



Organisation
internationale
du Travail

ACT/EMP

► Guider les entreprises en temps de crise du COVID

Analyse des activités des organisations
d'employeurs et d'entreprises pendant
la pandémie de COVID-19 et de la suite



▶ **Guider les entreprises en temps de crise du COVID**

Analyse des activités des organisations
d'employeurs et d'entreprises pendant
la pandémie de COVID-19 et de la suite

Copyright © Organisation internationale du Travail 2021

Première édition 2021

Les publications du Bureau international du Travail jouissent de la protection du droit d'auteur en vertu du protocole no 2, annexe à la Convention universelle pour la protection du droit d'auteur. Toutefois, de courts passages pourront être reproduits sans autorisation, à la condition que leur source soit dûment mentionnée. Toute demande d'autorisation de reproduction ou de traduction devra être envoyée à Publications du BIT (Droits et licences), Bureau international du Travail, CH-1211 Genève 22, Suisse, ou par courriel à rights@ilo.org. Ces demandes seront toujours les bienvenues.

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

ISBN: 9789220341230 (Print)

ISBN: 9789220341247 (Web PDF)

Egalement disponible en [Anglais]: *Leading business in times of Covid crisis. Analysis of the activities of employer and business membership organizations in the COVID-19 pandemic and what comes next*, ISBN [9789220340004 (Print), 9789220339992 (Web PDF)]; [Espagnol]: *Liderazgo empresarial durante la crisis de la COVID-19. Análisis de las actividades de las Organizaciones Empresariales durante la pandemia de COVID-19 y siguientes pasos*, ISBN [9789220341216 (Print), 9789220341223 (Web PDF)].

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

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

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

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

Imprimé en Suisse

► Table des matières

| | |
|---|----|
| Préface | 4 |
| Résumé | 7 |
| ► Partie 1 | |
| Dresser le bilan: quelle a été la réponse des organisations d'employeurs et d'entreprises face à la crise? | 10 |
| 1. Appui concret aux membres – Se préoccuper de ses membres avant toute autre chose en temps de crise | 12 |
| 2. Position collective face aux pouvoirs publics | 21 |
| 3. Rôle de premier plan en matière d'analyse, de recherche et de réflexion | 27 |
| 4. Efforts visant à mobiliser les entreprises et à mettre en valeur l'action menée par celles-ci | 31 |
| 5. Une nouvelle ère de collaboration | 34 |
| ► Partie 2 | |
| Prendre les devants: Comment évolueront les organisations d'employeurs et d'entreprises (leur rôle, leurs services et leur influence) pour «mieux reconstruire»? | 40 |
| 1. Prendre les devants de la relance économique et de la reprise du marché du travail | 42 |
| 2. Prendre l'initiative de remédier aux nouveaux défis politiques | 46 |
| 3. Jouer un rôle moteur dans la préparation de l'avenir du travail | 55 |
| 4. Montrer l'exemple en matière de gestion de la réputation et des risques | 58 |
| 5. Prendre les devants en matière de nouveaux services | 60 |
| ► Partie 3 | |
| Agir: Mesures d'intervention prioritaires des OE à court et à long terme | 64 |
| 1. Maintenir et dynamiser les mesures d'appui aux entreprises | 65 |
| 2. Une nouvelle approche de la sensibilisation, de l'information et de l'engagement politique | 66 |
| 3. Jouer un rôle actif dans l'amélioration de la réputation des entreprises | 69 |
| 4. Mettre à profit des outils pratiques et des modèles de soutien pour accroître l'influence des OE et renforcer leur efficacité | 71 |
| ► Observations finales | |
| Sept critères à respecter pour une transition réussie | 73 |

►► Cette période sans précédent appelle des mesures sans précédent. Les OE ont joué un rôle central en veillant à ce que ces mesures soient adaptées et qu'elles soient appliquées au moment opportun et de manière à produire les effets escomptés.

► Préface

La crise du COVID-19 a été un choc sismique pour notre mode de vie, notre mode de travail et notre façon de voir le monde. Les *organisations d'employeurs et d'entreprises (OE)* du monde entier étaient en première ligne de l'action menée pour aider les entreprises qu'elles représentent à braver la tempête. Elles ont également pris part à la mise en œuvre des mesures en collaborant avec les gouvernements nationaux afin de sensibiliser le public, faire face aux risques immédiats pour la santé et le bien-être, sauver les entreprises et préserver les emplois.

Cette période sans précédent appelle des mesures sans précédent. Les OE ont joué un rôle central en veillant à ce que ces mesures soient adaptées et qu'elles soient appliquées au moment opportun et de manière à produire les effets escomptés. Ce document, élaboré par le Bureau des activités pour les employeurs (ACT/EMP) de l'OIT, a trois objectifs:

- 1. Dresser le bilan** – Fournir une liste actualisée et une analyse des moyens mis en œuvre par les OE du monde entier pour surmonter la crise actuelle du COVID-19: comment les organisations interviennent-elles en cette période très difficile, quelles mesures novatrices ont été prises et quels sont les premiers enseignements que nous pouvons en tirer?
- 2. Prendre les devants** – Anticiper le rôle, les services et l'influence des OE, en tenant compte de l'évolution de la crise et des préparatifs de la relance post-pandémie: quelles sont, selon les OE, les priorités socioéconomiques actuelles et nouvelles et comment les stratégies de sensibilisation tiennent-elles compte du bouleversement des politiques gouvernementales?
- 3. Agir** – Définir des mesures concrètes favorisant la résilience et le dialogue social ainsi que la création de conditions propices à la reprise: quelles sont les initiatives prises par les OE qui peuvent être adaptées pour contribuer à relancer les économies et les marchés du travail nationaux? Quelles mesures avant-gardistes ACT/EMP peut-il mettre en œuvre pour aider les OE pendant la deuxième phase de la crise et pour poser les bases d'une meilleure reconstruction.

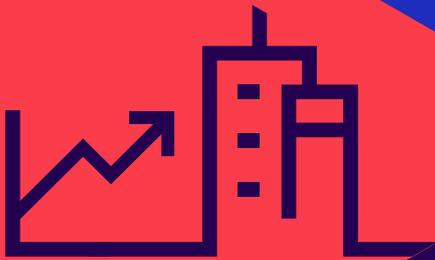
Ce rapport est un document de réflexion sur les futures mesures à prendre qui s'adresse essentiellement aux OE. Il pourra aussi s'avérer intéressant et pertinent pour tous ceux qui se soucient du rôle que peut jouer le milieu des affaires, par l'intermédiaire des organisations qui le représentent, en vue d'améliorer les résultats des entreprises et de contribuer au progrès social et au dynamisme des économies. Son contenu est fondé sur des exemples concrets de pratiques innovantes qui ont eu des effets tangibles pendant la crise. L'objectif est de tirer des enseignements de la manière dont la crise a été gérée par les OE du monde à ce jour et de s'inspirer de modèles de collaboration et de lutte commune innovants.

Je tiens à remercier l'auteur de ce rapport, Tom Hadley, pour l'énergie et la créativité qu'il a investies dans la rédaction de ce document. Je tiens également à remercier mes collègues du Bureau, qui ont tous contribué au rapport de diverses manières, depuis la conception initiale jusqu'à la collecte des sources d'information, en passant par l'examen et la révision des différentes versions préliminaires. Cette année a été marquée par des changements constants. Il était donc difficile de déterminer à quel moment il convenait d'arrêter la collecte d'informations supplémentaires pour se lancer dans la production du rapport. Au moment où celui-ci sera publié, les conditions auront peut-être encore changé. Nous sommes néanmoins convaincus que les éléments de discussion contenus dans le rapport donneront matière à réflexion en 2021 et au-delà.

Deborah France Massin
Directrice du Bureau des activités
pour les employeurs (ACT/EMP)

Janvier 2021

Partout dans le monde, des OE se sont mobilisées pour offrir des services essentiels et amplifier la voix des entreprises sur fond d'énorme crise de COVID-19.

