n'est plus limitée aux pays développés, car les entreprises des pays en développement croissent rapidement, tout en demeurant agiles et efficaces**⁸⁵.

Ce processus coïncide avec **la croissance des pays émergents en tant que marchés présentant un gros potentiel**. Presque toutes les entreprises de production mondiales ont constaté une croissance de leurs bénéfices dépassant leurs attentes dans les pays émergents, avec une marge de croissance supplémentaire encore plus importante⁸⁶. Toutefois, un grand nombre de modèles commerciaux ont du mal à pénétrer ces marchés. Les entreprises se doivent, de plus en plus, de tenir compte de facteurs tant locaux que globaux. Les cultures et les goûts varient selon les contrées, de même que les profils des consommateurs et les réglementations; bon nombre

d'entreprises des pays émergents se révèlent mieux capables de s'adapter à ces marchés insuffisamment desservis que les grandes sociétés internationales bien établies⁸⁷.

Certaines entreprises semblent disposées à laisser de nouvelles sociétés tirer parti de ce potentiel de croissance, préférant quant à elles miser sur les marchés des économies avancées, où la majeure partie des profits mondiaux sont encore récoltés. Cette stratégie, cependant, ne leur permettra pas de bénéficier de la croissance globale attendue sur les marchés émergents⁸⁸. Parmi les entreprises consultées, 28 pour cent ont évoqué l'impact considérable que représente la consolidation de leurs opérations dans des pays où les coûts sont plus bas, tandis que 21 pour cent mentionnaient l'impact lié au déplacement des opérations vers des sites à coûts moins élevés. **Les modèles qui tiennent compte du potentiel de ces économies émergentes – qui représentent l'avenir en termes de croissance, de consommation, de production et d'innovation – seront les mieux placés pour recueillir des profits à long terme.**

Dernièrement, **les nouvelles technologies modifient les calculs auxquels se livrent les entreprises pour choisir leurs sites de production**. Sur l'ensemble du commerce de marchandises, 18 pour cent à peine portent aujourd'hui sur des exportations de pays à bas salaires vers des pays à salaires élevés⁸⁹. Des variables autres que le coût de la main-d'œuvre – dont l'accès à une main-d'œuvre qualifiée, la proximité des consommateurs et la qualité des infrastructures – prennent de plus en plus de poids dans les décisions concernant le choix des sites de production.

Les modèles qui connaissent le plus de succès, dans les pays émergents comme dans les pays à économie avancée, reposent sur des réseaux mondiaux de communication, d'information et de production⁹⁰. Ces modèles tirent parti de la technologie pour faire de chaque société une entreprise globale, en connectant les consommateurs à des produits et des services au moyen d'Internet. L'innovation et les nouvelles technologies rendent possible la croissance d'entreprises qui évitent les investissements coûteux dans les infrastructures ou la production pour rester agiles tout en progressant dans diverses branches d'activité⁹¹.

⁸² Frey, C. et Rahbari, E. (2016): op. cit. (note 74).

⁸³ Dobbs, R., Koller, T. et Ramaswamy, S. (2015): «The Future and How to Survive It», *Harvard Business Review*, octobre 2015.

⁸⁴ Credit Suisse Equity Research (2017): *Global Equity Themes Disruptive forces in Europe: A Primer* (Crédit Suisse).

⁸⁵ Dobbs et al. (2015): op. cit. (note 83).

⁸⁶ Bisson et al. (2010): op. cit. (note 26).

⁸⁷ Dobbs et al. (2015): op. cit. (note 83).

⁸⁸ PwC (2015): *The World in 2050: Will the shift in global economic power continue?* (PwC).

⁸⁹ Lund, S. et al. (2019): *Globalization in transition: The future of trade and value chains* (McKinsey & Company).

⁹⁰ Bisson, P., Stephenson, E. et Viguier, P. (2010): *The Global Grid* (McKinsey & Company).

L'ÉVOLUTION

DE L'INTÉGRATION ÉCONOMIQUE MONDIALE AMÈNE DES OPPORTUNITÉS ET DES DIFFICULTÉS NOUVELLES

D'autres entreprises ont consacré leurs efforts à s'intégrer dans des chaînes d'approvisionnement de plus en plus interconnectées. Quel que soit leur modèle spécifique, à une époque d'intégration économique globale, le succès d'une entreprise dépend de la manière dont elle utilise les réseaux internationaux pour conduire ses activités. Or, les entreprises commencent tout juste à explorer ce domaine. Seuls 18 pour cent des dirigeants d'entreprise ont déclaré avoir constaté des effets importants découlant de l'extension des réseaux internationaux de chaînes de valeur et 13 pour cent à peine des entreprises signalent avoir perçu des conséquences notables après avoir déplacé des opérations manufacturières pour les rapprocher de leur clientèle.

Cette intégration subit l'influence croissante des 140 millions de personnes qui viennent chaque année grossir les rangs de la classe moyenne – dans les pays émergents pour la quasi-totalité d'entre elles⁹². Selon les estimations actuelles, la classe moyenne atteindra quelque 4 milliards de personnes dans le monde entier à la fin de l'année 2020, et 5,3 milliards de personnes en 2030⁹³. Or, en attendant,

les revenus ont stagné dans les pays développés, en raison du chômage persistant, de la croissance atone des salaires et du manque d'investissements de la part des entreprises nationales⁹⁴. La productivité mondiale a elle aussi fait du surplace, voire décliné, dans certains cas, au cours de la dernière décennie⁹⁵. Il s'agit là de mutations de grande ampleur, qui transforment la manière dont les marchés sont définis et qui éloignent la création de richesses des pays occidentaux. Les centres traditionnels de pouvoir économique partagent désormais la scène avec des économies en plein essor, comme la Chine, l'Inde et le Brésil. Ces marchés ne sont pas monolithiques: ainsi, les entreprises asiatiques ont eu tendance à se développer rapidement à l'étranger, alors que les entreprises d'Amérique latine ont tendance à se concentrer plutôt sur les marchés régionaux⁹⁶. **Les stratégies de croissance d'une entreprise peuvent être totalement différentes en fonction des produits, des secteurs ou des économies, mais elles sont influencées par un contexte hautement concurrentiel et de plus en plus interconnecté.**

ENCADRÉ 3.1 LES ARGUMENTS EN FAVEUR DE L'INTÉGRATION CONTRE LE POPULISME ET LE PROTECTIONNISME

Les arguments en faveur du protectionnisme ont pris de l'ampleur en réponse au déclin de la part du travail dans le revenu national; à la tendance à long terme de croissance des inégalités de revenus; à l'accroissement de la part des biens et des services échangeables, qui entraîne une augmentation de la population touchée par la pression de la concurrence; et à l'accélération perçue du rythme des changements économiques⁹⁷. Dans de nombreux pays, les décideurs politiques se sentent de moins en moins capables de protéger les citoyens et les entreprises nationales contre la mobilité financière accrue à l'échelle mondiale.

Malgré les fluctuations économiques, l'expérience passée semble clairement montrer que l'ouverture économique et une intégration plus profonde favorisent une croissance soutenue. Bien que de nombreuses personnes affirment que les politiques protectionnistes – y compris les restrictions commerciales – renforcent la croissance locale et réduisent les inégalités, ces politiques ont fréquemment entraîné de moins bons résultats économiques, avec des conséquences particulièrement dures pour les pauvres, et aggravé les inégalités à long terme.

Toutefois, l'intégration économique accrue ne saurait, à elle seule, permettre de larges progrès en termes de croissance. Les pouvoirs publics doivent, afin de garantir une prospérité durable et partagée, renforcer la flexibilité et la résilience des systèmes politiques et des économies face à la volatilité plutôt que d'essayer de se protéger contre le changement.

⁹¹ Dobbs et al. (2015): op. cit. (note 83).

⁹² Kharas, H. (2017): *The unprecedented expansion of the global middle class. An update* (Washington, Brookings).

⁹³ Kharas, H. et Hamel, K. (2018): *A global tipping point: Half the world is now middle class or wealthier* (Washington, Brookings).

⁹⁴ ACCA (Association des experts comptables agréés du Royaume-Uni) (2017): *Business Models of the Future: Emerging Value Creation* (Londres, ACCA).

⁹⁵ Majumdar, R. (2017): *Understanding the productivity paradox* (Deloitte Insights).

⁹⁶ Dobbs et al. (2015): op. cit. (note 83).

⁹⁷ Geithner, T. (2007): *Global Economic Integration—the opportunities and the challenges*, discours prononcé lors d'une conférence organisée par la Commission européenne et la Federal Reserve Bank de New York.

3.3 OPPORTUNITÉS ET OBSTACLES POUR LES ORGANISATIONS D'EMPLOYEURS

Ce monde nouveau, marqué par l'interdépendance, est porteur de défis inédits, mais il offre aussi des possibilités aux entreprises comme aux organisations d'employeurs et d'entreprises; quant au secteur privé, il a un rôle évident à jouer pour compléter les efforts des pouvoirs publics. **Les économies émergentes font une concurrence toujours plus vive aux économies avancées en matière d'investissements et d'emploi, mais les organisations d'employeurs et d'entreprises peuvent, par la coopération et la collaboration, contribuer à faire en sorte que l'ensemble des acteurs concernés se concentrent sur les avantages communs, plutôt que de s'en prendre à des réglementations qui ont leur raison d'être.**

De la même manière que les gouvernements doivent rendre des comptes à leurs citoyens, les entreprises sont soumises à une pression croissante pour se comporter en entreprises socialement responsables. L'intégration économique mondiale leur permet de déplacer leurs investissements où que ce soit dans le monde presque instantanément en quête de nouveaux débouchés. Par ailleurs, l'interconnexion entre les économies fait que des chocs dans un endroit peuvent avoir des répercussions partout dans le monde. Les gouvernements et les entreprises doivent donc collaborer pour veiller à ce que les mouvements de capitaux soient équitables et favorables aux intérêts de la société au sens large⁹⁸.

Les acteurs nouveaux, dans des secteurs et des marchés nouveaux, vont transformer et élargir la mission des organisations d'employeurs et d'entreprises. Les points de vue des entreprises des marchés émergents sont parfois très différents de ceux de leurs homologues des pays avancés, mais ils peuvent aussi beaucoup varier entre ces entreprises.

Les organisations d'employeurs et d'entreprises devront impérativement refléter une diversité d'opinions et de besoins. Toutefois, une intégration plus poussée peut aider à favoriser la convergence des vues sur des questions qui concernent un grand nombre de branches d'activité, de régions et d'entreprises. Ainsi, les migrations, le commerce et la neutralité d'Internet – en d'autres termes, le principe selon lequel les fournisseurs d'accès à Internet ne devraient ni bloquer, ni promouvoir des contenus particuliers – sont des questions de portée mondiale qui représentent des enjeux importants pour les organisations d'employeurs et d'entreprises des pays émergents comme des pays avancés. En outre, ces organisations peuvent permettre aux petites et moyennes entreprises (PME) qui comptent parmi leurs membres et qui sont touchées par les actes des grandes multinationales d'avoir voix au chapitre, et de les aider par là à s'intégrer à l'économie mondiale.

Le nombre croissant d'entreprises multinationales offre aux organisations d'employeurs et d'entreprises la possibilité d'offrir des services aux multinationales étrangères qui ont des opérations – voire simplement des chaînes de valeur importantes – dans leur pays. Les intérêts des multinationales varient selon les secteurs, les dimensions du pays hôte et l'importance ou la valeur des opérations de l'entreprise dans le pays, entre autres facteurs; or, les organisations d'employeurs et d'entreprises peuvent fournir des informations précieuses sur la législation nationale, aider à nouer des relations avec les partenaires commerciaux locaux et avec le gouvernement. Elles peuvent aussi contribuer à coordonner les intérêts des entreprises sur des questions essentielles, telles que la bonne gestion, les politiques macroéconomiques stables, les politiques budgétaires solides et l'investissement dans l'éducation et les infrastructures. **La plupart des multinationales cherchent à s'intégrer dans les marchés sur lesquelles elles sont actives et à être perçues comme des entreprises locales; les organisations d'employeurs et d'entreprises peuvent les aider à atteindre cet objectif.**

⁹⁸ Sharma, S. D. (2014): *Global financial contagion: Building a resilient world economy after the subprime crisis* (New York, Cambridge University Press).

L'ÉVOLUTION

DE L'INTÉGRATION ÉCONOMIQUE MONDIALE AMÈNE DES OPPORTUNITÉS ET DES DIFFICULTÉS NOUVELLES

ENCADRÉ 3.2 ÉTUDE DE CAS — LES ORIENTATIONS STRATÉGIQUES DE BUSA

En 2016, Employeurs unis d'Afrique du Sud (BUSA, Business Unity South Africa) a cherché à améliorer les procédures aboutissant à la formulation de ses orientations stratégiques, afin de les asseoir sur une perspective de plus long terme, de mieux les structurer et de renforcer leur coordination⁹⁹.

BUSA a consulté ses membres, priant chacun d'eux d'identifier les domaines stratégiques importants pour la communauté des entreprises. L'organisation a ensuite procédé à la synthèse des réponses reçues afin d'arrêter une liste de dix domaines d'action prioritaires et constitué un comité des politiques pour chacun de ces domaines, chargé d'effectuer des recherches, de nouer des contacts avec les acteurs concernés et de soutenir par d'autres moyens les objectifs politiques et législatifs de l'organisation. Ces comités préparent un rapport trimestriel qui est soumis au conseil de BUSA ainsi qu'à l'ensemble des membres lors de l'assemblée annuelle.

Deux comités politiques permanents (économie et politique commerciale; politique sociale) supervisent les sous-comités chargés de chaque domaine spécifique. Pour le comité de l'économie et de la politique commerciale, il s'agit de l'environnement, de l'énergie, des questions fiscales et du commerce, des transports et de la logistique. Le comité permanent de la politique sociale chapeaute un seul sous-comité, chargé de l'éducation et du développement des compétences¹⁰⁰. Les deux comités politiques sont axés sur la transformation, sur les petites entreprises, ainsi que sur la stabilité du cadre réglementaire et ses effets.

BUSA a aussi renforcé sa participation au Conseil national de développement économique et de la main-d'œuvre (NEDLAC), une institution au sein de laquelle le gouvernement, les organisations syndicales, et les organisations professionnelles et la société civile négocient collectivement pour régler les questions économiques, de travail et de développement auxquelles le pays est confronté¹⁰¹. BUSA a repensé les modalités de sa participation au Conseil afin de renforcer sa transparence et sa représentativité. De nouvelles directives ont été adoptées sur la manière dont les membres de BUSA représentent l'organisation au sein du NEDLAC. Des travaux de recherche plus rigoureux, ainsi que la rédaction de prises de position sur les questions traitées au sein du NEDLAC, ont permis à l'organisation de renforcer son rôle dans le processus de négociation. BUSA a aussi entrepris, pour la première fois, de proposer des thèmes de discussion au NEDLAC¹⁰².

Cette démarche plus rigoureuse en termes de définition des politiques a renforcé la pertinence de BUSA pour ses membres. L'organisation a ainsi vu ses effectifs croître de 20 pour cent en 18 mois; elle n'a enregistré aucune démission et a même vu revenir d'anciens membres¹⁰³.

⁹⁹ Cohen, T. et Tshawe, M. (2018): *Interview for BUSA Case Study*.

¹⁰⁰ Business Unit South Africa (2018): *Policy Business Unit South Africa*, disponible à l'adresse: <http://busa.org.za/policy/> [consulté en novembre 2018].

¹⁰¹ *National Economic Development and Labour Council* (2017): Nedlac, disponible à l'adresse: <http://nedlac.org.za/> [consulté en novembre 2018].

¹⁰² Cohen, T. et Moabalobelo, S. (2018): *Interview for BUSA Case Study*.

¹⁰³ Ibid.



4

L'ÉVOLUTION DÉMOGRAPHIQUE ET LA RELÈVE GÉNÉRATIONNELLE MODIFIENT LA COMPOSITION DE LA MAIN-D'ŒUVRE

La dynamique hommes-femmes et l'évolution démographique combinent leurs effets pour former une main-d'œuvre mondiale comprenant une palette d'âges étendue et de plus en plus diversifiée.

4.1 LES DONNÉES DU PROBLÈME

L'évolution démographique transforme le lieu de travail. Les entreprises ont affaire à une main-d'œuvre composée de plusieurs générations: celle du baby boom, celle de la génération X et celle de la génération Y, chacune ayant des notions différentes de ce que signifie le travail et chacune avec ses propres besoins professionnels¹⁰⁴. L'idée de travailler pour une seule et même entreprise pendant trente ans pour bénéficier ensuite d'une retraite confortable est de nos jours dépassée ou irréaliste; le travail est perçu toujours davantage comme une activité choisie, entreprise dans un but précis, plutôt que comme un simple moyen de gagner de l'argent. Dans une étude récente de grande ampleur, 70 pour cent des personnes consultées ont affirmé qu'elles aimeraient travailler pour une organisation dotée d'une forte conscience sociale¹⁰⁵.

La population mondiale vieillit. Environ 60 pour cent des habitants de la planète vivent dans des pays dont la population stagne ou décline; le nombre de personnes âgées devrait doubler d'ici à 2050, passant de 841 millions de personnes en 2013 à plus de 2 milliards¹⁰⁶. Les pays de l'OCDE prévoient une croissance importante de la population âgée et une baisse de la main-d'œuvre. D'ici à 2020, la population en âge de travailler en Europe aura baissé de 10 pour cent, et un adulte sur trois dans l'ensemble des pays de l'OCDE sera âgé de plus de 65 ans. En 2011, la population en âge de travailler en Chine a atteint 925 millions de personnes, mais elle devrait baisser de 225 millions de personnes d'ici à 2050, date à laquelle 500 millions de personnes dans le pays devraient être âgées de plus de 60 ans, contre un peu plus de 200 millions actuellement¹⁰⁷.

Ces tendances ne touchent pas uniquement les grands pays avancés: elles se manifestent de plus en plus dans les autres régions. La croissance démographique dans les pays de l'ASEAN va ralentir dans les 25 prochaines années. Le Myanmar, Singapour, la Thaïlande et le

Viet Nam prédisent tous un important ralentissement de la croissance et commencent à prendre des mesures en prévision d'une population plus âgée et d'une main-d'œuvre proportionnellement plus réduite¹⁰⁸.

Le vieillissement de la population aura des répercussions importantes non seulement sur la main-d'œuvre, mais aussi sur l'économie: la génération du baby-boom va redéfinir les paramètres du travail, de la retraite et de l'épargne qui étaient établis de longue date. Avec l'amélioration de la santé des populations dans le monde entier, l'âge de départ à la retraite traditionnellement fixé à 65 ans est de plus en plus perçu comme arbitraire, voire néfaste. Les enfants du baby-boom conçoivent de plus en plus leur vie comme composée de plusieurs phases, avec de multiples changements de carrière¹⁰⁹.

Parallèlement, certaines régions connaissent une poussée du nombre de jeunes dans leur population. La croissance démographique a commencé à ralentir en Amérique latine et dans les Caraïbes et cette région bénéficie actuellement d'un «dividende jeunesse», les jeunes générations arrivant en âge de travailler, ce qui pourrait apporter des gains économiques, tout en renforçant les pressions qui s'exercent sur les marchés du travail et sur la société¹¹⁰.

C'est en Afrique que la population croît le plus rapidement. En 2050, un être humain sur quatre pourrait vivre sur le continent africain¹¹¹. Selon le Forum économique mondial, entre 15 et 20 millions de jeunes grossiront chaque année les rangs de la main-d'œuvre africaine durant les trente prochaines années au minimum, ce qui pourrait conduire, en 2050, à un chiffre de 850 millions de jeunes travailleurs (âgés de 18 à 25 ans) sur le continent. Ces jeunes auront un niveau d'éducation supérieur à celui de leurs aînés, puisque le pourcentage de jeunes Africains ayant terminé au moins leurs études secondaires devrait passer de 36 pour cent en 2010 à 52 pour cent en 2030¹¹². Il se peut, cependant, qu'ils ne soient pas mieux équipés que leurs prédécesseurs en termes de compétences pertinentes pour l'emploi.

¹⁰⁴ Aux fins du présent rapport, on entend par «génération du baby boom» les personnes nées entre 1946 et 1964, au cours de la période de forte natalité qui suivit la Seconde Guerre mondiale; la «génération X» désigne les personnes nées pendant les années 1960 et 1970; enfin, la «génération Y» (on parle parfois de «Millennials», ou de «génération C») englobe les personnes nées entre 1980 et 2000.

¹⁰⁵ PwC (2017): *The Workforce of the Future: The views of 10,000 workers* (PwC).

¹⁰⁶ Voir Confédération mondiale de l'emploi (2016): op. cit. (note 19); OIE (2017): op. cit. (note 48).

¹⁰⁷ Myers, J. (2016): *China's working-age population will fall 23% by 2050* (Genève, FEM).

¹⁰⁸ OIT (2016): op. cit. (note 23).

¹⁰⁹ Voir Gratton, L. et Scott, A. (2016): *How Work Will Change When Most of Us Live to 100* (Harvard Business Review); Deloitte (2016): *The Future of the Workforce: Critical drivers and challenges* (Deloitte).

¹¹⁰ Salazar-Xirinachs, J. (2016): op. cit. (note 8).

¹¹¹ Bickersteth, S. (2015): *9 mega-trends shaping the future of Africa* (FEM).

¹¹² FEM (2017): op. cit. (note 43).

L'ÉVOLUTION DÉMOGRAPHIQUE

ET LA RELEVÉ GÉNÉRATIONNELLE MODIFIENT LA COMPOSITION DE LA MAIN-D'ŒUVRE

ENCADRÉ 4.1 L'ESSOR DÉMOGRAPHIQUE DE L'AFRIQUE

L'Afrique subsaharienne est l'une des rares régions du monde qui connaît encore une croissance démographique vigoureuse. En l'an 2050, elle accueillera 31 pour cent de la population mondiale, contre 12 pour cent aujourd'hui; il s'agit donc d'une croissance exponentielle. L'allongement de l'espérance de vie et le déclin de la mortalité font que l'Afrique subsaharienne connaîtra une forte augmentation de la part relative des jeunes dans sa population d'ici à 2035: leur nombre va croître de près de 220 millions¹¹³. Or, le secteur formel n'a pas de capacités suffisantes pour absorber un tel nombre de travailleurs¹¹⁴. Si, pour les générations précédentes, l'agriculture a permis à la majorité des Africains de bénéficier d'un revenu, l'urbanisation et le changement d'attitudes à l'égard de l'agriculture pourrait avoir des retombées négatives pour ce secteur¹¹⁵. Cependant, les avancées technologiques dans l'agriculture pourraient aussi entraîner une vision plus positive et créer des possibilités nouvelles dans le secteur non agricole, en particulier pour les jeunes.

Le lieu de travail reflète de plus en plus la composition de la population¹¹⁶. La main-d'œuvre devient plus inclusive et se diversifie; le changement le plus marquant, cependant, est la participation accrue des femmes, qui atteint des proportions sans précédent¹¹⁷; pour les femmes du monde entier, c'est une évolution qui revêt une immense importance.

Toutefois, bien que les femmes aient généralement un niveau d'éducation supérieur à celui des hommes, elles continuent à ne se voir offrir que des possibilités limitées d'assumer des rôles de direction, à gagner moins et à être proportionnellement surreprésentées dans des secteurs spécifiques, comme l'économie informelle et le travail familial non rémunéré. Si l'écart entre les sexes dans le taux d'activité s'est resserré au cours des trente dernières années dans de nombreux pays, il demeure élevé à l'échelle mondiale, puisqu'un rapport récent avance le chiffre de 33 pour cent. L'une des explications réside dans l'écart de rémunération entre

hommes et femmes, qui s'élève à 19 pour cent à l'échelle mondiale et qui sape toute incitation à travailler. C'est un facteur qui non seulement limite le revenu des personnes et des ménages, mais qui exerce aussi un effet négatif sur l'ensemble de l'économie¹¹⁸.

Les entreprises sont aussi représentées au sein du Comité directeur de la Coalition internationale pour l'égalité salariale (EPIC), qui encourage et soutient les efforts des entreprises en vue de combler l'écart de rémunération¹¹⁹. Ainsi, promouvoir l'égalité dans l'accès à la formation et à l'éducation ainsi que dans le recrutement et les possibilités d'avancement professionnel sont considérées comme des démarches efficaces à long terme¹²⁰. **Les organisations d'employeurs et d'entreprises peuvent apporter des orientations stratégiques à leurs membres sur la manière de combattre les disparités en matière de rémunération et d'emploi de manière innovante, concrète et tournée vers l'avenir.** Il est nécessaire toutefois d'évaluer avec attention l'efficacité des audits obligatoires sur l'égalité

¹¹³ Filmer, D., Fox, L. et al. (2014): op. cit. (note 62).

¹¹⁴ AGRA (2016): op. cit. (note 59).

¹¹⁵ Filmer, D., Fox, L. et al. (2014): op. cit. (note 62).

¹¹⁶ Helen, B. (2018): «More balanced workplace ethnic mix is hampered by lack of data», Financial Times, disponible à l'adresse: <https://www.ft.com/content/78c83026-1d7a-11e8-a748-5da7d696ccb> [consulté en septembre 2018].

¹¹⁷ Voir Ortiz-Ospina, E. et Tzvetkova, S. (2017): *Working women: Key facts and trends in female labor force participation. Our World in Data*. Disponible à l'adresse: <https://ourworldindata.org/female-labor-force-participation-key-facts> [consulté en septembre 2018]; FEM (2016): op. cit. (note 13).

¹¹⁸ FEM (2018): *The Global Gender Gap Report* (Genève, FEM), p. 9.

¹¹⁹ Coalition internationale pour l'égalité salariale (EPIC), disponible à l'adresse: <https://www.ilo.org/global/topics/equality-and-discrimination/epic/lang-fr/index.htm> [consulté en mars 2019].

¹²⁰ OIE (2015): *Le potentiel féminin: un atout pour l'avenir* (Genève, OIE).

de rémunération et des rapports au titre des mesures de transparence, dont certains experts pensent qu'ils pourraient aller à l'encontre des objectifs visés, en sapant la place des femmes sur le lieu de travail¹²¹.

On estime à 865 millions, à l'échelle mondiale, le nombre de femmes qui pourraient apporter leur contribution à l'économie mondiale et au développement de leur pays¹²². Si l'écart de taux d'activité entre hommes et femmes était divisé par deux, cela entraînerait une hausse du PIB d'environ 6 pour cent d'ici à 2030 dans tous les pays de l'OCDE; la hausse pourrait même atteindre 12 pour cent en cas de convergence totale des taux d'activité¹²³.

La dynamique hommes-femmes et l'évolution démographique combinent leurs effets pour former une main-d'œuvre mondiale comprenant une palette d'âges étendue et de plus en plus diversifiée. Dans le même temps, **l'inclusion et la diversité doivent être comprises non seulement comme des enjeux d'ordre éthique et social, mais bien comme des questions économiques, qui peuvent stimuler et améliorer l'ensemble de la société.** Les recherches menées par ACT/EMP-BIT sur les femmes dans l'entreprise montrent que des progrès ont certes été réalisés, mais qu'il reste encore beaucoup à faire. À l'échelle mondiale, 78,3 pour cent des entreprises déclarent avoir à leur tête un dirigeant de sexe masculin, tandis que 64 pour cent des entreprises n'ont pas une masse critique de femmes au sein de leur conseil d'administration¹²⁴. Le nombre de femmes occupant des postes d'encadrement s'est considérablement accru (davantage de femmes que d'hommes accédant à ce type de postes) depuis 1991, mais les femmes restent moins bien représentées que les hommes dans toutes les régions; à l'échelle du globe, elles n'occupent que 34 pour cent des postes d'encadrement¹²⁵.

L'OCDE, le FMI et la Banque mondiale ont tous relevé que les investissements dans l'égalité hommes-femmes est, de tous les investissements liés au développement, celui qui produit les rendements les plus élevés; les trois organisations ont appelé les gouvernements à accroître

les possibilités d'accès des femmes et des filles à des emplois qualifiés et à investir davantage dans leur éducation initiale et leur formation à l'âge adulte¹²⁶.

Comblent ces lacunes revient, concrètement, à encourager la collaboration multipartite, y compris la participation positive des organisations d'employeurs et d'entreprises.

4.2 LES CONSÉQUENCES POUR LES ENTREPRISES

Du fait de l'évolution démographique, la diversité dans le recrutement joue un rôle de plus en plus important dans les modèles de gestion. Quarante-six pour cent des entreprises estiment que l'arrivée d'une main-d'œuvre plus diversifiée et d'une palette d'âges plus étendue aura des effets marquants. Les entreprises élaborent des stratégies pour attirer, gérer et fidéliser une main-d'œuvre diversifiée et multigénérationnelle dans un contexte où les travailleurs ont davantage d'options pour choisir où, comment et quand ils veulent travailler (Figure 4.1).

L'évolution démographique et les changements de génération ont des répercussions sur les entreprises à de nombreux niveaux différents. À l'**échelon stratégique**, les entreprises sont confrontées à une classe moyenne croissante de consommateurs disposant d'un revenu disponible, mais aussi à la concurrence de jeunes pousses créées par de jeunes entrepreneurs maîtrisant bien les moyens techniques modernes et à l'évolution des valeurs parmi les jeunes consommateurs. À l'**échelon opérationnel** et sur le plan **organisationnel**, les entreprises sont préoccupées par la manière de gérer une main-d'œuvre d'âges très divers, qui englobe une population active déclinante dans certaines régions et une explosion de la population jeune dans d'autres.

¹²¹ OIE (2019): Note d'orientation de l'OIE sur le rapport de la Commission mondiale de l'OIT sur l'avenir du travail (Genève, OIE).

¹²² Novin, N. (2014): Comment donner du travail à 865 millions de femmes (Banque mondiale).

¹²³ Kiviniemi, M. (2015): «Favoriser l'égalité entre hommes et femmes: une démarche économiquement rationnelle», L'Annuel de l'OCDE 2015, disponible à l'adresse: <http://www.oecd.org/fr/parite/egalite-hommes-femmes-demarche-economiquement-rationnelle.htm> [consulté en octobre 2018].

¹²⁴ OIT (2019): Femmes d'affaires et femmes cadres – Les arguments en faveur du changement (Genève, BIT).

