



DUTCH EMPLOYERS COOPERATION PROGRAMME



Centre international de formation



STRATÉGIES ET POLITIQUES D'ADHÉSION

Manuel à l'usage des Organisations d'employeurs et d'entreprises



DUTCH EMPLOYERS COOPERATION PROGRAMME



Copyright © Centre international de formation de l'Organisation internationale du Travail, 2020. Tous droits réservés.

Première édition 2021.

Les publications du Centre international de formation de l'OIT jouissent de la protection du droit d'auteur en vertu du protocole n° 2 de la Convention universelle sur le droit d'auteur. Les demandes d'autorisation de reproduction, de traduction ou d'adaptation de tout ou partie de leur contenu doivent être adressées au Centre international de formation de l'OIT. Le Centre accueille volontiers ces demandes. Toutefois, de courts passages pourront être reproduits sans autorisation, à la condition que la source soit dûment indiquée.

STRATÉGIES ET POLITIQUES D'ADHÉSION Manuel à l'usage des Organisations d'employeurs et d'entreprises

ISBN 978-92-9049-872-8

Les désignations employées dans les publications du Centre international de formation, qui sont conformes à la pratique des Nations Unies, et la présentation des données qui y figurent n'impliquent de la part du Centre aucune prise de position quant au statut juridique de tel ou tel pays, zone ou territoire, ou de ses autorités, ni quant au tracé de ses frontières. Les articles, études et autres textes signés n'engagent que leurs auteurs, et leur publication ne signifie pas que le Centre 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.

Les publications du Centre, ainsi qu'un catalogue ou une liste des nouvelles publications, peuvent être obtenus à l'adresse suivante:

Publications, Centre international de formation de l'OIT

Viale Maestri del Lavoro, 10 - 10127 Turin, Italie

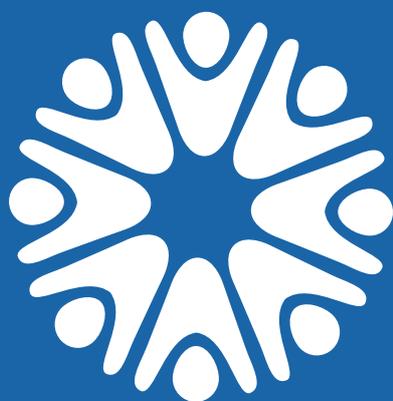
Téléphone: +39 011 6936693

Fax: +39 011 6936352

E-mail: Publications@itcilo.org

Crédits photographiques: Freepik.com

Conception par Paolo Laterra, Turin - Italie



STRATÉGIES ET POLITIQUES D'ADHÉSION

Manuel à l'usage des Organisations
d'employeurs et d'entreprises

Jeanne Schmitt, Paolo Salvai, Arnout De Koster

Préface

Ce manuel est le fruit d'une étroite collaboration entre le Programme des employeurs du Centre international de formation de l'OIT à Turin (ACT/EMP CIFOIT) et le Programme de coopération des employeurs néerlandais (*Dutch Employers Cooperation Programme*, DECP).

Après plus de quinze années d'intense collaboration dans le domaine de la formation, cette publication vient s'ajouter à la longue liste de travaux conjoints, motivés par l'objectif et l'engagement des deux organisations à renforcer les organisations d'employeurs et d'entreprises (OEE).

Elle compile les données d'un ensemble commun de connaissances et de pratiques sur l'adhésion, disponibles au sein du CIFOIT et du DECP, recueillies grâce à de nombreux programmes de formation déployés au fil des années et à l'échange de pratiques spécialisées avec des organisations partenaires dans le monde entier. Un grand merci au CIFOIT et au DECP pour leur soutien à cette initiative et pour la contribution de nos collègues, ainsi que de l'équipe de ACT/EMP du BIT. Nous remercions tout particulièrement Maria Cronin et Anders Meyer, qui ont joué un rôle majeur, respectivement, dans la rédaction du manuel et dans la collecte des données d'enquête sur les membres. Leur aide précieuse a été la bienvenue.

L'objectif de ce manuel est de réunir diverses perspectives sur les stratégies d'adhésion des OEE. L'adhésion constitue l'alfa et l'oméga de toutes les OEE. Les OEE naissent grâce à leurs membres, s'engagent auprès d'eux et vivent ou périssent parce que des organisations décident d'y adhérer, de rester (ou non) membres et de s'engager auprès de l'OEE.

Or, il n'existait jusqu'à présent aucune publication complète sur les stratégies d'adhésion et leur mise en œuvre. Ce manuel emprunte largement à la théorie du marketing, appliquée au cas particulier de l'OEE, à laquelle vient s'ajouter une perspective pratique, consistant à répertorier les nombreuses pratiques qui prévalent au sein des OEE et sont actuellement appliquées avec plus ou moins de succès. Il propose donc une approche stratégique, assortie de conseils pratiques et d'actions à entreprendre. Ce manuel s'adresse à un public diversifié, à différents échelons: les directeurs exécutifs des OEE, qui doivent déterminer les stratégies d'adhésion, mais aussi arrêter et contrôler leur mise en œuvre; les membres des conseils d'administration, qui peuvent être intéressés par les grandes lignes des stratégies d'adhésion; les membres du personnel des OEE, responsables de la mise en œuvre journalière des actions d'adhésion, qui peuvent être inspirés par les perspectives plus globales et cohérentes visées dans ce manuel, mais aussi par des exemples très pratiques qu'ils peuvent utiliser et appliquer dans leur propre organisation.

Enfin, ce manuel peut intéresser les observateurs et les spécialistes des relations industrielles et du dialogue social, à qui il peut révéler certains aspects de l'adhésion qui sont importants et bien connus au sein des organisations d'employeurs, et dont l'analyse académique peut aider à comprendre le comportement des OEE en tant qu'institution sociale.

Le manuel donne une vue d'ensemble du corpus actuel de connaissances.

Dans le paysage évolutif des relations industrielles et du développement des OEE, il ne s'agit donc que d'un instantané, qui décrit les modes de conception des stratégies d'adhésion et les outils, pratiques, etc. qui sont aujourd'hui employés. Il serait très utile de poursuivre les travaux afin de recenser plus avant ces pratiques et de surveiller l'émergence de nouveaux outils, en particulier ceux issus des nouvelles technologies. On ne trouvera pas de panacée universelle ou de formule magique dans ce manuel. La rédaction de ce manuel, la lecture de documents de référence et l'examen des pratiques nous ont toutefois confirmé que des approches cohérentes et stratégiques constantes, étayées par un travail quotidien méticuleux, sont absolument déterminantes pour assurer le succès des politiques d'adhésion et des OEE elles-mêmes. Nous espérons contribuer à ce succès avec ce manuel.

Les auteurs

Jeanne Schmitt, Paolo Salvai, Arnout De Koster.

Biographie des auteurs



Jeanne Schmitt

est Responsable principale de programme au Centre de formation de l'Organisation internationale du Travail. Après avoir travaillé chez BusinessEurope au niveau européen, en qualité de conseillère senior chargée de la politique sociale et des relations industrielles, elle a rejoint l'OIT en 2008. Dans le cadre de ses fonctions, elle conçoit et anime des activités de formation, rédige des guides pratiques et gère des projets de développement plus vastes afin de répondre aux besoins du personnel d'Organisations d'employeurs et d'entreprises et d'autres entreprises membres dans le monde entier. Jeanne a travaillé avec et pour des OEE au cours des vingt dernières années, acquérant une solide expertise dans le domaine de la gestion des associations, toujours à l'affût de moyens novateurs pour conduire le changement en Afrique, en Asie et en Europe où elle travaille. Outre les stratégies d'adhésion, ses domaines de prédilection sont le développement des compétences, les relations industrielles et l'autonomisation des femmes.



Paolo Salvai

travaille comme Spécialiste senior pour l'Organisation internationale du Travail. Il a rejoint l'OIT en 2007 et a travaillé dans différents lieux d'affectation, dont Turin, Lima, Genève, Yangon et plus récemment Beyrouth. Paolo possède quinze années d'expérience en tant que formateur et conseiller en matière de gouvernance et de gestion des organisations d'employeurs et d'entreprises. Sur les cinq continents, il a aidé de nombreuses associations d'entreprises à développer leurs stratégies et plans d'adhésion. Il aime se définir comme «un citoyen du monde bien enraciné dans la région de Turin»; vous pourriez incidemment le rencontrer, lui et sa grande famille, sur certains sentiers de montagne.



Arnout De Koster

travaille depuis 2016 comme Conseiller spécial pour le Programme de coopération des employeurs néerlandais (*Dutch Employers Cooperation Programme*, DECP), qui est une co-entreprise de la confédération des employeurs néerlandais et du ministère néerlandais des Affaires étrangères. Il s'emploie principalement à soutenir les organisations d'employeurs en Afrique de l'Est.

À ce titre, il continue d'exercer dans le secteur où il a débuté et poursuivi toute sa carrière. Après des études de droit (doctorat en droit du travail, Université de Louvain) et de relations industrielles (M.Sc., LSE), il a travaillé comme conseiller puis directeur des affaires sociales pour l'organisation nationale des employeurs belges, puis au niveau international en qualité de responsable du département des employeurs au Centre de formation de l'OIT, basé à Turin.

Dans le cadre de ces fonctions, et après avoir travaillé et mené des formations en Europe, en Afrique et en Asie, il a acquis une vaste expérience du développement organisationnel des organisations d'employeurs et de questions plus ciblées, telles que les stratégies d'adhésion, le dialogue social, les politiques de compétences et les politiques de l'emploi.

Il reste convaincu que les organisations d'employeurs sont un acteur central des politiques socio-économiques, grâce à leurs divers rôles d'appui et de représentation. Elles permettent au secteur privé de jouer un rôle essentiel pour assurer une croissance saine et durable et le bien-être de tous.

Table des matières

Préface	IV
Biographie des auteurs	VI
1. Introduction	8
1.1 Pourquoi les membres sont essentiels	9
1.2 Ce que les OEE font pour les membres	11
1.3 Le cycle type d'adhésion	13
2. Membres d'OEE: Quoi? Qui?	18
2.1 Définition du membre: la différence entre les membres directs et les membres indirects	20
2.2 La différence de statut de membre selon le paiement des cotisations	27
2.3 Qui peut être membre?	29
2.4 L'adhésion volontaire par opposition à l'adhésion obligatoire et ses variantes	36
2.5 Mandataires de membres (représentants) dans les OEE	39
2.6 Mesure de la représentativité de l'OEE	40
2.7 Conclusion	45
3. La valeur de l'adhésion	46
3.1 Les principaux motifs d'adhésion	48
3.2 Quelle est la proposition de valeur des OEE?	49
3.3 Stratégies pour aider à définir la proposition de valeur	55
3.4 De la proposition de valeur au positionnement	61
3.5 Image de marque des OEE	64
3.6 Qu'est-ce que la segmentation?	67
3.7 Conclusion	73
4. Cotisations	74
4.1 L'importance des cotisations dans le budget des OEE	76
4.2 Organisation des cotisations: grilles et niveaux	78
4.3 Cycle de cotisation et problème des cotisations non réglées	93
4.4 Conclusion	95
5. Recrutement de nouveaux membres	96
5.1 L'importance du recrutement de nouveaux membres	98
5.2 Les motifs d'adhésion – Pourquoi les entreprises adhèrent	100
5.3 Mesure du recrutement – utilisation pour la conception d'une stratégie d'adhésion	104
5.4 Aperçu du processus de recrutement	112
5.5 Segmenter les membres potentiels – Étape 1	115
5.6 Présenter la proposition de valeur et instaurer la confiance – Étape 2	121
5.7 Passer du recrutement à l'adhésion – Étape 3	140

5.8 Accueillir le nouveau membre – Étape 4	152
5.9 Conclusion	157
6. Rétention des membres	158
6.1 Pourquoi est-ce important?	160
6.2 Pourquoi les membres partent-ils?	163
6.3 Comment mesurer la rétention?	169
6.4 Que pouvez-vous faire?	174
6.5 Conclusion	193
7. Assurer l'engagement des membres	194
7.1 Pourquoi est-ce important?	196
7.2 À quoi ressemble l'engagement des membres?	199
7.3 Comment pouvons-nous mesurer l'engagement?	206
7.4 Que pouvez-vous faire?	214
7.5 Conclusion	246
8. Les principaux catalyseurs d'adhésion	247
8.1 Le rôle du conseil d'administration	249
8.2 Le rôle du directeur général (DG)	257
8.3 Avoir à votre disposition un service des adhésions professionnel	260
8.4 Gestion de bases de données et gestion de la relation client	262
8.5 Conclusion	272
9. Proposer un cadre de résultats pour votre stratégie d'adhésion	273
9.1 Le cadre de résultats d'une stratégie d'adhésion	275
9.2 La stratégie d'adhésion	277
9.3 Conclusion	285
Liste des annexes et liste des principales références	287
Annexe 3.1 Exemple de proposition de valeur	288
Annexe 3.2 Exemple de proposition de valeur	289
Annexe 6.1.1 Modèle d'enquête d'évaluation de la satisfaction et des besoins	290
Annexe 6.1.2 Modèle d'enquête d'évaluation de la satisfaction et des besoins	299
Annexe 6.2 Modèle d'enquête sur le départ des membres	304
Annexe 7.1 Comment enregistrer des services individuels sur le CRM du CIFOIT	305
Annex 7.2 Résumé des principales mesures en ligne	306
Annexe 8.1 Mandats du comité d'adhésion	308
Annexe 8.2 Description de poste «Gestionnaire des adhésions»	309
Annexe 9.1 Modèle de plan de travail opérationnel	314
Liste des principales références	317

CHAPITRE 1

Introduction



Introduction

1.1 Pourquoi les membres sont essentiels

L'atout le plus important d'une organisation d'employeurs et d'entreprises (OEE) est son groupe de membres. Les OEE sont fondées par leurs membres, composées de leurs membres et tirent leur légitimité de leurs membres. Et, surtout, les OEE disposent de moyens financiers provenant des cotisations de leurs membres. Ainsi, les membres ne confèrent pas seulement à l'OEE sa représentativité, mais également les ressources nécessaires à la conduite de ses affaires.

Les membres sont la principale raison d'être d'une organisation. Si certains observateurs peuvent penser que les OEE ont une vocation générale au nom de tous les employeurs, le fait est que les OEE sont d'abord là pour promouvoir les intérêts et répondre aux besoins de leurs membres cotisants.

Partant, les membres sont à la fois actionnaires et clients de l'OEE. Cette dualité a été étudiée par un certain nombre de chercheurs qui ont souligné le caractère unique de la relation entre l'OEE et ses membres. Le succès de l'OEE est fortement subordonné à son taux d'adhésion. Sans les membres, l'OEE n'existerait tout simplement pas.¹

Ces énoncés apparemment évidents recèlent des points de discussion intéressants sur la question des membres / non-membres des OEE.

Intérêt

Les OEE sont-elles là pour défendre et servir les intérêts de leurs seuls membres, ce qui implique un certain esprit de clocher, ou pour défendre l'intérêt commun de tous les employeurs, y compris ceux qui ne sont pas membres?

Le dilemme du passager clandestin

Comment les OEE peuvent-elles empêcher les non-membres (qui ne contribuent pas financièrement au travail de l'organisation et qui, en décidant de ne pas adhérer, affaiblissent potentiellement la force représentative de l'OEE) de bénéficier pleinement des efforts des OEE? En d'autres termes, comment l'OEE peut-elle résoudre le dilemme du passager clandestin?

1 Peter Sheldon et Louise Thornthwaite, *Members or Clients? Employer Associations, the Decentralization of Bargaining, and the Reorientation of Service Provision: Evidence from Europe and Australia*, 2005. Andrés Mejía-Villa, Mónica Recalde Viana, José Antonio Alfaro Tanco, Elena Gutiérrez García, *Las asociaciones empresariales como comunidades de innovación colaborativa: desarrollo de un modelo teórico*, 2017.

Stratégie OEE

Quelle que soit la stratégie suivie par l'OEE, il ressort que les membres (payants) sont essentiels à différents points de vue:

- **Légitimité:** une OEE ne peut légitimement parler au nom des employeurs que si elle a des membres.
- **Représentativité:** plus une OEE a de membres, plus sa voix est puissante et plus son influence potentielle sur les membres est grande. Une large pénétration sectorielle et un nombre important de membres permettent à une OEE d'agir avec efficacité et autorité pour promouvoir les intérêts des employeurs.
- **Revenus:** une OEE dont le revenu des membres est faible ou nul est limitée dans son développement professionnel, qui nécessite un budget et des ressources. Même si elle tire des revenus d'autres sources (par exemple, des services rémunérés, des projets financés en externe, des subventions externes ou un soutien de donateurs), le revenu des membres est essentiel pour garantir l'indépendance et conférer à l'organisation un certain degré de stabilité face à la variabilité du marché.
- **Appartenance et impact des membres:** plus l'OEE a de membres, plus elle a de pouvoir et d'influence. La dépendance à l'égard de sources de financement alternatives risque d'estomper la différence entre l'OEE et les organisations commerciales à but lucratif (par exemple, les consultants ou les cabinets juridiques).
- **Membres vus comme des clients:** les membres sont les premiers bénéficiaires des activités de l'OEE et, en tant que tels, leur engagement et leurs cotisations doivent leur conférer des avantages tangibles et quantifiables. Il peut s'agir d'une influence sur la politique de l'OEE (sous réserve de ses règles et structures de gouvernance), d'avantages tirés d'une activité fructueuse de plaidoyer et de sensibilisation ou de l'accès à des services, réseaux, événements ou produits à un prix réduit par rapport aux non-membres.

1.2 Ce que les OEE font pour les membres

Le rôle principal d'une OEE consiste à influencer l'environnement politique et réglementaire, de sorte qu'il soit propice à la croissance des entreprises, à la création d'emplois et au développement. Les OEE sont la voix collective des entreprises et cette fonction de représentation s'exerce en influençant les politiques par le biais de leurs activités de plaidoyer et de sensibilisation et/ou par leur participation au dialogue social.

L'autre grande fonction d'une OEE consiste à fournir des services aux membres. Ces services comprennent généralement des informations, des conseils, une représentation directe lors d'interventions appropriées de tiers, le réseautage, des formations et des événements. Bien que la gamme et la nature des services diffèrent selon le niveau des opérations, la plupart des OEE fournissent un certain type de services.

Toutes les activités des OEE, qu'il s'agisse de défense des intérêts ou de prestation de services, ont pour objectif premier de satisfaire les besoins des membres. La priorité relative qu'une OEE accorde à ces deux fonctions dépend du contexte national et de la nature de l'organisation.

L'ambition centrale la plus commune d'une organisation intersectorielle nationale d'employeurs et d'entreprises est la capacité à exercer une influence croissante sur les décideurs politiques et les faiseurs d'opinion. Cette capacité est intrinsèquement liée à la représentativité de l'OEE. Un plus grand nombre de membres, qu'il s'agisse d'entreprises ou d'organisations représentatives d'entreprises de niveau inférieur, signifie, pour une OEE intersectorielle nationale, une représentation plus large du spectre de l'activité économique. Idéalement, une OEE doit représenter tous les secteurs et industries les plus importants, des unités économiques de différentes tailles opérant dans de multiples régions ou provinces, l'objectif final étant de représenter un éventail d'entreprises qui contribuent à la part la plus élevée possible du PIB et qui emploient le plus grand nombre de salariés dans un pays.

De même, l'objectif des OEE sectorielles est de satisfaire les besoins des membres en faisant autorité sur des questions propres au secteur et en fournissant des services de qualité aux entreprises membres. Là encore, cet objectif est lié à la représentativité des OEE sectorielles. Les OEE représentant le plus grand nombre possible d'entreprises sectorielles qui emploient le plus de salariés sont susceptibles d'être plus influentes et de disposer de davantage de ressources pour embaucher du personnel compétent au sein du secrétariat. Il est en effet essentiel pour un secrétariat de disposer d'un personnel hautement qualifié pour fournir des services pertinents et de qualité aux membres et pour effectuer le travail de recherche indispensable à la réussite des activités de sensibilisation et de lobbying. Ce faisant, l'OEE se donne les moyens d'attirer davantage de membres, dans une forme de cercle vertueux. En revanche, une baisse ou un faible niveau d'adhésion ne remet pas seulement en cause la viabilité financière de l'OEE, mais affaiblit également sa voix auprès du gouvernement et d'autres parties prenantes pour défendre ses entreprises membres. Très souvent, les décideurs politiques, lorsqu'ils consultent des associations professionnelles et les impliquent dans des questions importantes pour leur communauté, recherchent ce qu'ils pensent être les organisations les plus représentatives.

Il en va de même pour les organisations territoriales ou régionales.

Compte tenu de l'importance capitale de leurs membres, le fait que de nombreuses OEE ne disposent pas de stratégies formelles de développement de l'adhésion dotées des ressources, aptitudes et compétences appropriées apparaît à la fois imprudent et peu judicieux. Or, très peu d'organisations adoptent une approche professionnelle du développement des adhésions.

L'enquête sur les OEE de l'équipe ACT/EMP du CIFOIT

Une enquête conduite par le CIFOIT ACT/EMP auprès de 64 OEE intersectorielles nationales d'Amérique latine, d'Afrique, d'Asie centrale et du Sud-Est et d'Europe de l'Est, a révélé que **seulement un peu plus de 10% d'entre elles disposent d'un plan formel écrit pour le développement des adhésions.**² Pour faire face à des situations financières difficiles, les OEE organisent parfois des initiatives ad hoc visant à recruter de nouveaux membres. Peu d'OEE ont déclaré appliquer une stratégie de développement des adhésions formelle, claire et dotée de ressources pour stimuler les adhésions à court et moyen terme.

À titre de comparaison, le Membership Marketing Benchmarking Report³ publié en 2020 par Marketing General et comparant les pratiques des associations professionnelles aux États-Unis, révèle que 71% des associations professionnelles ont des plans tactiques d'engagement.

Les plans d'adhésion fructueux sont élaborés par des professionnels et sont au cœur des stratégies de développement organisationnel.

2 Le Programme des Activités pour les Employeurs du CIFOIT (ACT/EMP) a pratiqué un exercice d'extraction et d'analyse des données en avril 2020 à l'appui de l'enquête qu'il a administrée entre 2017 et 2020 dans le cadre de ses formations sur les stratégies d'adhésion. L'analyse se fonde sur les réponses fournies par 64 OEE du monde entier, originaires d'Afrique (34), d'Amérique (12), d'Asie (13) et d'Europe (5). Ce travail est référencé ici comme l'enquête sur les OEE du CIFOIT ACT/EMP.

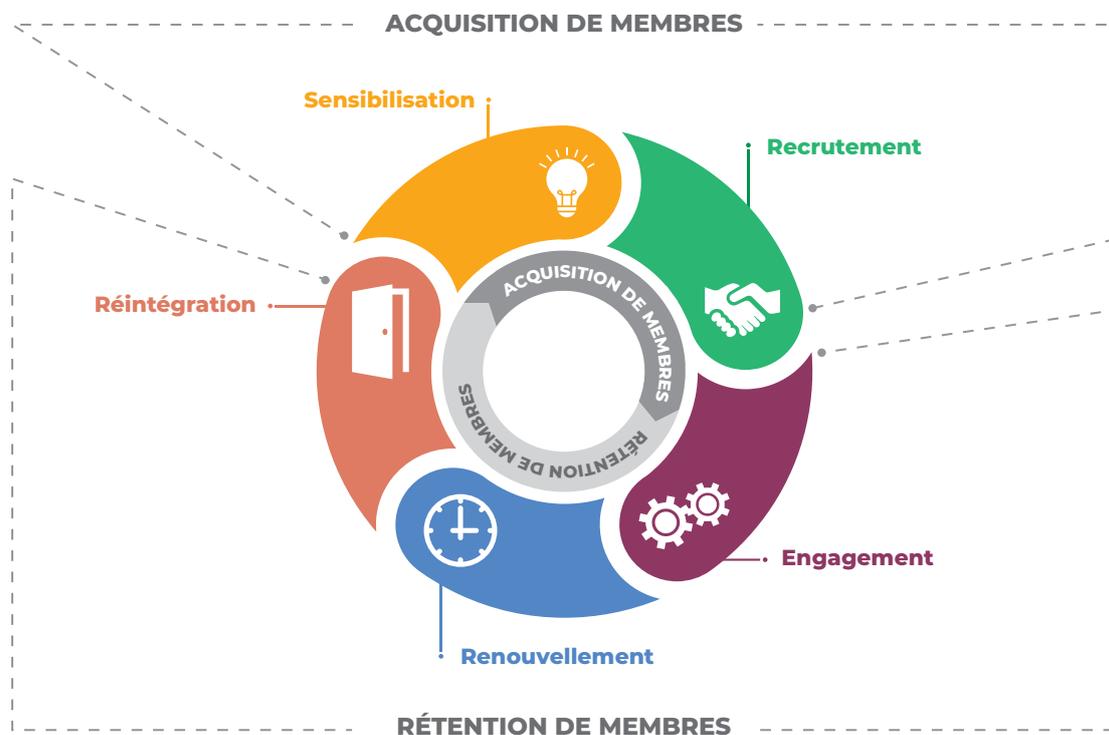
3 Le rapport 2020 de Marketing General peut être consulté sur le lien suivant:
<https://www.marketinggeneral.com/knowledge-bank/reports/>

1.3 Le cycle type d'adhésion

La gestion des membres relève plus du marathon que du sprint. Contrairement à d'autres types de relations entreprise-client, où la vente d'un produit marque la fin du voyage, le paiement de la cotisation n'en est que le début. Il existe différentes façons de représenter les relations entre une organisation et ses membres, que nous appellerons ici «cycle d'adhésion».

Le cycle d'adhésion classique⁴ se déroule en plusieurs phases: l'acquisition de membres et la rétention des membres. Ces phases sont à leur tour subdivisées comme le montre l'image ci-dessous:

Cycle d'adhésion



4 Le rapport Marketing General - Membership Lifecycle peut être consulté sur le lien suivant:
<https://www.marketinggeneral.com/solutions/the-membership-lifecycle/>

Traduit dans la langue des OEE, le cycle peut être décrit comme suit:

(i) Acquisition de membres

Sensibilisation: INTÉRÊT – COGNITION. C'est le moment où une association ou une entreprise individuelle reconnaît l'OEE comme étant organisation représentative de valeur. Cette reconnaissance peut être le résultat d'une recommandation «de bouche à oreille» ou procéder d'efforts proactifs et stratégiques de l'OEE pour accroître sa visibilité dans les communautés professionnelles.

Recrutement: C'est le moment où un membre potentiel choisit d'adhérer à une OEE en payant une cotisation pour la première fois. Le succès du recrutement de nouveaux membres dépend de plusieurs facteurs, que nous explorerons et expliquerons plus en détail dans les chapitres suivants.

(ii) Rétention des membres

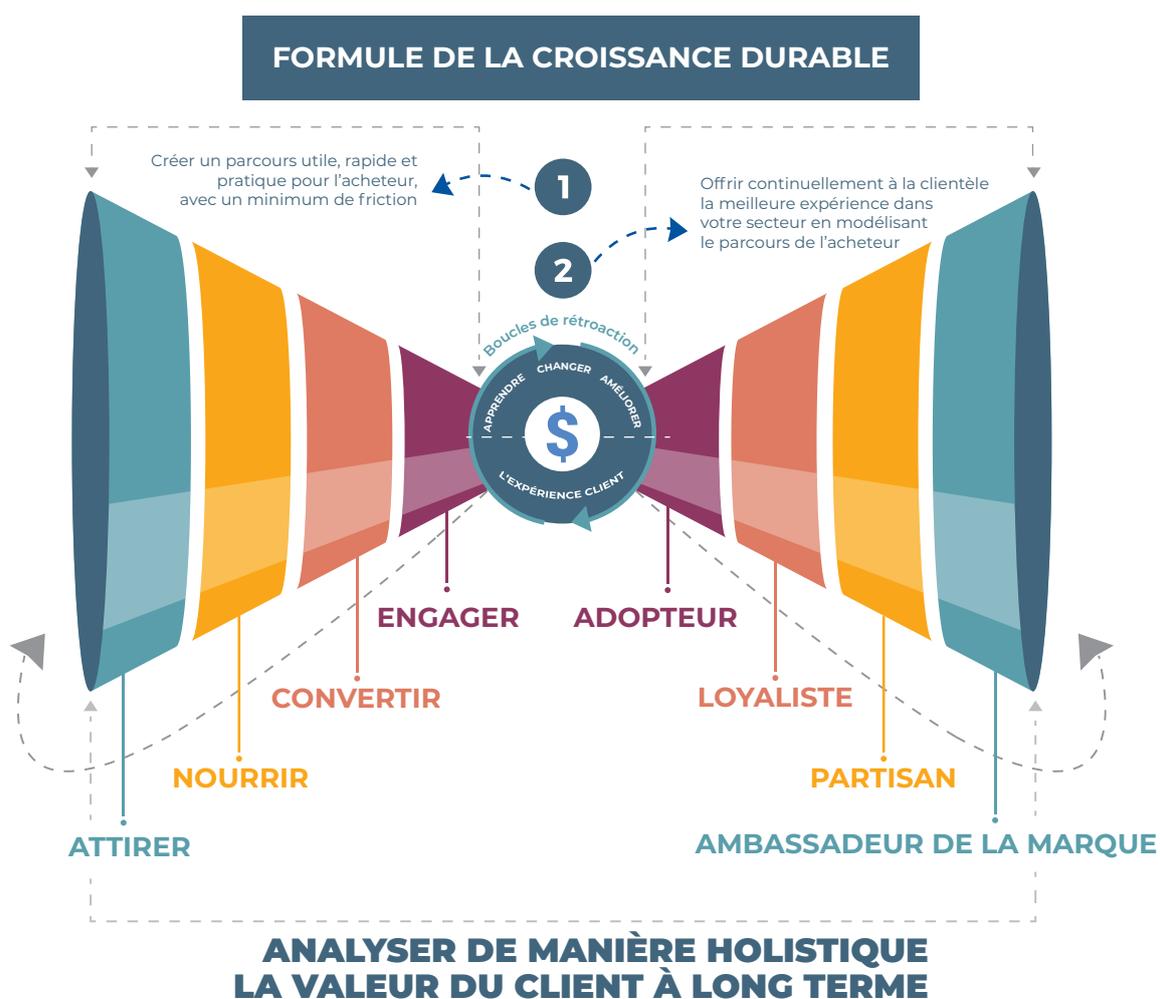
Engagement: Dans cette phase, les membres développent un sentiment d'appartenance vis-à-vis de l'OEE. Ils participent aux activités et aux événements, contribuent à l'élaboration des positions politiques de l'OEE, interagissent avec le personnel de l'OEE et les autres membres et achètent des services supplémentaires tels que des cours de formation, etc.

Renouvellement: C'est le moment où un membre paie pour une année supplémentaire d'adhésion. Le membre renouvelle son engagement envers l'OEE, ce qui constitue peut-être le plus important vote de confiance qu'un membre puisse manifester à l'égard d'une OEE. Le renouvellement des abonnements est un moment délicat pour les OEE, car elles courent le risque de perdre des membres ou d'avoir des difficultés à percevoir les cotisations.

Réintégration: C'est lorsqu'un ancien membre (dont l'abonnement a expiré) décide de réintégrer l'OEE.

Il existe d'autres types de cycles d'adhésion. Ils mettent l'accent sur des aspects particuliers de la relation entre l'organisation et les membres.

- Certains proposent un cycle d'adhésion en 5 étapes⁵: acquisition, intégration, engagement, rétention et réactivation. Ce modèle souligne la nécessité de privilégier l'intégration (onboarding) des nouveaux membres pour garantir le succès à long terme;
- Le cycle d'adhésion peut également être décrit comme un entonnoir de ventes en forme de nœud papillon⁶ qui, au lieu de se concentrer sur l'acquisition de clients (ou la «vente»), privilégie l'optimisation de la rétention des clients. Issu de la pratique du marketing, ce cycle met en évidence la nécessité de recueillir et d'analyser des données sur les comportements et les préférences des membres afin que l'organisation puisse transformer les membres potentiels en membres satisfaits, puis en membres fidèles et enfin en ambassadeurs de la marque, à long terme.



5 Pour de plus amples informations, veuillez consulter: <https://www.themembershipguys.com/5-key-stages-member-lifecycle/>

6 Pour de plus amples informations, veuillez consulter: <https://beintheknow.co/bow-tie-funnel/>

Chaque organisation peut adopter le cycle d'adhésion le plus adapté pour décrire sa relation avec ses membres. Tout cycle d'adhésion devra être en phase avec le modèle économique de l'organisation et offrir des réponses pour pallier toute «perturbation du marché» à laquelle l'OEE pourrait être confrontée dans son propre pays. Par exemple, les professionnels ont tendance à être plus informés et plus connectés aujourd'hui que les générations précédentes, ce qui peut modifier la perception qu'ils ont d'une OEE [Sensibilisation] ou la façon dont ils entendent communiquer avec une OEE [Engagement]. Parmi les autres «perturbations du marché» importantes figurent l'innovation technologique, les nouvelles formes de concurrence dans le secteur de la représentation ou de la prestation de services, les changements réglementaires ou les nouveaux canaux de distribution avec l'essor des réseaux sociaux et de l'économie de réseau.

1.4 Présentation de la structure de ce manuel

Ce manuel est divisé en huit chapitres à la suite de cette introduction (chapitre 1) et son contenu est étayé par une annexe complète présentant une série de détails, de graphiques et d'exemples supplémentaires. Nous commençons notre exploration des OEE par un examen des questions stratégiques globales, notamment les raisons pour lesquelles une entreprise décide d'adhérer à une OEE au chapitre 2, avant d'approfondir la valeur réelle de l'adhésion au chapitre 3, où nous sondons les raisons typiques de l'adhésion d'un membre potentiel et ce que l'OEE peut faire pour rendre la perspective d'adhésion attrayante et pertinente pour son public cible.

Le chapitre 4 aborde la question cruciale des cotisations des membres. Ce chapitre traite des différents modèles de cotisation des OEE qui prévalent et de la manière dont ils peuvent être appliqués en toute équité et transparence. Il explique en particulier les difficultés que pose la prise en compte de cette question dès le départ, car il s'agit d'un domaine où le moindre changement se révèle notoirement délicat à mettre en œuvre sur le temps.

Les trois chapitres suivants nous font découvrir le cycle traditionnel de l'adhésion, avec le recrutement de nouveaux membres au chapitre 5, les meilleurs modes de rétention de membres afin de créer des relations durables au chapitre 6 et les importantes fondations à poser pour maintenir des relations fructueuses avec tous les membres au chapitre 7, dans le contexte de l'engagement des membres.

Le chapitre 8 explore plus avant les OEE pour passer en revue les principaux facteurs d'adhésion, notamment le conseil d'administration, le rôle du PDG et de l'équipe en charge des adhésions, ainsi que l'utilisation croissante de la technologie et de la gestion de la relation client (CRM) pour professionnaliser les bonnes pratiques en matière de relations avec les membres. Notre manuel se termine au chapitre 9 par une conclusion qui compile les meilleurs conseils pour développer une stratégie d'adhésion réussie.

CHAPITRE 2

Membres d'OEE: Quoi? Qui?



Membres d'OEE: Quoi? Qui?

Introduction

Il existe de nombreux types distincts d'organisations d'entreprises et d'employeurs et, au sein de ces organisations, différentes catégories de membres. Le type de membre est défini par la relation formelle que l'entreprise ou l'association entretient avec l'OEE en conséquence directe de son statut de membre. Dans ce chapitre, nous mettons en évidence:

- Les différentes catégories qui définissent les types d'adhésion;
- Comment l'adhésion peut être définie en fonction du calendrier de paiement des cotisations;
- Qui peut devenir membre d'une OEE;
- Variantes de l'adhésion, de l'adhésion volontaire aux dispositifs obligatoires.

2.1 Définition des membres: la différence entre les membres directs et les membres indirects

Dans sa forme la plus simple, une entreprise peut être un membre direct d'une OEE intersectorielle générale. Elle peut aussi être un membre direct d'une organisation sectorielle ou territoriale d'entreprises et d'employeurs, qui peut elle-même être membre d'une confédération de niveau supérieur. Les entreprises sont généralement affiliées à l'OEE qui est la plus à même de représenter leurs intérêts professionnels et qui offre le meilleur rapport qualité-prix pour leur adhésion. Les grandes entreprises peuvent choisir d'être membres à la fois d'une association sectorielle et d'une confédération et jouir ainsi d'une double affiliation.

Examinons de plus près la composition des OEE intersectorielles nationales.

Cette composition découle en grande partie du système de représentation professionnelle adopté par les organisations d'entreprises.

Il existe quatre systèmes distincts:

(i) Système vertical pleinement intégré

Une organisation intersectorielle nationale (souvent appelée organisation faitière soit en anglais APEX ou PEAK) est une confédération composée d'organisations sectorielles et territoriales d'entreprises. Les entreprises individuelles n'adhèrent pas directement à la confédération. Dans un tel système, il y a généralement très peu de concurrence entre les OEE au niveau national et sur le plan sectoriel ou territorial. Chaque organisation a un segment de marché défini et la force représentative et financière de l'organisation intersectorielle nationale procède des organisations de niveau inférieur qui en sont membres.

Dans ce système, les différents niveaux d'adhésion sont clairement articulés et délimités. C'est le cas de la plupart des systèmes d'Amérique latine et d'Europe.

Historiquement, les toutes premières organisations d'employeurs à voir le jour obéissaient à ce modèle. Vers la fin du XIX siècle, des OEE ont d'abord été créées au niveau local, en tant qu'associations de propriétaires individuels, afin de relever des défis communs, par exemple l'évolution des mentalités face à des gouvernements plus interventionnistes décidés à promulguer de nouvelles politiques fiscales et commerciales, ainsi qu'un mouvement ouvrier émergent réclamant une nouvelle législation et réglementation du travail. Au début, les employeurs formaient des alliances au sein d'une localité (villes industrielles). Au fil du temps, la coordination entre employeurs d'un même secteur industriel s'est renforcée par le truchement d'associations sectorielles. Avec le

temps, cela a conduit à la formation de confédérations rassemblant tous les secteurs sous un même toit afin de représenter l'industrie d'une voix forte et unifiée face au gouvernement et aux syndicats.

Aujourd'hui, nous pouvons clairement voir les liens entre les niveaux des organisations d'employeurs et les structures décisionnelles politiques et économiques. Par exemple, nous avons des OEE:

- Au niveau sous-régional (ex.: la FOPAO pour l'Afrique de l'Ouest⁷);
- Au niveau régional (ex.: Business Europe⁸);
- Au niveau mondial (OIE⁹).

Exemple de modèle pleinement intégré

Une entreprise de taille moyenne opérant dans le secteur automobile dans la province de Vérone, en Italie, sera très probablement affiliée à l'organisation provinciale de Vérone et/ou à l'organisation sectorielle automobile. Il y a peu de chances que cette entreprise soit un membre direct de Confindustria – l'OEE intersectorielle nationale en Italie.¹⁰ Toutefois, comme l'entreprise est affiliée à une organisation sectorielle ou territoriale qui est elle-même affiliée à la Confindustria, cette entreprise automobile de taille moyenne est indirectement membre de la Confindustria.

(ii) Système verticalement intégré

Dans ce modèle, l'organisation intersectorielle nationale est une confédération composée d'organisations sectorielles et territoriales d'entreprises mais, en outre, un nombre limité de grandes entreprises peuvent choisir d'être directement membres de la confédération. Les développements historiques expliquent l'émergence de ce modèle au niveau local.

Cette structure est apparue dans certains pays lorsque de grandes entreprises estimaient n'être pas en mesure d'influencer suffisamment l'orientation politique de la confédération en adhérant simplement à leur association sectorielle ou territoriale. Elles ont donc demandé à rejoindre la confédération directement en tant que membres et la confédération a accepté car, même sans leur cotisation, qui est bien sûr précieuse, l'avantage d'avoir des PDG (ou Secrétaire Général ou Directeur Exécutif) et des présidents de conseil d'administration de haut vol participant ac-

7 <https://fopao.pepsup.com/>

8 <https://www.bussinesseurope.eu/>

9 <https://www.ioe-emp.org/>

10 <https://www.confindustria.it/home>

tivement au travail de la confédération ne faisait que renforcer sa légitimité, son profil et son influence. La participation active et la présence de grandes entreprises dans les travaux de la confédération peuvent également contribuer à assurer la cohérence des positions prises au nom de la communauté des entreprises. Elles évitent en outre toute tentation pour le gouvernement de s'adresser directement à une entreprise et de contourner la confédération en tant que porte-parole officiel des entreprises.

Le plus souvent, lorsque ce modèle existe, la confédération limite le nombre de ses membres directs afin de ne pas faire concurrence aux organisations sectorielles ou territoriales.

C'est le cas de VNO NL aux Pays-Bas¹¹, de la CGECI en Côte d'Ivoire¹² et de l'Union industrielle en Argentine.¹³

Exemple de modèle verticalement intégré

Une très grande entreprise opérant dans le secteur de la construction dans la région de Groningen, aux Pays-Bas, sera très probablement affiliée à l'organisation territoriale, VNO-NCW Noord, et/ou à l'association du secteur de la construction, mais aussi directement aux organisations intersectorielles nationales. L'entreprise aura très probablement trois affiliations.

Étude de cas: IBEC, la Confédération irlandaise des entreprises et des employeurs.

La Confédération irlandaise des entreprises et des employeurs (IBEC)¹⁴ a été fondée en 1993 lorsque l'ancienne Fédération des Employeurs irlandais FIE (la principale organisation patronale irlandaise de l'époque) a fusionné avec la Confédération de l'Industrie irlandaise CII (la principale confédération d'associations d'entreprises). Au départ, une entreprise pouvait décider d'être membre à la fois de l'IBEC (l'association intersectorielle nationale) et de l'association d'entreprises correspondant à son secteur d'activité, de sorte qu'elle payait deux cotisations. Toutefois, avec le temps, l'organisation a regroupé les cotisations et est passée d'un modèle verticalement intégré à un modèle pleinement intégré.

Ainsi, par exemple, une grande entreprise de fabrication de produits alimentaires paie une cotisation globale et, à ce titre, devient membre de l'IBEC, l'organisation générale. Au sein de l'IBEC, elle est également membre de la FDI – Food and Drink Ireland –, qui est la principale association d'entreprises de l'industrie alimentaire en Irlande et qui représente plus de 150 fabricants et fournisseurs de produits alimentaires, de boissons et de produits d'épicerie non alimentaires.

11 <https://www.vno-ncw.nl>

12 <https://cgeci.com/>

13 <https://www.uia.org.ar/>

14 <https://www.ibec.ie/>

(iii) Système mixte

Dans ce modèle, l'organisation intersectorielle nationale est une confédération composée d'un certain nombre d'OEE sectorielles et territoriales et, en plus, d'entreprises individuelles membres. N'importe quelle entreprise individuelle a donc la possibilité d'adhérer directement à la confédération si elle le souhaite. La confédération s'emploie activement à recruter des membres directs.

Dans un tel système, il n'y a pas d'intégration verticale. L'activité de représentation des entreprises a tendance à être moins organisée puisque, de fait, plusieurs organisations se disputent les mêmes membres et les organisations sectorielles se disputent des membres avec des organisations intersectorielles territoriales et nationales.

Exemple de système mixte

Dans un système mixte, une grande entreprise produisant des composants électroniques au Kenya peut être affiliée à l'association sectorielle et/ou à l'organisation intersectorielle nationale (la Fédération des employeurs du Kenya, FKE).¹⁵

(iv) Système concurrentiel

Nous complétons l'analyse en citant également le système où les entreprises ont non seulement le choix d'être membres à différents échelons, mais aussi le choix entre différentes organisations. C'est notamment le cas dans les pays où la représentation des employeurs consiste en un système de représentation multi-employeurs, plutôt qu'en un système de représentation unique.

Ce système concurrentiel est présent dans environ la moitié des pays du monde: dans ces pays, les employeurs choisissent d'être représentés par plusieurs organisations. Parfois, les différences résident dans l'éventail des activités (par exemple, certaines organisations traitent de questions de travail, tandis que d'autres se concentrent principalement sur les questions économiques), dans la taille des membres ciblés (en Europe en particulier, il existe souvent des organisations intersectorielles spécifiques ouvertes exclusivement aux PME, qui sont indépendantes des principales organisations d'employeurs) ou dans la liberté d'action et l'indépendance (c'est souvent le cas entre les chambres de commerce et d'industrie, qui sont partiellement contrôlées par l'État, et les OEE indépendantes).

15 <https://www.fke-kenya.org/>

Exemple de système concurrentiel

Une entreprise de taille moyenne produisant des réfrigérateurs peut être affiliée à une des confédérations et/ou organisations sectorielles ou territoriales

C'est le cas de la Fédération des employeurs du Pakistan¹⁶ et de plusieurs organisations d'entreprises intersectorielles nationales au Belarus.

Il ressort de la présentation générale de ces quatre systèmes d'adhésion distincts que de nombreuses OEE opèrent dans des environnements compétitifs lorsqu'il s'agit de recruter de nouveaux membres. Ces systèmes expliquent également un phénomène que l'on observe souvent; la double ou triple appartenance d'une même entreprise.

Pouvons-nous changer le système de représentation?

Le système par lequel les organisations d'entreprises représentent leurs membres est ancré dans le contexte historique des relations industrielles nationales; les pays, en particulier ceux d'Europe occidentale et d'Amérique latine, dotés d'un système de relations industrielles de longue date établissent généralement un système verticalement intégré, en tout ou en partie.

Dans les pays où le système de relations industrielles est plus jeune, le panorama de la représentation des entreprises est généralement plus fragmenté et il peut y avoir des confédérations concurrentes et un moindre niveau d'intégration entre les organisations sectorielles et territoriales et les organisations intersectorielles nationales.

La transition d'un système national vers un autre est un phénomène rare et constitue un processus complexe.

Dans les systèmes verticalement intégrés bien établis, les organisations intersectorielles nationales sont souvent en position de quasi-monopole car le gouvernement, soit par la loi, soit par la réglementation, soit simplement pour des raisons historiques, voit en la confédération établie la partie prenante représentative des entreprises pour le lobbying et le dialogue social national. Bien qu'il puisse y avoir un dialogue national avec certaines associations sectorielles sur des questions qui leur sont spécifiques, la plupart du temps, le statut de la confédération prédominante est reconnu et il est rare qu'une nouvelle organisation émerge et remette en question sa position.

16 <https://efp.org.pk/>

Dans les systèmes émergents, il faut beaucoup de temps et souvent beaucoup de travail pour qu'une confédération intersectorielle nationale voie le jour en réunissant différentes organisations territoriales et sectorielles sous un même toit et soit reconnue comme principal interlocuteur au niveau national.

Il n'y a pas de règle absolue mais, dans les systèmes concurrentiels, la voix des entreprises semble généralement plus fragmentée que dans les systèmes verticalement intégrés. En présence de plusieurs associations d'entreprises concurrentes, il est très difficile de parler au nom du secteur privé d'une voix forte et influente, à moins de créer des plateformes de collaboration spéciales. Cela étant, pour contrebalancer cette lacune, un certain degré de concurrence entre OEE pourrait promouvoir l'innovation, stimuler des améliorations de la qualité et de la pertinence des services et éviter la bureaucratisation excessive des organisations matures.¹⁷

Quel que soit le système, la plupart des OEE intersectorielles nationales deviennent largement représentatives grâce à l'affiliation d'organisations sectorielles et territoriales et, le cas échéant, par l'adhésion de grandes entreprises et de marques réputées.

Lorsque des organisations sectorielles ou territoriales adhèrent à une OEE nationale, elles apportent en «dot» des membres indirects représentant une partie du PIB du pays et de l'emploi national. C'est pourquoi il est si important pour les OEE intersectorielles nationales d'identifier les OEE sectorielles et territoriales dont l'affiliation renforcerait leur légitimité et leur représentativité, et tout faire pour les convaincre de les rejoindre. Lorsque de très grandes entreprises adhèrent à l'OEE, elles lui apportent également des avantages considérables, notamment leurs cotisations, le prestige de leur adhésion ainsi que l'expertise et l'expérience de leurs cadres supérieurs. Tous ces avantages peuvent se révéler extrêmement précieux pour les OEE.

Dans plusieurs pays, dotés de secteurs économiques très forts et dominants, les organisations sectorielles peuvent avoir beaucoup plus de ressources, d'influence et de pouvoir que les organisations intersectorielles nationales. Voilà qui peut paraître évident, mais il importe de trouver un moyen de nouer des liens avec ces puissantes organisations d'entreprises sectorielles et d'être en mesure de leur offrir des services à valeur ajoutée dans des créneaux spécifiques afin de convaincre leurs dirigeants des avantages de leur adhésion à l'OEE intersectorielle nationale.

17 DL. Lester, Organizational life cycle: A five-stage empirical scale, 2003

En conclusion - membres directs et membres indirects

Lorsqu'il est question de membres et d'adhésion, nous constatons souvent une certaine confusion au niveau des définitions, en fonction du public. Il peut donc être utile d'apporter quelques précisions.

Nous faisons la distinction entre:

- Un membre direct, à savoir une entreprise qui paie sa cotisation à une association, qui peut être sectorielle, territoriale ou une confédération nationale. L'entreprise a le droit d'accéder à tous les services proposés aux membres directs par chacune des associations auxquelles elle cotise. L'entreprise peut décider d'être directement membre de plusieurs associations.
- Peuvent être membres directs d'une confédération toutes les associations sectorielles ou territoriales qui paient une cotisation pour être directement membres de cette confédération. En ce cas, le membre direct est l'association.
- Un membre indirect – De par son statut de membre direct d'une association sectorielle ou territoriale, l'entreprise individuelle devient un membre indirect de l'OEE représentative de niveau supérieur dont son association sectorielle ou territoriale est membre. Il est souvent difficile de savoir si l'entreprise tire des avantages de cette adhésion indirecte.

Pour la confédération, l'adhésion comprend à la fois les membres directs (les associations elles-mêmes) et les membres indirects. Dans de nombreux cas, les confédérations omettent de compter leurs membres indirects et, bien souvent, les liens entre la confédération et les membres indirects sont souvent très ténus, puisqu'il n'est pas rare que les confédérations n'aient même pas les coordonnées des membres indirects.

Or, selon toutes les déclarations publiques ou la documentation promotionnelle, une OEE doit compter et mentionner le nombre total de ses adhérents, tant directs qu'indirects, afin de justifier l'étendue de sa base d'adhérents. Ce chiffre est le reflet exact de la puissance représentative des organisations.

2.2 La différence de statut de membre selon le paiement des cotisations

- **Membre** il s'agit d'un membre payant, qui est à jour dans le paiement de ses cotisations.

Exemple: l'entreprise A est membre de longue date de l'OEE X et a payé sa cotisation en janvier ce qui couvre son adhésion jusqu'au 31 décembre 2020. Pour l'année 2020, l'entreprise A est donc un membre à part entière de l'OEE X.

- **Membre en période de grâce ou en déchéance** c'est un membre qui a précédemment payé sa cotisation, mais qui est maintenant en période de grâce pour renouveler sa cotisation.

Exemple: l'entreprise B est membre de longue date et a payé sa cotisation pour 2019. B aurait dû payer sa cotisation pour 2020 avant la fin du mois de décembre 2019, mais n'a pas encore payé à la fin du mois de janvier 2020. Le délai de grâce de 3 mois court et expirera le 31 mars 2020. La cotisation de B devra être payée avant le 31 mars si B veut rester membre. Sinon, l'entreprise deviendra un membre dormant.

- **Membre dormant** il s'agit d'un membre qui n'a pas payé à temps pour renouveler sa cotisation, mais qui reste membre l'année suivant celle où il l'a intégralement payée.

Exemple: l'entreprise C est un membre de longue date, qui a payé sa cotisation pour 2019. En 2020, elle a laissé le délai de grâce s'écouler jusqu'à la fin mars 2020 et n'a toujours pas payé. Nous sommes maintenant en juillet 2020. C est maintenant considérée comme un membre dormant mais elle devra bientôt payer, y compris ses arriérés, faute de quoi elle sera totalement déchue de sa qualité de membre. Dans de nombreuses organisations, la déchéance intervient plus rapidement après l'expiration du délai de grâce. Dans ces organisations, les membres dormants ont la même qualité que les anciens membres.

- **Un ancien membre** est un membre qui n'a pas payé ses cotisations depuis plus d'un an.

Exemple: après avoir payé la totalité de sa cotisation en 2019, l'entreprise D n'a plus rien payé, ni pendant le délai de grâce au début 2020, ni pendant le délai suivant, tout au long de 2021. Ces membres doivent être considérés comme d'anciens membres, ou comme des membres potentiels, à l'instar des entreprises qui n'ont jamais adhéré à l'OEE.

L'enquête sur les OEE du CIFOIT ACT/EMP¹⁸

D'après notre étude mondiale portant sur les données de 64 OEE intersectorielles nationales sur quatre continents:

En moyenne, seuls 61% des membres paient régulièrement leur cotisation.

On observe également d'importantes différences régionales, avec une moyenne de 79% en Amérique latine, 67% en Asie, 56% en Afrique et 50% en Europe orientale et en Asie centrale.

Seules 47% des OEE disposent d'une politique claire pour gérer les membres qui ne paient pas leurs cotisations.

Les OEE semblent peu enclines à rompre leurs liens avec les membres qui ne paient pas leurs cotisations et retardent souvent la décision d'accorder à l'entreprise la qualité de membre déchu ou d'ancien membre, même si une longue période s'est écoulée depuis leur dernier paiement. Cette réticence est en grande partie motivée par la crainte de perdre leur représentativité ou d'apparaître aux yeux du gouvernement ou d'autres parties prenantes comme une organisation qui perd des membres, ce qui amoindrirait leur légitimité et leur pouvoir. Étant donné l'ampleur de ce problème, certaines OEE mettent en place des stratégies visant à comprendre les raisons des défauts de paiement et à agir pour atténuer le problème, si possible.

Il est très risqué pour tout OEE d'ignorer l'attrition de ses membres. Si les raisons du non-paiement ne sont pas identifiées et comprises, l'OEE risque de passer à côté des problèmes qui ont incité ses membres à partir.

Parfois, il se peut que l'entreprise soit confrontée à de réelles difficultés financières. En ce cas, une certaine flexibilité est recommandée: l'organisation est là pour aider ces entreprises et non pour les «punir» ou éviter de les soutenir. Mais la moindre exemption sans règles ouvrirait clairement la voie à un potentiel effet d'aubaine, certaines entreprises se demandant: «pourquoi devrais-je payer si je peux obtenir les mêmes avantages et services sans payer?» Cela pourrait également avoir un impact négatif sur la crédibilité de l'organisation.

18 Ibid chapitre Introduction.

2.3 Qui peut être membre?

L'adhésion à une OEE dépend de ses règles de constitution et de ses attributions. Dans la plupart des cas, l'adhésion est ouverte à toutes les entreprises du secteur privé opérant dans le pays, y compris les entreprises à capitaux étrangers.

Certaines organisations n'acceptent que les entreprises du secteur privé, tandis que d'autres sont spécifiques à un secteur, un territoire ou une taille d'entreprise. Les OEE plus généralistes ont une base de membres plus large, composée d'entreprises privées et publiques, d'organismes à but non lucratif, de micro-entreprises, d'entrepreneurs indépendants et même, pour certaines OEE, d'entreprises informelles.

Comme nous l'avons souligné dans la section précédente, dans les pays appliquant un système vertical pleinement intégré, l'organisation intersectorielle nationale ne permet généralement pas aux entreprises individuelles de devenir des membres directs. Les associations sectorielles recrutent leurs membres dans le secteur qu'elles souhaitent représenter, alors que les organisations territoriales se concentrent sur les entreprises exerçant leurs activités dans une certaine zone géographique. Toutefois, avec l'émergence des nouvelles technologies, certaines frontières sectorielles ont tendance à s'estomper. Certaines associations sectorielles qui, traditionnellement, ne s'intéressaient qu'aux entreprises relevant strictement de leur groupe industriel, pourraient en venir à accepter des entreprises ayant simplement des liens avec le secteur. Elles pourraient devenir des associations sectorielles très larges et, dans ce cas, la priorité spécifique accordée aux questions sectorielles pourrait passer par des groupes d'intérêt sous-sectoriels au sein de l'association sectorielle. L'association sectorielle globale pourrait se constituer en une mini-organisation sectorielle nationale.

Le même problème se pose lorsque des associations sectorielles fusionnent (peut-être pour survivre); en ce cas, la notion plus spécifique de secteur est quelque peu reléguée au second rang. Par exemple, en Belgique, les fédérations du bois et du textile ont fusionné en une seule et même OEE. Si les liens entre les deux secteurs ne sont pas évidents à première vue, dans la pratique, ces secteurs fonctionnent bien comme une seule et même fédération.

Entreprises publiques

Certaines OEE autorisent l'adhésion d'entreprises publiques ou de sociétés à participation publique importante. C'est particulièrement important pour les OEE opérant dans les pays où l'exclusion des entreprises publiques les priverait de tout accès à une partie importante des activités économiques. L'adhésion des entreprises du secteur public a tendance à devenir plus normale à mesure qu'elles gagnent en autonomie et s'orientent davantage sur le marché. Dans ces cas, des précautions particulières sont prises pour éviter que les représentants des entreprises publiques exercent une influence indue sur l'orientation et l'agenda des stratégies de sensibilisation et des positions politiques. Si un représentant d'une entreprise publique jouit de pouvoir et d'influence au sein d'une OEE et qu'il est moins enclin à s'opposer à une proposition de politique

gouvernementale qu'un représentant d'une entreprise privée, cela pourrait avoir un impact sur l'indépendance de l'OEE et, au final, sur sa capacité à mener à bien son travail de représentation. Et cela pourrait à son tour nuire à la réputation de l'OEE et fragiliser les relations de l'organisation avec les membres du secteur privé.

Une OEE pourrait éviter un éventuel conflit d'intérêts de ce type en prévoyant des règles appropriées dans ses statuts. Par exemple, une entreprise publique peut être autorisée à devenir membre, mais son représentant ne peut pas siéger au conseil d'administration de l'OEE, et/ou le représentant de l'entreprise publique peut n'avoir qu'un accès limité aux travaux des comités politiques ou des groupes de travail. Le fait d'énoncer clairement les règles d'engagement dans le règlement intérieur de l'OEE donne un réel avantage, celui d'avoir un dispositif ouvert, transparent et compris par tous. Ainsi, l'OEE peut bénéficier des cotisations des membres et étendre sa représentativité sans compromettre son indépendance, tandis que l'entreprise publique peut accéder librement aux services qu'elle souhaite. Dans certains pays, les entreprises publiques ne sont pas totalement autonomes, ce qui constitue une raison essentielle pour restreindre leurs droits en tant que membres.

Les employeurs peuvent également être des coopératives ou des organisations à but non lucratif. Ces employeurs sont parfois représentés au sein d'OEE générales et, dans un certain nombre de pays, ils ont des organisations représentatives distinctes.¹⁹ Le débat reste ouvert sur les avantages et les inconvénients d'avoir des coopératives et des organisations à but non lucratif comme membres de l'OEE. De nombreuses OEE précisent dans leurs statuts qu'elles refusent l'adhésion de ces organisations, souvent de peur qu'elles ne partagent pas les valeurs fondamentales du secteur privé. Il se peut aussi qu'elles soient subventionnées et que leurs points de pression et leurs défis soient distincts de ceux des entreprises privées. Certaines OEE ont créé une catégorie spéciale de membres pour les organisations à but non lucratif: elles peuvent adhérer et accéder aux services de l'OEE, mais ne peuvent pas siéger au conseil d'administration de l'organisation et, dans certains cas, n'ont pas le droit de vote à l'assemblée générale.

Étude de cas: La Fédération des Employeurs du Kenya (FKE) et la Fédération des Employeurs de Ceylan (EFC)

La Fédération des employeurs du Kenya (*Federation of Kenya Employers*, FKE) ouvre ses portes à quelques catégories d'organisations à but non lucratif, à savoir les institutions médicales et éducatives et les institutions religieuses et caritatives. Elles ont accès à un large éventail de services, mais ne sont pas impliquées dans le processus d'élaboration des politiques de l'organisation.

19 EUROFOUND, Developments in social partner organisations - employer organisations, 2010.

Au Sri Lanka, les missions diplomatiques et les ONG sont admises par la Fédération des Employeurs de Ceylan (*Employers Federation of Ceylon*, EFC).²⁰ En tant qu'employeurs, certaines missions diplomatiques et ONG aspirent à adhérer à l'EFC afin de bénéficier de ses services dans le domaine du travail, notamment en cas de litiges. Néanmoins, elles ne peuvent pas participer aux groupes de réflexion et ne sont pas admises dans l'organe décisionnel clé de l'organisation.

PME

Les OEE sectorielles et intersectorielles ne font pas de distinction, dans le principe de l'adhésion, entre les entreprises en fonction de leur taille. Néanmoins, les OEE élaborent souvent une proposition de valeur et des paramètres spécifiques pour attirer des segments de marché particuliers et, par là même, «décourager» les autres.

Exemple

Une petite entreprise produisant des meubles en bois située en dehors de la région de la capitale peut rejoindre une association de PME, une OEE basée dans sa province ou une organisation sectorielle. Mais l'entreprise ne peut pas adhérer directement à l'OEE intersectorielle nationale.

Chaque entreprise doit se sentir libre de «jouer» dans n'importe quelle ligue, mais aura une plus grande propension à rejoindre la «ligue» qui lui offre le plus de chances de réussite.

Pour les organisations nationales et intersectorielles, il est souvent plus facile et plus rentable de cibler de grandes entreprises. L'OEE peut justifier ce choix par l'importance économique stratégique de ce groupe constitutif. Néanmoins, pour être la plus représentative, l'OEE se doit d'avoir une base aussi large que possible en termes de taille des membres et de portée géographique.

Les PME représentent la majorité des entreprises dans le monde et contribuent largement à la création d'emplois et au développement économique mondial. Elles représentent environ 90% des entreprises et plus de 50% des emplois dans le monde. Les PME formelles contribuent à hauteur de 40% au revenu national (PIB) des économies émergentes.²¹ Si une OEE intersectorielle ne représente pas de PME, elle risque d'être perçue comme un représentant des «grandes entreprises» et pas nécessairement comme le représentant de l'ensemble du monde des entreprises. En même temps, il n'est pas facile pour les OEE nationales et intersectorielles d'offrir des propositions de valeur crédibles et durables aux PME, et encore moins d'offrir une

20 <https://employers.lk/>

21 Banque mondiale, 2020.

proposition significative aux micro-entreprises. Les petites entreprises sont souvent les membres les plus exigeants et ceux qui paient les cotisations les plus basses.

Dans certains pays, il existe des associations d'entreprises spécialisées regroupant des micro-entreprises et des PME; il s'agit généralement d'organisations orientées vers les services et disposant d'une multitude de bureaux locaux, car la proximité a tendance à être très appréciée par les petites et micro-entreprises. Quoique les PME ne constituent pas une communauté homogène, il importe pour ces associations d'entreprises d'identifier des questions communes présentant un intérêt particulier pour les PME, telles que la fiscalité, la formation au management et l'aide au recrutement.

Notre étude a trouvé très peu d'exemples d'OEE intersectorielles nationales ayant réussi à étoffer leur nombre de membres et à développer une proposition de valeur pertinente pour les petites et micro-entreprises. Dans la pratique, il semble particulièrement difficile de trouver la formule permettant de trouver l'équilibre idéal entre la capacité à fournir des services durables et l'obtention de revenus suffisants (par le biais de cotisations ou de services payants) de la part des petites et micro-entreprises.

Le Bureau des activités pour les employeurs de l'OIT a récemment lancé au Népal le programme ENCOMPASS, qui vise à mettre en place une série de services destinés spécifiquement aux micro-entreprises, dans le but d'approcher ce segment important de l'économie.

La Fédération des employeurs de Ceylan (EFC) a lancé une campagne en 2005 pour attirer les petites et micro-entreprises (comptant moins de 15 employés) à un tarif réduit d'environ 250 USD par an. Environ vingt-cinq entreprises se sont inscrites et, à ce titre, l'EFC a pu, grâce à la participation de certaines micro-entreprises à des groupes de travail sélectionnés, se faire une idée des charges réglementaires les plus lourdes pesant sur les micro-entreprises du pays. Mais en termes numériques, la campagne n'a pas été un grand succès et, après quinze ans, le nombre de petites et micro-entreprises membres de l'EFC n'a que très modérément augmenté.

Étude de cas: La Confédération nationale italienne des entreprises de l'artisanat et des PME (CNA)

Fondée en 1946, la CNA – Confédération nationale italienne des entreprises de l'artisanat et des PME²² – compte plus de 621 000 membres employant plus de 1,2 million de personnes. La CNA représente des artisans, des propriétaires d'entreprises, des professionnels, des indépendants et des petites et micro-entreprises dans les secteurs du tourisme, des services et de l'industrie. L'ampleur du secteur de l'artisanat, tant dans les grandes villes que dans les petites municipalités,

est reflétée par la vaste présence de la CNA; plus de 8 500 travailleurs dans ses 110 bureaux (19 bureaux régionaux et 96 locaux). L'un des éléments clés de la proposition de valeur de la CNA est la proximité de ses bureaux locaux avec ses membres, ce qui garantit crédibilité et professionnalisme dans les services, conseils et informations et une bonne connaissance du contexte local des membres.

Lorsqu'il existe des associations de PME, il est très important pour les OEE intersectorielles nationales de concevoir une proposition de valeur attrayante et de convaincre ces associations d'entreprises de les rejoindre. Offrir aux PME une plate-forme leur permettant d'exprimer leurs préoccupations au sein de l'OEE intersectorielle nationale, faire siéger des représentants au conseil d'administration et dans les comités pertinents sont autant d'outils de recrutement positifs, la base de membres PME étant cruciale pour soutenir la représentativité de l'OEE.

Entreprises informelles

Les entreprises informelles ne sont généralement pas acceptées comme membres des OEE. Néanmoins, comme le poids de l'économie informelle reste considérable dans de nombreux pays en développement et émergents, les associations d'entreprises intermédiaires, comme les OEE, sont considérées par les décideurs politiques et les agences de développement comme des canaux potentiellement efficaces pour atteindre les entreprises informelles et les soutenir dans leur processus de formalisation. Récemment, quelques OEE, principalement motivées par des projets de coopération technique ou des projets gouvernementaux spéciaux, ont créé des alliances avec des associations d'entreprises répondant aux besoins d'entrepreneurs informels. L'objectif de ces projets consiste généralement à donner un espace et une voix aux entrepreneurs informels et à discuter des options politiques susceptibles de faciliter leur transition vers la formalité.

Étude de cas: Association des employeurs du Ghana

L'Association des employeurs du Ghana Ghana (*Ghana Employers' Association*, GEA)²³ joue un rôle de leader et de pionnier dans l'organisation des opérateurs informels et a particulièrement aidé des petites entreprises et des entreprises informelles au sein de son membre affilié, le Conseil des associations d'entreprise autochtones (*Council for Indigenous Businesses Associations*, CIBA). Le CIBA est un organisme qui chapeaute quinze (15) associations d'entrepreneurs informels, notamment des coiffeurs, des couturiers, des garagistes, des traiteurs locaux, des techniciens en réfrigération et des maçons²⁴.

23 <https://ghanaemployers.com.gh/>

24 Pour de plus amples informations, veuillez consulter le site https://www.ilo.org/actemp/news/WCMS_765908/lang--en/index.htm

Étude de cas: Appui de l'organisation des employeurs à l'association et à l'autoreprésentation des petites entreprises informelles au Pérou

Au Pérou, le travail informel et les entreprises informelles représente une part importante de l'activité économique. Une composante fondamentale du problème est l'absence de conditions propres au développement durable des entreprises, en raison d'un environnement général peu propice aux entreprises. Le manque d'infrastructures, le coût élevé de l'accès au crédit, les lacunes dans la fourniture de services publics essentiels et les déficits de compétences de la main-d'œuvre sont quelques-uns des facteurs qui compliquent singulièrement la réduction de l'informalité économique au Pérou. Un autre problème important est la faible diversification de la production et la concentration de la production et des exportations sur les matières premières, en particulier les minéraux et les aliments.

Ces dernières années, la Confédération nationale des institutions d'entreprises privées (CONFIEP)²⁵ a commencé à aider les organisations de petites entreprises à progresser vers la formalisation et, par là même, à soutenir le processus de formalisation de leurs propres membres. L'objectif est de conférer une plus grande légitimité à la représentation des entrepreneurs de ce secteur auprès des autorités publiques et des institutions privées nationales et internationales.

Les principales composantes de cette stratégie de formalisation sont les suivantes:

- a) La création d'une **association d'entreprises formelles**, baptisée Association des organisations de PME du Pérou, composée des organisations de PME mentionnées ci-dessus, soutenant le processus de formalisation de ses affiliés;
- b) La conception d'un **programme de développement institutionnel** dans le but d'accroître l'affiliation et la représentation des PME péruviennes;
- c) La création d'une **page web** pour diffuser l'agenda de développement, fournir des informations sur les services aux entreprises et accroître la visibilité de l'Association en vue d'attirer davantage de membres potentiels.

Travailleurs indépendants

La représentation des travailleurs indépendants dans leur rôle d'employeur n'est pas chose courante. Situés entre la catégorie des employeurs et celle des employés, les indépendants sont mal pris en compte par le

25 <https://www.confiep.org.pe/>

système traditionnel de représentation des intérêts des entreprises, dans lequel les intérêts des employeurs sont représentés par les OEE et ceux des employés par les syndicats. Pour les OEE, il est difficile d'atteindre les micro-entreprises et de servir leurs intérêts. Dans de nombreux pays, les syndicats se sont même opposés à l'émergence du travail indépendant, craignant que ce type d'arrangements flexibles ne compromette non seulement la sécurité des conditions de travail, mais aussi la solidarité syndicale.²⁶

Pour les professionnels indépendants, tels que les comptables, les avocats, les juristes et les architectes, la possibilité d'adhérer à une OEE varie dans la pratique. Dans certains pays, ces professions sont exclues; dans d'autres, elles peuvent devenir membres si la profession est exercée sous la forme d'une société légale; dans d'autres pays encore, les personnes physiques exerçant leur profession sous forme de société (ou d'entreprise individuelle) peuvent devenir membres.

Néanmoins, les OEE ouvertes aux PME et aux entreprises artisanales comprennent parfois des membres indépendants et de nombreuses OEE envisagent actuellement d'ouvrir aux indépendants la possibilité de rejoindre leur organisation. La hausse du nombre de travailleurs indépendants et la nécessité pour ces derniers de disposer d'une plate-forme pour représenter collectivement leurs intérêts constituent une opportunité de marché intéressante pour certaines.²⁷

Étude de cas: OEE pour travailleurs indépendants

La Confédération hellénique des professionnels, artisans et commerçants, la Fédération nationale des commerçants et des traiteurs, l'Association roumaine des entrepreneurs du bâtiment sont autant d'exemples d'OEE qui acceptent des membres indépendants.

En Espagne, une organisation spécifique, la Fédération espagnole des travailleurs indépendants (*Federación Española de Autonomos*, CEAT), a été créée en 2004 au sein de CEPYME, l'association faîtière des PME.

26 G. Jansen, Solo self-employment and membership of interest organizations in the Netherlands: Economic, social, and political determinants, 2017

27 Commission européenne, Don't Gig up. State of the Art Report, 2019

2.4 L'adhésion volontaire par opposition à l'adhésion obligatoire et ses variantes

Dans certains pays, l'adhésion à une OEE reconnue par le gouvernement est obligatoire. Cette pratique est courante au Moyen-Orient mais, si elle est moins répandue ailleurs, il existe d'autres exemples de ce type de dispositif obligatoire dans le monde. Dans ces pays, les OEE sont souvent connues sous le nom de «Chambre de commerce et d'industrie» (CCI). Dans un certain nombre de pays, qui appliquent un principe libéral de la liberté d'association, l'adhésion à la chambre de commerce est obligatoire. Le rôle de ces chambres varie et, dans certains cas, elles peuvent prétendre au statut d'organisation d'employeurs.

Si, à première vue, l'adhésion obligatoire peut paraître une approche attrayante, garantissant un flux de revenus pour l'OEE, elle peut également poser de sérieux problèmes.

L'adhésion obligatoire est souvent perçue par les entreprises comme un impôt supplémentaire; lorsque l'adhésion est obligatoire, l'OEE est considérée comme une entité paraétatique (ce qu'elle est effectivement dans certains cas) qui exerce par prolongement des fonctions ministérielles. Dans de telles situations, les OEE perdent souvent leur fonction et leur valeur essentielles, à savoir la capacité à exprimer dûment les intérêts des entreprises, à influencer et éventuellement critiquer les décideurs politiques dans l'intérêt du secteur privé.

Étude de cas: Paiement obligatoire de cotisations au Vanuatu

La VCCI²⁸ au Vanuatu tire 70% de ses revenus d'un type d'adhésion obligatoire en vertu duquel les entreprises doivent payer des droits de licence au Gouvernement pour pouvoir faire du commerce. Le Gouvernement verse 10% de ce montant à la VCCI à titre de cotisations. Par conséquent, la plupart de ce que la VCCI fait pour les membres l'est sans frais supplémentaires.

Dans les pays où l'adhésion est obligatoire, le gouvernement peut révoquer ce privilège à sa discrétion. Si cela se produit (et cela s'est produit récemment), soit l'OEE est capable de prouver sa valeur aux entreprises membres, soit elle risque tout simplement de faire faillite. Dans ces circonstances, l'OEE peut se voir contrainte d'entreprendre des processus de restructuration complexes.

Étude de cas: De l'affiliation obligatoire à l'affiliation volontaire en Slovénie

En mai 2006, le parlement slovène a adopté une nouvelle loi sur les chambres de commerce et d'industrie. Selon la nouvelle loi, l'adhésion à la Chambre de commerce et d'industrie de Slovénie, qui était obligatoire, est devenue facultative.

Il a fallu quelques années à la Chambre de commerce pour concevoir une proposition de valeur crédible et mettre en place une structure plus souple répondant aux besoins de ses membres.

La Chambre de commerce compte aujourd'hui 7 000 entreprises membres de toutes tailles et de toutes régions et regroupe 24 associations représentant tous les secteurs de l'économie slovène. Il s'agit d'une organisation non-gouvernementale indépendante et à but non lucratif qui représente les intérêts de ses membres. C'est aussi l'association professionnelle la plus influente de Slovaquie.²⁹

Outre cette considération très pratique, les mandats tripartites de l'Organisation internationale du Travail (OIT) ont défini deux exigences pour les organisations représentatives de travailleurs et d'employeurs: la convention n°87 (1948) sur la liberté d'association stipule que l'adhésion à l'une ou l'autre de ces organisations doit être volontaire et que chacune doit pouvoir agir de manière indépendante, sous réserve uniquement des statuts de l'organisation et du droit général du pays.³⁰

Adhésion volontaire mais soutenue ou encouragée par l'État

Dans d'autres pays, l'affiliation à une OEE n'est pas obligatoire, mais elle le devient dans les faits pour des raisons pratiques, parce que l'OEE s'est vu confier par l'État l'exclusivité de la prestation de certains services. C'est le cas des certificats d'origine ou des licences d'importation, par exemple, dont ont besoin les entreprises de certains secteurs. Dans de telles situations, les entreprises ne rejoignent pas l'OEE parce qu'elles sont convaincues de l'intérêt de faire partie d'une OEE (exprimer la voix collective des employeurs ou avoir accès à un portefeuille de services pertinents), elles adhèrent à l'OEE pour pouvoir obtenir un document indispensable à leur activité. Tout comme les systèmes entièrement obligatoires, cette approche présente des risques similaires pour l'OEE.

À tout moment, si le gouvernement décide de révoquer cet avantage en invitant des concurrents du marché à fournir des services identiques ou similaires, l'OEE sera obligée de réorganiser sa proposition de valeur afin d'assurer une nouvelle source de revenus et sa survie future. Certaines OEE reçoivent une partie des cotisations sociales perçues par le système de sécurité sociale. En ce cas, les OEE sont des organisations relativement riches qui bénéficient de fonds sans avoir besoin de collecter des cotisations auprès de leurs membres. Dans le même temps, ces organisations sont souvent perçues comme un «autre collecteur d'impôts» plutôt que comme une organisation représentant les intérêts des entreprises et apportant une valeur ajoutée à ses entreprises membres.

29 Pour de plus amples informations, voir <https://www.eurofound.europa.eu/>

30 Pour plus d'informations sur les discussions de la Commission d'application des normes (CAS) de l'OIT sur la liberté de créer et d'adhérer à des organisations de son choix et sur les exigences d'autonomie et d'indépendance des organisations d'employeurs, dans le cas du Kazakhstan; https://www.ilo.org/dyn/normlex/en/f?p=1000:13101:0::NO:13101:P13101_COMMENT_ID:4060436

Étude de cas: Conseil National du Patronat, Togo (CNP Togo)

Au Togo, la Confédération Nationale des Employeurs (CNP)³¹ a conclu un accord avec la Caisse Nationale de Sécurité Sociale en janvier 2012, prévoyant le recouvrement des cotisations des entreprises du secteur privé.

En vertu de cet accord, toutes les entreprises du secteur privé au Togo doivent verser au Conseil National du Patronat une contribution de 0,5% de la masse salariale déclarée à la Caisse Nationale de Sécurité Sociale (CNSS), qui a valeur de cotisation au CNP.

Ici, l'argument est qu'un paiement générique comme celui-ci est justifié par le fait que les actions menées par l'OEE, telles que le lobbying et la sensibilisation pour un meilleur environnement professionnel, profitent à toutes les entreprises du secteur privé.

Dans un autre ordre d'idées, dans un certain nombre de pays, les OEE tentent légitimement de trouver des moyens subtils de protéger certains monopoles dans leurs principaux domaines d'expertise. Au final, ces monopoles peuvent constituer une part importante de la proposition de valeur des OEE. Il peut être question, par exemple, du droit de conclure une convention collective ou de siéger dans un tribunal du travail, ou encore de la conciliation obligatoire par l'intermédiaire de l'OEE.

Plus récemment, ce quasi-monopole du droit de conclure des conventions collectives est devenu un élément négatif pour certaines entreprises, qui ne souhaitent pas être partie à des conventions collectives ou être liées par elles. Pour relever ce défi, plusieurs OEE ont créé une catégorie spéciale d'adhésion, ouverte à tout membre ne souhaitant pas être lié par la convention collective signée par l'OEE avec les organisations de travailleurs correspondantes.