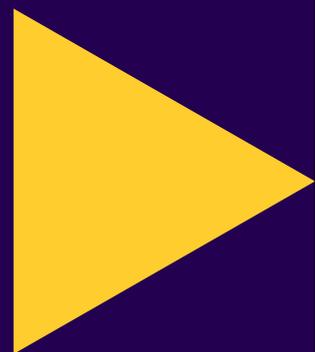


► Nos objectifs

Dresser le bilan

Prendre les devants

Agir



► Résumé

Partout dans le monde, des OE se sont mobilisées pour offrir des services essentiels et amplifier la voix des entreprises sur fond d'énorme crise de COVID-19. L'environnement extérieur évoluant quotidiennement et mettant en jeu des millions d'emplois, de moyens de subsistance et d'entreprises, les OE ont dû revoir l'appui qu'elles offraient à leurs membres et leurs voies de communication au sein des gouvernements, presque du jour au lendemain.

Dresser le bilan: Les OE se sont montrées résilientes et créatives, tout en veillant à ce que leurs membres restent au centre de leurs préoccupations

Les OE ont fait preuve de souplesse, de résilience et de capacité d'innovation. La crise a rappelé leur rôle fédérateur essentiel ainsi que la contribution apportée par le milieu des affaires à la société. Les OE sont des acteurs essentiels, et les éléments de base qui caractérisent les mesures qu'elles ont prises à ce jour sont les suivants:

- **Appui aux employeurs** – Les OE se sont préoccupées avant toute autre chose de leurs membres, en ces temps de crise extrême. Leur priorité était claire: fournir rapidement un soutien concret. Ce sens de l'urgence a permis de faire en sorte que les entreprises obtiennent les informations dont elles avaient besoin pour prendre des décisions cruciales les concernant. Il a également suscité l'ouverture d'un dialogue avec les autorités publiques qui a abouti à la mise en place du mécanisme de subventions et d'aides d'urgence.
- **Position collective face aux pouvoirs publics** – La crise du COVID-19 a rappelé le rôle essentiel des OE, qui consiste à mettre à profit le travail collectif pour éclairer l'action publique. Partout dans le monde, des OE ont conclu des accords bipartites et tripartites et ont pris part à la définition des mesures à prendre pour soutenir des millions d'entreprises et d'emplois.
- **Rôle de premier plan en matière d'analyse, de recherche et de réflexion** – Les OE occupent une place de choix qui leur permet de prendre le pouls des affaires et de produire rapidement des «données uniques». Enquêtes, recherches et connaissances sectorielles spécifiques ont placé la voix des entreprises au tout premier plan des débats sur le COVID-19 dans le monde.
- **Promotion du rôle positif des entreprises** – La contribution apportée par les employeurs a été immense pendant la situation d'urgence sanitaire. Le fait de présenter des exemples concrets de cette contribution et de mettre en avant les points positifs pour améliorer la réputation générale des entreprises fait encore partie de la mission de base des OE du monde entier.
- **Une nouvelle ère de collaboration** – La question de la coopération avec des organisations de travailleurs, des ministères et d'autres parties prenantes a fait partie des thèmes de la crise. Elle offre un cadre propice à de nouveaux changements et peut annoncer une nouvelle ère de collaboration et de dialogue social.

Prendre les devants: Le rôle, les services et l'influence des OE continueront d'évoluer

Un bouleversement peut être annonciateur d'innovation et de changement positif. Les OE peuvent s'appuyer sur ce qui a été accompli pendant la crise et prendre des initiatives afin de relever les nouveaux défis politiques. La prochaine phase de la pandémie et l'après-COVID-19 offrent aux OE des occasions uniques pour prendre les commandes dans les domaines suivants:

- **Relance économique et reprise du marché du travail** – A mesure que la crise sanitaire se transforme en véritable crise touchant l'économie et l'emploi, les OE joueront un rôle capital en

► Les OE ont fait preuve de souplesse, de résilience et de capacité d'innovation. La crise a rappelé leur rôle fédérateur essentiel ainsi que la contribution apportée par le milieu des affaires à la société.

assurant le retour à la normale. Elles devront créer un environnement adapté aux besoins des employeurs afin de stimuler la croissance économique et la création d'emplois.

- **Nouveaux défis politiques** – Les gouvernements nationaux et les institutions internationales ont recensé une série de problèmes qui ne cessent de s'aggraver, notamment en ce qui concerne l'emploi des jeunes, l'égalité et l'insertion, l'économie informelle, les nouveaux modes de travail et les approches à long terme du bien-être des travailleurs. Les OE peuvent jouer un rôle actif dans la recherche de nouvelles solutions à ces nouveaux défis.
- **L'avenir du travail** – Les OE mènent depuis plusieurs années des programmes éclairés sur l'avenir du travail. Il sera plus important que jamais d'anticiper l'évolution des modèles d'entreprises et des besoins en matière de nouvelles compétences pour permettre aux entreprises et aux économies de se développer après la pandémie.
- **Gestion de la réputation et des risques** – L'évolution rapide de la situation sur le plan des politiques publiques et la surveillance accrue des réseaux sociaux et des médias 24 heures sur 24 ont renforcé la nécessité d'anticiper et de gérer les risques. Les OE peuvent prendre les devants dans ce domaine et jouer un rôle actif dans la gestion de la réputation.
- **Nouveaux services** – Quels effets auront la prochaine phase de la crise et le monde post-pandémie sur le rôle de défenseur et sur les services aux membres? Il est temps, dans ce bouleversement économique, social et commercial, d'innover et de saisir les nouvelles occasions qui se présentent. Cela contribuera à accroître la pertinence du rôle joué par les OE auprès des membres et des non-membres, lesquels seront plus enclins à se joindre au groupe.

Agir: Les mesures d'intervention prioritaires des OE à court et à long terme sont claires

Quelles sont les mesures qui peuvent être prises concrètement pour créer une dynamique et un changement positifs? Les initiatives lancées par les OE peuvent être intensifiées pour contribuer à la relance économique et à la reprise du marché du travail. Les avis recueillis auprès d'OE et de différentes entreprises ont permis de dégager les «postes de combat» suivants:

- **Maintien et renouvellement de l'appui offert aux employeurs** – Le débat sur ce qui caractérisera le monde de l'après-COVID-19 n'est pas clos. Cependant, nous ne devons pas perdre de vue un point essentiel, à savoir qu'au moment de la rédaction de ce document¹, nous sommes encore en pleine pandémie mondiale. Beaucoup de secteurs sont encore en mode de survie, et la priorité des OE consiste à aider leurs membres à braver la tempête et à plaider en faveur d'une aide publique efficace.

1 La version finale du présent rapport a été établie en novembre 2020.

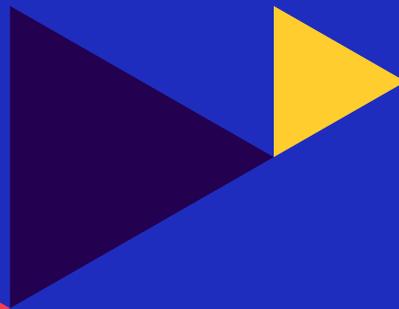
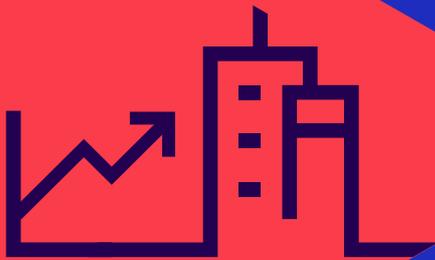
- **Repenser les campagnes de sensibilisation et l'engagement politique** – Certaines OE ont attiré l'attention sur les difficultés latentes qui peuvent être liées à la collaboration avec les autorités publiques. Cependant, l'incidence globale des activités menées par les OE au plus fort de la crise a permis de mettre en lumière ce qui pouvait être accompli en termes de mesures rapides et innovantes. Il conviendrait d'engager un débat mondial sur ce qui devrait caractériser une collaboration efficace avec les partenaires sociaux dans le monde de l'après-COVID-19.
- **Donner une nouvelle impulsion à l'action menée pour améliorer la réputation des entreprises** – L'établissement d'une communication stratégique de toute première qualité permettra de renforcer la confiance et de présenter les entreprises comme une force au service du bien. Le fait que 92 pour cent² des salariés estiment que les chefs d'entreprises devraient donner leur avis sur les grands enjeux du moment montre bien qu'il est important d'être en première ligne des débats sociaux et économiques urgents.
- **L'accès à des outils pratiques est nécessaire pour renforcer l'influence des OE** – Comment les OE pourraient-elles influencer un programme d'action en plein développement, tout en s'employant activement à mener des campagnes et à améliorer l'appui offert aux membres, le tout avec un chiffre d'affaires stable ou en baisse et des ressources limitées? La mobilisation d'un soutien extérieur et d'outils pratiques qui contribueraient à renforcer les capacités et l'influence des OE est une solution possible.