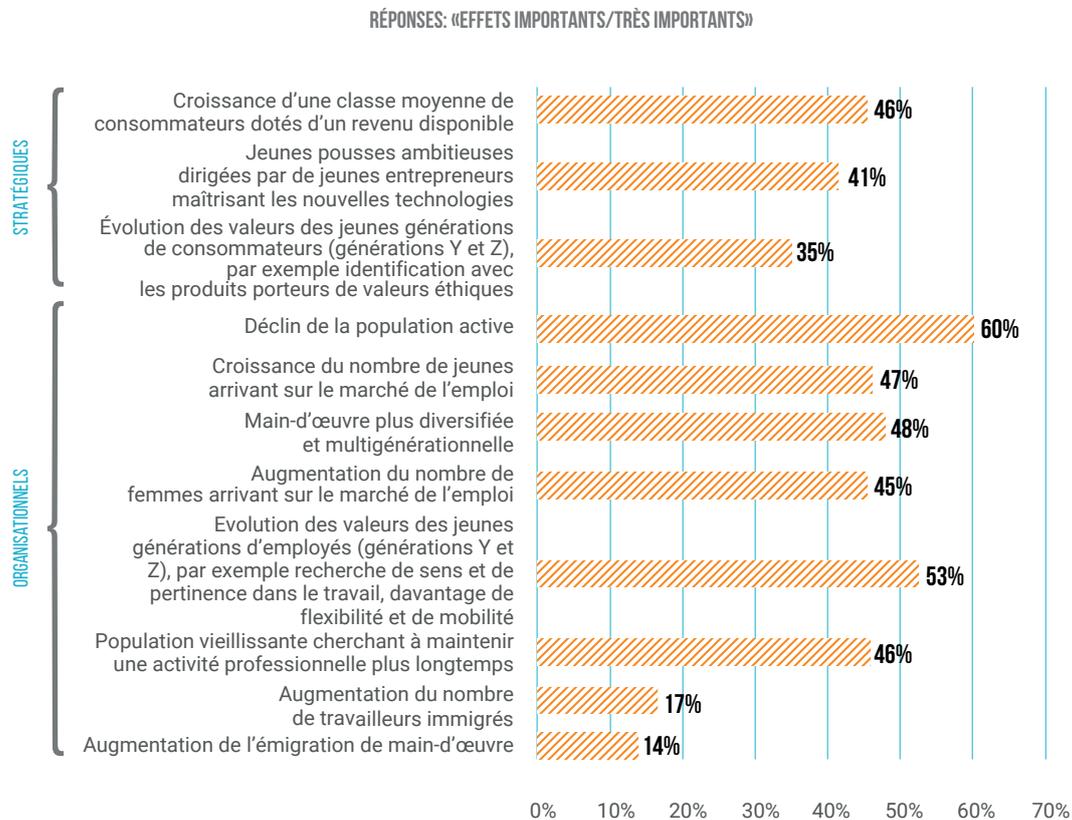
¹²⁵ FEM (2018): op. cit. (note 118).

¹²⁶ Voir Hoel, A. (2015): Pour mettre fin à la pauvreté et favoriser la croissance, il faut impérativement investir dans les femmes (Banque mondiale), disponible à l'adresse: <http://www.banquemonde.org/fr/news/feature/2015/07/14/investing-women-vital-ending-poverty-boosting-needed-growth> [consulté en octobre 2018]; Kiviniemi, M. (2015): op. cit. (note 123); Bloom, D., Kuhn, M. et Prettner, K. (2017): *Invest in Women and Prosper*, Fonds monétaire international, disponible à l'adresse: <https://www.imf.org/external/pubs/ft/fandd/2017/09/bloom.htm> [consulté en octobre 2018].

L'ÉVOLUTION DÉMOGRAPHIQUE

ET LA RELÈVE GÉNÉRATIONNELLE MODIFIENT LA COMPOSITION DE LA MAIN-D'ŒUVRE

Figure 4.1 Dans la liste ci-dessous de conséquences des changements démographiques et générationnels sur l'activité entrepreneuriale, indiquez les effets que chacune d'entre elle exerce sur votre entreprise.



Source: Enquête d'Oxford Economics, d'ACT/EMP (BIT) et de l'OIE

Quarante-six pour cent des entreprises estiment que la croissance d'une classe moyenne dotée d'un revenu disponible aura un impact important sur elles. **Afin de pouvoir saisir ces occasions, les entreprises devront développer une meilleure compréhension des consommateurs et les modèles commerciaux devront s'adapter à l'évolution des valeurs de générations, de régions et de cultures différentes.**

La génération du baby-boom est un parfait exemple de cette mutation du marché. Cette génération est probablement la plus aisée de l'histoire et ses membres vivent plus longtemps, et en meilleure santé, que tous leurs ancêtres. Pourtant, rares sont les entreprises qui se sont préoccupées de modifier leurs stratégies pour mieux répondre aux besoins de cette génération. Non seulement les «seniors» ont des moyens, mais encore ils bousculent les conceptions traditionnelles du mode de vie des personnes âgées¹²⁷.

En parallèle, **les modèles de gestion gagneraient à tenir compte d'une étude approfondie du mode de décision des membres de la génération Y, de ce qui leur plaît ou leur déplaît et de la manière dont ils évaluent les produits.**

Trente-cinq pour cent des entreprises consultées sont conscientes du fait que les valeurs nouvelles de la jeune génération de consommateurs auront des conséquences sur leurs affaires. Il est particulièrement délicat de toucher les «Y» par la publicité, car bien souvent ils utilisent toute une gamme de moyens d'information fragmentés, ce qui rend évidemment difficile toute campagne unifiée. S'ajoute à cette difficulté la réticence de cette génération à prendre pour argent comptant les propos des marques sur leurs produits; les «Y» ont davantage tendance à se fier à leurs pairs, ou à des faiseurs d'opinion («influenceurs») qui ont leur confiance.¹²⁸ Au-delà de la simple publicité, les membres de la génération Y cherchent des produits ou des services avec lesquels ils nouent une relation forte, et ils s'attendent à être traités sur un pied d'égalité dans la relation entre producteur et consommateur.

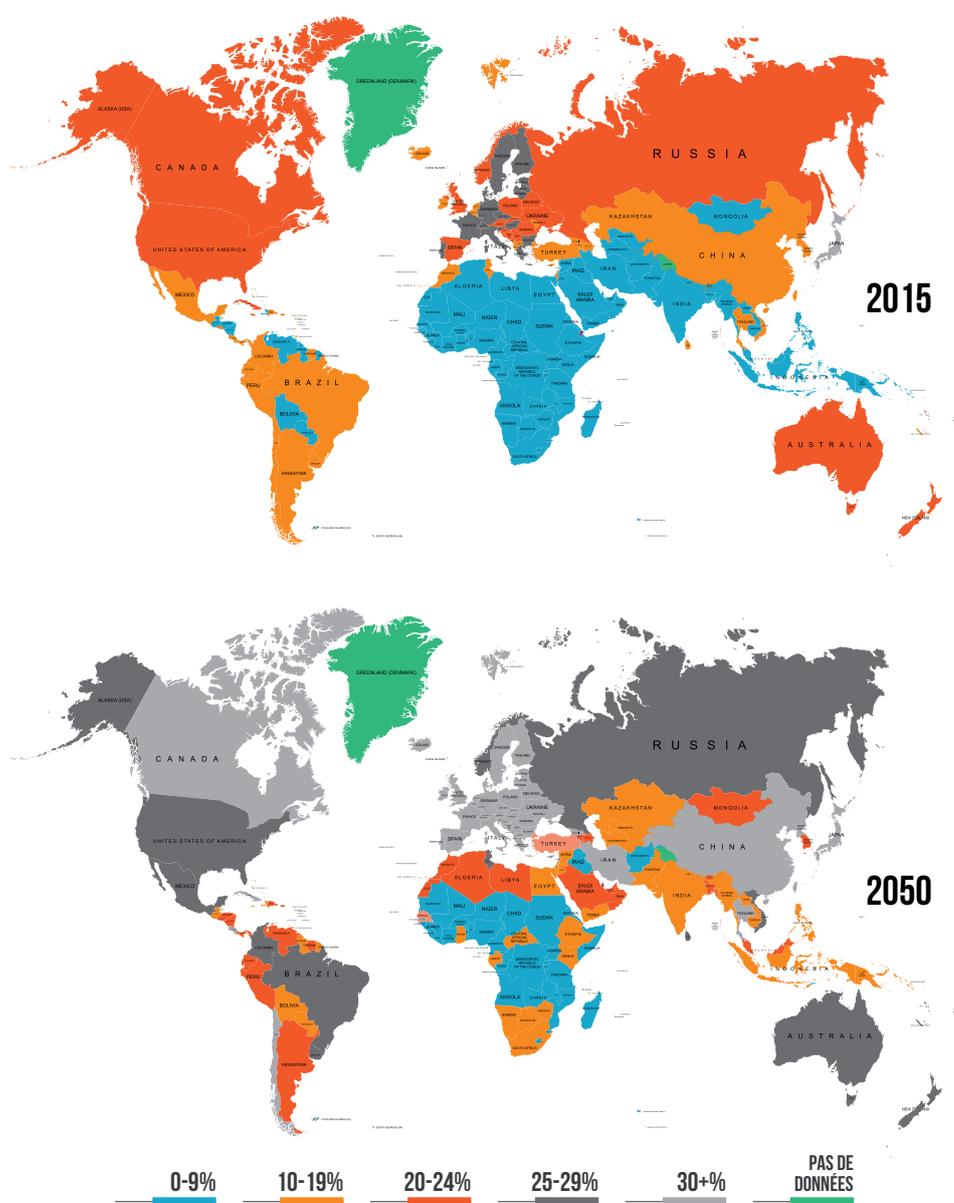
¹²⁷ The Economist Intelligence Unit (2017): *Thriving through Disruption* (EY).
¹²⁸ Ibid.

L'évolution démographique est aujourd'hui une préoccupation de premier plan pour les entreprises.

Parmi les entreprises des pays à revenu élevé, 26 pour cent citent les mutations démographiques comme le deuxième facteur pesant sur leurs activités, après les avancées technologiques. La croissance attendue

du nombre de personnes âgées en Europe et en Asie devient une question toujours plus cruciale; 62 pour cent des entreprises en Europe et 58 pour cent en Asie affirment que la baisse de la population active produira des effets importants sur leur activité¹²⁹.

Figure 4.2 Proportion de la population âgée de 60 ans et plus en 2015 et en 2050



Source: Perspectives de la population mondiale 2015, Département des affaires économiques et sociales, Division de la population.

¹²⁹ On entend par population active l'ensemble des personnes âgées de 15 à 64 ans. Données OCDE, (2018).

L'ÉVOLUTION DÉMOGRAPHIQUE

ET LA RELÈVE GÉNÉRATIONNELLE MODIFIE LA COMPOSITION DE LA MAIN-D'ŒUVRE

L'espérance de vie augmente régulièrement à l'échelle mondiale et, dans de nombreux pays, les personnes âgées sont de plus en plus réticentes à l'idée de prendre leur retraite (Figure 4.2). Grâce aux progrès de la médecine et de l'hygiène, l'espérance de vie moyenne, à l'échelle mondiale, a fait plus que doubler depuis 1900. L'espérance de vie globale à la naissance était de 72,0 ans en 2016 (74,2 ans pour les femmes et 69,8 ans pour les hommes)¹³⁰. Dans ce scénario, les enfants du baby-boom prennent leur retraite plus tard, principalement parce qu'ils ont davantage de responsabilités financières et aussi parce qu'ils sont en meilleure santé¹³¹. Des études récentes montrent qu'un tiers des Américains et un quart des Australiens membres de cette génération ont l'intention de travailler même après l'âge de 80 ans¹³². Notre enquête montre que les entreprises réfléchissent déjà à la manière dont elles vont faire face à une population vieillissante, désireuse de travailler à un âge plus avancé. Cinquante-trois pour cent des entreprises d'Amérique du Nord et 49 pour cent des compagnies en Europe s'attendent à ce que cette tendance ait des répercussions notables sur leur activité.

LE VIEILLISSEMENT DE LA POPULATION AURA DES RÉPERCUSSIONS IMPORTANTES NON SEULEMENT SUR LA MAIN-D'ŒUVRE, MAIS AUSSI SUR L'ÉCONOMIE: LA GÉNÉRATION DU BABY-BOOM VA REDÉFINIR LES PARAMÈTRES DU TRAVAIL, DE LA RETRAITE ET DE L'ÉPARGNE QUI ÉTAIENT ÉTABLIS DE LONGUE DATE.¹³³

Néanmoins, les entreprises sont aussi préoccupées par les conséquences sur leurs opérations du fort accroissement de la population jeune qui est constaté dans certaines régions du monde. Quarante-sept pour cent des entreprises estiment qu'elles subiront les effets de l'augmentation du nombre de jeunes arrivant sur le marché du travail dans les pays émergents. En Afrique, 39 pour cent des entreprises affirment que l'augmentation du nombre de jeunes dans la population aura des effets considérables sur leurs activités; ce pourcentage s'élève à 45 pour cent en Amérique latine et dans les Caraïbes.

ENCADRÉ 4.2 LA «GÉNÉRATION Y» ET SON INFLUENCE SUR LE MONDE DU TRAVAIL

La génération Y – les personnes nées entre 1980 et 2000 – représentent plus de la moitié de la main-d'œuvre mondiale. Dans la plupart des pays de l'OCDE, il s'agira de la tranche d'âge la plus nombreuse depuis le pic atteint par les membres de la génération du baby-boom. Ils représentent 83,1 millions de personnes sur le seul territoire des États-Unis d'Amérique¹³⁴. En Afrique subsaharienne, les moins de 25 ans constitueront, en 2035, 60 pour cent de la population totale¹³⁵.

De manière générale, les «Y» sont demandeurs de flexibilité, de lieux de travail fondés sur des valeurs, de responsabilité sociale; ils souhaitent un travail riche de sens et pertinent, ils accordent de l'importance à l'apprentissage et à la formation, et ils veulent bénéficier de cadres de télétravail¹³⁶. Cette génération est appelée à influencer fortement l'évolution du lieu de travail au cours des décennies à venir, et les entreprises devront être attentives aux changements provoqués. Leur désir de changer fréquemment d'emploi, par exemple, accentue la tendance aux taux de rotation élevés du personnel et à l'inadéquation actuelle des compétences. Une enquête portant sur 7700 diplômés universitaires a montré que plus de la moitié d'entre eux pensaient changer de travail dans un délai de six mois à deux ans, tandis qu'une autre enquête, réalisée dans huit pays, a conclu que les «Y» sont davantage enclins à quitter leur emploi lorsqu'ils considèrent que leur situation n'est pas idéale¹³⁷. Avec le départ à la retraite des enfants du

¹³⁰ OMS (2019): *Life expectancy*, disponible à l'adresse: https://www.who.int/gho/mortality_burden_disease/life_tables/situation_trends_text/en/ [consulté en septembre 2018].

¹³¹ Deloitte (2016): op. cit. (note 109).

¹³² Ibid.

¹³³ Gratton, L. et Scott, A. (2016): op. cit. (note 109).

¹³⁴ *United States Census Bureau (2015): Millennials Outnumber Baby Boomers and Are Far More Diverse, Census Bureau Reports*, disponible à l'adresse: <https://www.census.gov/newsroom/press-releases/2015/cb15-113.html> [consulté en août 2018].

¹³⁵ AGRA (2016): op. cit. (note 59).

¹³⁶ OIT (2016): op. cit. (note 23).

¹³⁷ Ibid.

baby-boom, certains «Y» ayant peu d'expérience en matière de gestion auront peut-être à reprendre le flambeau des mains de leurs aînés. Or, des entreprises signalent qu'elles ont du mal à trouver dans cette génération des personnes ayant les compétences requises pour assumer des postes de direction, ce qui n'est pas sans conséquences négatives sur leur salaire et leur carrière¹³⁸.

Les membres de la génération Y sont aux avant-postes de l'innovation et de l'adaptation. Ils sont beaucoup plus à l'aise que leurs aînés face aux réseaux sociaux et aux nouvelles technologies et ils forment l'épine dorsale de l'économie du «freelancing», qui est mue par le travail à la demande et la mobilité, eux-mêmes favorisés par les technologies mobiles et Internet¹³⁹. Pour affronter le marché du XXI^e siècle, les employeurs vont devoir tirer parti de cette affinité naturelle avec les techniques modernes. Les entreprises qui parviendront le mieux à engager et à fidéliser plus longtemps les membres de la génération Y seront plus compétitives lorsque leurs collaborateurs progresseront dans leur carrière et en viendront à occuper des postes plus élevés. Les entreprises qui préfèrent s'accrocher à des modèles obsolètes de carrière professionnelle et de structure générationnelle – qui ne permettent que rarement d'attirer ou de retenir des membres de cette génération – agissent ainsi à leurs risques et périls. Bien que l'ancienneté et l'expérience demeurent précieuses, les entreprises devront trouver de nouvelles méthodes de gestion capables d'attirer l'ensemble des générations sur le lieu de travail.

Le nouveau modèle de gestion devra être adapté à une main-d'œuvre non seulement très diverse, mais aussi très portée sur la technologie et géographiquement éparpillée. Les changements démographiques ont influencé tant les PME que les entreprises multinationales. L'entreprise standard, de nos jours, ne répond plus à un modèle national, mais subit l'influence de travailleurs qualifiés du monde entier, qui travaillent au sein d'équipes complexes¹⁴⁰. La flexibilité et la modularité – c'est-à-dire la capacité de décomposer des emplois en projets et en tâches spécifiques – peut offrir aux enfants du baby-boom une occasion de continuer à prodiguer des conseils et à travailler sur des sujets qui relèvent de leurs compétences, tout en offrant aux représentants de la génération Y des possibilités d'acquérir de nouvelles compétences, de se familiariser avec des équipes différentes et de travailler dans divers domaines.

S'il est vrai que l'on trouve de plus en plus de femmes siégeant au sein des conseils d'administration et occupant des postes de cadre ou des professions typiquement masculines – et, de manière plus générale, davantage de femmes au sein de la main-d'œuvre –, la pression s'accroît pour accélérer cette progression¹⁴¹. Les entreprises s'efforcent d'utiliser le potentiel inexploité du travail des femmes; 45 pour cent des dirigeants considèrent qu'un taux de participation plus élevé des femmes aurait des effets notables sur leurs activités. **Une formation spécialisée et des possibilités de stage, y compris dans**

des domaines non traditionnels, pourrait contribuer à surmonter les obstacles et à ouvrir davantage aux femmes les secteurs productifs¹⁴².

4.3 OPPORTUNITÉS ET OBSTACLES POUR LES ORGANISATIONS D'EMPLOYEURS

Les organisations d'employeurs et d'entreprises devraient aider leurs membres à concevoir des modèles et des stratégies de gestion qui responsabilisent la nouvelle main-d'œuvre. Des possibilités de formation et d'apprentissage devraient être offertes à tous les travailleurs pour leur permettre de demeurer compétitifs. Les mécanismes de tutorat et d'observation de l'employé au travail peuvent aider les membres de la génération Y à surmonter leurs lacunes en termes de compétences et à introduire de la diversité, mais aussi de l'expérience, dans des équipes marquées par la diversité. Les organisations d'employeurs et d'entreprises doivent aussi relever le défi des taux de rotation élevés du personnel caractéristiques de la génération Y.

¹³⁸ Ibid.

¹³⁹ Deloitte (2016): op. cit. (note 109).

¹⁴⁰ OIE (2017): op. cit. (note 48).

¹⁴¹ CNUCED (2018): op. cit. (note 76).

¹⁴² Voir Novin, N. (2014): op. cit. (note 122); Puech, O. (2013): Autonomiser les adolescentes à Port-au-Prince: «Nous sommes l'avenir d'Haïti» (Banque mondiale).

L'ÉVOLUTION DÉMOGRAPHIQUE

ET LA RELÈVE GÉNÉRATIONNELLE MODIFIE LA COMPOSITION DE LA MAIN-D'ŒUVRE

Dans ce contexte, parallèlement à l'effondrement des structures hiérarchiques, les enfants du baby-boom sont demandeurs de régimes de semi-retraite ou d'options plus modulaires, tandis que les Y attachent davantage d'importance au travail sur des projets qu'à leur avancement professionnel; les entreprises devront donc repenser leurs stratégies en matière de perfectionnement professionnel, de reconversion et de mesures destinées à attirer les candidats talentueux et à les retenir¹⁴³. **Les organisations d'employeurs devront aider les entreprises à s'adapter à cette évolution démographique, qui se reflètera sur leur clientèle comme sur leur main-d'œuvre, avec davantage de jeunes et aussi de personnes plus âgées parmi leurs employés comme parmi leurs clients.**

Cette transition inclut aussi la nécessité, pour les organisations d'employeurs et d'entreprises, de réfléchir avec leurs membres à une nouvelle conception de la notion de retraite. Le nombre de travailleurs âgés qui prennent leur retraite est plus élevé que jamais, mais

malgré le nombre croissant de jeunes de la génération Y qui accèdent à un emploi, la main-d'œuvre globale se réduit, brisant la courbe projetée du nombre de travailleurs venant remplacer et entretenir les retraités¹⁴⁴. Afin de gérer cette transition, les entreprises et les organisations d'employeurs et d'entreprises devraient s'atteler à la tâche de redéfinir le travail, afin de permettre aux travailleurs âgés de continuer à enrichir leurs compétences tout en conservant un revenu.

Dans cet esprit, **les organisations d'employeurs et d'entreprises devront contribuer à réformer, ou à adapter à la réalité, les systèmes de retraite.** Les solutions potentielles pourraient comprendre des plans de retraite mobiles, qui accompagnent le travailleur (plutôt que d'être associés à un seul employeur) ou des systèmes généralisés par secteur, comme des «accords collectifs démographiques» conclus à travers les organisations d'employeurs et d'entreprises et gérés par des représentants des employés et de l'employeur.¹⁴⁵

ENCADRÉ 4.3 ÉTUDE DE CAS — ENCOURAGER L'ADHÉSION DES JEUNES

La Fédération ibéro-américaine de jeunes entrepreneurs (Federación Iberoamericana de Jóvenes Empresarios, FIJE) est un organisme représentatif de quelque 150 000 jeunes entrepreneurs de 20 pays et d'associations nationales d'entrepreneuriat des jeunes¹⁴⁶. La FIJE a pour mission de mettre en contact, de former et de représenter de jeunes dirigeants d'entreprise et de renforcer l'impact des jeunes entrepreneurs en matière de création de nouvelles entreprises, d'emplois et de revenus. Elle cherche aussi à améliorer la productivité et la compétitivité du secteur privé dans la région, qui connaît des taux élevés de chômage et de sous-emploi des jeunes¹⁴⁷. Parmi les organisations membres de la FIJE figurent notamment la Confédération nationale de jeunes entrepreneurs au Brésil (Confederação Nacional de Jovens Empresários, CONAJE) et la Confédération patronale de la République mexicaine (Confederación Patronal de la República Mexicana, COPARMEX Jóvenes).

La CONAJE rassemble divers types de jeunes entrepreneurs de tout le Brésil et compte plus de 10 000 membres actifs dans 26 des 27 Etats du pays. Elle offre aussi des services de manière indirecte à plus de 36 000 jeunes propriétaires d'entreprises et entrepreneurs. Bien qu'indépendante de la principale organisation d'employeurs et d'entreprises du Brésil, la Confédération nationale de l'industrie (Confederação Nacional da Indústria, CNI), la CONAJE entretient avec elle un partenariat stratégique de longue date. Elle participe activement à trois des conseils thématiques les plus importants de la CNI, qui traitent respectivement des PME, des questions législatives et de la politique économique. La mission de la CONAJE consiste à développer l'entrepreneuriat chez les jeunes afin que ses membres puissent par la suite travailler dans des organisations d'employeurs, à l'échelon régional et fédéral¹⁴⁸.

¹⁴³ IOE(2017) *Understanding the Future of Work*.

¹⁴⁴ Ernst, E. (2015): «L'Amenuisement de la classe moyenne», *Finances et Développement*, mars 2015, vol. 52 n° 1, p. 20-23 (Washington, FMI).

¹⁴⁵ PEW Charitable Trust (2017): *Retirement Needs and Preferences of Younger Public Workers* (PEW).

¹⁴⁶ FIJE (2016): *Informe de Gestión* (FIJE).

¹⁴⁷ Ibid.

¹⁴⁸ Gonçalves, G. (2018): *Interview for CONAJE case study*.

La COMPARMEX Jóvenes compte quelque 6 000 membres dans tout le Mexique; elle constitue l'un des 17 groupes de travail qui composent la COMPARMEX. Le président de COMPARMEX Jóvenes siège en tant qu'administrateur au conseil de la COMPARMEX, ce qui démontre à quel point cette organisation nationale d'envergure prend au sérieux son organisation de jeunes et le facteur démographique. COMPARMEX Jóvenes est divisée en trois organisations subsidiaires – professionnels des entreprises, entrepreneurs et étudiants – et elle adapte ses ressources aux spécificités de chacun de ces trois groupes¹⁴⁹.

Des organisations nationales et régionales d'employeurs et d'entreprises axées sur l'entrepreneuriat des jeunes, telles que celles-ci, jouent un rôle crucial dans l'écosystème du secteur privé. Elles encouragent de jeunes dirigeants d'entreprise et entrepreneurs à adhérer à leurs associations nationales d'employeurs, que ce soit par la branche jeunesse de l'association ou directement, ce qui contribue à attirer de nouveaux membres.

Outre les contributions durables que ces jeunes professionnels apportent en termes d'aptitude aux tâches de direction, ils enrichissent aussi les stratégies de l'organisation d'employeurs et d'entreprises par des idées inédites et novatrices et aident les organisations à demeurer en phase avec les normes et les tendances sociales en mutation.

De la même manière, **les organisations d'employeurs et d'entreprises doivent coopérer avec les femmes pour mieux les intégrer au sein de la main-d'œuvre.** Elles devraient accorder la priorité aux questions liées à l'égalité hommes-femmes, car elles ont des effets importants sur la viabilité et la rentabilité des entreprises. Cette tâche exige

une démarche pluridimensionnelle, combinant l'éducation, un changement de culture et des politiques appropriées. Les organisations d'employeurs et d'entreprises peuvent encourager le dialogue entre parties prenantes et soutenir les entreprises qui veulent progresser vers l'égalité des sexes.

ENCADRÉ 4.4 ÉTUDE DE CAS — LE PROGRAMME «FEMALE FUTURE»

En 2002, le gouvernement norvégien a déposé un projet de loi disposant qu'au moins 40 pour cent des sièges des conseils d'administration des entreprises cotées en bourse devaient être attribués à des femmes. La Confédération des entreprises norvégiennes (NHO) a alors réagi en lançant, en 2003, le programme «Female Future»¹⁵⁰.

Ce programme avait pour objet d'identifier des travailleuses talentueuses et de les aider à renforcer leurs capacités de commandement. Il soutenait les entreprises membres en renforçant leur filière de femmes aptes à occuper des fonctions de direction afin de satisfaire au quota obligatoire de sièges au conseil d'administration et les aidait à promouvoir des femmes à d'autres postes de direction au sein de l'entreprise. Le programme «Female Future» a fonctionné jusqu'en 2008, date à laquelle le quota de sièges dans les conseils d'administration est entré en vigueur. Considéré comme un grand succès, il fut vite relancé et demeure en vigueur à ce jour en Norvège; il a aussi été introduit dans d'autres pays¹⁵¹.

La NHO a commencé par démarcher les entreprises pour les encourager à adhérer au programme nouvellement lancé. Les entreprises recrutées étaient ensuite encouragées à signer un contrat par lequel elles s'engageaient à investir afin d'assurer l'avancement de femmes, afin qu'elles occupent des postes d'encadrement et siègent au conseil d'administration. Ces entreprises ont ensuite désigné un certain nombre de femmes employées qui présentaient un

¹⁴⁹ Montiel, F. (2018) Interview pour COPARMEX, étude de cas Jóvenes

¹⁵⁰ OIT (2011): «Female Future: La chance tourne», Travail n° 72, août 2011 (BIT, Genève), p. 16-19.

¹⁵¹ Icozyk, M., Grzesiak, M., Richert-Kamierska, A. y Starnawska, M. (2014) *Women and elderly on the BSR labour market- good practices' analysis and transfer.* Hamburgo: Baltic Sea Academy.

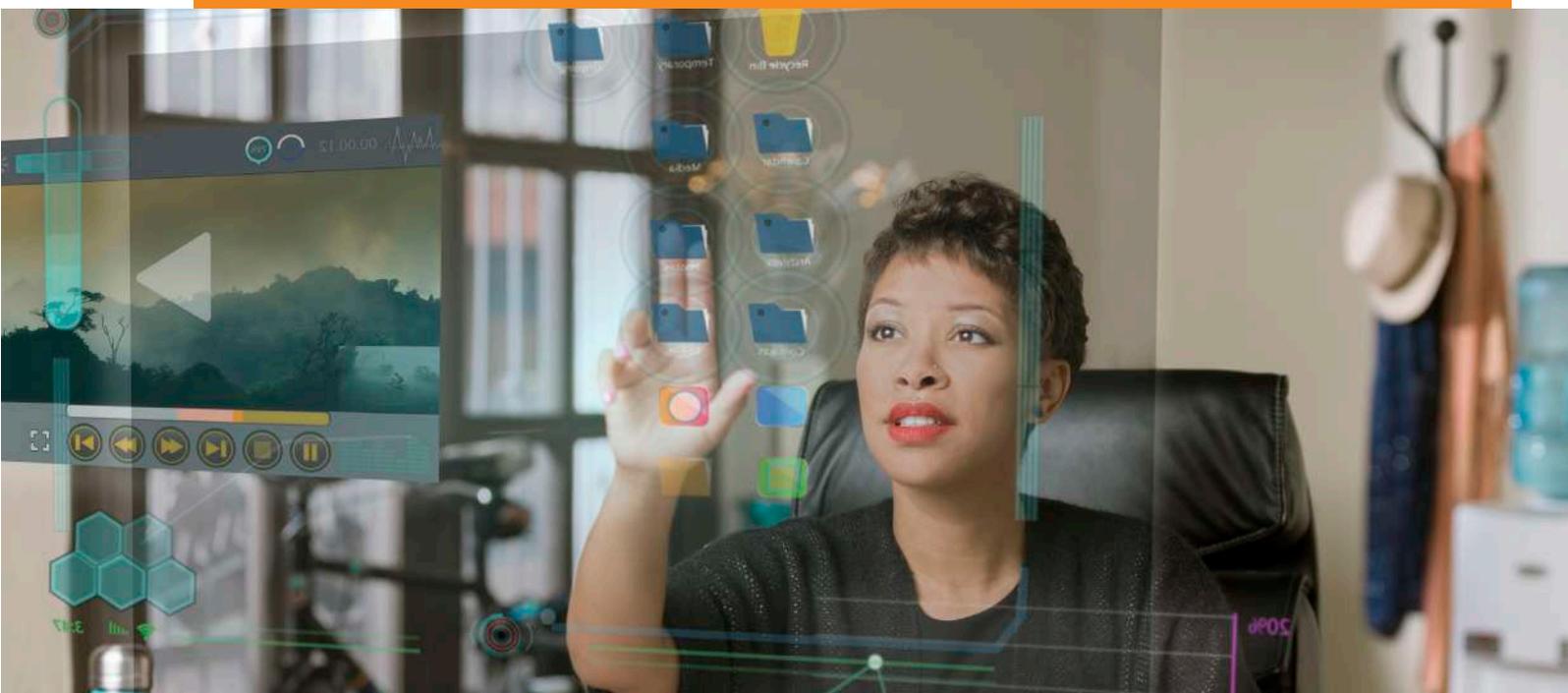
L'ÉVOLUTION DÉMOGRAPHIQUE

ET LA RELÈVE GÉNÉRATIONNELLE MODIFIENT LA COMPOSITION DE LA MAIN-D'ŒUVRE

profil prometteur et financé leur participation au programme «Female Future»¹⁵². Ces femmes ont alors suivi un programme de formation d'une année et ont rejoint un réseau professionnel toujours plus riche de participantes et d'anciennes participantes.

En 2018, le nombre de femmes ayant participé au programme «Female Future» dans plus de 800 entreprises norvégiennes approchait 1600. Sur les 23 participantes de l'année 2017, 6 s'étaient vu offrir un siège au conseil d'administration au moment où le présent rapport est rédigé, et 11 avaient bénéficié d'un avancement pour occuper un poste de cadre plus élevé¹⁵³. Dans le cadre d'une évaluation du programme réalisée en 2014, la plupart des participantes faisaient état d'un effet positif sur leur carrière. Deux sur trois s'étaient vu offrir un siège dans un conseil d'administration ou avaient été promues dans les six mois suivants. Six participantes sur dix avaient progressé dans leur carrière de cadre, et la même proportion avait accédé à un ou à plusieurs postes de direction¹⁵⁴.