Étude de cas: Organisations d'employeurs en Allemagne, statut OT

En Allemagne, la BDA³² est la principale confédération d'employeurs du secteur privé. La BDA n'est pas elle-même partie aux négociations collectives, mais ses membres individuels (chacun étant une OEE sectorielle distincte) le sont.

31 <https://www.cnp-togo.org/>

32 <https://arbeitgeber.de/>

Au début de l'année 2000, les OEE sectorielles en Allemagne ont connu un déclin de leur base de membres.³³ Ce déclin a été en partie attribué à la démission d'entreprises, qui ne souhaitaient pas être liées par la convention collective sectorielle à laquelle elles étaient rattachées en vertu de leur appartenance à l'OEE sectorielle.

Pour enrayer ce déclin, de nombreuses organisations sectorielles ont introduit de nouvelles formes d'association en créant un statut d'adhérent qui excluait l'engagement contraignant envers les conventions collectives (le statut dit *Ohne Tarifbindung, Statut OT*). Gesamtmetall, par exemple, a introduit le statut OT le 31 janvier 2005 et propose désormais deux types d'adhésion distincts: l'un avec engagement contraignant envers les conventions collectives et l'autre sans.

Parallèlement à cette évolution, les organisations d'employeurs en Allemagne ont fortement plaidé en faveur d'une décentralisation accrue du système de négociation collective, de façon à accorder plus de marge de manœuvre et d'indépendance aux entreprises individuelles.

La discipline d'une organisation basée sur le volontariat oblige une OEE à s'efforcer continuellement de fournir à ses membres effectifs et potentiels des services utiles, pertinents et de haute qualité afin de rester pertinente et de permettre à l'organisation de prospérer.

2.5 Mandants de membres (représentants) dans les OEE

Conformément aux règles de chaque OEE, les membres désignent une personne qui représentera l'entreprise pour toutes les questions liées aux membres. Une entreprise ne peut être représentée aux assemblées générales annuelles que par son mandant ou un représentant dûment autorisé.

Pour la plupart des membres, le mandant est le directeur exécutif ou une autre personne désignée par le directeur exécutif. Pour les OEE qui privilégient les relations de travail, le responsable des R.H. est souvent le mandant désigné.

Certaines OEE n'acceptent que les PDG ou les présidents de société comme mandants officiels; c'est le cas de l'ATE (Association des employeurs de Tanzanie) depuis 2020. Ce changement a été réalisé afin de rendre le conseil d'administration plus représentatif de la direction réelle des membres de l'entreprise. Les membres du conseil d'administration doivent être soit le PDG, soit le président mais, pour les comités et/ou les domaines fonctionnels, la société peut être représentée par une personne appropriée nommée par le PDG.

33 Le rapport EUROFOUND Allemagne «Developments in social partner organisations: employer organisations» peut être consulté ici: <https://www.eurofound.europa.eu/publications/report/2010/developments-in-social-partner-organisations-employer-organisations>. Low-Wage Work in Germany, G. Bosch et C. Weinkopf, 2008, Russell Sage Foundation.

2.6 Mesure de la représentativité de l'OEE

Comme nous l'avons vu au chapitre 1, plus une OEE compte de membres, plus sa voix est puissante et forte et, par conséquent, plus son influence potentielle sur les membres est grande. Une large pénétration industrielle et un nombre important de membres permettent à l'OEE d'agir avec efficacité et autorité pour promouvoir les intérêts des employeurs.

Par conséquent, l'OEE se doit de collecter régulièrement des données et des informations sur ses membres afin de mesurer et de renforcer la légitimité et la force de sa représentativité.

Nous allons maintenant explorer les indicateurs clés et les approches de la mesure de la représentativité des OEE dans le but de communiquer publiquement la force des organisations, c'est-à-dire au gouvernement et à d'autres parties prenantes externes, et dans le cadre de la stratégie de marque.

Les statistiques jugées les plus pertinentes sont le nombre d'entreprises membres et le PIB qu'elles représentent, ainsi que les données d'emploi formel qui leur sont propres.

(i) Mesure de la représentativité par l'emploi

Que faut-il regarder?

Les effectifs des entreprises directement affiliées à notre organisation (affiliation directe) et des entreprises affiliées à des associations professionnelles qui sont membres de notre organisation (affiliation indirecte).

De nombreuses OEE calculent les cotisations en fonction de leurs effectifs. Les données proviennent soit des entreprises elles-mêmes (autodéclaration), soit des registres de sécurité sociale lorsqu'ils sont accessibles au public. Ce calcul peut demander un certain effort à l'OEE, mais c'est du temps bien employé car les résultats donnent une indication sur le niveau de représentativité de l'organisation et montrent la voie à suivre pour augmenter la représentativité.

Il existe (au moins) deux façons de mesurer la représentativité par l'emploi:

a. En chiffres absolus

Nombre de personnes employées par des entreprises directement affiliées à notre OEE et par des entreprises affiliées à des associations membres de notre organisation.

Exemple

Notre OEE représente des entreprises fournissant un emploi à 3 millions d'employés à la fin de 2020.

b. En pourcentage de l'emploi formel total du secteur privé

Nombre de personnes employées par des entreprises directement affiliées à notre OEE et par des entreprises affiliées à des associations membres de notre organisation / Emploi total du secteur privé (formel).

Cet indicateur est légèrement plus complexe que le précédent. L'institut national de statistiques (ou l'organisme de sécurité sociale) devrait être en mesure de fournir des données fiables sur le niveau d'emploi formel du secteur privé dans le pays.

Exemple

Notre organisation représente des entreprises qui emploient 25% de l'emploi formel du secteur privé.

La formule ci-dessus est applicable aux organisations intersectorielles nationales. Des formules analogues peuvent être utilisées pour les organisations sectorielles et les organisations territoriales. Au lieu d'utiliser dans le dénominateur «Emploi formel total du secteur privé», il convient d'utiliser «Nombre d'emplois totaux du secteur privé dans la province (ou le secteur) X».

Exemple

Scénario de base: Notre OEE représente des entreprises qui emploient les 40% de l'emploi formel du secteur privé dans le secteur automobile (ou dans la province du Sindh).

(ii) Mesure de la représentativité par part de l'économie

Que faut-il regarder?

La valeur ajoutée générée par des entreprises directement affiliées à notre OEE (affiliation directe) et par des entreprises affiliées à des associations professionnelles qui sont membres de notre organisation (affiliation indirecte).

Le problème ici est que ces données sont rarement disponibles, ou fiables, dans de nombreux pays et/ou que les entreprises refusent de partager publiquement leurs informations privées. Les grandes entreprises rechignent moins à fournir ces données, car elles ont généralement des obligations de déclaration plus formelles que les PME, par exemple.

Il peut être utile de pratiquer des estimations pour se faire une idée de la taille de l'économie représentée par l'OEE.

Il existe différentes façons de mesurer la représentativité en fonction de la part de l'économie:

a. En chiffres absolus

Valeur ajoutée générée par des entreprises directement affiliées à notre OEE et par des entreprises affiliées à des associations membres de notre organisation.

Exemple

Notre OEE représente des entreprises générant 35 milliards de valeur ajoutée par an.

b. En pourcentage du PIB

Valeur ajoutée générée par des entreprises directement affiliées à notre OEE et par des entreprises affiliées à des associations membres de notre organisation PIB total du pays.

Exemple

Our EBMO represents companies generating 30% of the GDP.

Note sur la valeur ajoutée des entreprises et le PIB

Le produit intérieur brut (PIB) est la valeur monétaire ou marchande totale de tous les produits finis et services produits au sein des frontières d'un pays pendant une période donnée. En tant que mesure générale de la production intérieure globale, il fait fonction de tableau de bord complet de la santé économique du pays.

La valeur ajoutée reflète la valeur générée par la production de biens et de services et correspond à la valeur de la production moins la valeur de la consommation intermédiaire.

La valeur ajoutée représente également le revenu disponible pour les contributions du travail et du capital au processus de production.

La valeur ajoutée par activité (voire par entreprise) montre la valeur ajoutée créée par les différents secteurs d'activité, tels que l'agriculture, l'industrie, les services publics et d'autres activités de services – ou même les entreprises individuelles.

La valeur ajoutée totale à tous les stades de la production est ce qui est ensuite comptabilisé dans le produit intérieur brut, en supposant que tous ces stades de production sont intervenus au sein des frontières de l'économie plutôt que dans d'autres économies.

La formule ci-dessus est applicable aux organisations intersectorielles nationales. Des formules analogues peuvent être utilisées pour les organisations sectorielles et les organisations territoriales. Plutôt que la mention de «PIB national», il serait préférable de parler de «valeur ajoutée sectorielle totale» ou de «PIB de la province X».

Certaines OEE pourraient également vouloir élargir les moyens de mesurer et de refléter leur représentativité en calculant la **part de membres directs et indirects dans les exportations totales du pays** ou la **part de la contribution fiscale des membres par rapport au total des impôts sur les sociétés** perçus par le gouvernement.

(iii) Mesure de la représentativité par le nombre d'entreprises membres

Que faut-il regarder?

Nombre d'entreprises directement affiliées à notre OEE (affiliation directe) et d'entreprises affiliées à des associations professionnelles qui sont membres de notre organisation (affiliation indirecte).

C'est une façon «imparfaite» de mesurer la représentativité, car elle implique qu'il n'y ait pas de différence, en termes d'adhésion, entre les PME et les grandes entreprises. Elle peut cependant donner des indications utiles. Comme ces données sont les plus faciles à collecter, cette méthode est, de fait, la mesure la plus utilisée par les OEE.

Une fois encore, il existe différentes manières de mesurer:

a. En chiffres absolus

Nombre total de membres directs et indirects.

Exemple

Notre OEE représente 200 entreprises à la fin 2020.

b. En pourcentage des entreprises immatriculées

Membres (directs + indirects) au cours de l'année t/nombre total d'entreprises immatriculées dans le secteur privé formel au cours de l'année t.

Du point de vue de l'image de marque de l'OEE, ce n'est peut-être pas le moyen le plus avantageux de mesurer sa représentativité car, dans la plupart des pays, les entreprises les plus nombreuses sont des micro-entreprises et celles-ci ne constituent pas nécessairement le principal marché cible visé par l'OEE.

Exemple

Notre OEE représente 8% entreprises immatriculées à la fin 2020.

La formule ci-dessus est applicable aux organisations intersectorielles nationales. Des formules analogues peuvent être utilisées pour les organisations sectorielles et les organisations territoriales. Ainsi, au lieu d'utiliser le «nombre total d'entreprises immatriculées», il convient d'utiliser le «nombre d'entreprises opérant dans le secteur X» ou le «nombre d'entreprises opérant dans la province Y».

La Confédération des employeurs de la République mexicaine (COPARMEX)³⁴ donne un exemple très clair de la manière d'utiliser les données pour bien comprendre la représentativité d'une organisation et créer une «identité organisationnelle». Les données sont présentées sur son site web, sur les médias sociaux et lors de tout événement public.

Exemple

*COPARMEX est une organisation d'entreprises à adhésion volontaire, qui vise une représentation sur le lieu de travail et dans la société. Ses **36.000 entreprises membres à travers le pays** représentent **30% du PIB et de 4,8 millions d'emplois formels.***

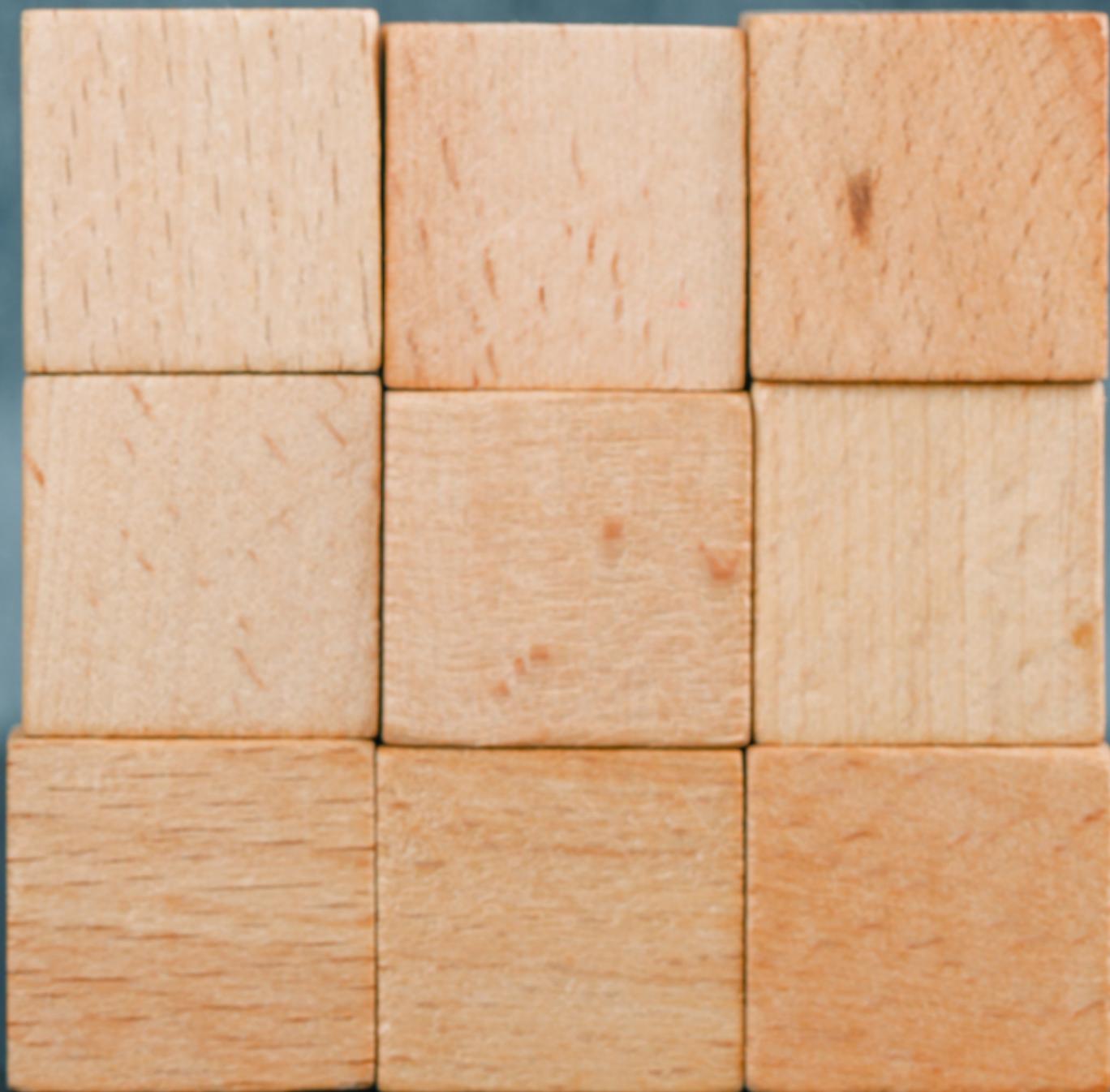
2.7 Conclusion

Nous avons commencé ce chapitre en précisant que l'adhésion à une OEE couvre un large éventail de relations entre des entreprises individuelles ou des groupes d'entreprises et leur association représentative. Tout au long des différentes sections, les différentes formes que peut revêtir l'adhésion à une OEE ont été expliquées, ainsi que leur contexte et les termes généraux y afférents. La structure dépend du type d'OEE, de sa localisation et du cadre législatif national dans lequel elle opère. Dans le cadre de la relation d'adhésion proprement dite, l'OEE peut classer ses membres en diverses catégories afin de distinguer ceux qui sont à jour de leurs cotisations et ceux qui ne le sont pas ou plus.

Les pratiques diffèrent également en ce qui concerne le type d'entreprise admis par les OEE, ce qui est généralement défini dans les statuts de l'OEE ou dans son règlement d'association. Nous avons également appris que, si l'adhésion à une OEE est principalement le fruit d'un arrangement volontaire, il existe des cas où la réglementation nationale la rend obligatoire ou quasi-obligatoire, au motif qu'elle est essentielle au fonctionnement d'une entreprise.

CHAPITRE 3

La valeur de l'adhésion



La valeur de l'adhésion

Introduction

Dans ce chapitre, nous passons en revue les raisons pour lesquelles les entreprises prennent la décision d'adhérer à une OEE, puis nous examinons dans quelle mesure ces raisons sont comprises par l'OEE. Si les raisons sont connues et comprises, l'OEE peut en tirer un grand avantage, car elle est ainsi à même d'identifier les activités les plus importantes et de les classer par ordre de priorité afin de refléter les besoins de ses membres.

Le terme «proposition de valeur» est le terme employé pour décrire les avantages de l'adhésion. La seconde partie de ce chapitre explique comment une OEE peut utiliser les techniques marketing des bonnes pratiques pour:

- **Élaborer ou revoir sa proposition de valeur;**

- **L'aligner sur les besoins des membres afin de maximiser le succès potentiel du recrutement et de la rétention des membres;**

- **Positionner l'OEE et lui donner une certaine image de marque pour maximiser sa force et son attractivité;**

- **Utiliser la segmentation du marché pour séduire une large base de membres.**

3.1 Les principaux motifs d'adhésion

Pourquoi les membres adhèrent-ils à une OEE? La plupart des OEE ont une base de membres diversifiée, qui adhèrent pour différentes raisons. Si l'OEE comprend les raisons pour lesquelles les entreprises décident de devenir membres, cela peut l'aider à définir sa proposition de valeur.

Lorsque les entreprises sont invitées à préciser les raisons pour lesquelles elles choisissent d'adhérer à une OEE, elles donnent des réponses différentes.

Les raisons les plus courantes peuvent toutefois être classées en quatre grandes catégories:³⁵

(i) Intérêt pour la représentation et l'influence

L'adhésion à une OEE peut constituer un moyen d'influencer la législation, la politique et la réglementation. Elle peut conférer un accès direct ou indirect aux décideurs politiques. Même pour les grandes entreprises, qui disposent de moyens financiers pour des activités ciblées de lobbying et de sensibilisation, il est souvent plus efficace d'agir au sein de leur OEE afin de contribuer à influencer et à bâtir une voix collective puissante, plutôt que d'évoluer seules de leur côté. Certaines entreprises adhèrent également à une OEE parce qu'elles soutiennent les valeurs défendues par l'organisation (par exemple, le libre marché, la démocratie, la liberté, l'État de droit, l'ouverture, la concurrence, la transparence et la responsabilité) et que, en adhérant, elles pensent pouvoir contribuer à façonner l'économie et, plus largement, à construire une société adhérant à ces valeurs.

(ii) Dialogue social

Certaines entreprises, en particulier les entreprises spécialisées dans les relations industrielles, rejoignent une OEE pour accéder directement ou indirectement aux institutions de dialogue social, pour obtenir une assistance dans la gestion des négociations collectives ou pour être représentées professionnellement par l'OEE lorsque des conventions collectives sectorielles sont négociées ou lorsqu'elles ont un conflit d'intérêts ou de droits avec des travailleurs ou des organisations de travailleurs.

35 Une catégorisation distincte, mais présentant quelques similarités, figure dans «Employers' Associations in Asia Employer Collective Action» de John Beson, Ying Zhu, Howard Gospel 2017, «La contribución de las asociaciones empresariales al desarrollo de las políticas productivas», CEPAL 2020.

(iii) Accès aux services

Pour certains membres, la raison la plus importante de leur adhésion à une OEE est la prestation de services. Les OEE peuvent offrir une série de services (ou parfois un seul service de base) afin de résoudre un problème ou de faciliter un processus pour le membre. Il y a même des entreprises qui adhèrent à une OEE afin de jouir d'une certaine tranquillité d'esprit, pour le cas où elles auraient un jour besoin de ce service. En ce cas, leur adhésion leur donne l'assurance que, en cas de besoin, elles auront accès à des professionnels possédant les compétences et l'expérience nécessaires pour prodiguer les conseils et le soutien requis.

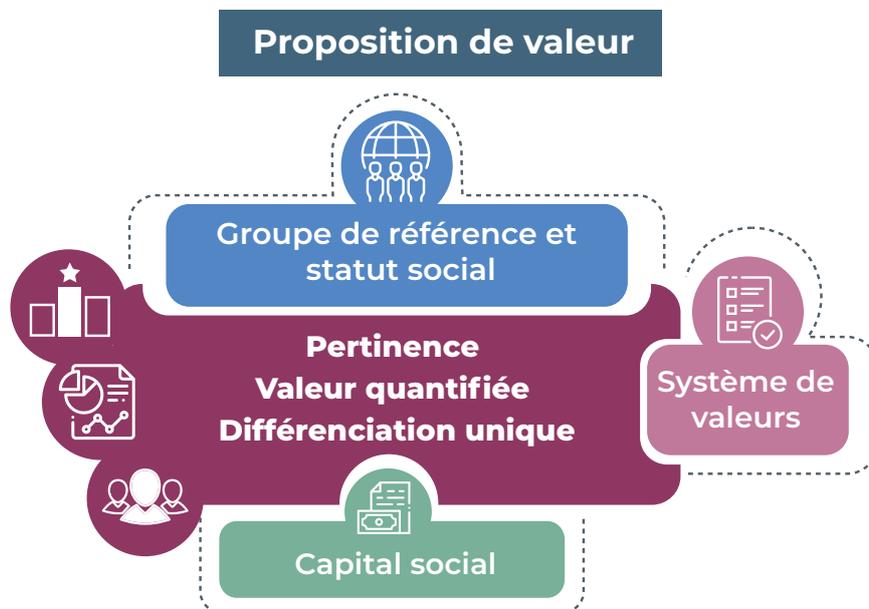
(iv) Réseautage, prestige et tradition

Certaines entreprises adhèrent à une OEE afin de jouir d'opportunités de réseautage. Les OEE sont des plateformes permettant de rencontrer de nouveaux partenaires commerciaux et de multiplier potentiellement les opportunités d'affaires. Pour certaines entreprises, l'adhésion à une OEE est une question de statut (à l'instar de l'adhésion à un club exclusif). «Je suis membre de l'OEE parce que le statut de mon entreprise dans la société m'y autorise». Un PDG ambitieux, par exemple, pourrait avoir intérêt à participer personnellement en devenant membre du conseil d'administration ou en entrant dans le groupe de direction supérieure. La question, en l'occurrence, n'est pas seulement de gagner de l'influence, mais aussi de rehausser son profil personnel ou son prestige. Enfin, les entreprises peuvent renouveler leur adhésion à une OEE pour des raisons de tradition (familiale).

3.2 Quelle est la proposition de valeur des OEE?

Dans tout exercice de planification stratégique, les OEE révisent toujours la mission et la vision de leur organisation. Une déclaration de mission définit l'activité de l'organisation, ses objectifs et l'approche qu'elle entend appliquer pour atteindre ces objectifs. Une déclaration de vision décrit la position que souhaite occuper l'organisation dans un futur plus ou moins proche. Plus récemment, des spécialistes du marketing ont introduit le concept de proposition de valeur, qui est différent de la déclaration de mission ou de vision. Il résume les raisons pour lesquelles un membre potentiel devrait adhérer à une OEE – et se présente comme un recueil des raisons les plus convaincantes pour lesquelles des entreprises et des associations devraient remarquer l'organisation et prendre les mesures demandées, c'est-à-dire devenir membre. Il s'agit d'une série de déclarations explicites qui expliquent pourquoi et comment l'adhésion à une OEE résout les problèmes

des membres ou améliore leur situation (pertinence), offre des avantages spécifiques (valeur quantifiée) et indique au membre potentiel pourquoi il n'obtiendrait pas auprès d'autres prestataires de services ou groupes de représentants d'entreprises le même résultat que celui offert par l'OEE (différenciation unique).³⁶



Une bonne proposition de valeur pour une OEE doit véhiculer les messages suivants: en tant qu'entrepreneurs, vous n'êtes pas seuls; vous faites partie d'une organisation de personnes qui partagent les mêmes idées et sont confrontées à des défis similaires; vous avez la possibilité non seulement d'être en contact avec les membres du personnel de l'OEE, qui possèdent une expertise du fait qu'ils ont les mêmes problèmes à gérer dans des entreprises et des secteurs différents, mais aussi d'interagir avec d'autres propriétaires et gestionnaires d'entreprises et de vous engager sur des questions de politique économique ou sociale plus larges en ayant accès aux décideurs et aux faiseurs d'opinion par le truchement de l'OEE.

L'élaboration d'une proposition de valeur est une nécessité pour toute OEE désireuse de se doter d'une stratégie d'adhésion globale. C'est plus d'un outil de marketing qu'un document de gouvernance, que l'on retrouve dans l'acte constitutif, le règlement intérieur ou les statuts de l'organisation. La proposition de valeur doit être clairement énoncée sur la première page du site web de l'OEE afin que les visiteurs sachent exactement ce qu'ils obtiendront s'ils deviennent membres.

36 Non-profit Marketing: Marketing Management for Charitable and Nongovernmental, Walter Wymer, Walter W.Wymer, Patricia Knowles, Roger Gomes, 2006, SAGE

Elle doit également figurer en bonne place dans les supports promotionnels employés pour recruter et fidéliser les membres, de manière à leur rappeler la valeur offerte par l'organisation en cas de besoin.

(i) La structure d'une proposition de valeur

La proposition de valeur constitue un outil indispensable pour recruter et fidéliser des membres. Elle doit être énoncée assez clairement pour qu'un membre potentiel puisse la lire et comprendre la valeur dérivée de l'adhésion sans avoir besoin d'explications supplémentaires. La formulation des propositions de valeur est une tâche complexe qui requiert des compétences spécifiques. Les professionnels de la communication ont les compétences nécessaires pour formuler des propositions de valeur de haute qualité. Pour les organisations qui ne disposent pas en interne de compétences spécialisées en communication, il convient d'envisager de faire appel à un service externe.

Une proposition de valeur est quelque chose que les membres sont censés comprendre. Elle est destinée à être lue par les gens. La meilleure proposition de valeur est claire: qu'est-ce que c'est? Pour qui? Pour quoi faire? Si vous pouvez répondre à ces questions, vous êtes sur la bonne voie. La proposition de valeur doit être lue et comprise en 5 à 10 secondes environ.³⁷

Les spécialistes du marketing suggèrent qu'il existe quatre types d'avantages importants pour le consommateur et, par extension, seulement quatre catégories de propositions de valeur qui fonctionnent. Il est donc recommandé de concentrer la proposition de valeur de l'OEE sur au moins un de ces avantages:

(a) meilleure qualité,

(b) meilleur rapport qualité/prix,

(c) luxe et ambition,

(d) obligation sociale.³⁸

Une bonne proposition de valeur véhicule son message en recourant au langage du client. Pour l'OEE, cela revient à employer un langage familier avec le membre. Les propositions «jargonneuses» ne sont d'aucune utilité. De même, l'utilisation d'un slogan ou d'une phrase d'accroche est à éviter.

La façon dont les membres du personnel de l'OEE parlent des services qu'ils offrent peut souvent être très différente de la façon dont les membres décrivent leur expérience de ces services. C'est pourquoi il est utile de discuter avec les membres afin de mieux comprendre leur perception des services de l'OEE.

37 The Presentation of Your Value Proposition Matters, Ben Labay, CXL Institute, 2016

38 Value Propositions That Work, Anthony K. Tjan, Harvard Business Review, 2009

Exemples de ce qu'une proposition de valeur n'est pas censée être

Jargon excessif

«Organisation axée sur l'efficacité qui facilite les collaborations et augmente votre productivité grâce au cycle des revenus».

Slogan

«OEE XYZ. Puissance, dynamisme, influence».

La proposition de valeur consiste généralement en un bloc de texte (un titre, un sous-titre et un paragraphe de texte), éventuellement accompagné d'un élément visuel (photo ou graphique).

Il n'y a pas de formule magique unique, mais une possibilité pourrait consister en ce qui suit:

- **Titre.** En une courte phrase, quel est l'avantage final que vous proposez? Possibilité de mentionner les services et/ou les membres. Ce titre sert à capter l'attention;
- **Sous-titre ou paragraphe de 2 à 3 phrases.** Une explication spécifique de ce que l'OEE fait/offre, pour qui et en quoi c'est utile, pourquoi choisir votre OEE;
- **3 alinéas** présentant les principaux avantages ou caractéristiques;
- **Visuel.** Les images et les vidéos communiquent beaucoup plus rapidement que les mots.

(ii) Bonnes propositions de valeur dans les OEE

Il n'est guère aisé de trouver des exemples parfaits de proposition de valeur dans les OEE. C'est probablement parce qu'il est difficile d'en créer une bonne. Nous avons trouvé quelques bons exemples présentant tous les ingrédients d'une bonne proposition de valeur chez les Norfolk Chambers of Commerce et les Canterbury Employers' Chambers of Commerce au Royaume-Uni.

Ces propositions de valeur sont présentées aux annexes 3.1 et 3.2.

(iii) Est-il temps de rafraîchir votre proposition de valeur EBM0?

Votre organisation a-t-elle une proposition de valeur?

Si ce n'est pas le cas, n'est-il pas temps d'en créer une?

Si vous en avez une, êtes-vous sûrs de son efficacité ou a-t-elle besoin d'être révisée?

Les besoins des membres et les points forts de votre organisation peuvent évoluer au fil du temps. Voici comment déterminer si votre proposition de valeur a besoin d'être rafraîchie, et quelques conseils à suivre si c'est le cas.

a. Testez la force de votre proposition de valeur actuelle

Réviser votre message de valeur en interne:

Au cours de l'examen de votre planification stratégique, demandez formellement aux membres du conseil d'administration quels sont, selon eux, les points forts de l'OEE. À l'appui de ce feed-back, vos points forts sont-ils ceux que vous mettez en avant dans votre proposition de valeur?

Si le feed-back est (en grande partie) aligné sur les termes de votre proposition de valeur, celle-ci est-elle toujours pertinente?

Si le feed-back du conseil d'administration indique un point de vue différent de ce qui est promis dans la proposition de valeur, il faut alors réviser la proposition de valeur afin d'ajuster le message de valeur ou prendre des mesures pour s'assurer que l'organisation tient ses promesses.

Testez votre message en externe en conduisant une enquête auprès des membres (via un sondage ou des groupes de discussion):

- **Les tendances ont-elles changé?**
- **Les préoccupations ou les besoins les plus importants de vos membres ont-ils changé?**
- **Dans quelle mesure les membres sont-ils satisfaits des services que vous dites bien faire – et sur lesquels repose votre proposition de valeur?**

Exemple: la technologie était un élément clé de la proposition de valeur d'une OEE

La technologie était un élément clé de la proposition de valeur d'une OEE. L'enquête annuelle que cette OEE a menée auprès de ses membres a révélé une forte demande de technologie mais une faible utilisation et les membres ont attribué une mauvaise note à la chambre en ce qui concerne ses prestations dans ce domaine.

En retour, l'OEE a reformulé sa proposition de valeur pour se concentrer sur un thème différent dans son message, en mettant en exergue les informations et les outils dont les membres ont besoin, les services qui sont pertinents et les domaines d'excellence de la chambre.

Si la technologie demeure un champ que la chambre continue de vouloir développer, elle ne s'en sert pas comme d'un argument de vente à mesure qu'elle gagne en compétence et en concentration.

b. Décidez de ce que vous devez changer

Actualisez le message:

Dans sa proposition de valeur, une OEE intersectorielle nationale avait besoin de mieux différencier ses prestations de celles des chambres locales. Jusque là confinée à la transmission de savoirs (un point commun à toutes les OEE), elle a décidé de véhiculer une perspective plus large sur les entreprises et le secteur, dont les membres ne peuvent bénéficier nulle part ailleurs.

Exemple: Avant-après d'une proposition de valeur de l'État



Actualisez vos graphiques:

N'hésitez pas à refaire vos visuels si vous modifiez sensiblement votre message, ou rafraîchissez vos graphiques pour attirer l'attention sur la nouvelle proposition.

c. Demandez de l'aide extérieure si vous pensez en avoir besoin

Si vous avez besoin d'une aide extérieure, contactez un professionnel du secteur. Il pourra vous aider à réfléchir et à réviser votre message de valeur, à rédiger un nouveau message ou à mettre à jour vos graphiques.³⁹

3.3 Stratégies pour aider à définir la proposition de valeur

Lorsqu'elle décide de définir une stratégie d'adhésion, l'OEE doit tenir compte d'un large éventail de facteurs avant de pouvoir arrêter la meilleure combinaison de priorités et d'activités pour attirer, fidéliser et satisfaire ses membres.

La première étape consiste à identifier le public cible. Par exemple, les PDG ont des besoins, des priorités et des critères de décision distincts de ceux des DRH en ce qui concerne l'adhésion à l'OEE. Le message de l'OEE doit donc être adapté en conséquence.

Verticalement, la documentation regroupe les stratégies de marketing sous les 4 P: **(i) produit; (ii) prix; (iii) position et (iv) promotion**. Cette approche des 4 P nous permet de résumer les stratégies possibles comme suit:

(i) Produit

Le produit inclut la qualité, la conception, le contenu, les caractéristiques, la marque et l'emballage. Pour une OEE, le produit est généralement subdivisé en trois parties:

- **Influence politique par la sensibilisation, le lobbying et le dialogue social;**
- **Services dans différents domaines;**
- **Réseautage.**

Une OEE dispose d'un large éventail d'options pour décider de la meilleure combinaison de produits à intégrer dans son offre d'adhésion.

Les différenciateurs de produits les plus couramment utilisés par les OEE sont les suivants:

Couverture du produit: une OEE peut décider de se cantonner principalement aux questions de RH (Ressources Humaines) et de RS (Relations sociales, droit du travail, etc.) dans le cadre de sa stratégie d'adhésion, tandis qu'une autre peut décider d'étendre son offre de produits à des domaines tels que le commerce, l'entrepreneuriat, la finance, la fiscalité, l'environnement ou tout autre domaine d'intérêt pour les membres potentiels.

Les méthodes d'appui peuvent différer: certaines OEE se concentrent essentiellement sur la fourniture d'informations, par le biais de publications et de conseils généraux; d'autres vont plus loin en prodiguant aussi des conseils individuels personnalisés; d'autres encore n'hésitent pas à proposer des services en matière de litiges ou de formation.

L'orientation des activités peut également différer: certaines OEE optent pour l'influence politique comme produit principal – l'accès au pouvoir et à l'influence, pour un meilleur environnement professionnel – tandis que d'autres privilégient le dialogue social comme argument de vente pour promouvoir un bon partenariat avec les syndicats et acquérir une influence conjointe sur les pouvoirs publics. Certaines OEE adoptent une approche différente et focalisent leur stratégie de produit sur des services individuels destinés aux entreprises membres, tels que la formation, le conseil et la représentation, en décidant que la satisfaction des besoins individuels des membres constitue la stratégie permettant de satisfaire le plus de membres. Enfin, d'autres OEE peuvent avoir principalement à cœur d'instaurer une atmosphère de type club, en faisant du réseautage le principal objectif de leurs activités.

La nature approfondie des activités constitue un autre facteur de différenciation, qui peut conduire les OEE à se distinguer dans leur stratégie de produit. Certaines sont des généralistes tandis que d'autres ont des compétences spécialisées très développées et approfondies. Ces compétences vont généralement des domaines traditionnels, tels que le droit du travail, à des domaines encore plus spécialisés comme la RSE (Responsabilité sociale des entreprises), les ODD (Objectifs de développement durable) ou l'environnement.

Les marchés envisagés constituent également un facteur de différenciation qui peut être utilisé: certaines OEE préfèrent se concentrer sur un marché limité, comme un secteur, une région ou un groupe d'âge ou de sexe spécifique, tandis que d'autres OEE visent à fournir des services à toutes les entreprises du pays.

De même **l'emballage** peut différer. De nombreuses OEE proposent un produit standard (des informations, par exemple), mais se spécialisent dans le format de diffusion. D'autres adoptent une approche personnalisée dans la livraison de leurs produits et s'adaptent à la situation ou au besoin spécifique du client.

L'image de marque peut elle aussi être un facteur de différenciation. Certaines OEE ne s'identifient pas par leur image, préférant un type d'identification plus neutre, tandis que d'autres cherchent à affirmer leur image de marque de plusieurs façons: certaines se présentent comme les défenseurs acharnés des intérêts des employeurs; d'autres sont un club plus exclusif d'entrepreneurs haut de gamme; d'autres encore sont un mouvement de masse très démocratique d'entreprises, allant des PME aux entreprises nationales et internationales, ou des chefs d'entreprise qui travaillent dur; et certaines encore disent être un groupe de chefs d'entreprise engagés et concernés; etc.

En résumé, la stratégie de produit donne à l'OEE de nombreuses options pour cerner sa proposition de vente unique. Il n'y a pas d'approche ou de combinaison unique: ce qui fonctionne pour

une OEE peut ne pas fonctionner dans un environnement différent. Bien entendu, un message sur des produits qui fonctionnent est toujours utile dans le cadre d'une stratégie de produit, qui s'inscrit elle-même dans une stratégie d'adhésion globale et holistique.

Les exemples suivants montrent l'incidence qu'ont les choix faits et les priorités fixées par l'OEE sur l'offre d'adhésion:

- Dans de nombreux pays d'Europe occidentale, la stratégie d'adhésion des organisations intersectorielles nationales vise essentiellement l'influence politique. Autrement dit, en adhérant à l'OEE, l'entreprise peut être au cœur des activités pour influencer la législation émergente. Dans ces pays, l'une des principales motivations de la politique de recrutement et de fidélisation des OEE consiste à offrir aux entreprises qui adhèrent des moyens d'influence. L'hypothèse sous-jacente, ici, est que le rôle de porte-parole des entreprises constitue l'unique fonction de l'OEE, tous les autres services pouvant être fournis par d'autres organisations telles que des cabinets d'avocats, des prestataires de services, des bureaux de communication, etc.
- De même, de nombreuses OEE se spécialisent dans le dialogue social au niveau du secteur ou de la branche: l'expertise et l'influence dans le dialogue social pour conclure des conventions collectives et/ou prévenir et résoudre les conflits sociaux constituent le principal produit de la proposition de valeur de nombreuses OEE. En ce cas, l'hypothèse sous-jacente est que l'OEE remplit une fonction unique en tant que syndicat d'employeurs.
- Pour d'autres OEE, la principale stratégie d'adhésion consiste à privilégier la prestation de services. Le postulat est que les membres font un choix rationnel («qu'est-ce que j'y gagne?») lorsqu'ils décident de payer leur cotisation et que la moindre optimisation du service individualisé offert contribuera à attirer et à fidéliser les membres. Concernant ces services, certaines apportent un soutien sur les questions fiscales (par exemple l'Association des employeurs de Tanzanie ATE), tandis que d'autres fournissent une assistance sur les projets de ressources humaines (Ouganda FUE).
- Certaines OEE décident d'améliorer la qualité plutôt que d'élargir les services offerts. La Fédération des employeurs de Ceylan (EFC) en est un bon exemple, car elle est réputée constituer une excellente source de services juridiques pour ses membres. L'organisation française des employeurs, le MEDEF, préfère pour sa part associer la notion de qualité à des stratégies de segmentation ciblées, par exemple en organisant chaque été l'Université d'été, un événement majeur pour les chefs d'entreprise.

- Pour certaines OEE (par exemple au Botswana ou en Jamaïque), il est important de créer une expérience similaire à celle d'un club de membres par le biais de rencontres sociales, par exemple lors de l'AGA (Assemblée générale annuelle) ou d'événements de golf.
- Certaines OEE cherchent à innover par la technologie, tandis que d'autres étoffent leurs activités pour y inclure l'engagement communautaire, la durabilité et l'engagement social.

En conclusion, l'élaboration de l'offre d'adhésion en tant que produit peut constituer un volet important de la stratégie d'adhésion d'une OEE, avec de nombreuses options en termes d'activités, de priorités ou de modes de fonctionnement à envisager.

(ii) Prix

La politique tarifaire est une deuxième composante majeure de la stratégie d'adhésion des OEE. L'approche différera selon l'objectif, qui peut être de maximiser les recettes (revenus) ou la représentativité (nombre de membres).

Le prix est une composante importante de la proposition de valeur des OEE, car l'élément «valeur» est essentiel. Le prix peut être un facteur significatif dans la décision d'adhésion des membres. Une stratégie d'adhésion gratuite a peu de chances de se révéler durable, car les subventions et le soutien de l'État risquent de mettre en péril des principes mêmes de l'OEE, comme son indépendance.

Les exemples suivants de stratégies de tarification illustrent certaines de ces considérations:

- Certaines organisations, comme les OEE asiatiques, adoptent une stratégie de bas tarif d'adhésion, de l'ordre de 100 USD/an. L'adoption de cette stratégie d'adhésion conduit à poser une seule question: comment offrir des services de qualité dans ces conditions? La réponse peut consister à facturer des services au prix fort ou à se procurer d'autres sources de revenus, comme des subventions publiques ou de grands projets.
- Certaines organisations appliquent une politique de bas prix en conférant aux entreprises (en particulier les plus petites) l'accès à des avantages spéciaux pour les membres. Les organisations d'employeurs dans des pays comme la Nouvelle-Zélande et l'Australie et les associations sectorielles aux Pays-Bas prospèrent en offrant à leurs membres d'importantes réductions sur des achats tels que les assurances, l'essence, les voyages, etc., des réductions qui leur permettent de regagner leurs cotisations.

- Certaines organisations ont une politique de prix segmentée, qui offre des prix attractifs à des groupes spécifiques comme les start-up, les jeunes entrepreneurs, les femmes entrepreneures ou les micro-entreprises.

La crise du Covid-19, qui a mis à mal de nombreuses entreprises, est toutefois venue bouleverser ces politiques tarifaires. D'où la question: ces entreprises doivent-elles bénéficier d'un rabais ou d'une exonération temporaire et les politiques de rétention doivent-elles récompenser la fidélité des membres qui sont maintenant en difficulté?

- La réduction des paiements pluriannuels est parfois utilisée par certaines OEE comme stratégie de rétention.
- L'introduction d'un système de frais d'adhésion différenciés et l'abandon des tarifs fixes, ou simplement l'augmentation substantielle du tarif d'adhésion, peuvent également constituer une stratégie visant à refléter une proposition de valeur d'adhésion plus exclusive.

Il existe des stratégies d'adhésion fondées sur les prix. Elles peuvent être déployées à part entière ou être conjuguées à d'autres facteurs afin de contribuer à une stratégie d'adhésion valable.

(iii) Position

La position géographique est un troisième élément majeur qui peut permettre d'ajuster la stratégie d'adhésion.

La position doit être prise au sens large comme une stratégie d'accessibilité. Elle couvre les points de vente physiques utilisés pour atteindre les membres (la difficulté d'accès à l'OEE est souvent considérée comme une caractéristique peu attrayante pour les membres potentiels) et les canaux. L'hypothèse sous-jacente est qu'une bonne politique de «localisation - positionnement» facilite l'accessibilité et donc l'attractivité, ce qui stimule la demande.

Certaines organisations appliquent une structure de régionalisation à leur représentation. C'est particulièrement le cas dans les grands pays, mais également dans de plus petits pays comme les Pays-Bas. L'efficacité de cette politique sur les taux d'adhésion n'a pas encore été étudiée. La question demeure donc: la proximité augmente-t-elle le nombre de membres? Il est bien connu que le nombre d'adhérents, en particulier dans les pays en développement, est plus élevé dans les capitales et dans les zones industrielles que dans le reste du pays. Mais la raison est-elle la proximité des organisations d'employeurs ou les entreprises sont-elles juste majoritairement ba-

sées dans les capitales ou les zones industrielles? Du point de vue de l'efficacité et des coûts, les questions de la régionalisation et de la décentralisation devraient être étudiées plus avant afin de déterminer si elles constituent des facteurs susceptibles d'accroître le nombre de membres.

Certaines OEE disposent d'une zone d'accès réservée aux membres sur leur site web, avec des boîtes de discussion, des portails web et d'autres formes de services numériques. Ces dispositifs permettent de régler le problème de la proximité et de l'accessibilité. La technologie autorise l'accès des membres 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7, sans qu'il soit nécessaire de disposer d'un personnel ou d'une infrastructure physique. La planification de la numérisation constitue donc une stratégie d'adhésion fondée sur le positionnement. Pour FKE au Kenya, il s'agit d'un moyen d'étendre l'adhésion à diverses régions et au segment des PME.

D'autres organisations ont réussi à déployer des stratégies de proximité en créant des centres sous-sectoriels qui conjuguent un service ciblé pour les membres avec un élément d'efficacité via des fusions ou d'autres facteurs d'efficacité.

Le secteur sud-africain de la métallurgie, qui est un conglomérat de nombreuses entités sous-sectorielles, en est un exemple. Il sert de point d'ancrage familier pour les membres, créant un groupe naturel de pairs. Sachant que le maintien d'une variété de groupes d'intérêt n'est pas viable, cette approche axée sur l'efficacité a obligé les nombreux sous-secteurs à fusionner et à traiter tous les services en commun, tout en préservant l'identité du sous-secteur.

En conclusion, même s'il est peu probable que les stratégies d'adhésion fondées sur l'accessibilité constituent un élément clé de la stratégie globale d'adhésion des OEE, les stratégies d'accessibilité offrent de nouvelles opportunités de développement de l'adhésion.

(iv) Promotion

De nombreuses OEE se servent de la promotion comme stratégie de recrutement et de fidélisation de leurs membres, ce qui implique de privilégier la promotion, la communication, les relations publiques, les événements de sensibilisation, une bonne information sur le fonctionnement du club, un certain engagement fondé sur l'information et le partage et une valorisation basée sur les réalisations.

Les stratégies de promotion ont de nombreuses applications.

La communication sur l'adhésion constitue pour les OEE un élément clé de toute stratégie de fidélisation des membres. Les principaux facteurs de réussite sont la fréquence, le contenu du

message, le ton, la pertinence pour les membres et la capacité à impliquer les membres via l'interactivité. Les moyens sont légion pour développer la communication avec les membres: innover dans les canaux (médias sociaux, podcasts, films YouTube, vidéos, etc.), appliquer des méthodes d'implication, faire appel aux émotions ou faire preuve de rapidité.

Les mêmes possibilités peuvent être explorées pour les stratégies de recrutement des membres.

Quel que soit le plan de promotion adopté par l'OEE, il est essentiel qu'il soit étayé par une excellente mise en œuvre afin de produire des résultats.

3.4 De la proposition de valeur au positionnement

Le positionnement est étroitement lié à l'une des caractéristiques clés de la proposition de valeur: la différenciation unique. Le positionnement désigne le fait de concevoir l'image et l'offre de valeur de l'organisation de façon à ce que les membres comprennent et apprécient ce que l'organisation représente par rapport à ses concurrents. Pour les OEE, il s'agit principalement de définir la qualité attendue des services et l'éventail des actions qu'elle gèrera:

- **Envergure sectorielle ou intersectorielle**
- **Envergure locale, provinciale ou nationale**
- **Focalisation sur le marché du travail ou ouverture à tout type de questions propres aux entreprises**
- **Sensibilisation et représentation et/ou services directs**

Le positionnement des OEE est primordial, tant pour les pays disposant de systèmes verticalement intégrés que pour ceux dotés de systèmes concurrentiels. Dans un système verticalement intégré, les entreprises devraient pouvoir choisir l'association professionnelle la plus à même de leur assurer la représentation et les services nécessaires. Le service peut se situer au niveau territorial, sectoriel ou intersectoriel national (en supposant que les OEE intersectorielles nationales comptent des entreprises directes parmi leurs membres); en même temps, les entreprises doivent être conscientes qu'en adhérant à une organisation de niveau inférieur, elles bénéficient aussi indirectement de services et/ou d'une représentation au sein d'une organisation de niveau supérieur.

Dans une situation de modèle concurrentiel, il est aussi extrêmement important de transmettre les bons messages pour décrire les avantages dont les membres peuvent bénéficier en adhérant à l'organisation. Dans ces systèmes, la décision de renouveler son adhésion ou de rester membre est fortement liée à la capacité

de l'OEE à répondre aux attentes des entreprises. Par son positionnement, l'OEE fixe le niveau d'attente de ses membres. C'est le même principe que pour les marchés de produits: un consommateur qui accepte de payer le prix fort s'attendra à obtenir un produit de meilleure qualité, tout comme il acceptera un produit de moindre qualité s'il l'achète à plus bas prix. Les OEE ne peuvent pas toutes être présentes simultanément sur le même segment du marché (haut ou bas de gamme).

Se positionner, c'est aussi être réaliste quant à ce que l'OEE a à offrir. Dans ce processus, les membres du conseil d'administration ont une responsabilité importante: s'ils choisissent de ne pas allouer suffisamment de ressources financières pour recruter et fidéliser un personnel talentueux au sein du secrétariat et de procéder aux investissements nécessaires au bon fonctionnement et au professionnalisme de l'organisation, ils décident tacitement de positionner l'OEE au bas de l'échelle des prestataires de services.

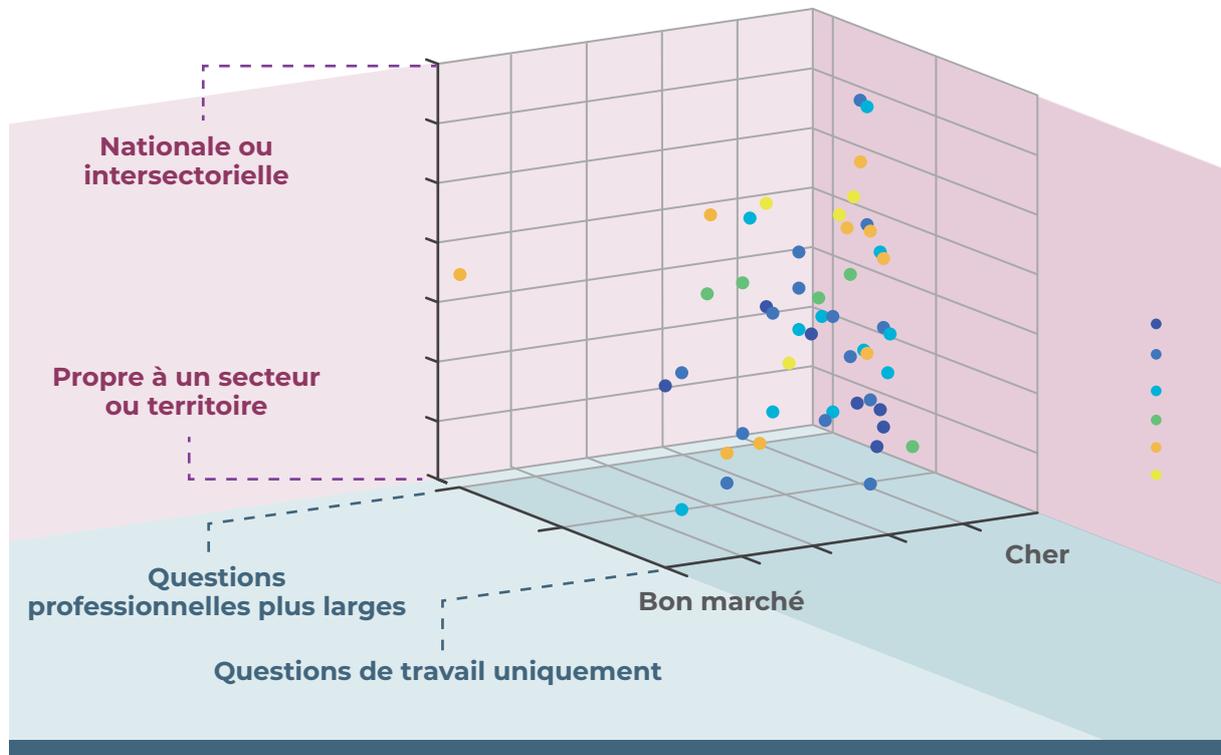
Où votre organisation se positionne-t-elle?

Vous pouvez le déterminer en considérant les grandes caractéristiques de votre organisation selon les quatre variables suivantes:

- **Organisation sectorielle ou intersectorielle (ou locale, provinciale ou nationale)**
- **Focalisation sur le marché du travail ou ouverture à tout type de questions propres aux entreprises**
- **Sensibilisation et représentation et/ou orientation vers les services directs**
- **Frais d'adhésion peu élevés ou expansifs**

Vous pouvez déterminer la position de votre organisation par rapport aux autres OEE du pays et, éventuellement, la position que votre organisation souhaite atteindre à l'avenir.

Matrice de positionnement d'OE en quatre dimensions



Organisation orientée
vers le service

Combinaison de défense
des intérêts et de services

Défense des intérêts
uniquement

3.5 Image de marque des OEE

- **L'image de marque est-elle importante pour les OEE?**
- **En quoi consiste précisément l'image de marque?**
- **L'image de marque peut-elle être expliquée?**

L'élaboration de l'image de marque (*branding*) est le processus qui consiste à créer un nom et une image uniques pour un service ou un produit dans l'esprit des consommateurs, principalement par le biais de campagnes publicitaires au thème cohérent. L'image de marque donne aux gens une impression mentale de votre OEE. Elle rend votre organisation à la fois reconnaissable et mémorable.

Face à la multitude d'associations qui se disputent des membres – souvent dans le même secteur et avec des avantages et des services similaires, il peut être difficile pour une OEE de se démarquer et de se différencier aux yeux des membres potentiels. Une bonne image de marque peut permettre à une association de se distinguer des autres et, ce faisant, d'attirer davantage l'attention et d'augmenter le nombre de ses membres.

Cela étant, l'image de marque est bien plus qu'un logo et une palette de couleurs. Une bonne marque indique aux membres potentiels ce que représente votre OEE, en conférant un sens à votre produit ou service. En d'autres termes, c'est la façon dont vous voulez que vos membres, vos prospects et le grand public vous voient.

Les spécialistes du marketing associatif considèrent les éléments suivants comme des composantes essentielles de l'image de marque:

(i) Graphisme

Les symboles, les logos et les couleurs sont des repères importants pour les associations. Ils renforcent l'identification et aident à forger une perception de ce que fait l'association et de ce qu'elle représente. Un logo bien conçu peut illustrer le professionnalisme d'une association, laisser une meilleure impression aux membres effectifs et potentiels et peut même démontrer le type de services que l'association offre. La cohérence de la communication avec les parties prenantes internes et externes, la réitération de l'identité visuelle et des valeurs fondamentales de l'organisation par le biais de courriels, de bulletins d'information, de sites web, de médias sociaux et de tout autre canal de communication (en jargon, les points de contact de la marque) constituent des ingrédients clés du processus de construction de la marque. Pour que la marque ait un effet maximal, l'ensemble du personnel doit comprendre la marque de l'association et s'y engager afin que le message soit clair et cohérent.

(ii) Identité

Il s'agit de la manière dont l'association souhaite que la marque soit perçue. Par exemple, une OEE peut être convaincue de la nécessité de fournir un service exceptionnel, ce qu'elle démontre en étant disponible à tout moment. De même, une association peut souhaiter représenter l'innovation par le biais de ses services qui sont présentés dans sa publicité, en employant un langage centré sur l'innovation. L'identité permet d'établir une relation entre le membre et l'association.

(iii) Personnalité

Comme les humains, les marques ont des caractéristiques qui personnifient l'association. Le fait d'avoir une personnalité de marque puissante et compréhensible aidera une association à se présenter plus clairement dans les supports de marketing et de publicité, et donc à construire un message plus fort. Plus l'image de marque est claire et cohérente, mieux les membres potentiels (et autres parties prenantes) reconnaîtront et se rappelleront l'association.

L'OEE a tout à gagner en étant perçue comme une organisation, et non comme un groupe d'individus. Les membres doivent avoir affaire à la même personnalité (et à la même qualité de services), quel que soit l'agent qui les sert. Certaines orientations stratégiques peuvent être légèrement modifiées par des changements de direction, mais les valeurs fondamentales, la personnalité inscrite dans la constitution de l'organisation doivent rester inchangées.

(iv) Rationalité et émotions

L'élaboration de la stratégie de marque suppose de définir un ensemble d'arguments rationnels et émotionnels que l'OEE souhaite que ses membres ressentent et associent à leur affiliation à l'OEE. En s'adressant à la fois à la sphère rationnelle et à la sphère irrationnelle, l'OEE tâche de faire passer son message principal à son public cible (en particulier les membres effectifs ou potentiels). Ces arguments peuvent par exemple être les suivants: le succès, la confidentialité, l'autorité, la transparence, la sécurité et la réduction des coûts.

La marque de votre OEE⁴⁰

Définir la marque de votre OEE

La définition de la marque de votre OEE peut être aussi simple ou complexe que vous voulez la rendre. Le moyen le plus simple consiste à vous poser les questions suivantes:

- Quels sont les avantages, les caractéristiques et les aspects uniques des produits ou services de votre OEE?
- Que pensent déjà vos membres et prospects de votre OEE?
- Quelles sont les qualités que vous voulez qu'ils associent à votre OEE?

Ne craignez rien, ce n'est vraiment pas aussi compliqué que ça en a l'air. Soyez honnêtes dans vos réponses. L'authenticité est capitale pour atteindre votre marché cible. Les valeurs fondamentales et les objectifs de vos membres doivent être aux avant-postes de vos efforts.

Bon, et maintenant? Vous avez réussi à définir votre marque, l'étape suivante consiste à concrétiser cette définition par une identité de marque.

Établir l'identité de votre marque

L'identité de votre marque doit communiquer la promesse, l'apparence, les attributs et la personnalité de votre OEE.

L'entreprise a beau être le maître mot ici, n'oubliez pas que les entreprises sont composées de personnes et que celles-ci évoluent par nature à un niveau émotionnel. Votre marque représente ce que vous êtes. Elle doit refléter la somme de tous vos efforts de marketing. La création d'une identité de marque commence par une variété d'éléments:

- Nom: le ou les mot(s);
- Logo: la marque visuelle;
- Signature: une phrase d'accroche ou un slogan;
- Graphisme et couleurs: une image claire et efficace;
- Sons: ensemble de notes désignant une marque

N'oubliez pas que la marque de votre OEE sera fréquemment communiquée auprès de multiples publics. La cohérence est essentielle. La définition d'une identité de marque constitue la base du reste de votre stratégie de marketing et de marque.

Il peut être tentant d'imiter ce que les autres ont fait, c'est toujours un pari sûr. Ça a marché pour eux. Mais eux, c'est eux. N'oubliez pas que la personnalité et l'authenticité sont capitales. Vous pensez peut-être que votre marché cible est très similaire au leur, et c'est peut-être vrai. Mais «similaire» reste différent. Les différences peuvent être subtiles, mais elles sont uniques. La marque de votre OEE doit elle aussi être unique. N'ayez pas peur de tracer votre propre route.

3.6 Qu'est-ce que la segmentation?

Les OEE regroupent et représentent des membres très diversifiés. Cette diversité procède du secteur d'activité, de la taille de l'entreprise, de la localisation des usines, du type d'entreprises, de l'âge des PDG et de bien d'autres caractéristiques distinctes.

Il n'est pas rare que les membres aient très peu en commun, en particulier dans les OEE intersectorielles nationales.

Lorsqu'une OEE a une clientèle très diversifiée, il n'est pas toujours facile d'assurer une représentation adéquate et des services pertinents pour chaque groupe. Cette tâche est souvent plus facile chez les associations sectorielles, qui représentent un groupe «plus homogène et cohésif» dont les besoins et les demandes peuvent être plus aisément identifiés et regroupés. De même, une association d'entreprises axée uniquement sur les PME aurait plus de facilité à créer un portefeuille de services pertinents pour ce groupe.

La tâche est particulièrement ardue pour l'OEE intersectorielle nationale, qui doit pouvoir représenter et soutenir l'ensemble de l'activité économique du secteur privé. Dans un tel contexte, il peut être difficile de concilier les intérêts et les besoins, par exemple ceux d'associations d'entreprises touristiques et ceux d'une grande entreprise automobile. De même, il peut être compliqué de parvenir à prodiguer des conseils et un soutien à des multinationales et à des PME simultanément.

Voilà qui nous ramène aux questions soulevées précédemment: nous devons savoir qui sont nos membres pour concevoir une proposition de valeur crédible ou des propositions de valeur pour différents groupes.

Certaines organisations sophistiquées, à la base de membres très diversifiée, élaborent différentes propositions de valeur afin de démontrer leur pertinence et leur valeur unique aux yeux des différents segments de membres. En pareil cas, il est bon d'énoncer une proposition de valeur générale englobant les raisons

impérieuses d'adhérer à l'OEE qui sont pertinentes pour des membres divers, puis d'illustrer distinctement les avantages en fonction des différents groupes cibles. Par exemple, qu'est-ce que l'adhésion peut apporter au propriétaire d'une PME, au dirigeant d'une grande entreprise, à un jeune entrepreneur, au PDG⁴¹ d'une association sectorielle d'entreprises?

Exemple

Dans la vidéo <https://www.youtube.com/watch?v=ECKJOF-HTSw> illustrant la proposition de valeur des Chambres de commerce britanniques, il apparaît clairement que les Chambres peuvent aider à la fois les nouveaux entrepreneurs à démarrer leur activité, les PME à développer leurs opérations et les entreprises plus anciennes à influencer l'environnement commercial général et à exploiter des opportunités mondiales.

Mots clés: Que faut-il pour..

Créateur d'entreprise: répondre aux réponses de base, réseautage, remises, infrastructure;

PME: améliorer le profil, élargir l'horizon, formation spécialisée, nouveaux clients et fournisseurs;

Grandes entreprises: avoir une voix nationale, influence, commerce international et nouvelles opportunités.

Mais comment identifier les différents groupes au sein des membres?

Et élaborer une proposition de valeur pour chaque segment?

Dans ce processus, une stratégie viable consiste à segmenter les membres: la segmentation des membres est la division du «marché» total en groupes plus petits et relativement homogènes. Compte tenu des ressources limitées de l'OEE, il est impossible de segmenter les membres en un trop grand nombre de catégories, mais plusieurs bonnes pratiques peuvent être suivies pour parvenir à bonne segmentation.

En règle générale, le segment de membres doit être facilement mesurable, suffisamment vaste pour être potentiellement rentable, et le nombre de segments doit être adapté aux capacités de l'organisation (un nombre élevé de segments nécessitera de nombreuses offres différentes et un personnel d'appui aux compétences distinctes).

41 Le chef du secrétariat de l'OEE, qui rend compte directement au conseil d'administration, est désigné comme directeur général (DG), directeur exécutif (DE), secrétaire général (SG) ou président-directeur général (PDG) tout au long de ce manuel, ce qui reflète la variété des termes employés pour désigner cette fonction chez les OEE.

(i) Segmentation 1: Associations et entreprises

Les besoins des entreprises diffèrent de ceux des associations, de sorte que leur proposition de valeur doit être différente. Dans les systèmes verticalement intégrés, les OEE intersectorielles nationales ont tout intérêt à définir une proposition de valeur crédible et pertinente pour les membres de l'association.

Les associations sectorielles et territoriales se tournent normalement vers les OEE intersectorielles nationales pour obtenir des conseils, une coordination et un leadership sur certaines questions économiques et sociales intéressant l'ensemble des entreprises. Elles s'adressent également aux OEE intersectorielles nationales pour bénéficier de certains services de façon à les transmettre en cascade à leurs entreprises membres. C'est là un moyen pour les OEE intersectorielles nationales d'atteindre, par le biais des associations sectorielles et territoriales, des membres indirects.

(ii) Segmentation 2: Secteur d'activité

De nombreuses OEE, qui regroupent des entreprises et/ou des associations de différents secteurs, divisent leurs membres en fonction du secteur d'activité principal des entreprises. Cela implique de disposer d'une personne dédiée au sein du secrétariat pour acquérir une meilleure connaissance des secteurs dont elle a la charge, soutenir le secteur, si nécessaire, dans ses efforts de sensibilisation et fournir des services spécifiques. C'est particulièrement vrai lorsqu'il n'existe pas d'organisations sectorielles spécialisées et que les organisations intersectorielles nationales se structurent en une sorte de «confédération sectorielle» ou offrent des services de secrétariat aux organisations sectorielles sans personnel.

(iii) Segmentation 3: Taille des entreprises

Les besoins des grandes entreprises et des PME sont complètement différents. Il importe donc de segmenter les membres en fonction de leur taille. En outre, la proposition de valeur devrait aussi varier considérablement selon qu'il s'agit de grands groupes ou de PME.

D'une manière générale, les grandes entreprises apprécient l'intelligence économique et les prévisions, mais aussi la possibilité d'établir des réseaux avec leurs pairs pour discuter des questions et des tendances politiques susceptibles d'avoir un impact sur leur activité et de pouvoir influencer les résultats nationaux. La valeur ajoutée que l'OEE peut apporter consiste à donner aux PDG ou aux directeurs des ressources humaines des occasions de se réunir afin de discuter de ces questions ou d'entendre les derniers développements directement de la bouche des responsables décisionnels et politiques.

Les grandes entreprises sont généralement moins intéressées par les cours de formation de base proposés par les OEE, car elles disposent d'employés spécialisés dans la finance, le marketing, la communication, la gestion des ressources humaines, la santé, la sécurité juridique, etc. Néanmoins, elles pourraient voir d'un bon œil les opportunités d'apprentissage fondées sur des exemples de bonnes pratiques. Un autre avantage concurrentiel dont disposent très souvent les OEE est un facteur de commodité: elles offrent généralement des produits flexibles et qualitatifs à un prix correct.

En revanche, le principal facteur d'intérêt pour les PME et les entreprises familiales est souvent l'aspect pratique et l'accès à des services destinés à résoudre leurs difficultés. Les informations et les services doivent être conçus pour les aider dans leur travail quotidien et couvrir toute la gamme des sujets susceptibles de les concerner, qu'il s'agisse de gérer les performances du personnel, de produire des contrats types et des modèles, d'élaborer un plan de préparation aux catastrophes, de se tenir au courant des réglementations en matière de santé et de sécurité, d'expliquer les changements réglementaires et fiscaux ou d'utiliser efficacement la technologie. Là encore, les services ne sont limités que par l'imagination du personnel et des membres qui identifient les opportunités d'engagement. Bien entendu, aucune OEE ne peut espérer disposer d'un personnel capable de fournir tous les services dont les membres ont besoin. La collaboration avec des prestataires externes est donc essentielle.

(iv) Segmentation 4: Âge du PDG

Des études ont montré que les jeunes professionnels et entrepreneurs sont généralement plus intéressés par le développement professionnel et personnel et par le réseautage. Les sujets de développement personnel peuvent inclure les compétences essentielles de leadership, la gestion du temps, la présentation efficace, la rédaction de rapports, les compétences de communication et de présentation. Les cours de développement professionnel peuvent porter sur Facebook for Business et le marketing par e-mail, ainsi que sur des questions plus traditionnelles de gestion des ressources humaines. Les opportunités de renforcement professionnel permettant d'obtenir un diplôme ou un certificat officiellement reconnu en collaboration avec un institut de formation réputé semblent être de plus en plus prisées par ce segment de PDG.

En revanche, les PDG plus mûrs, du moins dans certains pays, se trouvent dans une phase différente de leur vie et sont souvent plus enclins à vouloir «rendre à la société» ou contribuer au bien collectif grâce à leur «sagesse accumulée». En ce sens, les PDG plus âgés pourraient avoir davantage tendance à participer à certains comités ou groupes de travail visant à influencer des politiques sociales plus larges et à encadrer des professionnels plus jeunes.

Dans le contexte des OEE, pour peu que des informations soient disponibles en quantités suffisantes sur l'âge des PDG, une offre segmentée pourrait éventuellement être mise au point et proposée.

(v) Segmentation 5: Autres critères

De nombreux autres critères peuvent être envisagés pour segmenter les membres en différentes catégories, par exemple:

- Entreprises syndiquées et non syndiquées;
- Sexe;
- Emplacement des usines;
- Propriété étrangère ou nationale (éventuellement avec des services spécifiques pour les larges communautés d'investisseurs étrangers d'un pays particulier);
- Raisons de l'adhésion.

Cela étant, les critères à retenir dépendent du contexte national et le processus de segmentation doit toujours respecter les trois principes suivants:

a) Facilement mesurable;

b) Suffisamment important pour être potentiellement rentable;

c) Le nombre de segments doit correspondre aux capacités de l'organisation

Il est conseillé aux OEE qui entament leur processus de «segmentation» en vue d'offrir une proposition de valeur adaptée aux différents segments de commencer par les segments prioritaires, c'est-à-dire les segments qui fournissent le plus de ressources financières à l'OEE et ceux qui sont importants pour la représentativité de l'organisation.

La capacité à élaborer et à communiquer une proposition de valeur pertinente pour différents segments – non seulement en la formulant, mais aussi en offrant réellement des services aux membres par le biais d'une offre segmentée – constitue un atout essentiel pour fidéliser et recruter des membres (dans des segments spécifiques).

La segmentation des membres constitue également un outil de gestion important. Les PDG et les membres de conseils d'administration qui ont une image précise de la composition des membres peuvent prendre de meilleures décisions sur les segments que l'organisation doit ou veut cibler pour améliorer son offre de services, ou sur les nouveaux services qui pourraient être introduits pour mieux attirer de nouveaux membres dans les segments spécifiques actuellement sous-représentés. Par exemple, une OEE peut décider d'ouvrir un nouveau bureau dans une nouvelle province dans le but, par la proximité de ses membres, de gagner des membres exerçant leurs activités dans les municipalités de cette province. Un autre exemple pourrait être celui d'une OEE qui, à l'issue du processus de segmentation, se rend compte qu'aucun employeur de la nouvelle génération ne la rejoint. Pour combler cette lacune, elle pourrait décider de lancer une gamme de services susceptibles d'intéresser particulièrement ce groupe cible, par exemple une académie de jeunes professionnels créée en collaboration avec des universités en vue d'attirer de jeunes PDG.

En ce sens, le processus de segmentation et l'analyse de la composition des membres peuvent être considérés comme un élément d'information fondamental sur lequel fonder les décisions stratégiques et déployer une stratégie d'adhésion réussie. C'est pourquoi nous aborderons plus en détail l'élément de segmentation dans les chapitres ultérieurs consacrés au recrutement et à la fidélisation des membres.

3.7 Conclusion

Dans ce chapitre, nous avons passé en revue les motifs pour lesquels les membres adhèrent à une OEE et exploré les raisons pour lesquelles il importe de comprendre ces motifs afin que les besoins des membres puissent se refléter dans les offres de services de l'OEE. Une proposition de valeur énonce les avantages de l'adhésion et le fait d'en avoir une qui soit précise, claire et illustrative des besoins des membres constitue un point de départ pour toute OEE dans la construction de sa relation avec ses membres effectifs et potentiels. Ce chapitre donne des conseils, étape par étape, aux OEE pour les aider à élaborer et/ou réviser leur proposition de valeur afin de l'aligner sur une stratégie ambitieuse et rentable de développement des adhésions.

Un thème récurrent tout au long de cet ouvrage est la diversité potentielle des membres des OEE, qui pose quelques difficultés lorsqu'il s'agit de représenter et de servir ce qui peut parfois sembler être des besoins contradictoires. Les outils de marketing expliqués dans ce chapitre, y compris la proposition de valeur et les stratégies organisationnelles telles que le positionnement, l'image de marque et la segmentation du marché, peuvent se révéler très utiles à toute OEE désireuse de renforcer et de stabiliser sa position de principal représentant de la communauté de ses membres.

CHAPITRE 4

Cotisations



Cotisations

Introduction

Le montant et la répartition des cotisations sont des éléments essentiels de la stratégie d'adhésion d'une OEE. Pour les membres, le prix est un facteur clé qui détermine la décision d'adhérer et de rester membre de l'OEE. Pour les OEE, les cotisations représentent la part la plus importante de leurs recettes.

Dans ce chapitre, nous passons en revue différents éléments en lien avec le prix de l'adhésion à l'OEE, notamment:

- **Les données disponibles sur les cotisations des OEE;**
- **Différentes grilles tarifaires utilisées pour l'adhésion et leurs conséquences;**
- **L'ajustement des cotisations en tant qu'élément des stratégies de tarification.**

4.1 L'importance des cotisations pour les recettes des OEE

Les recettes jouent un rôle essentiel dans le succès de toute organisation. L'utilisation et la répartition de ces recettes sont des opérations cruciales pour la croissance des OEE. Les cotisations sont la principale source de revenus des OEE.

Les sources de revenus courantes des OEE sont les suivantes: cotisations des membres, services payants, financement public et «autres» sources telles que les loyers, les dons, les subventions, le parrainage et les fonds de coopération technique.

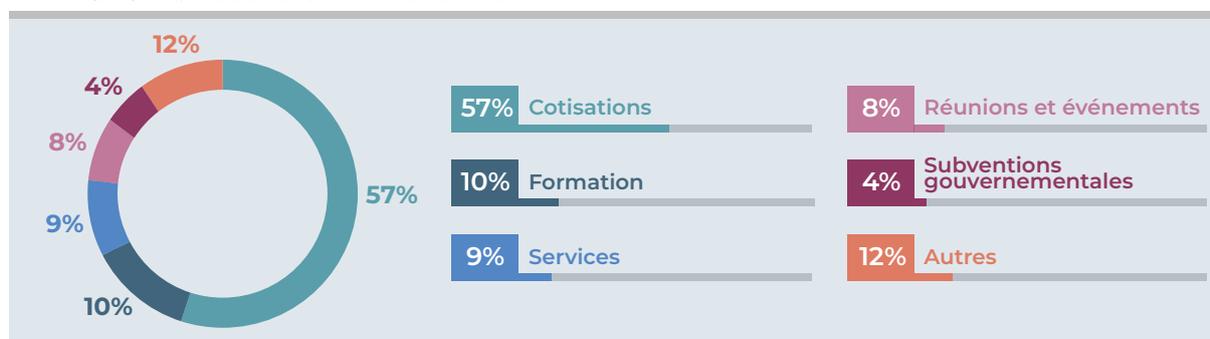
Selon une enquête internationale⁴² regroupant les données de 127 OEE réparties dans 115 pays, menée par le Bureau des activités pour les employeurs du BIT et l'Organisation internationale des employeurs en mai 2020:

- 57% des revenus d'une OEE proviennent généralement de l'adhésion;
- 27% des revenus proviennent de la prestation de services, y compris la formation (qui représente environ 10% des recettes totales);
- Les services de conseil juridique et RH représentent environ 9% des recettes et les réunions et événements 8%;
- Les subventions gouvernementales et autres sources de financement représentent en moyenne 16% du revenu total.

Dans certains pays, les fonds de coopération technique constituent une source de financement importante, mais irrégulière et cyclique, puisqu'ils sont liés à la mise en œuvre de projets spécifiques. D'après ces données, il est manifeste que les revenus de la majorité des OEE dépendent des cotisations des membres.

Composition moyenne des sources de revenus des OEE avant le Covid-19⁴³

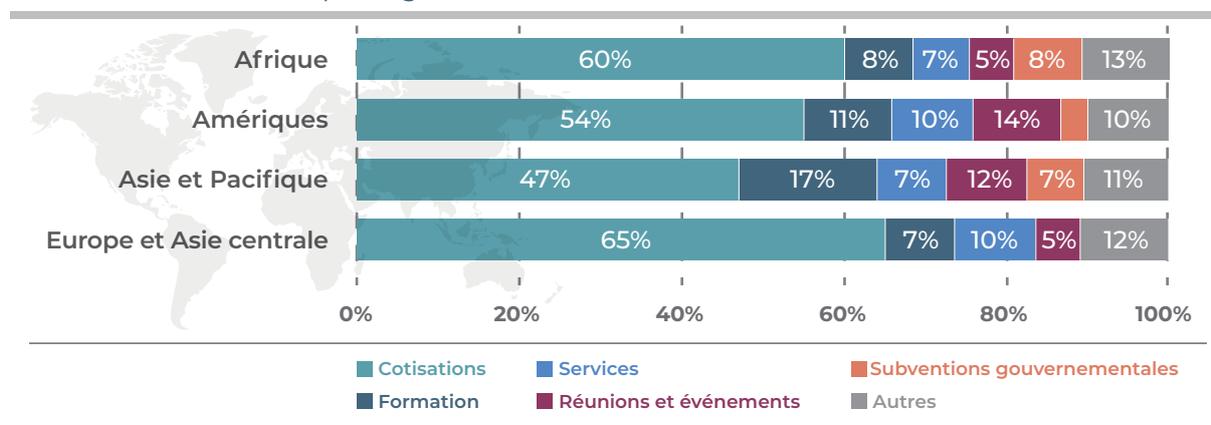
Panel A. Résultats internationaux



42 Enquête internationale sur les organisations d'employeurs et d'entreprises: Incidences internes et réponses au Covid-19, BIT – OIE, 2020. Les données concernent les sources de revenus des OEE avant le Covid-19. Le document est disponible ici: https://www.ilo.org/actemp/publications/WCMS_751469/lang--fr/index.htm

43 Enquête internationale sur les organisations d'employeurs et d'entreprises: Incidences internes et réponses au Covid-19, BIT – OIE, 2020, accessible ici: https://www.ilo.org/actemp/publications/WCMS_751469/lang--fr/index.htm

Panel B. Résultats par région



Les recherches⁴⁴ suggèrent qu'au cours des 15 dernières années, certaines OEE sont devenues plus « commerciales » et qu'elles tirent désormais une part croissante de leurs revenus de la prestation de services.

Concernant les revenus des membres des organisations professionnelles, l'évaluation comparative américaine présente des résultats similaires, mais légèrement inférieurs aux données récoltées par le BIT au niveau des OEE. L'étude américaine indique que pour ces organisations, 41% des recettes annuelles proviennent en moyenne des cotisations des membres.

Les données régionales confirment la tendance générale selon laquelle les cotisations des membres constituent la principale source de revenus des OEE: les revenus des cotisations des OEE nationales interprofessionnelles sont élevés dans toutes les régions, représentant un minimum de 47% des revenus en Asie et dans le Pacifique et un maximum de 65% en Europe et en Asie centrale.

L'enquête internationale du BIT et de l'OIE suggère que l'ampleur de la baisse des revenus des OEE suite à la crise du Covid-19 est principalement liée à une forte diminution de la demande de services payants et moins à une perte de revenus des cotisations. Cela suggère donc que, même en cette période de crise, les cotisations des membres s'avèrent être la source de revenus la plus solide pour les OEE. Ce résultat est conforme à l'analyse subjective de certains dirigeants d'OEE qui considèrent que les cotisations constituent leur source de revenus la plus stable.