Les OE joueront un rôle essentiel en aidant les entreprises et les travailleurs à vivre avec le COVID-19 et en éclairant l'action menée par les autorités publiques qui ne cesse d'évoluer. Elles joueront également un rôle de premier plan dans l'élaboration d'une vision pour des économies et des marchés du travail post-pandémie inclusifs. Soutien extérieur, outils pratiques et échanges entre pairs seront autant d'éléments essentiels à l'optimisation de leur influence. Les difficultés à venir sont énormes, mais le prix à payer est également considérable. La pandémie de COVID-19 a apporté des preuves décisives de la contribution des OE non seulement en faveur des entreprises qu'elles représentent, mais aussi des économies nationales et de la société tout entière.

2 Baromètre de confiance Edelman 2020: <https://www.edelman.com/trustbarometer>

▶ Partie 1

Dresser le bilan: quelle a été la réponse des organisations d'employeurs et d'entreprises face à la crise?



Partie 1

Dresser le bilan: quelle a été la réponse des organisations d'employeurs et d'entreprises face à la crise?

Comment les OE ont-elles progressé en ces temps difficiles et quels sont les enseignements qu'on peut en tirer? Avant de chercher des réponses à ces questions, il est important de reconnaître tout d'abord l'énormité absolue des difficultés liées au COVID-19. L'environnement extérieur évoluant quotidiennement et mettant en jeu des millions d'emplois, de moyens de subsistance et d'entreprises, les OE ont dû revoir l'appui qu'elles offraient à leurs membres et leurs voies de communication au sein des gouvernements en quelques heures seulement.

Citons à cet égard Phil O'Reilly, Président du Board for Business de l'OCDE: «*Les OE ont dû faire face à des problèmes auxquels elles n'avaient jamais encore été confrontées; elles ont donc été contraintes de se transformer et d'acquérir de nouvelles compétences rapidement*». L'objectif de cette section est de dresser l'inventaire des moyens mis en œuvre à ce jour³ par les OE du monde entier pour lutter contre la crise du COVID-19 et de fournir une analyse à cet égard. Les activités menées peuvent être réparties dans les cinq catégories suivantes:

- 1. Appui concret aux entreprises** – Comment les OE ont-elles procédé en temps de crise pour mettre rapidement en œuvre des mesures de soutien fondamentales, tout en veillant à ce que leurs membres soient au cœur de leurs préoccupations?
- 2. Position collective face aux pouvoirs publics** – L'une des principales fonctions des OE consiste à mettre en valeur la position collective et la contribution des entreprises. Ce rôle, considérablement renforcé pendant la crise du COVID-19, permettra aux OE de continuer de prendre part à l'élaboration de mesures d'intervention innovantes destinées à relever les nouveaux défis.
- 3. Rôle de premier plan en matière d'analyse, de recherche et de réflexion** – La mise à disposition de données uniques et d'orientations éclairées a été déterminante pendant la crise. Elle a permis d'éclairer l'action menée par les autorités publiques et les décisions prises par les membres des OE concernant leurs entreprises. Les enseignements que seules les OE peuvent offrir seront également essentiels pendant la phase de reprise.
- 4. Mettre en avant l'action menée par les entreprises** – Les employeurs ont apporté une énorme contribution pendant la situation d'urgence sanitaire et ont placé le bien-être des employés et des clients au centre de leurs préoccupations. La présentation de ces exemples et la mise en valeur des points positifs font encore partie de la mission de base des OE.
- 5. Collaboration avec les parties prenantes** – La coopération avec les organisations de travailleurs, les gouvernements et d'autres acteurs concernés a fait partie des principaux thèmes de la crise. Comment les OE peuvent-elles partir de cette base pour renforcer l'impact et le dialogue social? La collaboration dynamique avec les médias a également permis aux OE de peser sur l'opinion publique et d'influer sur le programme d'action.

3 Dans ce rapport, l'action menée par les OE est étudiée jusqu'à Q3 2020.

►► Dès le début de la crise, la priorité absolue des OE partout dans le monde était claire: fournir rapidement un appui concret aux membres.

Les OE ont fait preuve de souplesse, de résilience et de capacité d'innovation dans tous ces domaines. La diffusion d'exemples concrets en la matière aidera les organisations et leurs membres à sortir de cette crise renforcés et mieux armés pour faire face à des crises futures. Elle rappelle aussi le rôle fédérateur essentiel que jouent les OE ainsi que la contribution globale apportée par le milieu des affaires à la société. Il s'agit là d'un message essentiel du Manifeste du centenaire de l'Organisation internationale des employeurs (OIE)⁴, dans lequel l'accent est mis sur le rôle des OE, qui ont façonné les marchés du travail et fourni à leurs membres une assistance rapide pour qu'ils puissent faire face aux crises.

►► *«Le travail accompli [par les OE] dans le cadre des initiatives de réponse et de relance face au Covid-19 démontre le rôle important qu'elles jouent.»*

► **Manifeste du centenaire de l'Organisation internationale des employeurs (OIE)**

► 1. Appui concret aux membres – Se préoccuper de ses membres avant toute autre chose en temps de crise

Dès le début de la crise, la priorité absolue des OE partout dans le monde était claire: fournir rapidement un appui concret aux membres. Ce sentiment d'urgence a permis aux entreprises d'avoir accès aux informations actualisées dont elles avaient besoin pour prendre les bonnes décisions susceptibles de garantir leur survie. Il a également suscité l'ouverture d'un dialogue avec les gouvernements nationaux qui a abouti à la mise en place de subventions d'urgence et de mécanismes, grâce auxquels des millions d'entreprises et d'emplois ont été sauvés à terme.

Les différentes formes d'appui et d'informations fournies par les OE peuvent être classées dans trois grandes catégories:

- **Informations provenant des autorités publiques et d'autres parties prenantes** – Celles-ci comprenaient des informations à jour sur les dernières règles et orientations en provenance des gouvernements nationaux et d'organisations internationales comme l'Organisation internationale du Travail (OIT) et l'Organisation mondiale de la Santé (OMS). Les OE ont consacré du temps et de l'énergie à rendre cette information claire et compréhensible pour leurs membres.
- **Appui sur mesure à l'intention des entreprises** – Outre leur rôle d'intermédiaire entre le gouvernement et les entreprises, les OE ont mobilisé un niveau de soutien sur mesure inégalé au profit des entreprises, notamment sous forme de plans de continuité, d'orientations sur la mise en œuvre de mesures relatives à la santé et d'échanges de bonnes pratiques.
- **Facilitation de l'entraide entre entreprises** – Les OE ont créé des cadres permettant aux entreprises de mettre en commun les bonnes pratiques et de s'entraider pendant la crise.

4 Le Manifeste du centenaire de l'OIE a été publié en juin 2020: <https://www.ioe-emp.org/index.php?eID=dumpFile&t=f&f=147709&token=07f6e1e6e24a66657fcd039931b29be906db0b3>

Cette sous-section porte sur le type d'appui concret fourni par les OE au milieu des entreprises. L'accent est également mis sur la manière dont cet appui est offert. La mise en place de mécanismes d'exécution innovants et ponctuels contribuera aussi à améliorer le travail et le rôle des OE au cours des prochaines phases de la crise et après la pandémie.