Le succès remporté par le programme «Female Future» a suscité l'intérêt d'autres associations d'employeurs et d'entreprises dont les membres sont désireux d'investir afin de permettre à des femmes d'occuper des postes de dirigeantes, comme la Fédération des employeurs du Kenya (FKE). Depuis 2010, date de l'adoption de la nouvelle constitution kenyane, qui contient des dispositions explicites sur l'égalité hommes-femmes et qui a ouvert la porte à de futures mesures législatives d'action positive, la FKE a collaboré avec la NHO pour lancer le programme «Female Future» au Kenya. Depuis son lancement en 2013, 78 entreprises ont participé en inscrivant des employées dans le programme; d'autres participantes ont financé elles-mêmes leur participation. À ce jour, 231 femmes ont pris part au programme¹⁵⁵.



¹⁵² Ibid.
¹⁵³ Munthe, H. (2018): *Interview for Female Future case study.*
¹⁵⁴ Ibid.
¹⁵⁵ Nyaga, M. (2018): *Interview for Female Future case study.*



5

LA DURABILITÉ, IMPÉRATIF ABSOLU

Les entreprises sont censées devenir durable en respectant les critères du triple bilan: résultats financiers, mais aussi sociaux et environnementaux. Les risques associés à l'environnement accroissent la vulnérabilité des entreprises et des personnes partout dans le monde.



5.1 LES DONNÉES DU PROBLÈME

En 2050, la Terre comptera quelque 9,7 milliards d'êtres humains, contre 7,7 **milliards actuellement**¹⁵⁶. La consommation, la rareté et la préservation des ressources naturelles représentera un problème crucial pour une population mondiale en plein essor. Qui plus est, **les effets profonds et durables des changements climatiques seront source de nouveaux défis et opportunités, pour les travailleurs comme pour les entreprises.**

En outre, dans un contexte de mondialisation croissante, **la gestion responsable des entreprises et les droits de l'homme sont devenus des thèmes de premier plan à l'échelle mondiale.** Soixante-dix ans après la signature de la Déclaration universelle des droits de l'homme, un grand nombre de ces principes continuent à être violés et négligés, à des degrés divers, partout dans le monde, en dépit d'un large consensus social sur la nécessité de mieux mettre en œuvre et faire respecter les droits de l'homme¹⁵⁷.

Les entreprises sont influencées par leurs consommateurs comme par leurs employés; les uns comme les autres exigent qu'une attention accrue soit portée aux enjeux de durabilité et de responsabilité sociale. Le recours aux énergies renouvelables augmente au fur et à mesure que les coûts baissent; le gaz naturel délogera bientôt le charbon au deuxième rang des sources d'énergie les plus utilisées dans le monde; la volonté politique de combattre les changements climatiques et de s'y adapter se renforce¹⁵⁸. De nombreux marchés émergents – qui seront les moteurs de la croissance mondiale pendant les décennies à venir – ont intégré les énergies renouvelables et d'autres stratégies visant à réduire les émissions de carbone dans leurs plans de développement. Au demeurant, ce sont peut-être les entreprises et les sociétés qui s'efforcent, avec leurs ressources limitées, de gagner en efficacité qui

produisent les effets les plus importants sur la durabilité pour tous¹⁵⁹.

Le secteur de l'énergie durable va probablement connaître une croissance vigoureuse à l'avenir, en particulier dans le domaine de l'innovation technologique. Cette croissance sera alimentée, pour partie, par de grandes entreprises bien établies, mais d'autres organisations et jeunes pousses auront aussi un rôle à jouer, y compris les pépinières d'entreprises associées aux universités, les petites organisations à la structure souple et les conseillers en matière de durabilité. **Bien qu'aucune corrélation n'ait encore été établie avec certitude entre le recours aux énergies durables et de bons résultats sur le marché du travail, les énergies durables peuvent être utilisées pour créer des emplois supplémentaires**¹⁶⁰. Ce secteur souffre toutefois d'un manque d'employés hautement qualifiés, ce qui entraîne des «goulets d'étranglement» et des retards dans les avantages de l'écologisation des économies, en termes économiques comme en termes d'emploi¹⁶¹.

Les changements climatiques, alimentés par l'accumulation des émissions de carbone, se poursuivent sans relâche. La technologie et l'innovation permettent aux nations de prospérer, mais le prix à payer en termes écologiques est considérable. Même si la Chine pourrait bien être le dernier pays recourant à l'industrialisation pour se développer, le nombre de consommateurs de la classe moyenne créés par ce processus va mettre à rude épreuve les ressources de la planète¹⁶². Certains pays émergents dénoncent une injustice, puisque l'Occident a pu s'industrialiser en consommant des combustibles fossiles et des ressources naturelles, mais exige maintenant des pays moins riches qu'ils prennent des mesures de conservation et de durabilité. **La question à laquelle notre monde est confronté consiste à savoir comment combiner développement économique et utilisation de ressources limitées.**

¹⁵⁶ Département des affaires économiques et sociales des Nations Unies (2015): *World population projected to reach 9.7 billion by 2050*, disponible à l'adresse: <http://www.un.org/en/development/desa/news/population/2015-report.html> [consulté en octobre 2018].

¹⁵⁷ *Human Rights Watch* (2019): *World Report 2019 (New York, Human Rights Watch)*. [Version abrégée en français: Rapport mondial 2019.]

¹⁵⁸ EY (2016): *The upside of disruption: Megatrends shaping 2016 and beyond* (EY).

¹⁵⁹ Ibid.

¹⁶⁰ Bowen, A. et Kuralbayeva, K. (2015): *Looking for green jobs: the impact of green growth on employment* (Londres, LSE).

¹⁶¹ BIT (2015): *Anticipating skill needs for green jobs: A practical guide* (Genève, BIT).

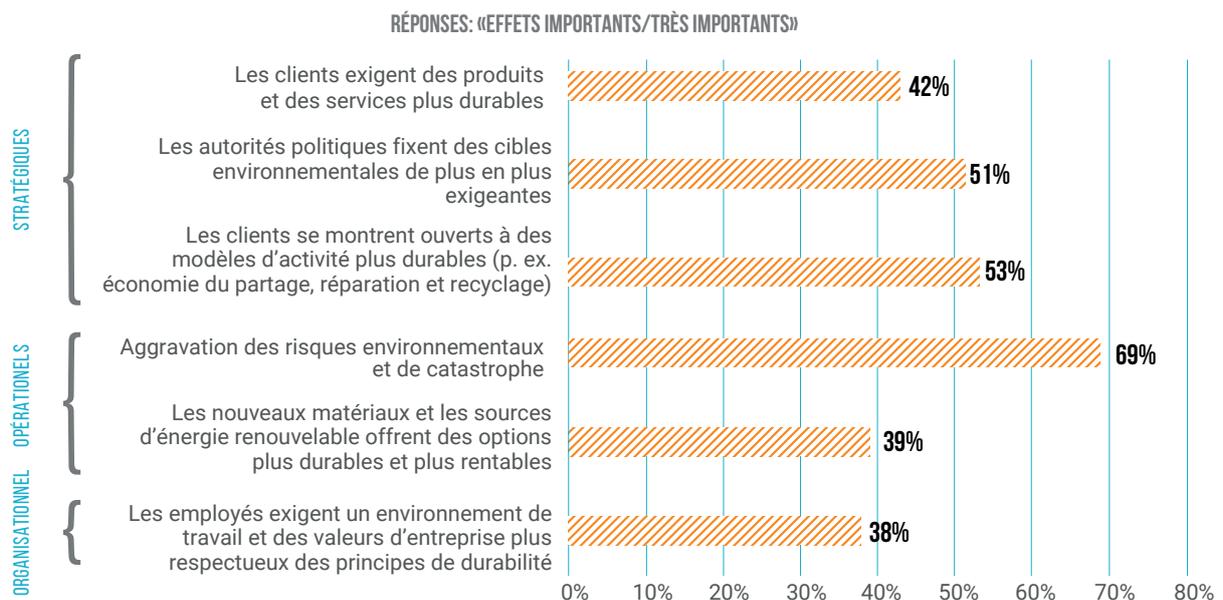
¹⁶² Frey, C. et Rahbari, E. (2016): op. cit. (note 74).

5.2 LES CONSÉQUENCES POUR LES ENTREPRISES

Dans le cadre de notre enquête, 69 pour cent des entreprises ont reconnu que l'augmentation des risques environnementaux et des risques liés aux catastrophes exerçait un impact considérable sur leurs activités et leur réputation. Les inquiétudes liées à l'eau, la pollution et la gestion des risques liés aux catastrophes sont désormais universellement partagées. La réglementation relative à l'environnement, qui de plus en plus stricte, ainsi que les demandes des consommateurs comme des travailleurs pour des modes de production plus

respectueux de l'environnement, signifient que **les modèles commerciaux doivent tenir compte de trois impératifs de résultat, en matière sociale, environnementale et financière**. Sur le plan stratégique, les exigences des consommateurs et des autorités de réglementation exigent des changements dans les modèles de gestion; sur le plan opérationnel, l'exposition accrue aux risques environnementaux s'accompagne d'efforts d'innovation liée aux matériaux et sources d'énergie plus durables; à l'échelon organisationnel enfin, les travailleurs sont de plus en plus nombreux à se faire l'écho des consommateurs pour exiger des environnements de travail et des valeurs reflétant mieux l'impératif de durabilité.

Figure 5.1 Indiquez l'ampleur, pour votre activité, des diverses conséquences citées ci-dessous que les questions de durabilité peuvent avoir pour les activités commerciales.



Source: Enquête d'Oxford Economics, d'ACT/EMP (BIT) et de l'OIE

Les consommateurs exigent toujours davantage des entreprises qu'elles prennent en considération les impératifs de durabilité. Les organisations de consommateurs et les ONG réclament toujours plus d'informations sur les conditions de travail et les voies d'accès au marché; les investisseurs exigent des

informations sur la gestion responsable des entreprises et les droits de l'homme pour choisir leurs investissements, et des classements des entreprises en fonction de leurs résultats en matière de gestion responsable sont publiés. En outre, les consommateurs sont de plus en plus demandeurs de produits qui ne nuisent pas à

l'environnement, et les entreprises capables de satisfaire cette demande ont gagné d'importantes parts de marché. Les consommateurs sont disposés à payer davantage pour acquérir des voitures électriques, des appareils électriques plus respectueux de l'environnement, des aliments biologiques et même des produits nettoyants écologiques¹⁶³. Près des trois quarts des membres de la génération Y déclarent être disposés à payer un prix légèrement plus élevé pour des «produits verts»¹⁶⁴. À l'échelle mondiale, 53 pour cent des chefs d'entreprise consultés indiquent que les consommateurs actuels sont plus ouverts à des modèles de gestion durables, tandis que 42 pour cent des dirigeants reconnaissent que les clients exigent des produits et des services plus durables (Figure 5.1).

Cette exigence est aussi formulée par les responsables politiques et les travailleurs. Les responsables politiques sont de plus en plus favorables à des textes législatifs et à des politiques concernant la gestion responsable des entreprises et les droits de l'homme, tandis que les syndicats appellent l'attention des entreprises sur les conditions de travail dans les chaînes d'approvisionnement. Qui plus est, 51 pour cent des entreprises affirment que les autorités politiques exigent de plus en plus le respect d'objectifs environnementaux, tandis que 40 et 45 pour cent des entreprises des pays à revenu élevé et à revenu moyen supérieur, respectivement, signalent que leur main-d'œuvre exige un cadre de travail et des valeurs d'entreprise plus conformes aux critères de durabilité.

Une initiative en cours au sein de l'ONU pour élaborer un traité sur les entreprises et les droits de l'homme (le Groupe de travail intergouvernemental sur les sociétés transnationales et autres entreprises et les droits de l'homme) pourrait poser un problème particulier aux entreprises d'envergure mondiale. Cette initiative, discutée sous la présidence du gouvernement de l'Équateur depuis 2014, vise à tenir les sociétés transnationales responsables, au regard du droit international relatif aux droits de l'homme, lorsque des violations de droits sont commises dans

un contexte transnational. Le sort de cette initiative demeure toutefois incertain pour l'instant¹⁶⁵.

Avec l'abondance de données qui sont aujourd'hui aisément disponibles pour les entreprises comme pour les consommateurs, la gestion des chaînes d'approvisionnement devient encore plus importante.

Les investissements sont réalisés toujours davantage sur la base de pratiques commerciales durables, ce qui confère une importance vitale à la réputation.

Les normes relatives à l'environnement et au travail sont de plus en plus déterminantes pour les relations commerciales.

Les entreprises basées aux États-Unis d'Amérique et en Europe se lancent de plus en plus souvent dans des procédures éprouvées de diligence raisonnable afin d'atténuer les effets négatifs sur les droits de l'homme dans leur chaîne de valeur mondiale. Les ONG, les syndicats et les militants citoyens équipés de smartphones peuvent très rapidement constater de mauvaises conditions de travail ou des normes environnementales insuffisantes et susciter une réprobation d'ampleur mondiale si les entreprises ne réagissent pas. De plus, les consommateurs attendent des entreprises qu'elles usent de leur influence pour améliorer le respect des droits de l'homme dans leurs chaînes d'approvisionnement. La réglementation en vigueur ou en projet dans certains pays européens (dont le Royaume-Uni, la France, les Pays-Bas et la Suisse) ainsi que des analyses comparatives des entreprises, entraînent aussi un renforcement des normes.

¹⁶³ Bisson, P., Stephenson, E. et Viguerie, P. (2010): *Pricing the Planet* (McKinsey & Company).

¹⁶⁴ Nielsen (2015): *Green Generation: Millennials say Sustainability is a Shopping Priority* (Oxford, Nielsen).

¹⁶⁵ Conseil des droits de l'homme des Nations Unies (2014): *Open-ended intergovernmental working group on transnational corporations and other business enterprises with respect to human rights*, disponible à l'adresse: <https://www.ohchr.org/EN/HRBodies/HRC/WGTransCorp/Pages/IGWGOntNC.aspx> [consulté en mars 2019].



LA DURABILITÉ, IMPÉRATIF ABSOLU

ENCADRÉ 5.1 ENCOURAGER UNE GESTION RESPONSABLE DES ENTREPRISES

La Walt Disney Company finance un programme de deux ans (2017-2019) qui a pour objet de promouvoir la conduite responsable des entreprises, y compris parmi les intermédiaires de sa chaîne d'approvisionnement.

Le programme, qui est exécuté par le Programme des activités pour les employeurs du Centre international de formation de l'OIT (CIF-OIT), consiste à aider les organisations d'employeurs et d'entreprises à concevoir, puis à dispenser à leurs membres, des services de formation sur la gestion responsable des entreprises et sur la sécurité et la santé au travail.

Ces entreprises – dont un grand nombre sont des intermédiaires de la chaîne d'approvisionnement de Disney – peuvent ensuite adopter les principes de gestion responsable et de santé et sécurité au travail et les incorporer dans l'ensemble de leurs opérations et de leurs relations commerciales.

En sensibilisant les entreprises à la nécessité d'adopter les principes de gestion responsable, qui sont associés aux principes et droits fondamentaux au travail, les organisations d'employeurs et d'entreprises contribueront à créer un cadre propice au développement d'entreprises responsables et professionnelles, pour le plus grand profit de leurs membres, tout en créant des conditions favorables pour attirer de nouveaux membres.

L'un des atouts de cette initiative est son aspect durable, au-delà de la phase de mise en œuvre avec le Centre international de formation de l'OIT. Le train de mesures de formation, une fois qu'il aura été mis au point par le Centre, appartiendra aux organisations d'employeurs et deviendra partie intégrante de leur offre de services.

De plus en plus d'entreprises tirent parti de leur maîtrise du triple bilan. Au cours des quinze dernières années, les investissements dans les énergies renouvelables dans le monde ont été multipliés par cinq; ils représentent aujourd'hui quelque 300 milliards de dollars des E.-U. par an, une somme qui constitue une source abondante de capitaux potentiels¹⁶⁶. Le marché de la durabilité est en pleine croissance, qu'il s'agisse d'énergie, de produits ou d'autres services, et les entreprises bien avisées ont la possibilité de gagner des parts considérables de ce marché. Certes, pour bon nombre de ces entreprises l'environnement opérationnel est délicat, mais dans le secteur des pratiques durables, le retour sur investissement est

potentiellement énorme. Une étude basée sur 18 années de données a conclu que les entreprises qui font preuve de responsabilité sociale ont de meilleurs résultats que les autres en termes de rendement financier comme de performances boursières. Ces résultats peuvent refléter une gestion plus avisée et plus responsable, un intérêt accru des consommateurs ou le fait que les modèles commerciaux durables attirent de meilleurs employés.

Les modèles de fonctionnement durables contribuent aussi à offrir aux entreprises une garantie contre les effets négatifs des changements climatiques et des risques environnementaux sur leurs chaînes d'approvisionnement¹⁶⁷.

¹⁶⁶ Antonich, B. (2019): *Renewable Energy Investments Increased Five-fold Globally Over Past 15 Years* (SDG Knowledge Hub, Institut international du développement durable).

¹⁶⁷ Global Reporting Initiative (2015): *Sustainability and Reporting Trends in 2025 – Preparing for the Future. GRI's Reporting 2025 Project: First Analysis Paper, May 2015* (Amsterdam, Global Reporting Initiative).

Trente-neuf pour cent des entreprises déclarent que les matériaux nouveaux et les sources d'énergie renouvelables offrent des options plus durables et plus rentables, avec des effets notables sur les opérations commerciales. C'est particulièrement vrai dans le secteur manufacturier, où 43 pour cent des entreprises font état de progrès significatifs.

Les modèles commerciaux qui intègrent la variabilité de l'offre et de la demande, y compris l'évolution potentielle des prix pour des intrants qui sont actuellement peu onéreux, comme l'eau, pourraient permettre de mieux surmonter les périodes d'incertitude.

ENCADRÉ 5.2 LES ENTREPRISES ET LES OBJECTIFS DE DÉVELOPPEMENT DURABLE (ODD)

Si le potentiel des entreprises en termes d'amélioration de la société grâce à des pratiques commerciales plus durables est fréquemment évoqué, les avantages pour les entreprises elles-mêmes n'ont été compris qu'à une date relativement récente¹⁶⁸.

Le Programme de développement durable à l'horizon 2030 adopté par les dirigeants de la planète en 2015 représente une vision globale du développement durable¹⁶⁹. Il s'articule autour de 17 objectifs, de 169 cibles et de 232 indicateurs et définit un consensus exceptionnel et actuel sur un «plan d'action pour l'humanité, la planète et la prospérité»¹⁷⁰. Reconnaisant, mieux que jamais par le passé, le rôle de l'entreprise et du secteur privé dans le développement durable, les ODD représentent «une opportunité de démontrer le rôle clé du secteur privé dans des domaines importants du programme de développement [...] [et] de montrer comment les organisations d'employeurs contribuent au succès du Programme pour 2030 et de démontrer la capacité du secteur privé à apporter des solutions, à prendre des initiatives, à s'engager dans des partenariats et démontrer sa créativité, sa capacité d'innovation et de création d'emplois, ses compétences techniques et de gestion, ainsi que ses ressources financières»¹⁷¹.

Un rapport récent de la Business and Sustainable Development Commission estime que la réalisation des ODD pourrait aider les entreprises à générer plus de 12 000 milliards de dollars des E.-U. dans quatre secteurs – énergie, villes, alimentation et agriculture et santé et bien-être – d'ici à 2030¹⁷². Les pratiques durables pourraient aussi créer plus de 380 millions de nouveaux emplois dans ces secteurs au cours des 10 à 15 prochaines années¹⁷³.

Les entreprises semblent prêtes à saisir cette opportunité. Soixante-et-onze pour cent des entreprises couvertes par l'étude ont déjà commencé à planifier l'intégration des ODD dans leurs plans d'activité. Ce changement de cap pourrait favoriser la réalisation des ODD en renforçant l'innovation, les investissements et en étoffant la main-d'œuvre mondiale. Il donnerait aussi aux entreprises la possibilité d'atténuer les risques environnementaux et sociaux et d'accroître leurs bénéfices¹⁷⁴.

¹⁶⁸ PwC (2015): *Make it your business: Engaging with the Sustainable Development Goals* (PwC).

¹⁶⁹ Assemblée générale des Nations Unies, Résolution adoptée par l'Assemblée générale le 25 septembre 2015 – Transformer notre monde: le Programme de développement durable à l'horizon 2030, doc. Nations Unies A/RES/70/1, disponible à l'adresse https://www.un.org/ga/search/view_doc.asp?symbol=A/RES/70/1&Lang=F [consulté en janvier 2019].

¹⁷⁰ Ibid.

¹⁷¹ OIE (2016): *Aperçu, Organisation internationale des employeurs – Réalisation du Programme de développement durable pour 2030: Le rôle des entreprises* (Genève, OIE).

¹⁷² La *Business and Sustainable Development Commission* – une initiative d'une durée de deux ans – a été mise sur pied pour faire entendre la voix de l'entreprise dans le contexte des objectifs de développement durable (ODD). Son rapport phare, *Better Business, Better World*, a mis en lumière le potentiel économique des ODD pour les entreprises prêtes à s'engager en ce sens et esquissé la voie à suivre. La Commission a officiellement cessé d'exister en janvier 2018, mais plusieurs initiatives auxquelles elle a donné le jour poursuivent leur action. Voir à l'adresse: <http://businesscommission.org/about> [consulté en mars 2019].

¹⁷³ Business and Sustainable Development Commission (2017): *Better Business, Better World* (Londres, BSDC).

¹⁷⁴ PwC (2015): op. cit. (note 168).

5.3 OPPORTUNITÉS ET OBSTACLES POUR LES ORGANISATIONS D'EMPLOYEURS

La durabilité ne peut être le seul fait des entreprises ou des gouvernements; **elle exige la collaboration et la communication pour créer des marchés efficaces qui permettront aux entreprises d'œuvrer à atteindre leurs objectifs tout en demeurant des entreprises citoyennes responsables.** Les organisations d'employeurs et d'entreprises peuvent faire office d'intermédiaire dans ces dialogues entre gouvernements, entreprises et citoyens afin d'identifier une voie équitable pour toutes les parties prenantes.

En réalité, si la plupart des gouvernements rédigent des réglementations plus strictes, il n'existe pas de consensus général sur les priorités, les dispositifs ou les mécanismes d'application. Les organisations d'employeurs et d'entreprises devront aider leurs membres à traiter des enjeux de durabilité qui caractérisent le nouvel environnement opérationnel dans le monde entier. Pour les entreprises actives dans plusieurs pays, **les organisations d'employeurs et d'entreprises pourraient avoir à faire face à des ensembles différents de règlements restrictifs.** De manière générale, la grande question des décennies à venir sera de décider comment les gouvernements et les entreprises peuvent combiner la croissance économique et les impératifs de durabilité, et comment s'orienter dans ce paysage en mutation.

Cette question va contraindre les organisations d'employeurs et d'entreprises à trouver des solutions innovantes. **Les politiques et la réglementation seront probablement différentes à l'échelle locale et au niveau national, et de ce fait les stratégies devront varier en fonction de l'échelon auquel elles s'appliqueront.** Un certain nombre de gouvernements, d'entreprises et d'organisations d'employeurs se sont attaqués à des problèmes de grande ampleur en recourant à de larges partenariats, tandis que des enjeux plus réduits ou localisés peuvent être abordés plus efficacement au moyen de contacts entre les entreprises locales et la population¹⁷⁵. Il est probable que le travail des organisations d'employeurs et d'entreprises, dans les décennies à venir, sera consacré principalement à la mise en place de modèles économiques plus participatifs, au sein desquels tous les participants auront des intérêts, mais aussi voix au chapitre pour résoudre les problèmes.

Quelle que soit la qualité de la coopération entre organisations d'employeurs et gouvernements pour améliorer les politiques, **les réalités des changements climatiques et la fréquence croissante des catastrophes naturelles auront des effets sur le fonctionnement des entreprises.** Les destructions causées par un ouragan, ou les carences dues à des années de sécheresse, peuvent, à travers les efforts de relèvement, rapprocher les gouvernements et les entreprises, afin de stimuler l'économie et d'intégrer des processus davantage axés sur la durabilité et la résilience. On voit déjà apparaître des compagnies d'un type nouveau, qui offrent des modèles financiers et d'assurance destinés aux personnes exposées à des risques environnementaux, et qui s'efforcent d'améliorer la solidité matérielle des lieux de travail et des communautés¹⁷⁶. Les partenariats associant ces compagnies avec d'autres entreprises et avec les pouvoirs publics peuvent contribuer à protéger les citoyens des effets négatifs causés par le manque de ressources et par les changements climatiques et environnementaux.

Les organisations d'employeurs et d'entreprises ont un rôle clé à jouer dans la préparation à la gestion des situations de catastrophe. Elles peuvent assumer un rôle de coordination et collaborer avec les entreprises pour concevoir des plans de réaction aux catastrophes afin de gérer la situation de crise, de préserver la continuité des activités commerciales et de guider le travail de relèvement et de reconstruction de manière efficace. Les organisations d'employeurs peuvent aider leurs membres à intégrer dans leurs systèmes des plans de préparation et de relèvement en cas de catastrophe, fournir aux entreprises une formation leur permettant d'assurer la sécurité de leurs employés, et veiller à ce que des orientations soient données pour aider les entreprises à reprendre leur activité le plus rapidement possible après une catastrophe.

Les organisations d'employeurs et d'entreprises peuvent faire connaître les pratiques durables et renforcer les capacités dans ce domaine. Alors que les pratiques durables gagnent en importance pour les entreprises comme pour les consommateurs, les organisations d'employeurs peuvent servir de plate-forme d'échange d'idées et de modèles afin d'aider les entreprises désireuses d'évoluer et de faciliter les échanges d'expériences acquises. Les organisations d'employeurs devraient informer leurs membres des faits récents et des tendances en matière de gestion responsable des entreprises et de droits de l'homme, dispenser formation et conseils sur les divers outils, cadres et textes régissant les normes dans ce domaine, et soutenir la formation de partenariats entre les principaux acteurs.

¹⁷⁵ Global Reporting Initiative (2015): *op. cit.* (note 175).

¹⁷⁶ Bisson, P., Stephenson, E. et Viguierie, P. (2010): *op. cit.* (note 163).

ENCADRÉ 5.3 PROMOUVOIR LE RÔLE DES ENTREPRISES AU SERVICE DES ODD

En 2015, le Conseil des États-Unis pour les entreprises internationales a lancé, en partenariat avec l'OIE et d'autres organisations professionnelles, la plate-forme Web «Business for 2030».

Ce site met en valeur les contributions passées et en cours des entreprises au service du développement durable, à travers la grille des ODD. L'objectif est d'encourager un partenariat plus productif entre le public et le secteur privé, tant au sein des Nations Unies qu'à l'échelon national, et de montrer qu'il est indispensable d'accorder aux entreprises un rôle approprié dans les négociations, la mise en œuvre et les mécanismes de suivi du Programme de développement durable à l'horizon 2030, tant au sein des Nations Unies que sur le plan national. Business for 2030 participe officiellement, en qualité de «Employee Action», à la campagne #GlobalGoals du Project Everyone et constitue un réseau d'action officiel du registre de partenariats des Nations Unies tenu par le Conseil économique et social.

ENCADRÉ 5.4 ÉTUDE DE CAS — SMART DUBAI

Le gouvernement des Émirats arabes unis (EAU) a lancé un processus de transformation de divers centres urbains en «villes intelligentes». En qualité de partenaire stratégique représentant le secteur privé, la Fédération des Chambres de commerce et d'industrie des EAU prend une part très active à ces initiatives, y compris la conception, la mise en œuvre et le suivi des divers projets de ville intelligente dans le pays.

L'initiative Smart Dubai, qui a été lancée en 2014 et qui vise à faire de Dubaï une ville intelligente d'ici à 2021, articule ses objectifs autour d'un ensemble de piliers stratégiques: efficacité, intégration, sécurité et personnalisation. Smart Dubai vise à créer une ville où toutes les ressources sont optimisées pour assurer la plus grande efficacité, où les services sont parfaitement intégrés dans la vie quotidienne, et où les habitants, ainsi que leurs données, sont protégés¹⁷⁷.

Les autorités se lancent dans plus de 545 initiatives conçues pour redéfinir la façon dont les résidents et les visiteurs vivent en ville. Les objectifs stratégiques majeurs comprennent la transformation de plus de 1 100 services gouvernementaux essentiels en services intelligents, disponibles principalement en ligne; introduire des véhicules autonomes et des services de transport intelligents; fournir une connexion Wi-Fi gratuite et à haut débit dans tout l'émirat, et développer une économie axée sur les données qui, selon les autorités, devrait générer 2,83 milliards de dollars des E.-U. supplémentaires de PIB d'ici à 2021¹⁷⁸.

Smart Dubai tire parti de la technologie pour améliorer le cadre de vie et celui des affaires. Pour le consommateur, les services municipaux sont plus efficaces et intégrés, permettant une économie de temps et d'argent; sur le plan financier, l'efficacité des services urbains permet de réaliser des économies dans tous les secteurs d'activité, tandis que les données alimentent l'innovation et stimulent la croissance économique; enfin, sur le plan des ressources et des infrastructures, lorsque les ressources, l'énergie et les infrastructures urbaines sont durables et résilientes, l'environnement peut demeurer sain et préservé.

À terme, les EAU espèrent que cette démarche innovante fera de Dubaï un modèle pour les projets futurs de villes intelligentes dans le monde entier.

¹⁷⁷ Smart Dubai 2021 (sans date): *Smart Dubai 2021. Preparing Dubai to embrace the future, now*, disponible à l'adresse: <https://2021.smartdubai.ae/> [consulté en février 2019].

¹⁷⁸ Visit Dubai (2019): *Comment le TIC a conduit à la Smart City de Dubai*, disponible à l'adresse: <https://www.visitdubai.com/fr/business-in-dubai/why-dubai/news-and-insights/becoming-the-worlds-smartest-city> [consulté en février 2019].



6

LES COMPÉTENCES, MONNAIE D'ÉCHANGE DU LIEU DE TRAVAIL MODERNE

Partout dans le monde, les employeurs et les entreprises ont de plus en plus de mal à trouver des travailleurs qualifiés, à les recruter et à les retenir.



6.1 LES DONNÉES DU PROBLÈME

Le manque de travailleurs hautement qualifiés fait qu'il est particulièrement ardu de trouver, d'embaucher et de retenir des travailleurs talentueux, quel que soit le pays, le secteur ou la catégorie salariale¹⁷⁹. L'évolution des connaissances, de l'éducation et de la formation fait souvent que les employés dont les compétences correspondent le mieux au profil recherché ne se trouvent pas là où se situent les emplois¹⁸⁰. Des études estiment que 38 à 40 millions de travailleurs hautement qualifiés pourraient faire défaut en 2020.¹⁸¹

Le manque de compétences pertinentes dans le monde du travail cause déjà des problèmes, même pour des postes de niveau débutant; dans une étude récente, 40 pour cent des employeurs citent le manque de compétences comme principale raison de vacance de postes de niveau débutant, tandis que 60 pour cent déclarent que les nouveaux diplômés ne sont pas suffisamment préparés au travail actuel¹⁸². Cette situation crée une véritable concurrence entre les entreprises qui cherchent à attirer des travailleurs très qualifiés, en associant des prestations, un emploi attrayant, une aide à la planification de la carrière et des mesures innovantes¹⁸³.