De nombreux dirigeants d'OEE soutiennent que, dans l'idéal, pour assurer la stabilité, les cotisations des membres devraient couvrir les frais de personnel de l'OEE, qui constituent généralement la dépense la plus importante⁴⁵. D'autres dirigeants affirment que les cotisations des membres devraient couvrir la totalité des frais généraux et des activités de plaidoyer, et que la prestation de services directs devrait s'autofinancer.

44 Employer Association Responses to the Effects of Bargaining Decentralization in Australia and Italy: Seeking Explanations from Organizational Theory, Peter Sheldon, Raoul Nacamulli, Francesco Paoletti, David E. Morgan, 2014; Peter Sheldon, Edoardo Della Torre, Raoul Nacamulli, When territory matters: Employer associations and changing collective goods strategies, 2018

45 Ibid introduction du chapitre

4.2 Organisation des cotisations: grilles et niveaux

(i) Considérations générales

Mettre en place une grille tarifaire des cotisations reposant sur des critères de calculs définis est une étape essentielle qui a des répercussions à long terme pour les OEE. La tarification adoptée aura un impact sur l'identité, la portée et la capacité de l'organisation.

Malgré l'importance de la grille de cotisation pour une OEE, notre recherche n'a pas trouvé d'études sur les frais eux-mêmes ou sur la logique de leur système.

Il n'existe pas d'étude claire sur l'impact du montant des cotisations sur le nombre de membres de l'OEE, ou sur l'élasticité des prix de l'adhésion (c'est-à-dire l'impact d'une augmentation des tarifs sur le nombre de membres, en particulier lorsque ce changement est supérieur à l'inflation). Nos enquêtes internes sur les OEE indiquent néanmoins que le coût de l'adhésion est considéré comme le quatrième défi principal pour le recrutement et la fidélisation des membres et figure parmi les trois premiers défis signalés en Europe de l'Est et dans les Amériques. Par ailleurs, dans le contexte du Covid-19, de nombreuses OEE évoquent les difficultés économiques (et le coût des cotisations) pour expliquer le départ de membres. Les réactions que nous avons reçues semblent indiquer que le processus de tarification des cotisations est pragmatique et intuitif.

D'après notre expérience, les grilles de cotisations sont souvent établies lors de la création de l'OEE et prennent en compte les coûts organisationnels au moment de la création. L'existence de concurrents peut également avoir un impact sur les tarifs initialement fixés. Après quelques années de fonctionnement (avec des activités toujours plus nombreuses généralement incluses dans la cotisation), la structure des cotisations tend à se stabiliser et reste plus ou moins conforme à la grille de départ, en tenant compte, dans la plupart des cas, des ajustements liés à l'inflation. De temps en temps, il peut y avoir une levée de fonds exceptionnelle par le biais des cotisations afin de fournir un apport supplémentaire pour des investissements sérieux, tels que des immeubles de bureaux.

L'élément important à prendre en compte ici est que la façon dont les cotisations sont fixées au départ peut avoir un impact sur l'avenir de l'organisation. Une fois qu'elle est établie, il n'est pas facile d'apporter des changements radicaux ou substantiels à la grille des cotisations, même si cela est nécessaire ou souhaité.

Les frais ont tendance à être fixés pour refléter l'ambition de l'organisation, les contextes historique et national et le niveau de concurrence existant.

Il existe peu de règles objectives pour expliquer les niveaux de cotisation. Les frais sont plutôt élevés dans certains pays et plutôt bas dans d'autres, indépendamment du niveau de développement et du pouvoir d'achat national. Ils sont parfois si faibles qu'ils ressemblent davantage à une contribution symbolique.

En toute logique, le niveau des cotisations devrait refléter l'étendue des services inclus – parfois appelés «services gratuits» ou «pack gratuit» – en contrepartie du paiement effectué par une entreprise pour devenir membre. Cependant, dans les faits, il est souvent difficile de trouver ce lien. Une explication très claire de la distinction entre services gratuits et services payants se trouve sur le site Web de l'EFC au Sri Lanka (<https://www.employers.lk/>). Toutefois, la pratique des OEE n'est pas uniforme: là où les services gratuits sont nombreux, les cotisations peuvent être faibles et inversement. Par ailleurs, si le seul objectif de l'OEE était de maximiser ses profits, les cotisations seraient probablement fixées au plus haut niveau du marché permettant de garantir des revenus élevés. Mais très souvent, les OEE ont au moins deux objectifs fondamentaux: les revenus et la représentation.

Théoriquement et idéalement, les cotisations des membres sont fixées à un niveau suffisamment élevé pour donner à l'OEE les ressources financières nécessaires au fonctionnement d'une organisation efficace, capable de mener un travail de plaidoyer solide et fondé sur des données probantes, et de fournir des services pertinents aux membres, mais également suffisamment bas pour garantir l'accès à des entreprises (et associations) de tailles différentes et, ainsi, assurer la représentativité.

Si les frais d'adhésion sont fixés à un niveau très élevé, cela risque de n'attirer que les grandes entreprises, et l'OEE risque d'être perçue comme un club exclusif de grandes entreprises, voire de le devenir.

Si les cotisations sont trop faibles, l'OEE risque de ne pas disposer de ressources financières suffisantes pour répondre aux attentes des membres. Ainsi, l'OEE peut se trouver dans l'incapacité de satisfaire les besoins de ses membres en temps voulu en raison d'un manque de personnel ou de prestations de mauvaise qualité qui peuvent nuire à sa réputation.

IL EXISTE 3 CRITÈRES DE SERVICES
QUALITÉ – PRIX – RAPIDITÉ
MAIS VOUS NE POUVEZ EN CHOISIR QUE 2

QUALITÉ + PRIX ≠ RAPIDITÉ
RAPIDITÉ + QUALITÉ ≠ PRIX
PRIX + RAPIDITÉ ≠ QUALITÉ

(ii) Grilles de cotisation

Il n'existe pas de grille uniforme et universelle pour les cotisations des membres. Dans cette section, nous présentons les grilles les plus couramment utilisées pour l'adhésion des associations et des entreprises individuelles, et nous examinons leurs avantages et inconvénients.

COTISATIONS DES ASSOCIATIONS

Il existe différentes manières de fixer les cotisations des associations. Voici quelques méthodes courantes:

- Accord au cas par cas;
- Pourcentage du total des cotisations perçues par l'organisation;
- En fonction d'une série de paramètres, dont le chiffre d'affaires de l'association, le nombre de membres, le nombre d'employés;
- En fonction des services attendus par l'organisation de niveau supérieure ou l'organisation nationale interprofessionnelle (faïtière);

Bien souvent, la distinction entre la cotisation payée par une association et celle d'une entreprise n'est pas claire. Quels sont les droits et privilèges spécifiques d'une entreprise, qui n'est pas également membre d'une association, au sein de la confédération? Lorsque ces droits et privilèges ne sont pas clairement établis, le système global de cotisations a tendance à être flou.

Exemples

En Malaisie, la MEF⁴⁶ a des règles claires concernant les droits des membres de l'association par rapport aux droits des membres directs de la confédération.

- *Dans certains cas précis, les membres individuels des associations ont accès à tous les services comme si l'entreprise était un membre direct de la confédération*
- *Dans d'autres cas, ils n'ont pas droit à ces droits et privilèges.*

Les cotisations diffèrent selon les cas.

- *Les associations dont les entreprises membres bénéficient d'un accès direct aux services de la confédération ont une cotisation plus élevée.*
- *Les cotisations des associations dont les membres ne bénéficient pas de ces services sont moins élevées.*

La CAMFEBA⁴⁷ dispose d'un autre système qui peut résoudre une partie des problèmes rencontrés. Dans ce système, les entreprises peuvent devenir membres directs de la confédération, ou devenir membres indirects via une association. La cotisation d'une association varie en fonction du nombre d'entreprises qu'elle regroupe (par exemple, 15 USD/an par entreprise membre pour les organisations comptant de 20 à 200 entreprises membres). Les entreprises qui sont également membres directs de la confédération ne sont pas comptabilisées dans le nombre de membres pour lesquels une cotisation est payée via une association.

Dans certains cas, les associations peuvent rejoindre gratuitement l'organisation nationale interprofessionnelle. Cela peut inciter les organisations professionnelles et territoriales à se regrouper au sein d'une organisation faîtière et, ce faisant, à améliorer la représentativité de l'organisation nationale. Toutefois, avec ce modèle et dans ces circonstances, il peut être difficile pour les OEE de niveau supérieur d'offrir des services à valeur ajoutée aux associations et/ou aux entreprises qui sont membres indirects.

Exemples

La Fédération des employeurs du Monténégro⁴⁸

Les associations sectorielles qui souhaitent adhérer à la Fédération des employeurs du Monténégro, l'OEE nationale interprofessionnelle, ne doivent pas payer de cotisation.

Unión Costarricense de Cámaras y Asociaciones del Sector Empresarial Privado⁴⁹ – Costa Rica

L'Unión Costarricense de Cámaras y Asociaciones del Sector Empresarial Privado est l'OEE nationale interprofessionnelle du Costa Rica. Elle ne compte pas d'entreprises comme membres directs, mais uniquement des associations professionnelles et territoriales. Les cotisations des membres sont déterminées à l'aide d'une formule qui prend en compte une série de paramètres, dont le nombre d'entreprises affiliées, le chiffre d'affaires annuel, le nombre d'employés du secrétariat et la détention des locaux de l'organisation. En se basant sur cette formule, il existe quatre catégories de cotisations allant de 320 USD à 1 300 USD par mois.

Consejo Hondureño de la Empresa Privada⁵⁰ – Honduras

Le Consejo Hondureño de la Empresa Privada (COHEP) est l'OEE nationale interprofessionnelle du Honduras. La COHEP compte parmi ses membres 76 organisations d'employeurs sectorielles et territoriales (les entreprises individuelles ne peuvent pas être membres directs). Le montant de la cotisation dépend du «pouvoir électoral» que chaque membre souhaite avoir.

47 <https://www.camfeba.com/>

48 <http://poslodavci.org/en/>

49 <https://www.uccaep.or.cr/>

50 <http://cohep.com/>

Chaque membre peut décider de payer de 48 USD par mois (1 vote) à 240 USD par mois (5 votes).

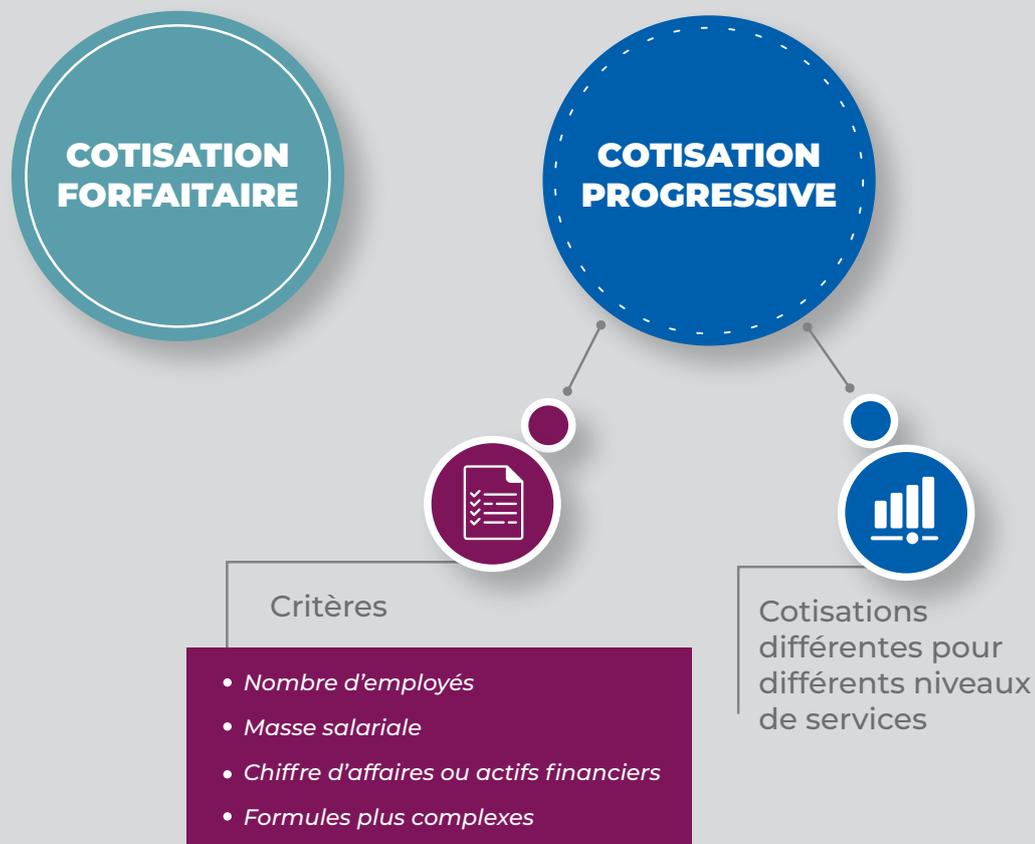
Confédération des employeurs danois⁵¹

Les frais de cotisation sont négociés au cas par cas en fonction des services attendus par chaque organisation.

La principale difficulté à surmonter lorsque les cotisations des organisations sont fixées est l'impact que celles-ci ont sur les membres directs de la confédération (et leurs cotisations), en veillant à ce que la concurrence entre les deux niveaux soit évitée ou reste gérable.

Voyons plus en détail les différences entre les grilles de cotisations forfaitaires et les grilles de cotisations progressives.

Taux de cotisation



COTISATIONS DES MEMBRES INDIVIDUELS

a. Cotisation forfaitaire

Une cotisation forfaitaire signifie que chaque entreprise, quelle que soit sa taille, paie le même montant pour son adhésion. Il s'agit d'une grille de cotisation commune à un certain nombre de pays dans le monde. C'est l'approche la plus simple, mais pas nécessairement la plus équitable. Dans certains pays, cette approche est un héritage du système des chambres publiques. Il est parfois obligatoire de s'enregistrer auprès d'une chambre publique ou parapublique, selon le pays. La cotisation pour y adhérer est fixe et forfaitaire (pour chaque entreprise). Il s'agit en quelque sorte d'une taxe annuelle que chaque entreprise doit payer pour pouvoir opérer dans cette juridiction.

Pourquoi n'est-ce pas nécessairement le système le plus équitable? Traditionnellement, les OEE se basent sur un principe de solidarité entre les employeurs. Les grandes entreprises ont tendance à avoir une plus grande capacité à payer des cotisations plus élevées et donc à soutenir financièrement le fonctionnement du secrétariat de l'OEE, dans l'intérêt des employeurs en général. De surcroît, parce qu'elles ont plus d'employés, les grandes entreprises peuvent avoir des besoins plus importants et plus complexes et, par conséquent, demander davantage de prestations à l'OEE.

AVANTAGES: facile à mettre en place

INCONVÉNIENTS: peu équitable pour les petites entreprises et contraire au principe de solidarité entre les employeurs.

Exemples

La CAMFEBA^{sz} au Cambodge est un exemple d'organisation ayant mis en place une tarification forfaitaire.

b. Cotisation progressive

Les grilles de tarification progressive sont des systèmes pour lesquels:

- Des critères sont définis afin de déterminer le montant qu'un membre doit payer ou
- Une contribution supplémentaire et volontaire permet d'accéder à davantage de services.

Cotisation progressive selon des critères

Nombre d'employés

Dans ce cas, la cotisation d'une entreprise est déterminée en fonction du nombre d'employés. Cette approche est souvent utilisée par les OEE.

AVANTAGES: il s'agit d'un système assez simple qui tient compte de la taille de l'entreprise.

INCONVÉNIENTS: il est pénalisant pour les entreprises à forte intensité de main-d'œuvre et certaines pourraient ne pas déclarer le nombre réel d'employés afin de réduire leur cotisation.

Exemple

Au sein de la **Fédération des employeurs namibiens NEF**⁵³, les cotisations sont établies en fonction du nombre d'employés.

Nombre d'employés	Tarifs annuels pour l'adhésion des entreprises 2019
1 – 10 Employés	1,835 NAD (110 USD)
11 – 20 Employés	2,750 NAD
21 – 50 Employés	3,550 NAD
51 – 100 Employés	4,600 NAD
101 – 200 Employés	9,660 NAD
201 – 500 Employés	19,315 NAD
Over 500 Employés	28,990 NAD (1,700 USD)

Le même système est utilisé par les organisations faïtières au Pakistan (EFP), à Singapour (SNEF⁵⁴), au Kenya (FKE), en Tanzanie (ATE⁵⁵), et au Ghana (GEA)

Remarque: La Malaisie a un système simple: un montant forfaitaire par employé (10 MYR/an puis 9 MYR ou 8 MYR). Si l'entreprise a un plus grand nombre d'employés: les 100 premiers 10 MYR, les 100 suivants 9 MYR et ainsi de suite.

53 <http://www.nef.com.na/>

54 <https://snef.org.sg/>

55 <http://www.ate.or.tz/>

Masse salariale

Une cotisation annuelle basée sur la masse salariale annuelle de l'employeur, avec un minimum et un maximum.

AVANTAGES: il s'agit d'un système équitable (y compris pour les entreprises à forte intensité de main-d'œuvre) qui tient compte à la fois du nombre de travailleurs et de leur spécialisation relative.

INCONVÉNIENTS: il est difficile d'accéder à des données fiables sur la masse salariale.

Exemple

Au Sri Lanka, l'EFC applique une variante de l'approche par la masse salariale. La formule est basée sur 0,5% de la masse salariale avec un niveau de cotisation minimum et maximum.

Chiffre d'affaires ou actifs financiers

Les cotisations sont déterminées en fonction du chiffre d'affaires, des actifs financiers ou des bénéfices nets d'exploitation de l'entreprise. Il s'agit d'une approche commune que l'on retrouve au niveau des organisations professionnelles et commerciales pures plus que dans les OEE. Il est généralement admis que l'intensité de l'utilisation des services de relations industrielles et professionnelles par les membres est fortement corrélée au nombre d'employés. Dans ce contexte, il pourrait être controversé de fixer les cotisations indépendamment du nombre d'employés ou de la masse salariale.

AVANTAGES: une participation adéquate des très grandes entreprises, notamment des entreprises technologiques.

INCONVÉNIENTS: pas idéal pour les organisations d'employeurs pures; difficultés d'accès aux données.

Exemple

La Chambre de commerce et d'industrie du Vietnam calcule la cotisation sur la base du chiffre d'affaires de l'organisation au cours de l'année précédente; elle peut être ajustée par décision du comité exécutif de la VCCI.⁵⁶

Catégories	Cotisation annuelle
Chiffre d'affaires inférieur à 10 milliards VND (430,000 USD)	3 millions VND (130 USD)

Catégories	Cotisation annuelle
Chiffre d'affaires entre 10 et 50 milliards VND (430 000 USD – 2 160 000 USD)	7 millions VND (300 USD)
Chiffre d'affaires supérieur à 50 milliards VND (2 160 000 USD)	15 millions VND (650 USD)

Formules plus complexes

Les frais d'adhésion sont déterminés par des formules qui combinent différents critères de différentes manières – les calculs reposent généralement sur le nombre d'employés ou la masse salariale et le chiffre d'affaires de l'entreprise.

AVANTAGES: si la formule est bien construite, examinée et comprise par les membres, il s'agit très probablement de la manière la plus équitable de fixer les cotisations.

INCONVÉNIENTS: la complexité: si les membres ne comprennent pas entièrement la logique du calcul en raison de sa complexité, ils peuvent perdre confiance.

Exemple

La Fédération des employeurs d'Inde (EFI)⁵⁷ n'accorde pas de priorité à chaque critère, mais combine le nombre d'employés et le chiffre d'affaires. Les entreprises individuelles peuvent devenir des membres ordinaires.

Le modèle de cotisation est le suivant:

Chiffre d'affaires/Nb. d'employés	Cotisation annuelle
Grande taille: Plus de 100 crores INR (13,327,810 USD) et/ou plus de 1 000 employés, le chiffre le plus élevé étant retenu.	16,400 INR (218 USD) ou 5,00 INR par employé par an, le montant le plus élevé étant retenu, avec un maximum de 100,000 INR (1 330 USD) par an
Taille moyenne: 21 – 100 crores INR et/ou plus de 25 employés, mais moins de 1 000, le chiffre le plus bas étant retenu.	11,400 INR par an (150 USD)

Chiffre d'affaires/Nb. d'employés	Cotisation annuelle
Petite taille: Jusqu'à 21 crores INR (2.798.840 USD).	6.400 INR (85 USD)

Contribution volontaire plus élevée donnant accès à plus de services

Ici, les membres décident de payer une cotisation plus ou moins élevée, différentes cotisations donnant accès à différents niveaux de services

AVANTAGES: les entreprises ont la possibilité de choisir différents niveaux d'engagement et d'accès aux services.

INCONVÉNIENTS: le niveau de cotisation ne tient pas compte de la taille de l'entreprise, ce qui va à l'encontre du principe de solidarité entre employeurs. Dans certains cas, ceux qui paient davantage ont un accès prioritaire à la représentation au conseil d'administration, ce qui est contraire au principe démocratique des organisations.

Exemple

La **Fédération des employeurs ougandais (FUE)**⁵⁸ possède quatre catégories d'adhésion. Les entreprises peuvent choisir la catégorie en fonction des services auxquels elles veulent accéder. Les grands groupes et les multinationales sont «invités» à rejoindre les catégories les plus chères.

Catégories	Cotisation annuelle
<p>Cuivre</p> <p>Avantages de ce pack</p> <p>Un exemplaire de la loi sur l'emploi, des lois et règlements en matière de SST (Santé sécurité au travail).</p> <p>Mini audit RH (contrats, SST, politique VIH (Virus de l'immunodéficience humaine), harcèlement sexuel, etc.)</p> <p>Un participant à une conférence professionnelle</p> <p>Mise en réseau</p> <p>Visite d'un chargé de relations comptes</p>	<p>400.000 UGX (110 USD)= cotisations pour les start-ups de 6 à 15 employés</p> <p>800.000 UGX (220 USD)= cotisation pour les PME de 15 à 35 employés.</p>

Catégories	Cotisation annuelle
<p>Bronze</p> <p><i>Avantages de ce pack</i></p> <p>Tous les avantages du pack Cuivre</p> <p>PLUS</p> <p>Conseils sur le recrutement et la fidélisation des employés</p> <p>Informations sur la manière de travailler avec les syndicats</p> <p>Publication d'un article dans le bulletin d'information de la FUE (unique)</p> <p>Un participant à la sensibilisation au droit du travail (unique)</p>	<p>1.500.000 UGX (400 USD)</p>
<p>Argent</p> <p><i>Avantages de ce pack</i></p> <p>Tous les avantages du pack Cuivre</p> <p>PLUS</p> <p>Marketing de base gratuit des produits et services (lors des programmes de formation FUE et de l'Assemblée Générale annuelle)</p> <p>Un participant aux événements annuels de mise en réseau des RH (Ressources Humaines) des ONG (Organisations non gouvernementales).</p>	<p>2.000.000 UGX (540 USD)</p>

Catégories	Cotisation annuelle
<p>Or</p> <p>Avantages de ce pack</p> <p>Tous les avantages du pack Argent PLUS</p> <p>Accès aux informations d'organisations internationales reconnues telles que le Pacte mondial des Nations Unies, l'OIT, Business Africa, l'OIE et l'EAEO (East African Employers' Organization).</p> <p>Accès à de grands événements internationaux de mise en réseau (OIT, Pacte mondial, etc.)</p> <p>Formation gratuite d'une demi-journée sur l'emploi ou les relations industrielles</p>	<p>2.500.000 UGX (670 USD)</p>
<p>Platine</p> <p>Tous les avantages du pack Or PLUS</p> <p>Plaidoyer et influence sur les politiques</p> <p>Visite du directeur exécutif de la FUE</p> <p>Exemplaire gratuit du rapport de l'EYA (Employeur de l'année)</p>	<p>3.000.000 UGX (800 USD)</p>

Bien qu'il n'y ait pas de règle absolue sur la façon de fixer les cotisations, il est important que le processus d'élaboration et de mise à jour de celles-ci soit ouvert et transparent. Il n'existe pas de solution unique et ce sont les circonstances qui détermineront quel est le meilleur système pour chaque OEE.

Enquête d'adhésion menée par le CIFOIT ACTEMP⁵⁹

Selon les résultats de nos recherches portant sur 60 OEE nationales interprofessionnelles:

- **25% des OEE** ont indiqué que les cotisations dépendent **du nombre d'employés**;
- **17%** ont déclaré que les cotisations dépendent du **chiffre d'affaires annuel du membre**;
- **13%** utilisent un **système volontaire** (niveau de services ou volontaire avec un seuil limite);
- **7%** utilisent un **système forfaitaire**.

Le reste des OEE (28%) utilise un système hybride.

Il n'est pas facile pour une OEE de passer d'une grille de cotisation à une autre et toute proposition de modification majeure risque de susciter la controverse. Par exemple, une OEE disposant d'un système forfaitaire et souhaitant passer à un système progressif risque de se heurter à une forte résistance de la part des grandes entreprises (qui peuvent être majoritaires au conseil d'administration de l'OEE). Celles-ci ont en effet intérêt à maintenir le système existant en place. Toutefois, les grandes entreprises peuvent être convaincues de payer davantage si elles considèrent que le changement fait partie du développement stratégique et professionnel de l'OEE en tant qu'organisation représentative forte et si elles peuvent en identifier les avantages pour elles-mêmes.

Exemple

La Confédération de l'industrie danoise (DI)⁶⁰ est passée d'un système forfaitaire à un système progressif dans les années 1990. Ce projet controversé a nécessité plusieurs années avant d'être approuvé par le conseil d'administration.

59 Ibid introduction du chapitre

60 <https://www.danskindustri.dk/english/>

Droits d'entrée – acompte

En plus de la cotisation annuelle, certaines organisations (par exemple, en Malaisie MEF)⁶¹, à Singapour [SNEF], et au Pakistan [EFP]) facturent un droit d'entrée ou d'adhésion, qui est un paiement unique que les membres doivent effectuer lorsqu'ils rejoignent l'organisation. Les droits d'entrée sont un moyen pour l'OEE de collecter des fonds dès l'arrivée du membre et d'encourager l'engagement à long terme et le renouvellement annuel de l'adhésion. Cela permet d'éviter les adhésions «de passage» ou les membres qui ne renouvellent pas leur première adhésion. Cependant, un droit d'entrée peut être perçu comme un obstacle à l'adhésion et peut donc décourager certains membres potentiels, en particulier les PME.

Un exemple intéressant (légèrement différent) nous vient de l'EFC au Sri Lanka. Ils demandent le versement d'un acompte de 25% au moment de l'adhésion. Il s'agit d'une forme de garantie en cas de défaut de paiement des cotisations ou de départ anticipé.

Adaptation de l'augmentation des tarifs

Les augmentations des cotisations sont généralement fixées par l'ensemble des membres lors de l'assemblée générale annuelle, sur recommandation du conseil d'administration. Certaines organisations optent pour des augmentations annuelles progressives au rythme de l'inflation ou de l'indice des prix à la consommation (IPC). Dans de nombreuses autres organisations, les cotisations restent inchangées pendant un certain nombre d'années jusqu'à ce qu'il y ait un accord sur une augmentation substantielle pour «rattraper» l'inflation. Environ 10% d'OEE⁶² n'y prêtent pas attention.

Exemples

*Un exemple d'une approche intéressante de l'augmentation des cotisations nous vient de la **COMEOS⁶³ – Fédération belge du commerce et des services**: Les cotisations des membres sont augmentées chaque année, mais à un taux légèrement inférieur à l'indice des prix à la consommation. De cette façon, la COMEOS montre à ses membres qu'elle cherche constamment à améliorer efficacement le rapport qualité-prix pour les membres.*

61 <https://www.mef.org.my/Home.aspx>

62 Pour plus d'informations: <https://hightperformance.com/raise-dues/>

63 <https://www.comeos.be/home>

En 2019, la direction de l'ATE (OEE de Tanzanie) a proposé à son conseil d'administration une augmentation des cotisations de l'ordre de 50%. Le principal argument était que les cotisations n'avaient pas été augmentées depuis de nombreuses années et qu'elles avaient, en réalité, fortement baissé par rapport à l'inflation. Le conseil d'administration a validé cette proposition. Dans l'année qui a suivi l'augmentation, seuls quelques membres ne l'ont pas accepté et ont donc quitté l'organisation. Ce cas démontre qu'il est possible de procéder à un ajustement important du niveau des cotisations sans que cela n'affecte de manière substantielle le nombre de membres, dès lors que le processus d'obtention d'un accord est bien géré et que les raisons et les avantages du changement ont été clairement établis.

Déductibilité fiscale des cotisations

La déductibilité fiscale des cotisations réduit le coût réel de l'adhésion, ce qui peut inciter les entreprises à rejoindre une organisation reconnue pour les représenter.

En Europe, environ 75% des pays autorisent la déduction des cotisations.⁶⁴

Autoriser les déductions fiscales pour les cotisations syndicales et les cotisations des OEE pourrait être considérée comme une stratégie visant à encourager le développement des organisations d'employeurs et de travailleurs dans les pays en transition.

4.3 Cycle de cotisation et problème des cotisations non réglées

Cycles de cotisation



A1

Paiement des cotisations
& accueil



A1

Processus de renouvellement
avant A2



A2

Délai supplémentaire



A2

Le membre est inactif

A2

Le membre est déchu

La plupart des OEE ont des cycles de cotisation annuels ou calendaires:

- Pour les cycles annuels, le paiement des cotisations est dû le 1er janvier de chaque année;
- Pour les cycles calendaires, le paiement des cotisations est dû à la date d'adhésion du membre, puis tous les 12 mois à la même date.
- Certaines OEE ont opté pour des cycles plus courts, par exemple des paiements mensuels au lieu d'un seul paiement sur 12 mois.

Cette approche a des répercussions importantes sur la gestion et la collecte des cotisations. Toutefois, certains repères sont les mêmes pour chaque système:

1. Lorsque le membre adhère à l'OEE, le paiement est traité et le membre peut commencer à bénéficier des avantages proposés;
2. Avant la fin du cycle, le processus de renouvellement commence et il est rappelé au membre qu'il doit renouveler son adhésion avant qu'elle n'expire;
3. Si le membre n'a pas encore renouvelé son adhésion au début du nouveau cycle, un délai supplémentaire lui est accordé pour une durée limitée (dit période de grâce). Ce délai permet d'éviter de rompre la relation d'adhésion dans l'attente d'un paiement imminent des cotisations;
4. Si le paiement n'est pas effectué à la fin de ce délai, l'adhésion prend fin: le membre est déchu et ne peut plus bénéficier de l'adhésion. Dans certaines OEE, la situation

est néanmoins assez confuse, notamment lorsque le membre n'a pas payé, mais n'a pas non plus entrepris les démarches officielles pour quitter l'organisation (lettre officielle à envoyer au conseil d'administration, etc.). Ici, le membre est souvent identifié comme «inactif» ou «dormant» jusqu'à ce que la situation soit clarifiée.

La plupart des OEE ont des cycles de cotisation annuels ou calendaires:

- Pour les cycles annuels, le paiement des cotisations doit être effectué au début de l'année;
- Pour les cycles calendaires, le paiement des cotisations est dû à la date d'adhésion du membre, puis tous les 12 mois à la même date.

La première option permet d'avoir la certitude de la date des revenus dans l'ensemble de l'organisation, mais l'OEE ressent davantage de pression s'il y a un retard de paiement. La deuxième option permet un flux de trésorerie plus continu et cette approche progressive peut rendre le processus de renouvellement plus facile à gérer.

De nombreuses Chambres et OEE préfèrent offrir une méthode de paiement plus flexible avec un paiement mensuel, trimestriel ou semestriel.

Enquête d'adhésion menée par le CIFOIT ACTEMP⁶⁵

D'après les résultats de nos recherches auprès d'une soixantaine d'organisations nationales interprofessionnelles, les cotisations des membres sont collectées de plusieurs manières.

- La majorité (environ 80%) utilise un cycle annuel: les factures sont envoyées en décembre ou en janvier et la cotisation est due en début d'année;
- Pour 40% de ces organisations, les membres sont tenus de payer la cotisation annuelle au cours du premier trimestre de l'année.

Une étude récente menée en Amérique latine auprès d'environ 70 organisations interprofessionnelles, sectorielles et territoriales souligne que la majorité des OEE d'Amérique latine (environ 50% dans un échantillon de 70 organisations) utilise un système de paiement mensuel.

Un suivi est, bien entendu, essentiel afin de contacter le membre concerné et de connaître la raison du retard de paiement.

65 Ibid introduction du chapitre

4.4 Conclusion

Les cotisations des membres représentent une source de revenus essentielle pour la plupart des OEE. Ce chapitre a passé en revue le large éventail d'approches et de formules utilisées pour calculer la cotisation demandée par différentes OEE à différents niveaux et dans différents pays. L'étude n'a révélé aucun modèle de calcul uniforme à appliquer. La grille des cotisations tend à être établie de manière quasi instinctive au moment de la création de l'OEE et il peut ensuite être difficile de la modifier en profondeur. Il s'agit d'un domaine important pour toute OEE, car il pèse sur l'accessibilité financière et l'attractivité d'une organisation, et détermine son potentiel d'action, notamment en ce qui concerne le financement d'un secrétariat et les prestations de services.

Il existe différentes approches quant au moment du paiement de la cotisation annuelle et certaines OEE utilisent des systèmes de paiement progressifs pour rendre l'adhésion plus abordable et donc plus attractive. Tout au long du chapitre, des exemples d'OEE à travers le monde permettent d'illustrer les conséquences des différentes approches adoptées.

CHAPITRE 5

Recrutement de nouveaux membres



Recrutement de nouveaux membres

Introduction

Les membres sont les éléments moteurs de toute organisation; ils lui permettent d'exister. Aucune formule magique ne permet de créer la parfaite stratégie d'adhésion. Il appartient à chaque OEE de définir les éléments qui, selon sa situation individuelle, susciteront l'intérêt des entreprises et associations du secteur privé. Comme établi dans les chapitres précédents, un recrutement réussi implique de comprendre les besoins des membres potentiels afin d'élaborer une proposition de valeur qui sera en adéquation avec leurs attentes.

Dans ce chapitre, nous commençons l'analyse du cycle d'adhésion par un examen détaillé des différents éléments qui contribuent au succès de la stratégie de recrutement pour une OEE en pleine croissance. Tout d'abord, nous expliquons les raisons pour lesquelles le recrutement de nouveaux membres est fondamental à la survie et à la croissance de l'organisation sans toutefois oublier la nécessité de construire une relation durable avec chaque membre pour rendre cette croissance pérenne.

Puis nous détaillons les raisons principales pour lesquelles une entreprise choisit de rejoindre une OEE avant de nous concentrer sur les actions qu'une OEE peut entreprendre afin d'évaluer ses activités de recrutement. En nous inspirant des dernières idées en matière de stratégies de marketing et de vente, nous examinons en profondeur les étapes du processus de recrutement: préparer le terrain pour attirer l'attention du marché cible, sensibiliser les membres potentiels et susciter leur intérêt, le tout grâce à des techniques de marketing et de communication efficaces.

Une nouvelle page s'ouvre lorsque le nouveau membre a pris la décision de procéder au premier paiement; c'est le début du cycle d'adhésion. Les étapes ultérieures de ce cycle sont étudiées aux chapitres 6 et 7.

5.1 L'importance du recrutement de nouveaux membres

(i) Recruter pour se développer et augmenter les recettes

Un flux constant de nouveaux membres permet à une OEE d'assurer ses recettes, de les augmenter, et de développer sa représentativité.

Les OEE doivent activement recruter de nouveaux membres pour les raisons suivantes:

- Le recrutement compense le départ de membres et est donc vital pour l'OEE;
- Toutes les OEE, même les plus fortes, perdent des membres face aux défis inhérents au monde de l'entreprise tels que la faillite, les fusions ou la fermeture. Même si le taux de départs non remplacés est bas (par exemple, 3% par an), l'importance des pertes augmentera au fil du temps. Un recrutement solide et constant est donc nécessaire afin d'éviter qu'un déficit important ne s'accumule;
- Le recrutement est le principal vecteur de croissance des OEE et l'augmentation du nombre de membres entraîne une légitimité accrue grâce à une représentativité plus large.

(ii) Recruter pour faire face à un monde en constante évolution

Lorsqu'elle est confrontée à des bouleversements industriels ou économiques, une OEE peut surmonter la baisse du nombre de membres en s'ouvrant à de nouvelles opportunités et en identifiant de manière proactive de nouveaux secteurs à cibler pour de futurs recrutements.

L'exemple de la stratégie de recrutement mise en œuvre par la Fédération de l'industrie néerlandaise (FME)⁶⁶ illustre bien l'effet de cette approche. Dans les années 1980, le secteur de la métallurgie traditionnelle a connu une crise importante. Pour surmonter ce défi, la FME a développé ses activités de recrutement et a élargi son champ d'action aux sociétés informatiques. Cela lui a permis d'étendre sa base d'adhérents au secteur de la technologie. La FME est désormais l'organisation qui représente le secteur technologique aux Pays-Bas. Elle compte plus de 2 000 entreprises des secteurs du métal, de l'électronique, de l'électrotechnique et du plastique. C'est parce que la FME a habilement modifié sa stratégie de recrutement pour s'adapter au changement que cette évolution a été possible.

66 <https://www.fme.nl/about-fme>

(iii) Recruter pour innover

La stratégie de recrutement peut refléter la volonté d'une OEE d'élargir ses compétences vers de nouveaux secteurs d'activité. Le recrutement de nouveaux types d'entreprises est une source d'opportunités pour l'OEE et permet d'innover. En adoptant de nouvelles idées et en étant confrontée à de nouveaux points de vue, l'OEE peut attirer de nouveaux types d'entreprises, démontrant qu'elle prône l'innovation et reste à l'écoute de nouvelles idées, etc.

(iv) Recruter pour anticiper la concurrence

La pression de la concurrence est également prise en compte dans l'élaboration de la stratégie de recrutement des OEE. Le choix de ne pas recruter dans le vivier d'entreprises d'un secteur spécifique de l'économie laisse la porte ouverte aux concurrents qui pourraient en profiter pour proposer leurs prestations de conseil commercial ou juridique, voire créer une OEE concurrente.

L'exemple suivant, tout droit venu d'Europe, permet d'en apprendre davantage sur ce point, de ses balbutiements aux défis qu'il représente. En Belgique, certaines OEE ont choisi de ne pas représenter le secteur des associations sans but lucratif, telles que celles du secteur de la santé. Cette décision, bien qu'elle fût sans doute fondée à l'époque sur de solides arguments commerciaux, a engendré la création d'une association faïtière (appelée en anglais APEX) distincte pour le secteur sans but lucratif après une montée en puissance de celui-ci. L'émergence d'une voix patronale forte supplémentaire au niveau des faïtières a inévitablement un impact sur la cohérence de la représentation patronale dans son ensemble et ce type de fragmentation peut potentiellement diminuer le pouvoir de représentation global des employeurs.

Ainsi, pour qu'une OEE soit prospère et pérenne, le recrutement doit prendre la forme d'un processus continu et organisé. Il est nécessaire de mettre en place une stratégie soigneusement étudiée afin de l'intégrer pleinement à la stratégie globale de l'organisation, avec des objectifs spécifiques et un outil de suivi régulier des progrès.

Les initiatives ponctuelles visant à attirer de nouveaux membres peuvent renforcer la visibilité de l'OEE et amener un candidat à rejoindre l'organisation. Toutefois, elles peuvent s'avérer coûteuses en temps et ressources, notamment lorsqu'il n'y a pas de stratégie de recrutement officielle intégrée à la stratégie globale de l'organisation.

Nos entretiens avec les OEE sur leurs stratégies de recrutement nous permettent d'établir ce qui suit:

- La plupart des OEE prévoient un taux de recrutement annuel se situant entre 5 et 10%;
- Dans l'hypothèse où le taux annuel de membres ne renouvelant pas leur adhésion reste entre 2 et 5%;
- Les objectifs de recrutement assurent une croissance nette des effectifs d'environ 5%.

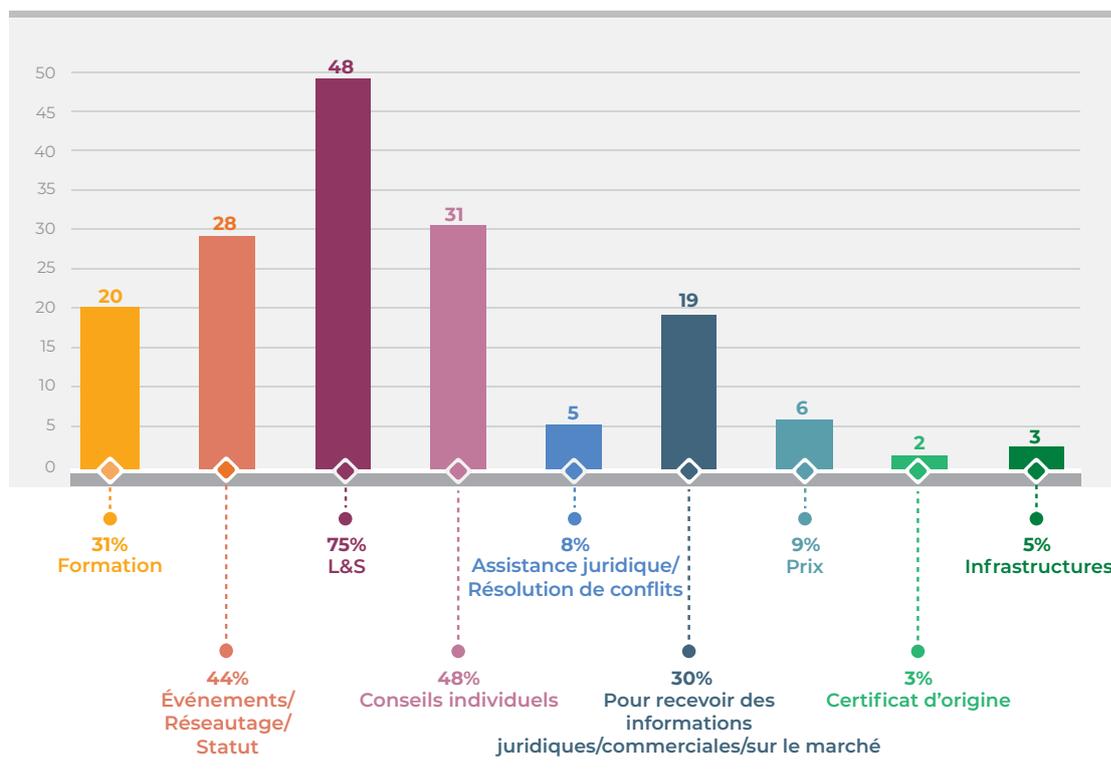
5.2 Les motifs d'adhésion – Pourquoi des entreprises adhèrent

Afin de mettre en place des stratégies de recrutement efficaces, il est capital de connaître les raisons pour lesquelles les membres adhèrent à une OEE.

Il existe très peu d'études empiriques sur les raisons qui poussent les entreprises à rejoindre une OEE. L'**enquête d'adhésion** menée par le **CIFOIT ACTEMP**⁶⁷ est donc une source importante d'informations. Bien que cette enquête présente certaines limites, elle donne une perspective intéressante sur la question. Elle s'est étendue sur plusieurs années et les participants sont principalement des membres du personnel du secrétariat des OEE qui sont pour la plupart au niveau des faïtières.

Les participants ont été interrogés sur les raisons pour lesquelles ils pensaient que leurs membres avaient adhéré. Dans leurs réponses, ils pouvaient indiquer plus d'une raison (le résultat total dépasse donc 100%).

Pourquoi les membres adhèrent/Valeur ajoutée – International



Dans l'enquête d'adhésion menée par le CIFOIT,⁶⁸ les OEE participantes ont sélectionné «lobbying et plaidoyer» («L&S» dans le tableau) comme la principale raison pour laquelle leurs membres les ont rejointes. Globalement, les services de conseil sont la deuxième raison la plus populaire, suivis par les conférences et événements de mise en réseau.

En examinant de plus près ces informations, nous constatons que les différences régionales sont claires. Les résultats de l'Amérique latine correspondent à ceux de l'analyse globale des réponses alors qu'en Europe le réseautage est la première raison pour laquelle les entreprises rejoignent une OEE. En Afrique, le lobbying et le plaidoyer arrivent en premier, suivis par le réseautage qui prend la place des services de conseil. En Asie, l'accès à des services de conseil personnalisé arrive en premier, suivi par les services de formation puis par le lobbying et le plaidoyer et enfin par le réseautage en quatrième position.

Pour orienter les efforts de recrutement futurs, il est important de rechercher les raisons pour lesquelles les entreprises/associations adhèrent. Cela permettra à l'organisation de faire la distinction entre les raisons «réelles» d'adhérer et les raisons «supposées» d'adhérer – il est raisonnablement tentant de supposer que les membres adhèrent pour les nombreux avantages fournis par l'OEE, mais la réalité peut être différente. Certains suggèrent⁶⁹ que si les membres restent pour les avantages et la valeur qu'ils en retirent, ou parce que l'organisation fait autorité dans son domaine, ils peuvent décider d'adhérer pour une autre raison: par exemple, si un pair les a incités à adhérer.

L'évaluation comparative annuelle à laquelle se livrent les organisations américaines est une autre source d'informations utiles. Leurs conclusions séparent les différents types d'organisations (les membres individuels, les organisations professionnelles ou les organisations commerciales). Pour établir un lien entre ces données et les OEE, nous nous concentrons sur les résultats des organisations professionnelles (210 dans l'échantillon).⁷⁰

Selon les conclusions de cette publication de 2020, les raisons suivantes sont citées, par ordre décroissant, comme motifs d'adhésion.

1 RÉSEAUTAGE	69%
2 ACCÉDER À DES INFORMATIONS SPÉCIFIQUES	39%
3 PROMOUVOIR LA SENSIBILISATION	33%
4 APPUYER LA MISSION	30%
5 INTÉGRER LES BONNES PRATIQUES	28%
6 CONFÉRENCES	25%
7 FORMATION	24%

68 Ibid Note 1 Chapitre 1

69 Pour plus d'informations: <https://www.smooththepath.net/2018/02/15/3-myths-reasons-new-members-join-associations/>

70 Membership marketing benchmarking report, Marketing General, 12th edition, 2020

Les différences et points de convergence entre les deux études méritent d'être soulignés;

Par rapport aux conclusions de l'enquête menée par le CIFOIT, l'importance des opportunités de réseautage ou du sentiment de faire partie d'un «club» est accentuée dans l'évaluation comparative américaine; le lobbying et le plaidoyer sont, quant à eux, moins importants.

Toutefois, les deux études confirment les trois éléments les plus importants pour les nouveaux membres. Bien que l'ordre de priorité diffère, les trois raisons principales d'adhérer à une OEE sont;

- **L'accès à la «voix collective» des entreprises;**
- **L'accès aux services; (bénéficiaire de l'expertise l'OEE en tant que fournisseur de contenu et d'information);**
- **L'accès au réseautage.**

Ces éléments, s'ils sont pris en compte dans l'élaboration d'une proposition de valeur originale, seront très probablement des arguments de vente essentiels pour toute OEE.

L'enquête d'adhésion menée par le CIFOIT ACTEMP⁷¹, classe les défis de recrutement dans l'ordre suivant:

1. SENSIBILISATION

Les membres n'ont pas connaissance des différentes activités menées par l'OEE et des produits qu'elle offre;

2. FRAIS

Les frais d'adhésion sont vus comme étant trop élevés;

3. PRODUITS

Les activités et services en matière de plaidoyer/lobbying ne sont pas pertinents;

4. ORIGINALITÉ

Forte concurrence de la part d'autres OEE.

Il est intéressant de comparer ces défis de recrutement à ceux de l'évaluation comparative de 2020 afin d'identifier les points communs et les différences.

Dans cette enquête, une distinction est faite entre les défis internes et externes, mais pour plus de clarté, nous combinerons les deux.

Les cinq principaux défis sont:⁷²

1. **Les difficultés à expliquer l'utilité et les bénéfices d'une adhésion (la rentabilité de l'investissement est difficile à prouver);**
2. **Le coût par opposition à l'utilité de l'adhésion;**
3. **La concurrence;**
4. **La façon de percevoir l'organisation;**
5. **La faiblesse des pratiques et outils de marketing internes.**

En combinant les données des enquêtes, nous pouvons établir que les facteurs de réussite les plus importants pour l'élaboration des stratégies de recrutement des OEE sont:

1. **Renforcer la communication sur votre OEE – votre identité et ce que vous apportez à vos membres;**
2. **Exprimer clairement la valeur ajoutée qu'une adhésion à votre OEE apporte: votre proposition de valeur;**
3. **Veiller à ce que l'offre de l'OEE soit pertinente et centrée sur le client en personnalisant les services proposés afin qu'ils répondent aux besoins spécifiques des membres potentiels;**
4. **Exprimer clairement les avantages de votre OEE par rapport à la concurrence;**
5. **Ne pas sous-estimer l'importance du «bouche-à-oreille» pour susciter l'adhésion de nouveaux membres. L'inclure dans les facteurs de réussite: Faire de vos membres des «ambassadeurs» de votre OEE afin qu'ils participent activement au processus de recrutement.**

5.3 Mesure du recrutement – à utiliser pour concevoir une stratégie d'adhésion

«On ne gère bien que ce que l'on mesure» est un adage bien connu. Étant donné l'importance du recrutement pour la pérennité d'une OEE, il est souhaitable de mettre en place des indicateurs permettant d'évaluer et de mesurer les activités de recrutement.

Ces indicateurs matérialisent les résultats des efforts de recrutement quant à l'évolution du nombre de membres et l'augmentation des recettes, et permettent également de mesurer l'efficacité et l'utilité de l'effort fourni.

RÉSULTATS DU RECRUTEMENT

Titre	Taux de recrutement Pourcentage de nouveaux membres adhérant à votre OEE, par an
Formule	$\% \text{ de recrutement} = \frac{\# \text{ de nouveaux membres à la fin d'une année ou d'un trimestre}}{\# \text{ total de membres à la fin de la même année ou du même trimestre}}$
Utilité	Permet de mesurer les résultats du recrutement par période et de se tenir au fait de leur qualité en matière de nombre de membres..
Exemple	<p>Si 26 membres sur 1 300 ont adhéré pour la première fois à votre OEE cette année, votre taux de recrutement est de 2%.</p> <p>Le même calcul est valable par trimestre: si 10 membres ont adhéré au premier trimestre et que vous avez 1300 membres au total, le taux de recrutement est de 0,76%.</p> <p>Pour une tendance annuelle, multipliez par 4 et comparez le résultat à une période semblable de l'année précédente.</p> <p>Ce calcul vous permet de contextualiser vos données et de vous tenir au fait de la qualité de vos résultats trimestriels.</p>

À noter

Le taux de recrutement ne prend en compte que les membres qui ont payé leur cotisation pour l'année.

La même mesure de vérification des taux de recrutement peut être appliquée aux organisations dont les membres sont des membres indirects de la faitière.

Pour pérenniser la croissance de votre organisation, le taux de recrutement doit être plus élevé que le taux de membres n'ayant pas renouvelé leur adhésion.

Le taux de recrutement d'une OEE est différent de sa «représentativité». La représentativité fait référence à la manière dont les membres d'une OEE reflètent le panel d'entreprises/organisations d'un pays en termes d'effectifs, de leur contribution au PIB, etc.

Le taux de recrutement peut être calculé pour la totalité des membres ou pour des segments spécifiques tels que les PME, le SECTEUR, etc. Il s'agit là d'une «analyse de la pénétration par segment»..

Titre	<p>Taux de pénétration</p> <p>Pourcentage de membres d'une OEE appartenant à une catégorie donnée du marché. La pénétration peut aussi être appelée part de marché.</p>
Formule	<p>$\% \text{ de pénétration} = \# \text{ de membres d'une OEE} / \# \text{ total d'entreprises dans la même catégorie.}$</p>
Usefulness	<p>Cela donne un aperçu de la représentativité de l'OEE par segment et du potentiel du marché pour les recrutements futurs.</p>
Exemple	<p>Sur les 6 000 entreprises du pays actives dans le secteur de la construction, 200 sont membres de l'OEE.</p> <p>L'OEE a un taux de pénétration de 3,33% pour le secteur de la construction.</p> <p>Le potentiel de recrutement est toujours élevé.</p>
À noter	<p>L'analyse de la pénétration par segment sert à donner une idée plus précise de la représentativité de votre OEE et de l'importance relative de chaque segment.</p> <p>Les segments peuvent être un secteur ou une branche d'activité, une province ou un district ou toute autre catégorie segmentée pour laquelle il est possible de déterminer, à partir des données disponibles (statistiques et registres publics, données de la sécurité sociale, etc.), le nombre d'entreprises enregistrées et, à partir de la base de données des membres de l'OEE, combien de ces entreprises sont adhérentes.</p> <p>Il est important de savoir si votre OEE compte de grandes entreprises ou des PME parmi ses adhérents puisque ces types d'entreprises ont un « poids » différent en termes de représentation de la main-d'œuvre employée et/ou de contribution au PIB.</p> <p>Autres éléments compris dans la pénétration: part représentative des effectifs totaux des membres, part représentative du PIB des membres en pourcentage.</p>

Exemple

Analyse de la pénétration par segment pour l'IBEC (2011)

Par région:

		Membres de l'IBEC	Taux de recrutement par région
Dublin	51,852	4,538	8.7%
Sud-est	15,025	230	1.5%
Cork	13,782	295	2.1%
Centre-ouest	11,535	376	3.2%
Ouest	10,333	235	2.3%
Nord-ouest	5,950	198	3.3%

Par nombre d'employés:

Nombre d'employés	Total en%	Nombre	% IBEC	Nombre de membres	Taux d'adoption
1 - 10 employés	83%	127.210	29%	1,757	1.4%
10 - 99	15%	23,666	56%	3,385	14.3%
100 - 500	1%	1,557	12%	686	44%
Plus de 500	1%	389	3%	170	44%

Titre	<p>Taux de renouvellement d'adhésion des primoadhérents</p> <p>Ce calcul permet d'obtenir le taux de renouvellement d'adhésion des primoadhérents</p>
Formule	<p>Calcul du taux de renouvellement d'adhésion des nouveaux membres:</p> <p>Membres recrutés pendant l'année x - 1 renouvelant leur cotisation pour l'année x et l'année x + 1.</p>
Utilité	<p>Ce calcul permet de se focaliser sur l'intégration des nouveaux membres au sein de l'OEE et sur les effets du recrutement à long terme.</p> <p>Un faible taux de renouvellement d'adhésion doit vous alerter: il est possible que votre recrutement se passe bien, mais que celui-ci ne se concrétise pas à long terme.</p>
Exemple	<p>50 entreprises ont adhéré à l'OEE en 2020.</p> <p>Parmi elles, combien ont renouvelé leur adhésion en 2021? Si seulement 25 restent, votre taux de renouvellement – 50% – est médiocre.</p> <p>Il est peut-être nécessaire de retravailler l'accueil réservé aux nouveaux membres et de mettre en place de nouvelles mesures permettant de les retenir.</p>
Données comparatives	<p>Le rapport d'évaluation comparative des organisations professionnelles aux États-Unis fait état d'un taux de renouvellement moyen de 83% pour les primoadhérents, ce qui est légèrement inférieur au taux de renouvellement de 89% pour tous les types d'organisations.</p>

Le conseil d'administration et la direction de l'OEE doivent être régulièrement informés des données de recrutement des membres. Ils doivent également être au fait des efforts et de l'efficacité de l'OEE en termes d'utilisation des ressources et investissements.

Voici donc quelques données supplémentaires pouvant être utiles.

Titre	<p>Part du recrutement dans les recettes</p> <p>Pourcentage des revenus de l'OEE pouvant être attribué au recrutement des nouveaux membres par rapport au total du revenu des cotisations.</p>
Formule	<p>% des revenus tirés du recrutement = revenus attribuables aux nouveaux membres sur une année ou un trimestre/total des revenus attribuables aux membres de la même catégorie.</p>
Utilité	<p>Ratio financier: définit la part financière représentée par les nouveaux membres sous forme de pourcentage du total des frais d'adhésion afin d'orienter le recrutement des prospects selon la taille de leur structure.</p> <p>Si ce pourcentage est inférieur au pourcentage de pertes de revenus dues au départ de membres, cela signifie que les revenus imputables aux nouvelles adhésions (bien que bons) ne sont pas suffisants pour compenser la perte de revenus due aux départs; c'est un signe d'alerte.</p>
Exemple	<p>En 2020, l'arrivée de 16 nouveaux membres génère un total de 16.000 USD, soit 5% du total des cotisations.</p> <p>En 2021, l'arrivée de 20 nouveaux membres génère un total de 4.000 USD, soit 1,25% du total des cotisations.</p> <p>En 2020, le départ de 10 membres génère une perte de 20.000 USD et, en 2021, le départ de 5 membres génère une perte de 10.000 USD.</p> <p>Vous avez recruté beaucoup de nouveaux membres et votre nombre d'adhérents va augmenter, mais financièrement, leur contribution est moindre.</p> <p>Il est peut-être temps de réorienter les cibles.</p>
À noter	<p>Il est également possible de calculer le bénéfice net.</p> <p>Dans ce cas, il suffit de déduire les coûts du recrutement (publicité, coût de la campagne de recrutement, salaires) du total des recettes (calcul ci-dessus).</p>

Title	<h3>Rentabilité du recrutement</h3> <p>Ce calcul évalue la rentabilité du recrutement dans son ensemble.</p> <p>Pour les recettes, ce calcul ne repose pas uniquement sur les cotisations des membres, mais il calcule la valeur d'un nouveau membre à long terme.</p> <p>Pour les dépenses, ce calcul repose sur le coût total du recrutement: les salaires et coûts externes auxquels votre OEE doit faire face pour gagner de nouveaux membres.</p> <p>La rentabilité est la différence entre les dépenses et les recettes. Le nombre obtenu est plus représentatif que le revenu net seul qui ne tient pas compte du bénéfice qu'on peut attendre d'un nouveau membre via le paiement de services supplémentaires.</p>
Formule	<p>Calcul de la valeur des nouveaux membres à long terme:</p> <ul style="list-style-type: none">– Frais occasionnés pour le recrutement de nouveaux membres.– Évaluer la valeur à long terme.⁷³
Utilité	<p>Ratio financier: évalue la contribution financière totale nette des nouveaux membres par rapport au coût total afin de déterminer les gains en efficacité au niveau des dépenses et recettes.</p>

73 Pour plus d'informations, voir le chapitre 6

Titre	<h3>Taux de conversion des principaux canaux de recrutement</h3> <p>Ce calcul permet d'évaluer l'efficacité des canaux de recrutement les plus utilisés.</p> <p>Il permet de déterminer quels sont les canaux les plus efficaces pour un recrutement réussi (acquisition).</p> <p>Grâce à ce calcul, il est possible d'évaluer l'efficacité de plusieurs méthodes de recrutement.</p> <p>Les chiffres de l'acquisition sur une année x à partir de la liste de membres potentiels.</p> <p>Les chiffres de l'acquisition après une intervention de l'équipe commerciale.</p> <p>Il est bien entendu possible d'ajouter d'autres méthodes dont l'efficacité doit être évaluée.</p>
Formule Utilité	<p>Liste des recrutements:</p> <p>Nombre de recrutements effectifs pendant l'année 2020 à partir de la liste des membres potentiels de l'année 2020.</p> <p>Nombre de recrutements sous forme de pourcentage de la totalité des interventions de l'équipe commerciale ou de pourcentage de la totalité du temps de travail de l'équipe commerciale.</p> <p>L'utilisation du ratio permet de mesurer l'efficacité des outils employés.</p>
Exemple	<p>Total de la conversion (nombre de membres potentiels devenus membres effectifs) divisé par le nombre total de membres potentiels.</p> <p>Nombre de recrutements par rapport au nombre d'interventions de l'équipe commerciale.</p> <p>100 nouveaux membres adhèrent: quel est le pourcentage d'adhésion après déplacement de l'équipe commerciale par rapport aux autres canaux de recrutement?</p>

5.4 Aperçu du processus de recrutement

Le recrutement d'un nouveau membre n'est que la première étape du cycle d'adhésion, qui comprend la fidélisation et l'engagement. Pour les OEE, le but du recrutement est la création d'une relation durable avec le membre. Dans ce chapitre, nous nous concentrons plus précisément sur le processus de recrutement. Ce processus comprend différentes étapes. Tout d'abord, les membres potentiels sont répartis en différents groupes puis contactés afin d'expliquer la valeur qu'une adhésion à l'OEE apporte. Il s'agit de convaincre le nouveau membre potentiel de rejoindre l'OEE au cours du processus de recrutement. Une fois l'affaire conclue, le nouveau membre est accueilli et intégré à l'organisation afin de bâtir une relation durable et mutuellement bénéfique.

Dans la littérature spécialisée sur le marketing, les grandes étapes du recrutement sont reprises sous l'acronyme AIDA. En tant qu'outil, le modèle AIDA est utile, car il implique d'inciter le prospect à effectuer l'action souhaitée (ici, l'adhésion).

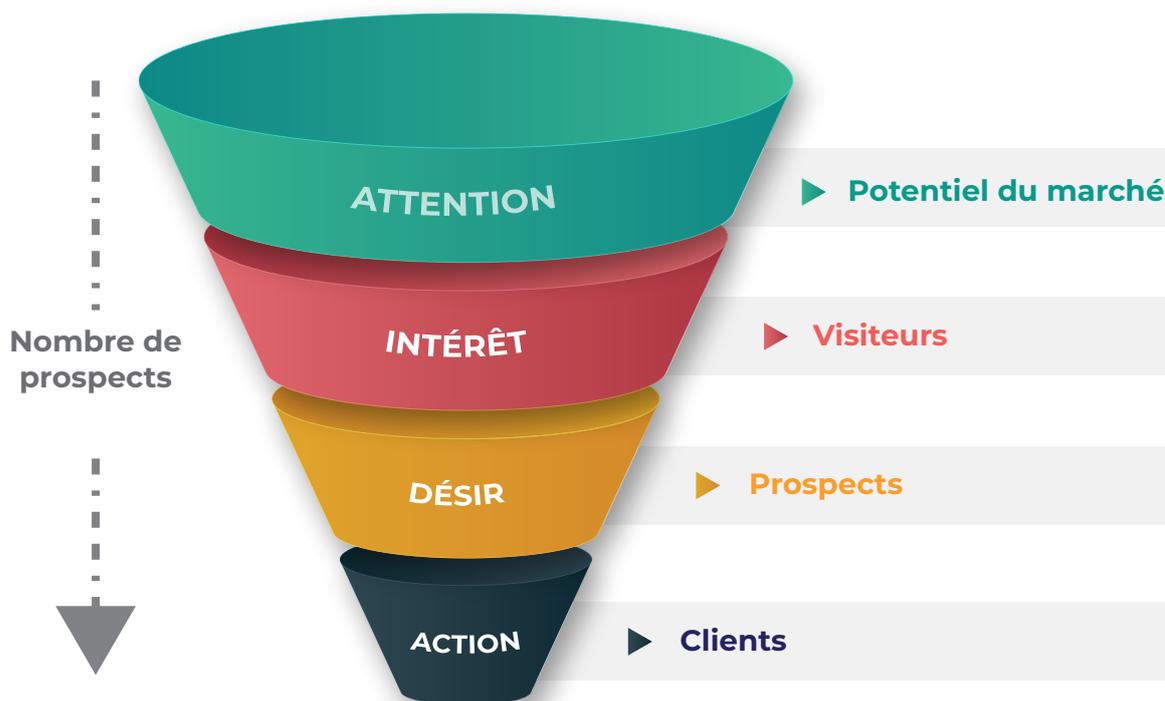
La méthode AIDA divise le processus de recrutement (ou processus de vente) en quatre étapes:

- **Attention**
Le prospect découvre une catégorie, un produit ou une marque (généralement par le biais de la publicité);
- **Intérêt**
Le prospect est informé des avantages de la marque et de la manière dont elle répond à ses attentes; cela suscite son intérêt;
- **Désir**
Le prospect considère favorablement la marque et est convaincu qu'elle correspond à ses attentes;
- **Action**
Le prospect exprime son intention d'acheter, se renseigne, fait un essai ou achète.

Un entonnoir de vente peut être utilisé pour représenter le modèle AIDA afin de mettre en évidence le lien entre le processus (AIDA) et la réduction du nombre de prospects au fil du temps, à mesure de leur conversion en membres. Par exemple, un marché potentiel de 1.000 entreprises a eu vent de l'existence de votre OEE et de sa proposition de valeur (qui vous êtes et ce que vous faites). Sur ces 1.000 entreprises, 500 sont réellement intéressées par l'offre que vous présentez. Sur ces dernières, 200 ont le désir d'adhérer à votre OEE et demandent davantage d'informations. Enfin, sur ces 200 entreprises, 50 se décident à rejoindre votre OEE et les démarches d'adhésion sont effectuées.

La mesure du succès selon ce modèle, en allant du haut vers le bas de l'entonnoir, est appelé «taux de conversion».⁷⁴

L'entonnoir de vente



Kotler, dans son ouvrage de référence sur le marketing,⁷⁵ prône une démarche légèrement différente. Le modèle décrit par Kotler est similaire à la méthode AIDA, mais ajoute une étape préliminaire de segmentation qui présélectionne puis définit un certain nombre de canaux différents au sein du marché cible global. Cela permet d'individualiser la démarche selon les spécificités du membre potentiel en se focalisant sur les activités de l'OEE pertinentes pour le segment.

74 Pour plus d'informations: <https://blog.jdrgroup.co.uk/digital-prosperity-blog/what-is-the-buying-funnel-in-marketing>

75 Kotler,P. et al., Principles of Marketing, 1999



Dans les parties suivantes, nous nous concentrons sur les étapes du recrutement de nouveaux membres. À partir du modèle de Kotler et de la méthode AIDA, nous avons identifié quatre étapes essentielles applicables à toutes les OEE pour un recrutement réussi. Ces étapes sont présentées ci-dessous et seront détaillées dans les quatre prochaines parties du présent chapitre :

- **Étape 1** - Segmenter les membres potentiels;
- **Étape 2** - Présenter la proposition de valeur et instaurer la confiance;
- **Étape 3** - Passer du recrutement à l'adhésion;
- **Étape 4** - Accueillir le nouveau membre



5.5 Segmenter les membres potentiels - Étape 1

C'est au cours de cette étape que le segment cible du recrutement est défini afin que les efforts puissent être concentrés et le message adapté à la cible.⁷⁶

(i) Organisations segmentées à recruter

- Pour les OEE, les organisations professionnelles sont la cible principale du recrutement. Ce point est souvent négligé, l'attention étant généralement portée directement sur les membres des entreprises.
- Les organisations professionnelles peuvent indirectement apporter un grand nombre de membres et d'avantages pour l'OEE.
- Identifier et cibler des organisations potentiellement intéressées par une adhésion n'est généralement pas une tâche difficile. Les OEE sont susceptibles de connaître les différentes organisations actives au niveau des secteurs, sous-secteurs et territoires de leurs pays.
- Une liste des organisations professionnelles et chambres est souvent disponible au public.
- D'autres organisations de professionnels, telles que les organisations de DRH (Directeur/trice des Ressources Humaines), attirent probablement l'œil des OEE.
- En pratique, recruter une organisation peut s'avérer long et parfois délicat pour une OEE. Dès lors, il est souvent judicieux de faire une première sélection d'organisations à cibler afin d'augmenter les chances de réussite.

Des critères clés peuvent être utilisés pour aider l'OEE à identifier les organisations qui offrent les meilleures chances de réussite en matière de recrutement. En pratique, l'étape d'identification se fait le plus souvent instinctivement. Si une approche plus rationnelle est recherchée, la liste de critères ci-dessous peut être utile pour définir les priorités et écarter certaines organisations.

76 Voir le chapitre 2

Nous recommandons les critères suivants:

- **VALEUR DU RECRUTEMENT DE LA CIBLE POUR L'OEE:** cette catégorie prend en compte des éléments importants tels que la viabilité financière et la contribution, le nombre de membres, le réseau externe, la cohésion, la réputation et le poids économique des membres. Tous ces éléments doivent être analysés et évalués par l'OEE avant le ciblage.
- **PROBABILITÉ D'UNE RELATION DE CONFIANCE:** cette catégorie met en avant des éléments plus spécifiques à évaluer et à analyser tels que les pratiques antérieures, le degré de coopération perçue, la capacité des dirigeants à coopérer et la facilité d'accès aux dirigeants
- **LE COÛT REPRÉSENTÉ PAR LE MEMBRE:** dans cette catégorie, nous étudions tous les potentiels écueils d'une adhésion tels que les difficultés de recrutement, le coût des prestations et de la fidélisation, les entraves liées à l'environnement de la structure, les effets négatifs sur les autres adhérents, etc.

Afin de pouvoir calculer concrètement la priorité à donner aux organisations dont l'adhésion est envisagée, il est possible de noter chaque élément sur une échelle de 1 à 3. Le résultat final donne une indication des organisations à cibler en priorité.

Modèle de classement simplifié pour déterminer la priorité à donner

Critères	Points: H=3 M=2 F=1
Potentiel de représentativité	+
Potentiel d'adhésion	+
Autres revenus potentiels	+
Renforcement de la réputation	+
Renforcement de l'inclusion	+
Coût du recrutement	-
Coût des prestations et de la fidélisation	-
Entraves liées à l'environnement	-
Cohésion/loyauté attendues par l'OEE	+

L'avantage de cette approche est qu'elle aide l'OEE à identifier les cibles les plus appropriées sur lesquelles elle doit concentrer ses efforts. Les détails de ces calculs sont significatifs, car l'organisation qui correspond le mieux n'est pas forcément la plus grande ou celle qui dispose des ressources les plus importantes. De même, l'organisation qui semble convenir peut, après analyse, présenter d'autres obstacles tels qu'une mauvaise réputation ou être impliquée dans une bataille juridique avec une autre organisation, etc.

(ii) Entreprises segmentées à recruter

Il est utile de répartir les cibles de l'adhésion dans différents segments afin d'aider l'OEE à concentrer ses efforts et à harmoniser les activités de développement du recrutement avec la stratégie globale de l'organisation.

Cette segmentation peut être effectuée à l'aide de paramètres objectifs tels que la taille de l'entreprise, sa localisation, le secteur et la branche, etc.

Segmenter n'est pas neutre. Il ne s'agit pas de découper un gâteau en parts égales. Il existe d'autres facteurs à prendre en compte afin de déterminer où se situe la plus grande probabilité de réussite du recrutement au sein du segment.

La littérature⁷⁷ est unanime. Les groupes suivants représentent les entreprises les plus susceptibles d'adhérer :

- **Entreprises qui ont une convention collective;**
- **Entreprises de taille moyenne à grande;**
- **Entreprises industrielles.**

D'autres caractéristiques telles que la présence à l'international, la nationalité, la source du capital (familial ou non), etc. rendent la possibilité d'une adhésion moins évidente et différent selon les pays

Cela n'empêche pas de recruter des entreprises d'autres segments, mais il est utile pour l'OEE de savoir en amont qu'il sera peut-être plus difficile d'aboutir à un accord et que le processus sera potentiellement plus coûteux en temps et en efforts. Ainsi, concentrer les campagnes de recrutement sur les segments les plus susceptibles d'être favorables à l'adhésion (les «cibles faciles») peut, dans un premier temps, représenter des victoires faciles et rapides pour l'OEE.

Il peut être utile de recourir à une liste CRM (ou GRC Gestion de la Relation Client) pour définir les priorités au niveau des cibles de recrutement.

Par exemple, le système de CRM conçu par le CIFOIT et le DECP permet la création d'une liste de membres potentiels, c'est-à-dire ceux avec lesquels l'OEE a eu des raisons d'interagir, que ce soit pour des prestations de services ou pour toute autre raison (conférences, événements, formation,

77 Traxler, F. (2004) Employers Associations, Institutions and economic Change: a crossnational comparison, Industrielle Beziehungen, Zeitschrift für Arbeit, 11 (12), 42-60 - <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-344652>

etc.). Ce type de liste est un outil interne permettant de répertorier toutes les entreprises qui ne sont pas membres, mais avec qui l'OEE entretient une relation commerciale. C'est grâce à cette relation commerciale que l'entreprise peut être disposée à envisager une adhésion.

Pour plus d'informations sur les membres potentiels:

Sources publiques

Système national de sécurité sociale

Conseil national de l'investissement

Administration fiscale

Registre des commerces

Ministère de l'Économie

Ministère du Travail, Inspection du travail

Sources internes

Données des tiers non membres qui utilisent les services de l'OEE (système de CRM)

- Liste CRM de membres potentiels.
- Données recueillies lors d'événements, par exemple la conférence de l'employeur de l'année;
Tirage au sort de cartes de visite avec un petit cadeau à la clé.
- Données recueillies auprès de membres suggérant des candidats potentiels pour l'adhésion.

Sources partenaires

Syndicats

Médiateurs

Sources commerciales

Listes achetées à des sociétés de marketing

Exemple

- La Fédération des employeurs ougandais (FUE) utilise parfois les données mises à leur disposition par la Caisse de sécurité sociale.
- La Fédération des employeurs du Kenya (FKE) a eu accès aux adresses des entreprises via l'administration fiscale.
- L'Association des employeurs indonésiens APINDO⁷⁸ has concluded a regional MOU with some trade unions in which the trade unions will inform companies (with which the trade unions engage) about EBMO membership opportunities with APINDO. The reasoning behind this is that Trade unions often find it helpful to engage with APINDO, because APINDO plays an important role in encouraging members to respect the rule of law, and conduct fair labour policies.

Exemple

La COPARMEX Chihuahua⁷⁹ est une organisation professionnelle basée au Chihuahua, l'un des 32 états qui composent le Mexique, avec une population d'environ 4 millions d'habitants.

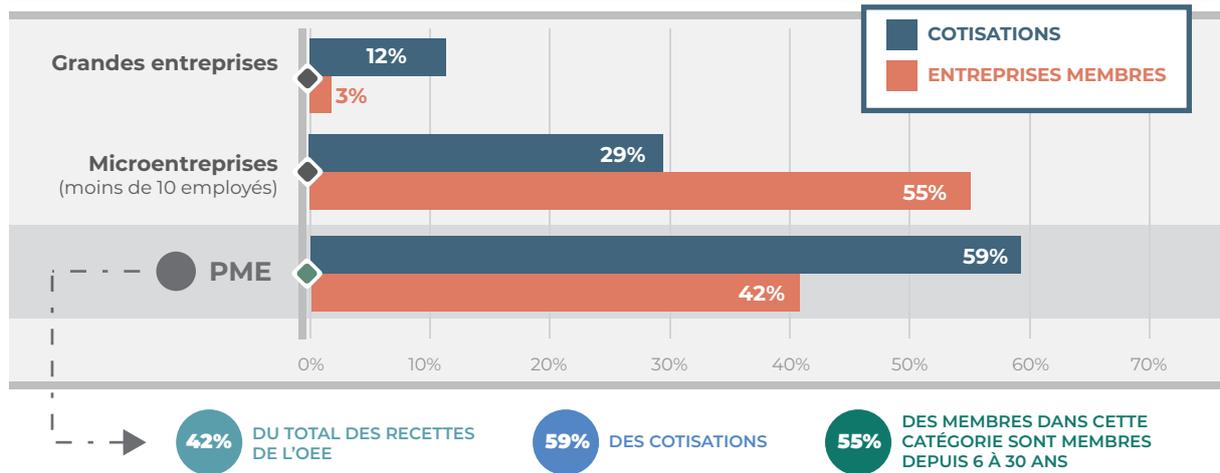
- Afin de renforcer l'efficacité de ses campagnes de recrutement pendant la crise du Covid-19 de 2020, la COPARMEX Chihuahua a segmenté ses membres existants en fonction des revenus qu'ils apportaient à l'organisation et du nombre de membres dans chaque catégorie.
- Grâce à cela, la COPARMEX Chihuahua a découvert que 42% de ses membres et 59% des revenus issus des cotisations provenaient de petites (25 employés et plus) et moyennes entreprises, et que 55% des membres de ce groupe étaient des membres actifs depuis une période comprise entre 6 et 30 ans.
- Les microentreprises, quant à elles, représentaient 55% des membres, mais seulement 29% des revenus issus des cotisations.
- Les grandes entreprises représentaient 3% des membres et 12% des revenus. La «fidélité moyenne» (durée d'adhésion) des microentreprises et des grandes entreprises était plus réduite que celle des petites et moyennes entreprises.

Grâce à cette analyse, la COPARMEX Chihuahua a décidé, en 2020, d'organiser des campagnes de recrutement ciblées pour les petites et moyennes entreprises, puisque ce groupe, source de la plupart des revenus de l'organisation, semblait plus prometteur. Les deux graphiques ci-dessous illustrent ce point.

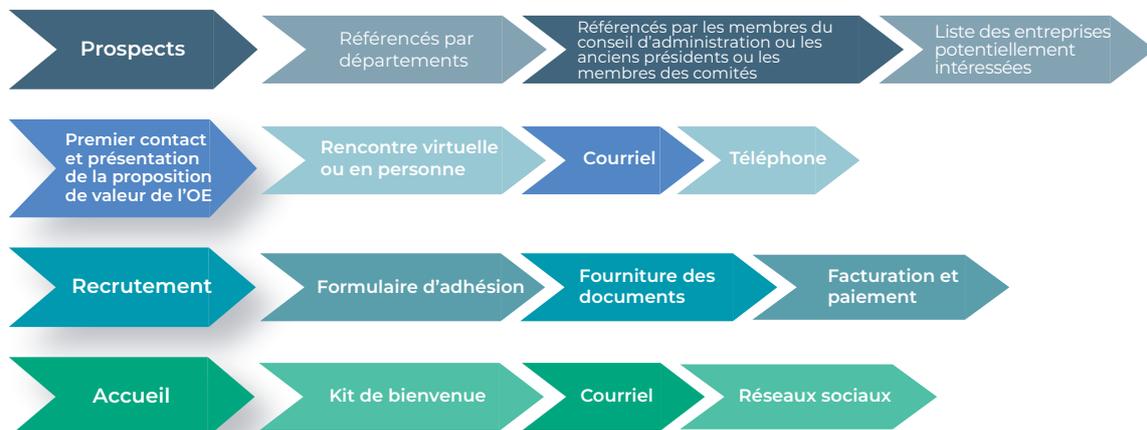
78 <http://apindo.or.id/id>

79 <http://www.coparmexchihuahua.org/>

Taille de l'entreprise vs revenus des cotisations



Processus de recrutement



5.6 Présenter la proposition de valeur et instaurer la confiance – Étape 2

L'objectif de cette étape est de renforcer la visibilité de l'OEE et de la faire connaître en créant un «buzz» autour de l'organisation et en mettant en avant l'invitation à adhérer. Nous examinerons en détail les messages clés (approche et ton), les méthodes et les canaux, et la manière d'utiliser ces canaux pour faire connaître l'OEE afin de renforcer la confiance.