Orientation et signalisation

La création de «centres» de communication sur le COVID-19 fournissant des informations à jour sur les dernières mesures de soutien offertes par les autorités publiques faisait partie des moyens couramment mis en œuvre. Face au «mur du son» érigé par les médias sur toutes les questions relatives au COVID-19, il était essentiel que les entreprises aient accès aux informations les plus pertinentes et les plus récentes. Le rôle fondamental des OE, en tant qu'intermédiaires dynamiques entre les gouvernements et les entreprises et que «conservatrices» des informations les plus urgentes et les plus pertinentes, a été renforcé de manière radicale par la crise sanitaire du COVID-19.

Face aux nouvelles mesures de soutien annoncées presque quotidiennement pendant les premiers jours de la crise, les OE étaient les premières à répondre à tout un éventail de questions techniques urgentes posées par des entreprises qui cherchaient à assurer leur avenir et à préserver des emplois. Il fallait pour ce faire demander des clarifications et des orientations efficaces aux ministères et servir d'intermédiaire entre les décideurs et les entreprises. Le rôle que les OE ont joué à cet égard a non seulement apporté des avantages directs à leurs entreprises membres, mais il a également profité aux ministères qui ont pu compter sur ces organisations pour recueillir et synthétiser les demandes des employeurs.

► Etude de cas n° 1 – La Fédération japonaise des entreprises (KEIDANREN, JBF)⁵: Jouer un rôle actif en formulant des recommandations d'action immédiate

Durant les premières semaines de la crise sanitaire au Japon, en mars 2020, KEIDANREN a pris l'initiative de publier une série de recommandations relatives à la politique à mener. Celles-ci ont fourni un cadre aux débats tenus d'urgence avec les autorités publiques au sujet des mesures à prendre immédiatement pour lutter contre la crise, notamment les suivantes:

- préserver les emplois et garantir la continuité des activités des entreprises;
- assurer la numérisation (appels à la suppression des réglementations, compte tenu de la nécessité de favoriser le télétravail et l'accès aux soins médicaux à distance);
- trouver des solutions visant à renforcer la confiance des consommateurs et à protéger l'économie;
- relancer les économies locales et fournir un soutien particulier aux PME;
- investir dans une vision à long terme de la société post-pandémie («Society 5.0⁶»).

KEIDANREN a également contribué à la préparation de l'action en soumettant à ses membres des questionnaires afin d'évaluer la réponse des entreprises à la crise et en faisant circuler les dernières directives publiques visant à prévenir les infections sur le lieu de travail, ainsi que des informations sur les congés payés dans divers types de modalités de travail et sur une subvention créée récemment à l'intention des entreprises, grâce à laquelle les parents qui doivent s'occuper de leurs enfants peuvent bénéficier de jours de congé.

5 Des informations sur les activités de Keidanren au Japon sont disponibles à l'adresse: <https://www.keidanren.or.jp/en/profile/pro001.html>

6 Il s'agit d'une société axée sur les personnes qui assure un équilibre entre progrès économiques et résolution des problèmes sociaux, grâce à un système associant étroitement cyberspace et espace physique. La «Society 5.0» proposée dans le 5^{ème} Plan fondamental pour la science et la technologie est le modèle de la future société auquel le Japon devrait aspirer: https://www8.cao.go.jp/cstp/english/society5_0/index.html.

► Etude de cas n° 2 – BUSA: Assurer la diffusion des informations et éclairer la définition des priorités des politiques publiques en Afrique du Sud

Dès le début de la crise, Business for South Africa (BUSA) a collaboré étroitement avec le ministère sud-africain de la Santé afin de diffuser auprès de ses membres des messages essentiels et des données factuelles sur le virus, qui étaient ensuite transmises aux salariés à l'aide d'affiches et par d'autres moyens de communication. Cela témoigne du rôle central que les OE peuvent jouer dans la diffusion des informations importantes auprès de l'ensemble de leurs membres.

Parmi les outils pratiques qui ont été mis à la disposition des membres, on peut citer un service d'information téléphonique réservé aux membres, des directives sur le retour au travail et une aide à la mise en œuvre des plans de continuité des activités des entreprises sous forme d'enregistrements vidéo sur mesure. Outre la diffusion des dernières informations et l'hébergement de données sur le COVID-19 sur son [site Web](#)⁷, BUSA a également joué un rôle dynamique en interprétant les changements réglementaires et en soumettant ses propres propositions au Gouvernement.

BUSA a recensé quatre domaines d'activité très importants, à savoir la santé, les conséquences économiques, le travail et la communication. Des propositions spécifiques de politiques publiques ont été formulées, notamment des appels à la création d'un fonds de solidarité sur le modèle de celui de l'OMS, à la modification de la loi sur la caisse d'assurance-chômage afin qu'elle couvre les salaires des travailleurs ainsi qu'à l'application immédiate de mesures d'allègement fiscal et d'exonération du remboursement des prêts en faveur des employeurs, en particulier pour les PME.

Sécurité des travailleurs et gestion du travail à distance

La question de la sécurité et de la santé du personnel est la priorité des entreprises depuis le début des confinements imposés sur les territoires nationaux. L'aide à la communication avec le personnel et à la gestion des questions relatives à la main-d'œuvre en temps de crise était un thème important des premiers services liés au COVID-19 qui ont été offerts par les OE. La gestion du travail à distance est un autre domaine dans lequel un soutien pratique a été fourni, notamment sous forme de directives sur la mise en place initiale et les bonnes pratiques relatives à la gestion continue des effectifs à distance.

Avant le COVID-19, les questions relatives au bien-être des salariés et aux modalités de travail plus souples faisaient déjà partie des grands sujets de discussion dans de nombreux pays. La crise a renforcé l'intérêt accordé à ces deux thèmes. La fourniture d'un appui concret aux employeurs a été d'une importance capitale. Dans ce cadre, les documents et outils d'orientation qui peuvent être utilisés par les OE ou adaptés aux besoins de leurs membres ont joué un rôle essentiel. On peut citer à cet égard l'exemple du guide de ACT/EMP sur le travail à domicile⁸ et l'enregistrement vidéo⁹ qui l'accompagne et qui a été adapté par des OE dans de nombreux pays, dont le Monténégro, la Macédoine du Nord, le Lesotho, l'Eswatini, le Botswana, le Zimbabwe, le Malawi, les Seychelles, le Kenya, la Namibie, la Tanzanie et l'Ouganda.

En partant des informations fournies par des OE du monde entier, on peut tirer deux conclusions sur ce sujet:

7 Le site Web de BUSA peut être consulté à l'adresse: <https://www.businessforsa.org>

8 Le guide de ACT/EMP est disponible sur: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---act_emp/documents/publication/wcms_745951.pdf

9 L'enregistrement vidéo qui l'accompagne peut être visionné à l'adresse: https://www.youtube.com/embed/05n62gQurnU?hl=EN&rel=0&showinfo=0&autoplay=1&color=white&cc_load_policy=1&iv_load_policy=3&cc_lang_pref=en

- Les questions relatives à la sécurité et à la santé au travail ainsi qu'au bien-être des travailleurs continueront d'être prioritaires pendant les prochaines phases de la crise. Il s'agit également d'un domaine dans lequel le milieu des affaires peut prendre des initiatives après la pandémie. Outre la nécessité de gérer la première période de confinement le mieux possible, les entreprises ont reconnu qu'il était également important de gérer les questions relatives aux travailleurs mis au chômage technique¹⁰ ou travaillant à distance avec compassion et en tenant compte de leur situation personnelle. Les OE peuvent servir de catalyseur pour favoriser l'accomplissement de progrès constants dans ce domaine en veillant à ce que leurs membres aient accès aux conseils de spécialistes du bien-être et à des exemples de bonnes pratiques.
- Des modalités de travail plus souples peuvent être mises en place à une échelle suffisante et profiter aussi bien aux travailleurs qu'aux employeurs. Des modalités de travail à distance plus souples (notamment les modèles «hybrides» alliant travail au bureau et à distance) feront peut-être partie de l'héritage qui nous sera légué par la crise. Les OE peuvent jouer un rôle important en veillant à la viabilité à long terme des nouvelles modalités de travail, grâce à l'appui pratique qu'elles peuvent offrir à leurs membres dans des domaines tels que la gestion des conséquences du travail à distance sur les questions touchant à la sécurité et à la santé au travail et l'adaptation des pratiques de suivi du comportement professionnel (le passage d'une logique des «heures passées au travail» à une logique du «travail accompli»). Cela guidera également les débats plus vastes sur la productivité et l'évolution des compétences en matière de direction et de gestion.