Dans le même temps, le marché mondial du travail va connaître un excédent d'environ 90 à 95 millions de travailleurs peu qualifiés, et ce déséquilibre risque d'avoir des effets négatifs sur les pays développés comme sur les pays en développement¹⁸⁴. **Le problème est exacerbé par la numérisation et l'innovation technologique, qui transforment radicalement les compétences nécessaires pour trouver du travail.**

Les migrations peuvent avoir un bilan positif pour les travailleurs, les entreprises, les économies et les sociétés, mais elles peuvent aussi susciter des résistances auxquelles il convient de porter attention. Selon des estimations récentes, les migrants ont apporté en 2015 une contribution globale d'un montant approximatif de 6 700 milliards de dollars des E.-U., soit 9,4 pour cent du PIB mondial. L'évolution démographique des pays développés va nécessiter une augmentation de l'immigration provenant

des pays en développement, car des économies comme celles des États-Unis d'Amérique, du Canada ou encore de l'Union européenne ont besoin de jeunes travailleurs, pour pourvoir des postes de travail et pour fournir des recettes fiscales afin de compenser le vieillissement de la population¹⁸⁵. La plupart des données suggèrent que les migrants en situation régulière apportent une contribution nette positive aux économies et aux sociétés dans lesquelles ils vivent et travaillent¹⁸⁶. Cependant, les travailleurs immigrés de fraîche date se heurtent à toute une série de difficultés, comme des salaires peu élevés, des taux de chômage importants, et parfois des manifestations ouvertes de racisme et de xénophobie. Les migrations peuvent aussi susciter des réticences au sein de la main-d'œuvre locale. Les gouvernements doivent combattre le sentiment que la présence de travailleurs étrangers provoque une réduction des salaires et des possibilités d'emploi pour les travailleurs autochtones, et que les migrations entraînent des conditions de travail inacceptables et des abus, en prenant des mesures politiques dans ces domaines et en soulignant, à l'intention du grand public, les avantages que présentent les migrations.

Les politiques migratoires sont souvent mal coordonnées et inefficaces pour régler les problèmes d'inadéquation des compétences¹⁸⁷. Lorsqu'elles sont correctement gérées, les migrations sont un moyen de répondre à des aspirations personnelles, d'équilibrer l'offre et la demande de main-d'œuvre, de stimuler l'innovation et de transférer et diffuser des compétences. Les besoins du marché du travail et les intérêts du secteur privé en termes de migrations de main-d'œuvre varient beaucoup entre les entreprises, les branches d'activité, les pays et les régions. Cependant, tous les employeurs et les travailleurs bénéficient au même titre de lois et de politiques claires, transparentes et efficaces en matière de migration, permettant les mouvements de travailleurs en fonction des besoins. Lorsque les systèmes sont excessivement complexes ou fréquemment modifiés, il est difficile de respecter la législation nationale et la protection du marché du travail s'en trouve menacée. Ce type de situation complique aussi la tâche des entreprises lorsqu'il s'agit de recruter des travailleurs ayant les compétences nécessaires, et celle des travailleurs migrants souhaitant poursuivre leur carrière et faire vivre leur famille.

¹⁷⁹ Manyika, J. (2017): op. cit. (note 56).

¹⁸⁰ Ibid.

¹⁸¹ OIE (2017): op. cit. (note 48).

¹⁸² Manyika, J. (2017): op. cit. (note 56).

¹⁸³ Manyika, J. et al. (2015): *A Labour Market that Works: Connecting talent with opportunity in the digital age* (McKinsey & Company).

¹⁸⁴ OIE (2017): op. cit. (note 48).

¹⁸⁵ Manyika, J. (2017): op. cit. (note 56).

¹⁸⁶ OCDE (2014): *Is migration good for the economy? Migration Policy Debates* (Paris, OCDE).

¹⁸⁷ Manyika, J. (2017): op. cit. (note 56).

LES COMPÉTENCES, MONNAIE D'ÉCHANGE DU LIEU DE TRAVAIL MODERNE

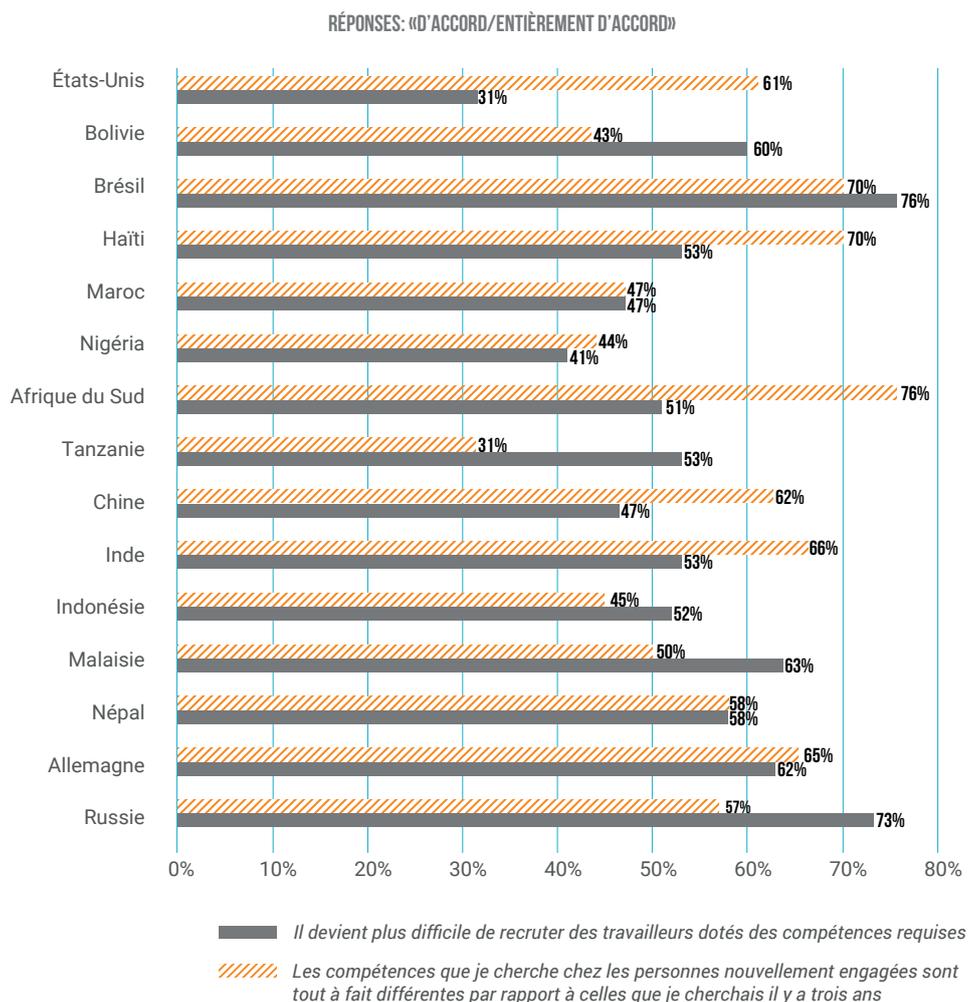
6.2 LES CONSÉQUENCES POUR LES ENTREPRISES

À l'échelle mondiale, les employeurs et les entreprises ont de plus en plus de mal à trouver, à embaucher et à conserver des travailleurs qualifiés. Cependant, **les besoins de compétences et la facilité du recrutement varient beaucoup selon les régions, ce qui ne permet pas de dégager des schémas clairs correspondant à la division entre économies avancées et économies émergentes.**

Comme le montre la Figure 6.1, une proportion importante d'entreprises aux États-Unis d'Amérique (61 pour cent), au

Brésil (70 pour cent), en Inde (66 pour cent) et en Allemagne (65 pour cent) conviennent que les entreprises cherchent aujourd'hui des compétences tout à fait différentes par rapport à la situation d'il y a tout juste trois ans. De manière similaire, les dirigeants d'entreprise en Bolivie (60 pour cent), en Haïti (53 pour cent), en Chine (47 pour cent), en Afrique du Sud (51 pour cent) et en Malaisie (63 pour cent) conviennent, dans des proportions similaires, **qu'il devient de plus en plus difficile de recruter des travailleurs dotés des compétences requises.** Les États-Unis d'Amérique résistent légèrement à cette tendance générale et apparaissent comme le pays où le pourcentage d'entreprises faisant état de difficultés de recrutement est le plus bas, avec 31 pour cent, suivi du Nigéria (41 pour cent).

Figure 6.1 Indiquez si votre entreprise cherche aujourd'hui à recruter des travailleurs avec des compétences tout à fait différentes par rapport à la situation d'il y a trois ans.



Source: Enquête d'Oxford Economics, d'ACT/EMP (BIT) et de l'OIE

Le manque de travailleurs capables et qualifiés est imputable, pour partie, aux systèmes éducatifs. Dans de nombreux pays, le système éducatif est mal outillé pour s'adapter à l'évolution du monde du travail, que ce soit en raison de l'inaction sur le plan des politiques éducatives, d'un manque de ressources financières, d'une absence de coordination avec le secteur privé, ou à cause d'autres facteurs. Les entreprises en sont bien conscientes, puisque 78 pour cent des dirigeants indiquent que l'adaptation des systèmes scolaires et éducatifs aux besoins de l'économie leur fournirait les employés qualifiés dont ils ont besoin. Ce sentiment est particulièrement répandu dans les pays émergents, le pourcentage atteignant 79 pour cent des personnes interrogées en Amérique latine et 86 pour cent des entreprises en Afrique.

UNE PROPORTION IMPORTANTE DES PROGRAMMES D'ÉDUCATION ET DE FORMATION ACTUELS SONT SPÉCIALISÉS ET EXCLUENT, DE CE FAIT, UN GRAND NOMBRE DE TRAVAILLEURS POTENTIELS. C'EST PARTICULIÈREMENT VRAI DES TRAVAILLEURS PEU QUALIFIÉS, DONT 33 POUR CENT NE BÉNÉFICIENT D'AUCUNE ACTIVITÉ DE DÉVELOPPEMENT DE LEURS COMPÉTENCES PENDANT LEUR CARRIÈRE, ET NE REÇOIVENT DE CE FAIT AUCUNE AIDE POUR S'ADAPTER AUX MUTATIONS TECHNOLOGIQUES ET À L'ÉVOLUTION DES EMPLOIS¹⁸⁸. LE PROBLÈME RISQUE DE S'EXACÉRBER, AVEC UN EXCÉDENT DE TRAVAILLEURS PEU QUALIFIÉS QUI POURRAIT ATTEINDRE 90 À 95 MILLIONS DE PERSONNES EN 2020, ET QUI CONSTITUE UN FARDEAU POUR L'ÉCONOMIE, POUR LES GOUVERNEMENTS ET POUR LES ENTREPRISES¹⁸⁹. CERTES, DE NOMBREUSES ENTREPRISES AURONT TOUJOURS BESOIN DE TRAVAIL MANUEL OU D'EMPLOIS REQUÉRANT DES RELATIONS INTERPERSONNELLES, CE QUI PROTÈGERA DE L'AUTOMATISATION UN CERTAIN NOMBRE D'EMPLOIS PEU QUALIFIÉS. LES EMPLOIS MOYENNEMENT QUALIFIÉS, EN REVANCHE, SONT EN TRAIN D'ÊTRE RAPIDEMENT REMPLACÉS PAR LES NOUVELLES TECHNOLOGIES¹⁹⁰. CE PHÉNOMÈNE D'ÉROSION DE CETTE CLASSE MOYENNE DES EMPLOIS MENACE LES NIVEAUX DE VIE, RÉDUIT LA DEMANDE DE CONSOMMATION ET POURRAIT ÊTRE UN FACTEUR D'INSTABILITÉ SOCIALE.¹⁹¹

Les entreprises elles-mêmes souhaiteraient jouer un rôle actif en termes de développement des compétences.

Soixante-douze pour cent d'entre elles seraient heureuses si des changements étaient introduits leur permettant de jouer plus aisément un rôle actif dans le développement des compétences en influençant le système éducatif. Les entreprises d'Amérique du Nord (39 pour cent) et d'Europe (36 pour cent) sont particulièrement désireuses de contribuer à influencer sur le système éducatif (Figure 6.2).

L'apprentissage tout au long de la vie et les programmes de perfectionnement sont essentiels pour constituer et entretenir un vivier de travailleurs compétents.

Si les entreprises ont inclus depuis des années dans leurs plans de développement le renforcement des compétences de leurs employés actuels et potentiels, ces activités ont probablement besoin d'être repensées, en termes d'échelle et de cohérence, pour l'ensemble des travailleurs, tous niveaux de compétences confondus¹⁹². Soixante-dix pour cent des personnes interrogées dans le cadre de l'enquête reconnaissent les effets positifs de la formation et du perfectionnement à l'appui de l'apprentissage tout au long de la vie et de la réorientation professionnelle. Ce degré de reconnaissance varie toutefois selon les régions: les entreprises d'Europe (76 pour cent), d'Amérique du Nord (72 pour cent) et d'Asie (72 pour cent) sont plus enclines que celles d'Afrique (68 pour cent) et d'Amérique latine et des Caraïbes (64 pour cent) à souligner l'efficacité de la formation et du développement des compétences pour l'apprentissage tout au long de la vie.

Cette différence peut s'expliquer par des degrés divers de familiarité avec la culture du perfectionnement des compétences et de la reconversion professionnelle. Le déficit de compétences peut gravement compromettre la capacité d'une entreprise de se développer, d'innover et de demeurer compétitive. Les stratégies permettant de combler ce déficit comprennent l'apprentissage, les programmes de formation spécifiques ou la collaboration avec les institutions éducatives existantes. Cinquante-trois pour cent des personnes interrogées pensent que le fait d'encourager les entreprises à proposer aux jeunes des apprentissages, des formations en cours d'emploi et une expérience professionnelle pourrait aider à alimenter le vivier de travailleurs qualifiés.

¹⁸⁸ Dolphin, T. (2015): op. cit. (note 24).

¹⁸⁹ OIE (2017): op. cit. (note 48).

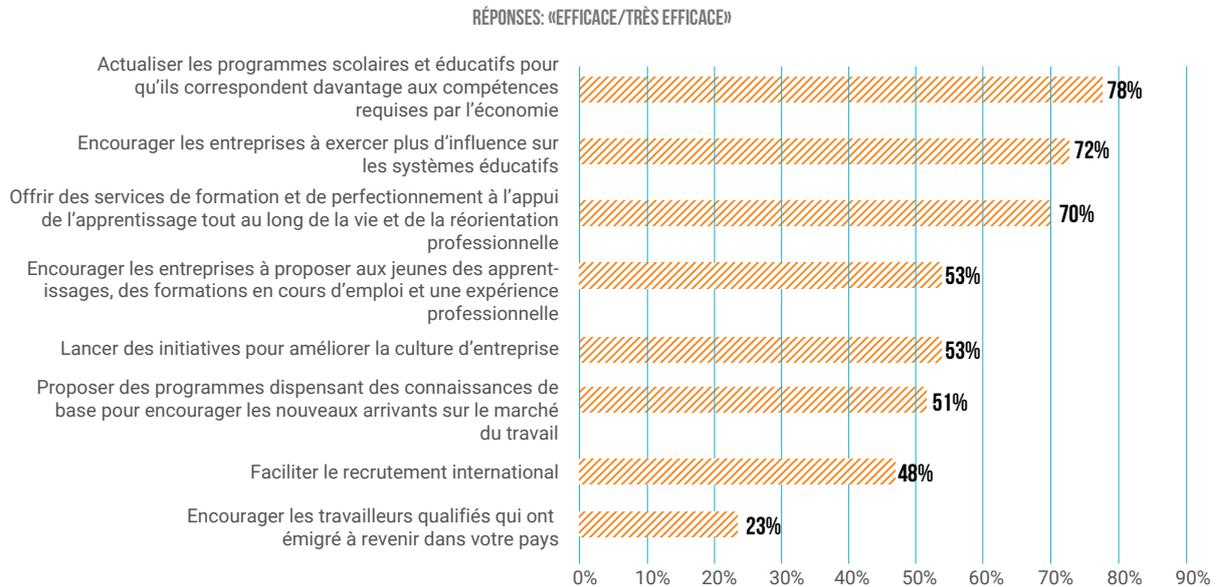
¹⁹⁰ Confédération mondiale de l'emploi (2016): op. cit. (note 19).

¹⁹¹ Manyika, J. (2017): op. cit. (note 56).

¹⁹² Deloitte (2017): *Rewriting the Rules for the Digital Age*, Deloitte Global Human Capital Trends.

LES COMPÉTENCES, MONNAIE D'ÉCHANGE DU LIEU DE TRAVAIL MODERNE

Figure 6.2 Indiquez l'efficacité potentielle, selon vous, des initiatives externes énumérées ci-dessous pour aider votre entreprise à recruter des travailleurs dotés des compétences dont vous avez besoin.



Source: Enquête d'Oxford Economics, d'ACT/EMP (BIT) et de l'OIE

Les petites entreprises sont les plus actives pour soutenir les réformes en matière de formation et de compétences.

Parmi les petites entreprises, 84 pour cent soutiennent l'actualisation des systèmes éducatifs en fonction des besoins en compétences, tandis que les entreprises de taille moyenne sont les moins enclines (72 pour cent) à penser que ce type d'initiative les aiderait à trouver des

employés dotés des compétences dont elles ont besoin. Le tableau est similaire lorsque l'on pose la question des entreprises qui pourraient jouer un rôle plus actif pour influencer sur l'éducation: 82 pour cent des petites entreprises répondent que la mesure serait efficace, contre 63 pour cent des entreprises de taille moyenne.

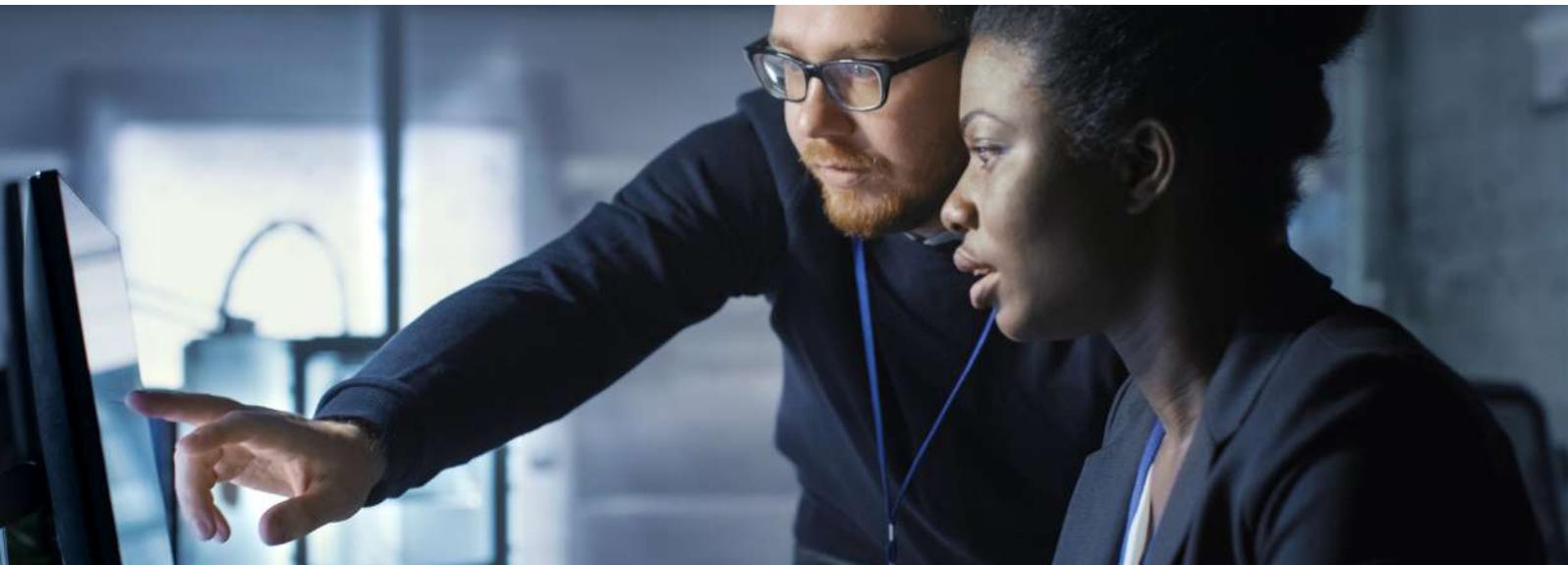
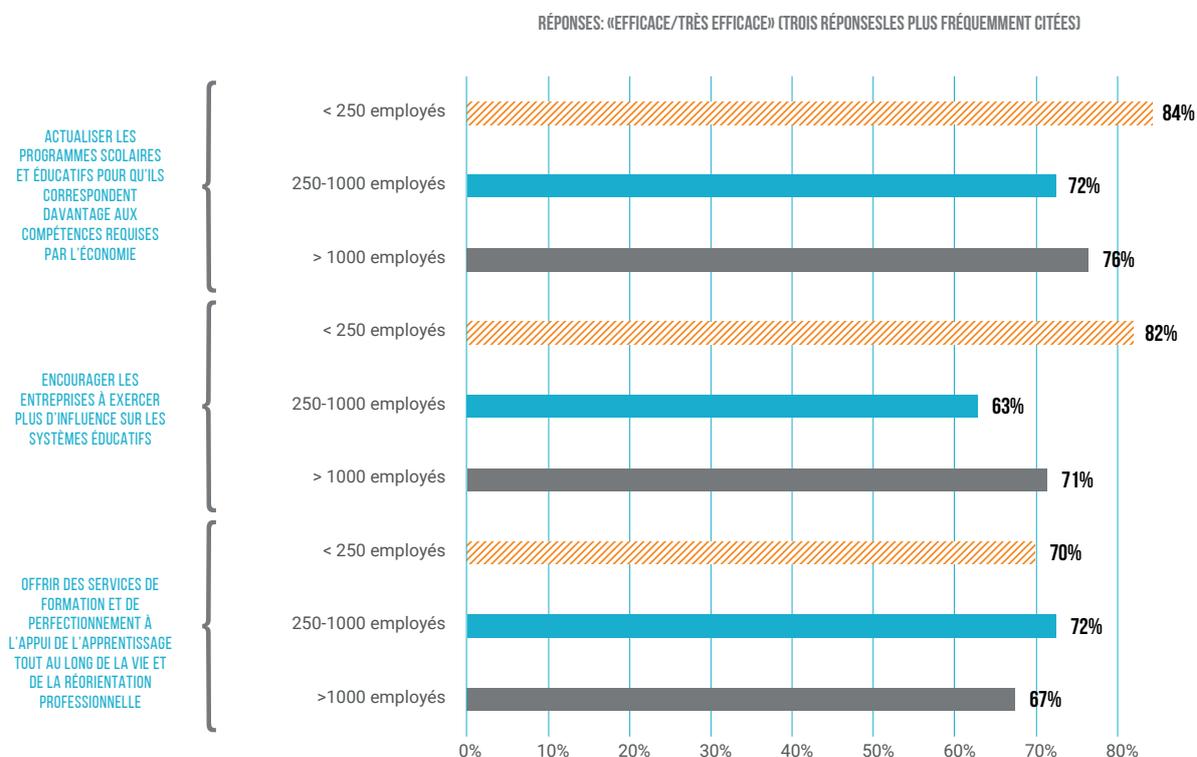


Figure 6.3 Indiquez l'efficacité potentielle, selon vous, des initiatives externes énumérées ci-dessous pour aider votre entreprise à recruter des travailleurs dotés des compétences dont vous avez besoin.



Source: Enquête d'Oxford Economics, d'ACT/EMP (BIT) et de l'OIE

S'il est indubitable que l'amélioration des compétences exige des investissements et des démarches nouvelles, les dirigeants d'entreprise comprennent parfaitement que ces mesures sont indispensables à long terme. La concurrence entre compagnies en quête de travailleurs possédant les compétences requises peut représenter une

entrave pour les entreprises qui ne peuvent pas recruter des employés qualifiés, soit parce qu'elles ne peuvent pas offrir des salaires ou des prestations suffisants, ou tout simplement à cause de l'absence de talents disponibles dans leur secteur d'activité ou dans leur région.





LES COMPÉTENCES,

MONNAIE D'ÉCHANGE DU LIEU DE TRAVAIL MODERNE

ENCADRÉ 6.1

ÉTUDE DE CAS

— SAPPHIRE

La Fédération nationale des employeurs de Singapour (SNEF) regroupe les employeurs du pays et représente le troisième partenaire dans le système propre à Singapour de collaboration tripartite avec les syndicats et le gouvernement.

En 2017, afin d'aider les employeurs à se préparer aux réalités économiques de demain, la SNEF a proposé au gouvernement une initiative intitulée SAPPHIRE (SNEF Agency for Productivity Practices, Human Resource and Industrial Relations – «Agence de la SNEF pour les pratiques productives, les ressources humaines et les relations professionnelles»). Son objectif est d'aider les entreprises à se muer en organisations aux effectifs réduits, s'appuyant sur une stratégie ambitieuse en matière de capital humain afin de renforcer leur compétitivité et de soutenir le développement de leur activité. SAPPHIRE combine à cette fin, dans une seule et même démarche, ressources humaines, relations professionnelles et pratiques de productivité¹⁹³.

SAPPHIRE propose aux entreprises, à travers ses services de conseil, cinq programmes de transformation du lieu de travail:

Main-d'œuvre sans âge: intégration des travailleurs âgés au sein d'une main-d'œuvre légère, multigénérationnelle, pour une croissance inclusive et durable. Le programme comprend la redéfinition des tâches, le réemploi, la réadaptation (reconversion et perfectionnement des compétences), le redéploiement, l'orientation professionnelle et la promotion de la santé sur le lieu de travail.

Priorité aux ressources humaines: intégration de pratiques progressives en matière de ressources humaines et de relations professionnelles dans un cadre de gestion optimisée (lean management). Le programme comprend des modalités de travail souples, la gestion des aptitudes et les partenariats entre direction des entreprises et syndicats.

Apprentissage: intégration de l'apprentissage tout au long de la vie dans la culture interne de l'organisation, afin de renforcer continuellement les compétences des travailleurs pour stimuler la croissance de l'entreprise. Le programme comprend une feuille de route de formation à l'échelle de l'entreprise, des plans de formation individuels, l'utilisation du programme sur l'avenir du travail et l'apprentissage sur le lieu de travail.

Optimisation des activités: intègre les pratiques de gestion optimisée dans les opérations afin de limiter toutes les formes de gaspillage et de renforcer la durabilité.

Ouverture aux technologies: intègre l'investissement dans la technologie avec la culture, le perfectionnement des compétences et les pratiques de travail afin de renforcer le potentiel de croissance. Le programme comprend la modification des pratiques professionnelles, la formation des travailleurs à l'utilisation des technologies pour introduire de nouveaux modèles de gestion et l'innovation en matière de procédés¹⁹⁴.

Les entreprises qui se lancent dans le programme de transformation du lieu de travail peuvent recevoir une subvention de 70 pour cent de la part de Workforce Singapore pour un nombre d'heures de conseil pouvant aller jusqu'à 100, soit 10 000 dollars singapouriens (ou 7 350 dollars des E.-) par projet¹⁹⁵. Les services de conseil comprennent le diagnostic, l'élaboration de solutions et d'interventions et la mesure des améliorations réalisées.

Depuis son lancement en 2017, SAPPHIRE a coopéré avec 200 organisations, allant de PME à des entreprises multinationales¹⁹⁶.

¹⁹³ SNEF (2017): SAPPHIRE, disponible à l'adresse: <https://snef.org.sg/adaptgrow/sapphire/> [consulté en février 2019].

¹⁹⁴ Ibid.

¹⁹⁵ Environ 7 350 dollars E.-U. en février 2019.

¹⁹⁶ SNEF Agency for Productivity Practices, Human Resource & Industrial Relations (SAPPHIRE), disponible à l'adresse: <https://www.youtube.com/watch?v=I427Vkh3174&t=260s> [consulté en février 2019].

6.3 OPPORTUNITÉS ET OBSTACLES POUR LES ORGANISATIONS D'EMPLOYEURS

Pour les organisations d'employeurs et d'entreprises, le déficit de compétences présente à la fois des défis et des occasions à saisir. Afin de garantir la préparation de la main-d'œuvre, **les organisations d'employeurs doivent aider leurs membres en faisant correspondre l'éducation et la formation professionnelle aux besoins des entreprises.**

La tâche exigera la participation de toute une série de parties prenantes: décideurs politiques, chefs d'entreprise et universitaires, pour suivre l'évolution des besoins en termes de de compétences et veiller à ce que les investissements soient réalisés en temps voulu et de manière pertinente, dans des secteurs essentiels de croissance. Sans cette collaboration, la planification de la préparation de la main-d'œuvre risque de se fragmenter en tentatives isolées et moins efficaces, qui ne permettront pas de transmettre les compétences voulues aux travailleurs.

Les organisations d'employeurs devraient faire campagne pour que des améliorations soient apportées à l'éducation et à la formation des travailleurs peu qualifiés et des personnes sans emploi. Bien que les appels se soient multipliés pour que les institutions d'enseignement forment

des jeunes prêts à entrer sur le marché de l'emploi, de plus en plus de jeunes quittent l'école secondaire dépourvus des compétences les plus élémentaires dont ont besoin les employeurs. Pour étoffer le vivier de main-d'œuvre potentielle, les entreprises et les gouvernements devraient améliorer l'éducation, soutenir les systèmes de protection sociale et permettre à ces jeunes d'avoir de meilleures perspectives d'emploi. Ces activités peuvent être élargies pour aider à combattre le chômage des jeunes et le chômage de longue durée, dans les pays développés comme dans les pays en développement, par des programmes de sensibilisation et des programmes d'entreprise insistant sur l'importance de l'apprentissage tout au long de la vie, y compris en partenariat avec les gouvernements.

Les organisations d'employeurs devraient coordonner les efforts entrepris à l'échelle locale par les universités et les institutions de formation, les syndicats et leurs propres membres afin de créer des viviers locaux de talents. La création de tels viviers revêt une immense importance pour de nombreuses entreprises, tout spécialement les PME qui répondent aux besoins locaux ou régionaux. Ce travail peut aussi contribuer à créer des liens avec les communautés locales. Les organisations d'employeurs et d'entreprises peuvent aider le secteur privé à coopérer avec les prestataires de services d'éducation pour concevoir des plans permettant la convergence des compétences avec la formation¹⁹⁷.



¹⁹⁷ Forum économique mondial (2017): op. cit. (note 43).

LES COMPÉTENCES, MONNAIE D'ÉCHANGE DU LIEU DE TRAVAIL MODERNE

ENCADRÉ 6.2 ÉTUDE DE CAS — «FORMATION ET QUALIFICATIONS POUR L'INDUSTRIE 4.0: GÉRER LE CHANGEMENT DE MANIÈRE OPTIMALE»

En avril 2016, Gesamtmetall, IG Metall, VDMA et ZVEI – les organisations d'employeurs, d'entreprises et de travailleurs du secteur de la métallurgie et des hautes technologies – ont signé un accord intitulé «formation et qualifications pour l'industrie 4.0: gérer le changement de manière optimale». Elles se sont engagées à analyser tous les programmes d'enseignement et de formation professionnels et de formation continue proposés par l'industrie, en attachant une attention particulière aux aspects pertinents pour l'industrie 4.0 (parfois dite quatrième révolution industrielle), à savoir le recours croissant à l'automatisation et aux échanges de données dans l'industrie manufacturière.

Les organisations ont associé à ce processus des experts et des scientifiques, qui sont parvenus à la conclusion que l'enseignement et la formation professionnels ainsi que la formation continue, dans ce secteur, devaient être modernisés pour correspondre au monde de l'industrie 4.0, mais qu'il n'était pas nécessaire de concevoir des profils d'emploi entièrement nouveaux ni de modifier l'orientation pratique des professions existantes.

Leurs recommandations, publiées au début de l'année 2017, proposent d'ajouter un module sur «la numérisation du travail, de la protection des données et de la sécurité informatique» au règlement régissant la formation, et de réactualiser les composantes «communications opérationnelles et techniques» et «planification et organisation du travail et évaluation des résultats» dans le contexte de l'industrie 4.0.