(i) Messages clés – approche et ton

En communication, l'efficacité est déterminée selon 3 facteurs: l'objectif de la communication, le groupe cible et le contenu ou le ton des messages.

L'objectif de la campagne de sensibilisation (le recrutement) et les groupes cibles (associations et entreprises potentiellement intéressées par le recrutement) étant clairs, concentrons-nous sur le contenu du message.

Le contenu du message de recrutement peut être varié, mais il est généralement axé sur les points suivants qui mettent en évidence ce que l'OEE soutient:

- La défense – promotion des intérêts des membres dans l'élaboration des politiques et des services;
- La création d'un sentiment d'appartenance – l'OEE est présente pour le membre;
- La force d'agir en tant qu'OEE – crédibilité, influence, résultats antérieurs, apport de solutions;
- Ses valeurs – l'engagement, la démocratie, la responsabilité;
- La proposition de valeur (pour plus de détails sur la proposition de valeur, voir le chapitre 3) constituera le cadre global et la source d'inspiration des messages de recrutement.

Les approches pour rédiger le contenu évoqué ci-dessus peuvent également différer

Le message de recrutement peut être rédigé selon trois approches: rationnelle, émotionnelle et morale.

Le choix de l'approche dépend non seulement de la culture et du contexte du pays de l'entreprise, mais aussi du moment choisi, des cibles et de la stratégie de l'OEE.

La littérature spécialisée sur le marketing décrit ces trois approches de la manière suivante:

Une approche rationnelle renvoie à l'intérêt personnel de la cible

Cela montre que ce que l'OEE propose (rôle de porte-parole des entreprises, services, mise en réseau) apporte des avantages tangibles au groupe cible

Exemples

- *En ce qui concerne les contributions de l'OEE: mettre en avant les coûts commerciaux évités grâce aux interventions de l'OEE ou les opportunités supplémentaires créées dans l'environnement commercial;*
- *En ce qui concerne les services: mettre en avant leur exactitude, leur qualité, leurs caractéristiques spécifiques (par exemple, trouver des solutions concrètes), leurs prix avantageux, la crédibilité de l'OEE en tant que partenaire, etc.;*
- *En ce qui concerne le réseautage: l'effet sur les affaires et les rencontres avec les pairs;*
- *Pour les organisations: insister sur les opportunités supplémentaires créées par leur alliance avec la faïtière (par exemple, convaincre l'organisation hôtelière de rejoindre la faïtière en lui offrant un accès au bureau du Premier ministre par le biais de l'OEE. Cela représente un accès politique stratégique supplémentaire, en plus de l'accès au ministère du Tourisme dont ils disposent en tant qu'organisation sectorielle).*

Exemples

Au Royaume-Uni, la CBI⁸⁰ calcule régulièrement le total des dépenses des entreprises. Grâce à ses actions de lobbying et de sensibilisation, elle a permis aux entreprises d'économiser de l'argent "TNos efforts de lobbying sur la nouvelle réglementation ont permis aux entreprises du secteur privé d'économiser 100 millions GBP".

L'approche émotionnelle

L'approche émotionnelle a pour but de créer des sentiments positifs ou négatifs qui suscitent la prise de conscience, l'intérêt et le désir d'adhésion, autour d'un même contenu. Les sentiments les plus courants sont la peur, la joie, l'épanouissement, l'attachement à la tradition, le besoin de reconnaissance, etc. (voir aussi la pyramide de Maslow).⁸¹

80 <https://www.cbi.org.uk/>

81 Pour plus d'informations: https://en.wikipedia.org/wiki/Maslow%27s_hierarchy_of_needs

Dans une approche émotionnelle, on crie de peur pour se défendre d'une politique défavorable et on est heureux et épanoui lorsqu'on a le sentiment d'appartenir à un groupe.

L'approche émotionnelle est largement utilisée et domine dans les messages des OEE. La crainte de nouvelles réglementations est souvent un élément déclencheur de la prise de conscience et de la décision d'adhésion. Nous constatons que l'approche émotionnelle est régulièrement utilisée dans les campagnes de recrutement lorsqu'une réglementation aux conséquences négatives est envisagée. Les facteurs émotionnels sont probablement la raison pour laquelle de nombreuses OEE ont réussi à recruter pendant la crise du Covid-19.

Exemples

France: "Les employeurs le disent: les entreprises ont peur d'embaucher".⁸²

Belgique: "Indignation: appel à la grève. L'attitude des syndicats n'est ni compréhensible ni responsable".⁸³

Monténégro: Cri d'alarme au gouvernement sur la réglementation: "5 facteurs tueurs d'entreprises à combattre d'urgence".⁸⁴

Approche morale

L'approche morale concerne la perception de ce qui est bien ou mal. Elle est utilisée pour inciter le public à soutenir des causes sociales, morales ou fondamentales. Cette approche est parfois utilisée par les OEE qui, pour soutenir et améliorer le recrutement, peuvent appeler au respect de valeurs telles que la liberté d'entreprise, l'esprit d'entreprendre, la concurrence loyale, la bonne gouvernance, la fiscalité équitable, le soutien à la classe entrepreneuriale et à ses efforts, etc.

Exemples

Outrage au sujet de l'interventionnisme du gouvernement (2018): "Au moment de rejeter ces décisions discriminatoires et partiales, nous réitérons notre profonde inquiétude quant à la poursuite des atteintes à l'initiative privée, à la sécurité juridique et à la stabilité des entreprises, notamment des micro-, petites et moyennes entreprises, qui sont largement majoritaires dans notre pays".⁸⁵

82 Pour plus d'informations: www.medef.com

83 Pour plus d'informations: www.feb.be/newsletters/pb-2021.01.19-incomprehensible--irresponsable/

84 Pour plus d'informations: <http://www.poslodavci.org/en/membership/>

85 Pour plus d'informations: www.CEPB.org.bo/notas-de-prensa

(ii) Méthodes et canaux

Les outils sont présentés dans une série de groupes, en fonction de l'objectif principal de l'activité. Certains outils impliquent de sensibiliser ou de susciter l'intérêt pour augmenter l'efficacité de la vente. Quelques-uns sont un mélange de tout cela. Mais les étapes suivent la logique du modèle décrit par Kotler: segmenter les cibles, sensibiliser, susciter l'intérêt et le désir, convaincre et recruter.

Il n'existe aucune preuve concrète du succès de chaque formule. L'étude comparative de 2020 sur le marketing⁸⁶ contient toutefois des données sur leur importance respective.

Canal	Pourcentage
Bouche-à-oreille	50%
Courriel	47%
Événement/réunion sponsorisé(e)	52%
Appel de vente personnelle	39%
Vente croisée aux utilisateurs non membres	30%
Présence à des événements commerciaux	23%
Courriers	11%
Médias sociaux de l'organisation	11%
Sections	6%
Publicité en ligne payante	5%
Publicité	2%
Télémarketing	2%
Radio TV	1%

Ces données sont intéressantes, mais limitées, car elles manquent de détails sous-jacents qui pourraient être importants. Par exemple, le processus de recrutement implique de combiner plusieurs modèles et tactiques. L'appel de vente personnelle ne vient généralement qu'après avoir sensibilisé la cible grâce à la publicité et aux contacts. Si l'on se contente de considérer chaque élément séparément, l'appel de vente personnelle sera davantage vu comme un canal de vente à lui seul. Cet aspect ne figure pas dans le tableau.

(iii) Utiliser les différents canaux pour sensibiliser

Après avoir défini les messages clés, les approches et le ton, puis étudié les différents modèles et canaux, il est temps d'examiner en détail les canaux les plus pertinents pour faire connaître l'OEE et ses missions.

Ces canaux comprennent:

- a) La publicité
- b) L'utilisation par l'OEE de ses propres publications
- c) Les campagnes écrites – lettres et courriels
- d) Les appels et le télémarketing
- e) Les événements collectifs
- f) La sensibilisation par des tiers:
 - Entités stratégiques
 - Recommandation par des membres satisfaits
 - Présence à des événements (expositions, conférences)
- g) Le marketing numérique et les médias sociaux
- h) Les sites Web

a) La publicité

La publicité (télévision, radio, presse nationale et régionale) est un mécanisme traditionnel et essentiel de sensibilisation. L'arrivée du marketing numérique, avec sa flexibilité et sa popularité, modifie toutefois les moyens de sensibilisation. Les OEE n'ont pas tendance à utiliser la publicité au sens strict, car elle est souvent coûteuse et peu ciblée, et la pratique du marketing numérique s'est fortement développée.

Dans certains cas et sous certaines conditions, la publicité directe peut néanmoins être bénéfique et faire connaître l'OEE, dans le cadre du processus de recrutement. Cette approche n'est cependant pas susceptible de constituer une méthode de recrutement direct de membres, car dans la pratique, il est rare qu'une entreprise adhère à une OEE grâce à la publicité. En revanche, la promotion d'une prestation (par exemple, la formation) peut cibler un utilisateur spécifique et créer une opportunité de contact ultérieur.

Pour réussir à accroître la sensibilisation en utilisant la publicité, il est important de tenir compte des éléments suivants:

- Capacité à diriger l'annonce vers un public cible spécifique (PDG, directeurs des ressources humaines); en d'autres termes: cibler;
- Coût limité (petites publications où le coût de la publicité est faible, voire gratuit); en d'autres termes: attention aux dépenses;
- Allier publicité et contenu (article publicitaire); en d'autres termes: créer de la valeur supplémentaire;
- Utiliser des canaux qui complètent l'image de marque souhaitée par l'OEE; en d'autres termes: ne pas faire de publicité partout.

Dans de nombreux pays, les OEE ne paient pas pour la publicité, car elles ont largement la possibilité d'accéder librement aux médias lorsqu'on leur demande de commenter un événement ou de donner des interviews. Il y a souvent des occasions de participer à des interviews pour les grands médias, notamment sur les enjeux politiques. Ces interviews donnent à l'OEE l'opportunité de faire connaître ses positions et de diffuser un message rationnel ou émotionnel sur les raisons pour lesquelles l'adhésion pourrait être utile. Cette approche peut être vue comme une promotion indirecte des avantages de l'adhésion à l'OEE, soulignant son rôle de défenseur des intérêts du monde des affaires et du bien-être du pays.

Certains PDG deviennent des personnalités publiques très reconnues en raison de leurs fréquentes apparitions publiques pour représenter leur OEE.

Il existe également d'autres moyens de renforcer l'image de marque de l'OEE: par le biais d'interviews du directeur exécutif ou du président dans les médias écrits et visuels nationaux, de chroniques dans les journaux, d'articles écrits ou d'interviews du personnel spécialisé de l'OEE dans les magazines professionnels pertinents (par exemple, les revues juridiques et les publications RH).

Ces opportunités indirectes de promouvoir l'OEE ont plus d'impact que les publicités payantes lorsqu'il s'agit d'accroître la notoriété de la marque auprès de membres potentiels.

En conclusion, la publicité directe tend à être utilisée occasionnellement par les OEE, par exemple pour le lancement d'un nouveau service ou la promotion d'un événement particulier (remise du prix de l'employeur de l'année, une conférence marquante, etc.).

Certaines OEE, de par leur statut de partenaire social, accèdent à des opportunités de publicité en participant régulièrement à des émissions de radio ou de télévision hebdomadaires ou bimensuelles.

Exemples

Émission de radio/télévision:

- *La Chambre de commerce de Guayaquil⁸⁷ a lancé une forte campagne télévisée pour défendre l'accord commercial avec l'UE en 2009 – 2011 et, indirectement, pour promouvoir l'adhésion.*
- *France: publicité payante/sponsorisée pour l'université d'été du MEDEF.*
- *L'organisation nationale interprofessionnelle du Nicaragua, la COSEP,⁸⁸ était l'invitée hebdomadaire d'une émission de radio en direct très populaire. Cela lui a donné l'occasion de discuter régulièrement de questions commerciales et sociétales actuelles. Bien qu'il s'agisse d'un engagement chronophage pour l'organisation, cette présence à la radio lui a donné une grande visibilité auprès d'un large public. Il a été démontré que des entreprises ont rejoint la COSEP en raison de la visibilité obtenue lors de l'émission.*
- *En Italie, CNA,⁸⁹ une organisation d'entreprises représentant principalement des micro-entrepreneurs et des entreprises artisanales, a utilisé des créneaux radio aux heures de grande écoute pour faire de la publicité et diffuser le message clé suivant: la CNA soulage et soutient les microentreprises grâce aux prestations qu'elle propose.*

Dans de nombreux pays: les directeurs exécutifs des OEE ou le personnel spécialisé ont une chronique régulière dans des journaux ou des magazines.

b) L'utilisation par l'OEE de ses propres publications

De nombreuses OEE produisent régulièrement leurs propres publications. En principe, elles sont destinées exclusivement aux membres et constituent un avantage de l'adhésion.⁹⁰

Toutefois, il est courant de voir les OEE se servir de supports imprimés (bulletins d'information mensuels ou bimensuels, publications spéciales) diffusés plus largement, notamment, auprès du grand public et/ou des entreprises non membres. La cohérence et la régularité des messages sont bien entendu importantes pour faire connaître une OEE.

87 <https://www.chamber-commerce.net/dir/1650/Camara-de-Comercio-de-Guayaquil-in-Guayaquil>

88 <https://cosep.org.ni/>

89 <https://www.cna.it/>

90 Pour plus d'informations sur l'engagement, voir le chapitre 7

Grâce aux journaux électroniques (bulletins d'information par courriel), le faible coût d'envoi de votre publication à des membres potentiels ciblés devient très attractif.

Les nouvelles technologies de communication ont permis de faire évoluer l'usage de l'écrit et d'utiliser toute une série d'outils numériques, d'Instagram à Facebook (voir la sous-partie sur les médias sociaux), pour faire passer le message des OEE.

Exemples

- *La VNO-NCW fait circuler ses informations par le biais de courriers électroniques envoyés à ses membres et aux membres potentiels.*
- *La FEB-VBO envoie sa publication bihebdomadaire de 2 – 3 pages à ses membres et aux membres potentiels.*
- *Les exemples sont nombreux, allant des bulletins d'information réguliers envoyés aux membres et aux membres potentiels, aux présentations vidéo créées par les OEE (la GEA au Ghana, la CGECI de Côte d'Ivoire) et mises en ligne sur YouTube (le CNPB au Bénin)⁹¹ etc.*

c) Les campagnes écrites – lettres et courriels

• Courriels

De par l'expérience d'un grand nombre d'organisations, nous pouvons dire que les courriels «non sollicités» sont ceux qui ont le moins de chances de donner des résultats. Il est donc peu probable qu'une campagne de recrutement par courrier électronique entraîne un afflux important de nouveaux membres.

Cependant, une campagne par courriel peut être une étape réussie dans le processus global de recrutement, qui commence par l'étape de la sensibilisation et mène à celle de l'intérêt pour l'achat.

La valeur ajoutée du courrier électronique est double:

- Il permet une sensibilisation du membre potentiel aux activités, positions, services et succès de l'OEE. De nombreuses organisations d'employeurs envoient régulièrement de courts

91 <http://www.cnp-benin.org/>

bulletins d'information aux membres potentiels. Cela permet de faire en sorte que le nom de l'OEE devienne une marque familière. Il permet d'envoyer des offres exclusives, telles que des promotions ponctuelles, et de promouvoir l'adhésion au moyen d'actions spéciales (par exemple, un essai gratuit).

Dans les deux cas, le courriel doit, grâce à un lien, mener facilement le destinataire vers le site Web de l'OEE où un texte plus détaillé ou des documents d'appui peuvent être consultés. Il existe une multitude de ressources sur le courrier électronique en tant qu'instrument marketing, notamment sur la mesure de son efficacité et sur les améliorations possibles (taux d'ouverture, taux de clic) pour atteindre de nouveaux clients.

- **Lettres**

Les lettres imprimées semblent aujourd'hui un peu démodées et coûteuses pour une campagne de marketing. L'avantage de la lettre imprimée est qu'il s'agit d'un support physique placé sur le bureau du destinataire, du moins pour un certain temps (à moins qu'elle ne soit immédiatement jetée à la poubelle), et que la personne visée peut y jeter un coup d'œil rapide plus d'une fois. Il est plus facile et plus rapide d'effacer un courriel!

d) Les appels et le télémarketing

Il est peu probable qu'un appel téléphonique mène immédiatement à l'adhésion d'une entreprise. Cependant, ce canal peut être un moyen de faire connaître les activités de l'OEE, de trouver des prospects et d'obtenir des informations sur leurs besoins.

Exemple

En 2020, la Fédération des employeurs du Pakistan (EFP) a mené dans tout le pays une campagne d'évaluation des besoins potentiels qui a également servi d'outil de sensibilisation et de marketing.

e) Les événements d'information collectifs pour les membres potentiels

Sous cette rubrique, nous passons en revue tous les types de réunions, conférences et événements de mise en réseau qui visent à informer les membres potentiels des activités de l'OEE et des avantages de l'adhésion.

On retrouve ces événements sous les noms suivants: conférences régionales, tournées de promotion, rencontres régionales, assemblées publiques, forums de recrutement, etc.

L'essentiel est de rassembler un certain nombre d'entreprises identifiées comme étant intéressées par l'adhésion, ou qui, selon l'OEE, pourraient être intéressées. L'événement est certes utilisé pour présenter l'OEE, sa mission, sa vision, son rôle, ses antécédents, mais il s'agit avant tout de présenter les avantages liés à l'adhésion.

Dans de nombreux cas, ces rencontres à visée informative sont présentées de manière attrayante. L'aspect sensibilisation de l'adhésion à l'OEE est intégré à un événement d'information sur une nouvelle loi ou un sujet pertinent, à la prise de parole d'un intervenant connu, à un débat sur une question d'actualité, ou à un événement de réseautage. Les tournées de promotion visant à recruter des membres sont considérées comme particulièrement utiles lorsque l'OEE souhaite se faire connaître dans des régions ou zones données.

Il est important que ces événements d'information collectifs reflètent les valeurs et l'image de marque de l'OEE grâce, notamment, à une invitation élégante, des informations de qualité via une brochure clairement rédigée, du contenu pertinent pour l'entreprise ou les membres du public, des intervenants de qualité, une image publique correcte (lieu de la réunion et niveau d'organisation, efficacité du personnel de l'OEE lors de la présentation), et à la création d'un sentiment d'appartenance. La présence d'autres PDG ou administrateurs à ces événements est importante pour mettre en avant la nature même de l'OEE: une organisation de collègues employeurs. Dans certains cas, les événements sont organisés dans les locaux d'un membre (urbanisme industriel).

Ces événements sont l'occasion de mettre en relation les membres potentiels et les membres actuels de l'OEE et permettent ainsi de renforcer la confiance et la crédibilité de l'organisation. La durée de l'événement doit être appropriée (c'est-à-dire pas trop longue) et le moment opportun (par exemple, avant ou après le temps de travail habituel). Le lieu choisi est également déterminant (commodité, prestige, etc.).

L'avantage de ce type d'événements est qu'ils permettent de sensibiliser une communauté de chefs d'entreprise en une seule fois et en un temps limité. Ils sont également l'occasion de combiner différentes étapes de recrutement: la sensibilisation est associée à une approche personnelle permettant de préparer aisément les étapes suivantes du processus de recrutement. Ainsi, la décision finale de rejoindre l'organisation sera prise rapidement après une visite de l'entreprise, ou une vente directe sera conclue lors de l'événement lui-même.

L'investissement en temps nécessaire pour réussir à recruter peut représenter un obstacle:

L'organisation, la mise en œuvre et le suivi de ces événements sont très chronophages, mais, en définitive, il s'agit d'une stratégie plus efficace que les visites individuelles.

Exemples

En Malaisie, la MEF utilise principalement les événements d'informations pour mener ses activités de recrutement. Ils sont organisés régulièrement au niveau régional et sont considérés comme le moyen le plus efficace d'atteindre un public segmenté. Ces événements combinent toujours une présentation de l'OEE et un sujet plus général qui attire des participants (questions de droit du travail, nouvelle législation, discussion sur la GRH).

La FUE (Ouganda) a utilisé cette approche pour le recrutement en organisant des conférences régionales.

La Tanzanie et le Kenya adoptent une approche similaire pour le recrutement des membres en organisant de tels événements à destination de segments particuliers d'entreprises, notamment les entreprises chinoises. Le programme est soutenu par la Confédération des entreprises norvégiennes (NHO)⁹² et fait intervenir la Confédération chinoise des entreprises (CEC) qui fait le lien entre les investisseurs chinois en Afrique et les fédérations nationales d'employeurs des pays africains.

L'UMFCCI (Myanmar) organise des événements «promotionnels» pour attirer l'attention de nouveaux membres potentiels. Il s'agit d'une série d'événements organisés dans les zones industrielles ou dans les zones franches pour illustrer «ce que l'OEE peut apporter aux entreprises». Il est peu probable que les entreprises adhèrent dès la fin de l'événement, mais des informations utiles sur les membres potentiels peuvent être récoltées le jour même. Le Département des organisations d'employeurs de la UMFCCI a cartographié toutes les zones industrielles autour de Yangon (la principale ville d'affaires du Myanmar) et a organisé des événements de deux heures pour évoquer les nouveautés en matière de droit du travail et présenter les nouveaux services de relations industrielles. En 5 mois, 8 événements ont été organisés, donnant lieu à environ 400 opportunités de recrutement et 120 nouveaux membres.

f) La sensibilisation par des tiers

Entités stratégiques

Les OEE peuvent identifier des entités stratégiques par lesquelles elles peuvent indirectement promouvoir leurs activités. Il s'agit, notamment, des agences de développement des entreprises, des chambres de commerce étrangères et missions diplomatiques (en particulier celles des pays

92 <https://www.nho.no/en/>

où les flux d'IDE sont importants), des bureaux de conseil aux citoyens, des agences ministérielles telles que les services de médiation, du ministère du Travail, des agences pour les investissements étrangers, etc.

Dans un certain nombre de pays, ces entités font office de point de référence ou de liaison entre l'OEE et les nouveaux investisseurs, ou avec la communauté des PME.

L'identification des entités/tiers importants et pertinents qui ont envie de jouer un tel rôle fait partie des attributions du département des adhésions.

Recommandation par des membres satisfaits

Peu d'organisations disposent de programmes officiels pour promouvoir le recrutement par recommandation des membres.

De nombreuses organisations ont cependant des approches moins formelles et impliquent des membres satisfaits ou enthousiastes dans leurs démarches de prospection ou les incitent à participer à leurs efforts de recrutement.

Les actions concrètes suivantes sont souvent privilégiées:

- Encourager les membres satisfaits à prendre la parole lors des événements de recrutement de l'OEE;
- Encourager la collaboration des membres pour identifier les entreprises de leur chaîne de valeur ou de leur zonage à contacter pour un potentiel recrutement par l'OEE;
- Encourager la participation à des programmes dits d'ambassadeurs (qui officialisent la pratique consistant à utiliser des membres satisfaits);
- Permettre aux membres potentiels de visiter les locaux de l'OEE;
- Organiser un événement «Venez avec un ami» et encourager les membres à inviter quelqu'un.
- Encourager les membres à partager le bulletin d'information, surtout s'ils y figurent;
- Aider les membres à préparer un «pitch d'ascenseur» sur leur adhésion;
- Ajouter des témoignages au dossier d'adhésion ou au film promotionnel;
- Demander aux membres s'ils ont des idées pour le recrutement;

- Demander aux membres de mentionner leur adhésion à l'OEE dans leur biographie professionnelle;
- Créer un modèle de courriel d'invitation que les membres pourront utiliser à leur convenance;
- Faciliter l'envoi d'invitations par les membres en prenant en charge la majeure partie du travail pour eux. Il est également possible de créer des brochures ou des formulaires d'adhésion sur papier, ou encore des textes passe-partout que les membres actuels peuvent copier-coller dans des courriels ou messages Facebook destinés à leurs collègues.

Ces approches ont été pensées à partir de recommandations fructueuses. Elles peuvent également être utilisées par le personnel de l'OEE. La plupart des données qui évaluent l'efficacité des canaux de recrutement concluent que le «bouche-à-oreille» est le plus efficace. Toutes les approches visant à faire participer les membres au processus de recrutement des membres potentiels sont inspirées du bouche-à-oreille. La particularité du bouche-à-oreille est qu'il est efficace pour toutes les étapes du recrutement, de la promotion à l'acquisition effective de membres.

Ses avantages sont les suivants: on est plus facilement convaincu par la présence de ses pairs; il y a création de confiance; la démarche repose sur un réel témoignage de satisfaction; les coûts de personnel et d'intervention sont limités; l'approche renforce le sentiment d'appartenance à un groupe au travers d'un engagement commun; l'approche englobe toute la gamme des activités de recrutement.

L'engagement des membres peut varier en intensité, et il est plus difficile de l'utiliser en tant que ressource fixe et dont on a la maîtrise pour le recrutement des membres; maintenir l'engagement des membres sur une plus longue période peut être un défi.

Présence à des événements (expositions, conférences)

Cette méthode n'a vraiment pas besoin d'être expliquée: l'OEE est représentée par le personnel chargé du recrutement sur un stand d'information ou d'adhésion lors d'expositions professionnelles, de conférences ou d'autres grands rassemblements où un public cible est attendu. Le but est d'informer, de susciter l'intérêt et, si possible, de recruter de nouveaux membres.

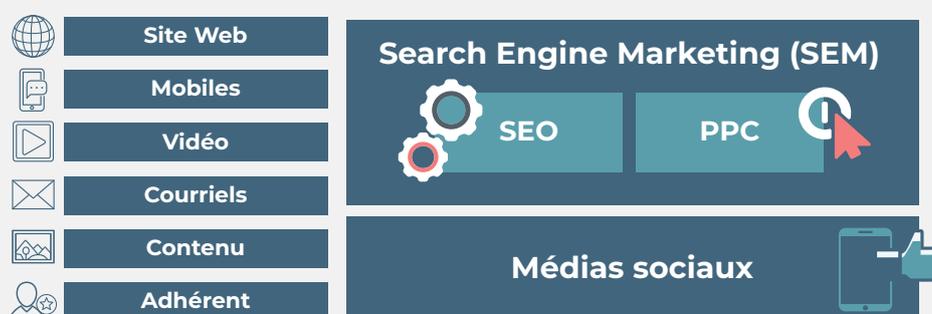
Cette méthode se situe entre la sensibilisation et la vente directe.

Dans certains cas, l'OEE peut sponsoriser un événement (par exemple, une conférence RH) ou peut s'arranger pour être représentée par l'une des entreprises sponsorisant l'événement. Il peut s'agir d'une opportunité importante.

g) Le marketing numérique et les médias sociaux

Le marketing numérique⁹³ est un processus de sensibilisation et de promotion d'une marque ou d'un produit en ligne en utilisant tous les canaux numériques disponibles. Le marketing numérique est un terme générique qui recouvre toute une série d'approches marketing sur Internet, allant du site Web à l'utilisation des médias sociaux. Le marketing des médias sociaux est de plus en plus utilisé. L'image ci-dessous présente les axes majeurs du marketing numérique et la place occupée par les médias sociaux.

Axes majeurs du marketing numérique



Après avoir souligné la différence⁹⁴ entre le marketing numérique en tant que concept global et les médias sociaux qui font partie intégrante de ce concept, concentrerons-nous brièvement sur ces derniers: les médias sociaux sont de plus en plus utilisés par les OEE de certains pays, et il semble qu'une nouvelle tendance se dessine pour les utiliser à des fins de sensibilisation, de valorisation et de visibilité.

Dans une étude intéressante sur les organisations d'employeurs et l'utilisation des médias sociaux, Janssen⁹⁵ donne un aperçu des pratiques des OEE dans certains pays de l'ouest de l'UE et d'un certain nombre d'organisations partenaires du DECP en Asie, en Afrique et en Amérique latine.

D'une manière générale, l'étude confirme une augmentation de l'utilisation des médias sociaux – Facebook, Twitter, Instagram, LinkedIn ou autres – en tant qu'outils de sensibilisation, de recrutement, de présentation d'événements et de services, de partage de contenu, de création de visibilité, de promotion d'activités (photos, rapports), mais aussi en tant qu'outil d'engagement direct.⁹⁶

93 Pour plus d'informations: <https://www.reliablesoft.net/difference-between-digital-marketing-and-social-media/>

94 Pour plus d'informations: <https://kineticpr.co.uk/digital-marketing-v-social-media-marketing/>

95 Janssen, E., The use of social media by employers organisations, mimeographed, DECP, 2018

96 Voir le chapitre 7

	VNO-NCW (Pays-Bas)	NHO (Norvège)	DI (Danemark)	REC (Royaume-Uni) ⁹⁷
Nombre d'abonnés >10,000		  	  	
Annonces d'événements/ conférences/ assemblées			  	  
Promouvoir l'OEE (en montrant les activités de l'organisation, par exemple photos de conférences, vidéos)		 	   	
Informer (en publiant des articles, des vidéos)	  	    	  	   
Influencer l'opinion publique (en informant et en exprimant un avis)		 	 	
Créer le débat public/ la discussion		 	 	
Influencer les décideurs (en les retweetant/ mentionnant)			 	
Promouvoir/ soutenir des membres		 	   	
Publier des vidéos	   	    	   	 

Cependant, l'augmentation de leur utilisation par les OEE n'est pas aussi rapide qu'on pourrait le penser. Cela s'observe aussi aux États-Unis. Les médias sociaux et le marketing numérique au sens large sont manifestement utilisés,⁹⁸ mais en termes d'importance pour le recrutement (acquisition effective), ils se situent relativement bas dans le classement et loin derrière d'autres méthodes telles que le bouche-à-oreille, le courriel, et les contacts personnels.

Les avantages de l'utilisation des médias sociaux pour la sensibilisation dans le cadre du processus de recrutement sont multiples: ils permettent de se concentrer directement sur les groupes cibles; c'est une méthode de communication bon marché; aucun intermédiaire n'est nécessaire; ils permettent une communication dans les deux sens (ils facilitent les retours); les points de contact peuvent être nombreux (parfois trop, ce qui est l'une des raisons pour lesquelles la NHO a décidé de se limiter à une publication par jour); le processus de communication peut être très rapide, et le suivi des résultats et de la sensibilisation très facile.⁹⁹

L'utilisation des médias sociaux implique également une certaine vigilance, notamment concernant les points suivants: la nécessité d'une bonne répartition des rôles entre les différents types de médias sociaux et le site Web; le faible niveau d'attention accordé par les récepteurs et donc le fait que les médias sociaux ne peuvent pas remplacer d'autres outils de sensibilisation pour le recrutement; le fait que les médias sociaux sont soumis aux lois de la communication: objectif, message, canal.

Il n'est pas possible de mesurer l'apport précis des médias sociaux, particulièrement en ce qui concerne le recrutement. Les médias sociaux accroissent la notoriété et sont essentiels, mais il est délicat de mesurer leur véritable valeur (par opposition à leur apport). Leur aide peut être précieuse en termes de portée, de visibilité, d'interaction, etc., mais si ce n'est pas avec le groupe cible souhaité, leur apport devient moins utile.

Sans entrer dans les détails,¹⁰⁰ nous pouvons évoquer quelques indicateurs clés qui sont souvent utilisés pour mesurer les effets des médias sociaux sur la sensibilisation, en partant du principe que ces mesures sont valables avec le groupe cible segmenté pour le recrutement:

- Portée: combien de personnes «répondent au buzz»? mesure du nombre d'abonnés (croissance) et de vues;

98 Marketing General Benchmarking report 2020, p.21

99 Pour plus d'informations, consulter le Guide du CIFOIT sur l'utilisation des médias sociaux par les OEE:
<https://www.itcilo.org/lobbying-and-advocacy#laadd>

100 Pour plus d'informations: www.littlemediaagency.com/5-key-metrics-to-measure-your-social-media;
<https://www.falcon.io/insights-hub/topics/social-media-strategy/5-essential-social-media-metrics-you-should-be-measuring-right-now/>

- Présence en ligne et visibilité: que fait la compétition? Mesure de votre visibilité par rapport à la concurrence pour le même groupe cible;
- Engagement: quelle est l'ampleur et l'intensité du buzz et quel contenu crée le plus de buzz? Le nombre de partages, de «likes», de commentaires permet de mesurer l'intérêt; combinée au contenu, cette mesure peut nous permettre de savoir quels types de messages qui suscitent le plus d'intérêt.

h) Les sites Web

Un site Web peut jouer un rôle vital dans la stratégie de recrutement. Pour de nombreuses entreprises, le site Web a remplacé le magasin physique ou leurs publications imprimées. Pour les entités travaillant en B2B (Business to Business), comme les OEE, un site Web solide peut jouer un rôle important dans la sensibilisation, dans les transactions et au cours du processus d'adhésion.

Les sites Web sont aussi au centre de la toile tissée entre les outils de marketing numérique (Facebook, LinkedIn, Twitter, etc.) et les OEE: le flux généré par les médias sociaux doit aboutir sur le site Web et ainsi permettre à l'entreprise intéressée d'accéder à davantage de détails et à l'OEE de procéder à une analyse des utilisateurs du site. Cette interaction est clairement illustrée dans l'image suivante:¹⁰¹

Moyens de communication numériques pour les organisations sans but lucratif



101 Pour plus d'informations: www.dnloimedia.com/blog/nonprofit-digital-strategy-steps

Voici quelques éléments clés à prendre en compte pour l'utilisation d'un site Web¹⁰² dans le processus de recrutement, et notamment en ce qui concerne la sensibilisation:

Attractivité	Taux de clics
Création de confiance grâce aux recommandations de membres fidèles	Facilité d'utilisation
Clarté	Facilité d'adhésion
Références	Visibilité du site Web sur les réseaux sociaux
Création d'intérêt	Suivi via Google Analytics
Création de valeur ajoutée par le contenu	
Discussion en ligne	
Coordonnées	
Essai gratuit du portail des membres (pour un temps donné)	
Orientation client	

Un examen rapide d'une sélection de sites Web d'OEE réalisé par les auteurs de ce manuel met en évidence certains des défis les plus fréquents en termes d'attractivité du site pour les nouveaux visiteurs ou les nouveaux membres potentiels, à savoir:

- Difficultés de navigation.
- Présentation peu travaillée, absence de proposition de vente unique.
- Contenu pauvre, avec parfois de nombreux éléments sous des pages vides.
- Pas de listes d'accomplissements, de commentaires, de recommandations par les membres.
- Contenu obsolète; pour beaucoup, la dernière mise à jour date parfois de plus d'un an.
- Pas de portail pour les membres.
- Informations peu claires pour les membres potentiels sur les avantages et les privilèges de l'adhésion, sur le processus d'adhésion, sur les services gratuits par rapport aux services payants, etc.

Il est évident que de tels défis n'aident pas à atteindre les critères de confiance, d'attractivité, de clarté, etc. décrits ci-dessus.

102 Pour plus d'informations sur la communication en ligne, voir le chapitre 7

Il est recommandé à toutes les OEE de donner la priorité à la création et au développement de leur site Web. Un soutien externe peut être utile, voire nécessaire, mais il est important que la responsabilité soit attribuée à un membre du secrétariat et qu'une partie de son rôle consiste à en assurer l'attractivité.

Pour accéder à de plus amples informations et à un tableau sur la mesure du trafic et sur le suivi des outils de mesure en ligne, *voir l'Annexe 7.2*

Exemple

La Fédération des industries de l'acier et de l'ingénierie d'Afrique du Sud (SEIFSA)¹⁰³ a mis en place une stratégie d'inbound marketing, ou marketing entrant, pour aider à l'engagement et au recrutement des membres et s'assurer que les produits, services et offres professionnelles qu'elle propose sont effectivement utilisés.

Le Inbound marketing vise à attirer les clients grâce à un contenu pertinent et utile, et à apporter une valeur ajoutée à chaque étape du parcours d'achat. Avec cette approche, les clients potentiels accèdent à l'organisation et à ses services par le biais de canaux tels que les blogs, les moteurs de recherche et les médias sociaux. Contrairement au marketing sortant, ou outbound marketing, le marketing entrant n'a pas besoin de lutter pour attirer l'attention des clients potentiels. En créant un contenu conçu pour répondre aux problèmes et aux attentes de vos clients, vous attirez des prospects qualifiés et renforcez la confiance et la crédibilité de la SEIFSA.

Le projet de la SEIFSA a commencé en 2017 avec la création de sept sites Web,¹⁰⁴ ciblant chacun un service ou un produit spécifique. Content generation is prioritized in the form of "blogs". La génération de contenu est privilégiée sous forme de «blogs». Le but des blogs est de promouvoir la SEIFSA, ses produits et ses services, et de bien se positionner sur Google, en termes de pertinence. Afin d'assurer le succès de cette démarche, il a été nécessaire de convaincre toutes les divisions de l'organisation.

La SEIFSA a renforcé les compétences de son personnel en partenariat avec une organisation de marketing numérique.

Elle a également investi dans un système de gestion de la relation client (CRM) pour renforcer ses capacités en matière de marketing automatisé. Ceci a permis à l'organisation de développer sa portée, passant de 20.000 visiteurs en 2018 à bien plus de 45.000 en 2021.

103 <https://www.seifsa.co.za/>

104 Voici les sept sites Web de la SEIFSA: <https://www.seifsa.co.za/> <https://pips.seifsa.co.za/> <https://mainagreement.seifsa.co.za/> <https://smallbusinesshub.seifsa.co.za/> <https://meindaba.seifsa.co.za/> <https://awards.seifsa.co.za/> <https://training.seifsa.co.za/>

5.7 Passer du recrutement à l'adhésion – Étape 3

Dans cette partie, nous évoquons les conseils et les bonnes pratiques concernant les campagnes de recrutement, l'acquisition de membres et l'adhésion finale.

(i) Les campagnes de recrutement

Une campagne de recrutement est le terme générique donné à un ensemble d'activités planifiées et réparties sur une période précise dans le but de concentrer les efforts pour recruter de nouveaux membres

Une campagne repose sur une série d'activités de promotion, par exemple:

- Une campagne d'information;
- Une campagne télémarketing;
- Une campagne par courriels;
- Une campagne de marketing numérique;
- Des assemblées, réunions d'information ou rencontres spéciales;
- Des visites ciblées.

La période choisie peut également être source d'opportunités pour lancer une campagne de recrutement, par exemple en période de crise (une intervention gouvernementale majeure, ou la pandémie de Covid-19).

Organiser une campagne au bon moment sera généralement vecteur de succès.

L'avantage d'une campagne de recrutement est qu'elle permet de se concentrer sur l'objectif d'augmenter le nombre de membres pendant une période déterminée. Cela peut être très utile dans le contexte très animé des OEE, dont les secrétariats doivent souvent jongler avec de nombreuses demandes. La période et l'objectif d'une campagne sont clairement définis, ce qui permet à l'OEE de lui donner la priorité, de planifier les activités et de mobiliser les ressources en conséquence pour une période donnée.

Une campagne de recrutement peut s'avérer coûteuse si l'OEE décide d'inclure une campagne externe de publicité et de promotion.

(ii) Acquisitions et facilité d'adhésion

Les OEE utilisent des outils d'acquisition divers et variés,¹⁰⁵ par exemple:

- **Un dossier d'adhésion**
- **Du matériel de promotion**
- **Une liste actualisée des principaux accomplissements de l'organisation en matière d'influence politique et de services aux membres**
- **Des formulaires de demande d'adhésion et un processus de suivi**

a) Organisations sectorielles – des rencontres en personne à des fins de recrutement

Pour certaines OEE, par exemple les organisations faitières à vocation nationale, le recrutement de nouvelles associations est un moyen intéressant d'élargir leur base d'adhérents, car en une seule opération, la faitière intègre à sa base d'adhérents les membres de l'organisation nouvellement recrutée. Cette opération élargit également le champ d'action de l'OEE en termes de couverture du secteur et lui permet d'atteindre de nouveaux territoires.

Compte tenu de l'importance stratégique du recrutement de ce type de membres en termes de bénéfices pour l'organisation, il est souhaitable d'adopter une approche personnalisée en impliquant notamment les plus hauts représentants de la faitière. Par exemple, le directeur exécutif et/ou le président pourraient rencontrer les homologues de l'organisation ciblée.

La préparation des entretiens, des négociations et des réunions de recrutement nécessite un travail conséquent en amont, comme:

- Des recherches pour mieux connaître le secteur représenté par l'organisation, ses principales entreprises, ses forces et ses faiblesses, les principaux enjeux et priorités politiques, etc.
- L'élaboration d'une proposition de valeur claire dans le cadre de la procédure de recrutement, en se concentrant sur les enjeux politiques antérieurs auxquels l'association sectorielle a été confrontée et sur lesquels l'organisation faitière pourrait apporter un plus grâce à une représentation plus grande. Ou l'élaboration d'une proposition de valeur qui présente ce que la faitière peut mettre en place pour aider une organisation sectorielle à se développer: soutien, formation, services d'appui supplémentaires tels que la gestion de la relation client, l'hébergement d'un site Web, des services de secrétariat, etc.

105 Pour plus d'informations, voir le chapitre 8

- Des recherches permettant de déterminer quels comités politiques de la faïtière pourraient intéresser l'organisation et de quelle manière la faïtière pourrait représenter celle-ci (pour la gestion de la sécurité sociale, auprès des organismes de formation, etc.).
- Le passage en revue des services proposés par la faïtière qui pourraient intéresser les membres des organisations. En termes de prestation de ces services, qu'est-ce qui fonctionnera/est possible pour la faïtière?
- Un travail d'anticipation et de compréhension des services que les membres de l'association adhérente sont susceptibles de demander afin d'établir clairement les engagements que la faïtière peut prendre.
- Le calcul explicite du prix de l'adhésion pour l'association sectorielle, sur la base des critères étudiés jusqu'à présent, en incluant les estimations de budget et les paramètres qui devront être clairement compris par les deux organisations.
- Le processus de discussion visant à explorer les possibilités d'adhésion nécessitera du temps et un respect mutuel. La prise en compte du travail et des accomplissements de l'association sectorielle jusqu'à présent peut être extrêmement importante pour ses représentants. Ils peuvent être préoccupés par des questions telles que l'indépendance, les valeurs et les principes ancrés dans leur propre organisation, et craindre d'être «repris».
- La conclusion d'un tel accord est très complexe et il est important que la nouvelle association sectorielle adhère aux règles de la faïtière, c'est pourquoi il peut être judicieux de proposer une adhésion à l'essai pour un an ou pour une période plus longue avec une date précise de réévaluation de l'accord.
- Si l'association sectorielle est surtout intéressée par la faïtière pour son rôle d'influence politique (et qu'il s'agit de sa principale raison d'adhérer), la proposition de valeur devra être détaillée et présenter clairement les éléments suivants:
 - La part que l'association sectorielle peut avoir dans le processus d'influence des politiques;
 - Le degré de représentation future dont disposera l'association sectorielle au sein des comités politiques de la faïtière;
 - Des informations claires sur les principales questions politiques qui affectent le secteur;
 - La description du rôle de la faïtière (APEX) et des opportunités qu'elle donne en ce qui concerne la mise en réseau.

En d'autres termes, veillez à ce que l'association sectorielle adhère en tant que partenaire bien informé pour qui être membre signifie avoir une meilleure voix au sein de la faïtière.

L'aboutissement des négociations, qu'il s'agisse d'un accord pour une collaboration plus étroite ou d'une adhésion directe à la faïtière, est un événement important pour les deux organisations.

Il sera important de promouvoir ce résultat auprès des parties prenantes et du grand public, dans la mesure où cela améliore la représentativité et l'image de marque de la faïtière, et renforce également le rôle de l'association sectorielle.

L'intégration dans l'accord d'adhésion d'un processus structuré d'examen et d'évaluation permettra de déterminer la valeur ajoutée de ce nouveau partenariat et d'identifier le plus tôt possible tout problème potentiel. Tout ceci est indispensable pour maintenir une relation fondée sur la transparence et la confiance.

Zoom sur les relations entre la faïtière (APEX) et les organisations sectorielles

Le manque de clarté quant aux droits et obligations est un obstacle fréquent à la conclusion de nouveaux accords d'adhésion entre une association faïtière et une association sectorielle. Voici quelques-unes des questions les plus importantes auxquelles il convient de répondre clairement et directement avant la conclusion de l'accord;

- Les membres directs de la nouvelle association auront-ils droit à des services gratuits de la faïtière (information, bulletin d'information, accès au portail des membres, etc.) ou à des réductions de prix (services/publications/événements payants, formations, etc.)?
- Les membres de l'association ont-ils un accès direct aux conseillers de la faïtière, ou doivent-ils d'abord passer par l'intermédiaire de leur association sectorielle?
- Les membres de l'association, en tant que membres indirects de la faïtière, peuvent-ils participer aux comités politiques?

Une clarification des règles et de la manière dont les choses fonctionneront en pratique est importante pour la compréhension mutuelle et déterminera également le niveau approprié de la cotisation.

Actuellement, dans de nombreux pays, le montant de l'adhésion à une organisation professionnelle est peu élevé. Dans certains cas, la cotisation n'est même pas payée.

Il s'agit d'une question très délicate, mais qui a d'énormes répercussions au niveau pratique.

Il est logique que plus la faïtière offre d'avantages aux membres indirects, plus le prix à payer par l'association pour adhérer à la faïtière sera élevé. Par ailleurs, l'extension des avantages offerts par

la faïtière aux membres peut réduire l'attrait de l'adhésion pour l'association sectorielle qui peut alors craindre que cela ternisse l'importance de son propre rôle vis-à-vis de ses membres directs.

Pour que la relation entre la faïtière et l'association sectorielle soit durable, il est essentiel d'aboutir à une situation gagnant-gagnant grâce à laquelle l'association trouve une réelle plus-value dans l'adhésion à la faïtière et pour laquelle elle est prête à faire payer davantage ses membres (et ils seront prêts à payer).

Dans de nombreux pays de l'UE, où l'adhésion directe à une organisation faïtière n'est pas la méthode la plus courante d'adhésion à une organisation d'employeurs, et où les organisations sectorielles constituent l'épine dorsale du monde des organisations d'entreprises, la répartition des rôles tend à être claire;

Les entreprises sont membres de l'association sectorielle, et la plupart de ces organisations sont suffisamment importantes pour servir correctement leurs membres;

- La faïtière (APEX) sert d'organisation de dernier recours avec un niveau de spécialisation plus élevé dans les questions générales (par opposition aux questions professionnelles ciblées selon le secteur) et les entreprises individuelles ne reçoivent pas directement de prestations de la faïtière. Généralement, les organisations sectorielles contribuent largement au financement de la faïtière en tant qu'organe de coopération pour le lobbying national interprofessionnel et le dialogue social. Souvent, les faïtières ont un budget principalement alimenté (plus de 75%) par les organisations sectorielles;
- La relation entre la faïtière et ses organisations sectorielles évolue et devient complémentaire. Les rancœurs dues à la concurrence ont disparu;
- Dans ce contexte, la plupart des faïtières peuvent, à leur discrétion, prendre contact directement avec les membres des associations, selon les besoins;
- En règle générale, les membres des associations reçoivent le bulletin d'information hebdomadaire ou mensuel de la faïtière.

Et dans certains cas:

- La participation des membres indirects aux conférences, aux formations et aux événements de haut niveau est un droit clairement établi;

Idéalement, il y a un sentiment de complémentarité et non de concurrence entre la faïtière et les organisations sectorielles au sujet des membres indirects, ainsi qu'une définition claire des rôles respectifs de chacun.

Exemples

En Ouganda, la FUE a récemment conclu un protocole d'accord avec l'Association des fabricants ougandais¹⁰⁶ (UMA) concernant l'adhésion de cette dernière.

Au Ghana, la GEA (organisation faitière) compte parmi ses membres de nombreuses organisations professionnelles, dont une, la CIBA (Council for Indigenous Business Associations), représentant l'économie informelle.¹⁰⁷

b) Visites d'entreprises à des fins de recrutement

Cette étape est généralement accomplie par le personnel des OEE. Ce type d'approche personnelle repose sur des rendez-vous programmés avec les entreprises et donne souvent de bons résultats. Il est utilisé par de nombreuses OEE comme principale méthode de recrutement.

Les dirigeants d'entreprise accueillent généralement favorablement ces visites au cours desquelles ils ont l'occasion de présenter leur entreprise et d'écouter les informations de l'OEE sur sa proposition de valeur et ses activités générales. Ces visites sont normalement réservées aux grandes entreprises, aux organisations professionnelles, aux organisations territoriales ou aux entreprises stratégiques. C'est une approche très chronophage. Il est essentiel de bien organiser les visites. Elles doivent refléter une segmentation sérieuse, un ciblage précis et un travail de préparation conséquent permettant d'accéder aux décideurs (voir la section 5.5 pour plus d'informations sur la segmentation). Pour les entreprises d'importance stratégique, il est conseillé d'associer un cadre ou le directeur exécutif à la visite. Pour les clients sans spécificité particulière, c'est normalement l'équipe commerciale qui se déplace. Pour les membres potentiels de grande taille, c'est le directeur du recrutement qui se déplace, assisté d'autres membres du personnel.

Pour mettre en œuvre ces visites, le personnel de l'OEE applique normalement les mêmes règles que celles que nous avons décrites précédemment, en termes de préparation, d'écoute, de techniques de marketing et de vente, etc.

Le processus de vente personnelle est composé des phases suivantes:

- Prospection – qualification (AIDA – attention, intérêt, désir, action);
- Phase de préapproche; phase d'approche; phase de présentation et de démonstration; phase de gestion des obstacles; phase de clôture et suivi final pour clore le dossier.

106 <https://www.uma.or.ug/>

107 Pour plus d'informations: https://www.ilo.org/actemp/news/WCMS_765908/lang--en/index.htm

Et en détail:

UNE BONNE PRÉPARATION

Connaissances de base des spécificités de l'entreprise membre potentielle: activités et produits, caractéristiques des RH, dirigeants de l'entreprise, traitement des exportations, concurrents;

Anticipation des enjeux auxquels l'entreprise pourrait être confrontée. S'il s'agit d'enjeux publics (grèves, faits divers, etc.), cette préparation devrait être relativement facile;

Si ce n'est pas le cas, il peut être nécessaire d'inclure aux recherches des actions en justice, des entretiens téléphoniques avec des spécialistes du secteur, etc.

Le responsable du département du recrutement peut élaborer un rapport type que les autres membres du personnel pourront utiliser pour préparer ces visites;

Une bonne préparation logistique;

Une visite doit cibler un décideur et ne doit pas être menée au hasard;

Sinon, la visite risque de ressembler à une vente en porte-à-porte et donc d'être une perte de temps;

Sachez que le processus de vente de l'adhésion est similaire à un processus de vente B2B;

En parallèle, un appel téléphonique de présentation ou de soutien de la part d'un membre du conseil d'administration ou d'une entreprise du secteur du membre potentiel peut être utile.

LE DÉROULEMENT DE LA VISITE

Le contexte de la visite dépend du niveau de sensibilisation atteint lors de la phase d'intérêt;

Dans tous les cas, l'écoute est la première mission de l'équipe envoyée sur place. Elle doit écouter l'interlocuteur pour en savoir plus sur l'entreprise, ses enjeux, ses attentes et ses ambitions de développement;

La visite n'est pas un entretien commercial. Elle a pour but d'explorer les préoccupations et les problèmes de l'entreprise afin d'établir une relation à long terme;

Ce n'est qu'après avoir donné à votre interlocuteur l'occasion de «raconter l'histoire» de l'entreprise que vous poursuivrez l'entretien en posant des questions plus approfondies permettant de maintenir les intérêts et les problèmes du membre potentiel au centre de la conversation. À ce stade, la vente peut commencer. Il s'agit alors de transmettre les informations correspondant aux questions soulevées et mettant en évidence la valeur ajoutée de l'adhésion à l'OEE; la discussion se poursuit sur la base du désir du représentant de devenir membre;

LE DÉROULEMENT DE LA VISITE

Si le processus de vente semble concluant, les choses peuvent progresser. Le cas échéant, une deuxième rencontre peut être planifiée pour aborder les questions et défis de manière plus approfondie;

Si aucun rendez-vous de suivi n'a été planifié à l'issue de la réunion, ou si, après une période de réflexion, l'entreprise ne prend pas contact pour poursuivre la discussion, un simple appel téléphonique de relance, effectué en temps utile, peut suffire.

SUIVI

Indépendamment de la situation à la fin de la visite (conclusion d'un accord ou signature d'un contrat d'adhésion, poursuite des discussions ou absence d'intérêt), l'OEE doit procéder à l'interne à un examen de la réunion, de ce qui s'est bien passé et de ce qui ne s'est pas déroulé comme prévu;

Cela permettra à la direction de l'OEE de savoir si le personnel chargé du recrutement dispose de ressources suffisantes, si les processus de recrutement fonctionnent bien, si une formation supplémentaire est nécessaire ou si une meilleure communication interne ou une coopération entre organisations est nécessaire pour soutenir le recrutement de nouveaux membres.

ÉVALUATION – COMPTE-RENDU

Chaque visite d'entreprise doit être suivie d'un bref compte-rendu interne, qui sera enregistré dans la base de données CRM. Si cette étape est ignorée, cela peut entraîner un double travail, un gaspillage d'efforts et des malentendus;

Le directeur du recrutement doit fournir un modèle et prévoir un contrôle régulier des comptes-rendus, afin de pouvoir dresser un bilan mensuel de ces visites;

Les éléments à examiner comprennent le calcul estimé du coût des visites en temps et en salaires (cf. rentabilité et indicateurs de performance clés du recrutement).

PAR LES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Dans un certain nombre de cas, les membres du conseil d'administration de l'OEE peuvent participer aux rencontres avec les contacts clés de l'entreprise non membre;

Cela permet de renforcer efficacement le prestige et la crédibilité de l'OEE;

PAR LES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Néanmoins, en raison des contraintes de temps, les membres du conseil d'administration ne participent généralement à ces rencontres que pour les entreprises particulièrement importantes;

Les membres du conseil d'administration peuvent aussi jouer un rôle de soutien (par exemple, un appel téléphonique pour présenter le directeur exécutif), ou être présents lors des réunions «collectives» avec les entreprises (réunions d'information collectives au niveau des zones, régions ou secteurs, avant la visite d'entreprise);

La présence des membres du conseil d'administration à ces réunions est une manière très efficace et peu chronophage de créer de la confiance.

Exemples

La visite aux membres est la méthode de recrutement la plus populaire pour de nombreuses OEE.

Elles la mettent souvent en œuvre après avoir organisé une rencontre officielle entre membres potentiels pendant laquelle ces derniers ont eu l'occasion de recevoir des informations et d'assister à des événements spéciaux (présence d'intervenants de qualité, courte formation ou séance d'information sur une nouvelle législation importante, réception avec des membres).

Dans ce cas, le temps personnel consacré aux visites est bien plus efficace.

Pour certaines organisations, les défauts sont:

- *Une absence de ciblage des entreprises à visiter conduisant à des visites aléatoires;*
- *Un manque de préparation qui se traduit par des contacts plutôt inefficaces avec des interlocuteurs sans pouvoir de décision;*
- *Une absence de compte-rendu et de suivi;*
- *Un manque de préparation/de formation dans les techniques de vente.*

Tous ces écueils peuvent être évités grâce à une bonne gestion du recrutement (voir le rôle du responsable du recrutement).

Certaines organisations ont mis en place un système de gestion des comptes grâce auquel tout le personnel est impliqué dans les visites de recrutement.¹⁰⁸

108 Pour plus d'informations, voir l'interview de Douglas Opio, directeur exécutif de la FUE
<https://www.itcilo.org/membership-development#mdvid&gid=1&pid=8>

c) Les membres recrutent les membres

Le système encourage les membres à faire venir de nouveaux membres.¹⁰⁹ Une réduction de la cotisation du «recruteur» de l'ordre de 20 à 30% est prévue. Bien entendu, le montant de la réduction ne doit pas dépasser le montant total de la cotisation du nouveau membre (50% maximum).

Ce système est utilisé par la Chambre de commerce britannique au Japon.¹¹⁰

d) Utilisation de techniques de vente promotionnelle, de réductions, etc.

Les techniques de vente promotionnelle sont des incitations susceptibles d'amener l'acheteur à une acquisition effective

L'incitation peut avoir un impact direct à la fois sur la décision de devenir membre et sur le calendrier de cette décision.

La vente promotionnelle est une partie importante du processus de vente.

Selon les principes du marketing, la publicité offre au client des raisons et des arguments pour acheter, tandis que l'offre de vente promotionnelle l'incite à acheter maintenant.

La littérature spécialisée sur le marketing ajoute de la nuance et avertit des écueils de l'utilisation de la vente promotionnelle.

L'idée maîtresse est que la vente promotionnelle doit rester axée sur la relation à long terme et ne pas attirer trop de clients de passage. Appliquer cette idée au monde des OEE est très pertinent puisque le produit global, à savoir l'adhésion, ne doit pas être un achat unique, mais un achat de valeur et d'investissement dans une relation à long terme. L'argument opposé est, bien sûr, qu'un membre convaincu lors d'une vente promotionnelle peut devenir un membre plus fidèle, et que cette technique peut être utilisée pour cibler une augmentation des achats de certaines prestations par les entreprises extérieures qui peuvent alors prendre conscience des qualités de l'OEE et ensuite devenir membres. Dans ce cas, la vente promotionnelle dépend davantage du département des services que du département du recrutement.

Une fois de plus, nous utilisons l'évaluation comparative américaine, notamment sur les pratiques commerciales des organisations professionnelles.¹¹¹ Le tableau suivant présente les résultats concernant la question de l'efficacité des techniques de vente promotionnelle pour le recrutement des membres.

109 Pour plus d'informations, voir la publication de la Sequa sur les façons d'attirer les nouveaux membres, www.SEQUA.de

110 Pour plus d'informations bccjapan.com/membership

111 Marketing General Benchmarking report 2020, p.27

OFFRE PROMOTIONNELLE	% DE PERSONNES INTERROGÉES PENSANT QUE CES OFFRES SONT EFFICACES
Groupe 1 Offres concernant l'adhésion elle-même	
Réduction des cotisations	38%
Cotisations en versements mensuels	42%
Ajouter 1 ou plusieurs mois gratuits	31%
Remise sur les cotisations pour plusieurs années	29%
Essai gratuit pendant 1 à 3 mois	32%
Cotisations remboursables	36%
Bon pour des activités gratuites (p.ex.: 1 ou 2 formations gratuites) liées à l'adhésion	35%
Réduction pour les conférences	54%

Lors de la lecture de ces données, la prudence est de mise pour s'assurer que l'interprétation est fiable. Les réponses reflètent un jugement sur l'efficacité, ce qui ne signifie pas nécessairement que ce jugement est lié à la pratique réelle ou à l'expérience de la mise en œuvre de ces méthodes.

Il n'y a pas de données plus précises pour le moment.

Au cours des programmes de formation du CIFOIT, le personnel du CIFOIT et du DECP a régulièrement noté les commentaires des participants sur ce sujet. Il en ressort les impressions suivantes sur la généralisation, l'utilisation et les avantages ou inconvénients des techniques de vente promotionnelle dans le processus de recrutement.

- La vente promotionnelle est rarement utilisée par les OEE, du moins en ce qui concerne celles qui adhèrent directement à une faïtière et certainement pas à grande échelle;
- Les raisons pour lesquelles la vente promotionnelle n'est pas courante ne sont pas clairement établies, mais il existe des possibilités:
 - Le caractère conservateur du monde des OEE et la réticence à utiliser des «techniques de vente» sont des raisons possibles;
 - On peut craindre qu'une vente promotionnelle ne dégrade le «produit» de l'adhésion;

- Les frais de cotisation sont déjà bas et ne peuvent pas être réduits davantage;
 - Il peut y avoir une crainte de recruter des membres de passage;
 - Ou la crainte que les membres ne se sentent «discriminés» par les nouveaux venus.
-
- Le paiement flexible de la cotisation annuelle peut être considéré comme une stratégie d'incitation. Toutefois, pour les OEE dont les frais sont déjà peu élevés (par exemple, environ 100 USD/an, comme c'est souvent le cas en Asie), la charge administrative liée à des paiements échelonnés pour des montants aussi faibles n'est pas jugée utile;
 - La vente promotionnelle sous forme d'essais est très courante dans le monde commercial, mais nous ne savons pas si cette méthode est utilisée dans le monde des OEE;
 - Une vente promotionnelle comprenant un service gratuit est une approche plus courante. Par exemple, en Ouganda, la FUE donne un accès gratuit à un séminaire de formation pour toute nouvelle adhésion. Cela ne coûte presque rien à l'OEE. La MEF (Malaysia) utilise également cette méthode;
 - Les réductions pures sont moins courantes. On craint de contrarier les membres fidèles qui ne peuvent pas en bénéficier. Ces réserves peuvent toutefois être limitées si les rabais en question sont appliqués à des catégories spécifiques pour lesquelles ils pourraient fortement influencer la prise de décision (par exemple, les PME, les jeunes entrepreneurs, l'économie informelle);
 - Certaines OEE appliquent d'autres types de réductions de coûts sur les cotisations, par exemple en offrant à tous les membres des réductions sur leurs achats (réductions dans les stations-service, pour les assurances, les voyages, etc.) via un système généralisé de cartes de membre avec avantages.

5.8 Accueillir le nouveau membre – Étape 4

Cette dernière étape du processus de recrutement (c'est-à-dire l'étape 4) regroupe le processus officiel d'adhésion du nouveau membre et la procédure d'accueil, deux expériences importantes pour que la nouvelle relation de l'entreprise avec l'OEE prenne un bon départ.

(i) L'adhésion du nouveau membre

Il est important de mettre en place une procédure conviviale et efficace pour l'adhésion des nouveaux membres. Le processus d'adhésion est probablement la première interaction officielle entre le nouveau membre et son OEE et les premières impressions ont un impact. C'est donc une excellente occasion d'en faire une bonne expérience qui renforce positivement la décision d'adhérer.

Pour ce faire, il convient de revoir un certain nombre de procédures afin de s'assurer qu'elles puissent être appliquées avec facilité et transparence:

- Les conditions d'adhésion doivent être faciles d'accès et transparentes;
- Les avantages et les droits des membres doivent être clairement énoncés et faciles à comprendre.

La plupart des OEE disposent d'une page facilement accessible sur leur site Web, qui contient des informations claires sur les conditions d'adhésion à l'OEE. Cependant, tous les sites Web des OEE ne sont pas bien développés ou conviviaux. Si tel est le cas, les OEE doivent y remédier de toute urgence afin de refléter les bonnes pratiques.

Dans certains cas, il peut être possible pour la faïtière de soutenir ses organisations professionnelles membres (en particulier si elles ont moins de ressources ou d'expérience/expertise) dans le développement d'une présence sur Internet professionnelle et accueillante.

À titre indicatif, une page Web classique de renseignements sur l'adhésion est fondée sur les éléments suivants:

- Avantages de l'adhésion
- Cotisation
- Types d'adhésion
- Procédure d'admission
- Les systèmes de paiement doivent être faciles à utiliser
- Les informations requises pour l'adhésion doivent être bien définies (voir le modèle de formulaire d'adhésion en Annexe)
- Les règles de gouvernance régissant l'adhésion doivent être claires et ne pas entraîner de longs délais.

La rapidité du processus d'adhésion d'un nouveau membre peut dépendre des règles de gouvernance de l'organisation. Certaines organisations prévoient un processus interne détaillé avant l'acceptation d'un nouveau membre. La validation du conseil d'administration n'est souvent qu'une étape, mais cela peut prendre du temps, car les conseils d'administration ne se réunissent pas souvent.

Il est clair qu'un long processus pour permettre à un nouveau membre d'adhérer n'est ni un début très accueillant ni une expérience positive pour le nouveau membre.

Un certain nombre d'OEE ont modifié leurs règles pour améliorer le processus d'adhésion des membres; par exemple, certaines acceptent les membres provisoirement et immédiatement, l'approbation (ou le refus) du conseil d'administration n'intervenant qu'a posteriori; d'autres ont délégué le pouvoir de validation rapide à un comité du conseil d'administration chargé de l'adhésion. D'autres encore ont délégué ce pouvoir au bureau du directeur exécutif, le conseil d'administration n'étant alors en mesure que de refuser, et non d'accepter, un membre.

Quelle que soit la solution retenue, les règles de gouvernance doivent toujours être transparentes, le processus d'adhésion doit être clair dès le départ et les échanges avec les nouveaux membres doivent être efficaces et accueillants.

(ii) Accueil de nouveaux membres

L'accueil des nouveaux membres est une étape cruciale dans le processus de recrutement des membres pour renforcer positivement la décision d'adhérer.¹¹² Malheureusement, cette étape est souvent omise ou laissée officieusement à l'initiative du nouveau membre.

L'évaluation comparative américaine¹¹³ décrit en détail une série de méthodes d'accueil utilisées par les organisations professionnelles. Elle met en évidence certaines informations intéressantes. Fait remarquable, seulement la moitié des organisations ont mentionné avoir un processus d'accueil officiel – une lettre et un dossier de bienvenue – et seulement 20% cherchent à aller plus loin pour intégrer le nouveau membre dans l'organisation.

La taille de l'OEE semble avoir un impact sur cette étape. En effet, les très grandes organisations ne peuvent tout simplement pas programmer un accueil personnalisé pour chaque nouveau membre. Il est intéressant de souligner que dans de nombreux cas, il n'y a même pas de système d'accueil automatisé (dépersonnalisé) en place.

112 Pour plus d'informations, voir le guide du BIT/ACTEMP sur l'accueil des nouveaux membres à destination du conseil d'administration des petites OEE

https://www.ilo.org/actemp/publications/WCMS_773483/lang--en/index.htm

113 Marketing General Benchmarking report 2020, p.27

Que font la plupart des OEE?

(i) Accueil

Dans cette section, nous abordons les pratiques les plus courantes pour accueillir directement un nouveau membre, puis pour le présenter à la communauté des membres. Les pratiques les plus courantes sont:

- Une lettre, un courrier ou un appel téléphonique de bienvenue de la part du PDG et/ou du président. Un exemple de bonne pratique est celui où le nouveau membre est personnellement reconnu et accueilli par un courrier ou un appel du PDG peu de temps après son adhésion. C'est ce qui est fait par l'organisation Business New Zealand.¹¹⁴
- Un dossier de bienvenue contenant des informations claires sur l'organisation (par exemple, la structure de gouvernance, les membres du conseil d'administration et du secrétariat, les accomplissements, un répertoire des services, les livres blancs ou les prises de position importantes, les avantages pour les membres, les outils de communication, etc.) et le calendrier et les invitations pour les prochains événements. Ces derniers permettront au nouveau membre de rencontrer d'autres membres, de nouer des liens avec eux et de s'intégrer à l'organisation. Il convient de garder à l'esprit que de nombreuses OEE estiment qu'il est préférable que le dossier de bienvenue reste succinct afin d'éviter de submerger le nouveau membre avec trop d'informations. De petites quantités d'informations ciblées et pertinentes sont plus efficaces.
- Une réunion ou rencontre, individuelle ou collective, spécifiquement organisée ou programmée pour se dérouler brièvement avant un autre événement de l'OEE, en présence de membres clés du secrétariat, du PDG de l'organisation ou du président, et prévoyant un temps de questions/réponses.
- De nombreuses OEE organisent des événements spéciaux pour les nouveaux membres – par exemple, une réunion trimestrielle destinée à accueillir tous les nouveaux membres, à leur présenter les membres du conseil d'administration et du personnel et à leur donner l'occasion de rencontrer d'autres nouveaux membres.
- Certaines OEE peuvent organiser une petite cérémonie pour les nouveaux membres lors de la réunion de l'assemblée générale, avec une courte intervention des nouveaux membres sur leurs entreprises respectives.

Le processus d'accueil peut être l'occasion de faire connaître les nouveaux membres aux autres membres en les présentant par le biais d'une lettre d'information, d'un courrier, et en autorisant le nouveau membre à se présenter brièvement en ligne ou sur les médias sociaux; en fonction

du nombre, il peut également être possible de soumettre une courte vidéo sur chaque nouvelle entreprise. Les informations détaillées recueillies par l'OEE sur le nouveau membre sont très utiles, non seulement à des fins administratives, mais aussi pour le réseautage B2B, car il peut y avoir des opportunités d'affaires pour le nouveau membre et les membres existants.

(ii) Intégration

L'intégration des nouveaux membres ne doit pas se limiter à l'accueil. Il est très important d'assurer systématiquement et durablement un suivi du nouveau membre, en lui accordant une attention directe et en l'encourageant à accéder ou à participer aux services, à l'élaboration des politiques et à la mise en réseau: au fil des mois, veillez à ce qu'ils reçoivent régulièrement des invitations aux événements de l'OEE. Dans la mesure du possible, ces initiatives d'intégration doivent être automatisées afin d'en favoriser la fiabilité, et suivies d'une action de la direction si un problème est identifié.

Grâce à l'utilisation de techniques de vente promotionnelle par les OEE, certains nouveaux membres reçoivent un accès gratuit à un service payant, par exemple la participation à une formation d'une journée ou une prestation de conseil. Cela peut aider à stimuler l'engagement des nouveaux membres.

Après quelques mois d'adhésion, envoyer au nouveau membre des documents promotionnels ou une petite infographie sur les avantages de l'adhésion;

- Organiser de petites enquêtes téléphoniques ciblées et régulières auprès des nouveaux membres sur leurs attentes et la manière dont l'OEE pourrait y répondre;
- Surveiller et vérifier l'utilisation du portail par les nouveaux membres, leur accès aux services et autres activités, afin d'organiser un suivi correctif si nécessaire.

(iii) Évaluation et suivi

Il est important que l'OEE contrôle régulièrement l'intégration des nouveaux membres. Il est possible d'y parvenir en respectant les étapes suivantes:

- Évaluer régulièrement les interactions des membres avec l'OEE via un système CRM, en accordant une attention particulière à la participation des membres aux événements et à l'utilisation des services. Si le niveau d'interaction est faible à (par exemple) 6 mois et 9 mois, il est nécessaire de prendre des mesures rapidement.
- À un moment précis (par exemple 10 mois), avant la diffusion de l'avis de renouvellement de la cotisation annuelle, faire le point avec le nouveau membre pour évaluer sa satisfaction à l'égard de l'organisation. Si la réponse est moins que satisfaisante, prévoir un entretien individuel sur la manière de mieux tirer profit des activités/services de l'OEE afin d'augmenter la probabilité d'une adhésion durable.

Les membres nouvellement recrutés doivent être considérés comme un groupe spécial de clients nécessitant une attention supplémentaire. Des politiques de fidélisation doivent être appliquées dès le début de leur adhésion. Lorsqu'un nouveau membre renouvelle son adhésion pour une deuxième période (année ou semestre, selon les règles de l'organisation), il est beaucoup plus probable qu'il reste plusieurs années dans l'organisation. Porter une attention particulière à un nouveau membre peut s'avérer payant en termes de fidélisation.

5.9 Conclusion

Pour clore ce sujet important du recrutement, il est utile de résumer les éléments clés qui constituent une stratégie de recrutement réussie pour une OEE forte.

Il faut d'abord que l'OEE établisse sa proposition de valeur et la communique clairement et de manière cohérente sur tous les canaux. Il est essentiel de définir l'offre de produits réservée aux membres, le prix qui sera facturé et de mettre en valeur toute autre caractéristique, comme la qualité des offres de services et la force de représentativité de l'organisation.

Avec une proposition de valeur claire, l'OEE doit ensuite diviser le marché qu'elle convoite en segments pour un ciblage spécifique, puis sensibiliser et susciter l'intérêt en utilisant les canaux de communication modernes et traditionnels. Les efforts doivent être axés sur le public cible, en faisant directement référence à ses besoins et à ses désirs afin de rendre l'adhésion à l'OEE plus attrayante.

Une fois que le public visé est sensibilisé et engagé, ce chapitre présente les meilleures pratiques en matière de communication et de service à la clientèle afin de recruter la cible et de s'assurer que tout ce qui se passe au cours de ce processus renforce positivement la décision d'adhésion des nouveaux membres en veillant à ce que leur expérience soit positive.

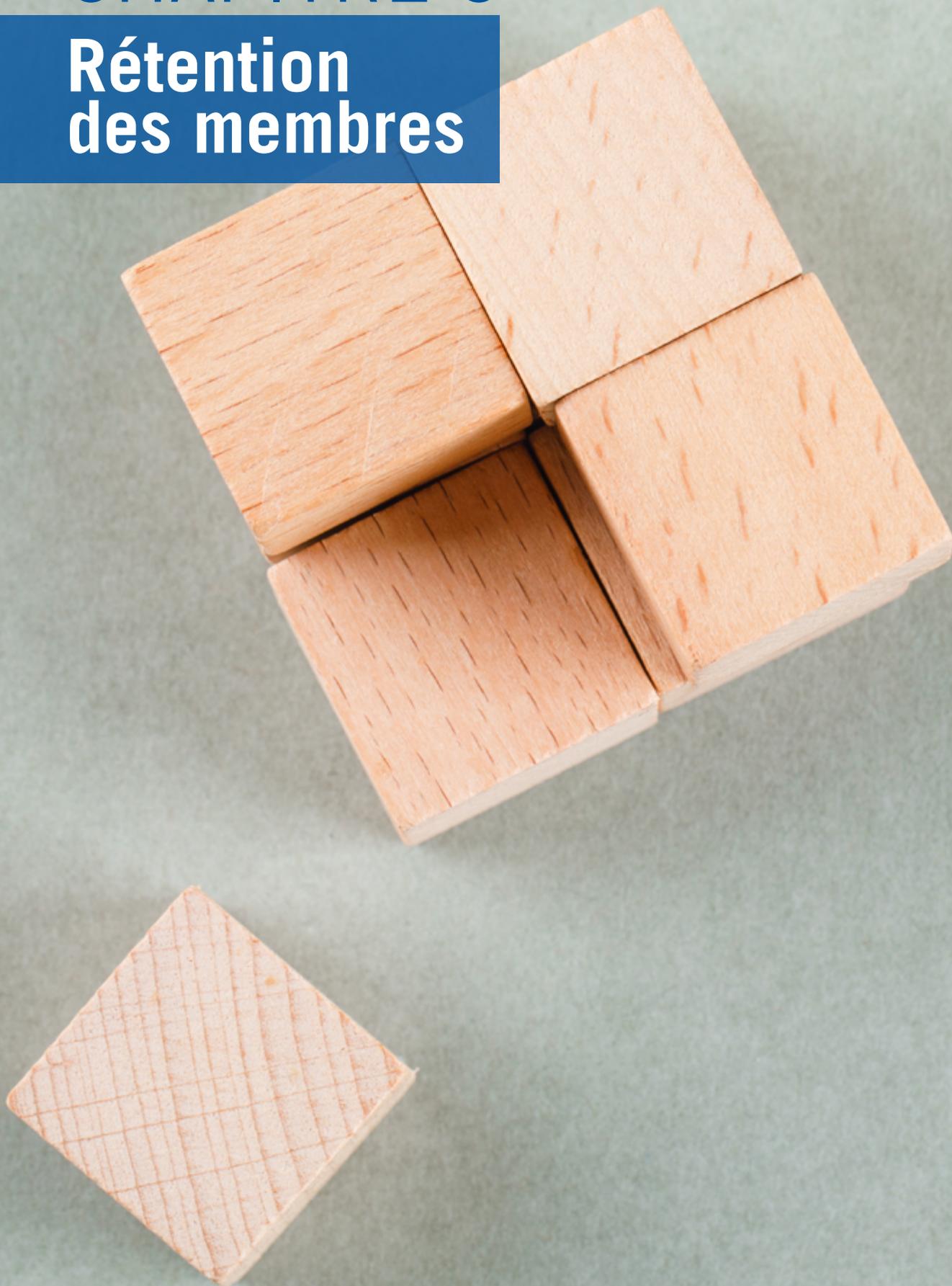
Les processus clés pour assurer une expérience positive pour le nouveau membre sont: un processus d'inscription et de paiement convivial et axé sur le client et une approche proactive pour intégrer le nouveau membre dans l'organisation afin de renforcer le sentiment d'appartenance et de participation à l'OEE.

Enfin, pour harmoniser les systèmes utilisés avec les meilleures pratiques, la direction de l'OEE doit mettre en place des processus de suivi et de réévaluation de toutes les activités de recrutement en utilisant des mesures de ratio appropriées par rapport aux indicateurs clés de performance.

La direction générale et le conseil d'administration doivent alors être tenus au courant à l'aide de comptes-rendus réguliers sur les mesures et les paramètres de performance appropriés.

CHAPITRE 6

Rétention des membres



Rétention des membres

Introduction

Ce chapitre aborde la question importante de la rétention des membres. Il arrive très souvent que ce sujet soit relégué au second plan, derrière le recrutement de nouveaux membres, dans les stratégies organisationnelles ou les rapports du conseil d'administration. Dans les pages suivantes, nous mettons en évidence les facteurs importants qui montrent en quoi la rétention des membres est absolument indispensable à la stabilité et à la survie organisationnelles. C'est pourquoi la rétention doit être une priorité absolue pour chaque OEE. La rétention est très étroitement liée au service client et doit donc être intégrée en tant que responsabilité incombant à chaque membre du secrétariat et du conseil d'administration. En tant que mesure de la satisfaction client, la rétention constitue en soi un excellent outil de recrutement dans l'OEE grâce aux clients satisfaits qui vantent les avantages de l'adhésion auprès de leurs pairs. Elle peut ainsi devenir l'un des outils de recrutement les plus puissants, favorisant la réputation - d'excellente organisation de l'OEE.

