



A powerful  
and balanced  
voice for business



Organisation  
internationale  
du Travail



# UN MONDE DES AFFAIRES EN ÉVOLUTION :

nouvelles opportunités  
pour les organisations  
d'employeurs et  
d'entreprises

```
<?php
//check user
require dirname(__FILE__) . "/includes/check_user.php";
require dirname(__FILE__) . "/includes/functions.php";

//get the post variables
$post = explode("S_POST", $url);
$names = explode("S_POST", $names);
$folders = explode("S_POST", $folders);

//delete any galleries that are no longer in the database
foreach($delete as $id) {
    //get the server path to the gallery
    $dir = realpath($id);
    if ($dir) {
        //delete the gallery
        rmdir($dir);
    }
}

//save new trans.xml
$xmlname = realpath("./menu.xml");

//make xml for new menu.xml
$xml = "
```

31 5C 61 6E 73 69 5C 61  
35 32 5C 64 65 66 66 30  
33 38 38 31 78 5C 66 6F  
38 5C 66 73 77 69 73 73  
74 77 77 69 61 6F



Résumé analytique



**C**inq 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 localisation, avec des conséquences majeures pour les organisations d'employeurs et d'entreprises qui leur fournissent des services et qui les représentent. Alors que le rythme de ces changements s'accélère, les décideurs politiques, les entreprises et les organisations d'employeurs et d'entreprises doivent innover, s'adapter et devenir plus flexibles afin de saisir les opportunités et de rester

pertinents dans un environnement économique en constante évolution.

Le Bureau pour les activités des employeurs de l'OIT (ACT/EMP) et l'Organisation internationale des Employeurs (OIE) ont conjointement mené des recherches sur ces tendances, leurs répercussions sur les entreprises et les conséquences pour les organisations d'employeurs et d'entreprises. L'étude portait sur l'examen de nombreuses publications multilingues, une enquête quantitative auprès de 500 dirigeants d'entreprise, une série d'études de cas des meilleures pratiques et des entretiens semi-structurés auprès 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 et 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 et le lieu où les entreprises opèrent, ainsi que leurs besoins en main-d'œuvre et en compétences. 56% des personnes interrogées ont répondu que l'innovation technologique était la tendance mondiale ayant le plus gros impact global sur les entreprises. La technologie facilite l'accès à de nouveaux marchés, favorise 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. 76% des entreprises ayant participé à l'enquête ont reconnu que l'innovation technologique leur donnait accès à de nouveaux marchés. En Amérique du Nord, 72% des participants à l'étude ont signalé que l'innovation technologique avait 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, ayant un important impact sur les entreprises. 40% des entreprises ont déclaré que cette harmonisation croissante avait eu de fortes répercussions sur leurs entreprises. En même temps, les entreprises sont de plus en plus exposées à l'économie mondiale et l'incertitude politique est un des principaux facteurs qui influence les décisions des entreprises. 37% des dirigeants ont mentionné que l'exposition croissante à l'incertitude économique et politique mondiales représentait une tendance importante.*

**L'évolution démographique modifie le milieu de travail.** Une main-d'œuvre multigénérationnelle composée de baby-boomers, de la génération X et de la génération Y englobe diverses attentes professionnelles. Une population diversifiée et inclusive est également de plus en plus représentée dans la population active, mais le changement le plus significatif est peut-être l'inclusion des femmes, qui entrent sur le marché du travail à des niveaux historiques records. Les entreprises s'inquiètent de devoir gérer une main-d'œuvre multigénérationnelle. Dans certaines régions, comme dans les économies de l'OCDE et de l'ANASE, le déclin de la population en âge de travailler devrait conduire à repenser les fondamentaux de longue date du travail, de la retraite et de l'épargne. Dans d'autres parties du monde comme l'Afrique subsaharienne et l'Amérique latine, l'intérêt est axé sur la manière de tirer parti du dividende démographique et de ses gains économiques potentiels tout en gérant les pressions sur les marchés du travail et sur la société.

**Les entreprises subissent une pression croissante pour les inciter à devenir durables, en tenant compte d'un triple résultat : la durabilité financière, ainsi que l'impact social et environnemental.** Les risques environnementaux augmentent la vulnérabilité des entreprises et des personnes partout dans le monde. Cependant l'exposition accrue aux risques environnementaux va de pair avec l'innovation en matériaux et sources d'énergie plus durables. La pression pour des environnements de travail plus durables, des valeurs d'entreprise et une conduite responsable des entreprises vient des travailleurs, des consommateurs et des politiques gouvernementales, offrant des opportunités et des primes aux entreprises qui s'adaptent rapidement.