Ils recommandent aussi d'inclure dans les programmes d'enseignement et de formation professionnels et de formation continue de nouvelles qualifications optionnelles (comme la sécurité informatique, la fabrication additive et l'intégration des systèmes, etc.). Afin de soutenir les entreprises et les écoles d'éducation et de formation professionnelles dans ce domaine, ils ont formulé des lignes directrices d'assistance à l'enseignement par thème.

Les recommandations d'action ont fait l'objet de coordination avec les ministères compétents et avec les principaux décideurs. Les entreprises ont adopté le règlement de formation mis à jour, qui est entré en vigueur à partir d'août 2018¹⁹⁸.

¹⁹⁸ ME Gesamtmetall (2018): Metall- und Elektroberufe werden digital – Modernisierung der Ausbildung auf den Weg gebracht [«Les métiers de la métallurgie et de l'électricité se numérisent – La modernisation de la formation en bonne voie», disponible à l'adresse: <https://www.gesamtmetall.de/aktuell/pressemitteilungen/metall-und-elektroberufe-werden-digital-modernisierung-der-ausbildung-auf> [consulté en février 2019].



7

L'ÉVOLUTION DES RÔLES DES ORGANISATIONS D'EMPLOYEURS



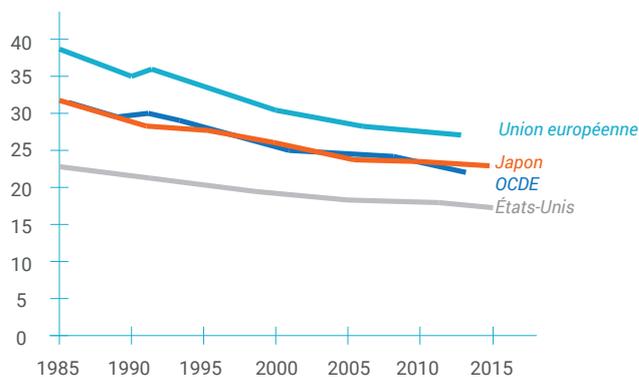
Les organisations d'employeurs et d'entreprises s'efforcent d'évoluer dans leurs rôles et leurs responsabilités, parallèlement aux entreprises tenues de s'adapter à des situations inédites.

Les organisations d'employeurs sont de plus en plus interpellées par l'éventail élargi de choix qui s'offrent aux entreprises pour s'associer et représenter leurs intérêts, comme des arrangements officieux sur la base de projets ou d'intérêts temporaires. Un nombre croissant de prestataires de services offrent des services et des solutions pour répondre aux besoins des entreprises.

De ce fait, les effectifs des organisations d'employeurs ont fluctué. Dans les pays de l'OCDE, en particulier en Europe occidentale, les effectifs sont restés relativement

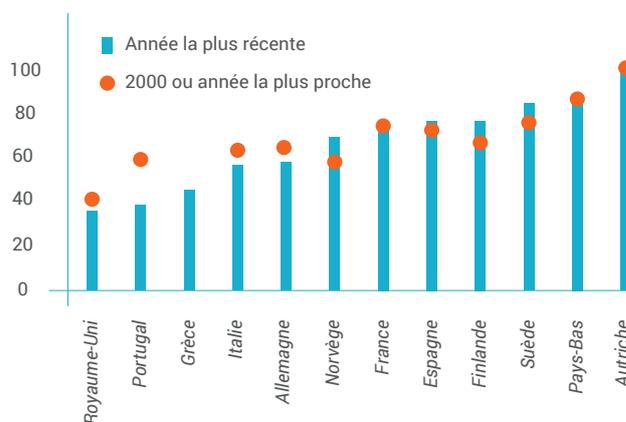
stables, même après la crise financière de 2008, et alors que les syndicats perdaient de nombreux membres (Figure 7.1)¹⁹⁹. D'autres pays anglophones ont constaté une baisse de leurs effectifs, mais d'autres régions, comme l'Europe centrale et orientale et l'Asie, ont à l'inverse enregistré une croissance²⁰⁰. En Asie, les organisations d'employeurs ont conservé des effectifs stables, voire en légère augmentation. Bien qu'à l'échelle mondiale, le nombre d'organisations d'employeurs et le nombre de membres fléchisse sans doute quelque peu, les organisations fusionnent pour former des ensembles plus importants, en concentrant leurs efforts sur des stratégies plus vastes pour les entreprises, ce qui pourrait renforcer leur influence (Figure 7.2)²⁰¹.

Figure 7.1 Taux de syndicalisation au sein de l'OCDE



Source: Perspectives de l'emploi de l'OCDE 2018

Figure 7.2 Taux d'affiliation aux organisations d'employeurs dans l'OCDE (en pourcentage des entreprises)



Source: Perspectives de l'emploi de l'OCDE 2018

¹⁹⁹ Brandl, B. et Lehr, A. (2016): op. cit. (note 3).

²⁰⁰ Benson, J., Zhu, Y. et Gospel, H. (2017): *Employers' Associations in Asia: Employer Collective Action* (Londres, Routledge).

²⁰¹ Ibid.

L'ÉVOLUTION DES RÔLES

DES ORGANISATIONS D'EMPLOYEURS

Figure 7.3 Êtes-vous actuellement membre d'une organisation d'employeurs ou d'entreprises?

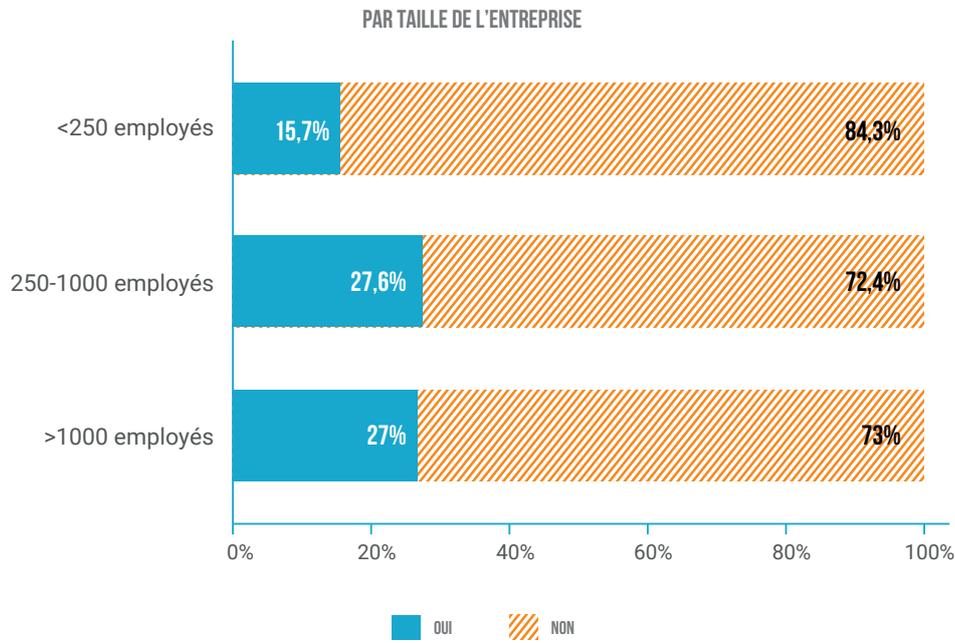
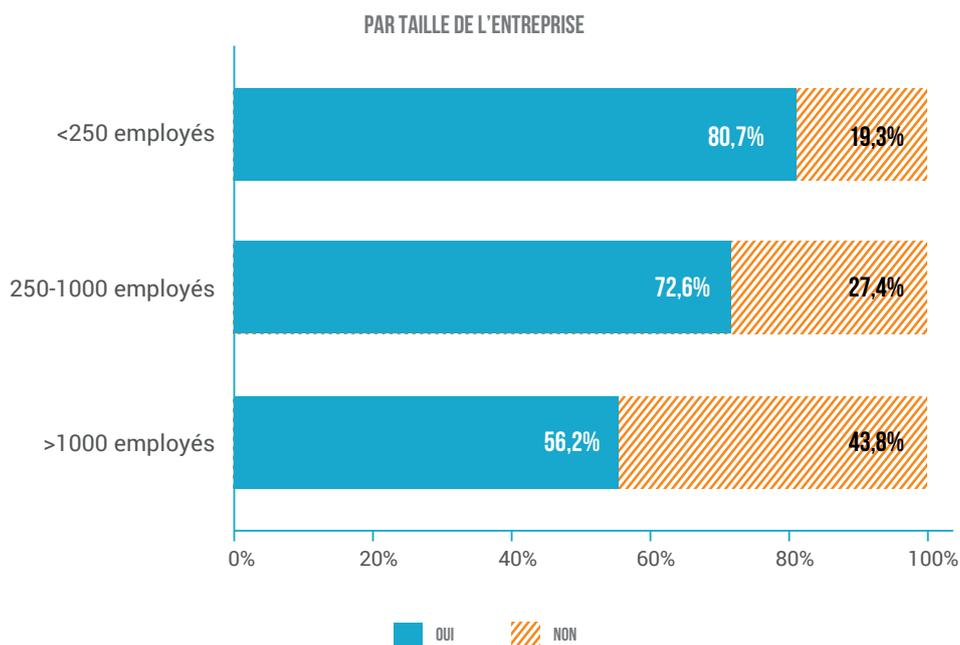


Figure 7.4 Adhéreriez-vous à une organisation d'employeurs ou d'entreprises si elle jouait un rôle plus actif pour aider les entreprises à réagir aux défis des tendances mondiales?



Le secteur manufacturier demeure le principal secteur en termes de membres des organisations d'employeurs et d'entreprises. La tendance est particulièrement manifeste dans le domaine des relations professionnelles, car dans de nombreux pays, le taux de syndicalisation et la participation à la négociation collective ont baissé. Bien que les effectifs syndicaux restent élevés en Europe, la négociation collective a se déroule aujourd'hui fréquemment non plus au niveau national, mais à l'échelon des branches et secteurs d'activité, voire à l'intérieur des entreprises. **Toutefois, la négociation multi-employeurs demeure le modèle de la plupart des négociations, et les organisations d'employeurs ne peuvent se permettre de ne pas répondre aux besoins de leurs membres, même si leur influence, dans certains rôles, évolue**²⁰². Dans certains cas, il en est découlé des accords sur les salaires et les conditions de travail, de l'échelon local à l'échelon national. Dans d'autres cas, les organisations d'employeurs aident les entreprises à gérer les différends avec les employés et les syndicats, favorisant ainsi la stabilité dans les relations professionnelles²⁰³.

Les organisations d'employeurs demeurent au service des employeurs en entretenant des relations professionnelles avec les syndicats, en exerçant une influence sur les normes et les règles de la concurrence, en organisant des activités de formation et de développement des qualifications, en formulant des conseils d'ordre stratégique et en représentant les employeurs auprès des gouvernements et du grand public. **Les organisations d'employeurs ont été constituées à l'origine pour renforcer l'influence de leurs membres et résister aux pressions externes, mais leur rôle, de nos jours, a évolué vers un soutien actif à leurs membres axé sur une gamme de services** qui comprennent la formation, le conseil, la représentation ou l'assistance. Ces services sont proposés en tant que prestations aux membres ou comme un service payant²⁰⁴.

Ce changement de rôle des organisations d'employeur est particulièrement évident en matière de développement des compétences. La formation multi-employeurs risque de ne pas répondre entièrement aux priorités d'une entreprise, mais la coopération multi-employeurs permet de bénéficier de plus d'activités de formation à un niveau général plus élevé²⁰⁵.

Les entreprises qui unissent leurs efforts peuvent fixer des normes et faire en sorte que tous les membres partagent les frais de la formation, ce qui réduit le parasitisme tout en indiquant aux candidats potentiels à la formation qu'ils bénéficieront d'une norme professionnelle mutuellement reconnue. Les organisations d'employeurs qui ne dispensent pas elles-mêmes de formation peuvent soutenir ou coordonner de telles activités²⁰⁶.

Le soutien politique demeure un aspect important de la mission des organisations d'employeurs et d'entreprises. La plupart des organisations soutiennent la croissance de l'entrepreneuriat privé par une démarche politique participative de bas en haut (englobant les travailleurs, les entrepreneurs et les entreprises), visant à réformer les marchés afin de générer une croissance économique à long terme²⁰⁷. Non contentes de militer pour ces réformes, les organisations d'employeurs jouissent de meilleures possibilités d'accès aux autorités politiques qu'une entreprise individuelle, du fait de leur présence au sein des institutions de dialogue social tripartite; d'autre part, elles agissent en tant qu'intermédiaires de confiance, en raison de leur dynamique de coopération entre l'ensemble de leurs membres²⁰⁸. **En tant que porte-parole de la communauté des entreprises, les organisations d'employeurs sont aujourd'hui mieux placées que quiconque pour informer les décideurs politiques qui prennent des décisions touchant directement les entreprises, en particulier dans les secteurs émergents, et pour collaborer avec ces responsables.**

Interrogées au sujet de l'importance que revêtent divers groupes pour appuyer les mesures prises par les entreprises en réponse aux tendances mondiales actuelles, 49 pour cent des entreprises désignent le gouvernement et le secteur public comme acteurs les plus importants. **Les partenaires commerciaux extérieurs et les organisations d'employeurs sont cités, presque ex æquo, au deuxième rang en termes d'appui aux efforts des entreprises (Figure 7.5).** Sur les 20 pour cent d'entreprises qui placent les organisations d'employeurs à la première place en réponse à cette question, un quart ont leur siège en Asie et 19 pour cent sont des entreprises créées il y a moins de cinq ans.

²⁰² Voir Amosse, Th. Bryson, A., Forth, J. et Petit, H. (dir. de publication) (2016): *Comparative Workplace Employment Relations: An Analysis of Britain and France* (Londres, Palgrave MacMillan); Commission européenne (2015): *Industrial Relations in Europe 2014* (Luxembourg, Office des publications de l'Union européenne). [Résumé en français disponible en ligne: *Les relations industrielles en Europe 2014 – Synthèse*]; Eurofound (2015): *Collective Bargaining in Europe in the 21st Century* (Luxembourg, Office des publications de l'Union européenne).

²⁰³ Traxler, F. (2004): «*The Metamorphosis of Corporatism: From classical to lean patterns*», *European Journal of Political Research* vol. 43 n° 4, p. 571-598.

²⁰⁴ Voir Woll, C. (2006): «*National Business Associations under Stress: Lessons from the French Case*», *West European Politics*, vol. 29, n° 3, p. 489-512; Commission européenne (2015): op. cit. (note 202).

²⁰⁵ Gospel, H. et Foreman, J. (2006): «*Inter-Firm Training Co-ordination in Britain*», *British Journal of Industrial Relations*, vol. 44 n° 2, p. 191-214.

²⁰⁶ Ibid.

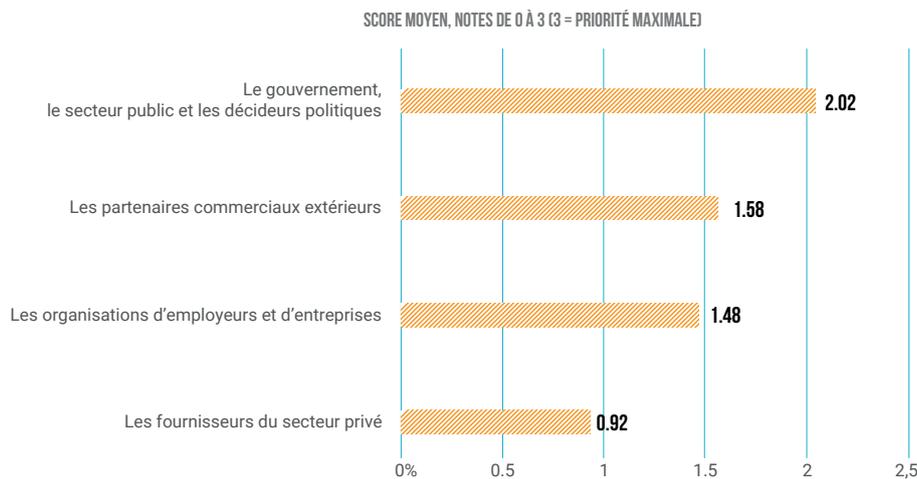
²⁰⁷ Zhang, J. (2007): «*Business Associations in China: Two Regional Experiences*», *Journal of Contemporary Asia*, vol. 37 n° 2, p. 209-231.

²⁰⁸ Bouwen, P. (2004): «*The Logic of Access to the European Parliament: Business Lobbying in the Committee on Economic Affairs*», *Journal of Common Market Studies* vol. 42, n° 3, p. 473-495.

L'ÉVOLUTION DES RÔLES

DES ORGANISATIONS D'EMPLOYEURS

Figure 7.5 Quelle importance revêtent les groupes suivants pour soutenir les efforts accomplis par votre entreprise pour réagir aux tendances commerciales?



Source: Enquête d'Oxford Economics, d'ACT/EMP (BIT) et de l'OIE

Les entreprises liées aux organisations d'employeurs sont confrontées à un grand nombre de difficultés. L'intégration mondiale croissante exacerbe la concurrence; la mobilité accrue de la main-d'œuvre les prive de talents potentiels; les technologies de plus en plus avancées les menacent de caducité. Certes, ces problèmes ont de tout temps figuré à l'ordre du jour des organisations d'employeurs, mais **la cadence du changement est telle que la vitesse de réaction et la rapidité du soutien sont presque aussi importantes que leur pertinence.**

L'adaptation aux effets les plus déstabilisateurs des tendances mondiales décrites plus haut et l'atténuation de leurs répercussions représentent la tâche principale des organisations d'employeurs et d'entreprises. Afin d'aider au mieux leurs membres potentiels, elles vont devoir jouer un rôle de prévision. Elles peuvent tirer les enseignements des tendances actuelles, mais elles devront demeurer au courant des évolutions les plus récentes et faire preuve de souplesse dans leur capacité d'adaptation. Pour les entreprises, la prévoyance et les analyses émanant de sources fiables

et sensibles à leurs besoins – comme les organisations d'employeurs –, débouchant sur des solutions commerciales, seront de plus en plus précieuses.

À L'ÉCHELLE MONDIALE, 23 POUR CENT DES ENTREPRISES COUVERTES PAR L'ENQUÊTE SONT ACTUELLEMENT AFFILIÉES À DES ORGANISATIONS D'EMPLOYEURS ET D'ENTREPRISES. PARMI LES NON-MEMBRES, 70 POUR CENT ENVISAGERAIENT D'ADHÉRER À L'ORGANISATION D'EMPLOYEURS QUI LEUR CORRESPOND SI ELLE SOUTENAIT DAVANTAGE LES ENTREPRISES QUI S'EFFORCENT DE FAIRE FACE AUX TENDANCES MONDIALES.

Le mandat des organisations d'employeurs et d'entreprises s'est donc élargi.

Les employeurs ont agi collectivement afin de renforcer la responsabilité sociale des entreprises et l'égalité hommes-femmes dans de nombreux secteurs²⁰⁹. L'action collective a par ailleurs amélioré tous les aspects de la chaîne d'approvisionnement, en favorisant une meilleure communication et une gestion responsable, tant dans les grandes entreprises multinationales que chez les petits fournisseurs indépendants²¹⁰. De même, dans les secteurs où les compétences sont transférables d'une entreprise à l'autre, les organisations d'employeurs ont œuvré à la mise en place de systèmes d'octroi de licences et d'autres normes permettant aux travailleurs d'évoluer d'un site et d'un projet à l'autre²¹¹.

Les organisations d'employeurs et d'entreprises ont dû s'adapter à une économie toujours plus mondialisée et interconnectée.

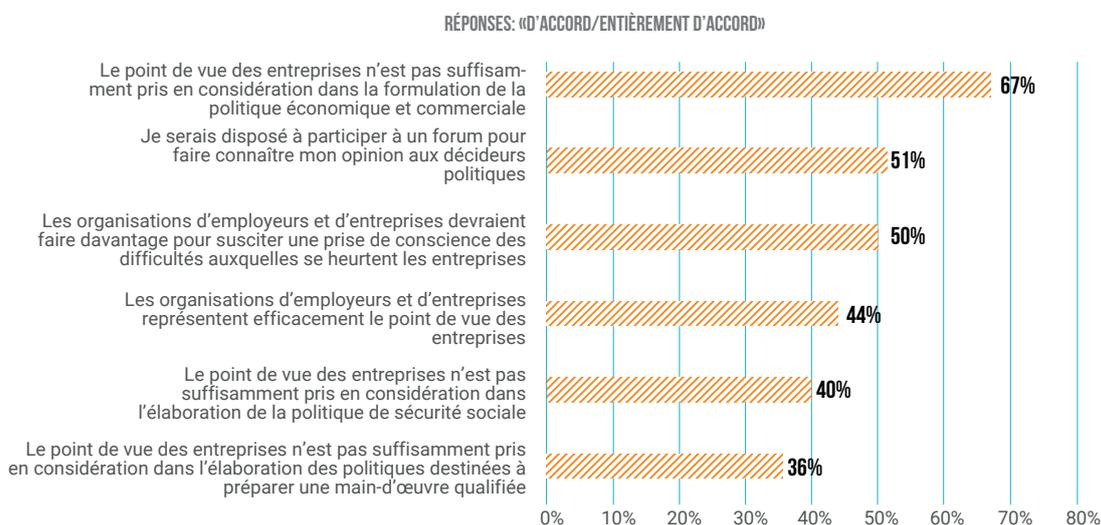
Bien que ces tendances compliquent la coopération et la coordination, on constate que là où ces organisations sont efficaces, les résultats économiques sont positifs; tel est le cas en particulier en Asie du Sud-Est, en Asie de l'Est et en Afrique subsaharienne²¹². De

manière générale, les entreprises représentées par des organisations d'employeurs et d'entreprises sont mieux outillées pour susciter un soutien politique à l'amélioration du climat des affaires, pour encourager une meilleure circulation de l'information entre gouvernements et pour stimuler la croissance de nouveaux marchés²¹³.

Les organisations d'employeurs et d'entreprises pourraient améliorer les services qu'elles proposent.

Seules 44 pour cent des entreprises couvertes par notre enquête conviennent que ces organisations représentent efficacement le point de vue des entreprises. La moitié des personnes consultées considèrent qu'elles pourraient faire plus pour faire comprendre les difficultés auxquelles se heurtent les entreprises. Et pourtant, le type d'influence que peuvent exercer les organisations d'employeurs suscite toujours un grand intérêt, puisque 67 pour cent des personnes interrogées répondent que les entreprises ne participent pas suffisamment à l'élaboration des politiques économiques et commerciales, tandis que 61 pour cent affirment qu'elles souhaiteraient participer à un forum qui permettrait de mieux communiquer les idées des entreprises aux responsables politiques (Figure 7.6).

Figure 7.6 Indiquez dans quelle mesure vous approuvez ou désapprouvez les affirmations suivantes concernant l'aide que votre entreprise pourrait recevoir d'autres organisations pour l'aider à réagir aux tendances mondiales.



Source: Enquête d'Oxford Economics, d'ACT/EMP (BIT) et de l'OIE

²⁰⁹ Vågeng, S. (2008): *Employers' organizations: How do we meet changing company needs and expectations?* Communication présentée au Conseil général de l'OIE.

²¹⁰ Gospel, H. et Foreman, J. (2006): op. cit. (note 205).

²¹¹ Ibid.

²¹² Voir Qureshi, M. et te Velde, D. (2007): *State Business Relations and Firm Performance in Zambia*, IPPG Discussion Paper Series n° 5 (Manchester, Research Programme Consortium on Improving Institutions for Pro-Poor Growth [IPPG]); Kondo, H. (2005): *Comparative Analysis of Governance: Relationship between bureaucracy and policy coordination capacity with particular reference to Bangladesh* (Tokyo, Japan International Cooperation Agency).

²¹³ Sullivan, J., Bettcher, K. et Shkolnikov, A. (2008): «*Business Associations, Business Climate, and Economic Growth: Evidence from Transition Economies*, Economic Reform Issue Paper n° 0807, (Washington, Center for International Private Enterprise).

L'ÉVOLUTION DES RÔLES

DES ORGANISATIONS D'EMPLOYEURS

Les organisations d'employeurs et d'entreprises doivent mener une réflexion tournée vers l'avenir pour examiner leurs propres services et la manière dont elles entendent s'adapter aux tendances identifiées afin de soutenir les entreprises. Il est nécessaire de conduire une réflexion à la fois globale et locale afin d'offrir des services adaptés. L'innovation ignore les frontières géographiques, mais les organisations d'employeurs doivent demeurer à l'écoute de leurs membres. Les services destinés à telle ou telle organisation ou à tel ou tel secteur ne seront pas identiques, mais ils devront intégrer les tendances évoquées plus haut, en particulier en ce qui concerne le rôle de la technologie dans l'évolution du travail. Les organisations d'employeurs et d'entreprises pourraient jouer un rôle plus direct dans l'aide au recrutement de travailleurs qualifiés, ou un rôle consultatif pour déterminer quelles sont les innovations numériques qui seront les plus efficaces en fonction de l'évolution de la demande. En revanche, si une organisation d'employeurs ne s'adapte pas aux mutations du monde du travail, si elle continue à appliquer les modèles traditionnels de relations classiques entre employeurs et employés et si elle néglige l'innovation, elle finira par être de peu d'utilité pour ses membres.

Les organisations d'employeurs et d'entreprises doivent collaborer davantage avec les gouvernements pour créer un cadre réglementaire et institutionnel qui réduit au minimum les effets négatifs des tendances globales et qui tire parti au maximum des possibilités nouvelles qu'elles offrent. La tâche exige une connaissance approfondie du fonctionnement de l'entreprise, des stratégies fondées sur

des données factuelles et un esprit d'initiative de la part des milieux d'affaires. L'interdépendance croissante des marchés de produits et de la main-d'œuvre va contraindre les organisations d'employeurs et d'entreprises à ne jamais séparer la dimension économique du développement et de la croissance, d'une part, et la stabilité sociale et environnementale, d'autre part. L'une des tâches essentielles consistera à moderniser la culture et les institutions du dialogue social, ce qui nécessitera une collaboration accrue avec les syndicats.

Les organisations d'employeurs et d'entreprises vont devoir améliorer leur représentativité pour demeurer le principal partenaire, du côté du secteur privé, dans le dialogue entre le public et le privé. Leur force, voire leur légitimité en tant que voix des entreprises, dépendra de la mise en œuvre de stratégies innovantes pour toucher les acteurs économiques insuffisamment représentés ou émergents, en particulier les micro, petites et moyennes entreprises, les acteurs individuels et les entités économiques du secteur informel.



8

CONCLUSIONS



L'innovation technologique, l'intégration économique mondiale, l'évolution démographique et les changements générationnels, les enjeux de durabilité et les pénuries de compétences sont autant de facteurs qui ont des répercussions sur les entreprises de toutes dimensions partout dans le monde. Dans toutes les régions, les entreprises subissent ces effets sur tous les aspects de leur activité, du niveau stratégique et opérationnel jusqu'à l'échelon organisationnel; les entreprises en croissance rapide en sont particulièrement conscientes. Alors que la cadence de ces bouleversements s'accélère, les décideurs politiques, les entreprises et les organisations d'employeurs se doivent d'innover, de s'adapter et de gagner en souplesse pour pouvoir orienter le changement et demeurer pertinents dans cet environnement commercial en rapide mutation.

DANS LE CADRE DE CETTE ÉTUDE, NOUS AVONS ANALYSÉ TOUR À TOUR CHACUNE DE CES TENDANCES MONDIALES, EN NOUS FOCALISANT D'ABORD SUR LES EFFETS QU'ELLES PRODUISENT SUR LES ENTREPRISES, PUIS SUR LES DOMAINES DANS LESQUELS LES ORGANISATIONS D'EMPLOYEURS POURRAIENT APPORTER UNE AIDE ACCRUE AUX ENTREPRISES.

Les entreprises sont demandeuses d'améliorations avant tout en matière d'environnement entrepreneurial, d'infrastructures et de compétences de la main-d'œuvre.

Tirer pleinement parti des technologies et des autres changements qui découlent des tendances mondiales aidera les entreprises à être compétitives, à innover et à gagner en productivité. La technologie, cependant, ne peut servir efficacement les entreprises que si elle est étayée par une réglementation et par des institutions efficaces et simples, qui encouragent l'innovation et un climat d'affaires dynamique et qui n'entravent pas la création d'emplois. Encourager et favoriser l'esprit d'entreprise, surtout parmi les jeunes, fait partie de cet objectif.

Les infrastructures numériques actuelles ne répondent pas aux besoins des entreprises désireuses de tirer parti de ces changements. Non moins de 82 pour cent des entreprises consultées désignent l'amélioration de ces infrastructures comme l'initiative qui serait la plus importante pour répondre à leurs besoins, bien loin

devant toutes les autres options (exception faite de celles qui sont liées aux compétences). Les réseaux de fibre optique, les réseaux fixes à large bande, les services mobiles de télécommunication, les satellites de communication et les centres de données sont quelques-uns des services essentiels qui seront indispensables aux entreprises de demain. Ces moyens techniques faciliteront aussi un accès plus large à l'information et aux services, renforçant ainsi la diversité de la main-d'œuvre parmi les groupes marginalisés, mais aussi parmi les personnes qui travaillent aujourd'hui dans l'économie informelle.

Dans le monde entier, les employeurs comme les entreprises se heurtent à la difficulté de trouver, de recruter et de retenir des travailleurs qualifiés, en raison du fait que les systèmes éducatifs n'ont pas su s'adapter à l'évolution de la nature du travail, à des secteurs d'emploi nouveaux ou radicalement transformés, à la mobilité croissante et à la désuétude des compétences. Les entreprises devraient donner la priorité à l'éducation et à des programmes de reconversion professionnelle ciblés qui leur permettront de recruter des travailleurs qualifiés. La formation continue et la formation professionnelle aideront les entreprises à tirer pleinement parti des capacités de leurs employés, tout en limitant le risque de taux élevés de rotation du personnel. Les programmes spécifiques devraient inclure l'apprentissage assisté par ordinateur, l'apprentissage en réseau, la formation en ligne, le codage et les langues étrangères. Il ne faut pas négliger les attitudes: à cet égard, il est essentiel de mettre en place des politiques qui contribuent à changer les mentalités des personnes et des entreprises, afin de leur permettre d'anticiper en permanence les compétences qui seront nécessaires à l'avenir.

Pour les entreprises, exploiter le talent de la génération Y, qui forme une proportion croissante de la main-d'œuvre, exigera de proposer des options d'emploi créatives et de modifier leur vision du travail. Les travailleurs talentueux sont à la pointe de l'innovation et de l'adaptation, mais ils exigent et attendent de la flexibilité, de la mobilité, des lieux de travail fondés sur des valeurs, des entreprises ayant le sens de leurs responsabilités, un travail riche de sens et pertinent, la possibilité d'actualiser en permanence ses compétences par des systèmes d'apprentissage formel et non formel, et des environnements de télétravail. Les entreprises qui n'adapteront pas leurs stratégies opérationnelles laisseront passer cette occasion. En revanche, celles qui parviendront à conserver plus longtemps les travailleurs talentueux deviendront plus compétitives au fur et à mesure que leurs collaborateurs gagneront en expérience dans leurs fonctions. Offrir davantage d'options de télétravail et d'horaires flexibles aidera les entreprises à attirer ces travailleurs. Créer des

CONCLUSIONS

espaces permettant d'employer davantage de travailleurs indépendants permettra de renforcer notablement la capacité des entreprises d'utiliser des travailleurs mobiles et spécialisés, tout en les aidant à tirer parti des compétences d'une main-d'œuvre vieillissante (dans les pays de l'OCDE et de l'ASEAN) restant active au-delà de l'âge traditionnel de la retraite.