►► *«En dépit des difficultés auxquelles elles sont confrontées, les entreprises ont été animées par un sens du devoir civique et la grande majorité d'entre elles ont décidé de ne pas licencier leurs salariés, mais de s'adapter, au contraire, de se réorganiser et de montrer leur capacité à faire preuve de souplesse.»*

► Célestin Tawamba, Président du GICAM (Groupement inter-patronal du Cameroun)

10 Les salariés visés sont ici ceux qui ont été provisoirement placés en congé rémunéré, au moins en partie, par l'Etat.

► Dans tous les pays, la priorité a été accordée à la gestion de la réouverture progressive des économies nationales et du retour sur le lieu de travail, de manière à réduire au minimum les risques pour la santé et à tenir compte des préoccupations des travailleurs et des consommateurs.

► Etude de cas n° 3 – **ANDI: Promotion de l'initiative #UnidosSomosMásPaís¹¹ en Colombie**

L'association nationale des chefs d'entreprises de la Colombie (ANDI) a un objectif double, à savoir la sécurité des travailleurs et la reprise économique. Les activités spécifiques menées tout au long de la crise ont mis en lumière le rôle que les OE peuvent jouer en encourageant les efforts collectifs, en stimulant l'innovation et en établissant des relations de collaboration avec les autorités publiques, les établissements universitaires et d'autres parties prenantes, notamment l'Organisation panaméricaine de la santé. On trouvera ci-après trois exemples illustrant ce rôle fédérateur d'avant-garde:

- **Nouer des liens** – L'initiative #UnidosSomosMásPaís («Plus nombreux unis») est à l'origine d'un marché virtuel visant à adapter l'offre à la demande de services et de biens et à aider les gros acheteurs à entrer en contact avec les producteurs locaux, les professionnels indépendants et les chefs d'entreprises. L'objectif est aussi de créer de nouvelles possibilités pour des centaines de micros, petites et moyennes entreprises inscrites sur la plate-forme.
- **Fournir un appui aux entreprises et aux travailleurs** – Au début de la crise, l'ANDI a collaboré avec les autorités publiques afin de protéger les 7,6 millions d'emplois créés par les PME en Colombie, en s'assurant que des mesures étaient prises pour aider ces entreprises à respecter leurs obligations salariales. Parmi les autres activités menées par l'association, on peut citer la création d'un centre virtuel d'information sur les mesures régionales et nationales de lutte contre le COVID-19, axé sur des questions comme le travail à distance, l'équipement de protection, les transports et l'organisation du travail (par exemple les roulements). Les services d'appui fournis comprenaient en outre des bulletins du commerce extérieur qui offraient régulièrement aux membres de l'ANDI des informations actualisées sur l'évolution de la situation dans d'autres pays, celle-ci étant susceptible d'avoir une incidence sur le commerce extérieur.
- **Encourager l'innovation et les efforts collectifs** – L'ANDI a joué un rôle de premier plan en veillant à ce que les travaux de volontaires de plus de 20 établissements universitaires – ainsi que les fonds provenant du milieu des affaires – contribuent à la fabrication et la distribution de dispositifs médicaux essentiels, comme les respirateurs. Cet effort de mobilisation s'est traduit par la fourniture d'une aide directe à 337 unités de soins intensifs situées dans 10 communes différentes. Une autre réalisation innovante est celle de la fabrication de cabines servant de «boîtes aérosols» – chambre en acrylique servant à isoler le patient pendant l'intubation endotrachéale pour éviter la dispersion de particules qui seraient susceptibles de contaminer le personnel médical. Le but était de produire 5 000 dispositifs de ce type.

¹¹ On trouvera de plus amples informations sur l'initiative lancée par l'ANDI en Colombie à l'adresse: <http://www.andi.com.co/Home/Evento/47-unidos-somos-mas-pais>

Gestion du retour au travail

Dans tous les pays, la priorité a été accordée à la gestion de la réouverture progressive des économies nationales et du retour sur le lieu de travail, de manière à réduire au minimum les risques pour la santé et à tenir compte des préoccupations des travailleurs et des consommateurs. Les OE ont joué un rôle de premier plan en aidant les entreprises à gérer ce processus, grâce à des conseils ciblés (et souvent sectoriels) et à la facilitation des échanges de bonnes pratiques entre pairs. Elles ont aussi joué un rôle de chef de file en travaillant avec des responsables politiques, des organisations de travailleurs et des spécialistes de la santé et de la sécurité.

On peut citer les domaines spécifiques ci-après dans lesquels l'efficacité de l'appui offert a apporté une amélioration palpable en facilitant partout dans le monde le retour en toute sécurité sur le lieu de travail:

- interprétation des dernières directives de l'Etat concernant les périodes et les paramètres de réouverture (et demande d'éclaircissements le cas échéant);
- appui concret aux entreprises pour les aider à évaluer le niveau de sécurité, notamment l'accès aux services de spécialistes de la santé et de la sécurité et du bien-être des travailleurs;
- stratégies de communication interne – les échanges entre pairs ont aidé les entreprises non seulement à mettre au point des politiques adaptées, mais aussi à trouver le ton juste pour collaborer et communiquer avec le personnel;
- stratégies de communication externe – la recherche du ton juste était également essentielle dans la transmission de messages au monde extérieur; au milieu d'une pandémie mondiale, l'entreprise ne doit pas donner l'impression de privilégier la réouverture de l'économie au détriment de la santé publique. Les OE et les réseaux de pairs ont joué un rôle central en prévenant les risques d'atteinte à la réputation et en cherchant à trouver un juste équilibre.

Quasiment toutes les OE ont donné des conseils sur la santé et la sécurité sur le lieu de travail en temps de COVID-19, qu'elles avaient elles-mêmes élaborés ou auxquels elles renvoyaient en indiquant les liens contenant des conseils prodigués par d'autres institutions. L'accès à une aide et à des conseils susceptibles d'être adaptés aux besoins des entreprises membres dans un pays donné a été extrêmement utile. En témoigne le guide de ACT/EMP sur le retour au travail en toute sécurité¹² que les OE de certains pays, comme la Géorgie, Moldova, la Barbade, le Costa Rica et la République dominicaine, ont personnalisé et adapté aux spécificités locales pour leurs membres.

► *«Nous avons tous appris qu'il fallait renforcer les systèmes de santé nationaux, d'être autosuffisant et d'avoir accès à des équipements de protection individuelle.»*

- **Rosa Santos**, Directrice du Service des relations du travail de la Confédération espagnole des organisations d'employeurs

¹² Le guide de ACT/EMP sur le retour au travail peut être consulté à l'adresse suivante: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---act_emp/documents/publication/wcms_744033.pdf

► *«Nous avons tiré des enseignements de l'expérience d'autres pays – par exemple en ce qui concerne la sortie progressive du confinement. Nous transmettons ces leçons à nos membres afin qu'ils puissent planifier leurs activités en conséquence.»*

► **Farooq Ahmed**, Secrétaire-Général de la Fédération des employeurs du Bangladesh

Il est important de ne pas perdre de vue l'urgence et le grand nombre de questions et de difficultés auxquelles les entreprises se heurtent alors qu'elles essaient d'assurer le mieux possible la sécurité sur le lieu de travail. Les informations et les renseignements actualisés sur la pandémie – qu'ils proviennent des médias nationaux ou de sources publiques – n'ont jamais fait défaut. L'essentiel pour les employeurs était d'avoir accès à une source fiable qui puisse résumer, confirmer et interpréter les flots de nouvelles informations. Ce rôle de conseiller digne de confiance est celui-là même que les OE du monde entier ont assumé pendant la crise du COVID-19.