La rétention des membres est importante pour la stabilité des revenus (conserver 80% du revenu annuel des membres est considéré comme le minimum absolu nécessaire pour atteindre une telle stabilité); si une OEE peut limiter les adhésions arrivant à échéance à un petit groupe d'expirations «involontaires» chaque année (recommandées à hauteur de 5% au plus), cela améliorera sa stabilité et favorisera sa croissance. En outre, la rétention des membres existants est essentielle pour rendre le recrutement de nouveaux membres efficace pour la croissance de l'organisation. Dans le cas contraire, il ne s'agit que d'une rotation où les nouveaux membres remplacent les anciens, ce qui oblige le personnel à recruter de nouveaux membres sans parvenir à consolider les forces de l'organisation.

On estime que la rétention d'un membre existant au sein d'une organisation coûte environ cinq fois moins cher que le recrutement d'un nouveau membre. Par conséquent, ce chapitre explore en détail les raisons pour lesquelles les membres quittent généralement leur OEE et ce que l'OEE peut faire lutter contre cela.

6.1 Pourquoi est-ce important?

Si une OEE n'attire pas de nouveaux membres, elle finira par cesser d'exister. La croissance du groupe de membres est donc cruciale, comme nous l'avons évoqué dans la section précédente. Cependant, il est tout aussi vital de conserver les membres actuels et de favoriser les relations entre l'OEE et ses membres. Pourquoi? Explorons trois grandes raisons à cela:

1. L'incapacité à retenir ses membres témoigne de problèmes sous-jacents au sein de l'OEE. Quelle que soit la raison qui pousse vos membres à partir, cela affecte la réputation et l'attractivité de votre organisation auprès des membres potentiels. En outre, le moindre succès en matière de recrutement restera vain si l'OEE continue à perdre plus de membres qu'elle n'est capable d'en recruter au cours d'une année. La rétention est donc la clé pour réussir son recrutement et sa croissance; autrement dit, sans rétention réussie, aucun recrutement ne peut réussir.
2. Un membre satisfait reste. La présence de membres satisfaits contribuera à instaurer une atmosphère positive et accueillante au sein de votre OEE, ce qui facilitera en retour le recrutement de nouveaux membres. De plus, un membre satisfait a tendance à parler positivement de l'organisation et à inviter ses pairs à la rejoindre (bouche-à-oreille). Par conséquent, une rétention réussie est le fondement de tout recrutement réussi.
3. Sans une forte rétention, votre OEE obtiendra moins de revenus via les cotisations et, très probablement, un niveau plus faible de revenus provenant d'autres sources telles que les services payants (frais d'inscription aux événements, formations, publications, etc.). Au final, votre organisation en souffrira financièrement. Une OEE dont les revenus sont instables aura généralement du mal à investir dans des stratégies de marketing et de recrutement. En conséquence, c'est sur une rétention forte que l'OEE doit bâtir des stratégies de recrutement proactives et efficaces.

Pour approfondir la question, examinons trois concepts issus de la théorie et de la pratique du marketing:

a) La rétention coûte beaucoup moins cher que le recrutement

Même si les chiffres varient d'un secteur à l'autre et au fil du temps, la littérature managériale suggère que le recrutement d'un nouveau client coûte environ cinq fois plus cher que la conservation d'un client existant.¹¹⁵ Cette statistique met en évidence l'argument économique des stratégies de rétention, qui s'avèrent plus rentables que les stratégies de recrutement. Les nouvelles technologies ont renforcé la capacité des entreprises à collecter et analyser des données sur leurs clients. Cela leur confère un net avantage: connaître les préférences des clients savoir comment les satisfaire et les retenir. L'inconvénient est qu'elles doivent investir massivement dans les logiciels, les bases de données et les compétences nécessaires à l'analyse des données collectées.

b) Part de portefeuille et part de marché

La part de portefeuille désigne le montant qu'un client existant dépense régulièrement auprès d'une marque particulière au lieu d'acheter auprès de marques concurrentes. Une entreprise augmente sa part de portefeuille en lançant plusieurs produits et services dans le but de générer autant de revenus que possible avec chaque client. Dans le cadre d'une campagne marketing, une entreprise peut choisir d'augmenter la portée du produit auprès des? de nouveaux clients (part de marché) ou de se concentrer sur la hausse des dépenses des clients existants (part de portefeuille). L'augmentation de la part du portefeuille d'un client présente plusieurs avantages: hausse des revenus, mais aussi amélioration de la rétention des clients, de leur satisfaction et de leur fidélité à la marque. Qu'est-ce qui incite une entreprise à augmenter sa «part de portefeuille»? La conviction que la vente d'un produit ou d'un service à un client existant est plus rentable que l'acquisition d'un nouveau client.

Dans le cas des OEE, il est généralement admis que les organisations doivent accroître leur «part de marché» et recruter de nouvelles entreprises ou de nouveaux segments d'activité, ce qui a un impact positif sur leur représentativité. Cependant, il faut aussi reconnaître que le fait d'augmenter la «part de portefeuille» en faisant une proposition de valeur plus étendue ou plus attrayante (p.ex.: nouveaux services, services de meilleure qualité) aux membres existants peut avoir un effet positif sur leur rétention, mais aussi sur

115 De nombreux articles font référence à cette «règle d'or». Vous pouvez par exemple consulter les sites Web suivants:

<https://www.outboundengine.com/blog/customer-retention-marketing-vs-customer-acquisition-marketing/>

<https://www.huify.com/blog/acquisition-vs-retention-customer-lifetime-value>

<https://www.struto.co.uk/blog/exploring-customer-acquisition-cost-vs-retention-costs>

<https://www.forbes.com/sites/jiawertz/2018/09/12/dont-spend-5-times-more-attracting-new-customers-nurture-the-existing-ones/#75ae57b95a8e>

ou Khalid Saleh «Conversion Optimization: The Art and Science of Converting Visitors into Customers», 2010, and blog series <https://www.invespcro.com/blog/author/khalid/>

les ressources financières de l'OEE. Réussir à trouver l'équilibre entre l'amélioration de la représentativité (recherche de marché) ou la hausse des revenus via l'approfondissement des relations avec les membres existants (part de portefeuille) relève d'une décision stratégique très importante que la direction d'une OEE doit prendre. Tandis que certaines OEE font le pari d'augmenter leur part de marché, par exemple avec les PME, d'autres préfèrent le développement de leur part de portefeuille auprès d'entreprises plus riches et souvent plus grandes. Chacune de ces options a ses avantages selon le contexte. Pour avoir un effet positif sur la fidélisation des clients, les mesures liées à la part de portefeuille doivent être mises en œuvre de manière stratégique: elles doivent cibler les bons segments des membres fidèles et inclure les produits et services qui prolongent logiquement l'offre habituelle de l'OEE tout en supplantant la concurrence potentielle (p.ex.: services de conseil qu'un membre pourrait également obtenir auprès d'une société juridique privée).

c) La loi de Pareto ou la règle des 80/20

La règle des 80/20, également appelée loi de Pareto, est attribuée à l'économiste italien Vilfredo Pareto. En substance, le principe de Pareto déduit qu'il existe un rapport de 80-20 entre une cause et ses effets. Ce principe rappelle de manière générale que la relation entre intrants et extrants n'est pas équilibrée. Il sert de guide dans l'allocation efficace des ressources.

Une OEE doit examiner de plus près la structure de ses revenus. Elle peut très bien constater qu'une grande partie de ses revenus (p.ex. 80%) provient d'un nombre limité de membres (p.ex. 20%) qui payent une cotisation plus élevée ou dépensent généralement plus dans ses services payants. Selon la loi de Pareto, il est alors logique pour l'OEE de mettre en place des mesures spécifiques afin de «prendre soin» de ces membres et de récompenser leur fidélité.

Dans la mesure où une OEE doit investir à la fois dans le recrutement et la rétention, le véritable enjeu pour elle sera de comprendre dans quelle mesure elle doit privilégier (financièrement et en personnel) l'une ou l'autre de ces stratégies. Pour ce faire, elle doit avoir une idée de la quantité de ressources financières que les membres génèrent sur une période projetée, par exemple l'ancienneté moyenne des membres. C'est ce que l'on appelle la CLV ou *Customer Lifetime Value* (Valeur Vie Client), ou, dans le cas d'une organisation de membres, l'AVLM ou *Average Lifetime Value of Members* (Valeur Vie Moyenne des Membres), un concept que nous aborderons plus en détail dans les chapitres suivants.

6.2 Pourquoi les membres partent-ils?

Si aucune entreprise ne peut éviter totalement la «rotation des clients», il en va de même pour une OEE: certains membres, qu'il s'agisse d'entreprises ou d'associations, quitteront inévitablement l'organisation malgré les efforts déployés pour les retenir.

On peut avoir autant de raisons de quitter une organisation que de la rejoindre – raisons qui peuvent par ailleurs varier d'un membre à l'autre. L'essentiel pour une OEE est avant tout de comprendre pourquoi ses membres choisissent de partir afin d'éviter cette situation à l'avenir.

Nous avons déjà abordé les résultats de l'enquête CIFOIT¹¹⁶ concernant les raisons pour lesquelles les membres adhèrent à une OEE:

- Pour influencer et bénéficier de la voix collective des OEE par le biais du lobbying et du plaidoyer;
- Pour bénéficier des autres produits et services offerts par l'OEE, tels que le conseil individuel, la formation, l'assistance juridique, les certificats d'origine, etc.;
- Pour participer à un «club» qui leur permet de réseauter, d'assister à des événements, d'être reconnus, etc.;
- Pour accéder à des informations générales d'ordre économique, juridique ou commercial.

Le bon rapport qualité-prix des produits et services proposés par l'OEE joue un rôle dans la décision d'adhérer, tout comme la possibilité d'utiliser les installations de l'OEE.

Les ressources du savoir sont un avantage clé proposé par les OEE à leurs membres. Dans le monde actuel où règne la surinformation, on peut avoir l'impression que les OEE sont incapables de rivaliser avec la masse de contenus librement accessibles sur n'importe quel sujet. Cependant, la recherche montre que même si les associations industrielles ne constituent plus la seule – ni même la principale – source de connaissances et de contenus disponibles, elles ont un rôle important à jouer pour devenir la source «de confiance» aux yeux de leurs membres.¹¹⁷ Pour y parvenir, les OEE peuvent se positionner en tant qu'arbitres de la qualité, en gérant les contenus issus d'autres sources et en guidant les membres vers les meilleures informations disponibles.

116 Voici pourquoi les membres adhèrent à une organisation: Enquête sur les OEE d'ACT/EMP et du CIFOIT, Question 8

117 Pour en savoir plus, consultez: <https://www.asaecenter.org/publications/108025-exploring-the-future-of-membership-pdf>

«Marketing General» publie chaque année un rapport d'analyse comparative sur le marketing des organisations. Le rapport 2020 indique que, parmi toutes les associations interrogées aux États-Unis, les associations professionnelles sont celles qui enregistrent les taux de renouvellement les plus élevés, à hauteur de 90% en moyenne.¹¹⁸

Ce rapport indique les motifs principaux pour lesquels, d'après les organisations interrogées, les membres ne renouvellent pas leur adhésion.¹¹⁹ Les répondants peuvent choisir jusqu'à trois motifs. Les résultats concernant les associations professionnelles sont repris ci-dessous:

Manque de d'implication ou engagement dans l'organisation	56%
Réduction du budget/difficultés économiques de l'entreprise	50%
Impossibilité de justifier les coûts d'adhésion avec un retour sur investissement significatif	37%
Oubli de renouvellement	16%
A quitté l'activité, l'industrie ou la profession	11%
Manque de valeur	21%
L'employeur ne paiera pas ou a cessé de payer les cotisations	5%
Fermeture ou fusion de l'entreprise	45%
Retraite	4%
Coût trop élevé	12%
Les adhésions des étudiants ne se transforment pas en adhésions pleines	1%
Les adhésions des jeunes professionnels ne se transforment pas en adhésions pleines	-
Désaccord avec la position de plaidoyer de l'association	4%
Autre	6%
Je ne sais pas	3%

D'après les résultats de l'enquête, il apparaît clairement que le non-renouvellement de l'adhésion peut découler d'une décision «volontaire» du membre, par exemple en raison d'un «manque d'engagement» ou d'une «absence de retour sur investissement». Cependant, l'absence de renouvellement peut également résulter d'une défaillance dans le processus d'adhésion, comme dans le cas d'un «oubli de renouvellement», ou d'une décision involontaire telle que des «difficultés économiques» ou la «fermeture de l'entreprise».

118 Rapport d'analyse comparative sur le marketing des organisations, Marketing General, 12^e édition, 2020, supervisé par Tony Rossell, Adina Wasserman et Matt Kerr (p. 17).

<https://www.marketinggeneral.com/knowledge-bank/tipsters/announcing-the-release-of-the-membership-marketing-benchmarking-report/>

119 Cf. p.36

Examinons plus en détail chaque catégorie:

(i) Motifs de départ «volontaire» des membres

Insatisfaction ou désaccord avec les positions de lobbying ou de dialogue social de l'organisation.

Dans la plupart des pays, le motif principal d'adhésion à une organisation est l'accès à ses efforts de lobbying et de plaidoyer ou l'appartenance à un groupe de négociation d'employeurs plus large dans le cadre d'activités de dialogue social. Il est possible que des membres partent parce qu'ils sont en désaccord avec une position prise par l'OEE. Il se peut, par exemple, que les processus de gouvernance n'aient pas assuré une représentation équilibrée des intérêts dans la prise de décision. Mais il se peut aussi qu'un membre adopte une position incompatible avec celle des autres membres.

Le risque est plus élevé dans les organisations APEX qui peuvent avoir à équilibrer les intérêts de secteurs économiques très divers. Au niveau sectoriel, il se peut que différents membres aient des intérêts divergents en raison de leur position dans la chaîne d'approvisionnement d'un même secteur. Certaines associations ou certains membres peuvent estimer être capables d'obtenir par eux-mêmes plus de résultats ou de meilleurs résultats. On ne peut pas exclure non plus les conflits de personnalités entre les dirigeants des différentes associations, qui peuvent s'avérer critiques dans la mesure où ils représentent un risque de concurrence accrue entre les organisations représentatives du secteur privé. Enfin, dans les activités de dialogue social, les membres peuvent désapprouver les concessions convenues par le groupe d'employeurs dans son ensemble à la fin d'un processus de négociation.

Insatisfaction vis-à-vis des services fournis

Les membres peuvent partir parce qu'ils ne sont pas satisfaits de la nature ou de la qualité des services et produits fournis par l'OEE. Leur appartenance est perçue comme dépourvue de valeur. Cette image d'absence de valeur peut être liée à divers aspects tels que:

- Le produit ou le service n'est pas pertinent (p.ex.: inadapté aux besoins de l'entreprise/du segment).
- Le niveau de qualité n'est pas conforme aux attentes (p.ex.: les besoins de formation n'ont pas été satisfaits, les problèmes n'ont pas été résolus, etc.).
- Le prix du produit ou du service est considéré comme trop élevé (p.ex.: par rapport à la concurrence).
- Le produit ou le service n'est pas facilement accessible (p.ex.: aucun service disponible pour les sièges régionaux ou en dehors de la capitale).

Mais les membres quittent parfois une organisation pour des motifs qui pourraient facilement obtenir une réponse, tels que:

- Ils ne connaissent pas les produits et services fournis par l'OEE (p.ex.: aucune proposition de valeur claire).
- Ils ne se sentent pas connectés à l'OEE (p.ex.: communication médiocre ou inexistante).
- Les informations d'adhésion ont été perdues en raison de la rotation de personnel (p.ex.: base de données n'enregistrant qu'un seul interlocuteur par membre).
- Ils ont oublié de renouveler leur adhésion (p.ex.: pratiques de renouvellement inefficaces).
- Manque de collaboration d'engagement avec l'organisation.

Dans les sociétés où les gens sont de plus en plus habitués à bénéficier de services en temps opportun et adaptés à leurs souhaits, on attend de plus en plus des prestataires de services qu'ils engagent ou impliquent aussi leur clientèle. Les OEE ne doivent pas sous-estimer cette évolution. Dans le rapport de Marketing General évoqué ci-dessus, «le manque d'engagement avec l'organisation» était le motif de départ des membres le plus souvent cité. Nous explorerons cet aspect au chapitre 7.

Éviter les adhésions multiples

Enfin et surtout, les membres peuvent partir pour éviter de multiplier les adhésions auprès d'organisations similaires. Votre OEE a peut-être joui d'une situation de quasi-monopole par le passé, mais elle est peut-être aujourd'hui confrontée d'une part à une concurrence accrue, d'autre part à l'évolution des attentes des membres eux-mêmes. Face à la nécessité de changer, les OEE peuvent mettre en œuvre différentes stratégies: approfondissement de l'expertise sur un marché de niche, adoption d'un mandat plus large pour répondre à des besoins plus diversifiés, fusion avec d'autres organisations dotées du «même état d'esprit».

(ii) Motifs de départ «involontaire» des membres

Certains membres peuvent quitter votre organisation pour des raisons a priori «hors de votre contrôle». Les difficultés économiques peuvent inciter les membres à réduire certains postes budgétaires et à décider d'interrompre toutes les adhésions. Les entreprises peuvent devenir insolvables et fermer, ou encore changer de propriétaire.

Le Bureau des activités pour les employeurs (ACT/EMP) du BIT a publié l'enquête «Global survey of entreprises: Managing the business disruptions of COVID-19» au deuxième trimestre 2020.¹²⁰ Les résultats de cette enquête montrent que le COVID-19 a considérablement compromis la santé financière des entreprises du monde entier. 86% des personnes interrogées ont déclaré que le COVID-19 avait un impact financier élevé ou modéré sur leur entreprise. Les microentreprises et petites entreprises sont plus nombreuses que les moyennes ou grandes entreprises à déplorer l'impact financier élevé de la pandémie, en particulier pour les petites organisations. En outre, plus de 60% des entreprises interrogées ont déclaré manquer de liquidités pour payer les salaires et maintenir leurs activités commerciales.

Les OEE ont toutefois signalé un niveau de rétention solide, et même de nouveaux recrutements. Lorsque le COVID a frappé, les entreprises étaient à la recherche d'informations sur la pandémie, notamment les mesures à mettre en place et les aides disponibles; les OEE signalent une augmentation de l'activité dans ces domaines. Les résultats de l'enquête témoignent de l'ampleur des perturbations économiques et montrent que la récession économique entraînera des fermetures massives d'entreprises et un ralentissement de l'activité économique dans tous les secteurs, ce qui limitera inévitablement la capacité de nombreuses entreprises à adhérer aux OEE, en particulier les micro, petites et moyennes entreprises.

S'il est moins fréquent qu'une association quitte une OEE, cela peut malgré tout arriver, auquel cas la proactivité et l'observation de tout ratio sous-jacent spécifique peuvent aider l'OEE à identifier le risque de départ et à agir pour l'éviter.

Les raisons qui poussent une association à quitter leur OEE sont très souvent de nature plus «politique» et institutionnelle, contrairement aux entreprises, dont le départ est généralement lié au manque de services appropriés et de qualité ou à un rapport coût/bénéfice défavorable de leur adhésion.

120 Pour en savoir plus, consultez:

https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_ent/documents/publication/wcms_752843.pdf

Les associations sectorielles ont tendance à quitter leur OEE pour plusieurs raisons:

- Elles n'ont pas suffisamment d'influence ou ne reçoivent pas assez d'attention au sein de la confédération pour leur permettre de déterminer le plan d'action des confédérations ou de l'influencer pour qu'il corresponde à leurs priorités sectorielles et à leurs préférences politiques. Parfois, cela peut impliquer un désaccord fondamental sur une question ou une position. Un désaccord peut survenir à la fois concernant les positions de lobby et de plaidoyer de la confédération, et les stratégies de dialogue social. En général, ces conflits portent sur le salaire minimum, les nouvelles taxes, les réglementations ou politiques environnementales, ou la politique économique et monétaire. Ayant eu connaissance que l'absence de position équilibrée pouvait avoir un impact sur l'adhésion de leurs associations bancaires, certaines confédérations ont par exemple adopté des positions plus prudentes concernant les taux de crédit.
- Elles estiment que la confédération n'ajoute pas suffisamment de valeur ou n'est pas assez forte (ou assez dynamique) pour traiter les questions spécifiques au secteur. Ou alors, elles considèrent que ses efforts de lobbying et de dialogue social ne sont pas à la hauteur du secteur ou ne soutiennent pas les efforts de lobbying et de dialogue social fournis par le secteur sur ces questions. De même, le manque de services proposés par la confédération aux associations sectorielles peut être une cause d'insatisfaction. Dans toutes ces situations, le secteur est déçu par la qualité de service, comme pourrait l'être une entreprise. Autre raison du même ordre: certains secteurs rejoignent une confédération, mais se sentent toujours assez forts pour revenir à une position autonome, en dehors de la confédération. Prenons l'exemple représentatif des Chambres des Mines, qui, dans de nombreux pays d'Afrique, sont très fortes et solides, et possèdent un champ d'action clairement déterminé, où elles constituent un partenaire prépondérant et conservent un large accès à tous les décideurs importants pour le secteur. Pour ces organisations, l'APEX peut être perçu comme ne générant pas beaucoup de valeur ajoutée.
- Dans d'autres cas, le départ peut être lié à des problèmes – réels ou perçus – de gouvernance si une association considère qu'un manque de transparence affecte les processus décisionnels ou qu'il existe un manque de respect envers tous les représentants de l'association, y compris ceux des plus petits secteurs.

Le départ d'une association sectorielle est toujours un coup dur pour l'OEE, et peut devenir encore plus pénible (et dommageable) s'il s'accompagne d'une médiatisation, d'une polémique ou d'un sentiment d'amertume, impliquant parfois un transfert vers une confédération « concurrente ».

Conserver l'adhésion d'une association sectorielle est donc, à nos yeux, une priorité importante de la politique de rétention, qui implique directement le PDG de l'organisation faïtière. Pour éviter toute démission, plusieurs aspects sont essentiels: prise de conscience et reconnaissance permanentes du rôle de tous les

secteurs, communication et consultation continues, affinement des positions et engagement proactif. Les bonnes pratiques en matière de gouvernance formelle et informelle sont autant d'autres mesures qui contribueront à éviter les démissions.

En conclusion, nous pouvons dire que pour atteindre des taux de rétention élevés, à la fois avec les entreprises et les associations sectorielles, il est très important pour les OEE de comprendre pourquoi les membres partent. Elles pourront ainsi prendre des mesures permettant d'éviter toute rotation inutile des membres et d'identifier les membres susceptibles de partir. Même dans les situations qui semblent «hors de leur contrôle», elles peuvent mettre en œuvre certaines mesures, que nous aborderons dans la section «Que pouvez-vous faire?» ci-dessous.

6.3 Comment mesurer la rétention?

En comprenant vos performances passées, vous serez mieux à même d'influencer vos performances futures. Les statistiques et les ratios financiers sont des instantanés qui racontent des histoires sur les décisions que vous avez prises précédemment.¹²¹ Ils constituent la base de décisions de gestion éclairées.

Nous examinons ci-dessous quelques ratios clés qui doivent éclairer une stratégie d'adhésion:

Titre	Taux de rétention Pourcentage de membres que vous conservez chaque année.
Formule	$\% \text{ rétention} = (\text{nombre de membres à la fin de l'année précédente}) - (\# \text{ de non-renouvellements à la fin de l'année en cours}) / (\text{nombre de membres à la fin de l'année précédente})$
Exemple	Si 1.040 membres sur 1.300 renouvellent, votre taux de rétention est de 80%. $(1\ 300 - 260) / 1.300 = 0,8 = 80\%$
Conseils	Le taux de rétention de votre OEE sera toujours inférieur à 100%, car une partie des adhésions arrivera toujours à expiration; Si vous comparez votre taux de rétention avec celui d'autres organisations, assurez-vous d'utiliser la même formule, notamment dans la façon dont vous comptabilisez les adhésions expirées. Le taux de rétention peut être calculé pour l'ensemble des membres, mais aussi par segment. Il est important de suivre de près les taux de rétention de vos segments les plus importants!

121 Pour en savoir plus, consultez:

<http://highperformance.com/wp-content/uploads/2014/11/8-Critical-Equations-for-Membership-Recruitment-and-Retention1.pdf>

Titre	Taux d'adhésions expirées Pourcentage de membres qui démissionnent chaque année.
Formule	$\% \text{ d'adhésions expirées} = (\text{nombre de non-renouvellements à la fin de l'année en cours}) / (\text{nombre de membres à la fin de l'année précédente})$.
Exemple	Si 260 membres sur 1.300 ne renouvellent pas leur adhésion, votre taux d'adhésions expirées est de 20%. $260 / 1.300 = 0,2 = 20\%$
Tips	<p>Le taux d'adhésions expirées est l'inverse du taux de rétention!</p> <p>Vous voudrez peut-être affiner votre taux d'adhésions expirées et calculer les taux d'adhésions expirées selon les motifs de départ des membres, par exemple pour distinguer les motifs volontaires des motifs involontaires. Cela vous aidera à concevoir vos contre-mesures.</p> <p>Le taux d'adhésions expirées peut être calculé pour l'ensemble des membres, mais aussi par segment, par exemple les membres récemment recrutés, les jeunes entrepreneurs.</p> <p>Connaître votre taux d'adhésions expirées vous donnera également une idée de l'objectif minimum à atteindre avec vos efforts de recrutement. En effet, les nouveaux membres que vous recrutez doivent être plus nombreux que ceux qui quittent votre organisation si vous voulez maintenir un volume d'adhésions stable !</p>
Titre	Durée d'adhésion moyenne (AMT) En moyenne, combien de temps un membre reste-t-il dans l'organisation?
Formule	$AMT = (\text{somme de toutes les années d'adhésion à l'organisation des membres actuels} + \text{somme de toutes les années d'adhésion à l'organisation des anciens membres}) / (\text{nombre de membres actuels} + \# \text{ d'anciens membres})$.
Exemple	Si vous comptez actuellement 1,300 membres qui cumulent 12,740 années d'adhésion et que vos 5,200 anciens membres ont cumulé 14,820 années d'adhésion, alors la durée d'adhésion moyenne de votre organisation est de 4,24 ans. $(12.740 + 14.820) / (1.300 + 5.200) = 4,24$
Conseils	La durée d'adhésion moyenne peut constituer une donnée intéressante si vous la calculez pour différents segments de votre organisation. Vous pourrez alors identifier les catégories de membres qui restent le plus longtemps et les catégories les plus susceptibles de partir (p.ex.: grandes entreprises/petites entreprises, secteur manufacturier/secteur de la santé, etc.).

Titre	Valeur Vie Moyenne des Membres (ALVM) En moyenne, quelle valeur financière les membres de votre organisation représentent-ils?
Formule	$\text{ALVM} = (\text{total des cotisations payées par tous les membres l'année dernière ou pour un nombre d'années spécifié} + \text{total des paiements hors cotisations versées par tous les membres l'année dernière ou pour un nombre d'années spécifié}) / (\text{nombre de membres} \times \text{durée d'adhésion moyenne}).$
Exemple	<p>Vos 1.300 membres ont payé 500\$ chacun de cotisations l'année dernière pour un montant total de 650.000\$. Ils ont également investi dans des produits et services hors cotisations pour un total de 200.000\$ l'an dernier. L'AMT (durée d'adhésion moyenne - voir supra) est de 4,24 ans.</p> <p>Alors, l'ALVM est de 2.772\$ par membre.</p> $(650.000 \$ + 200.000 \$) / (1.300 \times 4,24) = 2.772$
Conseils	<p>Le calcul de l'ALVM vous donnera une indication du montant que vous pouvez investir dans les campagnes de recrutement tout en escomptant un retour sur investissement. En effet, le budget de votre campagne doit correspondre au maximum à l'ALVM multiplié par le nombre de nouveaux membres que vous comptez recruter.</p> <p>Si vous calculez l'ALVM par segment, vous saurez plus précisément qui contribue le plus à vos résultats financiers. Vous pouvez identifier, selon la loi de Pareto, qu'un petit groupe de membres contribue à une grande partie de votre budget: cela doit vous inciter à récompenser plus particulièrement leur fidélité!</p>
Titre	Score de satisfaction des membres Les produits ou services de l'organisation comblent-ils et dépassent-ils les attentes des membres?
Formule	<p>Le score de satisfaction des membres se mesure généralement à travers une question telle que «Comment évalueriez-vous votre expérience de {produit/organisation}», dont la réponse se situe sur une échelle de Likert allant de «très insatisfait» à «très satisfait» (ou de 1 à 5).</p>

Conseils

La satisfaction des membres est réputée avoir une influence significative sur la fréquence d'achat et les taux de rétention. Cependant, il est difficile de prouver l'impact direct du taux de satisfaction sur les rendements financiers de l'organisation.

Il est intéressant de mesurer la satisfaction des membres sur une période de plusieurs années afin de pouvoir analyser son évolution. Même si les données sont recueillies de manière anonyme, il est important de collecter certaines informations auprès des répondants afin de pouvoir effectuer une analyse par segment.

Le score de satisfaction des membres détermine le degré de satisfaction d'un membre par rapport à un produit (et non le sentiment que lui inspire l'organisation en général). Un score de satisfaction passant de 1 à 2 n'aura qu'un faible impact, car il est peu probable que le membre réutilise le produit. Cependant, un score de satisfaction passant de 3 (moyen) à 5 (très satisfait) se traduira très probablement par une utilisation accrue du produit à l'avenir.

L'identification de vos ratios à l'aide des formules mentionnées ci-dessus constitue une première étape dans la définition du point de départ de votre organisation (Où en sommes-nous actuellement?). Cette base permet de fixer des objectifs à atteindre pour chaque ratio (Où voulons-nous aller?). Enfin, vous devrez déterminer les moyens qui vous permettront de les atteindre: activités, ressources, budgets, responsabilités et délais (Comment y arriverons-nous?).

Le calcul de ces ratios à intervalles réguliers – et au moins annuellement – vous permettra d'évaluer la performance de votre OEE en termes de rétention. Vous pouvez également mettre en place certaines alertes sur les ratios que vous suivez. Par exemple, si votre taux de rétention tombe en dessous de 80%, un message d'alerte est envoyé aux instances de décision et de gouvernance de l'OEE pour signaler le problème et mettre en place des mesures urgentes destinées à assurer la pérennité de l'OEE.

Dans les pays où les OEE sont organisés sur un «modèle d'intégration verticale», il sera crucial pour les organisations APEX nationales de collaborer avec les organisations sectorielles afin de collecter, compiler et analyser conjointement les données.

Exemple

La Fédération des employeurs de Ceylan (EFC) a défini un certain nombre d'IPC sur la gestion des adhésions et suit régulièrement les résultats en fonction des données saisies dans leur base de données CRM (Customer Relation Management, Gestion des relations clients). Les cotisations de l'EFC sont réparties en différents segments, les taux d'adhésion étant déterminés par le nombre d'employés et un pourcentage de la masse salariale.

L'EFC suit notamment:

- Croissance des adhésions par segment;
- Utilisation des services;
- Analyse concurrentielle de la valeur des services par rapport aux revenus;
- Analyse des besoins des membres.

Dans son rapport sur l'utilisation des services, l'EFC identifie les membres qui n'ont utilisé aucun ou qu'une partie des services de l'EFC au cours des 12 derniers mois. En parallèle, la Fédération effectue une initiation complète (sensibilisation) aux produits/services de l'EFC auprès de ceux qui n'ont pas utilisé ces services, ou rarement seulement. De plus, si un membre utilise principalement un type de services, par exemple les services de contentieux et de conseil, l'EFC organise un atelier sur les autres produits/services fournis par l'organisation, tels que la formation, les ressources humaines, les publications, etc. La communication générale (symposium des employeurs, forum/newsletters RH/RI, site Internet www.employers.lk) est également considérée comme un outil efficace pour augmenter les taux d'utilisation.

6.4 Que pouvez-vous faire?

Que vous soyez ou non satisfait de votre taux de rétention actuel, vous pouvez considérer de deux façons la section qui suit:

- Comme une liste de contrôle: avons-nous pensé à tous les aspects des relations avec les membres?
- Comme une liste de choses à faire: quelles actions devons-nous entreprendre en priorité pour renforcer nos relations avec les membres et éviter leur départ?

Les OEE souhaitant atteindre un taux de rétention plus élevé peuvent prendre de nombreuses mesures différentes. Dans les prochains paragraphes, nous examinerons plusieurs types d'actions:

1. **Construire la confiance avec les associations et entreprises membres;**
2. **Suivre régulièrement les membres;**
3. **Traiter les plaintes;**
4. **Établir des règles de gouvernance claires sur les droits et les obligations des membres;**
5. **Simplifier le processus administratif pour le paiement des cotisations.**

Toutes les mesures évoquées ici ont un point commun: elles visent à renforcer la relation avec vos membres actuels, en considérant des points de départ différents.

La rétention dépend de l'attractivité de l'offre d'adhésion pour le membre (Que me propose-t-elle?), de la facilité de renouvellement (Est-ce pratique pour moi?), mais aussi de la pression exercée par les pairs sur les membres pour qu'ils paient (Puis-je bénéficier des mêmes avantages gratuitement?).

(i) Construire la confiance avec les associations et entreprises membres

La confiance est souvent perçue comme le ciment qui unit un système social. La confiance peut être considérée comme le fondement de l'ordre social, un facteur de coopération et une source d'efficacité dans les transactions économiques et non économiques.¹²² Même si cet aspect est essentiellement intangible, entretenir la «confiance» dans les relations entre l'organisation et ses membres est d'une importance capitale pour les rendre durables.

122 Association memberships and generalized trust: a multilevel model across 31 countries, Pamela Paxton, Social Forces, 2007

La «confiance» peut se définir comme un mélange de fiabilité, d'intimité, de preuves et d'adhésion aux valeurs, qui conduisent une personne à aller au-delà de son propre intérêt. À ce titre, les dirigeants peuvent notamment veiller à consacrer du temps et des efforts pour renforcer chacun de ces aspects dans la manière dont leur organisation fonctionne et communique avec ses membres. Par exemple, assurer une bonne gouvernance au sein de l'OEE favorise la fiabilité du processus décisionnel; l'adaptation des relations selon les segments, comme celui des associations, renforce le sentiment d'intimité; l'instauration de processus d'élaboration de politiques rationnels et équitables génère les preuves d'un traitement juste de tous les membres en interne; le leadership fondé sur les valeurs de l'organisation aide à définir les priorités communes au sein de la communauté des membres.

Les organisations nationales APEX (ou faitières) comptent à la fois des entreprises et des associations parmi leurs membres. Bien que les principes et actions décrits dans cette section s'appliquent dans les deux cas, les associations présentent un profil spécifique en raison de leur mandat et de leurs structures spécifiques, qui reflètent ceux des APEX elles-mêmes. De plus, les organisations APEX ont tout intérêt à aider les associations sectorielles/locales/régionales dans leur stratégie de rétention, car cela a un impact direct sur leur propre représentativité. Il est crucial d'avoir un dialogue au plus haut niveau sur la manière dont l'APEX peut favoriser l'efficacité des associations affiliées. Divers sujets, tels que les audits de stratégie, l'examen des flux de travail de base et les compétences du personnel professionnel, émergeront très probablement de ces discussions. Concevoir des stratégies d'adhésion qui se renforcent mutuellement serait bénéfique pour les deux types d'organisations, notamment en matière de collecte et d'analyse des données des membres.

Il est également intéressant de développer la réciprocité autour de relations de confiance mutuelle. Pour établir cette confiance, les associations sectorielles ont un rôle égal à jouer avec l'APEX. Il est important non seulement que l'APEX soutienne les associations sectorielles, mais aussi que les associations sectorielles soutiennent l'APEX en retour, dans un respect mutuel et en visant des résultats gagnant-gagnant. Pour y parvenir, les associations sectorielles ou régionales d'une part et l'APEX d'autre part doivent instaurer une collaboration renforcée et un dialogue de confiance. Il est par ailleurs évidemment nécessaire d'éviter tout sentiment de concurrence.

Concrètement, cela doit aboutir à une certaine forme de communication conjointe entre l'APEX/les secteurs et les membres, qui implique que les données des membres soient, si possible, échangées; que l'OEE dans son ensemble assure une représentation équilibrée au sein des organes nationaux de consultation, où les secteurs ont leur place aux côtés de l'APEX (p.ex. dans la sécurité sociale ou d'autres représentations importantes). Ces mêmes principes s'appliquent à la participation régulière aux délégations de lobbying. La communication externe de l'APEX est renforcée par une communication coordonnée avec les secteurs. Cela doit se traduire par des preuves matérielles (p.ex. panneaux d'affichage, banderoles, pancartes, etc.) qui font référence à l'OEE en tant qu'entité unique (comme c'est très souvent le cas des confédérations syndicales).

En résumé, l'APEX et les associations sectorielles, qui composent ensemble l'OEE mondiale, doivent se renforcer mutuellement et essayer d'agir en tant qu'organisation unique, partout et chaque fois que cela est possible, utile et efficace.

(ii) Suivre régulièrement les membres

Les employés de l'OEE sont parfois tellement occupés à essayer de répondre aux demandes des membres les plus accaparants qu'ils peuvent tenir pour acquises la satisfaction et la pérennité des membres qui renouvellent leur adhésion année après année sans se plaindre. Cependant, ce n'est pas toujours le cas: le renouvellement d'une adhésion ne signifie pas nécessairement que le membre est satisfait et impliqué, et qu'il restera membre encore plusieurs années. Suivre les membres consiste à essayer d'identifier les membres qui pourraient partir dans un avenir proche.

Dans les sections précédentes, nous avons vu qu'il est possible de calculer et d'utiliser différents ratios en tant que IPC pour suivre l'exécution d'une stratégie de rétention au sein d'une OEE. Il est recommandé de les calculer à intervalles réguliers pour tous les membres, mais aussi pour des segments spécifiques. Vous pourrez ainsi déterminer quel groupe, parmi vos membres, est le plus «à risque» de partir – au moins statistiquement – et de prendre des contre-mesures.

Certains groupes sont dits «à risque» en tant que tels et nécessitent donc une attention particulière. C'est par exemple le cas des membres qui viennent de rejoindre votre OEE.¹²³ Autre exemple: les membres en période de grâce. Pour ces groupes, et pour tous ceux que votre OEE identifie comme étant «à risque», des actions spécifiques doivent être prises pour éviter les départs.

Un CRM (ou GRC Gestion relation client) permet d'identifier facilement les groupes «à risque» en recoupant différentes données: date de première adhésion (pour identifier les nouveaux membres); date de paiement (pour identifier les membres en période de grâce); absence aux événements ou non-utilisation des services. En effet, les membres qui n'utilisent pas régulièrement les avantages liés à leur adhésion sont généralement «à risque» de partir.

123 Pour en savoir plus, consultez le chapitre 5 Recrutement de nouveaux membres

Actions préventives

Lors du suivi des membres, les OEE doivent s'efforcer de connaître plusieurs éléments:

- Combien de membres (et lesquels) partent ou risquent de partir?
- Pourquoi partent-ils, c'est-à-dire leurs motifs?
- Quels membres sont les plus susceptibles de quitter l'organisation dans un futur proche?

Dans ce contexte, il est important que le gestionnaire d'adhésion recueille des informations pour en discuter avec le directeur exécutif et le personnel de direction afin de permettre la prise de décisions opportunes et fondées sur des preuves.

Il est recommandé de conserver une liste à jour comprenant les éléments suivants:

- Données sur l'utilisation des avantages de l'adhésion: les membres qui n'utilisent pas les services fournis par l'organisation, c'est-à-dire qui n'ouvrent pas les e-mails ou les newsletters ou qui ne participent pas aux activités comme les événements ou les enquêtes, sont généralement à risque de partir. Il faut chercher à comprendre leur absence d'engagement.
- Données sur les paiements des adhésions: les membres dont l'adhésion doit être renouvelée dans les trois mois et les membres en période de grâce. Des actions spécifiques doivent être entreprises: facture et lettres d'accompagnement sur les réalisations; avertissement de paiement et remises possibles; rappels de paiement; rencontres en tête-à-tête pour suivre le non-paiement pendant le délai de grâce, etc.

Ces actions peuvent être considérées comme des «actions préventives», car leur objectif est d'éviter le départ des membres. Chaque organisation établit une liste des actions préventives les plus efficaces selon le contexte. Il s'agit généralement de visites ou d'appels de suivi, qui permettent au personnel de l'organisation de rappeler au membre la valeur ajoutée de l'adhésion à l'OEE, mais aussi de recueillir les préoccupations formulées par le membre. Un appel social peut aussi être apprécié en soi par les dirigeants d'entreprise.

Le cas particulier du suivi des membres pendant le délai de grâce

Nous avons vu comment les OEE peuvent mettre en œuvre différents cycles de paiement des adhésions. Certaines exigent un paiement annuel, tandis que d'autres imposent un paiement mensuel. Certaines pratiquent l'adhésion annuelle, tandis que d'autres préfèrent l'adhésion de date à date. Dans tous les cas, le membre est toujours soumis à une échéance de renouvellement et de paiement effectif.

Si le membre n'a pas encore renouvelé son adhésion au début du nouveau cycle, il est dans la «période de grâce» pour une durée limitée. Ce délai de grâce existe pour éviter de rompre la relation avec le membre en attendant le paiement imminent de la cotisation. Une pratique courante consiste à accorder environ trois mois aux membres pour effectuer le paiement effectif. Après ce délai, l'adhésion prend fin. Dans certains cas cependant, les statuts exigent que des mesures supplémentaires soient prises pour mettre officiellement fin à la relation. Certains membres qui n'ont certes pas payé, mais qui n'ont pas non plus respecté les formalités, sont considérés comme dormants.

Le délai de grâce est très important et constitue une période de suivi particulièrement intense. Le PDG et la direction de l'organisation doivent recueillir des informations précises auprès du gestionnaire d'adhésion concernant le nombre et les noms des membres en période de grâce afin de prendre des mesures correctives urgentes. La liste des membres en période de grâce doit être fournie, si possible segmentée selon les critères convenus dans l'organisation (p.ex.: taille du secteur d'activité de l'entreprise) et incluant des informations sur leur utilisation des services ou des données précédemment collectées sur leur satisfaction. Le gestionnaire d'adhésion peut également fournir une liste d'actions recommandées pour chaque membre ou groupe de segment (p. ex: visites ou appels) et désigner le responsable de chaque action. Dans un système CRM, il est possible d'automatiser le processus de catégorisation des membres en fonction du paiement (effectué, non effectué, en retard, partiel, etc.) de leurs cotisations et de leur statut dans le processus de paiement. Dans le CRM personnalisé par le CIFOIT et mis en œuvre dans plus de 75 OEE à ce jour, un système de feux identifie si le membre est à jour dans le paiement de sa cotisation (feu vert), si son adhésion est sur le point d'expirer (afin de déclencher le processus de renouvellement; feu jaune), si le membre n'a pas payé, mais est toujours en période de grâce (3 mois en général; feu orange), s'il n'a pas payé malgré l'expiration de la période de grâce et a donc perdu son statut de «membre» (feu rouge) et enfin s'il a officiellement quitté l'organisation (feu bleu).

Il est recommandé d'avoir un modèle d'enquête afin d'enregistrer les informations et de s'assurer que les actions de suivi répondent aux motifs d'insatisfaction ou aux besoins déclarés. Il peut s'agir des actions suivantes:

- Cibler davantage les services pour générer plus de valeur ajoutée pour le membre ou le segment auquel il appartient;
- Présenter des excuses pour l'absence de réponse ou la perception de services de mauvaise qualité;
- Communiquer les mesures prises pour réduire le temps de réponse ou améliorer la qualité;
- Informer les règles de gouvernance en matière de réintégration et de paiement des arriérés.

Des actions similaires pourraient être étendues aux «membres dormants» relativement récents. Cependant, plus un membre est dormant depuis longtemps, moins il est susceptible de réagir à l'invitation à réintégrer l'organisation.

Obtenir des commentaires sur la satisfaction

La mesure de la satisfaction des membres présente plusieurs avantages. Elle permet de recueillir des commentaires importants de la part des membres, et d'éclairer les améliorations à apporter à votre organisation (ce qui favorise la rétention), mais démontre aussi simplement que votre OEE se soucie des membres et de leur avis.

Une enquête de satisfaction menée auprès des membres est l'outil le plus utilisé par les OEE pour demander à ces derniers de:

- Fournir des informations ou des commentaires;
- Répondre à des questions spécifiques;
- Décrire leur expérience/leurs sentiments à l'aide d'une échelle d'évaluation.

Les enquêtes sont largement utilisées dans de nombreux domaines d'activité des OEE. Dans le domaine des stratégies d'adhésion, les enquêtes sont principalement utilisées pour collecter des données sur la satisfaction générale, l'utilisation des services, les éventuels freins à la participation, les sujets les plus intéressants et les moins intéressants pour les membres, ou les pistes d'amélioration.¹²⁴

Le principal défi signalé par les OEE concernant la réalisation d'enquêtes de satisfaction est le faible niveau de participation des membres. N'oublions pas que même une enquête courte et simple peut fournir beaucoup d'informations. Pour collecter de données, il est préférable de poser régulièrement quelques questions au lieu de soumettre de longues enquêtes comportant de nombreuses questions ouvertes, dont les résultats sont difficiles à comparer dans le temps.

Voici quelques suggestions pour améliorer les taux de réponse aux enquêtes:¹²⁵

- Sensibiliser les membres à l'importance de l'information pour le bon fonctionnement des OEE;
- Proposer une enquête courte, dotée d'une mise en page claire et facile à interpréter;
- Utiliser des questions à choix multiples ou basées sur des échelles qui facilitent la collecte et l'analyse;

124 Pour connaître les problèmes liés aux enquêtes, consultez www.surveymonkey.com
"The ultimate guide to running a customer feedback program"

125 Pour en savoir plus, consultez: www.checkmarket.com/blog/fight-online-survey-fatigue

- Limiter le nombre de questions ouvertes, qui sont plus difficiles à interpréter, mais qui permettent aux répondants de s'exprimer plus librement;
- Garantir l'anonymat lors de la collecte des données relatives au segment;
- Promouvoir les enquêtes à travers tous les canaux de communication et envoyer des rappels aux membres;
- Choisir le moment le plus favorable (p.ex.: périodes moins chargées; problèmes d'actualité pour attirer les participants) pour collecter des données via les enquêtes;
- Récompenser les participants avec de petits témoignages de gratitude (p.ex.: ticket de cinéma, publication spéciale comme un calendrier mural ou un agenda sous-main, mention dans la publication de l'OEE, etc.).

Les enquêtes en ligne présentent l'énorme avantage d'être faciles à rédiger, à réaliser et à analyser. De nombreux fournisseurs en ligne gratuits tels que [surveymonkey.com](https://www.surveymonkey.com) proposent de vous aider à analyser au moins les données quantitatives collectées via ce type d'enquêtes. De manière générale, vous pouvez demander aux membres de répondre à une enquête en ligne (en suivant un lien) via une communication par e-mail, votre site Web ou une newsletter, etc. L'essentiel est la continuité de la mesure, qui permet de comparer les données. Par exemple, si vous incluez des questions telles que «Recommanderiez-vous ce service à un ami ou un collègue de votre organisation?», vous pourrez collecter des données qui vous permettront de calculer le NPS ou Net Promoter Score (Taux de recommandation net).¹²⁶

Cependant, divers outils tels que Survey Monkey permettent également de créer des enquêtes s'ouvrant dans des fenêtres contextuelles. Ces sondages contextuels présentent un intérêt si vous souhaitez demander aux visiteurs de votre site Web leur avis sans interrompre leur expérience de navigation. En plaçant l'enquête directement sur votre page Web et en hébergeant des formulaires de contact ou de demande de service client, vous créez un mécanisme de collecte d'opinions qui favorise l'inscription à des newsletters ou des listes de diffusion. Vous pouvez également utiliser les enquêtes contextuelles pour mesurer rapidement la satisfaction: elles doivent être courtes et précises, leur objectif étant de recueillir des commentaires immédiats sur une fonctionnalité ou un service en particulier.¹²⁷

Si les enquêtes papier peuvent sembler démodées, elles peuvent également être idéales pour recueillir des commentaires après des événements organisés à petite échelle ou des sessions de formation. La collecte et la communication des commentaires peuvent toutefois nécessiter beaucoup de travail.

126 Pour en savoir plus, consultez le chapitre sur l'Engagement ainsi que ce lien:
<https://www.checkmarket.com/blog/net-promoter-score/>

127 Pour voir des exemples plus concrets d'enquêtes de satisfaction rapides, consultez:
<https://blog.hubspot.com/service/customer-satisfaction-survey-examples>

Toutefois, les commentaires des membres peuvent être recueillis autrement que par des enquêtes. Les appels en personne, les entretiens lors de visites de l'entreprise ou les groupes de discussion peuvent s'avérer extrêmement utiles. Le débriefing destiné à recueillir des commentaires, des suggestions et des questions utiles est essentiel.

Quelles que soient les méthodes choisies pour réaliser l'enquête, il est important que tous les membres aient la possibilité de participer (et pas seulement les cibles habituelles). À des fins de crédibilité et de gestion des attentes, il est également crucial de se concentrer uniquement sur la collecte d'informations, de données ou de commentaires concernant des sujets sur lesquels l'OEE souhaite ou peut agir. Vous pouvez également adopter la stratégie du «goutte-à-goutte», en posant quelques questions directes aux membres au cours d'une année. Enfin, les membres doivent pouvoir comprendre facilement l'utilisation qui est faite des résultats et les bénéfices qu'ils retirent de l'effort collectif. Cela devrait largement contribuer à limiter la «lassitude des commentaires» parmi les membres.

L'*Annexe 6.1.1* propose un exemple d'enquête d'évaluation de la satisfaction et des besoins des membres, largement basé sur les enquêtes de satisfaction régulièrement menées par la Fédération des industries de l'acier et de l'ingénierie d'Afrique australe (SEIFSA).

Enquêtes sur le départ

Le suivi des membres est un outil qui permet d'éviter que les membres ne quittent l'organisation. Dans les cas où il s'avère inefficace, il est toujours important pour une OEE de déterminer pourquoi un membre a décidé de démissionner ou de ne pas renouveler son adhésion. Une enquête sur le départ est un outil précieux qui permet à une OEE de collecter des données de recherche valides sur divers aspects: les raisons qui ont poussé le membre à partir, le risque que ces motifs s'appliquent à d'autres membres, les actions à mener pour l'inciter à revenir, la distinction entre les départs évitables et inévitables, la cessation de la relation sur une note positive, et la mise à jour de la base de données pour les efforts ultérieurs visant à réintégrer ceux qui voudront peut-être «revenir au bercail» à l'avenir.

L'enquête sur les OEE d'ACT/EMP du CIFOIT¹²⁸ indique que seuls 22% (14 sur 64) des OEE interrogées mènent actuellement des enquêtes formelles sur le départ.¹²⁹

128 Ibid., chapitre Introduction

129 Enquête sur les OEE d'ACT/EMP et du CIFOIT, Question 33

L'enquête peut être menée en ligne ou en personne. Cette dernière méthode, que ce soit par téléphone ou – en particulier dans le cas d'un membre important ou de longue date – lors d'une réunion programmée, pourrait s'avérer plus efficace, car les questions peuvent être adaptées pour répondre à la situation particulière.

Quelle que soit la méthode utilisée, il faut commencer par demander à l'ancien membre s'il accepterait de participer à l'enquête en soulignant que l'OEE regrette son départ, en le remerciant pour sa contribution passée et en indiquant que son avis serait utile pour améliorer la réactivité ou les services de l'OEE en vue de conserver un maximum de membres (y compris le membre en question). Il peut être utile que cette approche émane d'un cadre supérieur ou d'un membre du conseil d'administration plutôt que du service des adhésions/marketing, de façon à ce que cet intérêt soit perçu non comme une démarche purement transactionnelle, mais comme une tentative sérieuse d'apprendre et de prendre des mesures contre les problèmes signalés par un ancien membre.

Il est également important de recueillir au préalable autant d'informations que possible sur les interactions entre le membre et l'OEE, y compris les contributions aux politiques et au plaidoyer. Si la première question est «Depuis combien de temps êtes-vous membre de l'OEE?», il apparaît alors clairement que l'OEE ne se soucie pas vraiment du membre, mais suit tout simplement un processus.

Enfin, la réalisation d'enquêtes sur le départ n'a de sens que si les résultats sont analysés et exploités. Certaines mesures peuvent être prises pour convaincre le membre de réintégrer l'organisation ultérieurement. Cependant, l'intérêt principal est peut-être d'empêcher d'autres membres de partir pour des raisons similaires. Concrètement:

- Si les enquêtes sur le départ montrent que les cotisations sont jugées trop élevées, on peut envisager de proposer un paiement par mensualités plutôt qu'un paiement annuel.
- Si les enquêtes sur le départ montrent que certains membres ne peuvent pas assister aux formations ou aux séances d'information en raison de l'heure ou du lieu, on peut envisager d'en organiser certaines tard le soir, tôt le matin ou le week-end.
- Si les enquêtes sur le départ montrent que l'intérêt de certaines formations proposées n'est pas compris, on peut envisager de procéder à une évaluation plus formelle des besoins de tous les membres ou d'investir dans une communication préalable.

Exemple d'enquête sur le départ¹³⁰

- *Pour quelle raison principale avez-vous décidé de rejoindre l'OEE?*
- *Pour quelle raison principale avez-vous décidé de ne pas renouveler votre adhésion?*
- *Aurions-nous pu faire quoi que ce soit différemment pour vous empêcher de partir?*

Non Oui – Veuillez fournir des détails

Pourrions-nous faire quoi que ce soit pour vous inciter à reconsidérer votre décision de ne pas renouveler votre adhésion?

Ou

Veuillez compléter la phrase suivante:

J'aurais renouvelé mon adhésion si...

Cette question est la plus importante, car elle permet d'identifier si les raisons du départ sont indépendantes de son expérience en tant que membre ou liées à quelque chose que vous avez fait ou n'avez pas fait.

- *Quels services avez-vous trouvés les plus utiles pendant votre adhésion?*
- *Quels services avez-vous trouvés les moins utiles?*
- *Recommanderiez-vous encore l'association à un confrère?*

Oui Non

Cet aspect est important, car l'ancien membre peut rester partisan et défenseur de l'OEE, même si les circonstances actuelles l'empêchent de renouveler son adhésion. Il détermine également s'il sera utile de le recontacter à l'avenir.

- *Êtes-vous susceptible d'adhérer de nouveau à l'avenir? Le cas échéant, qu'est-ce qui pourrait vous inciter à adhérer de nouveau?*
- *Quel processus de prise de décision ou d'évaluation avez-vous suivi lorsque vous avez choisi de ne pas renouveler votre adhésion?*

L' **Annexe 6.2.** propose un bon exemple d'enquête sur le départ (émanant de l'Association consultative des employeurs de Trinité-et-Tobago).

CNom de l'entreprise:... Nom du représentant:...

- *À quelle fréquence diriez-vous que vous avez utilisé nos services?*
 Hebdomadaire Mensuelle Annuelle
- *Pour quelle raison avez-vous adhéré à l'ECA? Veuillez cocher toutes les réponses applicables:*
 Assistance pour les questions de RI Services de formation
 Assistance pour les questions de RH Participation à une association/organisation professionnelle Représentation des employeurs au niveau national, régional et international Autre
- *Pour quelle raison n'avez-vous pas renouvelé votre adhésion? Veuillez cocher toutes les réponses applicables:*
 Services insatisfaisants Personnel peu utile Raisons financières
 Fusion/Acquisition Fermeture de l'entreprise Perte d'intérêt
 Insatisfaction quant aux avantages réservés aux membres Cotisations trop élevées
 Autre
- *Avez-vous des suggestions à faire sur les améliorations à apporter à l'ECA et/ou à l'expérience des membres?*

(iii) Traiter les plaintes

Il est tout aussi important de traiter les plaintes et l'insatisfaction des membres que de mesurer leur satisfaction. Les entreprises désireuses d'améliorer leur efficacité opérationnelle savent qu'elles doivent améliorer la satisfaction client en fournissant des produits et des services d'excellence. En retour, cela les aide notamment à limiter les problèmes liés à leurs produits et services, mais aussi à traiter les plaintes rapidement tout en contribuant à la satisfaction client. L'écoute des plaintes des clients fait non seulement partie intégrante d'un bon service client, mais les commentaires ainsi recueillis peuvent aider à améliorer l'ensemble de l'activité.

De nos jours, avec l'utilisation massive d'Internet et des réseaux sociaux, un traitement inadéquat des plaintes peut facilement aboutir à la publication de commentaires négatifs et à une perte de réputation. Il est toutefois important de noter que la plupart des clients semblent moins se préoccuper de la situation à l'origine de leur plainte que du traitement que l'entreprise lui réserve. D'après un rapport de la Harvard Business Review,¹³¹

131 Pour en savoir plus, consultez:

<https://hbr.org/2018/01/how-customer-service-can-turn-angry-customers-into-loyal-ones>

le traitement des plaintes des clients peut largement contribuer à la fidélité des clients envers la marque.

Pour une OEE, qui dispose d'effectifs limités, l'enjeu consiste à permettre aux membres d'exprimer des commentaires (y compris négatifs) tout en instaurant une structure à la fois simple et capable de répondre rapidement et efficacement.

En termes d'organisation interne, cela suppose que l'OEE délègue la responsabilité du traitement des plaintes à certaines personnes et dote à la fois ces personnes des outils nécessaires pour y répondre de manière appropriée.

Le bon sens dicte de mettre en place au moins les éléments suivants:

- *Mettre à disposition une foire aux questions facile à trouver, vers laquelle vous pouvez orienter les membres qui se posent des questions assez simples.*
- *Veiller à ce que le canal de plainte, quel qu'il soit (e-mail, formulaire Internet, assistance téléphonique, etc.), soit mis à jour et/ou consulté régulièrement et rapidement pris en compte.*
- *Transmettre les données collectées aux personnes responsables de l'élaboration des politiques ou des services afin qu'elles puissent résoudre les problèmes soulevés au plus tôt. Un problème se pose fréquemment ici: les attentes concernant certains services peuvent ne pas avoir été correctement communiquées aux membres au début. Autre problème, qui se pose davantage en interne: le personnel en charge du traitement des plaintes dispose de responsabilités inférieures à celles du personnel en charge du lobbying/du plaidoyer ou des services directs.*
- *Former l'ensemble du personnel aux compétences de base en matière de service client et de communication.*
- *Définir l'excellence de la relation client en tant que IPC pour chaque membre du personnel.*
- *Inclure des objectifs de rétention des membres dans les revues de performances pour le personnel de première ligne.*
- *Reconnaître les erreurs et instaurer une politique de réponse incluant éventuellement des remboursements.*
- *S'assurer qu'une politique écrite interne explique l'importance du traitement des plaintes et des flux de travail en place pour y répondre.*

(iv) Établir des règles de gouvernance claires sur les droits et les obligations des membres

La pression des pairs peut être un facteur important dans l'atteinte d'un taux de rétention élevé. Tous les membres ne resteront pas membres et ne continueront pas à payer sous prétexte que «c'est ce qu'il faut faire». Toute absence de paiement doit être clairement suivie d'effet: la fin de l'adhésion.

Pour permettre un système de renouvellement fluide, les OEE doivent instaurer des règles de gouvernance claires sur les droits et les obligations des membres.

Les indications suivantes peuvent servir à contrôler les règles de gouvernance et les compléter si besoin:

Les règles de gouvernance et les statuts de l'organisation prévoient-ils des délais de grâce?

- *Si ce n'est pas le cas, l'organisation doit-elle en prévoir un ou un autre mécanisme est-il utilisé?*
- *Si c'est le cas, la durée doit-elle être revue pour assurer l'équilibre entre les besoins des membres (p.ex.: versements échelonnés) et les besoins de l'OEE (p.ex.: viabilité financière et flux de trésorerie)?*

Les règles de gouvernance et les statuts sont-ils clairs sur les conditions dans lesquelles les membres dont l'adhésion a expiré perdent leurs droits? Comment la perte des droits de vote des membres dont l'adhésion a expiré est-elle réglemantée?

Les règles de gouvernance et les statuts existants concernant les membres dont l'adhésion a expiré sont-ils effectivement mis en œuvre?

- *Si ce n'est pas le cas, pourquoi?*
- *Les exigences sont-elles trop lourdes?*
- *Faut-il les revoir?*

Est-il prévu que les membres dont l'adhésion a expiré puissent encore bénéficier de certains services de base, comme des informations et/ou des conseils, pendant un nombre de mois défini à l'issue du délai de grâce?

- *Si c'est le cas, à quelles conditions?*

Les règles de gouvernance et les statuts de l'organisation définissent-ils des sanctions pour les membres qui paient leur cotisation de manière irrégulière? Sont-ils suffisamment transparents? Sont-ils mis en œuvre?

Qu'est-ce qui est prévu en cas de circonstances exceptionnelles, comme des difficultés économiques, qui empêchent une entreprise de payer ses cotisations en raison d'un ralentissement économique plus général?

La pratique montre que la plupart des OEE ont instauré des politiques en cas de difficultés exceptionnelles dans des entreprises et secteurs spécifiques, ou en cas de crise économique à l'échelle d'un pays. La plupart des OEE analysent les situations au cas par cas afin d'une part d'éviter de rompre le lien entre les membres et l'organisation, d'autre part de protéger les intérêts de l'organisation dans son ensemble. Dans ces situations, le Directeur exécutif et le conseil d'administration peuvent prévoir des règles permettant aux membres en difficulté d'être partiellement ou temporairement exemptés des cotisations. Ces politiques doivent répondre à des critères spécifiques, par exemple un volume de pertes, la durée des pertes enregistrées ou une source reconnaissable de catastrophe ou de crise dans le pays ou le secteur. Il arrive souvent que les OEE demandent au membre de s'acquitter d'une redevance symbolique tout au long de la crise. Celle-ci entend maintenir un lien avec la communauté des membres et traduire la bonne volonté de l'entreprise, dans l'espoir qu'elle revienne à un tarif normal une fois que la situation évolue positivement. Il se peut également que le type de traitement préférentiel ne s'applique qu'à certaines catégories de membres, comme les membres les plus fidèles (p.ex.: ceux qui sont membres depuis plus de 5 ans).

Flexibilité dans le paiement des cotisations

En 2020, en raison de la crise du COVID-19 et des difficultés financières qui ont frappé de nombreuses entreprises et de nombreux membres, quelques OEE au niveau des États au Mexique, liés à la confédération nationale intersectorielle COPARMEX, ont décidé de mettre temporairement en place un système flexible de paiement des cotisations.

Les entreprises membres ont été divisées en trois groupes, en fonction de leur secteur et du niveau de pertes imputables à la crise.

- **GROUPE 1:** entreprises, produisant principalement des biens et services essentiels, n'ayant pas cessé leurs activités et n'ayant subi aucun impact économique;
- **GROUPE 2:** entreprises produisant des biens et services non essentiels, ayant subi des fermetures temporaires et un impact économique modéré;
- **GROUPE 3:** entreprises produisant des biens et services non essentiels, ayant subi des fermetures prolongées et un impact économique important.

Trois plans de paiement des cotisations ont été établis:

- Les entreprises du GROUPE 1 doivent continuer à payer les cotisations selon les règles traditionnelles; en l'absence de paiement à la fin du délai de grâce, aucun service ne leur aurait été fourni.
- Les entreprises du GROUPE 2 pourraient demander un paiement mensuel au lieu du paiement annuel des cotisations, afin de réduire la charge financière.

- Les entreprises du GROUPE 3 pourraient soit chercher une entreprise marraine (non touchée par la crise) qui paie ses cotisations – «Programa de apadrinamento» – soit ne payer exceptionnellement que 30% de leurs cotisations annuelles.

Le cas particulier des délais de grâce

Un délai de grâce est une période définie pendant laquelle un paiement peut être reporté pénalité. Certains font valoir que le principe du délai de grâce est contre-productif: à une époque où les paiements s'effectuent plus facilement, les délais de grâce pourraient encourager les membres à payer plus tard et dévaluer ainsi l'adhésion. En outre, cela pourrait entraîner une perte de temps et d'efforts considérable dans la chasse aux retards de paiement auprès des membres.¹³²

Cela est d'ailleurs le cas pour certains membres. La plupart des OEE qui pratiquent les délais de grâce soulignent la nécessité d'une certaine flexibilité dans le calendrier de paiement afin de veiller à ce que toutes les entreprises – grandes ou petites, en bonne santé ou en difficulté – restent membres. D'après le rapport d'analyse comparative sur le marketing des organisations publié en 2020 par Marketing General, 64% des associations professionnelles américaines interrogées proposent un délai de grâce pouvant aller jusqu'à trois mois, la majorité d'entre elles offrant un délai de grâce de deux à trois mois (50%). Seuls 16% des associations professionnelles américaines ne proposent aucun délai de grâce.¹³³

Ce rapport contient également des informations comparatives intéressantes telles que:

- Les associations dont le taux de renouvellement la première année est plus élevé (au moins 60%) sont beaucoup plus susceptibles de proposer un délai de grâce pour le renouvellement (85% contre 65%);
- Le troisième mois à compter de l'expiration de la période d'adhésion est le mois le plus courant pour lancer les efforts de renouvellement;
- 26% des associations professionnelles cessent leurs efforts de renouvellement trois mois après l'expiration de leur adhésion;
- Le marketing par e-mail, le publipostage et les appels téléphoniques du personnel sont les canaux de marketing les plus susceptibles de générer le plus de renouvellements d'adhésion.

132 Pour en savoir plus, consultez: <https://www.marybyers.com/its-time-to-get-rid-of-the-membership-grace-period/>

133 Rapport d'analyse comparative sur le marketing des organisations, Marketing General, 12e édition, 2000, supervisé par Tony Rossell, Adina Wasserman et Matt Kerr (p. 31).
<https://www.marketinggeneral.com/knowledge-bank/tipsters/announcing-the-release-of-the-membership-marketing-benchmarking-report/>

Les délais de grâce constituent donc une période particulièrement intense pour les efforts de rétention, selon le principe «de la carotte et du bâton». Cependant, la pratique montre que les délais de grâce sont effectifs uniquement s'ils sont clairement définis, si leur objectif et le processus sont bien connus des membres et si, en l'absence de paiement à la fin du délai de grâce, la décision de mettre fin à l'adhésion est effective.

Exemple: le délai de grâce au sein de l'IBEC

En vertu des règles de gouvernance de l'IBEC (Confédération des entreprises et des employeurs irlandais), le taux de cotisation est fixé chaque année par l'organe directeur le plus élevé de l'organisation: le Conseil national. Sur le plan pratique, les membres du secrétariat s'efforcent de retenir tous les membres; dans le cas d'une souscription restant en suspens 90 jours après la date d'échéance, l'IBEC peut envoyer, par courrier recommandé, un avis officiel précisant la date limite de paiement. L'absence du paiement requis à cette date peut entraîner le retrait par la Confédération de tous les services et réclamations.

(v) Inciter les membres à payer et simplifier le processus de paiement des cotisations

Les membres doivent comprendre pourquoi ils paient, pour quoi ils paient, quand et comment payer. Disposer d'un mécanisme de tarification clair, transparent et équitable est un prérequis. La praticité constitue un autre facteur important pour atteindre un taux de rétention élevé: le paiement doit pouvoir s'effectuer facilement. Il est important de simplifier et d'accélérer les processus administratifs et de paiement pour le renouvellement des cotisations afin de favoriser la rétention.

S'assurer que les membres «paient volontiers» leur cotisation

Cela signifie que les membres doivent comprendre pour quoi ils paient. Une lettre fournissant des informations sur les activités et réalisations passées et réaffirmant la valeur ajoutée pour chaque membre doit toujours être jointe à la facture réelle. Cela peut se faire via un système CRM, par exemple. En effet, dans le CRM personnalisé par le CIFOIT, il est possible de générer d'un simple clic la liste de tous les services individuels et collectifs fournis pendant une période donnée à une association ou entreprise membre et à tous ses représentants. Les services individuels comprennent les conseils, les réunions ciblées, les audits et les services fournis à un membre en particulier tandis que les services collectifs désignent les activités de groupe (formations, conférences, etc.), la participation aux assemblées générales, aux comités et aux commissions, aux événements de plaidoyer et de lobbying, etc. L'enregistrement de tous les types de services et de tous les représentants qui ont accédé au service est important, car cela donne un aperçu de la valeur ajoutée à l'ensemble de l'organisation malgré le fait que, très probablement, le directeur financier, ou le PDG, qui sera en contact avec le membre au sujet du renouvellement peut ne pas disposer de cet aperçu.

Il est également important d'identifier des moyens de montrer sa reconnaissance aux membres de longue date pour leur loyauté et leur confiance continues; ces célébrations doivent avoir lieu publiquement et aux plus hauts niveaux de l'OEE.

Il est important de garder à l'esprit les cycles de budgétisation des membres: au début d'un cycle de budgétisation, il peut y avoir un excédent ou un nouveau budget, ce qui facilite le paiement pour les membres. Les membres peuvent également être invités à payer plus tôt, car cela améliore le flux de trésorerie des OEE. Certaines organisations ont donc décidé de mettre en place des mécanismes d'incitation à payer ainsi que des remises en cas de paiement anticipé.

Promouvoir la rétention via la pression des pairs

Certaines organisations utilisent une approche de «pression» des pairs pour encourager les membres à payer. Dans ces organisations, les membres du conseil d'administration sont invités et disposés à contacter les PDG des entreprises membres pour faire avancer les processus de rétention et de paiement. On peut alors parler du principe suivant: «Les membres attirent les membres». Il reste cependant assez exceptionnel et s'applique généralement de manière informelle.

Assurer la praticité du processus de paiement

La praticité est un concept marketing qui souligne le fait que les entreprises doivent permettre au client d'obtenir facilement leur produit et disposer d'un système de réponse rapide pour toute demande liée aux produits (service client). Les OEE doivent simplifier le processus de paiement pour les membres. Aujourd'hui, cela peut se faire de différentes manières:

- Envoi de rappels automatiques à l'approche de la date de paiement;
- Adoption de systèmes de paiement en ligne conviviaux;
- Prestation de services bancaires comme la facturation automatique sur les comptes bancaires des membres;
- Prestation de services bancaires comme la facturation automatique sur les comptes bancaires des membres;
- Paiement des cotisations en plusieurs fois tout au long de l'année.

Il peut être utile de revoir les processus de paiement du point de vue du membre. Mettez-vous à la place d'un membre: est-il facile de trouver le formulaire d'adhésion sur le site Web? Ce pour quoi les membres paient est-il clair? Les formulaires d'inscription sont-ils faciles et rapides à remplir? Le paiement en ligne est-il possible? L'option «Nous contacter» est-elle conviviale?

En ce qui concerne les options de paiement de renouvellement, le rapport d'analyse comparative sur le marketing des organisations publié en 2020 par Marketing General¹³⁴ indique que 42% des associations professionnelles américaines ne proposent pas d'options de renouvellement spécifiques à leurs membres. Celles qui le font proposent notamment le renouvellement annuel automatique du transfert de fonds, les versements échelonnés et le renouvellement pluriannuel.

Disposer d'un système CRM

Afin d'automatiser et de simplifier les politiques de rétention et, en particulier, les systèmes de paiement, les organisations auraient intérêt à investir dans des outils informatiques tels qu'un logiciel de gestion des relations clients (CRM).¹³⁵

Cas: La contribution du système CRM à la gestion des adhésions dans la Fédération des employeurs de Zambie (ZFE)

Depuis début 2013, le Programme d'activités pour les employeurs du CIFOIT (Centre international de formation de l'OIT) a permis des investissements importants dans le développement de systèmes CRM des OEE. La Fédération des employeurs de Zambie (ZFE) fut l'une des premières OEE à adopter l'approche CRM.¹³⁶ L'adoption du CRM a largement impacté les méthodes de travail de la ZFE. La ZFE a notamment vu son taux de rétention des membres augmenter grâce aux bons liens de communication permis par le système. Cela s'explique par deux possibilités offertes par le CRM: définir plusieurs interlocuteurs pour chaque membre dans la base de données et cibler la communication, les newsletters ou la promotion des événements à venir. Cela a nettement amélioré les interactions entre les équipes dirigeantes des membres et le secrétariat de la ZFE, renforçant ainsi la visibilité de la proposition de valeur de la Fédération.

Nous terminerons cette section par une dernière réflexion sur la réintégration des membres dont l'adhésion a expiré. Ce n'est pas parce qu'un membre a officiellement démissionné ou n'a pas renouvelé son adhésion que tout contact doit désormais cesser.

134 Rapport d'analyse comparative sur le marketing des organisations, Marketing General, 12e édition, 2000, supervisé par Tony Rossell, Adina Wasserman et Matt Kerr (p. 35).

<https://www.marketinggeneral.com/knowledge-bank/tipsters/announcing-the-release-of-the-membership-marketing-benchmarking-report/>

135 L'utilisation du logiciel de gestion des relations clients (CRM) est abordée plus en détail au chapitre 8

136 D'après les contributions de M. Harrington Chibanda, Directeur exécutif de la ZFE (déc. 2016, révision: 2020).

Le CRM – ou tout autre système de gestion des adhésions – ne doit pas effacer complètement l'ancien membre, mais le catégoriser différemment, en précisant la raison pour laquelle il a démissionné ou n'a pas renouvelé son adhésion. En effet, un membre dont l'adhésion a expiré connaît déjà l'existence et l'offre de l'OEE, mais peut nourrir des idées fausses sur sa valeur ajoutée, avoir vécu une mauvaise expérience de ses services, ou avoir besoin d'une proposition sur mesure à prix réduit. La stratégie de réintégration doit donc se concentrer sur la fourniture de réponses adaptées aux motifs spécifiques mentionnés par les membres dont l'adhésion a expiré. Il existe peu de données sur les méthodes de réintégration les plus efficaces. D'après le rapport d'analyse comparative sur le marketing des organisations publié en 2020 par Marketing General,¹³⁷ les associations professionnelles américaines signalent que les e-mails et les appels téléphoniques constituent les méthodes principales de réintégration des membres qui ne font plus partie de l'OEE.

La liste des membres dont l'adhésion a expiré doit être révisée de temps à autre dans le but de les contacter afin de vérifier si le contexte a évolué au point de les inciter à réintégrer l'OEE. Par exemple, l'arrivée au pouvoir d'un gouvernement qui entend mettre en œuvre des politiques préjudiciables au secteur d'un ancien membre pourrait encourager ce dernier à adhérer de nouveau et à faire entendre sa voix. En pareilles circonstances, il est plus efficace pour l'OEE de se rapprocher de l'ancien membre que d'attendre que celui-ci fasse le premier pas. Il est recommandé d'adopter une approche au cas par cas.

137 Rapport d'analyse comparative sur le marketing des organisations, Marketing General, 12e édition, 2000, supervisé par Tony Rossell, Adina Wasserman et Matt Kerr (p. 38).

<https://www.marketinggeneral.com/knowledge-bank/tipsters/announcing-the-release-of-the-membership-marketing-benchmarking-report/>

6.5 Conclusion

En conclusion, ce chapitre a mis en évidence les raisons pour lesquelles la rétention des membres est essentielle à la stabilité de l'OEE. Il précise pourquoi la rétention des membres existants participe à l'attractivité de l'organisation dans la mesure où un client satisfait attire de nouveaux membres. Il explique également comment, en coûtant moins cher que le recrutement de nouveaux membres, un taux de rétention élevé contribue largement à la réussite des efforts de recrutement.

Tout au long du chapitre, l'accent a été mis sur le suivi de la rétention des membres à la fois à l'échelle de l'organisation et par segment. En examinant en détail les tendances, l'OEE pourra planifier sa stratégie de rétention. Par ailleurs, l'examen et l'analyse actifs des données et des commentaires des membres (issus des enquêtes de satisfaction, des enquêtes sur le départ ou des recherches qualitatives) l'aideront à identifier toute tendance ou préoccupation émergente qui lui permettra d'être proactive, d'intervenir par anticipation et, espérons-le, d'éviter aux membres de partir.

Ce chapitre analyse en profondeur les raisons pour lesquelles les membres ont tendance à quitter leur OEE. Très souvent, il est question d'insatisfaction par rapport à la proposition de valeur, au prix ou à la qualité des services fournis par l'OEE. Pour lutter contre ces facteurs, la mise en place d'une politique de rétention s'inscrit dans une politique globale qui se concentre sur la proposition de valeur de l'organisation, l'image de marque, l'instauration de la confiance, la communication, la tarification, etc., et sur les politiques et pratiques destinées à impliquer les membres (pour en savoir plus sur l'engagement des membres, voir le chapitre 7).

Ce chapitre présente quelques conseils utiles aux OEE sur les mesures à prendre pour améliorer la rétention des membres, aborde des questions telles que la simplification du processus de renouvellement de l'adhésion annuelle et évoque les mesures appropriées à adopter pendant le délai de grâce pour augmenter les chances de garder le membre au sein de l'organisation. Une grande partie des conseils ainsi donnés implique des mesures relativement simples à prendre par l'OEE. Pourtant, ces «solutions de facilité» peuvent faire toute la différence en matière de taux de rétention. Un bon système CRM peut jouer un rôle majeur en soutenant tous les efforts de rétention déployés par l'OEE pour assurer une intégration complète de toutes les relations avec les membres.

CHAPITRE 7

Assurer l'engagement des membres



Assurer l'engagement des membres

Introduction

Dans les chapitres précédents, nous avons noté l'importance des membres pour les OEE, à la fois en tant que clients et propriétaires de l'organisation. Les membres confèrent à l'OEE une légitimité et représentent la raison d'être de l'organisation. L'engagement des membres est crucial pour le développement des relations et pour un service client de qualité, ce qui augmente la satisfaction et la fidélité des membres à long terme. Après avoir établi les raisons fondamentales de l'importance d'un engagement actif de l'OEE auprès de ses membres, ce chapitre décrit ce à quoi l'engagement des membres ressemble dans la pratique et comment il évolue avec le temps. Grâce à l'utilisation d'outils appropriés, l'OEE peut mesurer l'efficacité de l'engagement de ses membres et surveiller activement l'impact de toutes les interactions afin d'apporter des modifications et des améliorations si nécessaire.

En ce qui concerne ce que les OEE peuvent faire pour améliorer l'engagement de leurs membres, ce chapitre explore les réflexions les plus récentes relatives à l'engagement effectif et présente des approches pratiques pour assurer une offre de services de qualité, une amélioration et une innovation continues des services et une modernisation des canaux de communication et des méthodologies pour cibler les flux d'informations, rendant les interactions aussi pertinentes que possible pour le membre. Les stratégies efficaces d'engagement des membres offrent une réelle valeur ajoutée aux membres, ce qui améliore la fidélisation des membres et la réputation de l'organisation, et crée des opportunités de recrutement de nouveaux membres.