S'agissant des **opportunités pour les organisations d'employeurs et d'entreprises**, le rapport a mis en exergue la nécessité pour elles de mieux comprendre les répercussions des tendances mondiales sur les entreprises et d'établir des priorités de mesures stratégiques, opérationnelles et organisationnelles urgentes afin de veiller à ce que les entreprises reçoivent le soutien nécessaire. Les entreprises devront de plus en plus coopérer étroitement avec des partenaires extérieurs afin d'élaborer des politiques d'ensemble plus inclusives et intégrées pour favoriser la croissance. Elles sont disposées à jouer un rôle plus actif pour relever ces défis, y compris en coopérant avec des partenaires extérieurs et avec les organisations d'employeurs.

Sur le plan *stratégique*, l'un des domaines essentiels dans lesquels les organisations d'employeurs peuvent apporter une valeur ajoutée à leurs membres réside dans le soutien aux entreprises pour leur permettre de comprendre et d'anticiper les changements et à accroître l'efficacité des marchés. Les organisations devront pour cela concevoir des politiques et des stratégies multiples pour aider leurs membres plutôt que des démarches indifférenciées de type «prêt-à-porter».

Ces stratégies devraient inclure des efforts destinés à contribuer à la création d'emplois dans le contexte des avancées technologiques; aider les membres à concevoir des modèles de gestion permettant à une main-d'œuvre diversifiée, à l'aise avec les technologies modernes et géographiquement dispersée de donner pleinement sa mesure; aider les entreprises à intégrer une main-d'œuvre à la structure «aplatie» (avec moins de cadres intermédiaires); aider les membres de la génération Y à améliorer ou à adapter les systèmes de retraite; aider les gouvernements à soutenir des systèmes plus transparents qui encouragent les meilleures pratiques; aider à former les jeunes pour les emplois de demain; influencer sur la réglementation au nom de leurs membres; collaborer avec les principaux acteurs pour concevoir un cadre réglementaire qui englobe les nouveaux modèles de gestion et les nouvelles méthodes de travail; et enfin, encourager la communication et la coopération entre les membres, les entreprises et les décideurs politiques.

L'une des stratégies essentielles que peuvent utiliser les organisations d'employeurs pour épauler les entreprises consiste à encourager la réforme des systèmes nationaux

d'éducation, depuis l'école maternelle et jusqu'aux études universitaires. Les entreprises de tous horizons ont manifesté, dans notre enquête, le désir de jouer un rôle accru dans le domaine de l'éducation et du développement des compétences, afin de pouvoir plus aisément trouver et retenir des travailleurs talentueux. Les organisations d'employeurs doivent collaborer avec les responsables politiques, les entreprises et les syndicats pour cerner les lacunes en matière de compétence et pour soutenir la restructuration des programmes d'éducation – par la définition de politiques éducatives, par le financement et par la coordination avec le secteur privé – pour qu'ils donnent la priorité aux compétences associées à la technologie et à l'innovation. Les programmes scolaires devraient être associés à des apprentissages empiriques dans des conditions réelles, afin d'enseigner aux travailleurs comment appliquer les connaissances, surtout en ce qui concerne les liens à faire entre la communauté, le travail et les entreprises de portée mondiale. Les organisations d'employeurs peuvent contribuer à la restructuration des programmes de formation et d'éducation pour qu'ils soient mieux en phase avec les besoins des entreprises mondiales.

Au niveau *opérationnel*, les organisations d'employeurs doivent répondre aux appels lancés pour qu'elles améliorent leurs services, et s'engager davantage dans l'appui aux entreprises et à leur réponse aux tendances mondiales. Elles devraient s'associer au gouvernement et aux autres parties prenantes pour identifier de nouvelles ressources afin de réaliser des programmes permettant de concevoir et de tester de nouveaux mécanismes à l'appui d'une transition sans heurts. Elles peuvent améliorer leur communication sur les conséquences potentielles des changements pour leurs membres, en recourant à tous les canaux disponibles. L'innovation est nécessaire pour adapter les produits aux entreprises membres, sur la base de changements technologiques concrets, de l'évolution démographique de la main-d'œuvre et des demandes de la clientèle. Les services devraient refléter les impératifs de la diversité, de la durabilité environnementale, de la résilience aux catastrophes et de la gestion responsable des entreprises. Enfin, les organisations d'employeurs et d'entreprises devraient multiplier les possibilités pour leurs membres de fonctionner en réseau, afin d'échanger les pratiques optimales et les possibilités d'apprentissage, par exemple au moyen de laboratoires d'innovation, de séances de formation et de conférences sur mesure.

Au niveau *organisationnel*, les organisations d'employeurs peuvent envisager d'adapter leurs structures, leurs capacités et leurs ressources, y compris en investissant dans la collecte et l'analyse des données; de repenser leur structure organisationnelle afin de faire une place aux secteurs et aux entreprises émergentes; et enfin,

d'accroître le plus possible l'utilisation des technologies et des médias pour les services et la communication.

Ces améliorations ne pourront être réalisées que grâce à une gestion appropriée des ressources humaines et à des investissements suffisants dans ce domaine, afin de créer les compétences et les capacités de comprendre et de répondre aux besoins des entreprises d'aujourd'hui et de demain.

LES DÉFIS LANCÉS PAR CES TENDANCES MONDIALES À TOUTES LES ENTREPRISES, QUELS QUE SOIENT LEUR TAILLE, LEUR LIEU OU LEUR SECTEUR D'ACTIVITÉ, REPRÉSENTENT AUSSI UNE OCCASION SANS PRÉCÉDENT, POUR LES ORGANISATIONS D'EMPLOYEURS ET D'ENTREPRISES, DE DONNER UN SOUFFLE NOUVEAU À LA NOTION D'ACTION COLLECTIVE DES ENTREPRISES, QUI POURRAIT DEVENIR UNE FORCE DYNAMIQUE POUR BÂTIR L'ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL DE DEMAIN. NOS CONCLUSIONS MONTRENT QUE LES ENTREPRISES COMPTENT SUR LES ORGANISATIONS D'EMPLOYEURS POUR QU'ELLES CONTRIBUENT À OFFRIR LA COMBINAISON IDÉALE DE POLITIQUES ET DE SERVICES. LES ORGANISATIONS D'EMPLOYEURS, QUANT À ELLES, DOIVENT CONTINUER À S'ADAPTER ET À INNOVER AFIN DE CONTRIBUER À FAÇONNER UN AVENIR PLUS PROMETTEUR POUR LES CITOYENS, LES ENTREPRISES ET LA SOCIÉTÉ DANS SON ENSEMBLE.

LISTE DE MESURES RECOMMANDÉES

Nous proposons ci-après une liste de recommandations pratiques à l'intention des organisations d'employeurs et d'entreprises; chacune d'entre elles est conçue autour des défis et des opportunités qui résultent, pour les entreprises, des tendances qui modèlent l'avenir du travail; elles découlent d'une combinaison des réponses à l'enquête, de l'examen des travaux antérieurs et du contenu des entretiens.

La réaction de chaque organisation d'employeurs à ces tendances dépend du contexte national, de sa structure et de ses capacités organisationnelles, du système de relations professionnelles et de bien d'autres facteurs. Il n'existe pas de panacée, mais trois grandes mesures devraient toujours être prioritaires:

- Anticiper les conséquences des tendances mondiales sur les entreprises;
- Anticiper et influencer les effets des tendances mondiales sur la réglementation;
- Servir de point de référence pour les entreprises et les décideurs dans le domaine de «l'avenir des entreprises», faire office de chef de file en donnant l'exemple et démontrer l'utilité d'adopter de nouveaux outils de partenariats avec les autres acteurs et une culture de la collaboration.

Nos recommandations spécifiques sont divisées, dans les pages qui suivent, en trois rubriques distinctes: l'environnement des affaires; les modèles opérationnels et les stratégies de gestion; et l'organisation des entreprises, les méthodes de travail et les compétences de la main-d'œuvre.

Pour chacune de ces rubriques, les recommandations sont présentées suivant une structure en trois points, qui vise à refléter la manière dont les organisations d'employeurs souhaiteront vraisemblablement formuler leur réponse:

- **Le niveau stratégique:** quels sont les domaines de politiques dans lesquels les organisations d'employeurs et d'entreprises devraient s'engager? Quels sont leurs objectifs en termes de sensibilisation? Dans quels domaines peuvent-elles imprimer de nouvelles impulsions?
- **Le niveau opérationnel:** quels sont les services que les organisations d'employeurs et d'entreprises peuvent concevoir et proposer? Comment peuvent-elles vendre de nouveaux produits, de nouvelles informations, de nouvelles données? Comment pourraient-elles revoir leur portefeuille de services pour jouer un rôle dans l'environnement entrepreneurial?
- **Le niveau organisationnel:** comment les organisations d'employeurs peuvent-elles améliorer leurs structures internes? Où se situent les besoins de compétences et de ressources nouvelles? Comment devraient-elles investir pour attirer de nouveaux membres?

L'ENVIRONNEMENT DES ENTREPRISES

CHANGEMENTS ET DIFFICULTÉS POUR LES ENTREPRISES

CADRE RÉGLEMENTAIRE



INFRASTRUCTURES ET CONNECTIVITÉ



TECHNOLOGIE ET INNOVATION



MONDIALISATION ET INTÉGRATION ÉCONOMIQUE



Les entreprises adoptent de nouveaux modèles, alors que la réglementation actuelle est dépassée par le rythme de l'innovation.

Les entreprises ont besoin d'un cadre réglementaire clair et simple, qui soutient l'innovation, l'esprit d'entreprise et la création d'emplois et de nouveaux débouchés.

Les infrastructures et la connectivité sont essentielles pour permettre aux secteurs et aux entreprises de rester compétitifs et de se développer dans un environnement où les hautes technologies sont de plus en plus présentes.

Les réseaux et les services garantissant la connectivité et l'accès à Internet permettraient de créer de nouvelles possibilités de revenus, de favoriser la prospérité et la création d'entreprises.

La technologie et les pratiques innovantes aident les entreprises à trouver de nouveaux débouchés.

Les politiques qui encouragent l'adoption des technologies, l'innovation et l'entrepreneuriat numérique peuvent apporter des avantages considérables aux entreprises, mais un grand nombre d'entre elles ont toujours du mal à saisir l'ampleur des changements requis dans leur culture, leurs processus, leurs outils et leurs compétences.

La mondialisation ouvre l'accès à de nouveaux marchés, à de nouveaux services et à de nouvelles sources de financement, mais elle développe aussi de nouvelles sources de concurrence et crée des environnements plus complexes pour les acteurs des entreprises.

Les entreprises peuvent prospérer grâce à des politiques qui encouragent la sous-traitance, le commerce mondial et la mobilité de la main-d'œuvre, qui soutiennent de nouvelles façons de travailler et qui contribuent à la convergence des normes en matière de certification professionnelle et d'éducation.

MESURES RECOMMANDÉES POUR LES ORGANISATIONS D'EMPLOYEURS

Au niveau stratégique

- Participer de manière efficace aux débats sur les politiques, à l'échelle nationale et internationale, sur les questions suivantes:
 - l'adaptation du cadre réglementaire aux tendances mondiales et à leurs effets déstabilisants sur les entreprises, y compris les obstacles réglementaires à la croissance, à l'adoption des technologies et à l'expansion internationale;
 - les mesures d'incitation permettant de développer les technologies, les infrastructures numériques et la connectivité; les investissements publics, les subventions en faveur des technologies et la transition vers un mode de fonctionnement plus écologique pour les entreprises;
 - la simplification de la fiscalité des entreprises et de la réglementation du travail pour stimuler l'activité entrepreneuriale, en particulier pour les nouvelles et les petites entreprises.
- Nouer un dialogue actif avec les syndicats pour partager la perspective du secteur privé sur les enjeux qui déterminent l'avenir des entreprises et du travail, les problèmes posés par le cadre réglementaire et les stratégies permettant de respecter les impératifs de durabilité.
- Créer des partenariats avec les guides d'opinion, les milieux universitaires et les groupes de réflexion et actualiser en permanence le répertoire interne d'informations et de connaissances.
- Utiliser les réseaux internationaux pour constituer un référentiel mondial de connaissances sur les bonnes pratiques.

Au niveau opérationnel

- Créer des centres de connaissance de référence pour déceler les tendances, les risques et les possibilités les plus récents et pour constituer une base de données de ressources utiles accessibles aux entreprises et aux décideurs sur les sujets suivants:
 - bonnes pratiques mises en œuvre partout dans le monde par les organisations d'employeurs, les responsables politiques et d'autres acteurs en matière de connectivité, de cadre réglementaire et de durabilité;

DURABILITÉ ET RESPONSABILITÉ



Les entreprises subissent des pressions croissantes pour trouver des moyens de se développer et d'augmenter leur chiffre d'affaires tout en utilisant les ressources de manière durable et en réduisant au minimum les répercussions défavorables sur le plan social. Les changements climatiques sont une préoccupation de premier plan pour toutes les entreprises.

Des politiques aidant les entreprises à atteindre des résultats positifs en termes de triple bilan de durabilité (bénéfices, résultats sociaux et empreinte écologique) seraient extrêmement utiles aux milieux d'affaires, mais aussi à la société dans son ensemble.

- fournisseurs de contenu spécialisé: entreprises, chercheurs et guides d'opinion, universités, sociétés d'exportation;
- fournisseurs de services spécialisés qui peuvent soutenir les entreprises et les décideurs politiques: prestataires de services de formation, consultants en technologies, écoles numériques et plates-formes d'innovation.

- Améliorer les stratégies de communication et fournir régulièrement des données et des informations sur l'environnement entrepreneurial et les besoins des entreprises aux responsables politiques et aux membres.
- Susciter la création de forums permettant de mettre en relation dirigeants d'entreprises, responsables politiques, organisations d'employeurs et experts pour débattre des bonnes pratiques et pour arrêter des stratégies de durabilité.
- Promouvoir l'innovation dans les contacts entre secteur public et secteur privé, ainsi que les initiatives d'entrepreneuriat numérique, comme les plates-formes d'innovation et les conférences sur mesure consacrées à l'entrepreneuriat numérique.

Au niveau organisationnel

- S'assurer que l'organisation d'employeurs est bien équipée pour traiter des conséquences des tendances mondiales sur les membres.
- Investir dans du personnel doté des compétences pertinentes et de capacités d'innovation.
- Investir dans la collecte, l'analyse et la communication des données.
- Se donner les moyens de bien comprendre le contexte dans lequel évoluent les membres actuels et potentiels ainsi que les nouvelles entreprises émergentes.
- Adapter les structures, les processus et les capacités internes pour accroître au maximum la réactivité.
- Repenser la structure organisationnelle afin de faire une place aux secteurs et aux entreprises émergents.
- Exploiter dans toute la mesure possible les technologies modernes et les réseaux sociaux en matière de services, de sensibilisation et de communication.

MODÈLES OPÉRATIONNELS ET STRATÉGIES COMMERCIALES

CHANGEMENTS ET DIFFICULTÉS POUR LES ENTREPRISES

MESURES RECOMMANDÉES POUR LES ORGANISATIONS D'EMPLOYEURS

MODÈLES DE GESTION



Dans le monde entier, de nouveaux modèles de gestion déstabilisent des branches d'activité. Les entreprises passent de processus traditionnels, ou de modèles commerciaux, axés sur le produit, à des stratégies innovantes axées sur le client. Les données, en particulier celles qui concernent les préférences et les comportements des clients, sont devenues une nouvelle source de valeur importante pour les entreprises.

Les nouvelles technologies (appareils mobiles, Internet des objets) et les nouveaux outils (réseaux sociaux, plates-formes) permettent d'entretenir une relation beaucoup plus étroite avec les clients, mais aussi d'intégrer des réseaux plus complexes de partenaires commerciaux.

Les entreprises de plates-formes sont apparues en tant que catalyseurs de marché au moment où l'offre de biens ou de services était très fragmentée. Elles permettaient aux acheteurs de comparer les fournisseurs et elles ont ainsi encouragé une concurrence transparente. Cependant, les effets de réseau (plus l'on réunit de fournisseurs, plus on attire d'acheteurs, qui à leur tour attirent davantage de fournisseurs) ont entraîné un effet «le gagnant rafle tout». Un petit nombre de plates-formes ont connu une croissance exponentielle et délogé les entreprises traditionnelles (voyage et loisirs, immobilier, services bancaires).

INNOVATION ET DÉVELOPPEMENT D'ENTREPRISE



L'innovation est aujourd'hui un impératif pour les entreprises qui souhaitent se développer. Les plus grandes entreprises ne se sont pas contentées de consacrer des moyens financiers à l'innovation: elles ont en outre adopté une culture d'entreprise axée sur l'innovation ainsi que des pratiques de travail innovantes.

Une nouvelle culture de la collaboration favorise l'adoption de pratiques d'innovation ouvertes (partage d'informations et de connaissances, par opposition aux pratiques traditionnelles davantage fondées sur le secret) et de techniques d'intelligence collective (l'intelligence de groupe qui est le fruit d'un effort collectif). L'automatisation et la numérisation, en particulier, provoquent des perturbations importantes. Pourtant, la mise en œuvre de ces technologies exige beaucoup de connaissances procédurales, de compétences dans le domaine des sciences, des technologies, de l'ingénierie et des mathématiques, de temps et de ressources financières. Les entreprises doivent adopter, en matière d'automatisation, une démarche axée sur les valeurs et concevoir des plans souples, extrêmement ciblés et fixant des priorités claires en matière de numérisation et d'automatisation. Les entreprises bénéficieraient grandement des meilleures pratiques et des enseignements en matière d'automatisation et de numérisation dans des branches d'activité diverses et avec différentes technologies.

Au niveau stratégique

- Mieux comprendre et anticiper les changements de modèles et de stratégies commerciales sous l'influence des tendances mondiales.
- Lancer le débat avec les dirigeants d'entreprise et les responsables politiques sur les thèmes suivants:
 - les nouveaux modèles commerciaux et les nouvelles stratégies de croissance: la valeur des données, l'engagement des parties prenantes, l'accès aux nouveaux marchés;
 - les nouvelles méthodes permettant d'accélérer l'accès à de nouveaux marchés potentiels: pensée créatrice (design thinking) et pensée agile;
 - les stratégies permettant de maintenir un contact permanent avec les parties prenantes en recourant tous les canaux numériques et physiques, afin de renforcer la confiance à l'égard des marques;
 - les nouveaux types de fonction nécessaires pour entretenir les nouvelles relations avec les parties prenantes: animateurs de communauté, concepteurs-rédacteurs, responsables du traitement des données.
- Participer activement à des débats de politique sur les thèmes suivants:
 - les obstacles réglementaires aux nouveaux modèles de gestion;
 - les obstacles réglementaires qui entravent l'accès à de nouveaux marchés;
 - les effets sur l'emploi des nouveaux modèles de gestion;
 - les manières de venir en aide aux modèles de gestion et aux secteurs traditionnels frappés par les effets négatifs des progrès technologiques;
 - les problèmes nouveaux de protection des données;
 - les tendances technologiques qui touchent ou qui pourraient toucher diverses branches d'activité: l'Internet des objets, l'informatique en nuages, les mégadonnées;
 - les entreprises de plates-formes et leur potentiel déstabilisateur dans des secteurs divers: biens, services, main-d'œuvre;
 - les services complémentaires disponibles pour soutenir les entreprises du stade de la conception à celui de l'expansion.
- Organiser et parrainer des initiatives de collaboration public-privé en donnant un rôle central aux organisations d'employeurs.

NOUVEAUX MARCHÉS CIBLES ET DÉLOCALISATION



L'intégration croissante des marchés mondiaux offre des possibilités accrues d'étendre ses activités à d'autres pays.

Les entreprises innovantes parviennent à étendre plus rapidement leurs activités à l'international, grâce à une combinaison de solutions technologiques (qui permettent de reproduire et d'amplifier des opérations à l'étranger) et de réseaux/plates-formes de services pour entreprises (juridiques, commerciaux, financiers, opérationnels et logistiques). Ici aussi, la concurrence se fait de plus en plus vive et les acteurs innovants cherchent à bénéficier de l'avantage dont bénéficient les précurseurs.

Les nouvelles technologies offrent des possibilités sans précédent d'interconnectivité et permettent d'accéder aisément à de nouveaux marchés de fournisseurs, de partenaires, de clients et de talents. Les entreprises ont de nouvelles possibilités de délocalisation d'une partie de leurs opérations dans les sites les plus appropriés à l'international – y compris en rapatriant des activités délocalisées.

RELATIONS AVEC LES PARTIES PRENANTES



Les outils et les pratiques de communication et de commercialisation, y compris les réseaux sociaux, ont profondément changé à l'ère numérique. Les entreprises doivent maintenant offrir à leurs clients un service homogène dans l'ensemble des lieux de vente physiques et des canaux numériques.

Les réseaux sociaux et les plates-formes sociales numériques confèrent aussi davantage d'importance et de pouvoir d'influence aux individus et aux associations non officielles qui agissent en tant que clients, employés, fournisseurs ou autres partenaires extérieurs.

Les entreprises traditionnelles doivent rattraper leur retard dans ce domaine et apprendre comment coopérer avec les influenceurs.

Les valeurs des travailleurs et des consommateurs, ainsi que le pouvoir des réseaux sociaux, font que la réputation des entreprises revêt de nos jours une valeur stratégique absolument essentielle.

MARQUE ET RÉPUTATION



- S'adresser à l'OIE pour recevoir des conseils et un soutien techniques.
- Instaurer un dialogue social avec les syndicats sur les problèmes potentiels causés par les délocalisations, l'extension à l'international et l'amélioration des politiques en matière de migration, ainsi que sur les ouvertures et les difficultés potentielles des nouveaux modèles commerciaux en matière de création d'emplois et de richesse.
- Aider les responsables politiques à comprendre les nouvelles méthodes par lesquelles les entreprises créent de la valeur ainsi que les opportunités nouvelles qu'elles engendrent concernant la main-d'œuvre, diversifiée et multigénérationnelle.
- Promouvoir des forums qui mettent en contact dirigeants d'entreprises, organisations d'employeurs, experts et responsables politiques pour débattre des bonnes pratiques et pour orienter les orientations stratégiques.

Au niveau opérationnel

- Élaborer et diffuser des ressources permettant aux entreprises de comprendre les risques et les possibilités les plus récentes de modèles opérationnels et de stratégies commerciales, y compris:
 - les bonnes pratiques en matière de stratégies de délocalisation, de numérisation des opérations et de services de plates-formes;
 - des contenus spécialisés produits par des entreprises, des guides d'opinion, des chercheurs et des universités;
 - des répertoires de fournisseurs de services spécialisés qui peuvent aider les entreprises et les décideurs: consultants en technologie, écoles numériques, plates-formes d'innovation.
- Bâtir des partenariats et tenir constamment à jour les répertoires d'informations et de connaissances.
- Utiliser les réseaux mondiaux pour mettre en commun les bonnes pratiques.
- Organiser, soutenir et parrainer les initiatives de collaboration public-privé qui donnent aux entreprises des possibilités de faire connaître leurs besoins.
- Concevoir, à l'intention des entreprises et des responsables politiques, des produits de communication et des matériaux de formation permettant de mieux comprendre les tendances et les processus à l'œuvre dans le monde de l'entreprise.

SERVICES COMPLÉMENTAIRES AUX ENTREPRISES



Les clients attendent de plus en plus de la part des entreprises qu'elles adoptent des philosophies fondées sur des valeurs; pour eux, les effets positifs en termes sociaux et environnementaux sont des éléments essentiels de l'image de marque.

Les nouvelles technologies (comme l'Internet des objets) permettent une meilleure traçabilité des produits tout au long de la chaîne d'approvisionnement.

Les clients et les autres parties prenantes (main-d'œuvre, investisseurs, partenaires commerciaux, médias) exigent davantage de transparence et d'information de la part des entreprises sur l'ensemble de leur chaîne d'approvisionnement.

La technologie, une culture collaborative et l'interconnectivité ont favorisé la création d'un grand nombre de nouveaux services d'appui aux entreprises à tous les stades, de la création et du démarrage jusqu'à la croissance et à l'expansion. Ces services comprennent l'accès aux ressources financières (p. ex. subventions, financement public, investisseurs providentiels, sociétés de capital risque), aux connaissances (mentors, conseillers), à la main-d'œuvre (codeurs, chercheurs, facilitateurs de processus), à des locaux (espaces de travail partagés) et à des solutions innovantes (impression 3D, laboratoires).

Les services de ce type sont offerts par des canaux très divers, qui comprennent des plates-formes, des programmes et des réseaux de fournisseurs agréés. Il est fréquent que les entreprises ne soient pas au courant de l'existence de ces canaux ou ignorent comment y accéder.

Les entreprises bénéficieraient grandement des services d'agrégateurs (p. ex. des plates-formes) offrant des conseils sur la palette des ressources disponibles et les conditions connexes. Toutes les activités visant à renforcer leur visibilité (campagnes de publicité et de commercialisation) et leur accessibilité (réseau de bureaux d'appui approuvés) sont très précieuses.

- Concevoir des matériaux de formation et de communication sur les thèmes suivants:
 - les nouveaux modèles commerciaux et les nouvelles stratégies de croissance;
 - les mécanismes ouverts d'innovation et outils d'intelligence collective qui accélèrent le cycle d'innovation;
 - les nouvelles méthodologies permettant d'accélérer l'accès à de nouveaux marchés potentiels;
 - les stratégies permettant de maintenir un contact avec les parties prenantes de manière cohérente sur tous les canaux de communication numériques et physiques;
 - les nouveaux types de rôles nécessaires pour soutenir les nouvelles relations avec les parties prenantes;
 - les nouveaux modèles opérationnels et les services complémentaires disponibles pour les entreprises.

Au niveau organisationnel

- S'assurer que l'organisation d'employeurs est bien équipée pour répondre aux besoins des nouveaux types d'entreprises émergentes;
- Investir dans un personnel compétent, formé pour comprendre et formuler des conseils sur divers types de modèles commerciaux, sur le potentiel de nouveaux marchés, sur les entreprises en ligne et sur l'analyse des données;
- Élaborer des produits et des stratégies propres à attirer les nouvelles entreprises émergentes (p. ex. les entreprises de plates-formes et de haute technologie) et aider les modèles traditionnels à se développer et à rester compétitifs.

ORGANISATION DE L'ENTREPRISE, MÉTHODES DE TRAVAIL ET COMPÉTENCES DE LA MAIN-D'ŒUVRE

CHANGEMENTS ET DIFFICULTÉS POUR LES ENTREPRISES

COMPÉTENCES ET APTITUDES CRITIQUES



Les technologies et l'innovation ont des effets considérables sur l'emploi. Les entreprises sont confrontées à de grandes difficultés en raison des carences de compétences, en particulier en ce qui concerne les compétences en sciences, technologies, ingénierie et mathématiques ainsi que dans les nouvelles méthodes de travail.

Les entreprises ont aussi beaucoup de mal à définir les compétences dont elles ont besoin pour soutenir les stratégies orientées vers l'avenir. Elles savent que l'innovation technologique ne laisse aucun répit, mais la question des compétences qui seront nécessaires à l'avenir reste marquée par une grande incertitude; c'est pourquoi il est difficile d'élaborer des programmes de perfectionnement ou de reconversion professionnels.

Les entreprises doivent agir en coopération avec les institutions publiques, les travailleurs et les responsables de la formation pour réexaminer en permanence les critères d'employabilité, pour définir les exigences de formation et pour mettre en œuvre les programmes et les méthodes les plus appropriés (formation par des instructeurs, par ordinateur, enseignement et formation techniques et professionnels, formation en cours d'emploi) afin de contribuer à combler les carences de compétences à court et à long terme.

RECRUTEMENT ET RÉTENTION



La diversité de la main-d'œuvre pose des problèmes considérables à l'encadrement et aux services du personnel des entreprises.

Les jeunes générations accordent une importance croissante aux horaires flexibles, au télétravail, aux valeurs de l'entreprise et à l'impact social, ainsi qu'à la participation des employés au processus de décision.

Les entreprises doivent s'informer à ce sujet et adapter de nouvelles pratiques de recrutement et de rétention adaptées aux jeunes travailleurs.

MESURES RECOMMANDÉES POUR LES ORGANISATIONS D'EMPLOYEURS

Au niveau stratégique

- Participer activement aux discussions sur les politiques concernant les thèmes suivants:
 - les compétences nécessaires pour prospérer dans un contexte en mutation;
 - les réformes des systèmes et des politiques d'éducation;
 - la mise en place de programmes de perfectionnement et de reconversion professionnels;
 - les politiques et programmes d'apprentissage tout au long de la vie.
- Mener une action de sensibilisation auprès des acteurs gouvernementaux clés et fournir des données et des informations sur les carences de compétences et les compétences requises.
- Nouer des contacts avec les syndicats pour améliorer le dialogue social, tripartite ou bipartite, sur l'inadéquation des compétences et la flexibilité sur le lieu de travail.
- Solliciter les chefs d'entreprise pour comprendre leurs besoins sur les points suivants:
 - besoins à court terme en matière d'employabilité et comment surmonter les carences de compétences à court terme: enseignement et formation techniques et professionnels, formation en cours d'emploi, apprentissage;
 - besoins à court terme en matière d'employabilité et comment créer des systèmes de formation tout au long de la vie pour régler les problèmes de reconversion professionnelle sur le long terme;
 - nouvelles structures organisationnelles, nouveaux cadres de lieu de travail et changements culturels favorables à des entreprises plus innovantes;
 - nouvelles pratiques de recrutement, de rétention et de suivi du comportement professionnel, y compris les obstacles réglementaires y afférents.
- Promouvoir des forums qui mettent en contact chefs d'entreprise, organisations d'employeurs, experts et responsables politiques afin de débattre des bonnes pratiques et d'orienter les priorités.

STRUCTURE, CULTURE ET MÉTHODES DE TRAVAIL



Les entreprises ont du mal à harmoniser leur structure et leur culture interne.

De nouvelles entreprises, plus innovantes et déstabilisantes, fonctionnent avec des structures moins hiérarchisées, avec des pouvoirs de décision décentralisés. Les dirigeants des entreprises plus traditionnelles sont réticents à mettre en place des modèles de ce type par crainte que les leviers de commande ne leur échappent.

Les entreprises passent de plus en plus de structures organisées par fonctions à des structures basées sur les projets. Cette transformation permet aux entreprises d'agir avec une agilité accrue et elle facilite une mobilité accrue de la main-d'œuvre entre des projets différents.

Les entreprises plus dynamiques et agiles font de plus en plus fréquemment appel à des travailleurs occasionnels (indépendants ou contractants) pour accéder aux connaissances ou à la main-d'œuvre. Toutefois, la gestion d'une main-d'œuvre extérieure exige aussi un ensemble différent de compétences, axées sur la gestion des ressources humaines et la gestion de projet.

Les entreprises renoncent aussi de plus en plus aux locaux fixes et encouragent des pratiques de télétravail et de modalités souples de travail.

Dans ce nouvel environnement de travail, les cadres et les services du personnel cherchent à adapter leurs pratiques de suivi du comportement professionnel. Contrôler la productivité des employés devient plus difficile que jamais.

La technologie permet aux employeurs de suivre de très près le comportement de leurs travailleurs, mais il en découle des préoccupations touchant le respect de la vie privée et le contrôle des travailleurs. Les mesures d'incitation changent elles aussi pour s'adapter à la diversité de la main-d'œuvre.

Les entreprises doivent s'informer sur les nouvelles pratiques de suivi du comportement professionnel. Il s'agit aussi de renforcer la confiance et la déontologie entre employeurs et travailleurs.