► **Tout est question de confiance! Exemples de questions fréquemment posées aux OE...**

Quels types de questions ou de problèmes, liés à la sécurité et à la santé au travail, les OE ont-elles aidé leurs membres à résoudre? Partant des informations anecdotiques fournies par des OE, on peut dire que les groupes de questions les plus couramment formulés par les employeurs du monde entier sont entre autres les suivants:

1. Quelles sont les meilleures techniques de gestion du retour sur le lieu de travail, notamment en termes de modifications physiques (comme l'installation d'écrans de protection et de «marquages» indiquant la bonne distance de sécurité)?
2. Quel équipement de protection individuelle est et restera nécessaire? Comment peut-on en contrôler la qualité? Où peut-on s'en procurer?
3. Puis-je obtenir des tests de dépistage du COVID-19 pour mes salariés? Que dois-je faire si un de mes salariés commence à présenter des symptômes?
4. Dois-je créer de nouveaux postes à l'intérieur de l'entreprise pour gérer le retour sur le lieu de travail? Quels sont les autres défis immédiats relatifs à la main-d'œuvre et aux ressources humaines dont il faut tenir compte?
5. Certains travailleurs peuvent ressentir le besoin de se rendre au travail pour toucher l'intégralité de leur salaire, quand bien même ils présenteraient (eux-mêmes ou un membre de leur famille) des symptômes de la maladie. Comment faire pour éviter ce genre de situation?
6. Comment répondre aux inquiétudes des salariés concernant les transports publics? Quelles sont les meilleures pratiques s'agissant d'étaler dans le temps le retour sur le lieu de travail?
7. Comment gérer au mieux la réinsertion des travailleurs mis au chômage technique? De quelle manière faut-il gérer les licenciements? Quelle forme d'appui à la recherche d'emploi puis-je offrir ou indiquer aux personnes concernées?

► Etude de cas n° 4 – Confédération des industries finlandaises (EK)¹³: Lignes directrices concernant la santé et la sécurité sur le lieu de travail en temps de COVID-19

La Confédération des industries finlandaises a élaboré un guide pratique complet traitant de la santé et de la sécurité sur le lieu de travail en temps de COVID-19, qui porte sur trois domaines essentiels pour les employeurs, les travailleurs et les consommateurs:

- **Sécurité au travail** – Ce point couvre des questions clés comme la manière de détecter les signes d'infection avant que le salarié n'ait eu accès salarié au lieu de travail, la distanciation physique entre les salariés, le respect de bonnes conditions d'hygiène dans les locaux professionnels, l'utilisation d'équipement de protection individuelle, l'accès à des conseils pratiques sur le voyage à l'étranger et les procédures à suivre en cas de suspicion d'infection au coronavirus sur le lieu de travail.
- **Sécurité des services** – Cette section énonce les bonnes pratiques à appliquer pour repérer les personnes qui pourraient être infectées avant qu'elles n'utilisent les services, réduire les contacts entre les personnes, établir des instructions claires sur la distanciation physique à l'intention des clients, maintenir un niveau d'hygiène élevé dans les locaux et veiller à ce que les mesures de sécurité soient visibles.
- **Sécurité des transports** – Cette section donne un aperçu des difficultés liées aux transports et traite des mesures destinées à garantir une bonne distanciation physique et à réduire les contacts entre conducteurs et passagers, de l'intensification du nettoyage et de la communication claire des mesures de sécurité à tous les passagers.

► Etude de cas n° 5 – FEDIL¹⁴: Appui aux fabricants du Luxembourg en matière de santé et de sécurité au travail

Pour pouvoir porter assistance à ses membres de l'industrie manufacturière, la Fédération des Industriels Luxembourgeois (FEDIL) a élaboré, en collaboration avec le Service de Santé au Travail de l'Industrie (STI), un guide des pratiques optimales destiné en particulier aux employeurs de l'industrie manufacturière. Ce guide, régulièrement mis à jour pour tenir compte des décisions des autorités publiques, met l'accent sur les grands motifs de préoccupation des entreprises membres décrits ci-après:

- **Équipement de protection individuelle** – Le guide renvoie vers des plates-formes en ligne permettant de faire concorder l'offre et la demande d'équipements de protection individuelle, notamment de masques de protection, de visières, d'écran de protection en plastique, de blouses et de désinfectants.
- **Organisation sur le lieu de travail** – L'accent est mis sur le télétravail, la distanciation physique, l'échelonnement des heures de travail et des pauses, les protocoles de non-partage d'outils, la «circulation» sur le lieu de travail.

13 On trouvera des informations sur les activités de la Confédération des industries finlandaises à l'adresse: <https://ek.fi/en/about-us/>

14 On trouvera des informations sur la FEDIL à l'adresse: <https://www.fedil.lu/fr/>

- **Formation et sensibilisation** – Directives relatives à la mise en œuvre de programmes de sensibilisation sur tous les sites de production, par l'intermédiaire de chefs d'équipes et de chefs de service ainsi qu'à la définition claire des points de contact et des responsabilités (par exemple, comment signaler les obstacles à l'application de mesures convenues, afin que des changements soient apportés).
- **Mesures de prévention** – L'objectif est de faire connaître les voies de transmission, de reconnaître les symptômes et de comprendre quels sont les travailleurs (et les membres de leur famille) qui sont «à risque» et vulnérables.

Mettre à profit les canaux numériques

En plus d'avoir examiné le fond de ce qui a été accompli par les OE pendant la crise du COVID-19, il est important de réfléchir à la forme. L'utilisation accrue de canaux numériques dans la prestation de services et la fourniture d'informations était une priorité pour de nombreuses OE avant la pandémie, et il ne fait aucun doute que la crise a radicalement accéléré ce processus. Comme l'a affirmé le philosophe grec Platon, «la nécessité est mère de l'invention». A ce propos, on n'a certainement pas manqué d'innovation ni de nouvelles approches pendant la pandémie. Cependant, étant donné que la révolution numérique était déjà en cours dans la plupart des OE avant la crise, il serait juste de paraphraser l'expression de Platon ainsi: «la nécessité est mère de l'application (rapide)»!



80 pour cent des OE du monde ont modernisé et adapté leur mode de prestation de services¹⁵

Selon l'enquête menée par ACT/EMP et l'OIE, 80 pour cent des OE du monde ont modernisé et adapté leur mode de prestation de services¹⁶. La majorité d'entre elles proposent des services de consultation et de conseils ainsi que des services juridiques en ligne (83 pour cent), sachant que plus de 50 pour cent déplacent leurs activités de formation vers une plate-forme en ligne. Quels sont les autres moyens par lesquels les OE ont exploité le monde numérique pendant la pandémie? On peut citer des exemples spécifiques: réunions en ligne (avec des membres, mais aussi des tierces parties), contact avec les membres et collecte de données, travail à distance, séminaires «publics» en ligne (pour discuter des questions relatives au COVID-19 avec les membres et les non-membres), vidéos d'information et podcasts. Des plates-formes comme Zoom, Microsoft Teams, WebEx et des programmes de formation à la carte disponibles en ligne sont devenus des moyens indispensables pour fournir des informations et des conseils et encourager la participation des membres.

Le passage au numérique a aussi entraîné d'autres changements que les OE ont su exploiter pendant la crise et qu'elles peuvent continuer de mettre à profit à court et à long terme. Il a plus particulièrement mis en avant l'importance du secteur numérique et technologique dans les économies nationales. Ce secteur connaissait déjà une croissance considérable avant la crise, et celle-ci a donné aux OE une nouvelle raison d'aller au-devant des entreprises (y compris des jeunes entreprises) et des associations du secteur informatique et technologique, dans le cadre de ses stratégies de recrutement de nouveaux membres. Ce phénomène a été observé dans de nombreux pays pendant un certain temps. Un exemple récent de cette tendance est celui de la Bulgarie, où l'Association industrielle bulgare (AIB) a récemment

15 Enquête menée par ACT/EMP et l'OIE en mai-juin 2020. Pour de plus amples informations sur ce sujet voir: https://www.ilo.org/actemp/news/WCMS_749490/lang--en/index.htm

16 L'intégralité de l'enquête peut être consultée à l'adresse: https://www.ilo.org/actemp/publications/WCMS_751469/lang--fr/index.htm

fait état de l'adhésion de différentes entreprises du secteur informatique, mais aussi d'une association spécialisée, la Professional Association of Robotics and Automation.