7.1 Pourquoi est-ce important?

L'engagement des membres est généralement défini comme une interaction bidirectionnelle entre une organisation et ses membres. L'engagement des membres est le degré et l'intensité des interactions qu'un membre choisit d'avoir avec son OEE. Les membres choisissent d'interagir avec leur OEE pour différentes raisons, et ces interactions se produisent de différentes manières et à différents niveaux (profondeur et fréquence). Pour les OEE, l'objectif de l'engagement des membres est d'augmenter la valeur perçue de leur adhésion. Cette valeur est issue des avantages associés à l'adhésion, mais aussi du sentiment de sympathie et de fierté qui provient du soutien à une cause louable ou de l'appartenance à un certain groupe. Plus la valeur perçue d'être membre d'une OEE est élevée, plus les membres sont susceptibles de renouveler leur adhésion et de devenir des membres fidèles de votre communauté. En d'autres termes, il existe une corrélation positive directe entre l'engagement et la fidélisation.

Dans son étude «Loyalty deciphered», Cap Gemini¹³⁸ indique que la fidélité (à une marque) est influencée par trois facteurs: les émotions (honnêteté, intégrité, confiance, familiarité, appartenance, etc.), les éléments rationnels (compétitivité des prix, promotions, service à la clientèle, etc.) et les valeurs de la marque (respect de l'environnement, pratiques commerciales équitables, responsabilité sociale, etc.). Des trois, ce sont les émotions qui ont l'impact le plus fort sur la fidélité. Les clients engagés sur le plan émotionnel peuvent être très différents les uns des autres, mais ils sont plus susceptibles d'être représentés par les jeunes générations et la population urbaine. Le rapport révèle que 86 pour cent des consommateurs très engagés sur le plan émotionnel déclarent qu'ils pensent toujours aux marques auxquelles ils sont fidèles lorsqu'ils ont besoin d'effectuer un achat, et 82 pour cent achètent toujours la marque lorsqu'ils ont besoin d'effectuer un achat. Ces chiffres sont à comparer à 56 pour cent et 38 pour cent dans le cas de consommateurs dont l'engagement émotionnel est faible. En cultivant des liens émotionnels avec les consommateurs, les marques peuvent bénéficier non seulement d'une plus grande part du budget de leurs consommateurs fidèles, mais aussi de recommandations positives de bouche-à-oreille de ces derniers. La technologie numérique et l'analyse de données permettent aux entreprises d'intégrer plus facilement les émotions dans l'expérience client.

“L'engagement des membres est la création d'une relation profonde et sérieuse entre le membre et l'organisation, qui perdure dans le temps et favorise le renouvellement de l'adhésion, le passage à un niveau d'adhésion supérieur et la défense des intérêts de l'organisation. Il va au-delà de l'adhésion et comprend la participation et les interactions des membres ainsi que leur lien avec l'organisation et sa communauté de membres. Les membres engagés sont conscients et ont une vue d'ensemble; ils sont passionnés et fiers d'être associés à l'organisation”

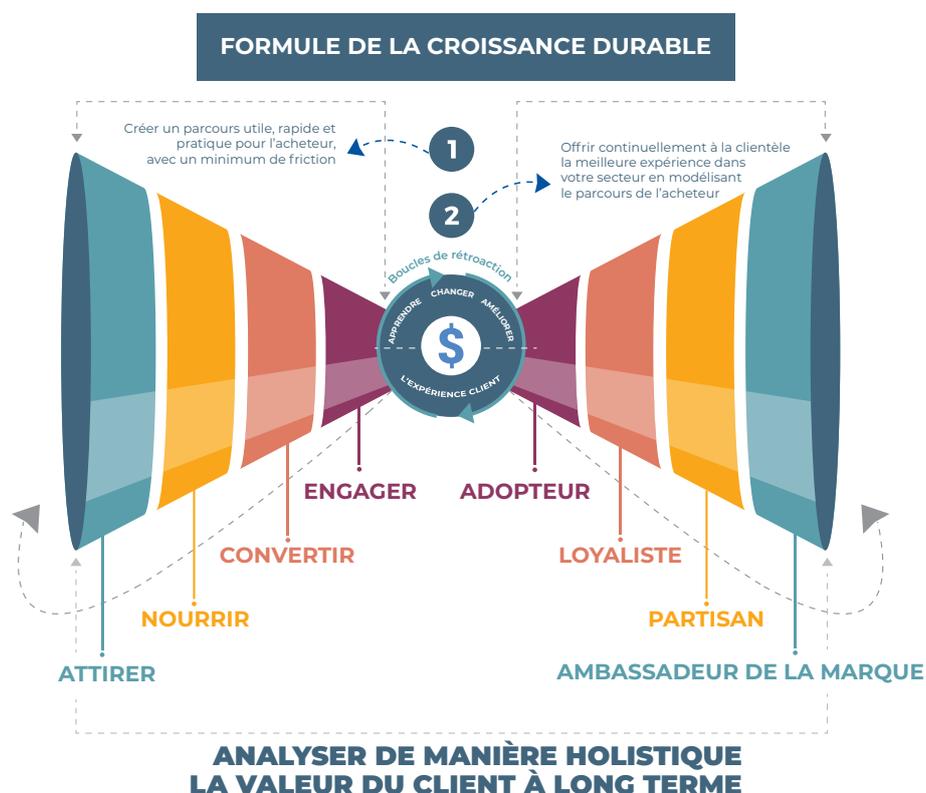
Heather Forrester, Managing Director, Research by Design¹³⁹

138 Rapport du Digital Transformation Institute de Capgemini, «Loyalty Deciphered – How Emotions Drive Genuine Engagement», 2017.

139 Research by design, Member Engagement Toolkit (2017), <https://www.researchbydesign.co.uk>

Les OEE sont, par définition, des organisations fondées sur des valeurs (par exemple, la liberté syndicale, l'économie de marché, la responsabilité sociale, la valeur de l'action collective, etc.). Ce sens aigu de finalité est l'une des choses qui rendent si spécial le fait d'être membre d'une OEE. C'est également ce qui différencie un «membre» qui s'engage à long terme envers l'organisation d'un simple «client» qui achète un produit ponctuel (par exemple, l'achat d'une publication ou l'accès à un événement ou à une formation). Les membres d'une OEE ne renouvellent pas leur adhésion simplement pour obtenir un produit solide à un bon prix; ils en veulent davantage. Les membres peuvent avoir un lien émotionnel plus profond avec l'OEE, et l'OEE souhaite entretenir ce lien.

En marketing, la capacité à interagir avec des clients¹⁴⁰ est reconnue comme un outil important pour les entreprises qui cherchent à créer des relations commerciales durables à long terme et à augmenter la consommation future. La satisfaction à l'égard des produits et des services de la marque joue un rôle dans la fidélité des clients. Il en va de même pour le fait que les clients préfèrent généralement éviter les coûts et les efforts qu'implique le changement¹⁴¹ d'une marque qu'ils connaissent à une autre. Par conséquent, les stratégies d'engagement des clients visent à augmenter la valeur perçue par le client en s'appuyant sur l'excellence du service et une communauté solide.



140 Pour plus d'informations, voir:
<https://www.retailcustomerexperience.com/blogs/customer-engagement-key-to-long-term-retail-success/>;
<https://blog.smile.io/what-is-customer-engagement-and-why-is-it-important/>

141 Pour plus d'informations, voir: <https://blog.smile.io/brand-community-builds-switching-barriers/>

Plus haut dans ce guide, nous avons vu que le cycle d'adhésion peut être décrit comme un entonnoir de vente¹⁴² qui, au lieu de se concentrer sur l'acquisition du client (ou la «vente»), inclut l'optimisation de la fidélisation des clients. D'un entonnoir de vente vertical classique, le schéma devient un entonnoir en nœud papillon avec une partie gauche (acquisition) et une partie droite (fidélisation) d'importance égale. Issu de la pratique du marketing, ce cycle souligne la nécessité de recueillir et d'analyser des données sur les comportements et les préférences des membres afin que l'organisation transforme les membres potentiels en membres (point central), en membres satisfaits (1er niveau), en membres fidèles (2ème niveau), puis en porte-paroles de la marque, c'est-à-dire en membres suffisamment satisfaits de la valeur que vous offrez pour en parler autour d'eux (3ème niveau) et enfin en ambassadeurs de la marque (4ème niveau). Les équipes chargées des adhésions doivent interagir et tisser des liens avec les nouveaux membres et les membres existants, dans le but de créer une relation à long terme et de générer des revenus à long terme. Pour atteindre cet objectif, il est essentiel d'offrir en permanence la meilleure expérience client.

Des études commerciales affirment souvent que «l'expérience client est la nouvelle monnaie de la marque». Cela signifie que toutes les entreprises (dans tous les pays) sont confrontées au même défi: les attentes des consommateurs ne cessent d'augmenter. La pression sur les entreprises augmente encore plus en raison des nouvelles technologies. Du côté positif, elles permettent aux entreprises d'individualiser le comportement des clients et d'adapter l'offre de produits en conséquence. Le revers de la médaille est qu'elles augmentent également les attentes des clients à l'égard des entreprises: les clients veulent la meilleure expérience au bon moment, à chaque fois, sinon ils peuvent utiliser tous les canaux disponibles, y compris Internet et les médias sociaux, pour se plaindre de leur mauvaise expérience et finalement partager leur décision de quitter la marque. Certains appellent cela la nouvelle «économie de l'inscription»¹⁴³ - où il faut gagner ou regagner la fidélité de chaque client à chaque interaction, au risque de le voir se «désinscrire».

Les OEE ne sont pas à l'abri de ces changements. La manière dont les OEE interagissent avec leurs membres a profondément changé au cours de la dernière décennie en raison de grandes tendances.

La première tendance est la fin des monopoles relatifs dont profitaient de nombreuses OEE sur le marché de la représentation commerciale.

Actuellement, les OEE doivent faire face à une concurrence accrue de la part d'autres organisations commerciales, de cabinets de conseil, de cabinets d'avocats, d'agences de communication, de clubs d'entrepreneurs, d'ONG, etc. pour obtenir l'attention, l'argent et le temps de leurs membres.

142 Pour plus d'informations, voir: <https://beintheknow.co/bow-tie-funnel/>

143 Pour plus d'informations, voir: <https://cmo.adobe.com/articles/2019/4/amit-ahuja-vp-of-ecosystem-development-adobe.html#gs.68w1zf>

Deuxièmement, alors que les sociétés ont tendance à être plus individualistes, les membres se concentrent sur leurs avantages directs (qu'est-ce que j'y gagne?) ainsi que sur les avantages collectifs de faire partie d'une OEE («c'est la bonne chose à faire», «je veux rendre service à ma communauté», «l'union fait la force», etc.). La satisfaction peut devenir plus qu'un simple bien tangible; elle est de plus en plus liée à la participation à l'expérience.

La troisième tendance est l'émergence des nouvelles technologies, qui révolutionnent la manière dont nous communiquons, recherchons des informations, prenons des décisions, etc. La plupart des OEE, comprenant parfaitement la nécessité d'être visibles sur Internet pour leurs partenaires et leurs membres, ont investi dans des sites Web et dans leur présence sur les médias sociaux. Cependant, elles peuvent avoir du mal à numériser leurs communications et leurs interactions avec les membres à un niveau qui permet de favoriser l'engagement de ces derniers.

Tout en tenant compte de ces tendances, les OEE doivent revoir la manière d'offrir la meilleure expérience aux membres et de promouvoir leur engagement tout au long du cycle d'adhésion. Les membres sont la raison d'être des OEE; obtenir et garder des membres engagés est donc essentiel pour leur survie.

La valeur perçue de l'adhésion par les membres est le moteur de leur engagement. Et, plus un membre est engagé dans la vie de l'OEE, plus sa valeur d'adhésion perçue, son lien émotionnel et sa satisfaction sont élevés. Offrir en permanence la meilleure expérience client est le meilleur moyen d'augmenter l'engagement des membres.

7.2 À quoi ressemble l'engagement des membres?

En pratique, l'engagement avec les membres¹⁴⁴ En pratique, l'engagement avec les membres consiste à établir des relations avec eux, à leur apporter une valeur ajoutée (pour eux et pour leur entreprise), mais aussi à capter leur attention assez souvent afin de leur rappeler la proposition de valeur, les offres et les services. Les membres engagés ont à la fois:

- **Une relation transactionnelle avec l'OEE:** en échange du paiement d'une cotisation, ils ont accès à un certain nombre de services et un accès privilégié à d'autres services;
- **Un lien émotionnel fort avec l'OEE:** ils apprécient le mandat et les valeurs fondamentales de l'organisation, ils voient les autres membres comme une communauté, et ils contribuent au développement de l'organisation.

144 Pour plus d'informations, voir:

<https://blog.accessdevelopment.com/what-is-member-engagement-and-why-your-membership-growth-depends-on-it>

La façon dont les membres perçoivent la valeur de l'adhésion et, par conséquent, les moyens de promouvoir l'engagement des membres, dépendent en grande partie de leur profil et du contexte de l'OEE.

Les organisations qui investissent dans une meilleure compréhension de leur marché et qui alignent davantage leurs initiatives stratégiques et leur structure organisationnelle sur les besoins du marché auront beaucoup plus de chances de développer et de maintenir l'engagement de leurs membres.

L'engagement des membres ne peut s'améliorer que si certains éléments de base sont atteints tels que:

- **L'excellence du service** c'est-à-dire la mise en place de processus orientés vers les membres, la satisfaction de leurs attentes et l'objectif d'être le leader sur le marché de niche des;
- **Une communauté soudée** c'est-à-dire que les membres entretiennent des relations cohésives et interagissent sur la base de leur intérêt commun et de l'utilisation des produits et services de l'OEE, mais aussi de ses valeurs fondamentales.

Les choses à faire et à ne pas faire en matière d'engagement des membres

À faire

Récolter et analyser des données sur les membres, les membres potentiels et la sphère d'influence potentielle de l'OEE;

Identifier la proposition de valeur de l'organisation et proposer des produits et services correspondants;

Examiner les attentes, les besoins et la satisfaction des membres et utiliser les données pour comprendre les choix des membres en matière d'engagement;

Récolter et analyser des données sur l'utilisation des services par les membres, mais aussi sur leur activité au sein de la communauté, telle que le réseautage, la collaboration avec les autres membres, l'utilisation de l'information, afin d'avoir une meilleure idée de la valeur qu'ils retirent de leur adhésion.

À ne pas faire

Ne pas tenir compte des raisons pour lesquelles les membres adhèrent à l'organisation; ce sont des éléments importants pour la stratégie d'engagement pour les nouveaux membres et ceux qui se réinscrivent;

Adopter une approche unique pour les programmes, les services et les initiatives sans tenir compte de la manière dont les nouveaux membres ou les plus jeunes voudraient peut-être interagir;

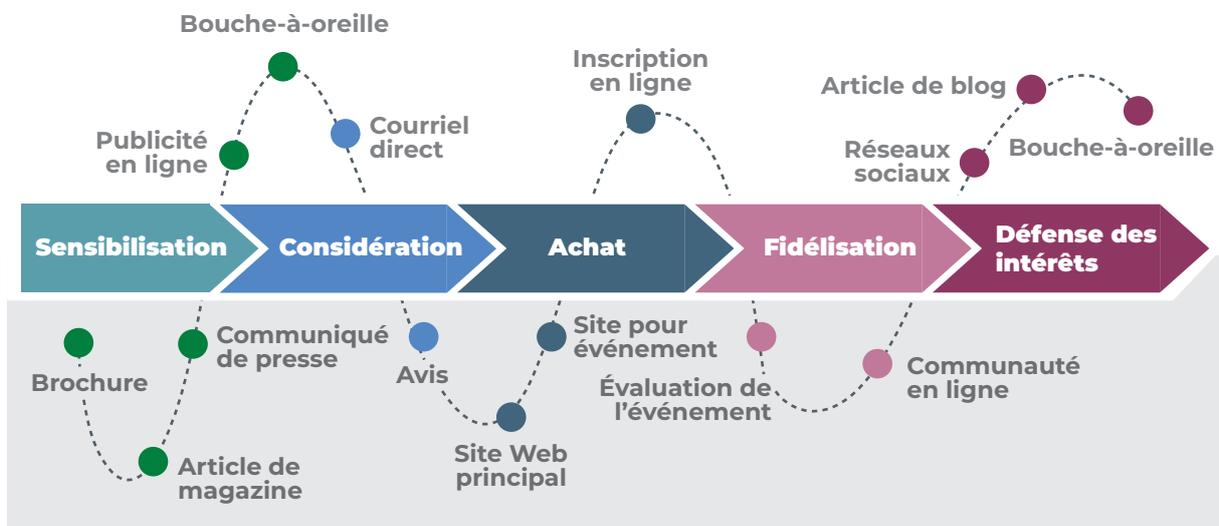
À ne pas faire

Limiter l'engagement des membres aux achats et aux participations aux événements, sans prendre en compte le lien plus émotionnel avec l'organisation.

En augmentant constamment l'engagement de ses membres, une OEE ne fera pas qu'attirer et conserver ses membres; elle aura également la possibilité d'obtenir des victoires législatives, de promouvoir son programme de sensibilisation et d'augmenter la participation aux événements et autres types d'initiatives visant à collecter des fonds. Malgré son importance, l'engagement des membres reste un concept assez difficile à cerner. Si l'engagement des membres est un tel défi, c'est en partie parce qu'il n'existe pas de processus bien défini pour le mener à bien, ni d'indicateur unique pour le mesurer. Cependant, il peut être utile d'examiner les pratiques des entreprises dans ce domaine:

Que font les entreprises?

- Tout d'abord, les entreprises identifient leurs «points de contact», c'est-à-dire chaque fois qu'un client ou client potentiel entre en contact avec leur marque, avant, pendant ou après un achat.
- Ensuite, elles créent une carte du parcours client, afin de ne rater aucune occasion d'écouter leurs clients et d'apporter des améliorations qui répondent à leurs attentes.
- Le principe de la cartographie du parcours client est de représenter le parcours du point de vue du client, et non du point de vue interne de l'entreprise. Il faut y indiquer des informations sur les actions des clients, mais aussi leurs émotions ou sentiments en effectuant ces démarches. Il n'y a pas de solution unique pour tous.
- Après avoir cartographié des les points de contact du parcours du client, ils prennent du recul et observent l'ensemble. Le client pourrait-il rencontrer des obstacles en cours de route? Certains des points de contact sont-ils manquants ou mal desservis? Le client sait-il comment résoudre des problèmes potentiels?
- Une fois qu'ils ont évalué l'expérience, ils mettent en place des mesures pour améliorer leur situation de référence et suivent les progrès au fil du temps. En effet, l'objectif est de créer la meilleure expérience client possible!



Dans l'image ci-dessus,¹⁴⁵ les flèches représentent les 5 phases principales de l'entonnoir de vente: Sensibilisation, Considération, Achat, Fidélisation et Défense des intérêts.¹⁴⁶

Les points de contact au-dessus et au-dessous sont des moments d'interaction en ligne et hors ligne entre le client et la marque.

Ce que cette image n'inclut pas: les parcours différenciés pour les différents segments (ou personas) et les comportements/émotions des clients au cours du processus.

Que peuvent faire les OEE?

- En augmentant constamment l'engagement de ses membres, une OEE ne fera pas qu'attirer et conserver ses membres; elle aura également la possibilité d'obtenir des victoires législatives, de promouvoir son programme de sensibilisation et d'augmenter la participation aux événements et autres types d'initiatives visant à collecter des fonds;
- Tout au long de l'année, une OEE développe des centaines d'opportunités de contact avec ses membres. Ces opportunités peuvent inclure des événements en direct, des réunions, des formations, du publipostage, un site Web, des bulletins d'information électroniques, des publications sur les réseaux sociaux, etc;
- Le développement d'une carte du parcours des membres peut aider l'OEE à examiner de plus près les interactions régulières avec les membres afin d'améliorer la relation avec ces parties prenantes clés.

145 Pour plus d'informations sur les cartes du parcours client, voir: <https://associationanalytics.com>

146 La défense des intérêts n'est pas utilisée ici dans le sens de l'élaboration de politiques, mais plutôt comme un produit du «bouche-à-oreille».

Les stratégies d'engagement couvrent l'ensemble du cycle d'adhésion (c'est-à-dire les deux parties du nœud papillon). De nombreuses actions favorisant l'engagement sont similaires aux initiatives de recrutement ou de fidélisation des OEE. Les actions augmentent l'engagement lorsqu'elles favorisent la notoriété de l'association et de sa proposition de valeur, suivent les interactions pour créer une relation plus substantielle et émotionnelle, encouragent les membres non seulement à renouveler leur adhésion mais aussi à devenir des défenseurs et des ambassadeurs de la marque.

Rappelons trois éléments importants:

1) L'engagement est une question d'interaction avec les membres:

La spécificité des mesures visant à améliorer l'engagement des membres est qu'elles

- Permettent aux membres de s'engager plus facilement avec l'OEE d'une manière et avec une profondeur qui leur conviennent (facilité d'interaction);
- Veillent à ce que ces interactions soient fréquentes et leur soient utiles (fréquence et valeur de l'interaction);
- Favorisent la réciprocité des interactions (interaction bidirectionnelle).

2) Le lien émotionnel a un impact considérable sur la fidélité des membres:

Dans son étude «Loyalty deciphered», Cap Gemini¹⁴⁷ explique que les organisations leaders du marché ont formé des liens émotionnels forts avec les consommateurs en se concentrant sur 4 «R»:

Respect

En tenant leurs promesses, les organisations suscitent l'honnêteté, la confiance et l'intégrité. Par exemple, répondre aux demandes des clients en temps réel, veiller à ne pas les faire attendre et utiliser les informations que les consommateurs partagent pour améliorer leurs expériences.

Réciprocité

Les organisations établissent une relation bidirectionnelle en s'appuyant sur le désir humain de contribuer et d'être apprécié. Par exemple, les marques peuvent utiliser les informations partagées par les consommateurs, répondre rapidement et de manière sincère aux plaintes, remercier les consommateurs lorsqu'ils franchissent une étape importante (par exemple, l'historique des dépenses).

Reconnaissance

Les organisations font l'effort de connaître réellement les consommateurs et de comprendre ce qui les intéresse pour créer des expériences significatives. Elles traitent les consommateurs comme s'ils étaient un public d'une seule personne, vraiment unique et spécial. Par exemple, en utilisant tous les points de contact numériques pour approfondir les relations.

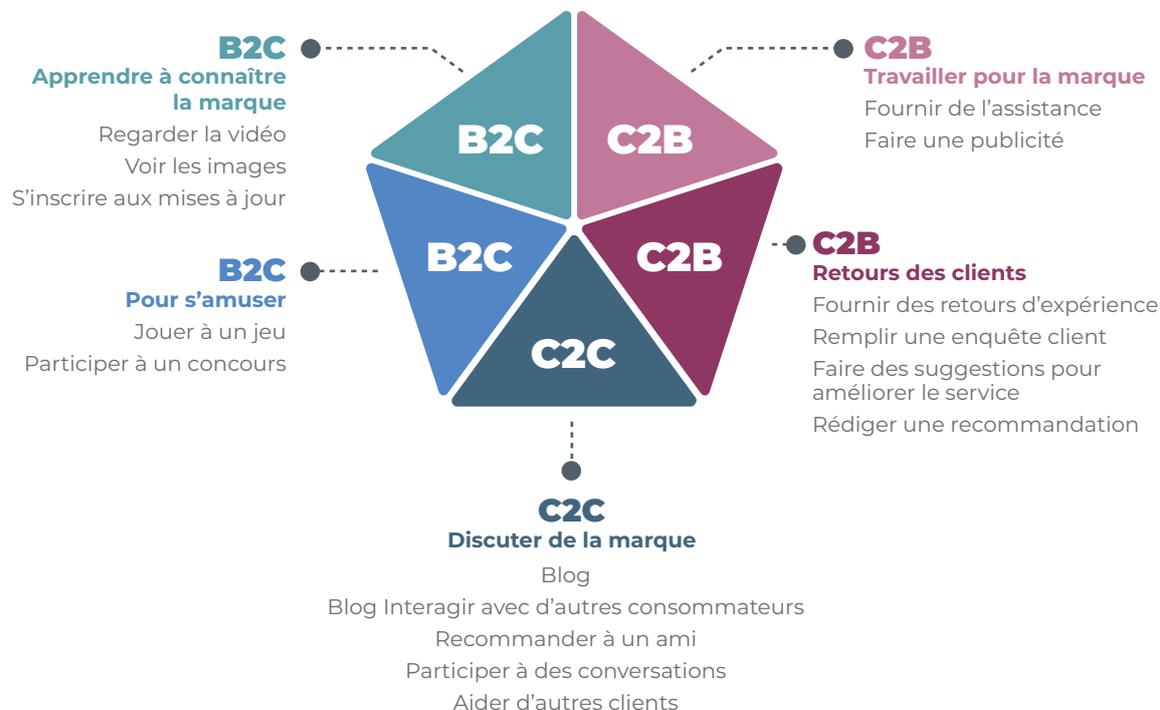
Récompenses

Les organisations offrent des récompenses opportunes et significatives qui favorisent les relations à long terme en échange de fidélité. Par exemple, les récompenses qui ont une valeur monétaire (prix compétitifs, réductions spéciales), qui font en sorte que les consommateurs se sentent spéciaux (produits de qualité, accès exclusif), qui leur facilitent la vie (files d'attente plus courtes, options de libre-service) ou qui leur offrent des possibilités de rendre service à la communauté (défense d'intérêts sociaux).

3) L'engagement numérique évolue rapidement

Le paysage numérique évolue rapidement, tout comme les pratiques numériques. Les chercheurs étudient ces pratiques et la volonté des consommateurs d'interagir avec les marques. Il n'est pas surprenant que les consommateurs aient des objectifs différents en matière d'interaction avec les marques.¹⁴⁸

Pratiques d'engagement numérique



Il peut être important pour les spécialistes du marketing de prêter attention à tous les types de pratiques d'engagement numériques. Il en va de même pour les responsables de l'adhésion de l'OEE lorsqu'ils choisissent des indicateurs pour mesurer l'engagement. Ils devraient s'efforcer de choisir des indicateurs qui leur donnent un aperçu de ce qui suit :

- Comment les membres obtiennent des informations (et quel type d'informations) sur l'OEE et le contenu qu'elle publie;
- Comment les membres donnent du retour d'information (et quel type de retour) sur les activités de l'OEE;
- Comment les membres participent aux canaux de communication bidirectionnels disponibles;
- Comment les membres interagissent les uns avec les autres, soutiennent le mandat et les activités de l'organisation, et défendent les intérêts de l'OEE.

Les spécialistes du marketing recommandent souvent d'élaborer des plans d'engagement à part entière. Étant donné la taille moyenne des équipes de marketing dans les OEE, cela n'est peut-être pas réaliste. Cependant, il est important de visualiser autant que possible «ce qui est mauvais/bon/excellent» en termes

d'engagement avec les membres dans chaque OEE. Pour ce faire, vous pouvez établir un parcours type pour chaque segment de membres, en identifiant les points de contact clés et la manière dont les interactions peuvent être optimisées du point de vue des membres. Examinez les motivations d'adhésion des membres, le stade de leur carrière, les facteurs de valeur, les données démographiques, les attitudes, les comportements typiques, etc.

Enfin, évaluez la réalité: les membres bénéficient-ils d'une valeur ajoutée? Les interactions sont-elles optimisées (ce qui suppose une collaboration étroite entre le marketing, les services et les autres départements)? La notoriété de la proposition de valeur est-elle maximisée au moyen de messages promotionnels ciblés?

7.3 Comment pouvons-nous mesurer l'engagement?

Les interactions entre un membre et l'OEE peuvent être suivies et mesurées de plusieurs façons, tant quantitatives (par exemple, la participation aux événements pour les membres, la popularité et les modes d'utilisation des avantages offerts aux membres, les messages sur les médias sociaux) que qualitatives (par exemple, le retour d'informations provenant d'enquêtes d'opinion).

Cependant, ces indicateurs courent le risque d'être superficiels («vanity metrics») s'ils ne peuvent pas être liés à ce qui est important, c'est-à-dire les conséquences sur le renouvellement des adhésions, sur les ventes ou sur les contributions actives à l'organisation. Il sera plus facile de mesurer le changement au fil du temps que d'en prouver l'attribution, c'est-à-dire de déterminer dans quelle mesure l'impact mesurable est le résultat de vos efforts d'engagement (et non d'autres indicateurs tels que la meilleure qualité d'un service). En d'autres termes, prouver pleinement une relation de cause à effet ne sera peut-être pas possible, mais la contribution à l'objectif global pourra néanmoins être importante.

Pour les OEE, l'objectif de l'engagement des membres est d'augmenter la valeur perçue de l'adhésion par les membres et d'avoir un impact positif sur la fidélité des membres envers l'organisation. La fidélité fait référence à la fois à ce que les membres font (par exemple, le renouvellement de l'adhésion, les habitudes d'achat) et à ce qu'ils pensent (par exemple, le sentiment et la satisfaction des membres), mais ce n'est pas un indicateur. Cependant, l'augmentation d'autres ratios (voir ci-dessous) indique une plus grande fidélité des membres.

Certains de ces ratios ont un impact sur la valeur moyenne de la durée de vie des membres et peuvent donc être liés à des rendements financiers. D'autres ne peuvent pas être liés.

Nous avons rassemblé ci-dessous plusieurs éléments pour établir votre propre «taux d'engagement»:

Taux de fidélisation

Le taux de fidélisation est le pourcentage de membres que l'OEE conserve chaque année. Il est calculé au moins chaque année, pour l'ensemble des membres mais aussi par segment de membres.¹⁴⁹

Utilisation des services par les membres

Il s'agit d'un indicateur de base mais néanmoins fondamental à surveiller. Certaines OEE offrent un large éventail de services à leurs membres, du conseil à la formation en passant par les séminaires d'information, etc. Le suivi de l'utilisation de chaque service (quand le service est-il utilisé, par qui) et le suivi de l'évolution vous donneront des informations sur le nombre de membres qui utilisent effectivement le service, sur les catégories de membres auxquelles ils appartiennent, sur le fait qu'ils reviennent ou non pour ce service, etc. Vous aurez une première idée de l'obsolescence, de l'ignorance ou de l'inaccessibilité d'un service pour vos membres.

Ce qui est également important dans la vie d'une OEE, c'est de savoir comment les membres utilisent d'autres types de «services», tels que la participation aux réunions, comités, conférences, assemblées générales, etc. Un système CRM est l'outil idéal pour suivre l'utilisation des services et la participation aux événements. Il est toutefois essentiel que le personnel saisisse les informations dans le système CRM de manière régulière et cohérente.

149 Pour en savoir plus, voir le chapitre 6 sur la fidélisation.

Dépenses des membres

Le suivi des dépenses des membres en matière de cotisations ou de services payants peut être réalisé soit par un sondage auprès d'un échantillon représentatif de membres, soit par une base de données CRM. La même méthode devrait être utilisée pour effectuer le suivi du niveau des dépenses tous les six à douze mois.

Pour les OEE qui fournissent beaucoup de services payants, il peut être intéressant de calculer deux autres ratios:

(1) La fréquence des achats

C'est-à-dire si le membre X achète davantage d'un produit/service Y (par exemple, des cours de formation) au cours d'une année par rapport à l'année précédente. Cela informera l'OEE de l'engagement de l'acheteur envers le service/produit.

(2) La valeur moyenne des commandes

C'est-à-dire le montant moyen qu'un membre dépense en services/produits au cours d'une année par rapport à l'année précédente.

Taux de conversion en ligne

Les visiteurs d'un site Web peuvent effectuer de nombreuses «actions de conversion», telles que soumettre un formulaire, participer à un chat en ligne, devenir membre, s'inscrire à une newsletter, télécharger un document, etc. Pour les OEE, les conversions les plus intéressantes sont les actions qui:

- Permettent à un membre potentiel de devenir membre (par exemple, soumettre un formulaire de demande d'adhésion);
- Permettent à un membre existant de renouveler son adhésion (par exemple, payer sa cotisation en ligne);
- Inscrivent un nouveau client à un service payant (par exemple, effectuer une réservation ou un paiement en ligne).

Pour calculer le taux de conversion, il faut diviser le nombre de conversions obtenues sur une période donnée par le nombre total de personnes ayant visité votre site ou votre landing page. Par exemple, si votre page d'adhésion a reçu 150 visiteurs au cours de l'année écoulée et que 25 ont soumis une demande d'adhésion, votre taux de conversion est de 16%.

La plupart des plateformes d'analyse de données (par exemple, Google Analytics) vous montrent les taux de conversion dans leur interface. Si vous cherchez à attribuer le taux de conversion à une campagne spécifique, vos calculs ne doivent prendre en compte que les nouveaux visiteurs.

Satisfaction des membres, sentiment des membres et Net Promoter Score

La satisfaction des membres se calcule au moyen de sondages (papier, en ligne, par téléphone, par message, etc.). L'objectif est de recueillir des données sur le degré de satisfaction d'un membre à l'égard d'un produit ou d'un service particulier qu'il a utilisé. Le score de *sentiment des membres* mesure les attitudes envers la marque de l'OEE et permet de prédire si un membre achètera/utilisera de futurs (nouveaux) produits et services de l'OEE. Ils sont souvent calculés conjointement avec le *Net Promoter Score* qui indique si un membre est susceptible de recommander l'achat/l'utilisation du produit à d'autres personnes.

Les questions typiques de ces sondages sont les suivantes: «Sur une échelle de 1 à 7, quel est votre degré de satisfaction à l'égard du produit/service; quel est votre sentiment à l'égard de la marque; ou quelle est la probabilité que vous recommandiez un produit/service à un ami?» Les sondages doivent être réalisés régulièrement et auprès d'un échantillon représentatif de membres.¹⁵⁰

Service client

Traitement des demandes des membres

Il peut être intéressant de mesurer la capacité du personnel de l'OEE à traiter les courriels et les appels entrants de manière plus efficace. Les améliorations apportées au processus de traitement peuvent être facilement suivies grâce à un logiciel de gestion de la relation client (CRM).¹⁵¹ Le personnel devrait s'efforcer d'enregistrer systématiquement les courriels et les appels entrants. Les données sur la résolution au premier contact, c'est-à-dire le nombre d'appels nécessaires à un service client pour résoudre le problème d'un membre, peuvent également être extraites de la base de données.

Une illustration de *Comment enregistrer un service individuel dans le système CRM du CIFOIT* se trouve à l' **Annexe 7.1**

Si vos membres peuvent trouver une réponse en ligne à leur question avant de contacter un membre du secrétariat, cela devrait garantir leur satisfaction tout en maintenant des coûts de service client faibles. Créer une section «questions et réponses fréquentes» sur votre site permet aux membres de lire une solution à leur problème avant de poser la question. C'est ce que l'on appelle la déviation d'appels. La meilleure méthode pour mesurer la satisfaction des membres relative au processus et au temps de traitement¹⁵² est une enquête contextuelle demandant aux membres d'indiquer si le problème a été résolu comme ils le souhaitent. Si votre communauté en ligne est active, vous pourriez également donner l'occasion aux membres de répondre à certaines questions.

151 Pour plus d'informations sur la manière d'enregistrer des services individuels dans le CRM développé par le CIFOIT, voir l' **Annexe 7.1**

152 Pour plus d'informations, voir: <https://www.zendesk.it/blog/average-handle-time/>

Retour social

Le retour social est un indicateur essentiel des activités à but non lucratif, car il est étroitement lié à leur mission. Les plateformes d'analyse de données peuvent fournir des chiffres sur le nombre de mentions d'un sujet particulier (et le pourcentage de ceux qui mentionnent le travail de l'organisation). En outre, la capacité des membres à prendre des décisions plus éclairées, à gérer leurs défis, à influencer les politiques publiques ou à obtenir le soutien de leurs collègues peut être mesurée au moyen d'enquêtes. Il sera possible d'observer l'augmentation de ces scores sous la forme d'un pourcentage plutôt que d'une valeur financière. Si les données sont collectées avant et après certaines campagnes d'information, ou le lancement d'un service particulier, l'augmentation du score peut être attribuée à un engagement accru des membres.

Défense des intérêts de la marque

Les porte-paroles de la marque sont les membres qui sont suffisamment satisfaits de la valeur que vous offrez pour en parler autour d'eux. En tant qu'OEE, vous avez tout intérêt à développer cette catégorie de membres, car le bouche-à-oreille est le moyen de recrutement le plus efficace pour les organisations associatives. Vous pouvez mesurer la défense des intérêts de la marque en ligne par le *nombre de mentions ou de partages* sur les médias sociaux (Facebook, Twitter, Instagram, Snapchat, etc.). Hors ligne, cela peut être mesuré par l'intermédiaire de recommandations à des amis et des connaissances. Un indicateur de substitution courant pour la défense des intérêts de la marque est le *Net Promoter Score*: demander aux nouveaux visiteurs du site Web, aux nouveaux utilisateurs de services, etc. par quel canal ils ont entendu parler de l'organisation, vous permet de collecter et d'analyser les données.

La défense des intérêts la marque peut être intensifiée en mettant davantage en évidence le «côté humain» et le sens de la communauté de votre organisation. Par exemple, vous pourriez demander à vos abonnés Facebook de publier leurs propres histoires et photos sur la page de votre organisation, ce qui aura probablement pour effet d'augmenter le nombre de «likes». Vous pourriez également lancer un concours (par exemple, partagez un selfie avec l'un de nos produits) et utiliser les résultats pour créer un album, qui servira de «campagne publicitaire réalisée par les membres».

Communication bidirectionnelle en ligne

De nombreux indicateurs peuvent donner une idée du degré d'ouverture des membres à la réception d'informations et de leur réaction; par exemple, l'inscription à des bulletins d'information, le nombre d'abonnés Facebook et Twitter, le taux d'ouverture des courriels, etc.¹⁵³ Toutefois, une autre question est de savoir combien de personnes passent à l'action après avoir reçu des informations. Pour mesurer cela, il suffit d'intégrer des liens cliquables dans les messages, par exemple vers une page d'inscription, un sondage en ligne, un article de site Web ou un article de blog. Un résumé de *Cinq indicateurs importants de l'engagement* de l'utilisateur pour les sites Web des OEE est disponible à l' [Annexe 7.2](#).

Pour mesurer la communication bidirectionnelle en ligne, vous pouvez sélectionner plusieurs articles autorisant les commentaires sur votre site Web et recueillir des données sur les **visites répétées** de ces articles. Il est peu probable que plusieurs personnes lisent deux fois le même article. Cependant, si une personne participe aux commentaires, vous pouvez supposer qu'elle reviendra pour lire la réponse à ses commentaires et suivre la discussion. Ces données peuvent être collectées en sélectionnant chaque article à mesurer (Google Analytics > Contenu du site > Page individuelle) et en sélectionnant «Type d'utilisateur».

Informations sur la communauté

Les informations sur les défis, les tendances, les opinions, l'état d'esprit, etc. des membres de la communauté par exemple celle du monde des affaires peuvent être recueillies au moyen d'un retour d'information sollicité (par exemple, des entretiens, des enquêtes, des sondages, des questions directes) ou non sollicité (par exemple, l'analyse des tendances, des données sur le profil de l'audience, des commentaires, des plaintes et des demandes). Une fois documentées et analysées, ces «preuves d'engagement» peuvent être utilisées pour créer une perception positive de la valeur de la communauté. Communiquer sur les faits, les émotions et les expériences recueillies, sur la manière dont ils contribuent à l'élaboration des messages et des politiques de l'OEE et sur le rôle joué par l'OEE pour les exprimer, apporte une valeur ajoutée aux membres. Pour obtenir une vue d'ensemble plus générale de la perception et des points de vue de la communauté vis-à-vis de l'OEE, certaines OEE mènent des enquêtes sur l'image de marque auprès des membres et du grand public. De tels exercices peuvent offrir des résultats intéressants, mais ils peuvent aussi être coûteux sans aboutir à des résultats tangibles à valeur ajoutée.

153 Pour en savoir plus sur les mesures de communication bidirectionnelle, voir l'[Annexe 7.2](#)

7.4 Que pouvez-vous faire?

Clarifions d'abord une question: l'engagement n'est-il pas avant tout une question de communication? Même si les deux notions sont liées, elles ne sont pas synonymes. Si la communication peut exister sans engagement, l'engagement ne peut pas exister sans communication.

Petrina Frost¹⁵⁴ explique cela de manière très simple: «Si vous rédigez un message et appuyez sur 'envoyer', vous avez communiqué mais votre public ne sera pas nécessairement engagé. Pour engager votre public, vous devez vous lever de votre chaise et aller parler aux personnes (de manière informelle, formelle ou virtuelle) pour vous assurer qu'ils ont bien reçu le message et qu'ils agissent en conséquence. Si vous voulez maintenir l'engagement de votre public, vous devez trouver le moyen de l'impliquer d'une manière qui lui permette de s'approprier ce qui se passe, par exemple en le faisant participer dès le début à l'élaboration de la direction, du message, etc. Et s'ils commencent à contribuer au plan, à le diriger et à se l'approprier, alors vous avez atteint des niveaux d'engagement plus élevés». Petrina Frost souligne également que «bien souvent, même si vous intégrez des boucles de rétroaction bidirectionnelles, la communication reste une diffusion à sens unique. Vous devez augmenter la fréquence de votre message pour être sûr qu'il soit bien reçu. Lorsque vous engagez efficacement les personnes de manière à ce qu'elles s'approprient une tâche ou un résultat, puis que vous les accompagnez jusqu'à l'achèvement de la tâche, vous avez beaucoup plus de chances de produire le résultat escompté».

Le COVID-19 a eu un impact considérable sur toutes les OEE du monde entier en raison des restrictions en matière de déplacements, de l'interaction limitée en face à face et des contraintes budgétaires importantes dues aux retombées économiques de la pandémie. Selon le rapport d'analyse comparative de la communication de 2020 d'Association Advisers,¹⁵⁵ la pandémie a eu 4 impacts majeurs sur l'engagement des membres:

- Une diminution des renouvellements des adhésions;
- Un ralentissement de l'adhésion de nouveaux membres;
- Un changement de priorités des membres «distracts» par leurs propres problèmes économiques et sociaux;
- Une concurrence croissante qui a rendu difficile pour les associations de maintenir le niveau d'engagement des membres d'avant COVID avec les membres existants.

Pour accroître l'engagement des membres, la capacité des OEE à maximiser les technologies numériques, à recueillir et à utiliser les données de leurs membres (et ce de manière professionnelle) sera d'une importance capitale si elles veulent

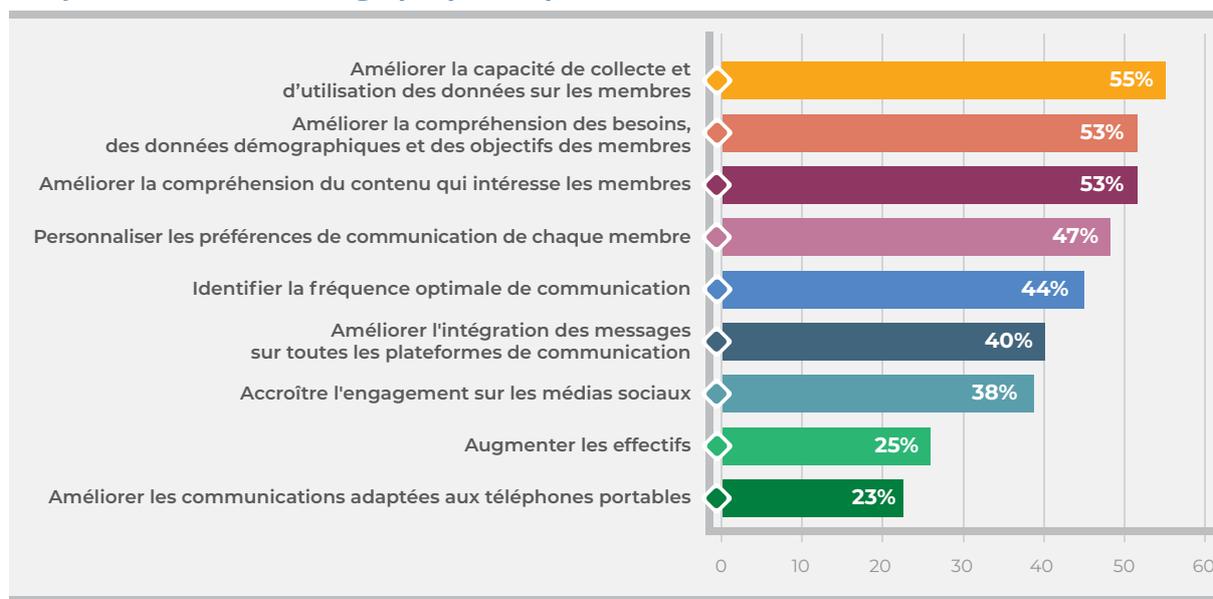
154 Pour plus d'informations, voir:

<https://www.linkedin.com/pulse/difference-between-communication-engagement-petrina-frost/>

155 Pour plus d'informations, voir: <http://resource.associationadviser.com/2020-BenchmarkingReport-Download>

Le graphique ci-dessous illustre l'importance de la collecte et de l'analyse des données dans le cadre des stratégies d'engagement des membres:¹⁵⁶

La majorité des ressources/stratégies nécessaires pour accroître l'engagement des membres sont axées sur la collecte de données et la compréhension de leurs besoins, objectifs, données démographiques et préférences.



Nous avons rassemblé ci-dessous une série de conseils sur l'engagement dans l'espoir qu'ils puissent inspirer et orienter les actions d'engagement des OEE auprès de leurs membres.

Ces conseils sont répartis dans les catégories suivantes:

- Être attrayant (pas seulement visible), l'importance clé d'une communication adéquate avec les membres;
- Faire preuve d'émotion (dans les messages, les canaux et les actions);
- Devenir un curateur de contenu;
- Rendre les avantages pour les membres tangibles et gratifiants;
- Personnaliser et adapter;
- Innover et exceller dans la prestation de services.

Être attrayant (pas seulement visible)

L'importance clé d'une communication adéquate avec les membres

Le parcours typique d'un membre commence par la prise de conscience de l'existence de l'OEE et l'obtention de plus d'informations. Ensuite, le membre évalue la possibilité de devenir membre, est sollicité et a la possibilité d'essayer certains services avant d'être recruté comme membre.

Une fois recruté, le parcours se poursuit par:

- L'intégration du nouveau membre et la familiarisation avec le fonctionnement de l'organisation et le renouvellement de l'adhésion (membre satisfait);
- S'assurer de l'intérêt de faire partie du «club» et devenir plus actif (membre loyal);
- Prendre plus de responsabilités au sein de l'organisation et parler des avantages de l'adhésion autour de soi (membre porte-parole);
- Enfin, devenir un «ambassadeur» de l'OEE en assumant des rôles importants au sein de l'organisation et en devenant éventuellement une image/voix de l'organisation à l'extérieur.

La capacité de l'OEE à promouvoir un tel parcours et à augmenter le nombre de membres fidèles, de porte-paroles et d'ambassadeurs dépend de son attractivité à chaque étape du parcours. L'engagement avec les membres s'effectue de manière continue par l'intermédiaire du contenu, de la communication et des événements; cependant, les membres perçoivent la valeur ajoutée de l'OEE différemment selon l'étape du parcours dans laquelle ils se trouvent. Les OEE doivent donc passer en revue tous les «points de contact», c'est-à-dire les situations où les membres (ou du moins des segments de membres) interagissent avec la marque, le produit, le service, etc. de l'OEE. Cette démarche a pour but de mieux comprendre comment les membres tirent de la valeur de ces interactions, c'est-à-dire en termes de bénéfices directs mais aussi en termes de sentiments, d'émotions ou même de fierté. Cela aidera les OEE à optimiser l'expérience des membres tout au long du cycle d'adhésion.

Le terme «engagement» est souvent utilisé pour désigner le comportement d'individus ou d'entreprises en ligne, en termes de visites de sites Web, de pages consultées, d'ouverture de courriels, de mentions sur les médias sociaux, de «j'aime» ou d'abonnés. Cependant, être visible n'est qu'une partie de l'équation de l'engagement pour les organisations associatives. La différence essentielle entre la visibilité et l'engagement est l'«action», c'est-à-dire qu'il y aura-t-il une interaction à double sens entre l'OEE et les membres? En réponse à la communication de l'OEE, un membre passera-t-il à l'action? Suite à un commentaire posté par un membre, l'OEE apportera-t-elle une réponse et une solution?

Selon le rapport d'analyse comparative de la communication 2020 d'Association Adviserst,¹⁵⁷ les organisations associatives (tout type d'organisations associatives basées aux États-Unis, et pas seulement les OEE) ont du mal à rendre leurs communications réellement attrayantes: malgré la fréquence élevée des contacts avec les membres, de nombreuses associations disent avoir du mal à formuler la proposition de valeur pour leurs membres. Compliquant encore davantage cette situation, la pandémie de COVID 19 a paralysé les événements en présentiel, la principale source d'image de marque, d'engagement des membres et de revenus hors cotisations pour de nombreuses associations. Suite à cela, les webinaires et les podcasts ont gagné en popularité, mais la majorité des associations ont exprimé leur difficulté à transformer les événements en présentiel en événements virtuels.

Les 6 principaux défis de la communication

Les 6 principaux défis de la communication % des participants étant d'accord		2011 (première année)	2019	2020	Évolution d'une année à l'autre
	Combattre la surcharge d'informations/ éliminer le fouillis d'informations	54%	70%	69%	Neutre
	Communiquer de manière efficace sur les avantages des membres	32%	67%	68%	Neutre
	Personnaliser le contenu en fonction des segments de membres	23%	63%	55%	Mieux
	Interagir avec les jeunes professionnels	n/a	53%	49%	Mieux
	Faciliter la communication entre membres	n/a	40%	47%	Pire
	Produire des vidéos régulièrement	n/a	41%	47%	Pire

La même enquête montre que les canaux de communication traditionnels (événements en présentiel, événements de formation et de certification, magazines imprimés et bulletins d'information électroniques) continuent de figurer parmi les canaux les mieux notés pour communiquer avec les membres. Cependant, les médias sociaux sont à présent le vecteur n° 1 pour générer du trafic vers les sites Web des associations.

157 Pour plus d'informations, voir: <http://resource.associationadviser.com/2020-BenchmarkingReport-Download> based on 212 survey responses from US trade associations, professional societies and association management companies

Les 10 principaux canaux de communication en 2020:

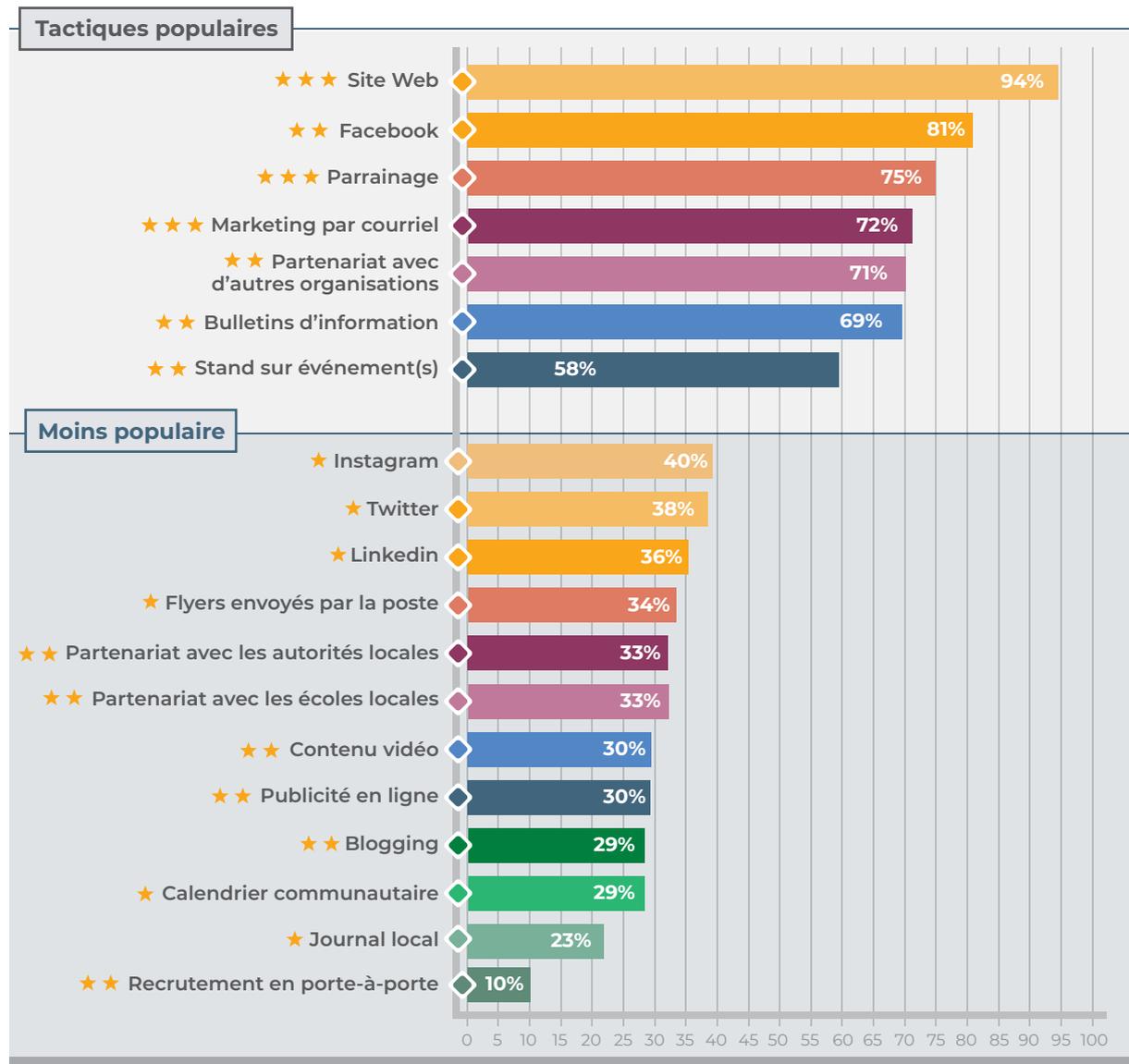
Les 10 principaux canaux de communication individuels globaux		Très/ extrêmement appréciée	Classement 2019	Classement 2020	Évolution d'une année à l'autre
	Conférences/événements traditionnels	95%	1	1	Idem
	Webinaires	86%	7	2	5 ▲ ●
	Magazines (imprimés) pour les membres	81%	3	3	Idem
	Événements de formation/certification	80%	2	4t	2 ▼
	Réunions annuelles (nouveau)	80%	n/a	4t	n/a
	Bulletins d'information électroniques pour les membres	77%	4	6	2 ▼
	Site Web de l'association	74%	6	7t	1 ▼
	Envois de courriels	74%	7	7t	Idem
	Conférences sur le leadership	68%	5	9	4 ▼
	Magazine en ligne pour les membres	62%	9t	10	1 ▼

Sans surprise compte tenu des implications de Covid-19, les webinaires ont gagné cinq places pour être le deuxième canal de communication le plus apprécié en 2020.

Ces dernières années, les sites Web des OEE et/ou leurs médias sociaux sont devenus leur principale identité. C'est là que les membres vont chercher des informations, qu'ils peuvent participer à la communauté en ligne de l'OEE, s'inscrire à des événements, gérer leur profil de membre et même leur renouvellement annuel. C'est également là que l'OEE peut établir une relation et encourager l'action à chaque visite du site Web et aussi souvent que possible, afin de s'assurer que les membres bénéficient d'une valeur ajoutée tangible.

Il ne faut pas oublier que de nombreux outils de communication différents (en ligne et hors ligne) peuvent stimuler l'engagement. Ce qui fonctionne le mieux varie en fonction de la démographie, de la géographie et des circonstances en général. Ce qui est essentiel, c'est que l'OEE suive des stratégies éprouvées, en évitant toute approximation.

À titre d'exemple, voici ci-dessous le résultat d'une enquête menée en 2020¹⁵⁸ auprès de 1.207 associations dans 38 pays différents, illustrant les tactiques utilisées pour contacter les membres. Pour chaque tactique, le pourcentage de popularité est indiqué ainsi que son efficacité sur une échelle de cinq étoiles.



Sur les sept tactiques les plus populaires, trois sont purement numériques (site Web, Facebook et marketing par courriel), une est purement hors ligne (stand d'événement) et trois peuvent être l'un ou l'autre (parrainage, partenariats et bulletins d'information). En moyenne, les organisations utilisent neuf tactiques différentes.

Comment s'assurer que les communications des OEE sont réellement attrayantes?

Cela implique de revoir à la fois les canaux utilisés et le contenu des messages.¹⁵⁹

159 See also <https://www.naylor.com/associationadviser/improving-member-communications-part-1/>;
<https://www.naylor.com/associationadviser/improving-your-member-communications-2/>

Introduction à la communication numérique pour les OEE

L'objectif principal de tout site Web d'une OEE est d'attirer les membres sur le site et de les inciter à revenir. Être attrayant en ligne signifie:

- Offrir le bon contenu (nouveau, actualisé, ciblé en fonction du public et facile à trouver);
- Promouvoir la communication bidirectionnelle (voir plus loin);
- Présenter différentes façons pour bénéficier au maximum de son adhésion.

De nombreuses petites OEE comptent sur des bénévoles ou des employés aux compétences numériques limitées pour mettre à jour le contenu de leur site Web. Il est donc nécessaire de disposer d'une plateforme ou d'un outil de gestion de contenu convivial pour leur faciliter la tâche. Sans cela, le contenu sera peut-être mis de côté en attendant qu'un bénévole «technophile» ou un prestataire de services extérieur le télécharge sur le site. Le contenu n'est alors plus nouveau au moment où les membres le voient sur le site Web.

En plus de maintenir le contenu à jour, il est important d'avertir les membres de l'existence de nouveau contenu via d'autres canaux tels que:

- Les médias sociaux: les réseaux sociaux sont des moyens efficaces de tenir les membres informés du nouveau contenu, en alertant les abonnés lorsqu'un nouvel article et/ou un nouveau blog a été ajouté en publiant sur Twitter, Facebook, LinkedIn, WhatsApp, etc.
- Des nouvelles régulières dans un bulletin d'information: incluez régulièrement une section et/ou un article d'actualité avec des liens directs vers le nouveau matériel en ligne.
- Toutes les publications créées et/ou envoyées aux membres: au bas de toutes les nouvelles et de tous les courriels sortants pour les membres, incluez le lien vers le blog, le forum des membres ou toute autre page d'actualité.
- Lors des réunions en face à face: demandez au président du conseil d'administration et au président de la réunion d'avertir les membres présents de la publication de nouveaux articles de blog ou d'articles sur le site Web qui pourraient être pertinents pour la réunion.

Promouvoir les opportunités de communication bidirectionnelle signifie ouvrir des canaux pour que les membres puissent également communiquer avec votre administration et vos dirigeants, ainsi qu'avec leurs collègues. Cela peut s'effectuer via:

- Des forums en ligne où les membres peuvent poster des commentaires et donner leur avis sur des questions actuellement débattues par l'OEE, avec des réponses du personnel de l'OEE ainsi que d'autres membres contribuant au dialogue;

- Des enquêtes en ligne ou des sondages d'opinion visant à recueillir l'avis des membres ou des mini-sondages ou des questions sur le site Web ou la page Facebook pour démarrer des conversations. Une fois que les conversations bidirectionnelles ont lieu, il est important de répondre et de promouvoir (et d'amortir) les réactions et les commentaires en les incluant dans les articles de blog, sur Twitter ainsi que dans votre bulletin d'information;
- Des articles de blog réguliers du PDG sur des sujets d'intérêt offrant la possibilité aux membres de commenter les articles;
- Les médias sociaux¹⁶⁰ en encourageant la communication via Twitter ou Facebook en posant des questions et en écoutant les commentaires des membres, en publiant des mini-sondages sur Facebook, etc.;
- L'utilisation de réseaux tels que LinkedIn pour faire connaître et développer l'adhésion par l'intermédiaire de recommandations de collègues. Alors que LinkedIn était à l'origine un réseau social utilisé par les individus pour se constituer un réseau, trouver un emploi ou faire progresser leur carrière, il comporte également des pages d'entreprise qui offrent une fonctionnalité supplémentaire permettant aux individus d'écrire des recommandations sur votre OEE, ce qui peut à son tour accroître le nombre de membres et les fidéliser. Un bon bouche-à-oreille de la part des membres actuels est l'une des meilleures choses pour une OEE. Ainsi, pour tirer parti des retours d'expérience positifs, les membres doivent être encouragés à publier des avis sur la page LinkedIn de l'OEE;
- Les courriels restent la forme de communication de masse la plus directe, la plus sûre, la moins chère et la moins sophistiquée. Les courriels sont également faciles à segmenter et peuvent inclure des appels à l'action/réponses.

Le suivi du degré d'engagement des membres et l'utilisation de leurs données pour délivrer des messages et des contenus attrayants est un domaine dans lequel la communication est en évolution. Pour déterminer les besoins des membres, des indicateurs des canaux de communication numériques peuvent être utilisés (statistiques des courriels, de l'exploitation des données de leurs sites Web via les pages de contact et d'accueil, des plateformes de médias sociaux, etc.). Cependant, il est essentiel de convenir d'une stratégie globale pour que cela soit fait de manière professionnelle.

Examinons quelques questions fréquemment posées:

Suffit-il d'avoir un site Web attrayant pour être visible?

Non. Peu importe l'attrait de votre site Web, il ne fera pas progresser votre chiffre d'affaires si les membres potentiels ne le trouvent pas. La plupart des personnes qui cherchent des informations sur une OEE, son action sociale ou ses services, commencent leur recherche sur Internet. C'est pourquoi le référencement, ou l'optimisation des moteurs de recherche, est essentiel. Lorsqu'un membre potentiel utilise un moteur de recherche en ligne, qu'il trouve votre OEE et qu'il se rend sur votre site Web, l'OEE a le pouvoir de contrôler l'interaction en montrant au membre potentiel les merveilleux avantages qu'il peut obtenir en devenant membre de votre organisation.¹⁶¹ Le référencement est le processus d'amélioration de la visibilité d'une page Web en optimisant son contenu et sa structure pour obtenir un meilleur classement dans les moteurs de recherche.

Les experts du domaine suggèrent de:

1. Gardez les visiteurs sur votre site Web en reliant les pages entre elles de manière à ce que les visiteurs puissent voir à la fois le sujet général qu'ils recherchent et les sous-thèmes qui pourraient les intéresser (comme sur une page Wikipédia). Plus les utilisateurs cliquent sur les liens internes, plus ils passent de temps sur le site Web. Et comme les moteurs de recherche suivent le contenu favori et le nombre de clics, cela vous fera remonter dans les recherches;
2. Veillez à utiliser des mots clés (et non des acronymes ou du jargon) dans les titres, les descriptions, le corps du texte, les URL et les images de vos pages Web.
3. Vous pouvez utiliser un outil de recherche de mots clés pour déterminer les combinaisons de mots clés utiles que les personnes recherchent, pour ensuite inclure ces mots clés dans votre propre site Web. Les moteurs de recherche choisissent les mots-clés et recommandent les sites Web qui les utilisent;
4. Déterminez quel type de contenu est le plus populaire parmi votre public cible et créez un contenu unique sur cette base. Vous pouvez utiliser des outils d'analyse de navigateur ou des logiciels spécialisés pour connaître le volume de trafic de votre site, les sites qui amènent du trafic sur votre site, les mots clés utilisés par les internautes pour trouver votre site, ce qu'ils recherchent sur votre site et pendant combien de temps. Ces indications sont très précieuses;
5. Du nouveau contenu publié régulièrement aidera les moteurs de recherche à recommander votre site. Les sites Web statiques sont considérés comme dormants ou moins fiables par les moteurs de recherche. Disposer d'un calendrier pour planifier la publication fréquente d'actualités sur votre site ou vos blogs connexes devrait vous aider.

161 Pour plus d'informations, voir:

<https://blog.tangiblewords.com/search-engine-optimization-the-best-way-to-market-your-membership-association-website>

Les médias sociaux peuvent-ils remplacer un site Web?

Si vous voulez être attrayant et pas seulement visible, alors non.

Pour garantir la meilleure expérience possible à leurs membres, les OEE doivent investir dans un site Web de qualité, professionnel, moderne et à chargement rapide, qui servira de portail central à toutes les autres présences et outils en ligne, y compris les médias sociaux.¹⁶²

Les raisons en sont les suivantes:¹⁶³

- Les sites Web peuvent être facilement personnalisés pour soutenir les objectifs des OEE;
- L'hébergement d'un contenu attrayant sur votre site Web permet de promouvoir directement votre organisation et augmente la probabilité de partage sur les réseaux sociaux;
- Grâce à l'optimisation des moteurs de recherche (SEO), votre site Web fournit des résultats de recherche qui dirigent le trafic vers les pages où vous souhaitez que les visiteurs se rendent;
- Les meilleures statistiques sont générées par les outils du site Web;
- Les membres s'affilient et renouvellent leur adhésion à l'aide d'un formulaire papier et sur votre site Web, et non sur Facebook ou Twitter.

Cependant, aujourd'hui, les médias sociaux sont en train de devenir le moyen principal par lequel vos membres (et membres potentiels) atteignent le site Web de votre organisation. Cela signifie que vous devez mettre en place une stratégie d'engagement sur les médias sociaux dans votre OEE.

162 Pour plus d'informations, reportez-vous au chapitre V. sur le recrutement et consultez: www.dnlomnimedia.com/blog/nonprofit-digital-strategy-steps

163 Pour plus d'informations, voir: <https://alexwhite.org/2011/12/five-reasons-your-union-should-fix-its-website-before-getting-onto-social-media/>

Conseils pour l'engagement sur les réseaux sociaux.¹⁶⁴

ORGANISATION DU TEMPS

Tout d'abord, vérifiez quels sont les réseaux sociaux les plus utilisés par vos membres, quel type de contenu ils recherchent et éventuellement à quel moment de la journée ils sont susceptibles d'être sur les réseaux sociaux;

HISTOIRES

Deuxièmement, partagez des histoires et des images motivantes qui en disent plus sur le travail que vous faites: la mission de votre organisation, les coulisses et des avant-premières secrètes que seules les personnes qui vous suivent pourront voir.

CONTENU INTERACTIF

Troisièmement, créez du contenu interactif. Des tactiques telles que la réalisation de sondages sur Facebook, la mention de vos meilleurs followers dans vos stories Instagram et les questions sur Twitter sont autant de moyens de partager plus d'informations sur les activités de votre organisation, tout en donnant aux membres la possibilité de sentir qu'ils font partie de la conversation;

CONTRIBUTIONS DE CONTENU

Quatrièmement, demandez du contenu à vos membres. Tout le monde aime avoir la possibilité de partager des histoires! De brefs messages sur les médias sociaux sont un excellent moyen pour cela, sans consacrer trop de temps à leur création. Par exemple, vous pourriez demander à vos membres d'envoyer une photo d'eux-mêmes en train de faire une activité liée à votre organisation pour avoir une chance d'être mis en vedette, ou présenter une activité de l'un de vos membres qui pourrait intéresser les autres membres.

Enfin, n'oubliez pas que les moteurs de recherche adorent les médias sociaux. En effet, plus vos réseaux sociaux sont actifs, plus vous serez visible pour les membres et les membres potentiels dans les recherches sur Internet.

164 Adaptation de

<https://www.wildapricot.com/blog/member-engagement#how-the-alliance-for-women-in-media-awm-engages-members-through-social-media>

Est-ce que toute votre communication doit-elle être accessible à tous?

Là encore, si vous voulez être attrayant et pas seulement visible, alors non.

Les communautés en ligne sont de plus en plus essentielles pour les organisations associatives; elles sont un moyen de connecter les membres entre eux, et pas seulement avec l'organisation. Elles sont le point de convergence de plusieurs facteurs ayant un impact sur l'engagement des membres, comme décrit dans cette section: la communication numérique, l'interaction personnelle, connexions entre collègues, la curation de contenu, etc. Que la communauté en ligne soit hébergée sur un portail pour membres ou sur une page de groupe Facebook, l'important est que les membres soient présentés à la communauté dès le premier jour et qu'ils puissent facilement trouver leur chemin pour interagir autant et aussi souvent qu'ils le souhaitent.

Conseils pour la création d'une communauté en ligne¹⁶⁵

Les communautés en ligne aident les organisations à accroître l'engagement de leurs membres si elles offrent les avantages suivants:

- Un lieu unique pour partager des conseils et des ressources;
- Un réseau sûr et sécurisé pour poser des questions;
- Un accès exclusif des membres aux collègues et aux experts;
- Un accès exclusif des membres aux contenus générés par les membres sur des sujets pertinents;
- Un accès à tous ces éléments, à tout moment, en tout lieu et sur tout appareil.

L'engagement des membres par l'intermédiaire de communautés en ligne peut s'effectuer par le biais de forums en ligne, d'un blog (permettant aux membres de commenter les articles de votre blog), d'enquêtes en ligne (enquêtes régulières pour obtenir l'avis des membres ou mini-sondages ou questions pour démarrer des conversations), des réseaux sociaux (poser des questions et lire les commentaires des membres; poster des mini-enquêtes et des sondages, etc.) ou contacter directement les membres (un appel téléphonique rapide ou un message personnel peut être très efficace avec certains membres). Enfin, la création d'un annuaire des membres peut encourager les membres à se contacter les uns les autres, à se rencontrer et à partager des ressources et des informations.

¹⁶⁵ Adapted from <https://www.feverbee.com/50-community-building-tips/> and <https://www.feverbee.com/building-an-online-community/>

8 conseils pratiques

pour un engagement élevé des membres grâce à une communication créative

Tom Hadley a travaillé en tant que directeur des campagnes et des politiques pour la Confédération du recrutement et de l'emploi au Royaume-Uni et en tant que consultant externe pour l'OIT et le CIFOIT. Sur la base d'informations et d'exemples de bonnes pratiques recueillies auprès d'OEE du monde entier, voici quelques conseils pratiques sur la façon dont de nouvelles stratégies de communication peuvent augmenter l'engagement des membres:

1. «*Less is more*»

Les chefs d'entreprise reçoivent des informations de tous les côtés. La tendance est à la communication courte et percutante, ce qui implique de diviser les études et les rapports en morceaux plus petits et faciles à digérer, d'avoir recours à des infographies et des vidéos et d'être explicite quant aux réponses requises. Les mécanismes d'«opt-in» permettent aux membres de sélectionner les domaines les plus pertinents pour leur activité.

2. (Re)donner le ton

Les OEE ne se contentent pas de passer en revue du contenu et des canaux, elles changent aussi le ton de leurs communications. L'objectif est d'être moins «corporate», plus accessible et plus dynamique. Faire appel à des experts externes en communication pour aider à réajuster le ton du discours est un point de départ, soutenu par des procédures internes d'approbation et des «guides de style» pour ancrer le changement et la cohérence.

3. Changer le canal

L'utilisation accrue de vidéos est une tendance et constitue un moyen rentable de relayer les messages essentiels et les «appels à l'action». Le recours à des plateformes numériques, podcasts et webinaires se poursuivra après la pandémie. Ceux-ci renforcent l'engagement des membres, tel que les échanges entre pairs et l'accès aux influenceurs.

4. Renforcement numérique

L'investissement dans les systèmes CRM, les sites Web et les services numériques restent essentiels; les OEE doivent rendre l'engagement aussi facile que possible. Comprendre le parcours du membre en testant régulièrement l'accès aux services et la navigation sur le site Web est également important. Les services numériques facilitent la segmentation et l'automatisation comme les chat-bots pour répondre aux questions de base.

5. «Use it or lose it»

Comment les OEE peuvent-elles fournir à leurs membres des informations qu'ils peuvent utiliser, et pas seulement consulter? Par exemple, en intégrant des informations issues de rapports de recherche ou de directives gouvernementales dans de courtes vidéos et diapositives qui peuvent être ajoutées à des présentations internes ou externes. Plus les membres font usage des services et des informations, moins les OEE risquent de les perdre !

6. Étendre le réseau

Élargir et approfondir les relations avec les entreprises membres renforce l'engagement. En effet, il ne faut pas compter uniquement sur un contact principal pour transmettre les informations à ses collègues, mais bien veiller à ce que les informations sur les services et les campagnes parviennent aux experts fonctionnels. C'est aussi un bon moyen d'atténuer les risques au cas où le contact principal quitterait l'entreprise.

7. Recadrer et dynamiser

Les bonnes OEE sont expertes en matière de recadrage; elles savent expliquer contexte et répondre à la question «pourquoi?» aux entreprises qui s'engagent activement dans des campagnes de sensibilisation et achètent des services. Une bonne communication, c'est également créer une énergie collective positive au sein de l'OEE et parmi ses membres.

8. Placer la barre plus haut

Les taux de fidélisation et l'adoption de services supplémentaires sont les meilleurs indicateurs du succès. Des indicateurs tels que les taux de clics («click-through rates»), les téléchargements et les interactions avec les membres sont utilisés pour suivre les progrès quotidiens. D'autres indicateurs pratiques consistent à classer les membres en fonction de leur niveau d'engagement actuel (par exemple: chaud, tiède, froid) et à être proactif pour faire passer les membres froids à tiède et les membres tièdes à chaud! Placer la barre plus haut implique une gestion efficace de la clientèle et des relations.

Faire preuve d'émotion (dans les messages, les canaux et les actions)

Ces dernières années, l'expérience client est devenue encore plus importante pour les marques de tous les secteurs et de toutes les régions du monde. Ce que les clients apprécient au-delà du service ou du produit acheté, c'est le style de vie, la culture ou la communauté autour de la marque. C'est le cas pour les jeunes générations «Internet», mais aussi de plus en plus pour les générations plus âgées. Actuellement, les entreprises s'efforcent de créer une expérience client de qualité supérieure en établissant un lien émotionnel avec leurs consommateurs afin de les fidéliser dans un contexte de concurrence féroce. Les marques souhaitent obtenir la fidélité des consommateurs, et les consommateurs, quant à eux, agissent comme des ambassadeurs de la marque.

Les OEE doivent augmenter la valeur de l'adhésion en renforçant le lien émotionnel. L'adhésion à une OEE équivaut à l'inclusion dans un club. Ce sentiment de «club» offert par l'OEE est un point de différence unique par rapport à d'autres fournisseurs de services. En effet, avec ceux-ci, la relation ne continue pas une fois l'information/le conseil donné ou le service fourni et la facture payée. Il est dans la nature humaine qu'une fois la décision prise de devenir membre d'un club, quel qu'il soit, il existe une certaine loyauté envers ce club et, par extension, envers les autres membres de ce club. Ce sentiment de «club» doit donc être entretenu et développé par l'OEE. Il faut constamment rappeler aux membres que leur opinion compte, que la communauté ne peut pas fonctionner efficacement sans leur contribution et leur engagement, que sur certaines questions (comme par exemple une proposition du gouvernement d'augmenter le taux d'imposition des sociétés), il est essentiel que les membres agissent comme un groupe unifié et engagé, guidé par l'OEE. La proposition de valeur de l'OEE doit davantage reconnaître le facteur «club» et s'adresser aux membres d'une manière plus personnalisée, centrée sur l'humain et sur mesure.

Il existe différentes façons de «faire preuve d'émotion» et d'augmenter la dimension humaine des OEE, par exemple:

- Aidez certains membres ambassadeurs triés sur le volet à devenir des leaders d'opinion et donnez-leur la parole pour humaniser votre marque et engager votre public;
- Intégrer des canaux de communication plus directs tels que les médias sociaux dans la planification de toutes vos activités principales (y compris celles de gouvernance) et pas seulement dans les grands événements ou les activités de presse;
- Intégrez les bons conseils tirés de la communication en ligne dans vos canaux de communication principaux. Être visuel, utiliser des histoires vraies, des témoignages et des références de membres, faire preuve d'attention, démontrer ses valeurs et devenir plus personnel sont les éléments qui rendent des messages viraux sur Internet. Les OEE doivent s'inspirer de ces techniques pour communiquer avec les membres; tant en face-à-face que dans toutes les autres formes de communication, y compris les courriels, qui sont de loin le moyen le plus utilisé par les OEE pour interagir avec leurs membres;
- Organiser des événements sociaux impliquant les membres et leurs familles ou leurs contacts;¹⁶⁶
- Organiser des événements et mener des projets ayant une cause sociale forte à laquelle les membres et leurs communautés locales peuvent se rallier.

166 For example, Business Botswana regularly organizes Golf Days, see more <https://www.bb.org.bw/>

Par exemple, la Fédération des employeurs de l'Ouganda (FUE) orchestre le soutien du secteur privé aux campagnes de dépistage du VIH/sida; la Fédération des employeurs du Kenya (FKE) organise un projet de longue date visant à «adopter une école» et à promouvoir l'éducation de base.

Devenir un curateur de contenu

Les OEE souhaitent voir leurs entreprises membres prospérer. Elles veulent fournir des solutions à leurs défis et être leur point de contact lorsqu'elles ont besoin de conseils. Pourquoi? Parce que gagner la confiance de leurs membres augmente énormément la valeur perçue de l'adhésion. Cependant, les OEE se trouvent devant deux obstacles:

- De nombreuses organisations ou personnes fournissent du contenu et des conseils aux entreprises. De plus, Internet a considérablement réduit les obstacles à la publication et à la distribution de contenu; il n'est donc pas forcément facile de trouver le bon créneau;
- Elles ont une capacité limitée à mener leurs propres travaux de recherche.

La curation de contenu¹⁶⁷ consiste à identifier le contenu pertinent pour les membres, à l'organiser et à le partager. Il s'agit d'une excellente stratégie de marketing reconnue pour attirer et fidéliser les clients. En partageant du contenu utile et en ajoutant vos propres commentaires et analyses, vous devenez leur endroit de prédilection où trouver le meilleur contenu. Dans ce scénario, le rôle de l'OEE est plus proche de celui d'un analyste de tendances que de celui d'un institut de recherche.

Pourquoi la curation de contenu favorise-t-elle l'engagement des membres? La curation de contenu est l'occasion de s'appuyer sur la force de votre OEE: ses membres. La connaissance des tendances commerciales, l'opinion des chefs d'entreprise, des témoignages d'entrepreneurs sont d'excellents moyens pour mettre en contraste des rapports d'analyses comparatives internationales, des rapports statistiques, des documents de politique des autorités publiques et tout autre matériel qui pourrait intéresser vos membres.