SUIVI DU COMPORTEMENT PROFESSIONNEL



- Identifier et mettre en commun des ressources d'information sur les tendances, les risques et les opportunités les plus récents, en constituant une base de données consultable par les entreprises et les décideurs, contenant:
 - les bonnes pratiques mises en œuvre partout dans le monde pour développer les compétences et modifier les structures et les cultures des entreprises en matière de ressources humaines;
 - les fournisseurs de contenu spécialisé: entreprises, chercheurs et universités;
 - un répertoire de fournisseurs de services spécialisés potentiellement utiles aux entreprises et aux décideurs: prestataires de services de formation, consultants en technologies, écoles numériques et plates-formes d'innovation.

Au niveau opérationnel

- Informer les membres, par tous les canaux disponibles, lorsque de nouvelles compétences sont acquises au sein de l'organisation d'employeurs.
- Adapter les solutions et les produits aux entreprises membres, en tenant compte des carences de compétences et de la nécessité de faciliter la flexibilisation continue du lieu de travail.
- Multiplier autant que possible les occasions de réseautage pour permettre aux membres de partager leurs meilleures pratiques et leurs apprentissages;
- Sortir des sentiers battus s'agissant de la recherche de produits et services nouveaux: nouveaux modèles innovants de formation des adultes, mécanismes de rétention, méthodes attrayantes pour concilier vie professionnelle et vie privée.

Au niveau organisationnel

- Mettre à jour les évaluations des besoins concernant le lieu de travail et les compétences.
- Investir dans un personnel compétent, capable d'innover, de collecter et de partager des informations pertinentes et de concevoir et fournir des produits et des services appropriés.
- Investir dans la collecte, l'analyse et la communication des données.
- Accroître au maximum l'utilisation des technologies et des médias pour les services et les communications.



I

ANNEXE I



L'analyse des données a permis d'identifier deux groupes principaux, définis par les paramètres suivants:

Les entreprises en pleine croissance sont celles qui ont connu une croissance de leurs revenus au cours du dernier exercice et qui prévoient une croissance annuelle moyenne de 10 pour cent ou davantage pour les trois prochaines années.

Les «adapteurs» sont les entreprises qui s'attendent à une croissance de leurs revenus annuels au cours de l'exercice à venir grâce à la mise en œuvre d'initiatives dans trois domaines: nouveaux marchés et nouveaux modèles commerciaux; modèles de gestion, organisation et méthodes de travail; optimisation du capital humain.

Nous estimons que ces groupes peuvent fournir des informations et des indications précieuses pour les entreprises et les organisations d'employeurs désireuses de savoir quelles sont les mesures ayant fait la preuve de leur efficacité pour les entreprises qui ont introduit des changements afin de s'adapter aux tendances clés qui ont une incidence sur l'avenir du travail.

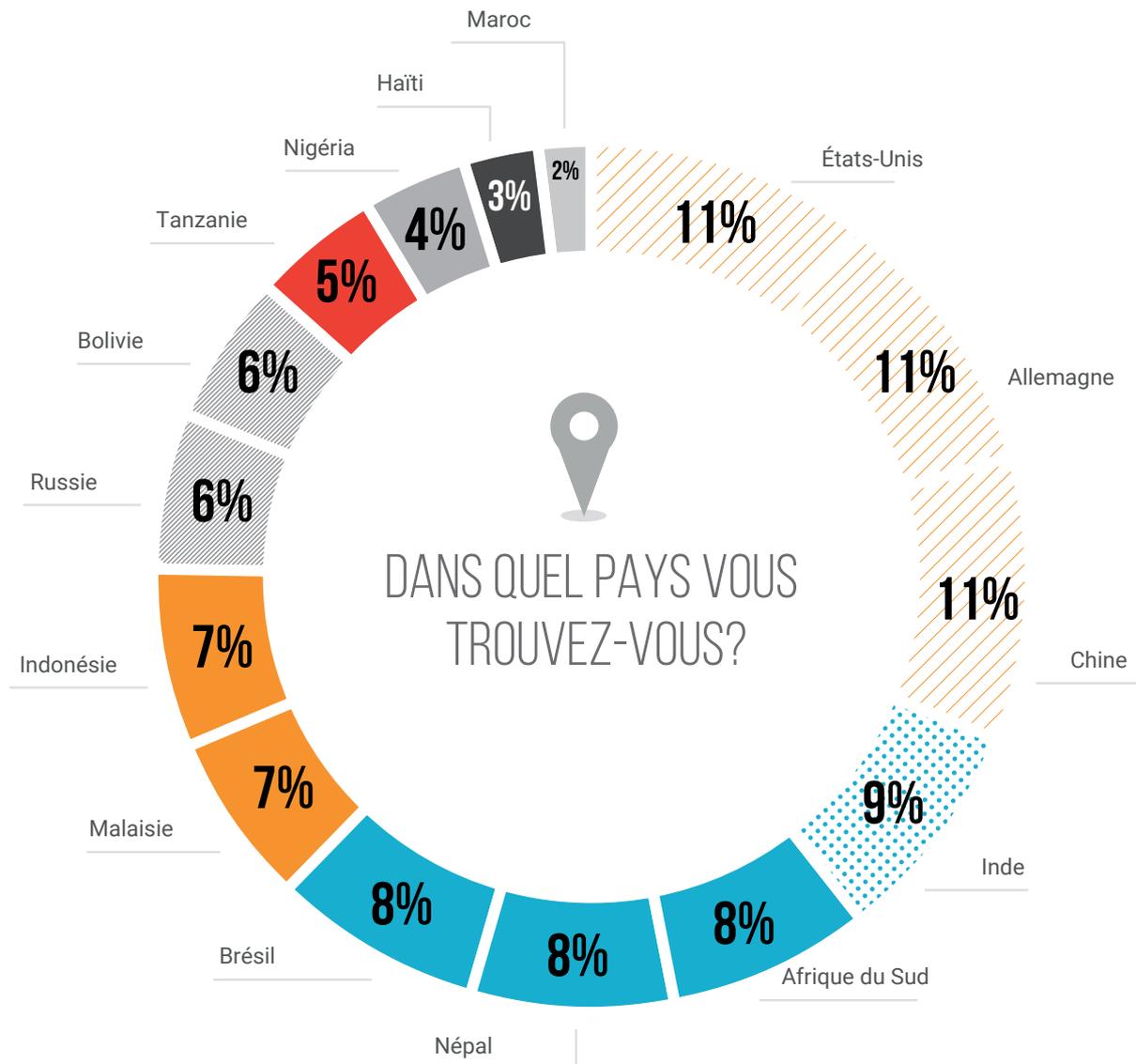
Les entreprises en pleine croissance donnent un exemple d'adaptation et de résilience dans un contexte d'environnement du travail en mutation. À l'heure où les perturbations causées par les cinq tendances fondamentales se font toujours plus vives, ces entreprises sont moins menacées par la concurrence accrue et elles considèrent, en règle générale, que l'effet net sur l'emploi sera positif. Par rapport à d'autres entreprises, elles ont clairement perçu la nécessité d'agir. Elles présentent des scores plus élevés sur des effets comme la création de nouvelles possibilités pour des modèles commerciaux numériques innovants, les nouvelles méthodes de travail, y compris le télétravail et les équipes virtuelles; l'automatisation des emplois peu qualifiés et la demande croissante de capacités relationnelles. En outre, ces entreprises perçoivent bien les possibilités stratégiques offertes par l'intégration économique mondiale, avec notamment des scores plus élevés sur des indicateurs tels que l'ouverture de créneaux sur des marchés en plein essor et l'exposition accrue à l'incertitude. Enfin, ces entreprises en pleine croissance ont accordé leur préférence aux produits et services durables par rapport aux nouveaux modèles commerciaux. Elles se sont montrées nettement plus sensibles à la demande des consommateurs, qui souhaitent davantage de durabilité, et aux gains d'efficacité potentiels liés aux nouveaux matériaux et sources d'énergie.

Il peut être utile, afin d'identifier des opportunités intéressantes, d'étudier ce qu'ont fait d'autres entreprises en réaction à ces tendances déstabilisantes, y compris la mise au point de modèles commerciaux donnant la priorité aux clients. Pour les «adapteurs», les profits financiers les plus importants ont été obtenus grâce à de nouveaux marchés et à de nouveaux modèles commerciaux, puis grâce à des changements dans les modèles de gestion, dans l'organisation et les processus internes, et enfin grâce à des initiatives destinées à améliorer le capital humain. Ces entreprises se distinguent des autres par le fait qu'elles ont renforcé leur communication et leurs contacts avec les clients en introduisant des modèles commerciaux davantage centrés sur la clientèle, et adapté leurs produits, leurs services et leurs modèles commerciaux afin d'être attrayantes pour les diverses générations. En outre, elles donnent la priorité au travail collaboratif dans l'ensemble des structures organisationnelles et des réseaux de clients et de fournisseurs. Enfin, ces «adapteurs» sont à la recherche de compétences différentes quand elles recrutent des employés et accordent une grande importance à l'élaboration de programmes de formation destinés à améliorer les compétences pour lesquelles la demande est forte, en matière de gestion, de technique et de capacités critiques. C'est ce qui explique que les entreprises ayant vu leurs revenus augmenter grâce aux changements apportés dans ces trois domaines partagent toutes une vision positive des changements et une conscience aiguë de la nécessité de saisir les occasions qui s'offrent. Les mesures récentes prises par ces entreprises esquissent donc une feuille de route potentielle pour les entreprises désireuses de s'adapter aux changements du monde du travail.

LES ENTREPRISES EN PLEINE CROISSANCE

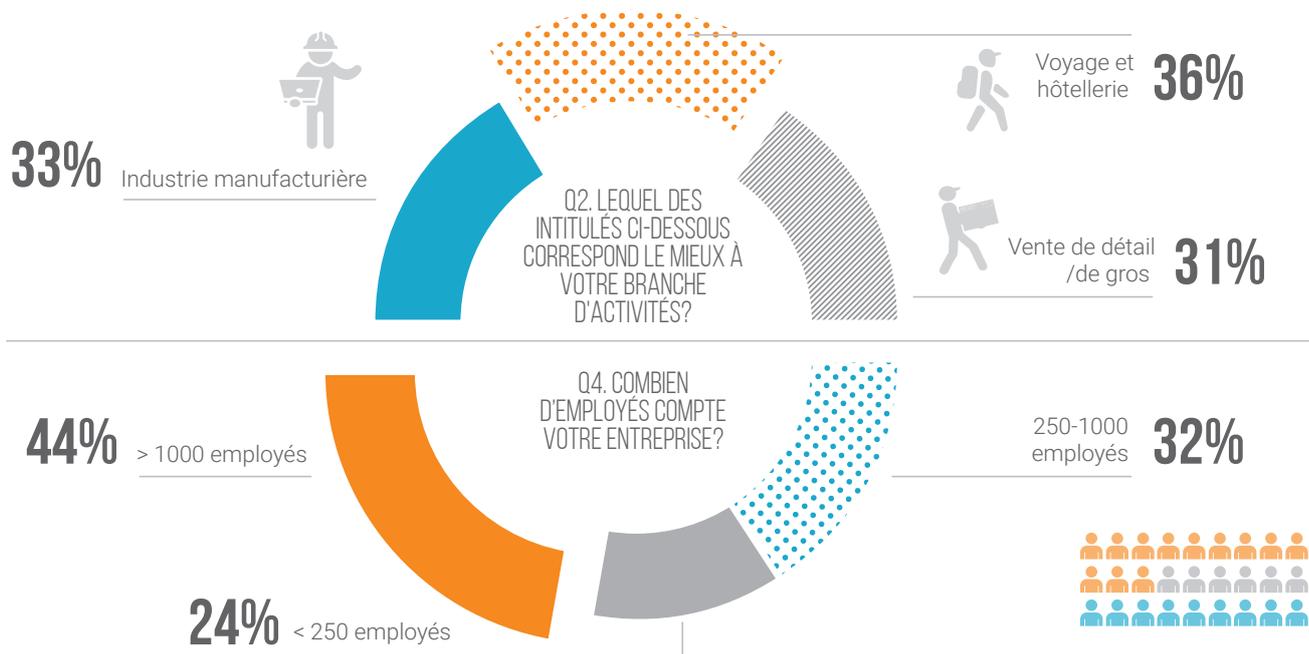
Les entreprises en pleine croissance – c'est-à-dire celles qui ont connu une croissance de leurs revenus au cours du dernier exercice et qui prévoient une croissance annuelle moyenne de 10 pour cent ou davantage pour les trois prochaines années – définissent leurs priorités générales de manière similaire à l'ensemble de l'échantillon, bien que la distribution soit un peu plus égale sur l'ensemble des quatre tendances mondiales. Vingt-deux pour cent des entreprises en pleine croissance viennent de pays développés (Allemagne et États-Unis), toutes les autres de pays émergents, dont près de la moitié des BRICS.

Figure A.1 Dans quel pays vous trouvez-vous?



Source: Enquête d'Oxford Economics, d'ACT/EMP (BIT) et de l'OIE

Figure A.2 Répartition par branche d'activité et par nombre d'employés



Source: Enquête d'Oxford Economics, d'ACT/EMP (BIT) et de l'OIE

Les entreprises en pleine croissance ont répondu, comme l'ensemble de l'échantillon, que la technologie était la plus déstabilisante des cinq tendances. Ces entreprises sont légèrement plus touchées par les changements démographiques et générationnels ainsi que par la durabilité, et légèrement moins touchées par l'intégration économique mondiale par rapport aux autres entreprises.

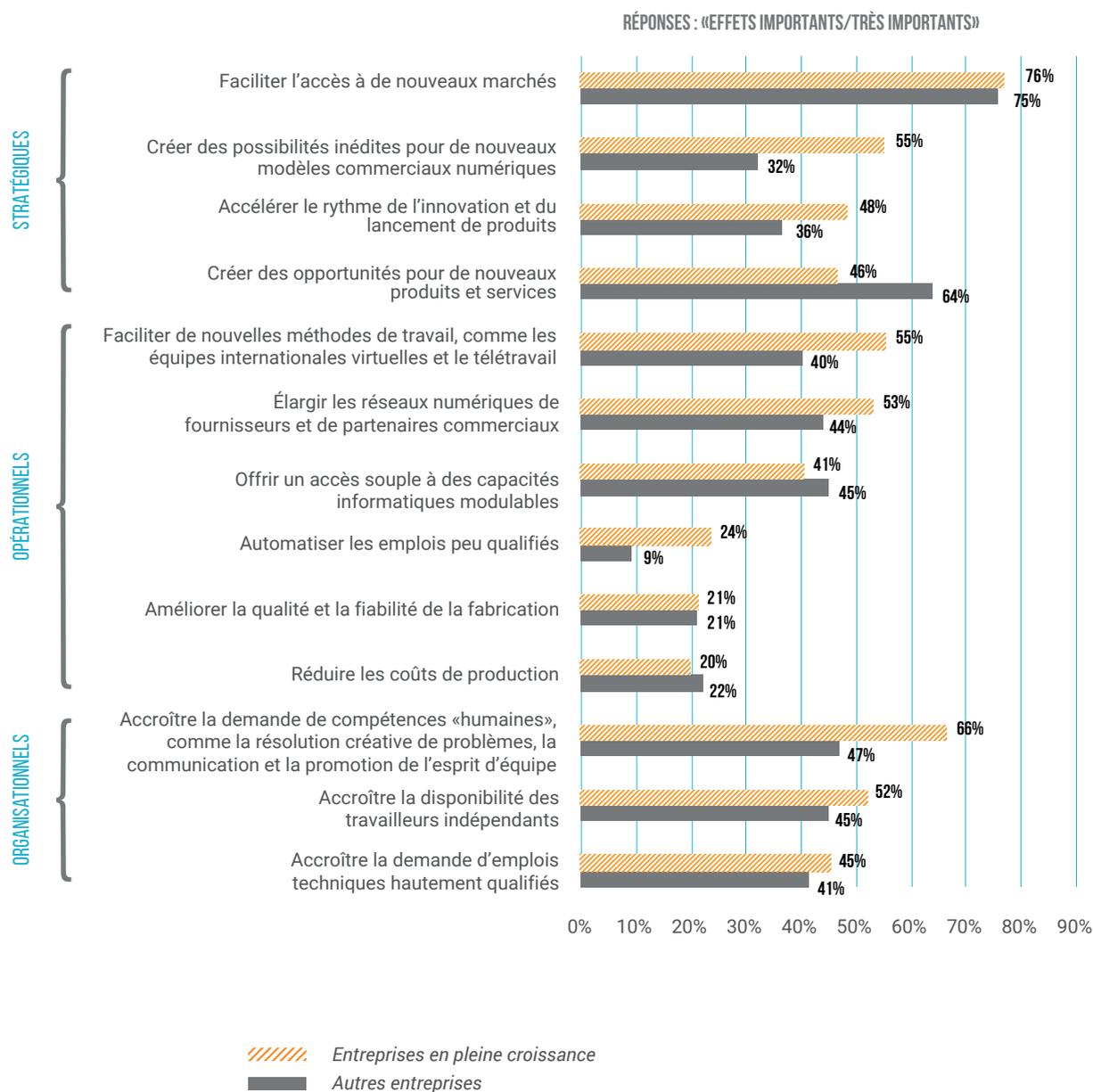
La technologie a des répercussions sur toutes les activités des entreprises en pleine croissance. Ces entreprises présentent des scores plus élevés sur presque toutes les répercussions, avec des différences importantes dans la création de possibilités nouvelles pour les nouveaux modèles commerciaux numériques, les nouvelles méthodes de travail comme le télétravail et les équipes virtuelles, l'automatisation des emplois à faible qualification et l'accroissement de la demande de compétences relationnelles. En outre, plutôt que de percevoir l'intégration économique mondiale comme une menace, les entreprises en pleine croissance décèlent les opportunités stratégiques qu'elle présente, avec des scores nettement plus élevés concernant les impacts stratégiques, en particulier les occasions nouvelles qui se présentent sur les marchés en expansion rapide et l'exposition croissante à l'incertitude (Figure A.3).

En outre, les différences démographiques sont plus marquées parmi les entreprises en pleine croissance, en particulier en ce qui concerne l'évolution des valeurs des jeunes générations ainsi que le grand nombre de

jeunes arrivant sur le marché de l'emploi. En revanche, les entreprises en pleine croissance répondent qu'elles ressentent moins les effets du vieillissement démographique. Enfin, elles ont une vision différente des possibilités offertes par le développement durable, puisqu'elles accordent la préférence aux produits et services durables par rapport aux nouveaux modèles commerciaux. Les entreprises en pleine croissance ressentent nettement plus les effets de la demande croissante de durabilité et de gains d'efficacité grâce aux nouveaux matériaux et aux nouvelles sources d'énergie (Figure A.4).

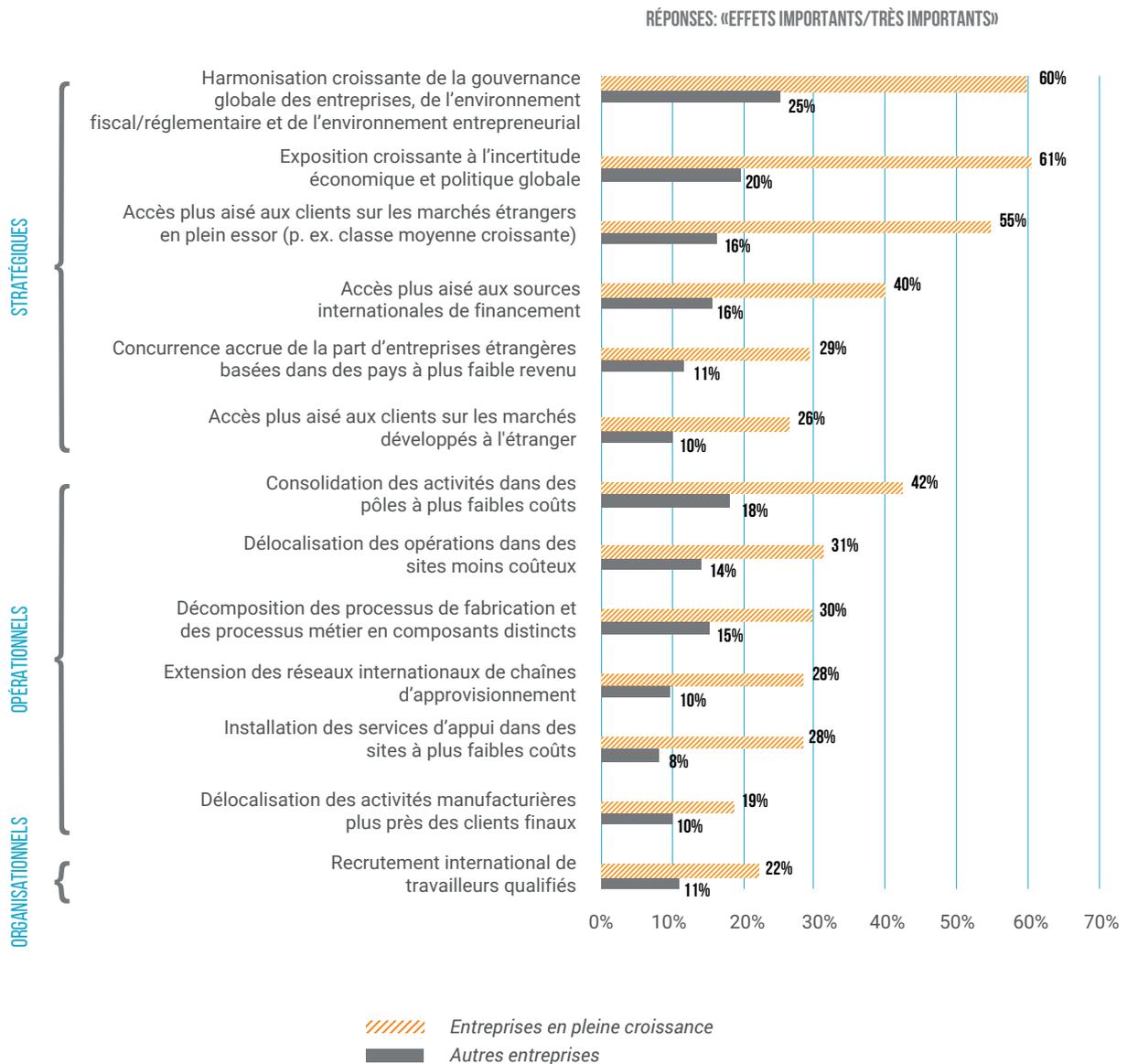
Le rythme des changements dus à ces quatre types d'effets s'accélère. Pour les entreprises en pleine croissance, la concurrence plus vive est moins menaçante et les effets nets en termes d'emploi sont considérés comme positifs. En outre, ces entreprises voient plus clairement la nécessité d'agir – pour les entreprises, en faisant preuve d'une gestion raisonnable et en dispensant des formations de reconversion, et pour les décideurs, en s'adaptant au rythme des changements. Dans de nombreux pays, les responsables politiques ont de la peine à suivre la cadence en proposant des réformes appropriées. Les entreprises devraient donc s'efforcer de modifier leurs modèles commerciaux, leur organisation et leurs méthodes de travail, conformément aux priorités que se fixent les entreprises en pleine croissance, qui montrent la voie en termes d'adaptation et de résilience face à l'avenir du travail (Figure A.5).

Figure A.3 Dans la liste ci-dessous de conséquences de l'innovation technologique sur l'activité entrepreneuriale, indiquez les effets de chacune d'entre elles sur votre entreprise.



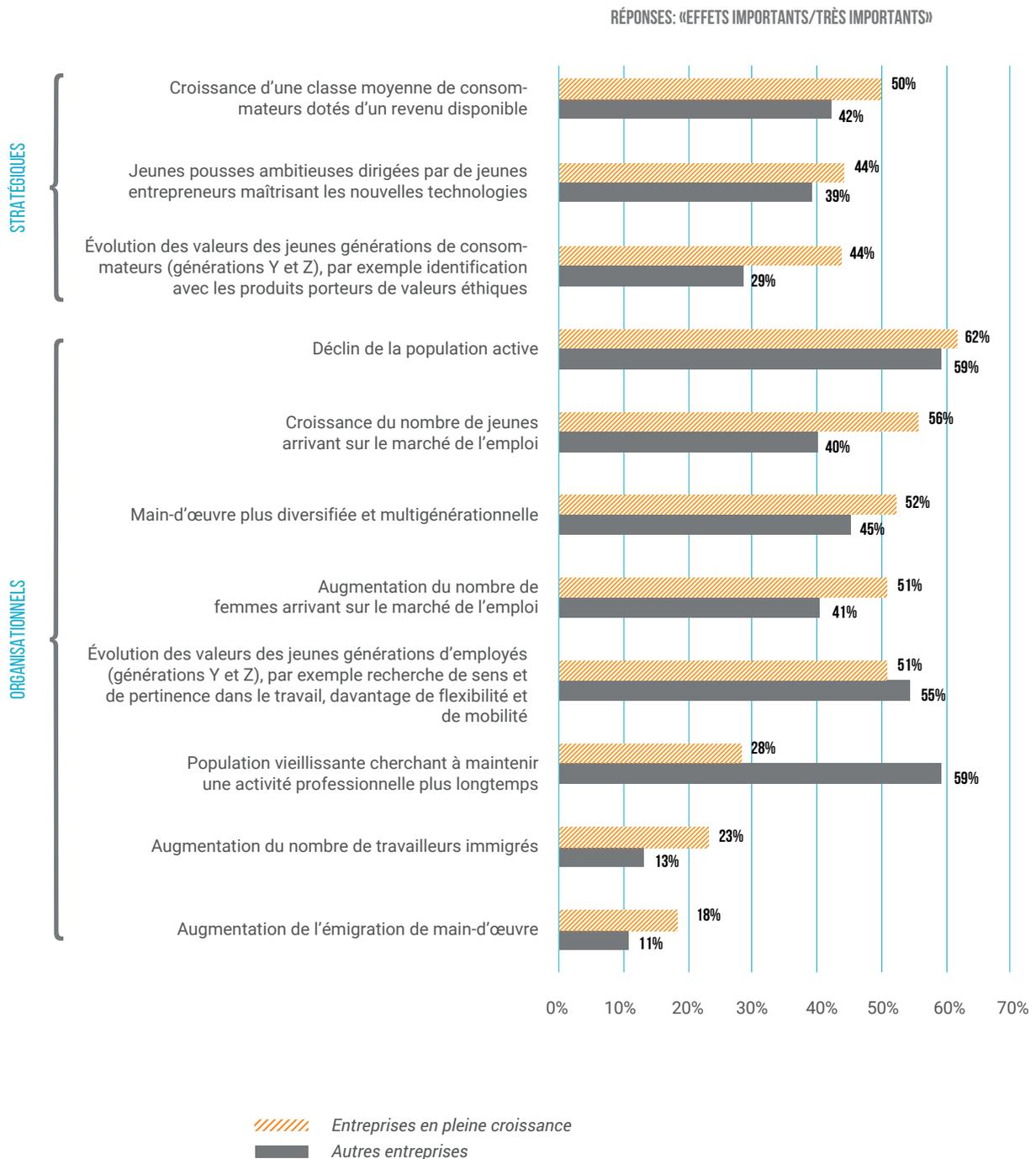
Source: Enquête d'Oxford Economics, d'ACT/EMP (BIT) et de l'OIE

Figure A.4 Dans la liste ci-dessous de conséquences de l'intégration économique mondiale sur l'activité entrepreneuriale, indiquez les effets que chacune d'entre elle exerce sur votre entreprise.



Source: Enquête d'Oxford Economics, d'ACT/EMP (BIT) et de l'OIE

Figure A.5 Dans la liste ci-dessous de conséquences des changements démographiques et générationnels sur l'activité entrepreneuriale, indiquez les effets que chacune d'entre elle exerce sur votre entreprise.



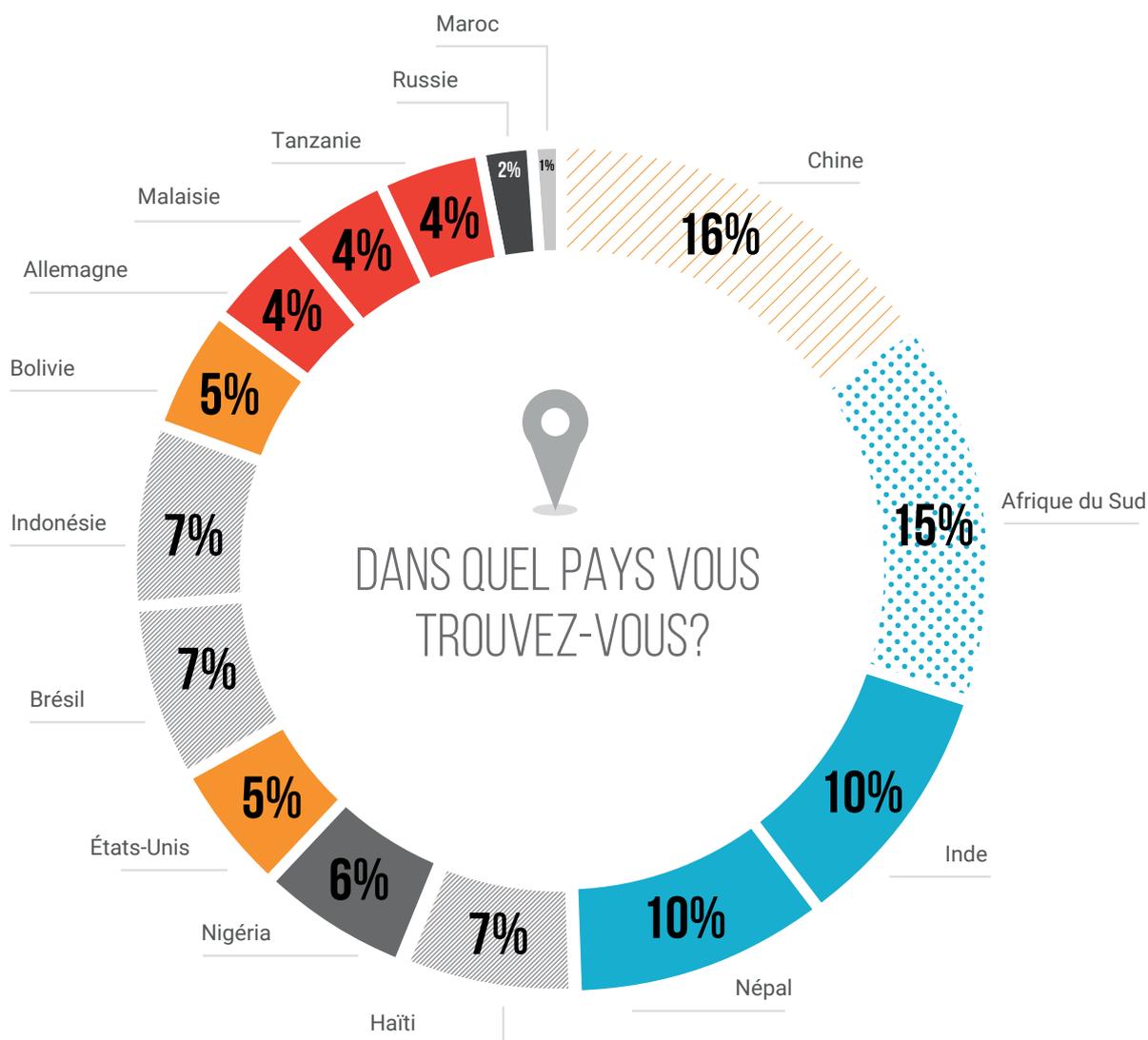
Source: Enquête d'Oxford Economics, d'ACT/EMP (BIT) et de l'OIE

LES «ADAPTEURS»

Un groupe distinct d'entreprises (les «adapteurs») représente 18 pour cent du total de l'échantillon de l'enquête; il s'agit d'entreprises qui ont particulièrement bien réussi à apporter des améliorations à large assise dans un certain nombre de domaines liés aux changements et qui prévoient d'accroître leurs revenus grâce aux mesures prises. Moins de 10 pour cent d'entre

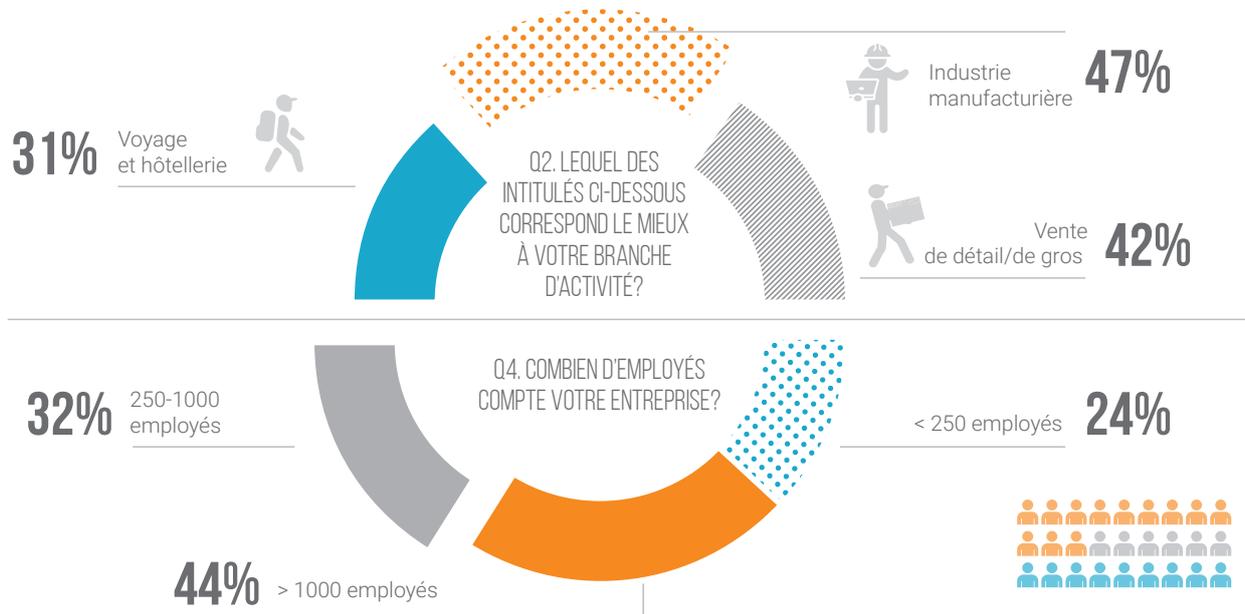
elles sont basées dans des pays développés; 50 pour cent viennent des pays membres des BRICS. Quarante-quatre pour cent sont de grandes entreprises comptant plus de 1000 employés et 42 pour cent d'entre elles sont actives dans le secteur de la vente de détail. Toutefois, les entreprises de taille plus réduite représentent 56 pour cent de ce groupe, et les secteurs du voyage et de l'hôtellerie et de l'industrie manufacturière représentent respectivement 31 et 27 pour cent de ce groupe.