Cette transformation numérique provoquée par la crise a une autre incidence particulière sur les OE: elle crée le besoin de se doter d'une infrastructure de télécommunications adaptée. Ce point est déjà un objet de «revendication» dans beaucoup de pays, et les OE joueront un rôle de premier plan pour veiller à ce que les pays disposent de la largeur de bande et des investissements nécessaires dans les infrastructures physiques (antennes par exemple) pour que le milieu des affaires et la société en général puissent prospérer au XXI^e siècle. Ce débat n'est pas nouveau, mais l'urgence de la situation a été radicalement aggravée par la pandémie et l'augmentation du travail à distance qui en découle.

► Etude de cas n° 6 – VNO-NCW: Mise au point d'un «Calculateur de Corona»¹⁷ aux Pays-Bas

La Fédération de l'industrie et des employeurs des Pays-Bas (VNO-NCM) a mis au point un «calculateur de Corona» en ligne pour aider les entreprises de toutes tailles et d'un large éventail de secteurs à traverser la crise du COVID-19. Cet outil en ligne permet aux employeurs et aux chefs d'entreprises de s'informer rapidement des régimes dont ils relèvent et d'obtenir des indications concernant les déductions, les possibilités de crédit et le report d'impôt dont ils peuvent bénéficier. Il permet en outre aux employeurs de vérifier la situation de liquidité de leur entreprise pour la période à venir.

Cet aperçu de l'avenir financier des organisations est présenté en trois étapes simples, le numéro d'immatriculation de l'entreprise et/ou le nom de cette dernière étant utilisé pour faire en sorte qu'elle puisse trouver rapidement les aides auxquelles elle a droit. Outre les mesures offertes par l'Etat, cet outil met également en avant les mesures d'appui offertes par des institutions financières.

Ces mesures de lutte contre la crise caractérisent la mission globale de la VNO-NCW qui consiste à soutenir l'environnement commercial et à stimuler la compétitivité de l'industrie hollandaise (même dans les situations extrêmement difficiles).

► 2. Position collective face aux pouvoirs publics

La crise du COVID-19 a rappelé que l'une des fonctions ou l'un des rôles fondamentaux des OE consiste à mettre en valeur la position collective et la contribution des entreprises afin d'éclairer l'élaboration des politiques. Partout dans le monde, des OE ont travaillé avec les autorités publiques pour trouver ensemble des solutions politiques aux difficultés liées à cette pandémie en évolution constante. Elles ont également conclu des accords bipartites et tripartites ainsi que des partenariats avec d'autres organisations patronales, des ONG, des instituts de recherche et des syndicats. La majorité des OE ont mené auprès des entreprises des enquêtes destinées à évaluer l'incidence du COVID-19, qui ont servi de base de données à la promotion de politiques publiques et à l'élaboration de mesures d'appui aux entreprises.

¹⁷ Il est disponible à l'adresse: <https://www.coronacalculator.nl/>



94 pour cent des OE ont intensifié leurs activités de sensibilisation pendant la crise, quand bien même cela les obligeait à réduire leurs capacités financières et humaines¹⁸.

Selon une enquête menée auprès de 127 OE par ACT/EMP et l'OIE, quand bien même cela les obligeait à réduire leurs propres capacités financières et humaines, la grande majorité des OE (94 pour cent) ont mobilisé les ressources disponibles afin d'accroître leurs activités de sensibilisation pendant la crise. Elles ont déployé des efforts de sensibilisation à plusieurs niveaux auprès des gouvernements, bénéficié d'une plus grande attention dans les médias et renforcé leur présence dans les médias sociaux. Surtout ces initiatives se sont avérées largement, voire extrêmement, efficaces, dans le cadre de l'évaluation de ces organisations.

► *«Tout comme la propagation de cette maladie, la prise de décisions doit être deux fois plus rapide.»*

► **Gisèle Ranampy**, Ministre du Travail, de l'Emploi, de la Fonction publique et des Lois sociales de Madagascar

Eclairer l'action des autorités publiques à chaque étape

Certaines OE ont attiré l'attention sur les difficultés latentes qui les empêchent de collaborer avec les gouvernements nationaux au moment opportun. Cependant, dans beaucoup de pays, les OE ont joué un rôle de premier plan en éclairant l'action des gouvernements nationaux à chaque nouvelle phase de la crise du COVID-19: la phase initiale de «survie», la phase de stabilisation et la phase de reprise. La valorisation des avantages de cette collaboration fructueuse avec le milieu des affaires contribuera à assurer la normalisation de cette relation au cours des prochaines phases de la crise et après la pandémie.

Les exemples concrets ci-après montrent comment et où les OE ont apporté des contributions à chaque étape de la crise:

Phase de survie

- Au tout début de la crise, les OE du monde entier ont étroitement collaboré avec les autorités publiques et d'autres partenaires sociaux en vue de concevoir conjointement des solutions politiques qui devaient permettre essentiellement de prévenir le risque immédiat de milliers de fermetures d'entreprises et de millions de pertes d'emplois.
- Des exemples précis de cette «intervention rapide» et des efforts déployés par les OE pour parvenir, grâce à un dialogue avec les autorités publiques, à convaincre ces dernières de la véritable urgence de la situation sont mis en évidence dans un certain nombre d'études de cas présentées ci-après. On peut notamment citer l'accent mis sur les flux de liquidités (Kenya), la contribution aux discussions tripartites d'urgence (Trinité-et-Tobago) et l'utilisation de données d'enquêtes pour lancer des appels clairs à l'action (Inde). Le recours à des données sur mesure pour évaluer les conséquences initiales sur les employeurs est également relevé dans l'étude de cas régionale concernant des OE partout en Europe.

¹⁸ Enquête menée par ACT/EMP et l'OIE en mai-juin 2020. Pour de plus amples informations, voir: https://www.ilo.org/actemp/news/WCMS_749490/lang--en/index.htm

- Toutes les OE du monde ont été en mesure d'éclairer les mesures de lutte contre la crise – subventions salariales, programmes de maintien dans l'emploi, régimes de travail à horaires réduits, extension de la protection sociale, indemnités de maladie, subventions aux entreprises, report de remboursement des dettes et exonération fiscale.
- Les OE ont aussi été invitées à fournir des informations sur des secteurs spécifiques, en particulier certains des plus gravement touchés, comme le commerce de détail non alimentaire, les industries créatives, le tourisme, le secteur de l'hôtellerie, de la restauration et des cafés et le secteur des loisirs. Un élément essentiel de cette phase consistait à veiller à ce que les mesures d'appui s'appliquent à différentes catégories d'entreprises et de travailleurs, y compris les travailleurs indépendants, temporaires et contractuels.
- Dans certains pays, l'adaptation de la réglementation du travail en vigueur constituait une priorité immédiate et nécessaire au plus haut point pour faciliter le télétravail à grande échelle. Sans cela, l'incidence de la pandémie sur la productivité et la viabilité des entreprises aurait été encore plus extrême.