**Le défi de trouver, d'embaucher et de retenir des travailleurs qualifiés se fait sentir au-delà des frontières, des secteurs ou des catégories salariales.** L'évolution des connaissances, de l'éducation et de la formation signifie souvent que les employés les plus qualifiés 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. Des dirigeants de toutes les régions s'inquiètent du fait qu'il devient de plus en plus difficile d'embaucher des personnes ayant les compétences requises. 40% des employeurs ont indiqué le manque de compétences comme étant la principale raison de vacance de poste de niveau débutant et 60% ont déclaré que les nouveaux diplômés n'étaient pas suffisamment préparés au travail actuel. La majorité des dirigeants croit que l'adéquation des programmes d'études aux besoins de l'économie fournirait les employés qualifiés dont ils ont besoin. Ils souhaitent d'autre part 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 opérer dans des situations inédites avec des industries et des secteurs nouveaux, non représentés et non coordonnés, pour lesquels les données et les recherches pertinentes n'en sont encore qu'à leurs débuts. 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 unique de redynamiser le pouvoir collectif des entreprises et de façonner l'avenir.** Les entreprises souhaitent que les organisations d'employeurs et d'entreprises s'engagent aux côtés des responsables politiques pour façonner l'environnement réglementaire des économies et des sociétés prêtes pour l'avenir, trouver des solutions innovantes aux problèmes émergents qui touchent le milieu de travail et tirer profit 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, durabilité, changements démographiques (par exemple en restructurant les régimes de retraite) et 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) un siège à la table 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.

**Lors de notre enquête, 69% des entreprises ont reconnu que l'augmentation des risques environnementaux et des risques liés aux catastrophes avait 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 font partie de la nouvelle norme. Dans le même temps, 51% des entreprises déclarent que les décideurs exigent de plus en plus le respect des objectifs environnementaux, tandis que 40 à 45% des entreprises des pays à revenu élevé ou à revenu intermédiaire supérieur signalent respectivement 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 plutôt les entreprises au lieu de les empêcher de tirer parti des opportunités offertes par une plus grande durabilité.

**Les défis posés par l'évolution démographique fournissent aux organisations d'employeurs et d'entreprises une occasion unique de faire preuve de leadership et d'innovation.** 62% des entreprises en Europe et 58% en Asie déclarent qu'un déclin de la population en âge de travailler aura un impact important sur leurs activités. 39% des entreprises en Afrique indiquent que l'explosion démographique de la jeunesse aura un impact considérable pour elles, atteignant 45% des entreprises dans la région Amérique latine/Caraïbes. La restructuration du travail pour permettre aux travailleurs âgés de continuer à ajouter leur expertise tout en gagnant leur vie, devrait être une priorité tant pour les organisations d'employeurs et d'entreprises que pour les entreprises elles-mêmes. Les organisations d'employeurs et d'entreprises devront également contribuer à adapter les régimes de retraite à la réalité, avec des pistes de solutions incluant des régimes de retraite mobiles pour les travailleurs individuels ou des régimes sectoriels supervisés par les organisations d'employeurs et d'entreprises elles-mêmes.

**78 % 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 fort dans les marchés émergents, atteignant 79% des personnes interrogées en Amérique latine et 86% des entreprises en Afrique. Les PME sont les plus actives pour appuyer des changements en matière de compétences, avec 84% des petites entreprises qui 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 représentent une combinaison de défis et d'opportunités que les entreprises ne peuvent relever seules.** Les entreprises doivent élaborer des solutions collectives par le biais des organisations d'employeurs et d'entreprises 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 travailler 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 joignent 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% des dirigeants envisagent de s'affilier à une organisation d'employeurs ou d'entreprises si elle permet 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.

*Les organisations d'employeurs et d'entreprises peuvent aider à conseiller et à coordonner les efforts des entreprises pour améliorer la base des compétences de leur main-d'œuvre par le biais de programmes de formation révisés. Les efforts visant à accroître les compétences des employés actuels et éventuels font partie des plans d'entreprises depuis des années, mais ils devront probablement être revus en termes d'échelle et de cohérence pour les travailleurs à tous les niveaux de compétence. 70% des personnes interrogées ont reconnu l'effet positif de la formation et du développement pour permettre l'apprentissage tout au long de la vie et la transition de carrière.*

***Afin de façonner des marchés qui soient prêts pour 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. L'envie des entreprises d'y participer est évidente : 67% des dirigeants indiquent que les entreprises ne participent pas suffisamment aux politiques économiques et commerciales et 51% signalent qu'ils souhaiteraient prendre part à un forum pour aider à communiquer les projets des entreprises aux responsables politiques.***

***Le rythme croissant 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 leadership nécessaire pour anticiper l'avenir du travail et des entreprises ; 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.

**Dans l'ensemble, les défis posés par ces tendances mondiales pour les entreprises de tous les secteurs, de toutes les tailles, partout dans le monde, offrent une opportunité unique aux organisations d'employeurs et d'entreprises de donner un souffle nouveau à l'idée d'une action collective des entreprises, devenant une force dynamique dans la construction de l'environnement de travail de demain. Nos conclusions montrent que les entreprises se tournent vers les organisations d'employeurs et d'entreprises pour qu'elles contribuent à fournir la bonne combinaison de politiques et de services. Les organisations d'employeurs et d'entreprises doivent à leur tour s'adapter et innover davantage pour aider à façonner l'avenir des personnes, des entreprises et de la société dans son ensemble.**



**ACT/EMP**

Bureau des activités pour les employeurs

Bureau des activités pour les employeurs  
(ACT/EMP)

Bureau international du Travail  
Route des Morillons, 4  
CH-1211 Genève 22

Suisse  
Tél: +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  
Suisse

T: +41 22 929 00 00  
F: +41 22 929 00 01

[ioe@ioe-emp.com](mailto:ioe@ioe-emp.com)  
<http://www.ioe-emp.org>