Les OEE sont bien placées pour:

Offrir un lieu de référence facilement accessible pour trouver des informations;

- Établir des contacts avec des organismes nationaux et internationaux et profiter de sa position dans les organes de décision et conseils d'administration pour avoir une connaissance préalable des publications importantes;

167 Pour plus d'informations, voir: <https://contentmarketinginstitute.com/2016/04/content-curation-strategies/>

- Obtenir des conseils d'experts, très recherchés par les membres pour ajouter/contraster/digérer d'autres types d'informations, auprès de la communauté des membres.

La curation de contenu permet à une OEE d'offrir de la valeur ajoutée à ses membres tout en développant sa marque et en augmentant sa sphère d'influence. Enfin, la curation de contenu permet à une OEE de produire du contenu utile et de démarrer des discussions avec ses membres sur des sujets d'actualité plus fréquemment que si elle devait attendre la publication de ses propres travaux de recherche.¹⁶⁸

Rendre les avantages pour les membres tangibles et gratifiants

Nous avons vu précédemment que les émotions et les transactions favorisent l'engagement. Certains membres donnent la priorité à la cause et au sentiment d'appartenance à l'OEE, alors que d'autres auront besoin d'une raison plus tangible pour interagir régulièrement. C'est là que les avantages pour les membres peuvent faire toute la différence: les produits et services proposés ainsi que les remises et mesures incitatives.

La plupart des personnes aiment participer à plusieurs programmes de fidélité, qu'il s'agisse d'une compagnie aérienne, d'une chaîne de supermarchés ou d'un centre de fitness. Les programmes de fidélité sont une formule classique d'acquisition et de rétention des clients. Dans son étude «Loyalty deciphered», Cap Gemini¹⁶⁹ explique que les organisations leaders du marché ont formé des liens émotionnels forts avec les consommateurs en misant, entre autres, sur les récompenses dans le but de promouvoir les relations à long terme. Les récompenses peuvent avoir une valeur monétaire (prix compétitifs, réductions spéciales), faire en sorte que les consommateurs se sentent spéciaux (produits de qualité, accès exclusif), leur faciliter la vie (files d'attente plus courtes, options de libre-service) ou leur offrir des possibilités de rendre service à la communauté (défense d'intérêts sociaux).

Bien que les préférences des membres varient dans différents contextes, nous pouvons identifier quelques éléments qui peuvent être utilisés comme incitations par les OEE pour récompenser la fidélité.

- Des messages personnalisés pour remercier le membre de sa fidélité;
- Un accès anticipé ou exclusif à des publications, des événements, etc.;
- Des réductions sur certains produits, services ou même sur des tarifs;

168 À titre d'exemple, la Fédération des employeurs de Belgique publie un bulletin hebdomadaire qui résume les informations les plus utiles pour les entrepreneurs en Belgique et qui est utilisé comme premier recours par les membres voir <https://www.feb.be/>

169 Rapport du Digital Transformation Institute de Capgemini, «Loyalty Deciphered – How Emotions Drive Genuine Engagement», 2017.

- Des partenariats avec des institutions ou des entreprises pertinentes;
- Des programmes de parrainage qui comportent également des avantages commerciaux pour les membres fidèles;
- Des concours et des prix pour promouvoir l'excellence et un lien plus fort avec la communauté des membres;
- Des récompenses avec une dimension sociale sous la forme d'une présence dans les publications de l'OEE, dans ses bâtiments, d'un statut spécial mentionné sur la carte de membre, etc.

Récompenser la fidélité est également positif pour l'OEE.

- Il arrive que les membres fidèles aient des exigences supérieures par rapport à ce que l'OEE offre à l'ensemble des membres en termes d'accès, de soutien et/ou de facilitation. Dans ce cas, il est possible de leur vendre certains produits personnellement, ce qui permettra à l'OEE d'augmenter son chiffre d'affaires.
- Parfois, les membres fidèles sont bien placés pour identifier d'autres personnes qui, selon eux, devraient devenir membres. Le bouche-à-oreille reste le moyen le plus efficace d'augmenter le nombre de membres. Des avantages incitatifs peuvent être ajoutés aux parrainages, comme une réduction ou un petit concours.
- Vous pouvez également demander des témoignages aux membres fidèles. Les témoignages sont non seulement excellents pour votre marketing, mais le fait de les demander encourage les membres à réfléchir aux aspects positifs de leur adhésion à l'OEE. En outre, d'autres personnes voyant ces témoignages seront attirées par la perspective de résultats similaires.
- Avez-vous pensé à demander aux membres fidèles de faire du volontariat? En tant que VIP, ils pourraient avoir un rôle spécial dans l'accueil des nouveaux membres, dans l'encadrement de votre personnel, en assumant le rôle d'ambassadeur de l'OEE lors de certaines occasions.

Pour certaines OEE, il n'est peut-être pas possible financièrement ou courant sur le plan culturel d'offrir des réductions. Cependant, il existe d'autres moyens de rendre les avantages des membres tangibles et d'améliorer leur engagement. Par exemple, il est de plus en plus courant d'utiliser du contenu pour informer les clients, et ce dans le cadre d'une stratégie marketing visant à améliorer l'expérience client et à accroître la satisfaction. Les entreprises commerciales proposent régulièrement, en plus de la possibilité d'acheter leurs produits, des conseils, des tutoriels ou des blogs sur leurs sites Web.

Dans le contexte des OEE, les conférences et les réunions pourraient être davantage utilisées comme des opportunités d'apprentissage professionnel.¹⁷⁰ Par exemple, on pourrait remplacer le format classique des longues présentations suivies de courtes sessions de questions-réponses par des sessions interactives au cours desquelles les experts répondent aux défis abordés par les participants, suivies d'un temps de réflexion sur la manière d'appliquer les nouvelles idées et compétences. Cette nouvelle structure pourrait améliorer les compétences des membres, mais aussi les aider à cultiver de nouveaux réseaux et à créer un lien plus fort avec l'OEE. Cela est d'autant plus important aujourd'hui avec la nouvelle génération de représentants d'entreprises qui considère les opportunités de développement de carrière comme la raison principale d'adhérer à une organisation associative.

La valeur perçue de l'adhésion dépend de plusieurs facteurs; l'un d'entre eux est le niveau d'engagement actuel avec l'organisation. Par exemple, si la stratégie consiste à augmenter le nombre de ses membres porte-paroles et ambassadeurs (c'est-à-dire des membres déjà bien informés et impliqués dans les travaux des comités ou dans les institutions de gouvernance), il sera important d'identifier quels avantages ces membres trouveraient intéressants en compensation d'un rôle plus important/visible, de davantage de volontariat, de l'utilisation de leurs relations, etc. Les membres d'un conseil d'administration, par exemple, sont susceptibles d'apprécier la possibilité de rencontrer des VIP, d'influencer la prise de décision ou de développer un réseau international, et ce bien plus que les membres généraux. Les stratégies des avantages pour les membres doivent contenir le point de vue de tous les «types» de membres.

Personnaliser et adapter

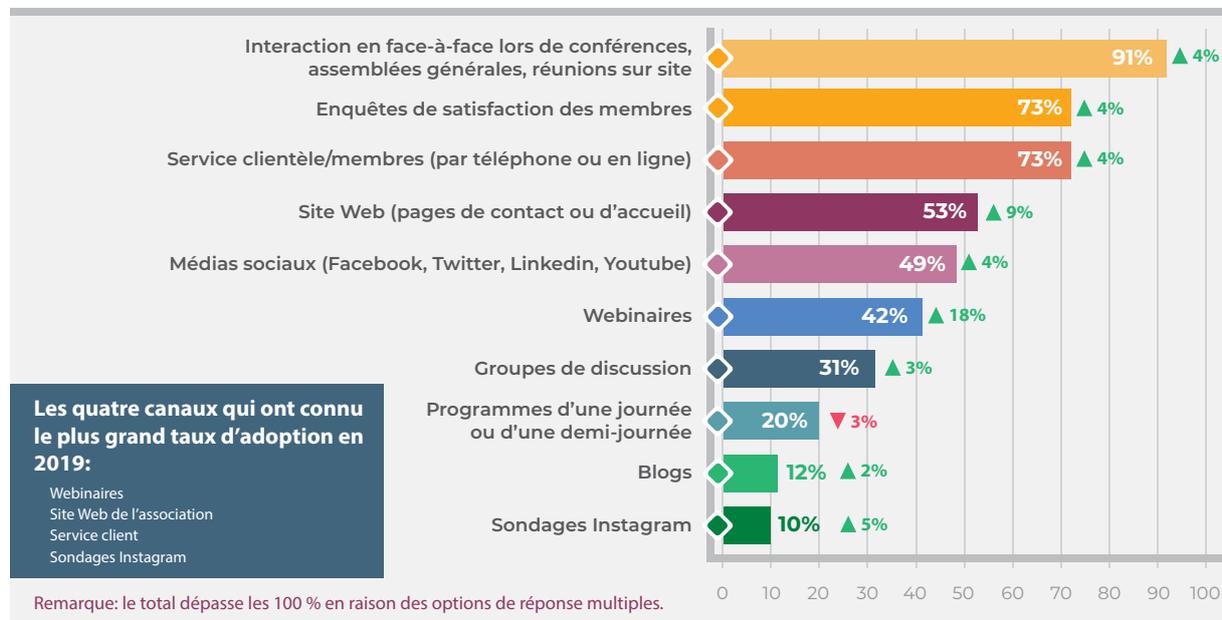
Grâce aux technologies de l'information et à l'utilisation d'un CRM (ou GRC Gestion relation client), les OEE peuvent plus facilement personnaliser la communication et les services.¹⁷¹ En effet, on attend de plus en plus des OEE qu'elles utilisent les données des membres pour interagir avec eux plus souvent et de manière plus significative. Cela vous permettra d'améliorer la qualité et la satisfaction de chaque interaction et de maximiser la rentabilité de vos relations avec les membres.

170 Pour plus d'informations, voir:
https://www.asaecenter.org/resources/articles/an_plus/2018/june/encouraging-member-engagement-through-education

171 Pour plus d'informations, voir le livre blanc de Smart Impact: Personnalisation des communications avec les membres pour une meilleure fidélisation: www.smartimpact.co.uk

Les données peuvent provenir de diverses sources (également non numériques) mais doivent être enregistrées de manière centralisée pour être exploitables, comme le montre le graphique ci-dessous:¹⁷²

Moyens et outils utilisés pour déterminer les besoins des membres



La personnalisation peut prendre de nombreuses formes, du courriel automatique pour souhaiter un joyeux anniversaire à un algorithme sophistiqué qui recommande des produits en fonction de l'historique de navigation. Les OEE peuvent obtenir de bons résultats avec des solutions simples, comme l'utilisation d'un quiz pour personnaliser les recommandations de produits et de services aux membres. Dans tous les cas, les OEE devraient être en mesure de personnaliser leur communication avec le prénom ou le nom de la société. Plus la communication et les services sont personnalisés, plus les membres auront la sensation que les produits et les contenus sont sur-mesure, plus les membres se sentiront engagés. La segmentation des membres en fonction de leurs besoins et de leurs intérêts est une étape importante pour améliorer leur expérience.

172 F Pour plus d'informations, voir: <http://resource.associationadviser.com/2020-BenchmarkingReport-Download>

Il existe différents degrés de personnalisation:¹⁷³

- **Basique:** Personnalisation des communications/publications électroniques et papier avec un contenu de base, par exemple le nom du membre;
- **Intermédiaire:** Affichage régulier du contenu en ligne lié à la connaissance et au comportement du membre sur plusieurs plateformes en ligne et hors ligne (en intégrant le contexte), par exemple le comportement en ligne, les critères de recherche et les offres personnalisées, etc.
- **Avancé:** Affichage régulier du contenu en ligne lié à la connaissance et au comportement du membre sur plusieurs plateformes en ligne et hors ligne (en intégrant le contexte), par exemple le comportement en ligne, les critères de recherche et les offres personnalisées, etc..

Certaines techniques, de plus en plus utilisées en ligne et sur les médias sociaux, peuvent aider à personnaliser l'expérience des membres tout en créant des programmes de fidélisation. La gamification est l'une de ces techniques qui permet à un client de gagner des points pour chaque achat, de gagner des badges à la fin de chaque formation ou d'obtenir une récompense pour avoir publié son expérience client sur les médias sociaux. Ces programmes, qui ont l'avantage de susciter un retour d'information immédiat de la part des utilisateurs, aident ainsi les entreprises à améliorer leurs performances. Dans les OEE, la gamification peut être mise en place sur le portail communautaire (via le profil utilisateur du membre) et devenir une extension naturelle des cartes de membre fréquemment utilisées dans de nombreuses organisations.

Grâce à des quiz, des programmes de fidélisation et, de manière plus générale, des préférences de communication ou de centres d'intérêt, les OEE peuvent exploiter les données pour segmenter et personnaliser la communication et les services afin de faire en sorte que l'«expérience membre» au sein de leur OEE est comparable à l'«expérience client» que les membres connaissent auprès des marques commerciales.

La collecte et l'analyse des données sont essentielles pour permettre la personnalisation et, globalement, pour offrir une meilleure expérience aux membres. Cependant, il s'agit de domaines dans lesquels les organisations associatives restent généralement à la traîne par rapport aux entreprises, même si des progrès ont été signalés. Selon le rapport d'analyse comparative de la communication 2020 d'Association Advisers, les organisations associatives améliorent graduellement leur capacité à «collecter et utiliser les données de manière efficace». Les technologies numériques facilitant la collecte des données, le défi porte désormais essentiellement sur l'utilisation des données pour améliorer l'engagement des membres.

173 Pour plus d'informations, voir:

<https://www.researchbydesign.co.uk/assets/Member-Engagement-Toolkit/Member-Engagement-Toolkit-2017-Version-1.pdf>

En termes de communication, cela signifie, par exemple, la nécessité des OEE d'éviter les envois massifs de communications à taille unique, qui sont de plus en plus ignorés par la grande majorité des membres, et de se concentrer sur une communication bidirectionnelle personnalisée répondant aux demandes et aux besoins directs des membres.

Innovet et exceller dans la prestation de services

L'un des meilleurs moteurs de l'engagement des membres est le changement et l'innovation. Non seulement pour l'innovation en matière de produits et d'avantages, mais aussi pour l'innovation en matière de services et de service client. Comme pour les entreprises du secteur privé, l'innovation dans les OEE provient des connaissances des membres. À son tour, l'innovation peut être soutenue par la technologie (et non l'inverse). Les OEE doivent s'assurer d'avoir des processus de prestation de services en place qui garantissent ou stimulent l'excellence des services. L'automatisation des processus internes et externes, rendue possible grâce à des outils tels que la gestion de la relation client (CRM), est aujourd'hui la première condition pour progresser vers l'innovation des services dans les OEE.

Cela est d'autant plus important car les OEE sont généralement des organisations établies depuis longtemps, et les études montrent que les organisations plus anciennes (établies depuis plus de 10 ans) ont plus de difficultés à accroître le nombre de leurs membres. Celles-ci doivent fournir encore plus d'efforts pour communiquer leur mission aux jeunes membres et diversifier ses tactiques pour entrer en contact avec davantage de membres (potentiels).¹⁷⁴

Comme discuté plus haut, l'engagement des membres est multifonctionnel: il dépend de la valeur perçue de l'adhésion pour chaque membre ainsi que de leur satisfaction vis-à-vis de l'offre et des services fournis par l'OEE; il naît de la fidélité des membres. En termes de prestation de services, tant la qualité des processus que la qualité des résultats sont des facteurs importants à prendre en compte car ils ont un impact sur la valeur perçue et la satisfaction et favorisent en fin de compte la fidélité et l'engagement.

En général, trois approches différentes peuvent mesurer de la qualité du service.

- Des enquêtes et des questionnaires peuvent être utilisés pour étudier la qualité du service. Les questionnaires, en particulier ceux en ligne, sont assez bon marché, peuvent aborder de nombreux aspects d'un même sujet et offrir des informations exploitables.
- Des enquêtes peuvent être réalisées «post service»: il s'agit de demander aux clients d'évaluer le service juste après sa prestation, juste après une formation par exemple.

174 Pour plus d'informations, voir: Wild Apricot, The Membership Growth Report 2020 <https://www.wildapricot.com/>

- Différentes échelles peuvent être utilisées, généralement l'échelle de Likert à 5 ou 7 points.
- Des indicateurs objectifs du service peuvent également être utilisés. Ceux-ci mesurent le temps de réponse réel aux questions posées par les clients. Bien que le temps de réponse n'est pas suffisant pour juger de la qualité de la prestation de services, il peut tout de même être utile pour montrer quel domaine doit être amélioré.

Quelle que soit la méthode utilisée, il est important de noter que seul le client ou le membre peut déterminer et évaluer la qualité du service.

Mesurer la qualité du processus de prestation de services: le modèle SERVQUAL

SERVQUAL est un instrument de recherche multidimensionnel conçu pour comprendre les attentes et les perceptions des consommateurs à l'égard d'un service selon les cinq dimensions de la qualité du service. Développé dans les années 80, cet instrument est devenu l'échelle d'évaluation dominante dans le domaine de la qualité des services.¹⁷⁵

Les 5 dimensions de la qualité sont:

- **La fiabilité:** la capacité à fournir le service promis de manière fiable et précise;
- **L'assurance:** les connaissances et la courtoisie des employés, ainsi que leur capacité à inspirer la confiance;
- **Les éléments tangibles:** l'apparence des installations physiques, des équipements, du personnel et des supports de communication;
- **L'empathie:** l'octroi d'une attention personnalisée et bienveillante au client;
- **La réactivité:** la volonté d'aider les clients et de fournir un service rapide.

Les entreprises utilisent le questionnaire SERVQUAL pour détecter de potentiels problèmes de qualité de service, et le modèle de qualité de service pour aider à diagnostiquer les causes possibles du problème. Lorsque les attentes des clients sont supérieures à leur perception du service reçu, la qualité du service est jugée faible. Lorsque les perceptions dépassent les attentes, la qualité du service est élevée.

175 Pour plus d'informations, voir:

<https://en.wikipedia.org/wiki/SERVQUAL#:~:text=SERVQUAL%20is%20a%20multi%2Ddimensional,believed%20to%20represent%20service%20quality>

Le modèle de qualité de service identifie cinq «écarts» qui peuvent causer une mauvaise qualité de service. Ces écarts sont les suivants:

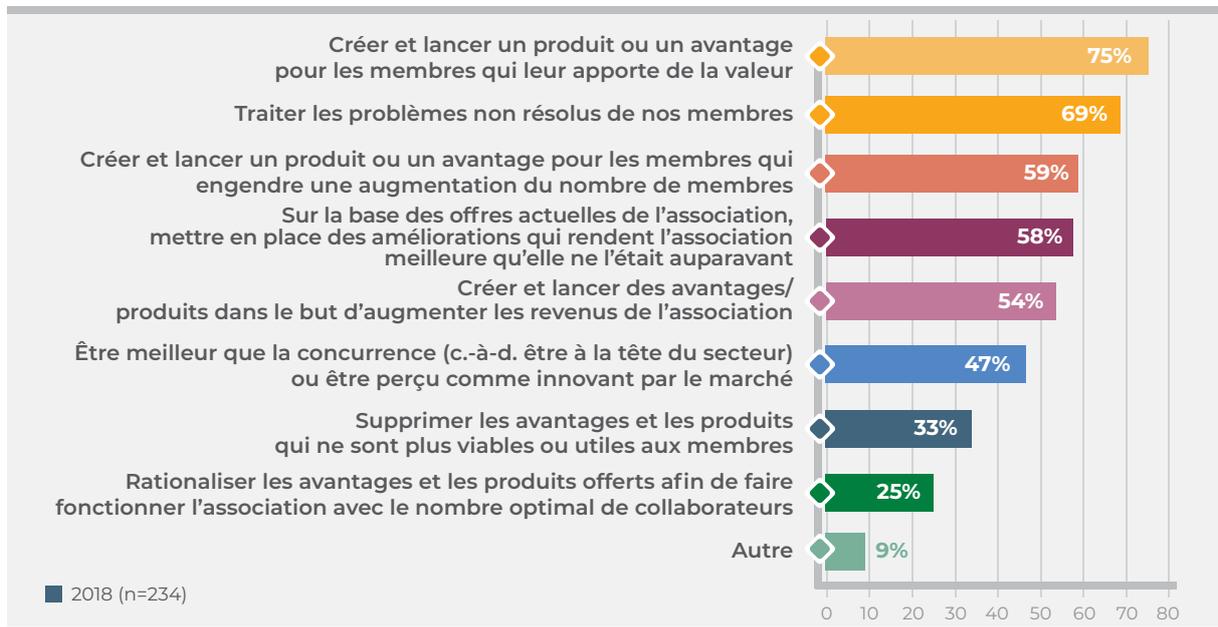
- L'écart de connaissance: lorsqu'il existe une différence entre le service attendu par le marché cible et les perceptions de la direction concernant le service attendu par le marché cible. Les causes probables sont une recherche marketing insuffisante, une communication ascendante inadéquate ou une hiérarchisation trop importante.
- L'écart de standards: lorsqu'il y a une différence entre la perception des attentes des clients de la part de la direction et leur traduction en procédures et spécifications de service. Les causes probables sont un manque de volonté de la direction d'offrir un service de qualité, un sentiment d'infaisabilité de la part des employés, une fixation inadéquate d'objectifs ou une standardisation insuffisante des tâches.
- L'écart de prestation: lorsqu'il existe une différence entre les spécifications de la qualité du service et le service réellement fourni. Les causes probables sont des pannes ou des dysfonctionnements techniques, des conflits/ambiguïtés de rôles, un manque de contrôle perçu, une mauvaise adéquation entre l'employé et son poste, une mauvaise adéquation technologique ou une supervision ou formation insuffisantes.
- L'écart de communication: lorsqu'il existe une différence entre les intentions de prestation de services et ce qui est communiqué au client. Les causes probables sont un manque de communication horizontale, une mauvaise adéquation avec la stratégie de communication, des communications inadéquates entre les ventes et les opérations, des différences en termes de politiques et de procédures entre les succursales ou les départements d'une entité, ou une propension à faire des promesses irréalistes.

De nombreux exemples de questionnaires SERVQUAL sont disponibles sur Internet. Le modèle SERVQUAL peut être utile pour évaluer la qualité des services offerts, mais il ne prend pas en compte le résultat de la prestation de ces services.

L'innovation est un moyen d'assurer la qualité au cours du processus de prestation de services mais aussi dans son résultat.

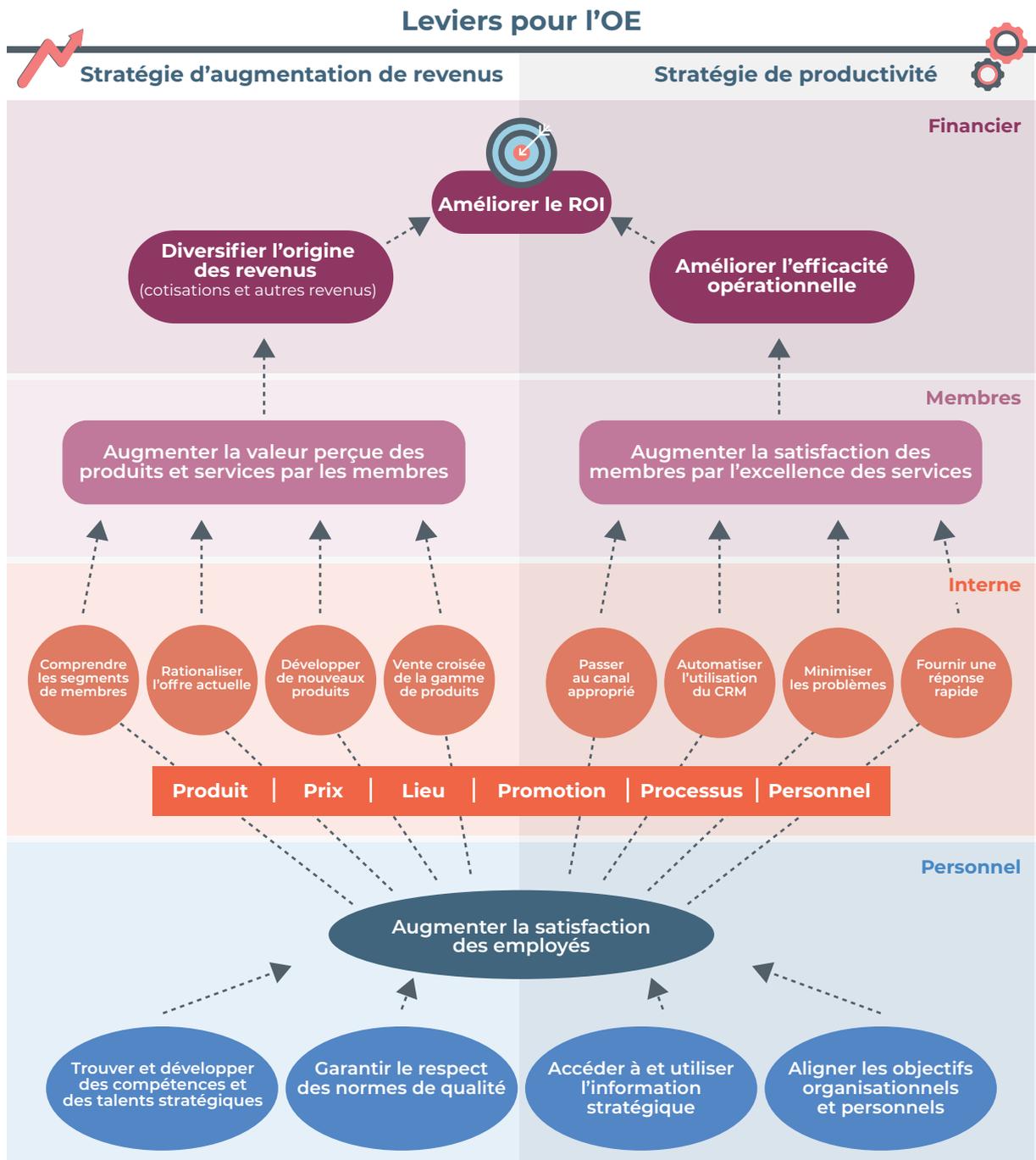
Selon l'enquête NBAA de 2018¹⁷⁶ les deux interprétations les plus courantes de l'innovation consistent en la création d'un produit ou d'un avantage qui apporte de la valeur ajoutée aux membres et la résolution d'un problème actuellement non résolu par un membre.

176 Le rapport de recherche sur l'innovation des associations de la National Business Aviation Association (NBAA) (2018) est disponible ici: <https://www.marketinggeneral.com/knowledge-bank/reports/>

Définition de l'innovation

L'un des fréquents défis des OEE est l'absence de schéma directeur sur la manière d'innover en termes de prestation de services; non seulement l'innovation relative aux produits ou aux avantages, mais aussi l'innovation dans les services et les services aux membres.

Le CIFOIT a élaboré un schéma directeur qui illustre les leviers qui permettent à l'OEE, en tant que prestataire de services, d'accroître la valeur perçue et la satisfaction à l'égard de ses services. Il est repris ci-dessous:



Le schéma directeur comporte quatre dimensions qui tiennent compte des exigences financières, de l'orientation vers les membres, des processus internes et des ressources humaines d'une OEE. Il distingue deux grandes stratégies, qui sont complémentaires:

- Augmenter la valeur perçue des produits et services par les membres;
- Augmenter la satisfaction des membres par l'excellence des services offerts.

Les actions possibles et les relations entre celles-ci sont mises en évidence.

Au cours des deux dernières années, le CIFOIT a utilisé ce schéma directeur comme base de discussion sur les stratégies d'innovation possibles dans les services avec les PDG et les responsables de l'OEE. Ces discussions ont permis d'identifier certains points de contacts possibles en matière d'innovation.

Les principaux points de contact, c'est-à-dire les domaines dans lesquels les OEE ont estimé qu'il était urgent d'innover, sont repris ci-dessous:

Dimension	Points de contacts en matière d'innovation
Financier	<p>INDICATEURS CLÉS DE PERFORMANCE</p> <p>Utiliser des indicateurs clés de performance au niveau de l'organisation, de l'équipe et des individus;</p> <p>Fixer des indicateurs financiers importants (c'est-à-dire le bénéfice net et non le revenu brut);</p> <p>Définir et contrôler les indicateurs clés de performance des membres (recrutement, fidélisation, satisfaction, etc.).</p>

Dimension	Points de contacts en matière d'innovation
Membres	<p>SEGMENTATION</p> <p>Distinguer les catégories de membres en fonction de leurs besoins en termes de service;</p> <p>Segmentation supplémentaire à l'aide d'enquêtes régulières et de processus quotidiens (discussions, participation à des événements, suivi des demandes de renseignements, etc.) et entretiens avec les parties prenantes;</p> <p>Encoder dans le CRM et utiliser les données (par exemple, les rapports du département).</p> <p>PRODUIT - VENTE INCITATIVE</p> <p>Offre plus large: offrir des services dans d'autres domaines (par exemple, en fiscalité, investissement, initiation à la finance, relations d'affaires, etc.) impliquant souvent des partenariats (facilitation, références);</p> <p>Offre approfondie: offrir des services dans le même domaine mais avec une valeur ajoutée différente (par exemple, une formation aux audits (de conformité ou liés aux ODD) ou à la rédaction de politiques internes);</p> <p>Offre sociale: offrir des services qui répondent aux besoins sociaux et de réseautage des membres (par exemple, l'organisation d'événements sociaux, etc.);</p> <p>Il en va de même pour le lobbying et la défense des intérêts;</p> <p>Développer, approfondir ou examiner afin de développer des stratégies de dialogue social.</p>

Dimension	Points de contacts en matière d'innovation
<p>Membres</p>	<p>PRIX</p> <p>Instaurer le paiement comptant (par exemple, les services en ligne);</p> <p>Accepter l'argent mobile;</p> <p>Introduire des remises «early bird» pour les cotisations et les services;</p> <p>Si possible, augmenter les prix pour créer un effet d'exclusivité et de snobisme;</p> <p>Baisser les prix des services numériques destinés à la consommation de masse.</p> <p>PROCESSUS</p> <p>Introduire/généraliser l'inscription (services) et les paiements en ligne;</p> <p>Introduire/généraliser l'inscription (adhésion), le retour d'information et le paiement en ligne.</p> <p>POSITIONNEMENT</p> <p>Avoir des propositions de valeur plus claires pour chaque segment;</p> <p>Développer des partenariats avec d'autres associations et d'autres organismes;</p> <p>N'oubliez pas que les OEE «vendent» du contenu mais aussi leur pouvoir de rassemblement (par exemple, la liste des membres);</p> <p>Développer un contenu attractif (par exemple, des articles d'opinion/un blog).</p> <p>PACKAGING</p> <p>Séparer les services en différents ensembles thématiques pour encourager les achats multiples;</p> <p>Solutions mobiles pour les services existants (par exemple, une application pour les FAQ existantes).</p> <p>LIEU</p> <p>En ligne (par exemple, l'apprentissage en ligne);</p> <p>Portail des membres (avec des mots de passe automatisés).</p>

Dimension	Points de contacts en matière d'innovation
Interne	<p>CRM</p> <p>Adaptations/personnalisation du logiciel;</p> <p>Comment garantir une utilisation complète?</p> <p>Adopter une politique interne d'utilisation;</p> <p>L'intégrer dans la gestion des performances (IPC% de travail visible dans le CRM, évaluation de la réalisation des objectifs en utilisant uniquement les données du CRM)</p> <p>Célébrer les «champions» internes du CRM;</p> <p>S'assurer que la direction adhère à et encourage l'utilisation du CRM.</p> <p>CANAUX ET TECHNOLOGIES</p> <p>Utilisation du CRM (objectifs fixés);</p> <p>Révision et mise à jour du site Web;</p> <p>Mise en place et fonctionnement du portail des membres;</p> <p>Automatisation des modalités d'inscription et de paiement.</p> <p>CULTURE ORGANISATIONNELLE</p> <p>Instaurer la responsabilité personnelle;</p> <p>Associer les indicateurs clés de performance de l'organisation, de l'équipe et des individus aux objectifs;</p> <p>Définir des normes de qualité;</p> <p>Donner aux membres de l'OEE les moyens de représenter l'ensemble de l'organisation.</p> <p>RÉSOLUTION DES PROBLÈMES ET RESPECT DES DÉLAIS</p> <p>Clarifier qui est chargé de répondre à quelle question et faire le lien avec la gestion de la performance.</p> <p>Assurer le bon fonctionnement de l'infrastructure et, en particulier, des systèmes de courrier électronique;</p> <p>Clarifier les processus et les responsabilités relatives à l'adresse électronique générale de l'organisation;</p> <p>Ajouter des indicateurs clés de performance sur le taux et le temps de réponse dans le plan stratégique.</p>

Dimension	Points de contacts en matière d'innovation
<p>Personnel</p>	<p>GESTION DE LA PERFORMANCE DU PERSONNEL</p> <p>Instaurer la responsabilité personnelle;</p> <p>Définir des normes de qualité (maîtrise): attentes, objectifs, moyens de vérification;</p> <p>Modifier les structures internes pour plus de clarté, de délégation et d'autonomie du personnel;</p> <p>Augmenter la productivité du personnel et le récompenser en lui accordant plus de confiance et d'autonomie;</p> <p>Incitations/récompenses financières pour le travail non compris dans la description de poste et/ou pour les résultats exceptionnels;</p> <p>Recrutement intelligent de personnel (par exemple: concours pour étudiants, faire preuve d'innovation au-delà de la récompense salariale);</p> <p>Recherche intelligente de profils externes («outsourcing», par exemple en informatique);</p> <p>Faire du développement des RH la première priorité stratégique (rappelez-vous: les OEE vendent du contenu);</p> <p>Le CRM devient l'unique système central pour enregistrer le travail de tout le personnel.</p>

Malgré les changements sociaux, la récession, les changements économiques et l'évolution rapide de la technologie, la majorité des OEE n'ont toujours pas l'intention de mettre l'innovation à l'ordre du jour et ont du mal à adopter de nouvelles méthodes de travail et la technologie. Alors que la pandémie a ébranlé le monde entier, la capacité des OEE à innover (d'une manière axée sur les membres) est assurément un signe de leur résilience et de leur durabilité. Les OEE doivent non seulement prendre en compte les changements existants, mais aussi investir dans l'anticipation des changements futurs et envisager leurs organisations comme étant au service des membres, et ce dans des contextes qui évoluent rapidement.

En ce qui concerne l'engagement des membres, l'environnement futur devra prendre en compte des éléments tels que:

- L'importance cruciale de la présence en ligne des OEE. Cela inclut des sites Web mis à jour, la création et la curation de contenu de qualité, la présence sur les médias sociaux;
- Les membres ont besoin de liens transactionnels et émotionnels avec l'OEE.

- Cela peut signifier s'aventurer dans de nouveaux domaines ou innover par étapes. L'écoute active des besoins des membres est cruciale pour détecter les tendances et adapter les opportunités;
- La nécessité de trouver d'autres sources de revenus pour les organisations. Plus la crise économique suivant la pandémie touchera les pays, plus ce besoin sera pressant pour les OEE. L'innovation est essentielle en termes de processus (par exemple, l'automatisation et la simplification des systèmes, les systèmes de travail à distance, les solutions mobiles) mais aussi en termes de développement de produits (par exemple, le regroupement par ensembles de produits, la vente croisée, etc.);
- La nécessité d'offrir d'excellents produits numériques.¹⁷⁷ Il est clair qu'organiser un webinaire n'équivaut pas à dispenser un programme de formation et que mettre du matériel de formation en ligne n'a pas le même impact que des cours en ligne soigneusement préparés. La courbe d'apprentissage relative à la qualité des services en ligne est énorme. Toutefois, une fois la première période d'«urgence» passée, les membres voudront accéder à des services de même qualité en ligne et hors ligne. L'avenir sera très probablement un modèle hybride et multilocal, combinant des événements virtuels et en personne.

177 Pour plus d'informations, voir:

<https://www.wildapricot.com/blog/2021-association-trends#7-members-and-attendees-are-going-to-expect-a-better-virtual-event-experience>

7.5 Conclusion

Pour situer le contexte de ce chapitre, nous évoquons le premier principe qui différencie l'adhésion d'une entreprise à une OEE de l'achat d'un produit ou d'un service ponctuel. Lorsqu'une entreprise adhère à une OEE, cela marque le début d'une relation que l'OEE doit s'efforcer d'entretenir et de fidéliser tout au long de la vie de cette entreprise. L'engagement des membres contribue de manière très pratique à la satisfaction des membres en illustrant en termes concrets la valeur de l'adhésion.

En acceptant l'importance de l'engagement des membres, ce chapitre décrit les bonnes pratiques en matière d'interactions avec les membres avec des conseils utiles sur les choses à faire et à éviter. Dans le cadre de la professionnalisation de l'approche des OEE visant à répondre aux besoins des membres, l'évaluation des activités et des interactions a pris une importance capitale ces dernières années. Les progrès technologiques permettent désormais d'évaluer les activités des OEE correctement au moyen de systèmes de gestion de la relation client (CRM) de qualité. En effet, cela aide les OEE à conserver des traces précises de toutes leurs activités au profit des membres et, ce faisant, à évaluer leur efficacité relative à répondre aux besoins des membres au fil du temps.

Pour conclure ce chapitre, nous examinons ce qu'une bonne OEE peut faire pour promouvoir l'engagement de ses membres. Pour cela, nous passons en revue les réflexions internationales les plus récentes sur les meilleures pratiques en matière de marketing, de communication et de service à la clientèle, en accordant une attention toute particulière aux besoins uniques des OEE et de leurs membres..

CHAPITRE 8

Les principaux catalyseurs d'adhésion



Les principaux catalyseurs d'adhésion

Introduction

Dans ce chapitre, nous examinerons l'OEE de l'intérieur afin d'étudier les composantes de base, essentielles pour soutenir l'organisation et lui permettre de réaliser son potentiel en tant qu'organisation représentative des membres performante. En commençant par le niveau le plus élevé de l'organisation, nous nous intéressons au rôle du conseil d'administration. Le conseil d'administration joue un rôle crucial dans l'élaboration des règles de gouvernance de l'organisation, puis dans la mise en œuvre de bonnes pratiques de gouvernance. C'est lui qui en assume finalement la responsabilité tandis que la mise en œuvre effective des règles est en grande partie déléguée au PDG et au secrétariat. Le conseil d'administration adopte une perspective globale en s'assurant que l'organisation a mis en place des stratégies appropriées, que ses politiques et ses actions sont bien conçues et que le secrétariat est correctement doté en personnel, bien géré et utilise les ressources organisationnelles conformément à la vision de l'organisation.

Le secrétariat est chargé de mettre en œuvre la vision du conseil d'administration et, au fur et à mesure de ce chapitre, nous détaillerons un certain nombre de rôles clés au sein du personnel de l'organisation. Le PDG joue un rôle crucial dans la direction de l'organisation, et il est essentiel pour une bonne gouvernance de faire clairement la distinction entre le rôle du conseil d'administration et celui du PDG. Nous explorerons, en outre, l'importance du rôle et de l'influence d'un responsable ou d'un service des adhésions et examinerons les différentes manières dont les départements au sein de l'OEE peuvent interagir afin d'atteindre les objectifs stratégiques de l'organisation, en particulier en ce qui concerne les questions d'adhésion.

Enfin, ce chapitre abordera le rôle croissant des systèmes informatiques dans les stratégies réussies de développement et de fidélisation des membres des OEE. Nous concluons par un aperçu des derniers enseignements et réflexions sur les systèmes de gestion de la relation client (CRM). Le développement de systèmes CRM, leur adoption et leur adaptation aux besoins de l'OEE moderne permettent la professionnalisation de la gestion des adhésions et de la communication organisationnelle par les OEE du monde entier.

8.1 Le rôle du conseil d'administration

(i) Considérations sur l'étendue du rôle du conseil

Le conseil d'administration a un rôle crucial à jouer dans l'élaboration, la conception et le suivi des stratégies d'adhésion.

Ceci étant dit, l'étendue du rôle du conseil et sa relation avec le travail quotidien du secrétariat peuvent faire l'objet de discussions et de différentes pratiques.

Plus précisément:

- Dans chaque OEE, il existe un système de gouvernance qui définit le rôle respectif des deux principales «institutions» d'une organisation efficace: le conseil d'administration et le secrétariat.
- En théorie, leurs responsabilités respectives sont bien définies: le conseil d'administration définit l'orientation stratégique de l'organisation, il détermine les ressources mises à la disposition des politiques et il contrôle leur mise en œuvre. Le secrétariat est l'organe d'exécution, il met en œuvre les orientations stratégiques fixées par le conseil et propose des plans d'action supplémentaires sur lesquels le conseil a le pouvoir de décision.
- En pratique, la démarcation n'est pas toujours clairement établie: les règles de gouvernance, les pratiques historiques et les comportements individuels peuvent modifier les rôles du conseil d'administration et du secrétariat.
- En général, et du point de vue des membres, le principal est que l'organisation atteigne ses objectifs: être à la fois représentative de la communauté professionnelle et exercer une influence en son nom, et générer des revenus durables issus des adhésions.

En fin de compte, un conseil d'administration doit jouer au moins un certain nombre de rôles pour que l'OEE fonctionne correctement.

(ii) Les différents rôles du conseil d'administration, classés par importance croissante

Rôle 1 – Surveiller l'évolution des adhésions

Le développement des adhésions est au cœur du développement organisationnel. Par conséquent, les membres du conseil d'administration doivent être pleinement informés de la situation et de l'évolution des effectifs.

De nombreuses organisations, notamment celles dont les effectifs fluctuent d'année en année, accordent une grande importance à ces informations: elles sont stratégiques pour les revenus (cotisations) et pour la représentativité (le nombre de membres et sa part du secteur privé).

Les informations du conseil d'administration doivent suivre un format cohérent et être simples et directes pour toutes les réunions du conseil.

De nombreuses organisations communiquent aux membres de leur conseil d'administration deux types de données, pour leur donner un aperçu rapide:

- Les chiffres absolus, avec une comparaison indiquant + ou - (pour une période comparable sur l'année x-1)
- Des indicateurs de performance clés, par ex. des ratios, qui indiquent avec précision les performances de l'activité en fonction de certains paramètres convenus.

Liste d'informations essentielles sur l'évolution de l'adhésion pour les membres du conseil d'administration



Nombre de membres comparé à la même période l'année précédente

Nombre de membres payants (si significativement différent du nombre de membres)



Nombre de nouveaux membres recrutés comparé à la même période l'année précédente et à la liste de nouveaux membres

Nombre de membres renouvelés comparé à la même période l'année précédente



Total des cotisations reçues comparé à la même période l'année précédente

IPC – taux



Croissance des adhésions

Taux de fidélisation ou de défection des adhésions



Représentativité en nombre de sociétés

Représentativité en termes d'emplois



Fidélité moyenne

Membres-utilisateurs (taux d'engagement)



Valeur de durée de vie par membre, en moyenne

Cotisations en pourcentage du revenu total de l'OE



Le moment où ces informations sont communiquées peut varier. Dans certaines organisations, le conseil d'administration se réunit une fois par mois; dans d'autres, tous les trois mois tandis que d'autres encore se réunissent moins fréquemment.

L'aperçu des informations écrites sur les adhésions, élément récurrent à l'ordre du jour de chaque réunion du conseil d'administration, est souvent une excellente occasion pour le directeur général ou le président de mettre en évidence certains problèmes de développement des effectifs, ou pour les membres du conseil d'administration de soulever des questions.

Rôle 2 – Élaborer des règles claires de gouvernance de l'adhésion et les surveiller en permanence

Le conseil d'administration est chargé de déterminer les règles qui régissent l'organisation. Ces règles sont inscrites dans la constitution, les statuts ou le règlement intérieur de l'organisation.

Les règles d'adhésion sont clairement très importantes en termes de gouvernance.

Ces règles concernent:

- Qui peut devenir membre?
- Comment devenir membre (procédure, frais d'affiliation, cotisation)?
- Quels sont les droits et obligations pour être et rester membre (nomination d'un représentant légal, paiement des cotisations, etc.)?
- Quelles sont les conséquences du non-respect de ces obligations quant au maintien de l'adhésion («délai de grâce», perte de l'adhésion, procédures)?¹⁷⁸

Les règles de gouvernance peuvent devenir statiques et il est donc très important de les revoir et de les auditer régulièrement.

Vous trouverez ci-dessous deux domaines dans lesquels une OEE peut avoir besoin d'auditer et d'affiner ses règles de gouvernance, afin de les rendre plus «favorables au recrutement ou à la fidélisation».

- **Simplicité de la procédure de demande d'adhésion**

Dans certaines organisations, les membres du conseil d'administration approuvent formellement l'inscription de nouveaux membres. Si les réunions du conseil ne se

178 Dans d'autres sections de ce manuel, nous examinons en détail les pratiques concernant les nouvelles adhésions et dans le chapitre consacré à ce sujet, nous examinons le détail des règles de fidélisation.

tiennent pas régulièrement, cela peut retarder inutilement le processus. Il est conseillé d'avoir des règles constitutionnelles claires sur les personnes qui peuvent adhérer et de déléguer au directeur général le pouvoir d'approuver formellement l'inscription. Si les membres du conseil d'administration veulent avoir le dernier mot, le secrétariat peut transmettre des courriels au conseil d'administration, qui doit alors répondre rapidement au directeur général uniquement s'il prévoit des raisons empêchant les membres d'adhérer. Le processus d'inscription doit être aussi fluide et rapide que possible, car il s'agit du premier « point de contact » entre l'OEE et les membres nouvellement inscrits.

Enfin, il est essentiel d'avoir des règles constitutionnelles claires concernant les candidats membres afin d'éviter le risque qu'un conseil d'administration exerce un pouvoir excessif, ce qui pourrait inclure le fait d'opposer son veto à l'inscription d'un nouveau membre parce qu'il est considéré comme une menace pour le maintien du statu quo du pouvoir et de l'autorité de ses membres.

- **Clarté sur les conséquences du non-paiement des cotisations**

Dans certaines organisations, il existe une approche souple des règles concernant les conséquences du non-paiement des cotisations. Il s'agit de la question de déterminer le moment à partir duquel un membre n'a plus droit aux avantages de l'adhésion. Cela concerne le délai de grâce (3, 6 voire 12 mois) mais pas seulement. Un membre qui n'a pas payé sa cotisation reste-t-il membre? Doit-il communiquer officiellement qu'il ne souhaite plus être membre ou le non-paiement entraîne-t-il automatiquement la suppression après un délai de grâce?

Des règles de gouvernance claires concernant la fin de l'adhésion peuvent être un moyen utile pour renforcer la politique de fidélisation en assurant la cohérence. L'imprécision et une trop grande liberté pour le traitement ad hoc des membres (alors appelés membres dormants) ne sont généralement pas une bonne politique.

Rôle 3 – Définir l'approche stratégique de l'adhésion

Il s'agit là d'un rôle extrêmement important du conseil d'administration. Dans de nombreux cas, le plan d'adhésion est une composante du plan stratégique. Dans certains cas, le conseil d'administration peut demander au directeur général d'élaborer une stratégie d'adhésion spécifique que le conseil devra discuter et approuver.

Le développement des adhésions doit être inscrit à l'ordre du jour du conseil d'administration au moins une fois par an. Le conseil d'administration doit réfléchir aux objectifs de l'organisation et

aux approches du développement des effectifs, et évaluer les performances par rapport aux objectifs fixés. Il doit aussi déterminer quelle approche de l'adhésion il considère comme une priorité.

- **L'approche de part de marché élevée:** un grand nombre de membres et haut degré de représentativité;
- **L'approche des revenus:** la pérennité de l'OEE et de ses flux de revenus, qui garantissent ses ressources et sa capacité;
- **L'approche de l'exclusivité:** le statut de haut niveau de l'organisation;
- **L'approche de l'influence:** la capacité d'influence de l'organisation au niveau politique

Partout dans le monde, il existe des exemples d'OEE qui se concentrant (uniquement) sur l'une de ces approches; toutes ont de bonnes raisons d'adopter des stratégies différentes : certaines se donnent une priorité pour des raisons historiques tandis que d'autres respectent les choix délibérés faits par leur conseil d'administration respectif.

Toutes ces approches sont légitimes et le but est de n'en exclure aucune, cependant il est clairement impossible de leur donner la priorité à toutes à la fois.

Le conseil d'administration a un rôle stratégique à jouer pour orienter l'organisation en ce qui concerne la stratégie à suivre. Un manque de clarté de la part du conseil d'administration peut entraver l'efficacité du secrétariat dans l'élaboration de politiques d'adhésion plus détaillées.

Rôle 4 – Définir le niveau des cotisations

Dans la plupart des organisations, le niveau des cotisations est une prérogative du conseil d'administration. La proposition de valeur de l'OEE est liée à la fixation des prix, répondant à la question:

Qu'obtient le membre en échange du paiement de sa cotisation?

Qu'implique le «pack d'adhésion»?

Quels sont les services inclus «gratuitement»?

Rôle 5 – Aider à l'exécution des activités d'adhésion (recrutement et retention)

Ce rôle du conseil d'administration est plus contesté. Alors que les quatre rôles précédents relèvent de toute évidence du mandat du conseil d'administration pour diriger l'organisation du point de vue stratégique, l'assistance est davantage liée à la dimension opérationnelle de l'activité de l'OEE et ce n'est donc pas un rôle dans lequel le conseil d'administration devrait normalement être impliqué.

C'est néanmoins une pratique courante dans un certain nombre d'organisations où les ressources sont limitées, ou lorsque le conseil d'administration est composé de membres enthousiastes qui souhaitent s'engager personnellement dans certaines activités pour faire avancer l'organisation.

Les *avantages* Les d'un tel soutien par les membres du conseil d'administration peuvent être très importants pour l'OEE. Les membres du conseil ont accès à leurs homologues PDG; ils peuvent montrer l'exemple, ce qui peut encourager leurs pairs à leur emboîter le pas ou à rejoindre l'OEE. Leur assistance sur des questions plus opérationnelles peut constituer un soutien bienvenu.

Ce type d'aide peut prendre différentes formes:

Soutien au recrutement de nouveaux membres: les membres du conseil d'administration jouent un rôle d'«ambassadeurs de l'OEE»

Dans divers pays, les membres du conseil d'administration sont impliqués dans des activités telles que:

- Des interventions lors des sessions de recrutement;
- La mise à disposition de l'OEE d'installations d'entreprise pour organiser des rencontres avec des membres potentiels;
- Des témoignages lors d'actions de communication;
- Des appels personnels aux PDG de membres potentiels;
- L'accueil et l'intégration des nouveaux membres;
- Un recrutement actif par l'intermédiaire de campagnes de parrainage de nouveaux membres par les membres actuels.

Fidélisation et récupération d'arriérés

- Courrier personnel après quelques mois de non-renouvellement de l'adhésion (pendant la période de grâce);
- Intervention personnelle auprès du PDG de l'entreprise présentant des arriérés;
- Demande personnelle relative au non-renouvellement de l'adhésion.

Politique de réclamation

- Dans les organisations de taille relativement modeste, un membre du conseil d'administration peut jouer un rôle dans le traitement des plaintes des membres;
- Dans les grandes organisations, un processus de plainte formel inclut, à l'étape finale, certains membres du conseil d'administration.

Communication

- Les membres du conseil d'administration peuvent jouer un rôle important dans les campagnes de recrutement et de fidélisation de l'OEE.

(iii) Le comité des adhésions

Le comité des adhésions¹⁷⁹ est essentiellement un moyen d'atteindre plusieurs objectifs:

- Une plus grande implication du conseil d'administration (au moins via certains de ses membres) dans les questions d'adhésion;
- Un engagement réel du conseil d'administration;
- La disponibilité d'un représentant du conseil d'administration pour traiter les adhésions dans les périodes entre deux réunions du conseil et la mise à disposition du directeur général d'une représentation qui «appuie et oriente» ses décisions en l'absence d'une intervention directe du conseil d'administration;
- Veiller à ce que le conseil d'administration dispose d'une capacité technique et de bonnes informations pour réfléchir et prendre des décisions en matière d'adhésion.

Il y a bien sûr aussi quelques inconvénients possibles. Le rôle du conseil d'administration consiste à avoir une vue d'ensemble, globale et stratégique, de l'organisation et il devrait y avoir une frontière claire entre ce rôle et celui du directeur général et du secrétariat, responsables de l'exécution des orientations définies par le conseil d'administration. Le comité des affaires d'adhésion du conseil d'administration doit être discipliné dans son fonctionnement et son engagement, afin que l'organisation puisse continuellement compter sur ses efforts; il doit aussi conserver son rôle «subordonné» de comité du conseil d'administration et ne pas agir à sa place de quelque manière que ce soit, même s'il est mieux informé et plus compétent en matière d'adhésion.

179 La fédération des employeurs de Malaisie (MEF) est un cas intéressant: elle a établi dans l'article 23.1 de ses statuts un comité des adhésions

Pour un bon exemple de mandat confié à un comité des adhésions, voir l'*Annexe 8.1*.¹⁸⁰

Il est important que le secrétariat de l'OEE s'engage auprès du conseil d'administration pour le sensibiliser à toutes les questions relatives au développement des adhésions.

Les membres du conseil d'administration ne sont pas nécessairement des experts de la dynamique interne des OEE. Un certain nombre de bonnes pratiques existent pour s'assurer que les membres du conseil d'administration reconnaissent pleinement l'importance du développement des effectifs pour assurer la croissance organisationnelle:

- *Processus d'intégration pour les membres du conseil d'administration nouvellement élus, avec un briefing dédié à l'adhésion – pourquoi les membres sont un atout fondamental des OEE;*
- *Contact (une fois par an) avec le personnel du service des adhésions pour informer les membres du conseil d'administration des développements en matière de recrutement et de fidélisation, pour les aider à comprendre les difficultés, les motiver à s'impliquer dans le développement des adhésions et à partager leurs propres expériences en matière de marketing et de vente;*
- *Des informations régulières sur les statistiques d'évolution des effectifs et l'implication dans la stratégie et les plans d'adhésion;*
- *Célébrer les succès dans le développement des effectifs lorsqu'ils sont atteints.*

180 Pour plus de détails, y compris les différents mandats et rôles ou l'organisation du comité des adhésions, voir le texte intégral du mandat du comité des adhésions de la Fédération internationale des ingénieurs-conseils (en annexe), ainsi que:

https://www.asaecenter.org/resources/articles/an_plus/2015/december/the-basics-of-board-committee-structure

<https://www.aem.org/groups/boards-and-board-level-committees/membership-committee/>

<https://www.educause.edu/about/mission-and-organization/governance-and-leadership/member-committees/committee-guidelines-and-responsibilities>

https://cdn.ymaws.com/www.nena.org/resource/resmgr/Membership/Membership_Committee_Stateme.pdf

<https://www.pma.com/-/media/pma-files/volunteer-committees/membership-committee.pdf?la=en>

<http://ocof.net/en/term-of-reference-membership-committee>

8.2 Le rôle du directeur général (DG)¹⁸¹

Le DG (ou PDG), en tant que directeur du secrétariat, a une responsabilité très spécifique en matière d'adhésion. Selon la taille de l'OEE, il peut y avoir un responsable des adhésions ou un directeur du service des adhésions, mais outre ces fonctions, le personnel de tous les autres départements de l'OEE a un rôle à jouer, tout comme les politiques RH de l'OEE qui peuvent être ciblées pour stimuler et soutenir les activités et les actions centrées sur les membres. Toutes les fonctions du secrétariat relèvent en fin de compte du DG.

(i) Le directeur général est le chef de file de la stratégie d'adhésion et de sa mise en œuvre

Le directeur général a la responsabilité principale de l'élaboration de la stratégie d'adhésion et de sa mise en œuvre harmonieuse et efficace. Cela n'est pas surprenant compte tenu de l'importance centrale des adhésions pour l'existence de l'OEE.

Un petit test le confirme.¹⁸²

Une analyse de 50 descriptions de poste de directeur général d'associations à but non lucratif de différents types et à différents niveaux (national, sectoriel, régional, local), indique que dans 90% des cas, les tâches dans le domaine de l'adhésion figurent comme une priorité dans la description complète du poste.

Cette section aborde maintenant de manière systématique les rôles possibles du directeur général en matière d'adhésion. Dans les grandes organisations dotées d'un service dédié aux adhésions, le directeur général est soutenu dans ces tâches par le personnel du service et, en particulier, le responsable ou le directeur des adhésions. Certaines des tâches que nous décrivons peuvent aussi être déléguées à la fonction de gestionnaire des adhésions si ce rôle existe au sein de l'OEE.

La principale responsabilité du directeur général d'une OEE consiste à diriger l'identification, le développement et l'exécution d'initiatives stratégiques pour l'association afin de lui permettre de répondre aux besoins actuels et futurs de ses membres tout en fournissant une base de ressources solide pour assurer la capacité continue de l'association à fonctionner.

181 Le directeur du secrétariat de l'OEE rend compte directement au conseil d'administration et est désigné comme directeur général (DG), directeur exécutif (DE), secrétaire général (SG) ou chef de la direction (PDG) tout au long de ce manuel, reflétant la variété des termes utilisés pour cette fonction par différentes OEE.

182 Analyse effectuée sur la base des références citées dans la note de bas de page ci-dessus.

Rôles possibles du directeur général en matière d'adhésions

Rôle 1 – Conception de la stratégie d'adhésion soumise à l'approbation du conseil d'administration

Cela implique:

- L'élaboration, en collaboration avec le service des adhésions, d'une stratégie d'adhésion à long terme, qui devra être présentée au conseil d'administration pour approbation;
- La recherche constante de nouvelles idées et approches stratégiques pour l'adhésion, en réseau avec des collègues et des concurrents à l'échelle nationale et internationale.

Rôle 2 – Suivi constant des performances des organisations en termes d'adhésion et mise en œuvre des stratégies.

Cela implique:

- Le conseil d'administration de l'OEE doit recevoir des informations régulières sur les adhésions, comme indiqué dans les indicateurs de performance clés (IPC) d'adhésion de l'organisation. En plus des informations sur les IPC, le directeur général doit avoir un accès quotidien à des données plus détaillées sur les membres, y compris les revenus, les défections, la contribution financière des différentes parties de la base des effectifs, le comportement des membres (accès au service, participation active aux comités, etc.). Des informations financières détaillées, couvrant l'adhésion sous différents angles et à différents niveaux, sont requises. Dans ce rôle, le directeur général doit stimuler l'analyse et l'exploration approfondies des données pour découvrir des tendances ou des évolutions potentielles
- En fixant des objectifs de recherche spécifiques pour le personnel chargé des adhésions, le directeur général doit également déterminer des «études» spécifiques sur la situation de l'adhésion sur laquelle il souhaite se concentrer, afin d'avoir des faits sur lesquels baser de nouvelles initiatives, développer de nouvelles politiques ou mener de nouvelles campagnes de recrutement.

Exemple: Quel est le taux de fidélisation des nouveaux membres? Ces informations peuvent être intéressantes pour renforcer les politiques de fidélisation axées sur les nouvelles recrues.

- Surveiller et améliorer la gestion et l'exploration des données dans l'organisation, élément essentiel du suivi des adhésions;
- Surveiller et allouer des ressources pour les adhésions (personnel, budgets).

Rôle 3 – Créer une culture organisationnelle centrée sur les membres.

Il s'agit essentiellement d'une culture de l'OEE dans laquelle chaque membre du personnel se concentre sur le soutien aux besoins des membres.

- Veiller à ce que toutes les parties de l'OEE soient bien informées des objectifs, des problèmes et des données concernant les adhésions et partagent les objectifs communs de l'OEE;
- Créer une culture garantissant que dès l'orientation initiale des nouveaux membres, le fonctionnement des différents services soit axé sur la convivialité et l'attention aux besoins des membres. Tous les départements de l'OEE doivent être impliqués, qu'il s'agisse des finances (paiement des cotisations), de l'informatique (enregistrement et gestion des données), de la communication (campagnes de recrutement, fidélisation via une bonne communication), de l'événementiel (recrutement – fidélisation), du back-office (première ligne pour les membres), de la politique et de la défense des intérêts (créer une proposition de valeur pour les membres), ou encore des services (créer une proposition de valeur pour les membres);
- Améliorer la coordination et la collaboration entre ces départements;
- Élaborer des politiques RH qui soutiennent l'attention de l'OEE à l'égard de ses membres. Les incitations à la performance du personnel et les sanctions devraient toutes être conçues pour renforcer l'attention envers les membres.

Rôle 4 – Participer aux actions d'adhésion

Le directeur général a un rôle opérationnel à jouer, à l'occasion, lorsque sa présence envoie un signal au nouveau membre potentiel, à un membre mécontent ou à un membre particulièrement important en raison de sa taille ou pour d'autres raisons stratégiques. Cela peut être lors d'une réunion individuelle ou d'un événement plus large, lorsque sa présence est une marque de respect, signalant l'importance du membre pour l'OEE.

Recrutement des membres de nouvelles associations : cet objectif peut nécessiter l'apport stratégique et l'importance institutionnelle du directeur général pour mener à bien le recrutement.

- Pour les grandes entreprises notamment, mais aussi pour les entreprises qui ont cumulé des arriérés mais dont on considère qu'elles sont susceptibles de les combler, le directeur général peut jouer un rôle crucial en intervenant à un moment stratégique pour maintenir l'adhésion du membre.

- Les événements d'adhésion importants peuvent nécessiter la présence visible du directeur général, dans un rôle actif, afin d'obtenir un résultat. Compte tenu de son statut public et du respect pour le rôle de directeur général d'une OEE, sa présence pour le membre, en termes d'accès et de reconnaissance, peut faire une énorme différence.

8.3 Avoir à votre disposition un service des adhésions professionnel

La plupart des OEE ont un service des adhésions ou, pour les petites organisations, un gestionnaire des adhésions, qui se charge du développement et des relations avec les membres. Même s'il y a des signes de changement, encore très peu d'OEE ont un département marketing ou emploient un spécialiste du marketing.

Dans les sections suivantes, nous passons en revue la taille moyenne des services des adhésions, leur rôle et leur fonctionnement, avec une attention particulière aux gestionnaires de compte, sans oublier les compétences requises.

(i) Taille

La plupart des OEE nationales ont des services des adhésions relativement modestes, en particulier si l'on considère l'importance de l'adhésion en tant que source de revenus et atout.

D'après les données régionales limitées disponibles, nous pouvons faire les observations suivantes:

- **Afrique:** 1 à 2 employés en moyenne, à l'exception de l'Ouganda (FKE) (5 employés);
- **Europe et Amérique latine:** at national cross sectoral level on average 1-2 staff; at sector level most organizations however have a substantially more staffing; including regional branch offices;
- **Asie:** 1 à 2 employés en moyenne avec des exceptions (SNEF Singapour, MEF Malaisie, UMFCCI au Myanmar) où le personnel est plus nombreux.

Globalement, on constate que les ressources dédiées mises en place pour les adhésions diffèrent selon les pays et selon le type d'OEE, et ont évolué au fil du temps.

Pour de nombreuses OEE, l'adhésion est traditionnellement traitée comme une fonction administrative «donnée» nécessitant peu d'efforts. Cependant, plus récemment, les organisations ont compris la nécessité de devenir proactives dans la gestion des adhésions et commencent à se professionnaliser et à adopter une approche marketing vis-à-vis des services des adhésions.

La taille du service des adhésions est généralement le reflet de l'importance du recrutement et de la fidélisation des membres pour l'OEE, une question qui peut présenter des différences subtiles selon les organisations. Par exemple, une OEE dont les revenus ne dépendent pas des cotisations directes des membres est peu susceptible de consacrer beaucoup de ressources à la création d'un département chargé des adhésions. Les organisations nationales intersectorielles principalement composées d'associations sectorielles nécessitent plus d'efforts ponctuels de nature institutionnelle que les efforts continus d'un service des adhésions. Leur objectif est d'obtenir l'adhésion des organisations sectorielles les plus importantes plutôt que de centaines d'entreprises individuelles. Les associations sectorielles, qui comptent sur des entreprises individuelles pour constituer leurs effectifs, ont généralement des services des adhésions mieux dotés en ressources. Il en va de même pour les organisations intersectorielles nationales qui recrutent leurs membres parmi les entreprises individuelles.

Mais les organisations peuvent aussi nommer leur service des adhésions différemment. Elles peuvent disposer d'un personnel professionnel portant un titre différent, ou d'un personnel administratif remplissant les tâches traditionnellement attribuées à un service des adhésions.

Pour un certain nombre d'organisations, les bureaux régionaux et locaux jouent un rôle important dans les tâches liées aux adhésions.

Cas: Deux exemples d'organisations d'employeurs avec des structures de service des adhésions différentes, aux Pays-Bas et en Afrique du Sud.

La Confédération VNO-NCW¹⁸³ seule OEE représentative des Pays-Bas, est une organisation forte et puissante qui rassemble toutes les entreprises et les employeurs du pays. Elle est organisée autour d'une structure d'adhésions double : elle compte environ 450 sociétés en tant que membres directs, et environ 90 associations sectorielles qui couvrent la plupart des industries. Le service des adhésions de la VNO-NCW en soi est très modeste. Sur environ 120 employés, seulement 2 s'occupent directement des adhésions. Les associations de branche, en revanche, ont des services des adhésions bien dotés en ressources. Par exemple, l'organisation sectorielle de l'industrie de la construction emploie environ 5 à 7 personnes chargées de l'adhésion. Il est intéressant de noter que le personnel chargé des adhésions (et des activités de développement des adhésions) est souvent localisé au niveau régional en utilisant une antenne et des contacts locaux.

En Afrique du Sud, la Business Unity South Africa (BUSA),¹⁸⁴ compte quelques sociétés membres et des associations commerciales et sectorielles, mais pas de service des adhésions. Cependant, sous l'égide de la BUSA, il existe des organisations sectorielles, telles que la Metals and Engineering Employers Association, SEIFSA,¹⁸⁵ ou l'association du secteur minier, le Minerals Council South Africa.¹⁸⁶ Ces associations disposent d'un personnel dédié aux questions d'adhésion (en moyenne 3 à 4 personnes sur un effectif total d'environ 40-50).

(ii) Rôles

Il est intéressant de noter la différence de rôle et de responsabilité vis-à-vis des adhésions entre le PDG et le responsable des adhésions. La principale différence est que le responsable des adhésions a des tâches et des responsabilités techniques dans la gestion des adhésions et travaille sous la supervision et la direction du directeur général.¹⁸⁷

À *Annexe 8.2*, nous donnons des exemples de description de poste d'un responsable des adhésions.

8.4 Gestion de base de données et gestion de la relation client (CRM ou GRC)

Dans cette dernière section, nous allons brièvement décrire et commenter les aspects informatiques qui font intrinsèquement partie de l'environnement permettant à une OEE de maintenir des stratégies d'adhésion efficaces et efficientes.

Cette section met en évidence:

- Le rôle clé de l'informatique dans la gestion des adhésions;
- Les avantages fonctionnels obtenus par les systèmes informatiques et la CRM;
- Les difficultés informatiques et CRM typiques, ainsi que quelques solutions de bonnes pratiques;
- Les avantages à tirer le meilleur parti de l'informatique et de la CRM pour prendre en charge la gestion des adhésions

184 <https://www.busa.org.za/>

185 <https://www.seifsa.co.za/>

186 <https://www.mineralscouncil.org.za/>

187 Les tâches énumérées sont vastes et doivent être lues comme un idéal général à adapter aux exigences et besoins locaux.

(i) Quelques données sur le lien entre les résultats des systèmes informatiques relatifs aux activités liées à l'adhésion et les difficultés informatiques

Bien qu'il n'y ait actuellement aucune donnée prouvant que les organisations sans systèmes informatiques gèrent moins bien leurs adhésions que celles dotées de systèmes de gestion de données, nous disposons d'informations sur les principales difficultés en matière de données auxquelles sont confrontées les associations.¹⁸⁸

Les cinq principales difficultés liées aux données sont les suivantes:

- Manque de suivi des résultats marketing et de rapports d'analyse (39%)
- Tableaux de bord et outils de reporting des adhésions inadaptés (35%)
- Manque de capacité à modéliser et segmenter les membres et les clients (33%)
- Mauvaise hygiène et précision des données (32%)
- Manque de professionnels qualifiés pour gérer et travailler avec les données des organisations (30%).

La précision avec laquelle les difficultés sont identifiées, le grand nombre d'organisations confrontées aux mêmes problèmes, le caractère persistant des difficultés sur de nombreuses années sont autant de raisons suffisantes pour reconnaître l'importance des systèmes informatiques dans la gestion d'une OEE.

(ii) Quels systèmes de gestion des données et leur potentiel pour dynamiser l'efficacité et l'efficacité de l'organisation en matière d'adhésions

On dit *souvent* que pour bien gérer, il faut d'abord bien mesurer.

Une stratégie de développement des effectifs a besoin d'une base de référence identifiée, comme point de départ, pour pouvoir suivre le changement.

Un système informatique utilisé par l'ensemble de l'organisation, qui permet d'enregistrer, de combiner, d'analyser et de modifier les données, ainsi que d'organiser les processus de travail, est essentiel pour suivre l'évolution de la situation. Ce sont généralement les logiciels de CRM, qui prennent en charge les stratégies de relation client, qui dominent le marché.

Qu'est-ce que la CRM?

La gestion de la relation client (CRM ou GRC) est une stratégie commerciale qui met l'accent sur des relations optimales et continues avec les clients. Elle soutient que le maintien de ces relations stimule la croissance et la rentabilité. Cette stratégie centrée sur le client comporte deux éléments principaux:

1. Présenter un visage unifié au client
2. Offrir une expérience client transparente

Qu'est-ce qu'un logiciel de CRM?

Le logiciel de CRM peut vous aider en synchronisant les communications client entre les différentes unités commerciales. Les ventes, le marketing et le service client peuvent tous être sur la même longueur d'onde. Le logiciel sert de système d'enregistrement des contacts et des comptes tout au long du cycle de vie du client. Avec les outils de CRM, les entreprises peuvent suivre, automatiser, analyser et optimiser leurs interactions avec les clients. À la base, un logiciel de CRM est une base de données d'informations de contact et d'historique des interactions pour chaque contact individuel.

De nombreux services peuvent utiliser la CRM au sein de l'organisation. Il s'agit notamment des ventes, du marketing, du succès ou du service client, et potentiellement d'autres équipes également.

En général, la technologie de gestion de la relation client offre les fonctionnalités suivantes:

Gestion des données client

Le logiciel de CRM collecte et organise les données clients. Cela inclut les informations de contact et les interactions par e-mail, téléphone, chat en ligne et réseaux sociaux.

Accélération et habilitation des ventes

Cela permet aux représentants commerciaux de mieux faire leur travail et accélère les cycles de vente grâce à l'automatisation des tâches répétitives.

Automatisation du marketing

De nombreux produits logiciels de CRM incluent des fonctionnalités d'automatisation du marketing. D'autres s'intègrent à des produits d'automatisation marketing dédiés. Certaines fonctionnalités à rechercher incluent le marketing par e-mail, la gestion des prospects, etc.

Avantages de l'utilisation d'un système de CRM

Les systèmes de CRM présentent un certain nombre d'avantages pour les petites entreprises et les sociétés plus grandes. Lorsqu'elle est correctement mise en œuvre la CRM peut:

- Créer un entrepôt unique de données client
- Offrir une plus grande visibilité sur les processus de vente, de marketing et de service client
- Aider à optimiser les communications avec les clients
- Améliorer la fidélisation de la clientèle
- Aider les entreprises à comprendre et à répondre aux besoins des clients
- Augmenter la satisfaction client
- Automatiser les tâches
- Augmenter l'efficacité opérationnelle

Difficultés de l'utilisation d'un système de CRM

Il peut y avoir des difficultés à faire fonctionner un système de CRM,¹⁸⁹ par exemple:

- La CRM ne convient pas
- La CRM pose des problèmes d'intégration avec le logiciel de comptabilité
- L'utilisateur n'est pas habitué à la CRM
- Le fournisseur de CRM manque d'expertise
- La CRM manque d'informations sur l'entreprise.

(iii) Systèmes de CRM pour les OEE

La plupart des systèmes de CRM sont adaptés et conçus pour la vente et la commercialisation de produits par des sociétés commerciales, et non pour les OEE. Mais les principes sont les mêmes.

Le Programme des activités pour les employeurs du Centre international de formation de l'OIT (ACTEMP du CIFOIT) a conçu un logiciel de CRM sur mesure pour les OEE. Celui-ci a été mis à la disposition de plus de 75 organisations. La base de données comprend six modules intégrés:

- Module adhésion: toutes les données relatives aux entreprises membres et aux membres potentiels peuvent être stockées.
- Module activités: tous les services (y compris les services pour les entreprises individuelles ou les activités de groupe telles que la formation) fournis à un membre peuvent être détaillés.
- Module facturation: le paiement des cotisations peut être surveillé, ce qui permet la facturation automatisée et la configuration de rappels automatiques pour les renouvellements d'adhésion.
- Module marketing/communications: permet d'envoyer des e-mails à des groupes sélectionnés d'entreprises/de contacts, d'adresser du matériel marketing ciblé aux membres et aux non-membres (utile pour le lobbying, les sondages, les communications, les services, les invitations, la promotion auprès de cibles segmentées et les campagnes de recrutement et de fidélisation des membres).
- Module enquêtes: possibilité de créer, d'envoyer et de suivre des enquêtes, d'ajouter des questions et d'obtenir des rapports et des analyses.
- Module rapport: automatisation de la création de rapports avec des informations pertinentes sur les fonctionnalités des membres et les interactions avec l'OEE.

L'efficacité d'une telle base de données dépend fortement de son utilisation active par tous les membres du personnel de l'OEE, du PDG au réceptionniste. Plutôt que de simplement répertorier le nom de l'entreprise et des coordonnées généralisées, une telle base de données permet l'enregistrement des noms, des numéros de téléphone directs et des e-mails de tous les professionnels des entreprises qui pourraient être des contacts utiles. Le réceptionniste, le PDG, son assistant personnel, le comptable, des personnes spécifiques au sein du service des ressources humaines, de la sécurité et de la santé au travail, de la formation, du marketing, de la communication et du personnel juridique, peuvent être répertoriés et mis à jour.

Chaque interaction entre une entreprise membre et un membre du personnel de l'OEE doit être enregistrée dans le système; l'étendue et la profondeur des interactions peuvent varier dans une large mesure: de la secrétaire du responsable des ressources humaines téléphonant au réceptionniste de l'OEE pour demander la copie d'une décision du tribunal du travail, à l'employé à la paie d'un membre envoyant un e-mail au juriste de l'OEE pour lui demander conseil sur l'application des congés payés, jusqu'à la rencontre entre le PDG de l'entreprise et le directeur général de l'OEE lors d'une soirée au sujet des préoccupations de l'entreprise sur un changement potentiel de la loi sur les douanes et les accises. Le système de CRM doit rassembler des informations concernant la participation à une formation, une séance d'information ou un événement de réseautage organisé par l'OEE. Il peut même enregistrer les contributions apportées par le membre à l'élaboration des politiques lors de discussions de groupe ou en fournissant des commentaires sur un document de position proposé.

Un tel profil d'adhésion complet est essentiel pour des communications personnalisées et des campagnes de marketing segmentées pour des services particuliers que les OEE peuvent être sur le point d'offrir afin d'accroître leur visibilité auprès d'un grand nombre d'employés de leurs membres. Un système de CRM permet de mieux partager les informations entre les collègues de l'OEE sur l'entreprise et le type de problèmes qu'elle peut rencontrer. Par exemple, un responsable de l'OEE conseillant un cadre des ressources humaines d'une entreprise sur une question disciplinaire peut, avec la base de données ouverte pendant la discussion, poser des questions de suivi sur un accident de santé et de sécurité soulevé quelques semaines auparavant avec un autre membre du personnel de l'OEE. Une mise à jour sur la politique qui intéresse le membre peut être fournie. Une telle approche personnalisée renforce la proposition de valeur selon laquelle le membre est connu, valorisé et fait partie du club que l'OEE est là pour servir.

À la fin de chaque année d'adhésion, un rapport de tous les contacts entre le membre et l'OEE est généré par le système de CRM. Ce rapport est inestimable au moment du renouvellement de l'adhésion. Il montre clairement aux membres qui ont eu des taux de contact élevés avec l'OEE la valeur dont ils ont bénéficié. Il peut montrer à un PDG sceptique quant à la valeur du renouvellement de l'adhésion, le nombre de fois où les membres de son personnel ont interagi avec l'OEE ou comment ils ont augmenté leur niveau de compétence en participant à des sessions de formation. À l'inverse, il permet à une OEE d'identifier quels membres ne l'ont pas contactée, ceux qui n'ont pas utilisé l'un de ses services et ne se sont pas engagés dans l'élaboration de ses politiques, afin que des mesures de suivi puissent être prises.

Le module de facturation active un système de «feux tricolores» qui identifient, en un coup d'œil, le statut des membres (actif, caduc, en période de grâce, suspendu). Cette fonctionnalité est très utile pour le suivi des renouvellements et du paiement des cotisations et constitue donc un moteur pour les efforts de fidélisation de l'OEE.

Le système de CRM peut être utilisé pour identifier l'industrie ou le secteur dans lequel le membre opère, sa couverture régionale/géographique, son nombre d'employés, s'il est orienté vers l'exportation ou se concentre uniquement sur le marché intérieur, ses principaux domaines d'intérêt politique et toute autre information utile pour acquérir une compréhension approfondie du profil des membres.

Pour l'OEE, le système de CRM est une base de données open source qui ne nécessite pas le paiement de licences, tout en permettant un nombre illimité d'utilisateurs.

Sur le marché commercial, d'autres systèmes logiciels, développés pour les associations membres, sont disponibles.¹⁹⁰

Expériences existantes avec le logiciel d'adhésion CRM

La plupart des dirigeants d'OEE s'accordent sur l'utilité (voire la nécessité) d'utiliser un logiciel de CRM pour soutenir des processus efficaces de gestion des adhésions. De nombreuses organisations déclarent en outre avoir de bonnes expériences avec l'introduction et le déploiement d'un logiciel de CRM en tant qu'outil essentiel.

Par exemple, la Confédération des entreprises privées de Bolivie (CEPB)¹⁹¹ a maîtrisé le logiciel de CRM ACTEMP et l'a ultérieurement proposé comme service à ses associés au niveau sectoriel et local.