Figure A.6 Dans quel pays vous trouvez-vous?



Source: Enquête d'Oxford Economics, d'ACT/EMP (BIT) et de l'OIE

Figure A.7 Répartition par branche d'activité et par nombre d'employés



Source: Enquête d'Oxford Economics, d'ACT/EMP (BIT) et de l'OIE

Les «adapteurs» prévoient, dans les cinq années à venir, d'instaurer de nouveaux modèles commerciaux donnant la priorité aux clients, y compris une communication et des échanges plus intenses avec la clientèle, d'introduire de nouveaux modèles commerciaux davantage centrés sur le client et d'adapter leurs produits, leurs services et leurs modèles de fonctionnement afin de retenir l'intérêt des divers groupes d'âge (Tableau A.1). Dans leur évaluation des modèles de fonctionnement, des organisations et des nouvelles méthodes de travail, les «adapteurs» donnent la priorité au travail collaboratif dans l'ensemble des structures et des réseaux de clients et de fournisseurs. Quarante-deux pour cent des «adapteurs» indiquent qu'ils accordent la priorité à l'adaptation des modèles commerciaux pour les clients et les fournisseurs par rapport à leurs partenaires commerciaux, alors que les entreprises qui n'appartiennent pas à ce groupe sont un peu plus nombreuses à donner la priorité à leurs partenaires commerciaux (44 pour cent) qu'à à leurs clients et fournisseurs (42 pour cent) (Tableau A.2). Pour tirer pleinement parti du capital humain, les entreprises sont

unanimes à affirmer que la contribution à la formation technique et professionnelle est leur priorité absolue; cependant, pour les «adapteurs», la priorité consiste à la conception de programmes de formation visant à développer les compétences pour lesquelles la demande est forte, en matière de gestion, de technique et de capacités critiques; elles se distinguent par là de 80 pour cent des autres entreprises (Tableau A.3).

Au total, près des trois quarts de toutes les entreprises se montrent optimistes au sujet des opportunités offertes par les technologies numériques. Les «adapteurs», toutefois, cherchent activement à saisir ces occasions. Ces entreprises ont davantage confiance dans leur stratégie par rapport aux autres, et elles sont davantage enclines à chercher des compétences différentes chez les personnes qu'elles recrutent. En outre, elles sont plus nombreuses à déclarer qu'il est plus facile aujourd'hui d'accéder à de nouveaux marchés d'exportation qu'il y a trois ans, mais elles sont aussi davantage préoccupées par les menaces qui pèsent sur les relations commerciales ouvertes.

Tableau A.1

Nouveaux marchés et modèles commerciaux

CLASSE-MENT	AUTRES ENTREPRISES	ENTREPRISES «ADAPTEURS»
1	Renforcer la collaboration avec les partenaires commerciaux (44%)	Renforcer le travail collaboratif dans l'ensemble des structures organisationnelles et des réseaux de clients et de fournisseurs (42%)
2	Renforcer le travail collaboratif dans l'ensemble des structures organisationnelles et des réseaux de clients et de fournisseurs (42%)	Renforcer la collaboration avec les partenaires commerciaux (33%)
3	Passer d'une culture de direction et de gestion basée sur le commandement et le contrôle à des styles plus collaboratifs (35%)	Déplacer le siège dans un meilleur site (32%)

Tableau A.2

Modèle opérationnel, organisation et méthodes de travail

CLASSE-MENT	AUTRES ENTREPRISES	ENTREPRISES «ADAPTEURS»
1	Créer de la valeur en recueillant et en exploitant des données (41%)	Renforcer la communication et les contacts avec la clientèle (48%)
2	Renforcer la communication et les contacts avec la clientèle (40%)	Adopter des modèles commerciaux davantage centrés sur le client (42%)
3	Adapter la stratégie aux possibilités et aux menaces des plateformes numériques (31%)	Adapter les produits, les services et les modèles commerciaux aux valeurs des nouvelles générations (39%)

Tableau A.3

Optimiser le capital humain

CLASSE-MENT	AUTRES ENTREPRISES	ENTREPRISES «ADAPTEURS»
1	Contribuer aux initiatives d'enseignement et de formation techniques et professionnels (41%)	Contribuer aux initiatives d'enseignement et de formation techniques et professionnels (42%)
2	Lancer des initiatives permettant de s'adapter à une main-d'œuvre multigénérationnelle (28%)	Concevoir des programmes de formation permettant de développer les compétences techniques et de gestion pour lesquelles il existe une forte demande (34%)
3	Encourager une culture fondée sur l'esprit d'entreprise et l'innovation (24%)	Lancer des initiatives permettant de s'adapter à une main-d'œuvre multigénérationnelle (29%)

Source: Enquête d'Oxford Economics, d'ACT/EMP (BIT) et de l'OIE

BIBLIOGRAPHIE

- ACCA (Association des experts comptables agréés du Royaume-Uni) (2017): *Business Models of the Future: Emerging Value Creation* (Londres, ACCA).
- Accenture (2017): *How AI boosts industry profits and innovation* (Accenture).
- ADB Institute (Institut de la Banque asiatique de développement) (2018): *Understanding the Digital Economy: What Is It and How Can It Transform Asia?* Disponible à l'adresse: <https://www.adb.org/news/events/understanding-digital-economy-what-it-and-how-can-it-transform-asia> [consulté en janvier 2019].
- AGRA (Alliance pour une révolution verte en Afrique) (2016): *Africa Agriculture Status Report 2016: Progress Towards Agriculture Transformation in Sub-Saharan Africa* (Nairobi, AGRA).
- Amosse, Th. Bryson, A., Forth, J. et Petit, H. (directeurs de publication) (2016): *Comparative Workplace Employment Relations: An Analysis of Britain and France* (Londres, Palgrave MacMillan)
- Antonich, B. (2019): *Renewable Energy Investments Increased Five-fold Globally Over Past 15 Years* (SDG Knowledge Hub, Institut international du développement durable).
- Arntz, M., Gregory, T., et Zierahn, U. (2016): «*The Risk of Automation for Jobs in OECD Countries: A Comparative Analysis*», Documents de travail de l'OCDE sur les affaires sociales, l'emploi et les migrations, n° 189 (Paris, Editions OCDE).
- Assemblée générale des Nations Unies, Résolution adoptée par l'Assemblée générale le 25 septembre 2015 – Transformer notre monde: le Programme de développement durable à l'horizon 2030, doc. Nations Unies A/RES/70/1, disponible à l'adresse https://www.un.org/ga/search/view_doc.asp?symbol=A/RES/70/1&Lang=F [consulté en janvier 2019].
- Autor, D. (2015): «*Why Are There Still So Many Jobs? The History and Future of Workplace Automation*», *Journal of Economic Perspectives* vol. 29 n° 3, p. 3-30.
- Banque mondiale (2019): *Rapport sur le développement dans le monde 2019: Le Travail en mutation* (Washington: Banque mondiale).
- Benson, J., Zhu, Y. et Gospel, H. (2017): *Employers' Associations in Asia: Employer Collective Action* (Londres, Routledge).
- Berger, T. et Frey, C. (2016): «*Structural Transformation in the OECD: Digitalisation, Deindustrialisation and the Future of Work*», Documents de travail de l'OCDE sur les affaires sociales, l'emploi et les migrations, n° 193 (Paris: Editions OCDE).
- Bickersteth, S. (2015): *9 mega-trends shaping the future of Africa* (FEM).
- Bisson, P., Kirkland, R. et Stephenson, E. (2010): *The Market State* (McKinsey & Company).
- Bisson, P., Kirkland, R., et Stephenson, E. (2010): *The Great Rebalancing. Strategy & Corporate Finance Insights*. Disponible à l'adresse: <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/the-great-rebalancing> [consulté en octobre 2018].
- Bisson, P., Stephenson, E. et Viguerie, P. (2010): *Pricing the Planet* (McKinsey & Company).
- Bisson, P., Stephenson, E. et Viguerie, P. (2010): *The Global Grid* (McKinsey & Company).
- BIT (2015): *Anticipating skill needs for green jobs: A practical guide* (Genève, BIT).
- BIT (2016): *The Future of Work Centenary Initiative. Briefing Note No. 1: Technological Changes and Work in the Future: Making technology work for all* (Genève, BIT).

- Bloom, D., Kuhn, M. et Prettner, K. (2017): *Invest in Women and Prosper*, Fonds monétaire international, disponible à l'adresse: <https://www.imf.org/external/pubs/ft/fandd/2017/09/bloom.htm> [consulté en octobre 2018].
- Bouwen, P. (2004): «*The Logic of Access to the European Parliament: Business Lobbying in the Committee on Economic Affairs*», *Journal of Common Market Studies* vol. 42, n° 3, p. 473-495.
- Bowen, A. et Kuralbayeva, K. (2015): *Looking for green jobs: the impact of green growth on employment* (Londres, LSE).
- Brandl, B. et Lehr, A. (2016): «*The Strange Non-Death of Employer and Business Associations: An Analysis of their Representativeness and Activities in Western European Countries*», *Economic and Industrial Democracy*.
- Brzeski, C. et Burk, I. (2015): *Die Roboter kommen (doch nicht?). Folgen der Automatisierung für den deutschen Arbeitsmarkt – eine Bestandsaufnahme* [«Les robots arrivent (ou pas?): un bilan des conséquences de l'automatisation pour le marché du travail allemand»] (Francfort, ING DiBa Economic Research).
- Bughin, J. et al. (2018): *Skill Shift. Automation and the future of the workforce* (McKinsey & Company).
- *Business and Sustainable Development Commission (2017): Better Business, Better World* (Londres, BSDC).
- *Business Unit South Africa (2018): Policy Business Unit South Africa*, disponible à l'adresse: <http://busa.org.za/policy/> [consulté en novembre 2018].
- *Camara Nacional de Comercio y Servicios del Uruguay (2018): El Avance Tecnológico y el Sector Comercio y Servicios del Uruguay, Reunión de Organizaciones de Empleadores del Cono Sur, 13 y 14 de agosto 2018*, Santiago de Chile.
- Casey, J. et Harvey, J. (2015): *Literature Review: Technology and the Future of Work* (Londres, Practical Action).
- CEPALC (2016): *Science, technology and innovation in the digital economy – The state of the art in Latin America and the Caribbean* (Santiago du Chili, CEPALC).
- CNUCED (2016): *Robots and Industrialization in Developing Countries*, Policy Brief n° 50 (Genève, ONU).
- CNUCED (2018): *Technology and Innovation Report 2018: Harnessing Frontier Technologies for Sustainable Development* (Genève, Nations Unies). [Aperçu général en français: Rapport sur la technologie et l'innovation 2018: les technologies de pointe au service du développement durable.]
- CNUCED (2018): *World Investment Report* (Genève, ONU). [Résumé en français: Rapport sur l'investissement dans le monde 2018 – L'investissement et les nouvelles politiques industrielles: Repères et vue d'ensemble.]
- Commission européenne (2015): *Industrial Relations in Europe 2014* (Luxembourg, Office des publications de l'Union européenne). [Résumé en français disponible en ligne: Les relations industrielles en Europe 2014 – Synthèse.]

BIBLIOGRAPHIE

- Confédération mondiale de l'emploi (2016): *The Future of Work. White Paper for the Employment Industry* (Bruxelles, CME).
- Conseil des droits de l'homme des Nations Unies (2014): *Open-ended intergovernmental working group on transnational corporations and other business enterprises with respect to human rights*, disponible à l'adresse: <https://www.ohchr.org/EN/HRBodies/HRC/WGTransCorp/Pages/IGWGOntnc.aspx> [consulté en mars 2019].
- Credit Suisse Equity Research (2017): *Global Equity Themes Disruptive forces in Europe: A Primer* (Crédit Suisse).
- Deloitte (2016): *Digital Workplace and Culture: How digital technologies are changing the workforce and how enterprises can adapt and evolve* (Deloitte).
- Deloitte (2016): *The Future of the Workforce Critical drivers and challenges* (Deloitte).
- Deloitte (2017): *Rewriting the Rules for the Digital Age, Deloitte Global Human Capital Trends*.
- Département des affaires économiques et sociales des Nations Unies (2015): *World population projected to reach 9.7 billion by 2050*, disponible à l'adresse: <http://www.un.org/en/development/desa/news/population/2015-report.html> [consulté en octobre 2018].
- Dobbs, R. et al. (2013): *Urban World: The shifting global business landscape* (McKinsey & Company).
- Dobbs, R., Koller, T. et Ramaswamy, S. (2015): «*The Future and How to Survive It*», Harvard Business Review, octobre 2015.
- Dolphin, T. (dir. de publication) (2015): *Technology, globalisation and the future of work in Europe: Essays on employment in a digitised economy* (Londres, IPPR).
- Ernst, E. (2015): «L'Amenuisement de la classe moyenne», Finances et Développement, mars 2015, vol. 52 n° 1, p. 20-23 (Washington, FMI).
- Eurofound (2015): *Collective Bargaining in Europe in the 21st Century* (Luxembourg, Office des publications de l'Union européenne).
- EY (2016): *The upside of disruption: Megatrends shaping 2016 and beyond* (EY).
- *Federación Iberoamericana de Jóvenes Emprendedores (2016): Informe de Gestión* (FIJE).
- FEM (2016): *The 10 skills you need to thrive in the Fourth Industrial Revolution* (Genève, FEM).
- FEM (2016): *The Future of Jobs: Employment, Skills and Workforce Strategy for the Fourth Industrial Revolution* (Genève, FEM).
- FEM (2017): *Latin America has the world's biggest skills gap. Apprenticeships could close it* (Genève, FEM).
- FEM (2017): *The Future is Automated. Here's how we can prepare for it* (Genève, FEM).
- FEM (2017): *The Future of Jobs and Skills in Africa: Preparing the Region for the Fourth Industrial Revolution* (Genève, FEM).
- FEM (2018): *Digital Transformation Initiative: Unlocking \$100 Trillion for Business and Society from Digital Transformation* (Genève, FEM).

- FEM (2018): *The Global Gender Gap Report* (Genève, FEM).
- Filmer, D., Fox, L. et al. (2014): L'Emploi des jeunes en Afrique subsaharienne, série Forum pour le développement de l'Afrique (Washington: Banque mondiale).
- Frey, C. et Osborne, M. (2015): *Technology at Work: The Future of Innovation and Employment* (Oxford, Oxford Martin School).
- Frey, C. et Osborne, M. (2016): *The Future of Employment: how susceptible are jobs to computerisation?* (Oxford, Oxford Martin Programme on Technology and Employment).
- Frey, C. et Rahbari, E. (2016): *Do labour-saving technologies spell the death of jobs in the developing world?* (Washington, Brookings).
- Frey, C., Osborne, M., et Holmes, C. (2016): *Technology at work v2.0. The Future Is Not What It Used To Be* (Oxford, Oxford Martin School).
- Gartner (2019): IT Glossary, disponible à l'adresse: <https://www.gartner.com/it-glossary/digitalization> [consulté en décembre 2018].
- Geithner, T. (2007): *Global Economic Integration—the opportunities and the challenges*, discours prononcé lors d'une conférence organisée par la Commission européenne et la *Federal Reserve Bank* de New York.
- Global Reporting Initiative (2015): *Sustainability and Reporting Trends in 2025 – Preparing for the Future. GRI's Reporting 2025 Project: First Analysis Paper, May 2015* (Amsterdam, Global Reporting Initiative).
- Gospel, H. et Foreman, J. (2006): «*Inter-Firm Training Co-ordination in Britain*», *British Journal of Industrial Relations*, vol. 44 n° 2, p. 191-214.
- Gratton, L. et Scott, A. (2016): *How Work Will Change When Most of Us Live to 100* (Harvard Business Review)
- Groupe de la Banque africaine de développement (2016): *Nourrir l'Afrique: Stratégie pour la transformation de l'agriculture en Afrique pour la période 2016-2025* (Abidjan, Groupe de la Banque africaine de développement).
- Groupe de la Banque africaine de développement (2018): *Infrastructure Development*, disponible à l'adresse: <https://www.afdb.org/en/knowledge/publications/tracking-africa's-progress-in-figures/infrastructure-development/> [consulté en décembre 2018].
- GSMA (2018): *The Mobile Economy 2018* (Londres, GSMA).
- Helen, B. (2018): «*More balanced workplace ethnic mix is hampered by lack of data*», *Financial Times*, disponible à l'adresse: <https://www.ft.com/content/78c83026-1d7a-11e8-a748-5da7d696ccb> [consulté en septembre 2018].
- Hoel, A. (2015): *Pour mettre fin à la pauvreté et favoriser la croissance, il faut impérativement investir dans les femmes* (Banque mondiale), disponible à l'adresse: <http://www.banquemondiale.org/fr/news/feature/2015/07/14/investing-women-vital-ending-poverty-boosting-needed-growth> [consulté en octobre 2018].
- Human Rights Watch (2019): *World Report 2019* (New York, Human Rights Watch). [Version abrégée en français: Rapport mondial 2019.]
- Hwang, T. (2018): *Computational Power and the Social Impact of Artificial Intelligence*, disponible à l'adresse: <https://ssrn.com/abstract=3147971> [consulté en mars 2019].

BIBLIOGRAPHIE

- Kelly, J. (2018): *These are the world's most innovative cities, and here's why* (Genève, FEM).
- Kharas, H. (2017): *The unprecedented expansion of the global middle class. An update* (Washington, Brookings).
- Kharas, H. et Hamel, K. (2018): *A global tipping point: Half the world is now middle class or wealthier* (Washington, Brookings).
- Kiviniemi, M. (2015): «Favoriser l'égalité entre hommes et femmes: une démarche économiquement rationnelle», L'Annuel de l'OCDE 2015, disponible à l'adresse: <http://www.oecd.org/fr/parite/egalite-hommes-femmes-demarche-economiquement-rationnelle.htm> [consulté en octobre 2018].
- Kondoh, H. (2005): *Comparative Analysis of Governance: Relationship between bureaucracy and policy coordination capacity with particular reference to Bangladesh* (Tokyo, Japan International Cooperation Agency).
- Iczyk, M., Grzesiak, M., Richert-Kamierska, A. et Starnawska, M. (2014): *Women and Elderly on the BSR Labour Market – Good Practices' Analysis and Transfer* (Hambourg, Baltic Sea Academy).
- Lund, S. et al. (2019): *Globalization in transition: The future of trade and value chains* (McKinsey & Company).
- Majumdar, R. (2017): *Understanding the productivity paradox* (Deloitte Insights).
- Manyika, J. (2017): *Technology, Jobs, and the Future of Work* (McKinsey & Company).
- Manyika, J. et al. (2015): *A Labour Market that Works: Connecting talent with opportunity in the digital age* (McKinsey & Company).
- Manyika, J. et al. (2016): *Independent Work: Choice, necessity and the gig economy* (McKinsey & Company).
- Manyika, J. et al. (2017): *A Future that Works: Automation, Employment and Productivity* (McKinsey & Company).
- ME Gesamtmetall (2018): *Metall- und Elektroberufe werden digital – Modernisierung der Ausbildung auf den Weg gebracht* [«Les métiers de la métallurgie et de l'électricité se numérisent – La modernisation de la formation en bonne voie», disponible à l'adresse: <https://www.gesamtmetall.de/aktuell/pressemitteilungen/metall-und-elektroberufe-werden-digital-modernisierung-der-ausbildung-auf> [consulté en février 2019].
- Murphy, J. et Roser, M. (2019): *Internet*, disponible à l'adresse: <https://ourworldindata.org/internet> [consulté en janvier 2019].
- Myers, J. (2016): *China's working-age population will fall 23% by 2050* (Genève, FEM).
- *National Economic Development and Labour Council (2017): Nedlac*, disponible à l'adresse: <http://nedlac.org.za/> [consulté en novembre 2018].
- Nielsen (2015): *Green Generation: Millennials say Sustainability is a Shopping Priority* (Oxford, Nielsen).
- Novin, N. (2014): Comment donner du travail à 865 millions de femmes (Banque mondiale).
- O'Neil, S. (2017): *Automation is Changing Latin America Too, Council on Foreign Relations*, disponible à l'adresse: <https://www.cfr.org/blog/automation-changing-latin-america-too> [consulté en octobre 2018].

- OCDE (2003): *Glossary of Statistical Terms* (Paris, OCDE).
- OCDE (2014): *Is migration good for the economy? Migration Policy Debates* (Paris, OCDE).
- OCDE (2017): *Future of Work and Skills. Paper presented at the 2nd Meeting of the G20 Employment Working Group 15-17 February 2017 Hamburg, Germany* (Paris, OCDE).
- OCDE (2018): *Technologies transformatrices et emplois de l'avenir, Rapport de référence en vue de la Réunion des ministres de l'Innovation du G7 sous la présidence canadienne* (Paris, OCDE).
- OCDE, OMC et Groupe de la Banque mondiale (2014): *Global Value Chains: Challenges, Opportunities, and Implications for Policy, Report prepared for submission to the G20 Trade Ministers Meeting, Sydney, Australia, 19 July 2014*.
- OCDE/CAF/CEPALC (2016): *Latin American Economic Outlook 2017: Youth, Skills and Entrepreneurship* (Paris, Editions OCDE).
- OIE (2015): *Le potentiel féminin: un atout pour l'avenir* (Genève, OIE).
- OIE (2016): *Aperçu, Organisation internationale des employeurs – Réalisation du Programme de développement durable pour 2030: Le rôle des entreprises* (Genève, OIE).
- OIE (2017): *Comprendre l'avenir du travail (résumé analytique en français)* (Genève, OIE).
- OIT (2011): «Female Future: La chance tourne», Travail n° 72, août 2011 (Genève, BIT), p. 16-19.
- OIT (2016): *ASEAN in Transformation: Perspectives of enterprises and students on future work* (Genève, BIT).
- OIT (2016): *The Future of Work we want. Background document for a conference jointly organized by the European Economic and Social Committee (EESC) and the International Labour Organization (ILO)* (Genève, BIT).
- OIT (2016): *The rise of the "just-in-time workforce": On-demand work, crowdwork and labour protection in the "gig-economy"* (Genève, BIT).
- OIT (2018): *Commission mondiale sur l'avenir du travail. Note d'information 9 – Nouveaux modèles économiques pour une croissance inclusive* (Genève, BIT).
- OIT (2018): *Global Wage Report 2018/19: What lies behind gender pay gaps* [Résumé analytique en français: Rapport mondial sur les salaires 2018/19: Quelles sont les causes des écarts salariaux entre hommes et femmes? (Genève, BIT).]
- OIT (2019): *Femmes d'affaires et femmes cadres – Les arguments en faveur du changement* (Genève, BIT).
- OMS (2019): *Life expectancy*, disponible à l'adresse: https://www.who.int/gho/mortality_burden_disease/life_tables/situation_trends_text/en/ [consulté en septembre 2018].
- Ortiz-Ospina, E. et Tzvetkova, S. (2017): *Working women: Key facts and trends in female labor force participation. Our World in Data*. Disponible à l'adresse: <https://ourworldindata.org/female-labor-force-participation-key-facts> [consulté en septembre 2018]
- PEW Charitable Trust (2017): *Retirement Needs and Preferences of Younger Public Workers* (PEW).

BIBLIOGRAPHIE

- Progretec (2018): disponible à l'adresse: <http://www.progretec.cnecs.com.uy/progretec/> [consulté en novembre 2018].
- Puech, O. (2013): Autonomiser les adolescentes à Port-au-Prince: «Nous sommes l'avenir d'Haïti» (Banque mondiale).
- PwC (2015): *Make it your business: Engaging with the Sustainable Development Goals* (PwC).
- PwC (2015): *The World in 2050: Will the shift in global economic power continue?* (PwC).
- PwC (2017): *The Workforce of the Future: The views of 10,000 workers* (PwC).
- Qureshi, M. and te Velde, D. (2007): *State Business Relations and Firm Performance in Zambia, IPPG Discussion Paper Series n° 5* (Manchester, Research Programme Consortium on Improving Institutions for Pro-Poor Growth [IPPG]).
- Rockefeller Foundation (2013): *Digital Jobs in Africa: Catalyzing Inclusive Opportunities for Youth* (New York, Rockefeller Foundation).
- Rodrik, D. (2018): «*Populism and the economics of globalization*», *Populism and the economics of globalization*, vol. 1 n° 2, p. 12-33.
- Ronit, K. et Schneider, V. (2011): *Employer and Business Associations: Past Traditions, Current Challenges and Future Adaptations* (Genève, BIT).
- Salazar-Xirinachs, J. (2016): «*The future of work, employment and skills in Latin America and the Caribbean*», *Pensamiento Iberoamericano*, n° 2/2016, 3a época, p. 54-66.
- Schoeffling, K. (2014): *Nouvelles Technologies, Nouveaux Temps de travail: vers une stratégie de création d'emplois dans le monde arabe* (Washington, Banque mondiale).
- Schumpeter, J. (2004): *Capitalisme, Socialisme et Démocratie* (Paris, Bibliothèque historique Payot).
- Schwab, K. (2017): *La Quatrième Révolution industrielle: ce qu'elle implique et comment y faire face* (Genève, FEM).
- Shankar, V. et Hanson, N. (2013): «*How Emerging Markets are Reshaping the Innovation Architecture of Global Firms*», in Naresh K. Malhotra (dir. de publication), *Review of Marketing Research*, vol. 10, p.191-212.
- Sharma, S. D. (2014): *Global financial contagion: Building a resilient world economy after the subprime crisis* (New York, Cambridge University Press).
- Smart Dubai 2021 (sans date): *Smart Dubai 2021. Preparing Dubai to embrace the future, now*, disponible à l'adresse: <https://2021.smartdubai.ae/> [consulté en février 2019].
- SNEF (2017): *SAPPHIRE*, disponible à l'adresse: <https://snef.org.sg/adaptgrow/sapphire/> [consulté en février 2019].
- SNEF Agency for Productivity Practices, Human Resource & Industrial Relations (SAPPHIRE), disponible à l'adresse: <https://www.youtube.com/watch?v=l427Vkh3174&t=260s> [consulté en février 2019].
- Stiglitz, J. (2003): «*Globalization and growth in emerging markets and the New Economy*», *Journal of Policy Modeling*, vol. 25, p. 505-524.

- Sudan, R. et Yadunath, D. (2015): Nous dirigeons-nous vers un monde sans emploi? (Washington, Banque mondiale).
- Sullivan, J., Bettcher, K, et Shkolnikov, A. (2008): «*Business Associations, Business Climate, and Economic Growth: Evidence from Transition Economies, Economic Reform Issue Paper n° 0807*, (Washington, Center for International Private Enterprise).
- The Economist Intelligence Unit (2017): *Thriving through Disruption* (EY).
- Traxler, F. (2004): «*The Metamorphosis of Corporatism: From classical to lean patterns*», *European Journal of Political Research* vol. 43 n° 4, p. 571-598.
- United States Census Bureau (2015): *Millennials Outnumber Baby Boomers and Are Far More Diverse, Census Bureau Reports*, disponible à l'adresse: <https://www.census.gov/newsroom/press-releases/2015/cb15-113.html> [consulté en août 2018].
- Vågeng, S. (2008): *Employers' organizations: How do we meet changing company needs and expectations?* Communication présentée au Conseil général de l'OIE.
- Visit Dubai (2019): Comment le TIC a conduit à la Smart City de Dubai, disponible à l'adresse: <https://www.visitdubai.com/fr/business-in-dubai/why-dubai/news-and-insights/becoming-the-worlds-smartest-city> [consulté en février 2019].
- Westerman, G., Bonnet, D., et McAfee, A. (2014): *The Nine Elements of Digital Transformation. MIT Sloan Management Review*. Disponible à l'adresse: <https://sloanreview.mit.edu/article/the-nine-elements-of-digital-transformation/> [consulté en décembre 2018].
- Woll, C. (2006): «*National Business Associations under Stress: Lessons from the French Case*», *West European Politics*, vol. 29, n° 3, p. 489-512.
- Zhang, J. (2007): «*Business Associations in China: Two Regional Experiences*», *Journal of Contemporary Asia*, vol. 37 n° 2, p. 209-231.



ACT/EMP

Bureau for employers Activities

Bureau des activités pour les employeurs
(ACT/EMP)
Organisation internationale du Travail
4, route des Morillons,
CH-1211, Genève 22,
Suisse
Tel: +41 22 799 61 11
actemp@ilo.org
<http://www.ilo.org/actemp>



A powerful
and balanced
voice for business

Organisation internationale des Employeurs
71, Avenue Louis-Casaï
CH-1216 Cointrin-Genève
Tél. : +41 22 929 00 00
Fax : +41 22 929 00 01
ioe@ioe-emp.com
www.ioe-emp.org/fr