Grâce à sa CRM, la Fédération des entreprises du Congo (FEC)¹⁹² en République Démocratique du Congo, a pu publier une version renouvelée de son «Annuaire des Entreprises» avec des informations détaillées et actualisées.

190 Le site www.capterra.com en donne un bon aperçu

191 <http://www.cepb.org.bo/>

192 <https://www.fec-rdc.com/>

Sur la base de leur expérience dans l'installation de systèmes de CRM dans les OEE, l'ACTEMP du CIFOIT et le DECP (Programme de coopération des employeurs néerlandais) ont constaté les difficultés suivantes rencontrées par les OEE:

- Manque de discipline dans l'utilisation des systèmes de CRM; tendance à conserver ses propres systèmes; manque de confiance dans le système et obstacles individuels ou culturels au partage d'informations avec l'équipe;
- Liens difficiles avec d'autres systèmes, par ex. site Web, médias sociaux;
- Besoin d'une meilleure intégration informatique;
- Entretien de l'exactitude des données;
- Exploitation insuffisante des capacités analytiques du système;
- Liens avec les régions des secteurs;
- Problèmes techniques tels que brouillage, bugs, etc.;
- Préoccupation concernant la protection de la sécurité

Parmi les bonnes pratiques et solutions pour gérer ces difficultés, citons:

- Une formation suffisante pour tout le personnel avec des mises à jour régulières (cours de remise à niveau), pour améliorer à la fois la connaissance/la familiarité avec le système; les formations de remise à niveau doivent être dispensées par des champions de la CRM ou les utilisateurs principaux de l'organisation;
- Une politique dirigée par le PDG (parfois aussi appelé Directeur Exécutif ou Secrétaire Général) qui incite le personnel à utiliser le logiciel de CRM au quotidien et impose des sanctions dans le cas contraire;
- Motivation du personnel pour une utilisation meilleure et plus fréquente, en montrant les avantages pour l'organisation de l'utilisation du logiciel;
- Fourniture d'une main-d'œuvre suffisante pour la maintenance et la résolution des bugs;
- Des investissements particuliers (étudiants, intérimaires) pour vérifier régulièrement l'exactitude des données auprès des membres;
- Un investissement continu dans la mise à niveau du système en collaboration entre le service des adhésions et les autres départements;
- Assurer des protocoles de sécurité sans faille, des sauvegardes et des pare-feu des systèmes;

- Disposer d'un plan de continuité. Il devrait y avoir des règles claires pour transmettre le savoir-faire CRM aux nouveaux collègues dans le cas où le ou les experts CRM quittent l'OEE.

(iv) Cloud ou serveur local

Il existe deux modalités pour l'installation d'un système de CRM: **(a)** basé sur le cloud ou **(b)** sur un serveur local.

a) L'installation basée sur le cloud garantit une sécurité accrue et facilite les interventions du service d'assistance et le téléchargement de correctifs ou de mises à jour régulières. Elle représente la modalité recommandée notamment si l'OEE n'est pas dotée d'un service informatique solide. Le coût de l'hébergement cloud est modeste et dépend du volume des données (normalement entre 400 et 500 USD par an). L'hébergement cloud offre un accès facile à tous les utilisateurs, y compris à partir d'appareils mobiles, tels que les smartphones.

b) L'installation sur le serveur local est une bonne option lorsque le pays est sujet à de fréquentes coupures de connectivité Internet. Cependant, elle nécessite un support informatique complet de la part de l'OEE. De plus, afin de recevoir les mises à jour, le propriétaire du serveur doit donner accès à des techniciens externes, ce qui n'est pas toujours autorisé.

(v) Nouveaux développements informatiques

La crise du COVID-19 a clairement accéléré la transformation numérique de nombreuses entreprises et OEE.

La notion de numérisation recouvre de nombreuses réalités et est en quelque sorte un mot à la mode pour résumer l'avènement de nouvelles technologies (dont certaines sont évidentes et pas si nouvelles), mais elle pourrait aussi encourager les organisations à emprunter une voie vers des investissements inutiles à moins qu'elle n'ait été correctement planifiée et que le projet ou l'investissement et ses implications aient été pleinement réfléchis.

À l'heure actuelle, on voit néanmoins apparaître les «nouvelles» tendances suivantes qui affectent la gestion des adhésions:

- Création de portails pour les membres;
- Amélioration de l'intégration des systèmes;

- Plus de liens entre le système de CRM et les médias sociaux;
- Hyper personnalisation;
- Plus de liens entre le système de CRM et le site Web;
- Analyses améliorées pour une meilleure connaissance des clients, de la segmentation et des besoins des clients;
- Utilisation mobile du système de CRM via une application dédiée.

8.5 Conclusion

Dans ce chapitre, nous avons passé en revue un certain nombre de rôles d'OEE clés, essentiels pour permettre à l'organisation d'atteindre l'excellence. À partir du sommet de l'organisation, le rôle du conseil d'administration est crucial pour son orientation stratégique, sa bonne gouvernance et la création d'une vision que l'OEE doit s'efforcer de réaliser.

Au sein du secrétariat, le rôle du PDG, ou Directeur Exécutif ou Secrétaire Général, qui représente souvent le visage public de l'organisation, est l'inspiration centrale d'une culture centrée sur les adhérents, où chaque membre du personnel connaît et comprend le rôle qu'il a à jouer pour répondre aux besoins des membres de l'organisation. Avoir un service ou un gestionnaire des adhésions relevant du PDG permet à l'OEE d'intégrer pleinement le développement des adhésions, la fidélisation et les relations avec ses membres dans toutes les fonctions au sein de l'organisation.

En conclusion, les systèmes de CRM et leur fonctionnement sont présentés de manière complète, sans oublier des détails sur les fonctions typiques et la manière dont ces systèmes sont appliqués au sein de l'OEE. En décrivant certaines des difficultés typiques rencontrées lors de la mise en œuvre réussie d'un système de CRM, nous avons identifié les meilleures pratiques et mis en évidence certaines des orientations futures dans lesquelles l'informatique prend en charge une gestion des relations avec les membres plus ciblée, personnalisée et pertinente, aidant les OEE à améliorer continuellement à la fois les relations avec leurs clients et la communication avec leurs membres. L'un des messages centraux de ce chapitre est qu'avec un investissement modeste, l'informatique et la CRM peuvent être un atout précieux pour une OEE, mais ils requièrent, pour tirer pleinement parti de la capacité des systèmes, de bons processus internes et un comportement individuel engagé lorsqu'il s'agit de saisir et de maintenir les données.

CHAPITRE 9

Proposer un cadre de résultats pour votre stratégie d'adhésion



Proposer un cadre de résultats pour votre stratégie d'adhésion

Introduction

Dans les chapitres précédents, nous avons appris que pour l'OEE, l'adhésion est une question complexe. Les interventions ponctuelles ou aléatoires pour le développement des effectifs peuvent souvent conduire à de mauvais résultats, voire à l'échec. La clé du succès réside dans une stratégie d'adhésion complète et bien pensée, qui comprend la fixation d'objectifs et l'articulation des résultats escomptés et des paramètres de mesure des résultats. La stratégie d'adhésion de l'OEE peut faire partie de sa stratégie organisationnelle ou être un document distinct décrivant les paramètres de sa réussite future (sur trois ou cinq ans, par exemple). Étant donné l'importance de la stratégie d'adhésion pour la croissance de l'organisation, il est bon que le conseil d'administration soit étroitement associé à son élaboration et à son approbation formelle.

Dans les chapitres précédents, nous avons abordé les principaux catalyseurs d'un développement solide des effectifs et nous avons étudié en profondeur le recrutement, l'engagement et la fidélisation des membres. Ces éléments sont tous des piliers essentiels d'une bonne stratégie d'adhésion.

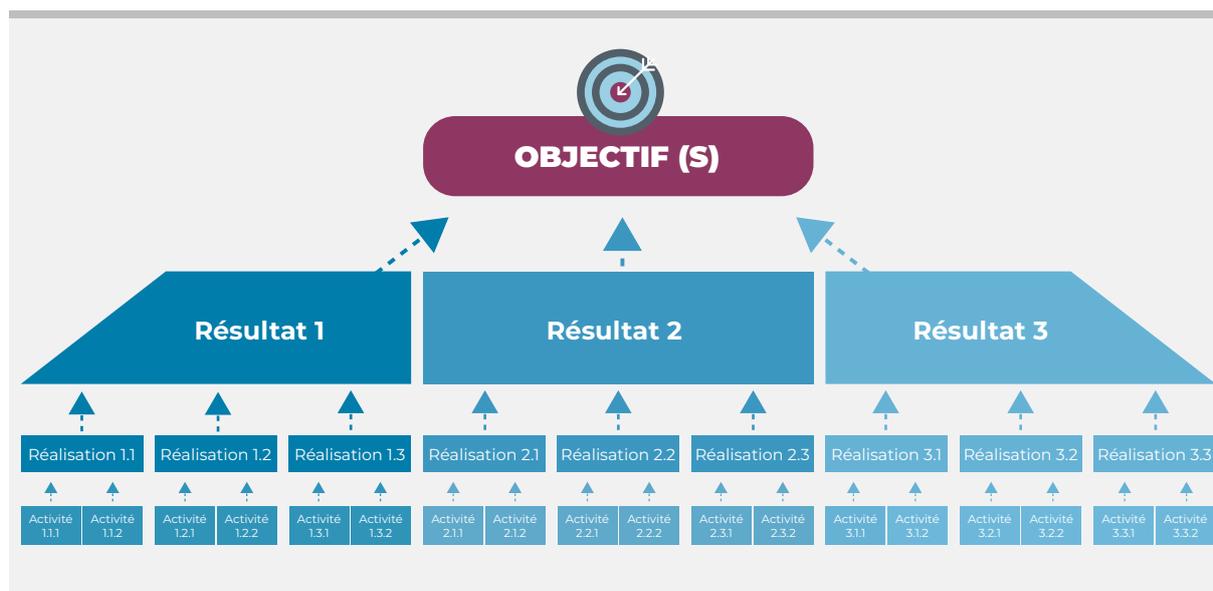
Ce dernier chapitre rassemble maintenant tous les éléments épars afin de créer un modèle de stratégie d'adhésion.

9.1 Le cadre de résultats d'une stratégie d'adhésion

Il est difficile de savoir si une stratégie d'adhésion a réussi ou échoué si les résultats attendus n'ont pas été clairement formulés. Une définition explicite des cibles (c'est-à-dire de ce qui doit être atteint précisément) de la stratégie permet de garder en vue des objectifs mesurables, aide l'OEE à suivre les progrès et facilite l'ajustement et la gestion continue de la mise en œuvre de la stratégie.

La gestion axée sur les résultats est devenue, ces dernières années, un outil essentiel pour permettre l'efficacité et l'efficacités des organisations. Un cadre de résultats permet aux professionnels de discuter, d'établir des objectifs stratégiques et de lier les interventions à la fois aux réalisations et aux résultats qui leur sont directement associés. Un tel cadre est une articulation explicite (c'est-à-dire une représentation graphique, une matrice ou un résumé) des différents niveaux, ou chaînes, de résultats attendus dans le cadre d'une stratégie particulière. Il existe de nombreuses façons de définir, sur une échelle hiérarchique, les différents objectifs à long, moyen et court terme et la façon dont ils sont liés. La distinction entre les produits, les résultats et les objectifs fait l'objet de nombreux débats et d'une importante controverse, mais par souci de simplicité, nous utiliserons le schéma suivant dans notre proposition de cadre de résultats du modèle de stratégie: il ressemble à une pyramide avec à son sommet le(s) principal(aux) objectif(s), sous-tendu(s) par un certain nombre de résultats. Les activités et les réalisations connexes découlent d'interventions spécifiques envisagées pour atteindre les résultats. Dans ce cadre, il est également possible de fixer des jalons qui sont des points de contrôle intermédiaires pour tout résultat ou objectif de la stratégie.

Cadre de résultats d'une stratégie d'adhésion



Structure d'une stratégie d'adhésion		Indicateurs objectivement vérifiables de réalisation ou contribution
Objectif(s)	Objectif général de la stratégie d'adhésion.	Indicateurs clés liés à l'objectif général ou aux objectifs généraux.
Résultat	Résultats sous-jacents nécessaires pour atteindre le(s) objectif(s) souhaité(s).	Indicateurs montrant clairement que les résultats ont été atteints.
Réalisations	Réalisations spécifiquement livrables envisagées pour atteindre les résultats.	Indicateurs permettant de mesurer si les activités/actions ont permis les réalisations escomptées.
Activités	Activités clés à réaliser pour produire les réalisations attendues.	Ressources nécessaires à la mise en œuvre des activités.



En passant d'une description générique des structures stratégiques à une description axée sur les membres, nous avons identifié les objectifs et les résultats sous-jacents suivants pour une stratégie d'adhésion claire et réussie.

Les principaux objectifs d'une stratégie d'adhésion sont les suivants:

- Augmenter la représentativité de l'organisation: les organisations plus représentatives sont généralement plus influentes et plus puissantes¹⁹³ et/ou
- Accroître les ressources financières de l'organisation: avec plus de ressources, l'OEE sera en mesure de mieux remplir son mandat et d'améliorer la proposition de valeur.

Les résultats sous-jacents ou les piliers clés nécessaires pour avoir des membres actifs, engagés et en augmentation sont les suivants:

- Recrutement de membres;
- Fidélisation des membres;
- Engagement des membres.¹⁹⁴

193 Voir chapitre 2.7

194 Voir chapitres 5, 6 et 7

9.2 La stratégie d'adhésion

La base de la stratégie est simple: *Une organisation se trouve au point A. Elle souhaite atteindre le point B dans X années. Que va-t-elle faire pour que cela se produise?*

Où en sommes-nous? Établir une base de référence

Les personnes impliquées dans le processus d'élaboration d'une stratégie d'adhésion commencent généralement par examiner les circonstances et les caractéristiques actuelles de l'organisation. Afin de planifier l'avenir, les dirigeants de l'OEE doivent parvenir à une compréhension commune de la situation actuelle. L'accent est généralement mis sur les questions suivantes:

- Analyser l'environnement externe et interne;
- Examiner les principaux catalyseurs et les pratiques actuelles au sein de l'organisation;
- Analyser les données pour établir des bases de référence claires;

Il existe plusieurs outils de gestion pour analyser l'environnement interne et externe, mais l'analyse et la présentation de ces outils dépassent le cadre de ce manuel. Nous avons toutefois remarqué que, dans la pratique, de nombreuses organisations s'appuient encore sur la simple analyse SWOT,¹⁹⁵ qui a fait ses preuves, comme outil d'évaluation initial. Le processus d'établissement d'une base de référence, dans l'approche que nous proposons, commence par la définition de la base de référence liée aux principaux objectifs.

Une OEE représentative et/ou dotée de ressources

Comme nous l'avons vu au chapitre 2.7, la **représentativité** peut être mesurée par différents indicateurs, mais les indicateurs clés les plus fréquemment utilisés pour la représentativité des organisations sont les suivants:

- a) Le nombre total de membres actifs (payant une cotisation) directs et indirects;
- b) La part de l'emploi total du secteur privé représentée par les membres directs et indirects;
- c) La part de l'économie représentée par les membres directs et indirects.

Si l'OEE a accès à ces données pour catégoriser sa base de membres actuelle (et d'après notre expérience, seules quelques OEE disposent de ces informations), une base de référence valide ressemblerait à ceci:

195 Pour plus d'informations, voir:

https://www.mindtools.com/pages/article/newTMC_05.htm#:~:text=SWOT%20Analysis%20is%20a%20simple,advantage%20of%20chances%20for%20success.

Exemple

À la fin de l'année 2020, l'OEE représente 2.000 entreprises qui emploient 2.000.000 de salariés et représentent 20% de l'emploi dans le secteur privé formel et 15% du PIB.

Il est un peu plus difficile de sélectionner les meilleurs indicateurs pour mesurer les progrès en matière de ressources financières, car ils sont par nature intrinsèquement liés à la stratégie financière globale des organisations. Néanmoins, il est courant dans une stratégie d'adhésion d'avoir des indicateurs financiers liés au montant des revenus générés par les cotisations ou aux revenus générés par les membres, en pourcentage du revenu total ou du revenu des services.

Exemple

À la fin de 2020, les recettes générées par les cotisations des membres s'élèvent à 350 000 USD, ce qui représente 50% du revenu total de l'OEE.

Le processus de définition d'une base de référence ne doit pas seulement être lié à l'objectif primordial de la stratégie d'adhésion. Tous les objectifs et cibles d'adhésion sous-tendent l'objectif principal de la stratégie. Il est donc important de définir également une base de référence pour tous les objectifs qui y contribuent. Cela permettra à la direction de mieux comprendre les forces et les faiblesses de l'OEE vis-à-vis des trois piliers de la stratégie d'adhésion, à savoir le recrutement, la fidélisation et l'engagement.

Dans les chapitres 5, 6 et 7, plusieurs cadres ont été présentés pour mesurer les résultats des activités de recrutement, de fidélisation et d'engagement. La direction de l'OEE, qui a une connaissance approfondie du contexte de sa propre organisation, doit décider quels IPC sont les plus utiles et les plus pertinents dans sa situation.

Résultat 1: plus de membres recrutés (c.-à-d. nombre de membres)

L'IPC le plus utilisé pour ce résultat est le taux de recrutement ou le nombre de membres nouvellement recrutés.

Exemple

Base de référence: À la fin de l'année 2019, l'organisation comptait 2 050 membres. Tout au long de l'année 2020, 200 nouveaux membres ont rejoint l'organisation. Le taux de recrutement en 2020 est donc de 10%.

Il est important de vérifier les taux de recrutement moyens sur les 3 dernières années afin de baser votre stratégie sur des tendances solides et d'éviter qu'un résultat exceptionnel sur une année (par exemple 2020 suite à la pandémie de COVID-19) n'influence à tort le processus de fixation des objectifs.

Résultat 2: plus de membres retenus (c'est-à-dire le nombre de membres fidélisés)

L'IPC le plus «évident» est le taux de fidélisation.

Exemple

Base de référence: sur les 2.250 membres actifs en 2019, 1.800 ont renouvelé leur cotisation en 2020. Le taux de fidélisation en 2020 est de 80%.

Une fois encore, pour cet IPC, il sera utile de vérifier les taux de fidélisation moyens sur les 3 dernières années afin d'éviter qu'un résultat exceptionnel sur une année puisse influencer à tort le processus de fixation des objectifs.

Résultat 3: des membres plus engagés

L'engagement des membres fait référence à la participation des membres à la «vie» de l'organisation ou à leur utilisation des services. Ce résultat pourrait éventuellement être considéré comme un sous-résultat de l'objectif «Atteindre un taux de fidélisation élevé» car des membres plus heureux et plus engagés sont plus susceptibles de renouveler leur adhésion; néanmoins, en raison de son importance, il peut également être considéré comme un résultat en soi. C'est l'approche que nous utilisons dans le cadre de résultats proposé.

L'engagement des membres peut être mesuré à l'aide de plusieurs indicateurs et une combinaison de ceux-ci pourrait fournir une meilleure vue d'ensemble.

Exemple

Base de référence: En 2020, les dépenses moyennes des membres pour les services payants s'élèvent à 80 USD et 40% des membres achètent au moins un service; le taux de satisfaction des membres est de 3,5 sur 5.

Toujours dans un souci de précision et de fiabilité, nous recommandons de vérifier la moyenne des taux d'engagement sur 3 ans afin d'éviter qu'un résultat exceptionnel n'influence à tort le processus de fixation des objectifs.

À ce stade, l'OEE aura analysé son environnement interne et externe et déterminé les bases de référence environnementales pertinentes. Il est maintenant temps de passer à la fixation des cibles de développement des effectifs.

Où voulez-vous vous situer? Fixer des cibles

Pour s'assurer que les cibles sont réalistes et atteignables, il convient de tenir compte à la fois de l'analyse de la situation actuelle et des opportunités et menaces environnementales, afin de garantir que la cible «au niveau de l'objectif» décrit l'ambition des dirigeants de l'OEE en termes de représentativité future et/ou de niveau de ressources. Dans le cadre d'une stratégie d'adhésion pluriannuelle, il peut s'avérer utile de fixer des étapes intermédiaires annuelles afin de faciliter le suivi des progrès réalisés et de prendre des mesures correctives si nécessaire.

Exemple:

Base de référence: À la fin de l'année 2020, l'OEE représente 2.000 entreprises (payant activement des cotisations), qui emploient 2.000.000 de salariés et représentent 20% de l'emploi dans le secteur privé formel, soit 15% du PIB. À la fin de 2020, les recettes générées par les cotisations des membres s'élèvent à 350.000 USD.

Objectif à 3 ans: À la fin de l'année 2023, l'OEE représentera 2.800 entreprises employant 3.000.000 de salariés et représentant 20% du PIB. Le revenu généré par les cotisations des membres sera égal à 500.000 USD.

Jalon 1: À la fin de l'année 2021, l'OEE représentera 2.300 entreprises, employant 2.200.000 personnes et représentant 17% du PIB.

Jalon 2: À la fin de l'année 2022, l'OEE représente 2.500 entreprises employant 2.700.000 salariés et représentant 18% du PIB.

Fixer des cibles au niveau des résultats est une tâche tout aussi délicate, car elles sont essentielles pour atteindre le ou les objectifs souhaités.

Exemple:

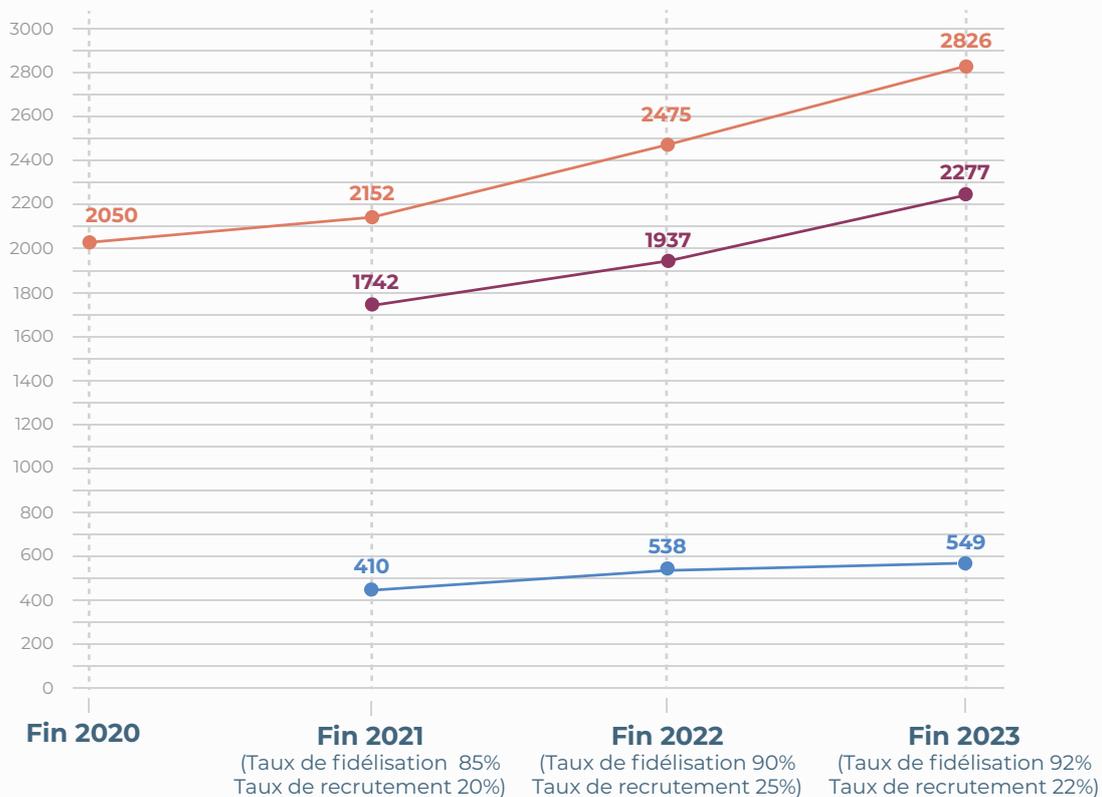
Base de référence: À la fin de l'année 2020, le taux de fidélisation est de 80%, le taux de recrutement est de 10%, 200 nouveaux membres ayant rejoint l'OEE tout au long de l'année 2020. Les dépenses moyennes des membres pour les services payants sont de 80 USD et leur satisfaction est de 3,5 sur 5.

Objectif à 3 ans: À la fin de 2023, le taux de fidélisation sera de 92%, le taux de recrutement de 25% avec 1.500 nouvelles entreprises membres depuis 2020. Les dépenses moyennes des membres pour les services payants seront de 100 USD et leur satisfaction sera de 4 sur 5.

Jalon 1: À la fin de l'année 2021, le taux de fidélisation sera de 85%, le taux de recrutement de 20%, et la dépense moyenne des membres pour les services payants sera de 90 USD.

Jalon 2: À la fin de 2022, le taux de fidélisation sera de 90%, le taux de recrutement de 25%. Les dépenses moyennes des membres pour les services payants seront de 95 USD.

Évolution attendue des adhésions



■ Nombre total de membres

■ Membres fidélisés

■ Nouveaux membres

Comment y parvenir? Activités, réalisations et budget

Une fois les objectifs et les résultats fixés, l'OEE discutera des activités, actions et initiatives nécessaires pour atteindre les résultats visés. Il s'agit là aussi d'un processus complexe:

Quelles activités aideront l'OEE à améliorer la fidélisation des membres?

Quelles actions et campagnes de recrutement ont le plus de chances d'être efficaces?

Que peut faire l'OEE pour encourager les membres à s'engager davantage?

Nous espérons avoir fourni quelques conseils utiles à ce sujet dans les chapitres précédents, mais la créativité et l'évolution des relations avec les membres continueront à stimuler des idées novatrices sur les nouvelles façons de s'engager auprès de leurs membres et d'approcher les membres potentiels.

La logique est la suivante: chaque activité déterminera des réalisations qui permettront d'atteindre certains résultats.

En termes d'activités, il est important de prêter attention au lien logique entre l'activité et le résultat. Toutes les activités n'ont pas un impact direct sur les cibles de la stratégie d'adhésion.

Exemple

Activité 1.1.1: Campagne de recrutement dans le district X par l'organisation d'un événement d'information pour les entrepreneurs.

Activité 1.1.2: Publicité à la radio dans le district X.

Les activités 1.1.1. et 1.1.2 conduisent à la réalisation (1.1): le recrutement de 25 nouveaux membres.

Activité 1.2.1: Cartographie et profilage des associations de PME dans la région Z.

Activité 1.2.2: Évaluation des besoins des associations de PME et développement d'une proposition de valeur unique pour les associations de PME de la région Z.

Les activités 1.2.1. et 1.2.2 entraînent comme réalisation (1.2): le recrutement de deux associations de PME. Chaque association de PME compte 140 membres, ce qui représente un total de 280 nouveaux membres indirects pour l'OEE.

Les réalisations 1.1 et 1.2 contribuent au résultat «Plus de membres recrutés».

Pour soutenir de nombreuses activités ou initiatives, l'OEE aura besoin d'un budget, ce qui fait entrer dans notre équation les aspects financiers de la stratégie de développement des effectifs. En l'absence de ressources suffisantes, il sera difficile d'obtenir des résultats significatifs par l'application de la stratégie. Si l'horizon temporel est, par exemple, de trois ans, il convient de prévoir un budget estimé sur trois ans, qui pourra ensuite être divisé en allocations annuelles, qui contribueront à la réalisation des trois résultats.

Une fois que les principales activités et le budget dédié ont été déterminés et que la stratégie a été formellement approuvée, l'organisation est prête à commencer la mise en œuvre.

Qui décide quoi dans la stratégie d'adhésion?

Il n'existe pas d'approche unique pour répondre à cette question et les pratiques diffèrent.

Le conseil d'administration, en consultation avec la direction de l'OEE, définira très probablement les principaux objectifs, les résultats et les cibles associées; il sera également chargé d'allouer un budget suffisant pour que l'organisation puisse atteindre ses cibles en matière d'adhésion. Enfin, le conseil d'administration sera chargé d'approuver formellement la stratégie d'adhésion.

La mise en œuvre de la stratégie, y compris la définition des activités, relève de la responsabilité du secrétariat dirigé par le directeur exécutif; des membres sélectionnés du conseil d'administration peuvent intervenir de manière ponctuelle dans la mise en œuvre de certaines activités (recrutement de membres et recouvrement des arriérés par exemple).

Comme indiqué dans les chapitres précédents, certaines organisations mettent en place un comité dédié au développement des effectifs. Il est souvent composé d'une combinaison de personnes sélectionnées au sein du conseil d'administration et du secrétariat.¹⁹⁶

La stratégie d'adhésion peut être un long document car, en plus des cibles et des activités, elle comprend une analyse de l'environnement externe et interne, la révision des principaux catalyseurs et les pratiques actuelles au sein de l'organisation.

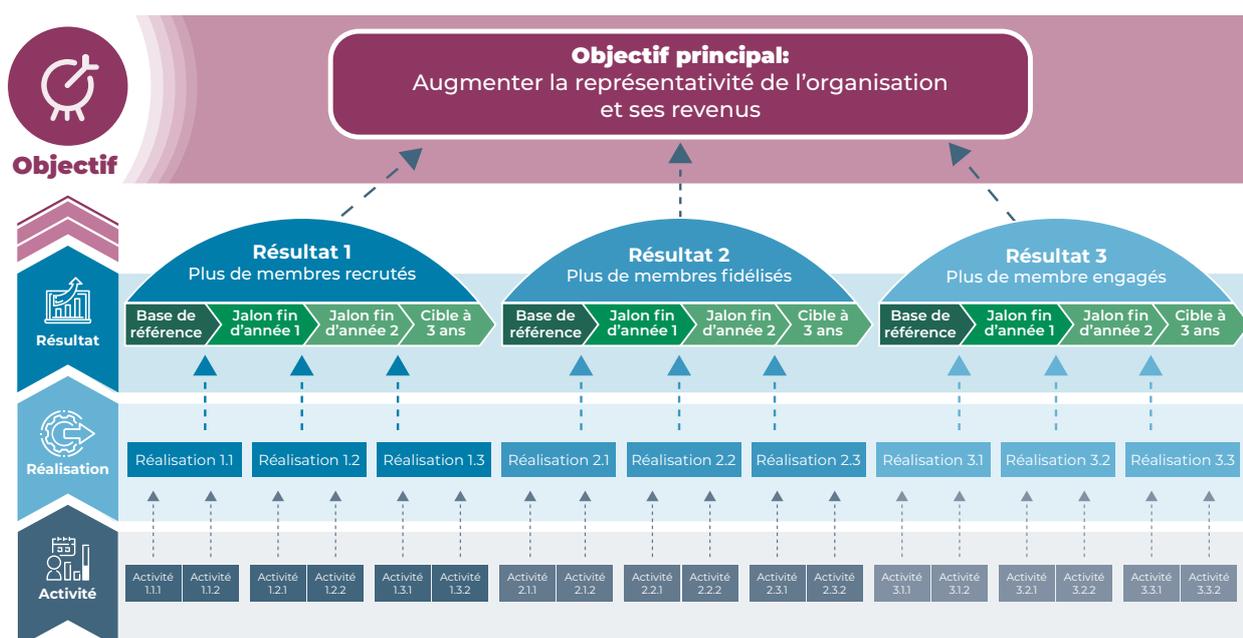
Pour plus de clarté, il peut être utile de synthétiser le cadre de résultats de la stratégie d'adhésion dans un tableau compact et simplifié. Cela peut être très utile pour des révisions régulières (au moins une fois par an) et pour effectuer des mises à jour afin que des révisions appropriées puissent être faites si les performances s'écartent de la trajectoire définie dans le plan. Un tableau récapitulatif peut être utilisé comme outil d'orientation par le secrétariat et le conseil d'administration.

196 Pour plus de détails, voir le chapitre 8 sur les principaux catalyseurs.

Il est important que le cadre de résultats soit complété par un plan de mise en œuvre qui comprenne une allocation budgétaire et des plans de travail opérationnels.

Nous avons créé ci-dessous un exemple de modèle de cadre de résultats.

Maintenant, passons à l'action! Voici un modèle possible de cadre de résultats de la stratégie d'adhésion de votre OEE.



Outre ce cadre de résultats,¹⁹⁷ des plans de mise en œuvre ou des feuilles de travail séparées seront nécessaires pour détailler chaque activité, y compris les budgets et l'organisation du travail.

Un exemple de feuille de travail est fourni à l'**Annexe 9.1**

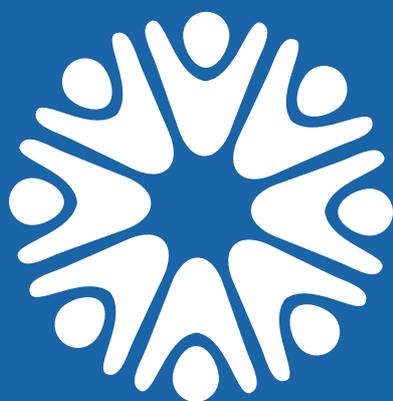
197 Pour plus d'informations, d'exemples et d'outils, consulter

<https://www.itcilo.org/resources/employers-and-business-member-organizations-training-resources>

9.3 Conclusion

La gestion des adhésions est en grande partie intuitive et automatique pour une OEE par ailleurs très occupée. En mettant l'accent sur les nombreux avantages d'une stratégie d'adhésion formelle, ce manuel souligne la nécessité pour une organisation moderne et florissante de réévaluer son approche et de professionnaliser sa stratégie d'adhésion. Les chapitres 1 et 2 présentent un contexte important et donnent un aperçu de la raison d'être des OEE et de leur évolution au fil du temps. La communauté mondiale des OEE se compose d'organisations de formes très diverses et, au sein de cette communauté, il existe une variété d'options et de structures de relations entre les membres. Le chapitre 3 examine les différents facteurs qui contribuent généralement à la décision d'une entreprise de devenir membre d'une OEE et la meilleure façon pour une OEE de se positionner, en utilisant des techniques de marketing de pointe, de façon à encourager les nouveaux membres à adhérer. Le chapitre 4 explore la gamme complexe d'options disponibles en ce qui concerne les structures de cotisation applicables. Les chapitres 5, 6 et 7 explorent en détail les trois piliers du cycle de relation avec les membres: le recrutement, la fidélisation et l'engagement, chacun étant d'égale importance et participant tous à aider l'OEE à accroître et à élargir sa base de membres. Plus la base de membres de l'OEE sera large et profonde, plus son rôle dans l'économie sera fort en tant que voix représentative de ses membres. Le chapitre 8 donne ensuite une vue d'ensemble des principaux facteurs qui contribuent à une gestion réussie des adhésions, en soutenant la croissance de l'OEE en termes de représentativité, d'efficacité en tant que prestataire de services et de rôle reconnu dans la société.

Il convient de conclure le chapitre 9 de ce manuel par des conseils pratiques, des indications utiles et des suggestions d'outils pour aider à l'élaboration d'un cadre formel, pour une stratégie de développement des effectifs. Le chapitre 9 est le point culminant de tout ce que nous avons abordé dans les chapitres précédents de ce manuel, en s'appuyant sur les différents volets et en se concentrant sur les trois piliers clés de l'adhésion que sont le recrutement, la fidélisation et l'engagement. Les modèles proposés, ainsi que les outils joints en annexe au manuel, sont tous susceptibles d'être adaptés aux circonstances et aux besoins particuliers de votre OEE. La réalité pour la plupart des OEE est que les exigences des activités quotidiennes peuvent être dévorantes et que la direction se concentre parfois sur ce qui est urgent, au détriment de ce qui est important. Ce manuel a mis en évidence l'importance de la formalité en matière de stratégies d'adhésion et, grâce à une analyse détaillée, à des exemples d'OEE qui ont réussi et en se référant aux dernières réflexions sur les meilleures pratiques en matière de marketing, de vente et de techniques de communication, ce manuel se veut un outil pratique pour toute OEE qui développe ou met à jour sa stratégie d'adhésion.



STRATÉGIES ET POLITIQUES D'ADHÉSION

Manuel à l'usage des Organisations
d'employeurs et d'entreprises

Jeanne Schmitt, Paolo Salvai, Arnout De Koster

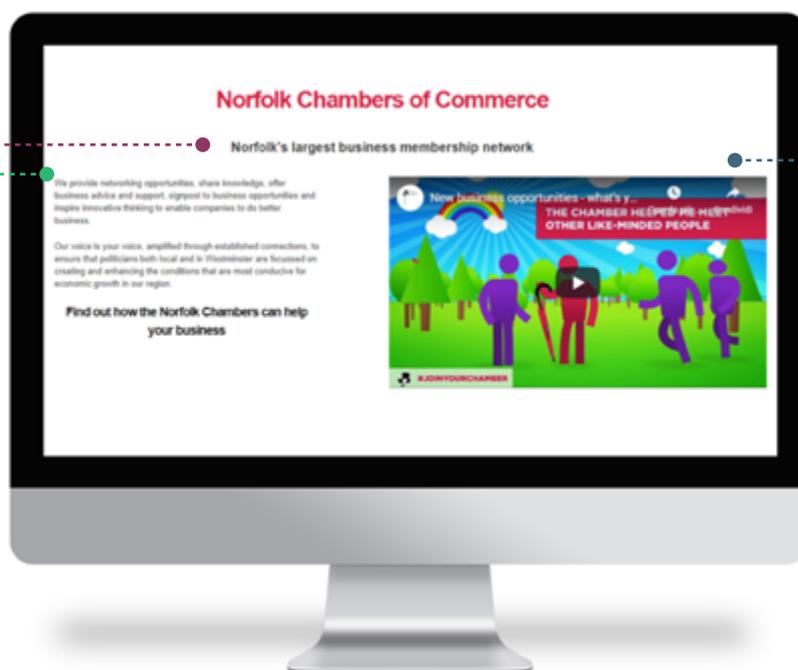
Liste des annexes et liste des principales références

Annexe 3.1

Exemple de proposition de valeur

Exemple d'une proposition de valeur efficace: la chambre de commerce de Norfolk.

◆ Titre accrocheur



◆ Messages clairs

Vidéo inspirante ◆

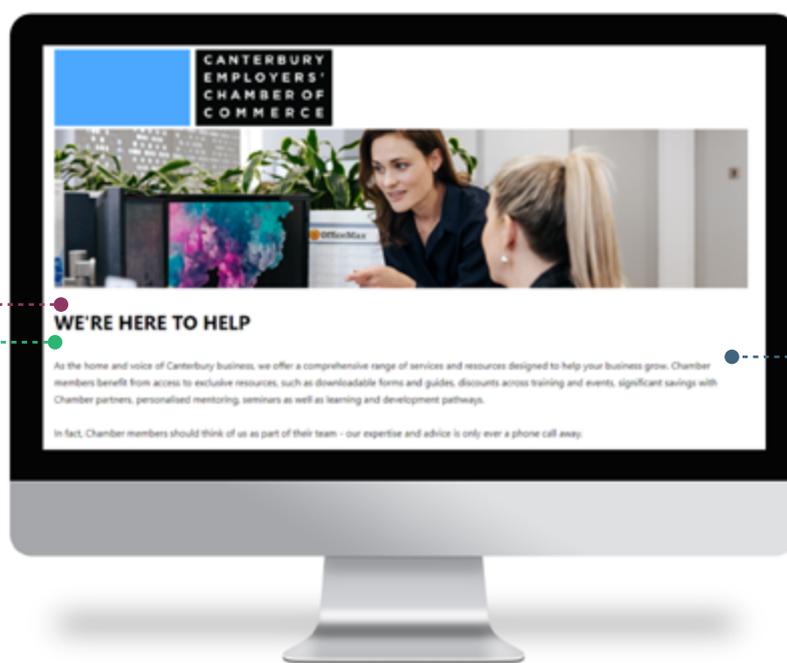
<https://youtu.be/ECKJ0F-HTSw>

Annexe 3.2

Example of Value Proposition

Exemple de proposition de valeur efficace: la chambre de commerce des employeurs de Canterbury.

◆ Mots simples



Accent mis sur les avantages ◆

◆ **Impression de proximité**

Annexe 6.1.1

Modèle d'enquête de satisfaction et d'évaluation des besoins

Exemple d'enquêtes de satisfaction et d'évaluation des besoins des membres, basé sur la Steel and Engineering Industries Federation of South Africa (SEIFSA)

Modèle d'enquête d'évaluation de la satisfaction et des besoins

SECTION A: INFORMATIONS SUR LA SOCIÉTÉ

* 1. Nom de la société

* 2. Depuis combien de temps êtes-vous membre de notre OEE ?

* 3. Désignation

Directeur exécutif Finances

Relations industrielles / Ressources humaines Marketing

Développement des compétences Autre

Santé et sécurité

Autre (veuillez préciser)

* 4. Où est située votre entreprise ?

* 6. Évaluez l'efficacité de votre OEE

Bonne

Moyenne

Mauvaise

Commentaire

* 7. Comment l'efficacité de l'OEE a-t-elle évolué ces 3 dernières années ?

Très positivement Négativement

Positivement Très négativement

Elle n'a pas évolué

* 8. À quel secteur se rattache votre entreprise ?

<input type="radio"/> Fabrication	<input type="radio"/> Réparation
<input type="radio"/> Production	<input type="radio"/> Services
<input type="radio"/> Assemblage	<input type="radio"/> Maintenance
<input type="radio"/> Installation	

Autre (veuillez préciser)

* 9. Nombre d'employés dans votre entreprise

<input type="radio"/> 0-10	<input type="radio"/> 100-249
<input type="radio"/> 11-24	<input type="radio"/> 250-499
<input type="radio"/> 25 - 49	<input type="radio"/> 500-999
<input type="radio"/> 50-99	<input type="radio"/> >1 000

* 10. Chiffre d'affaires annuel

<input type="radio"/> Moins de 100 000 USD	<input type="radio"/> 1-5 millions USD
<input type="radio"/> 100 000-500 000 USD	<input type="radio"/> Plus de 5 millions USD
<input type="radio"/> 500 000-1 million USD	

Modèle d'enquête d'évaluation de la satisfaction et des besoins						
SECTION B: IMAGE DE L'OEE ET RELATIONS						
* 1. Veuillez lire les affirmations suivantes et évaluer chacune d'elle selon l'échelle indiquée						
	Tout à fait d'accord	D'accord	Neutre	Pas d'accord	Absolument pas d'accord	S/O
Je considère que l'OEE a une bonne réputation dans l'industrie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>				
L'OEE offre des produits et services de grande qualité	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>				
L'OEE fournit un excellent service à ses membres	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>				
L'OEE fournit un service utile à ma société	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>				
Les produits et services que fournit l'OEE sont adaptés aux petites et moyennes entreprises	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>				
Les produits et services que fournit l'OEE sont uniquement adaptés aux grandes organisations	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>				
Les employés de l'OEE sont compétents	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>				
Le personnel de l'OEE est serviable	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>				
Le personnel de l'OEE résout rapidement les problèmes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>				
Le personnel de l'OEE est efficace dans le traitement des réclamations	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>				
Le personnel de l'OEE me traite avec respect	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>				

Les employés de l'OEE sont toujours disponibles	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>				
L'OEE réagit rapidement aux changements de besoins de ses membres	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>				
	Tout à fait d'accord	D'accord	Neutre	Pas d'accord	Absolument pas d'accord	S/O
L'OEE est au courant des évolutions de l'industrie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>				
Je reçois régulièrement des communications de l'OEE	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>				
Les informations que je reçois de l'OEE sont adaptées	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>				
L'administration et les rapports de l'OEE sont précis et à jour	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>				
L'OE vous tient bien informé des évolutions pertinentes dans l'industrie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>				
J'aimerais recevoir plus d'informations de la part de l'OEE	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>				
Commentaire	<input type="text"/>					
* 2. Évaluez l'utilité des sources d'information suivantes de la part de l'OEE						
	Très utile	Utile	Neutre	Inutile	Tout à fait inutile	S/O
Actualités de l'OEE	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>				
Site Web	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>				
Tournée annuelle	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>				
Conférence annuelle	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>				
Ateliers et sessions de formation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>				
Interactions avec le personnel de l'OEE	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>				

Participation aux réunions de l'OEE	<input type="radio"/>					
Réseaux sociaux	<input type="radio"/>					
Commentaire	<input type="text"/>					
* 3. Quel est, selon vous, le principal point fort/faible de l'OEE ?						
Point fort	<input type="text"/>					
Point faible	<input type="text"/>					
Modèle d'enquête d'évaluation de la satisfaction et des besoins						
SECTION C: SERVICES ACTUELS DE L'OEE						
* 1. Savez-vous que l'OEE offre divers produits et services à ses membres dans les domaines suivants						
	Oui					Non
Relations industrielles	<input type="radio"/>					<input type="radio"/>
Économique et commercial	<input type="radio"/>					<input type="radio"/>
Développement des compétences	<input type="radio"/>					<input type="radio"/>
Droit du travail et Santé et sécurité	<input type="radio"/>					<input type="radio"/>
Commentaire	<input type="text"/>					
* 2. Avez-vous déjà utilisé certains produits ou services de l'OEE ?						
<input type="radio"/> Oui						
<input type="radio"/> Non						
Si non, pourquoi ?						
<input type="text"/>						

* 3. Services des relations industrielles

Veillez évaluer chacun des aspects des produits et services de relations industrielles énumérés ci-dessous.

	Très satisfait	Satisfait	Neutre	Insatisfait	Très insatisfait	S/O
Conseil	<input type="radio"/>					
Ateliers	<input type="radio"/>					
Formation sur site	<input type="radio"/>					
Publications	<input type="radio"/>					
Négociations salariales	<input type="radio"/>					
Conseils par téléphone/voie électronique	<input type="radio"/>					
Représentation dans les instances nationales	<input type="radio"/>					
Résolution des conflits	<input type="radio"/>					

Autre (veuillez préciser)

* 4. SERVICES ÉCONOMIQUES ET COMMERCIAUX

Veillez évaluer chacun des produits et services économiques et commerciaux suivants.

	Très satisfait	Satisfait	Neutre	Insatisfait	Très insatisfait	S/O
Conseil	<input type="radio"/>					
Ateliers ouverts	<input type="radio"/>					
Information	<input type="radio"/>					
Formation sur site	<input type="radio"/>					
Publications	<input type="radio"/>					
Conseils par téléphone/voie électronique	<input type="radio"/>					
Représentation dans les instances nationales	<input type="radio"/>					

Autre (veuillez préciser)

* 5. SERVICES DE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES

Veillez évaluer chacun des produits et services de développement des compétences énumérés ci-dessous.

	Très satisfait	Satisfait	Neutre	Insatisfait	Très insatisfait	S/O
Conseil	<input type="radio"/>					
Ateliers	<input type="radio"/>					
Formation sur site	<input type="radio"/>					
Conseils par téléphone/voie électronique	<input type="radio"/>					
Représentation dans les instances nationales	<input type="radio"/>					

Autre (veuillez préciser)

* 6. SERVICES RELATIFS AU DROIT DU TRAVAIL et À LA SANTÉ ET SÉCURITÉ

Veillez évaluer chacun des produits et services de santé et sécurité énumérés ci-dessous.

	Très satisfait	Satisfait	Neutre	Insatisfait	Très insatisfait	S/O
Conseil	<input type="radio"/>					
Ateliers	<input type="radio"/>					
Formation sur site	<input type="radio"/>					
Programme d'audit	<input type="radio"/>					
Publications	<input type="radio"/>					
Conseils par téléphone/voie électronique	<input type="radio"/>					
Représentation dans les instances nationales	<input type="radio"/>					

Autre (veuillez préciser)

Modèle d'enquête d'évaluation de la satisfaction et des besoins

SECTION D: SERVICES SUPPLÉMENTAIRES

* 1. Notre OEE recherche en permanence des façons nouvelles et meilleures de répondre aux besoins de ses membres. Il est important que nous comprenions quels sont les services supplémentaires susceptibles de vous intéresser en tant que membre.

Pour chacun des aspects de produits et services énumérés ci-dessous, veuillez donner votre évaluation selon l'échelle indiquée.

	Très intéressé	Intéressé	Neutre	Pas intéressé	Absolument pas intéressé	S/O
Ressources humaines	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>				
Technologies de l'information	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>				
Droit (loi, politiques, conseil, représentation)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>				
Services marketing, relations publiques et médias	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>				
Gestion des stocks et inventaire	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>				
Opportunités d'appels d'offres/de marchés publics électroniques	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>				
Prestations de relations industrielles	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>				
Audit de conformité juridique	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>				
Audit de bonnes pratiques en matière de développement des compétences	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>				
Gestion environnementale	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>				
Comptabilité	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>				
Administration (secrétariat)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>				

Veuillez énumérer toutes vos autres propositions de services supplémentaires

Modèle d'enquête d'évaluation de la satisfaction et des besoins

SECTION E: VOIX DANS L'INDUSTRIE

* 1. De votre point de vue, laquelle des affirmations suivantes est juste ?

- Toutes les sociétés membres de l'OEE ont une voix égale dans l'industrie
- Les petites entreprises ont moins voix au chapitre que les grandes sociétés dans l'industrie
- Les petites entreprises ont plus de poids que les grandes sociétés

Commentaire

Modèle d'enquête d'évaluation de la satisfaction et des besoins

SECTION F: L'OEE en général

* 1. Recommanderiez-vous l'adhésion à l'OEE à d'autres sociétés dans votre secteur ?

- Absolument
- Pas sûr
- Pas du tout

Commentaire

* 2. Avez-vous l'intention de rester membre de l'OEE à l'avenir ?

- Absolument
- Pas sûr
- Pas du tout

Commentaire

* 3. Avez des recommandations pour améliorer le service fourni à nos membres ?

Merci d'avoir pris le temps de répondre à cette enquête !

Annexe 6.1.2

Modèle d'enquête de satisfaction et d'évaluation des besoins

Exemple d'enquête de satisfaction et d'évaluation des besoins des membres, basé sur l'Association des employeurs du Burundi (AEB)

ENQUÊTE SUR LES BESOINS ET LA SATISFACTION DES MEMBRES – Préparée pour l'Association des employeurs du Burundi (AEB)

Public cible : Membres, y compris les membres dormants

PARTIE 1 IDENTIFICATION

Nom

Nom de la société
Fonction du participant

Effectifs

	oui	non
- plus de 250 employés		
- 50-250 employés		
- moins de 50 employés		

Secteur

	Cochez la case
Production	
Agriculture	
Services financiers	
Autres services	

Type de société

Secteur public	
Para-étatique	
Société privée à but lucratif	
Société privée à but non lucratif	

Membre depuis

PARTIE 2 SATISFACTION GÉNÉRALE ET IMAGE DE L'AEB

Recommanderiez-vous à un ami/collègue d'adhérer à l'AEB¹ : O – N

Quelle note attribueriez-vous à votre satisfaction globale vis-à-vis de l'AEB (1 totalement insatisfait – 10 totalement satisfait)

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Quelles affirmations associeriez-vous à l'AEB : (de 1, totalement pas d'accord à 5, totalement d'accord)

	1	2	3	4	5
- influente					

¹ Question pour évaluer le score net de recommandation

- axée sur ses membres – démocratique – transparente					
- pratique – axée sur les solutions					
- qualité élevée					
- rapide – réactive					
- représentative de la communauté professionnelle					
- leadership solide					
- visible					
- utile pour les entreprises					
- bon rapport qualité-prix					

Quels sont à votre avis

- les 3 principaux points forts de l'AEB ?

.....

- ses 3 principaux points faibles ?

.....

PARTIE 3 SATISFACTION VIS-À-VIS DES SERVICES ET PRODUITS SPÉCIFIQUES DE L'AEB ET AMÉLIORATIONS POSSIBLES - BESOINS

A) COMMUNICATION À DESTINATION DES MEMBRES

SATISFACTION

Avez-vous connaissance des outils de communication de l'AEB (circulaires – bulletin d'information)

O – N

Lisez-vous les communications de l'AEB

O – N

La communication avec l'AEB est-elle importante pour vous

O –

N

Est-elle satisfaisante de manière générale (1 non satisfaisante à 5 très satisfaisante)

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Notez spécifiquement le pack de communication de l'AEB

	1	2	3	4	5
Fréquence de					

communication (circulaires – bulletin d'information – réseaux sociaux)					
Pertinence pour votre entreprise					
Qualité du contenu Chaque publication séparément					

SUGGESTIONS – BESOINS : qu'est-ce que l'AEB devrait faire de plus ou de mieux en matière de communication

Plus de.....

Meilleur(e).....

B) TRAVAIL DE L'AEB EN MATIÈRE DE POLITIQUE

SATISFACTION

Êtes-vous au courant du travail de l'AEB en matière de promotion de sa politique (par ex. Code du travail) :
O – N

Le travail de l'AEB en matière de politique est-il important pour vous
O – N

Est-il satisfaisant en général (1 non satisfaisant à 5 très satisfaisant)

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Notez spécifiquement le travail de l'AEB en matière de politique (efficacité pour la communauté des employeurs, pertinence et utilité)

	1	2	3	4	5
sur les réformes du Code du travail					
sur la santé et la sécurité					
sur les taxes					
sur les politiques liées aux compétences					
[Ajouter des catégories si nécessaire]					

SUGGESTIONS – BESOINS : qu'est-ce que l'AEB devrait faire de plus ou de mieux (par ex. autres questions, plus d'études, plus de publications, plus de dialogue social...)

Plus de

Meilleur(e)

C) SERVICES DE L'AEB

SATISFACTION

Êtes-vous au courant des services fournis par l'AEB aux entreprises (par ex. conseils juridiques, résolution de conflit, négociation de conventions collectives)

O – N

Utilisez-vous certains de ces services

O – N

Ces services sont-ils importants ou utiles pour vous

O – N

Sont-ils satisfaisants de manière générale (1 non satisfaisant à 5 très satisfaisant)

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Notez spécifiquement les services de l'AEB

	1	2	3	4	5
Formation					
Conseils juridiques					
Résolution des conflits					
Information					
Conseils RH					
[Ajouter des catégories si nécessaire]					

SUGGESTIONS – BESOINS

Suggestions et besoins : qu'est-ce que l'AEB devrait faire de plus ou de mieux en tant que prestataire de services pour chaque entreprise

Plus de.....

Meilleur(e).....

D) ADHÉSION

SATISFACTION

Comment noteriez-vous le rapport qualité/prix de l'adhésion à l'AEB ?

(1 non satisfaisant à 5 très satisfaisant)

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Satisfaction spécifique relative aux événements de l'AEB auxquels vous avez participé en 2020 et 2021

	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

Assemblée générale des membres					
Réunion du conseil d'administration					
[Ajouter des catégories si nécessaire]					

AUTRES SUGGESTIONS DE TOUTE NATURE POUR LE PERSONNEL ET LE CONSEIL D'ADMINISTRATION DE L'AEB (QUESTION OUVERTE)

MERCI !

Annexe 6.2

Modèle d'enquête de sortie des membres

Exemple d'enquête de sortie de l'Employers Consultative Association of Trinidad and Tobago (ECATT)



ENQUÊTE DE SORTIE DE L'ECA

Nombre d'années
d'adhésion

usage officiel uniquement

Nom de la
société :

Nom du représentant :

Date :

À quelle fréquence diriez-vous que vous avez recouru à nos services ?

- Chaque semaine
 Chaque mois
 Chaque année
 Jamais
 Ne sait pas

Quelle était la raison de votre adhésion à l'ECA ? Veuillez cocher toutes les réponses qui s'appliquent :

- Assistance sur des questions de RI
 Services de formation
 Assistance sur des questions de RH
 Pour faire partie d'une association/organisation professionnelle
 Représentation des employeurs au niveau national, régional et international
 Autre

Quelle est la raison du non-renouvellement de votre adhésion ? Veuillez cocher toutes les réponses qui s'appliquent :

- Service non satisfaisant
 Personnel inefficace
 Raisons financières
 Fusion/acquisition
 Cessation d'activité
 Plus intéressé
 Non satisfait des avantages offerts aux membres
 Cotisation trop élevée
 Autre

Autres commentaires :

Pourriez-vous nous faire part de vos suggestions sur l'amélioration de l'ECA et/ou de l'expérience en tant que membre ?

Annexe 7.1

Comment enregistrer des services individuels sur le CRM du CIFOIT

Le CRM développé par l'équipe ACT/EMP du CIFOIT comporte cinq sections principales. Dans la section «Services», un module intitulé «Services individuels» permet au personnel de l'OEE d'enregistrer les services qu'elle fournit à ses membres (association ou entreprise). Ceci est à distinguer des «événements» ou des services fournis à des groupes de membres (par exemple, des conférences, des formations de groupe, etc.) La liste des services individuels est potentiellement très longue, mais elle comprend généralement des conseils professionnels sur les questions abordées par l'OEE, des audits ou des formations en entreprise, des visites au siège des membres, la représentation au tribunal ou dans des réunions de négociation, etc. Ces services peuvent être facilement négligés car ils ne font pas nécessairement l'objet d'un marketing ou d'une publicité notoire. Pourtant, ils constituent une valeur ajoutée essentielle pour les membres et prennent beaucoup de temps et de ressources au secrétariat de l'OEE.

C'est pourquoi le CRM de l'équipe ACT/EMP du CIFOIT prévoit un module spécifique pour enregistrer les services individuels, garder une trace des questions abordées, de la méthode de réalisation (appel téléphonique, e-mail, réunion), du moment de la livraison, des résultats, etc. et organise les flux de travail au sein de l'OEE entre le personnel qui reçoit la demande, celui qui fournit le service et celui qui le facture (si cela est prévu).

À tout moment, l'OEE a la possibilité d'imprimer un document énumérant tous les services fournis à un membre particulier, y compris tous les services individuels. Ce document peut avantageusement accompagner toute facture de cotisation envoyée par l'OEE à un membre devant renouveler son adhésion; il fournit une preuve concrète de la valeur de l'adhésion.

Annexe 7.2

Résumé des principales mesures en ligne

Cinq indicateurs en ligne importants pour le site Web de l'OEE¹⁹⁸

Quoi?	Comment assurer le suivi?	Comment procéder à des améliorations?
Vues des pages	Vous pouvez utiliser Google Analytics pour suivre la plupart des mesures d'engagement des utilisateurs. C'est gratuit. Vous pouvez trouver les mesures des pages vues sous Audience > Vue d'ensemble, en sélectionnant une période pertinente.	Pour augmenter le nombre de pages vues, vous pouvez vous assurer que votre site se charge rapidement, utiliser un design convivial, veiller à ce que votre site Web/contenu soit optimisé pour les téléphones portables, permettre les recherches par mots clés et créer des liens internes vers des contenus associés.
Temps passé sur la page	Google Analytics, onglet «Acquisition». Cette mesure fournit une indication de l'intérêt suscité. Elle compte également le temps passé à regarder des vidéos sur votre site.	Vous devriez vous attacher à comparer les statistiques actuelles de votre site Web à vos propres données antérieures. Allez dans Comportement > Exploration du contenu. Dans le champ Dimension primaire, choisissez Page. Ensuite, passez à l'option de filtrage avancé. Choisissez de filtrer en fonction du nombre de pages vues uniques, puis choisissez un nombre à comparer. Vous verrez évoluer le temps moyen passé sur la page. Si vous savez que votre article de blog moyen compte environ 500 mots et que vos lecteurs passent entre 1 et 2 minutes à le lire, vous êtes dans une bonne fourchette.

198 For more information, see: <https://searchenginejournal.com> and <https://learn.g2.com/website-analytics>

Quoi?	Comment assurer le suivi?	Comment procéder à des améliorations?
Visiteurs uniques	Google Analytics, onglet «Acquisition». Cette mesure fournit une indication de l'intérêt suscité. Elle compte également le temps passé à regarder des vidéos sur votre site.	<p>Connaissez votre public. Si vous avez une bonne idée de votre public actuel, vous pouvez utiliser ces informations pour prendre des mesures afin de trouver un segment d'audience nouveau/lié.</p> <p>Faites la promotion de votre site Web, en prenant soin d'examiner l'impact sur les différents segments d'audience.</p>
Visiteurs nouveaux et récurrents	Lorsque vous visitez un site Web, Google Analytics vous attribue un identifiant client qui est enregistré dans un cookie de votre navigateur. Dans Google Analytics, allez dans Audience > Aperçu et regardez la métrique Utilisateurs. Cela vous permettra de connaître le nombre de visiteurs uniques (personnes qui visitent un site Web au moins une fois pendant la période de référence) sur votre site.	Si le nombre de visiteurs récurrents est supérieur à celui des nouveaux utilisateurs, c'est peut-être le signe que vous avez un groupe de followers fidèles. La situation inverse montre que vous avez du travail à faire pour inciter les gens à revenir. Au fil du temps, ces mesures vous aideront à comprendre l'impact de vos campagnes de marketing, par exemple en atteignant de nouveaux segments. Vous pouvez segmenter les résultats en fonction des sources de trafic (par exemple, le trafic direct après avoir tapé l'URL de votre site Web dans un navigateur, par rapport au trafic généré par les campagnes d'e-mailing, etc.)
Taux de conversion	Il existe un onglet dédié aux conversions dans Google Analytics, qui vous permet d'analyser les données en fonction des actions effectuées par les utilisateurs sur votre site Web (achat, téléchargement, soumission de formulaire, engagement, etc.)	Les spécialistes du marketing ont détaillé de nombreuses façons de tester l'optimisation du taux de conversion (CRO). Le principe de base de la CRO est de faire en sorte que tout soit transparent et facile à convertir pour les visiteurs du site. ¹⁹⁹

199 Vous trouverez ici 101 conseils et astuces pour améliorer votre CRO: <https://www.searchenginejournal.com/conversion-rate-optimization-tips-tricks/291783/>.

Annexe 8.1

Mandats du comité d'adhésion

Exemples de mandats d'un comité d'adhésion

Composition: membres sélectionnés du conseil d'administration (4 à 6), directeur général de l'OEE et/ou directeur du service des adhésions.

Mission – Mandat:

- Élaborer les stratégies d'adhésion et les plans annuels
- Suivre régulièrement les indicateurs clés de performance et les objectifs d'adhésion, en particulier entre deux réunions du conseil d'administration
- Examiner les règles de gouvernance et soumettre des propositions, pour décision, au conseil d'administration, y compris sur l'élaboration d'une politique d'adhésion pour les membres non payants
- Participation directe à la campagne de recrutement et aux processus de fidélisation des membres
- Accueil des nouveaux membres
- Prise de décisions sur la réintégration des membres
- Préparation des décisions du conseil d'administration concernant l'admission de nouveaux membres ou obtention d'un mandat du conseil d'administration pour que le comité d'adhésion soit formellement habilité à prendre de telles décisions
- Prospection en vue de nouvelles adhésions associatives

Annex 8.2

Description de poste: Gestionnaire des adhésions

Exemple de description de poste d'un gestionnaire des adhésions

Les tâches énumérées sont vastes et doivent être considérées comme un idéal général à adapter aux exigences et besoins locaux. Il est utile de les comparer avec la pratique actuelle afin d'évaluer où en est l'OEE aujourd'hui et quelles sont les lacunes. Il est clair que le rôle de «gestionnaire des adhésions» est une fonction exigeante et stimulante qui va au-delà des visites d'entreprises et des appels aux membres potentiels.

Rôle 1 – Conception de la stratégie des membres et des plans opérationnels

Rédiger un projet à soumettre au PDG (et ensuite au conseil d'administration)

- Stratégie d'adhésion à moyen terme (3 ans) destinée aux entreprises et aux associations
- Plan d'adhésion sur un an
- Plan opérationnel pour la mise en œuvre de la stratégie sur 1 à 3 ans, y compris la budgétisation et la planification des ressources
- Examen, évaluation et ajustement continus.

Rôle 2 – Collecte et gestion des données d'adhésion

- S'assurer que la base de données et/ou les systèmes de CRM pour l'enregistrement et la gestion des adhésions (membres potentiels et parties prenantes) fonctionnent et sont à jour, grâce à des actualisations et des vérifications régulières de la base de données (y compris l'organisation de l'affectation de personnel, de l'externalisation ou les systèmes automatiques d'initiative clients pour cette activité)
- Vérifier et s'assurer que la base de données est à jour et remplie par tout le personnel, proposer des mesures correctives au PDG si ce n'est pas le cas
- Une fois ces mesures approuvées, mettre en œuvre les améliorations dans les systèmes de gestion des données.

Rôle 3 – Exploration de données

- Suivi régulier et systématique, et rapports sur la situation des effectifs au moyen d'indicateurs clés de performance et de graphiques à l'intention du directeur général, du conseil d'administration et des autres départements
- Études marketing: développer des informations sur l'environnement marketing de l'OEE (nouvelles tendances, cibles, segments, concurrents, évolution de la clientèle) et les opportunités externes d'adhésion collectives (associations)
- Études marketing sur les bases de données internes: analyser et prévoir le comportement des membres (utilisation des services, pertinence des services, fidélité, engagement) et définir des catégories de risques
- Développer, exécuter, analyser les enquêtes sur les besoins et la satisfaction des membres, les enquêtes de sortie et en tirer les conclusions opérationnelles.

Rôle 4 – Développement de produits en tant qu'atouts pour la proposition de valeur

- Développement de nouveaux produits pour le recrutement, la fidélisation et l'engagement, en collaboration avec les services, la politique, la communication et d'autres départements. Les produits peuvent être génériques et cibler l'ensemble des membres ou cibler certains segments de marché tels que les PME, les femmes entrepreneurs, les entreprises dont les activités se situent en dehors de la capitale. Le rôle du gestionnaire des adhésions peut consister à conditionner les services, à adapter le contenu, à suggérer des options de prix et de distribution, etc.

Rôle 5 – Gestion des actions de recrutement, de fidélisation et d'engagement

- Organisation du département: animation de l'équipe, répartition des tâches et du temps des collaborateurs, schémas d'organisation pour la mise en œuvre de la stratégie d'adhésion. Il peut s'agir de planifier des campagnes de recrutement, des actions d'engagement et de fidélisation, d'organiser des systèmes de rapport sur les visites des membres, d'allouer des budgets, de proposer des actions de recrutement et de fidélisation, de déterminer les objectifs de l'équipe (après approbation du PDG), de gérer les performances de l'équipe, d'évaluer les actions relatives à l'adhésion
- Organisation de l'équipe et des systèmes de gestion des comptes (s'ils existent): Afin

d'offrir un service plus personnalisé, certaines OEE confient la responsabilité globale d'un groupe de membres à des professionnels. C'est ce qu'on appelle un système de gestion des comptes. Cette approche est tirée de celle des grandes entreprises privées (principalement les assurances et les banques) qui recourent à des gestionnaires de compte afin de créer une relation plus étroite entre les gros clients et l'entreprise. Le concept sous-jacent est qu'un client important doit avoir une relation personnalisée avec l'entreprise par l'intermédiaire d'un point de contact clé ou d'un gestionnaire des relations.

Chaque employé de l'OEE dispose d'une liste des membres dont il est responsable. Si un membre a besoin de quelque chose auprès de l'organisation, son gestionnaire de compte sera la première personne qu'il contactera. Le gestionnaire de compte peut répondre à la demande ou la transmettre au collègue spécialiste approprié. Cet accès personnalisé et cette relation individuelle visent à donner au membre un sentiment de familiarité avec son OEE et à établir une relation intime centrée sur le client. En traitant une liste spécifique de membres (par opposition à l'ensemble des membres), le gestionnaire de compte est en mesure de se familiariser davantage avec le membre et de mieux comprendre ses besoins.

- Dans certaines organisations nationales intersectorielles, par exemple l'Association des employeurs de Tanzanie, le système des gestionnaires de comptes est basé sur les secteurs: les employés spécialisés sont chargés des entreprises opérant dans des secteurs spécifiques; cela aide le personnel à mieux comprendre les spécificités et les besoins particuliers du secteur. Cela peut également compenser le manque de personnel au niveau d'une association sectorielle.
- Dans d'autres organisations, la taille et la localisation sont les principaux critères d'attribution des membres à un gestionnaire de compte. Enfin, dans d'autres, par exemple à la Fédération des employeurs ougandais, le personnel est affecté de manière aléatoire à la liaison avec un nombre spécifique d'entreprises – par exemple 20 à 50 entreprises attribuées à chaque membre du personnel du secrétariat.
- Certaines organisations étendent le rôle des gestionnaires de comptes aux fonctions typiques du département des adhésions. Chaque gestionnaire de compte est responsable de la fidélisation des membres et, dans certains cas, du recrutement de nouveaux membres dans des domaines spécifiques (secteur ou localisation ou autres critères). Dans certaines organisations, la rémunération des employés est partiellement liée (notamment le versement de primes) à leurs performances en tant que gestionnaires de comptes.

- Le point essentiel pour toutes les OEE est que le développement et la gestion des adhésions relèvent de la responsabilité de chaque membre du personnel. Le gestionnaire des adhésions a pour rôle de coordonner les efforts, de guider le personnel en sélectionnant les cibles et en lançant des initiatives, tout en assurant le suivi, l'examen et le compte rendu des développements.

Rôle 6 – Coordination avec les autres départements

- Tous les départements impliqués directement ou indirectement dans l'interaction avec les membres sont bien informés et engagés dans les plans et l'évolution des effectifs
- Les départements des finances et des adhésions partagent toutes les informations sur les paiements effectués par les membres (cotisations, arriérés, revenus des services) afin de garantir que les informations essentielles sur les paiements des cotisations et autres informations pertinentes sont à la disposition de tout le personnel au service des membres.
- Le département de la communication et le département des adhésions travaillent en étroite collaboration afin de garantir que, quel que soit le canal utilisé, toutes les communications sont centrées sur les membres (recrutement, engagement, fidélisation).
- Le département informatique apporte son soutien au(x) système(s) de gestion des données et au marketing numérique
- Le département des services et le département des adhésions partagent des informations sur l'utilisation des services par les membres et les adhérents potentiels et coopèrent pour développer des services nouveaux ou adaptés aux membres
- Le gestionnaire des adhésions, en collaboration avec le département de la formation, organise le renforcement des capacités en matière d'adhésion et d'orientation des clients pour tous, y compris le personnel du back-office
- Le département des adhésions forme, encadre et soutient les bureaux régionaux en ce qui concerne leur rôle en matière d'adhésion dans la région
- L'augmentation des effectifs est une responsabilité partagée et chaque membre du personnel y contribue. Du réceptionniste au directeur général en passant par les prestataires de services et les analystes politiques, tout le monde devrait avoir des connaissances en matière de services à la clientèle, et une culture de partage approprié des informations dans tous les départements devrait être un principe directeur

au sein de l'OEE. Trop souvent, nous voyons des organisations dans lesquelles les départements fonctionnent en silos, ne se préoccupant que de leur cible, protégeant leur territoire en ce qui concerne les informations sur les membres et ne les partageant pas avec leurs collègues.

Rôle 7 – Opérationnalisation de la stratégie en matière de recrutement, d'engagement et de fidélisation:

Domaines de résultat:

- Améliorer le recrutement de nouveaux membres: organisation et participation aux activités de recrutement (actions collectives telles que des séances de sensibilisation, des événements, des campagnes d'e-mailing, des campagnes de marketing numérique et actions individuelles telles que des visites, des réunions de membres, etc.)
- Renforcer l'engagement et la fidélisation par différents moyens, notamment des événements de sensibilisation, des activités sociales, la mise en réseau, l'image de marque.

Rôle 8 – Assurer la liaison avec les parties prenantes ayant une capacité d'influence sur les adhésions et les actions des membres.

- Établir l'image de marque de l'OEE auprès du grand public par l'intermédiaire d'actions de relations publiques axées sur le recrutement et la fidélisation des membres
- Faciliter le recrutement par la mise en réseau et l'extension des canaux de soutien pour faire connaître l'OEE (agences commerciales, ambassades et réseaux)
- Améliorer la connexion avec les associations sectorielles et les réseaux d'employeurs locaux régionaux
- Prendre contact avec les syndicats et les autorités publiques pour s'assurer qu'ils ont une bonne compréhension du rôle des OEE. Stratégies et politiques d'adhésion

Annexe 9.1

Modèle de plan de travail opérationnel

Ce modèle de plan de travail doit être lu conjointement avec le modèle de plan d'adhésion présenté au chapitre 9. Il va un peu plus loin, afin de le rendre opérationnel. Il permet de planifier les activités des membres et leurs sous-activités de manière pratique, en gardant une vue d'ensemble de tous les aspects importants à prendre en compte. Les membres du personnel des OEE doivent soigneusement planifier les activités pour s'assurer qu'elles aboutiront aux résultats escomptés et contribueront à la réalisation des résultats globaux du recrutement. Ce plan de travail identifie les principales questions et étapes pour y parvenir. Il peut être très utile de discuter de ces plans de travail avec des coéquipiers et des collègues pour vérifier tout lien manquant, s'assurer du déroulement logique et remettre en question les hypothèses qui sous-tendent chaque action. Le processus peut sembler un peu artificiel, mais une bonne préparation et une bonne réflexion en amont peuvent permettre d'économiser des efforts importants à un stade ultérieur. Bien entendu, ce modèle n'est qu'un exemple et peut être adapté, chaque personne ayant des idées et des approches différentes.

Nous décrivons d'abord un certain nombre d'étapes, qui peuvent être suivies pour définir des activités dans le cadre de l'un des trois résultats principaux présentés (recrutement, fidélisation et engagement), puis nous résumons le tout dans un tableau final.

À titre d'illustration, nous avons choisi l'organisation d'une session de recrutement de membres provinciaux. Nous l'appelons «Activité 1.3 Consultation régionale pour le recrutement dans la province du Nord». L'activité s'inscrit dans le cadre du résultat RECRUTEMENT du plan d'adhésion.

Étape 1: Définir le résultat attendu de l'activité

Dans le cas de l'Activité 1.3, le résultat attendu est le recrutement de 10 nouveaux membres payants de la province du Nord d'ici fin 2021.

Étape 2: Segmentation – Ciblage

- Définissez les groupes cibles – entreprises et/ou organisations
- Déterminez la taille du groupe cible nécessaire pour atteindre votre objectif. Cela dépendra de votre expérience et de vos données.
- Déterminez le public cible – Au sein des entreprises/organisations, qui ciblez-vous? Le PDG, le responsable RH, le personnel juridique ou l'ensemble du personnel? Cela influencera par la suite vos messages, le contenu et l'approche.

- Recueillez les noms, adresses et coordonnées concrètes de votre public cible.

Dans notre exemple, nous voulons cibler les PDG de PME de la province du Nord. Si le taux de conversion est de 10 pour 1 (ce qui signifie qu'en moyenne vous recrutez un membre pour 10 contacts), il nous faudra au moins 100 participants à nos activités pour atteindre le résultat souhaité pour cette activité. Nous disposons de différentes sources telles que notre liste de membres potentiels pour la province du Nord, disponible dans la base de données, un annuaire commercial, une liste de personnes de contact fournies par les membres; la liste des membres du conseil d'administration, en particulier ceux qui viennent de la province du Nord ou qui y ont des activités.

Étape 3 Préparation de l'activité

- Conception, infrastructure, matériel nécessaire, canaux de communication et parties prenantes à impliquer

Dans notre exemple, nous devons d'abord définir les caractéristiques de notre «consultation régionale». Nous pouvons l'organiser sous la forme d'une tournée dans toute la province du Nord, d'un événement promotionnel avec une session sur les dernières évolutions en matière de droit du travail, afin de montrer l'expertise de l'organisation en la matière, ou avec un débat politique de plus haut niveau afin de démontrer l'influence politique de l'OEE. Nous pouvons en faire un événement exclusif ou sous forme de portes ouvertes, etc. Nous devons choisir le lieu de l'événement, élaborer le matériel, y compris la proposition de valeur sur mesure (brochure, dossier d'adhésion, autre matériel publicitaire), déterminer précisément le contenu et la stratégie de communication, etc. Une autre caractéristique importante sera les parties prenantes (internes et externes) que nous souhaitons impliquer.

Étape 4 Mise en œuvre

- Rôle du personnel, des membres et des membres du conseil d'administration
- Calendrier de préparation
- Ressources nécessaires (budget, autres)

Étape 5 Suivi et évaluation

- Suivi pour atteindre l'objectif souhaité et évaluation de l'activité

Les appels de suivi, les courriels, etc. seront cruciaux pour assurer la conversion de «participant à l'événement/membre potentiel» en «membre payant». Cela doit être soigneusement planifié et exécuté. L'évaluation de l'activité nous permettra de comparer les résultats attendus aux résultats réels.

PLAN DE TRAVAIL OPÉRATIONNEL – TABLEAU RÉCAPITULATIF

Activité: ...				
Résultat(s) attendu(s): ...				
Tâche	Responsabilité	Calendrier	Ressources nécessaires	Observations
Segmentation / Ciblage a. b. c.	<i>Qui?</i>	<i>Quand?</i>	<i>Quoi?</i>	
Préparation de l'activité a. b. c.				
Mise en œuvre a. b. c.				
Suivi et évaluation a. b. c.				

Liste des principales références

Programme de coopération des employeurs néerlandais (DECP)

Rapports sur les activités, nouvelles des OEE partenaires, y compris à propos d'adhésion.

<https://www.decp.nl/publications>

Centre international de formation de l'Organisation internationale du travail, Programme pour les activités des employeurs (ACT/EMP CIFOIT)

Guides de référence, présentations, listes de contrôle et outils pratiques, mais aussi vidéos présentant les meilleures pratiques des OEE du monde entier ou courts extraits des «leçons» d'intervenants de premier plan.

<https://www.itcilo.org/resources/employers-and-business-member-organizations-training-resources>

Bureau International du Travail, Bureau des activités pour les employeurs (ACT/EMP BIT)

De nombreuses publications sur la gestion et l'implication politique des OEE, dont *Guider les entreprises en temps de crise du COVID-19 – Analyse des activités des organisations d'employeurs et d'entreprises pendant la pandémie de COVID-19 et de la suite, 2021*

https://www.ilo.org/actemp/publications/WCMS_766978/lang--fr/index.htm

Marketing général

Rapports d'analyse comparative de l'adhésion

<https://www.marketinggeneral.com/>

L'Organisation internationale des employeurs

Représentant plus de 150 OEE à travers le monde

<https://www.ioe-emp.org/fr/>



STRATÉGIES ET POLITIQUES D'ADHÉSION

Manuel à l'usage des Organisations
d'employeurs et d'entreprises

Jeanne Schmitt, Paolo Salvai, Arnout De Koster



DUTCH EMPLOYERS COOPERATION PROGRAMME



Centre international de formation