Phase de stabilisation

- Durant la phase de stabilisation et d'adaptation, les OE ont joué un rôle de premier plan en s'efforçant d'assurer le retour sur le lieu de travail en toute sécurité et en mettant l'accent en particulier sur la sécurité et la santé au travail. A cet effet, un dialogue tripartite a été engagé, ainsi qu'une collaboration active avec des entreprises membres, des décideurs et des spécialistes des questions de santé et de sécurité au travail.
- Les orientations sectorielles pouvant être fournies par les OE se sont avérées essentielles une fois de plus; elles ont permis de garantir que les mesures prises par les autorités publiques tiennent compte des défis spécifiques rencontrés dans les secteurs clés et que les conseils donnés par les OE aux employeurs soient aussi personnalisés que possible. Par exemple, les difficultés liées au retour au travail variaient considérablement en fonction du type de tâches à accomplir et de la configuration physique du lieu de travail.
- Les OE ont mené d'autres activités pendant cette phase, entre autres en contribuant au débat sur les besoins d'infrastructures et le recyclage des infrastructures à court terme (notamment en facilitant le passage à des secteurs à plus forte demande).
- La nécessité de répondre aux besoins financiers des entreprises était restée une priorité durant cette phase. Les liquidités dont disposaient la plupart des micros, petites et moyennes entreprises étaient insuffisantes pour permettre à ces dernières de maintenir leur activité au-delà d'une période de 15 jours, selon l'analyse de l'OCDE concernant les mesures mises en œuvre par les PME pour faire face à la crise ([OECD's analysis of SME responses](#))¹⁹. Cela témoigne du rôle primordial que jouent les OE en insistant pour que les mesures visant à garantir la continuité de l'activité des entreprises soient effectivement appliquées et prolongées, compte tenu de la persistance de la crise sanitaire.
- Les OE ont non seulement éclairé les mesures publiques de soutien, mais elles ont aussi servi de centre d'information aux entreprises membres, qu'elles ont tenues informées des dernières directives et des derniers programmes de soutien en évolution constante.

Phase de reprise

- Les OE se sont appuyées sur les liens qu'elles ont développés avec les ministères tout au long de la pandémie pour contribuer à la création d'une plate-forme permettant de relancer les économies nationales et les marchés de l'emploi. Tout en continuant de s'occuper des problèmes liés à l'évolution des mesures de santé et d'atténuer les effets des mesures de confinement nationales

¹⁹ Le rapport de l'OCDE sur les mesures prises par les PME pour faire face à la crise peut être consulté à l'adresse suivante: <https://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/coronavirus-covid-19-sme-policy-responses-04440101/>

► **Guider les entreprises en temps de crise du COVID**

Analyse des activités des organisations d'employeurs et d'entreprises pendant la pandémie de COVID-19 et de la suite

et locales, les OE seront en première ligne pour éclairer les solutions politiques qui favoriseront la future reprise.

- Parmi les domaines particuliers qui présentent un intérêt pour les OE, on peut citer les suivants: promouvoir l'investissement et le commerce international (ainsi que des systèmes efficaces d'assurance-crédit à l'exportation), mais aussi un marché du travail souple qui soit avantageux aussi bien pour les employeurs que pour les travailleurs, contribuer aux politiques de l'éducation et de la qualification, plaider en faveur de l'investissement dans la R-D et les compétences techniques, et stimuler la création d'emplois.
- Les autres actions qui présenteront une «grosse dépense» après la pandémie concerneront entre autres la productivité, la résilience des entreprises et les fondements de la transition énergétique vers une économie à zéro émission de carbone. Les OE peuvent prendre les devants sur ces questions et d'autres questions prioritaires qui gagneront du terrain, par exemple en encourageant la reconstruction de la capacité de production, tout en appuyant le passage d'unités et de travailleurs de l'économie informelle à l'économie formelle et en s'efforçant de faire bouger les choses en matière d'égalité et d'insertion.

► **Etude de cas n° 7 – ECA²⁰: Formulation de recommandations anticipées à l'intention du Gouvernement de la Trinité-et-Tobago**

L'Association consultative des employeurs de Trinité-et-Tobago (ECA) a participé aux débats du Conseil consultatif tripartite national (National Tripartite Advisory Council, NTAC) sur l'élaboration de directives nationales concernant la préparation des lieux de travail de la Trinité-et-Tobago au COVID-19. Plusieurs recommandations de l'ECA figuraient dans le document final soumis par le Conseil consultatif au Gouvernement. L'ECA a également organisé des activités de sensibilisation et de formation à l'intention de ses entreprises membres sur un éventail de sujets, dont les suivants:

- informations actualisées sur la situation nationale, régionale et internationale;
- problèmes liés au COVID-19 sur le lieu de travail et mesures prises par les employeurs à cet égard, notamment pour ce qui est des politiques en matière de congé et de voyages;
- aspects liés à la santé et la sécurité au travail, y compris les mesures de prévention sur le lieu de travail;
- appui offert aux employeurs pour les aider à planifier la continuité de leur activité;
- modèles de politique relative au travail à domicile établis à l'intention des entreprises membres.

L'approche de l'ECA comprenait un élément important, à savoir une stratégie média volontariste, qui a donné lieu à des entretiens avec la presse dont l'objet était de sensibiliser le public aux effets du COVID-19 sur le lieu de travail et aux mesures qui devraient être prises par les employeurs.

Fournir des analyses sectorielles spécifiques

L'une des nombreuses leçons tirées de la crise du COVID-19 concernait la nécessité d'élaborer des approches spécifiques et des mesures d'appui qui soient adaptées à des secteurs précis. C'est ici que le

²⁰ On trouvera des informations sur les activités de l'Association consultative des employeurs de Trinité-et-Tobago (ECA) sur le lien suivant: <https://www.ecatt.org>.

rôle « fédérateur » des OE entre en jeu. De fait, celles-ci ont non seulement contribué à donner une voix collective forte au milieu des affaires dans son ensemble, mais elles ont également servi de porte-parole solide pour les entreprises des secteurs les plus gravement touchés, face à l'Etat.



Plus de la moitié des OE comptent des associations sectorielles parmi leurs membres. Cette représentation et cette connaissance de secteurs spécifiques ont été essentielles pendant la crise²¹.

Dans une enquête récente, ACT/EMP et l'OIE ont appelé l'attention sur le fait que plus de la moitié des OE compte à la fois des entreprises et des associations sectorielles parmi leurs membres. Un peu moins du tiers – 32 pour cent – des OE n'ont pour membres *que* des fédérations ou des associations. Lorsque l'on examine le poids qu'ont eu les OE dans l'élaboration des politiques pendant la crise du COVID-19, il faut reconnaître l'importance de la connaissance qu'elles ont de chaque secteur. En plus d'éclairer les mesures initiales de lutte contre la crise (en particulier dans les secteurs les plus durement touchés, tels que l'hôtellerie, la restauration et les cafés, le commerce de détail non alimentaire, le transport et le tourisme), ces connaissances sectorielles seront fondamentales dans la reconstruction des économies nationales et des marchés du travail, pendant la phase de reprise.

A l'avenir, l'une des priorités des OE consistera à définir un cadre global de gestion des risques qui comporte les points suivants: a) prévention/atténuation; b) préparation de l'action; c) promotion de la reprise; d) action; e) reprise²². L'accent sera mis sur les scénarios possibles et sur l'évolution de l'environnement externe dans des secteurs spécifiques – en particulier ceux qui sont susceptibles de faire l'objet d'une surveillance étroite de la part des décideurs, des médias et du grand public. En outre, les OE peuvent aussi aider leurs membres à mettre au point des stratégies de gestion des risques de l'entreprise, à l'aide d'une approche intégrée permettant de prévenir les risques ci-après qui pourraient jouer un rôle considérable dans le monde de l'après-COVID-19²³.

► Gestion des risques de l'entreprise

| | | | | |
|------------------------------------|-----------------------|---------------------------|-----------------------------|---------------------------------------|
| Risque de marché | Risque de crédit | Risque de tarification | Risque actif-passif | Risque lié à la technologie |
| Risque lié aux ressources humaines | Risque de catastrophe | Risque lié à la stratégie | Risque lié à la concurrence | Risque découlant de la réglementation |

21 Enquête menée par ACT/EMP et l'OIE. Pour de plus amples informations, voir: https://www.ilo.org/actemp/news/WCMS_749490/lang--en/index.htm

22 Leonard, H.B. & Giles, D. (2009): *Managing crises: Responses to large-scale emergencies*, CQ Press.

Leonard, H.B. & Howitt, A.M. (2009): *Acting in time against disasters: A comprehensive risk management framework*, dans Kunreuther, H. & Useem, M. (éd.), *Learning from catastrophes: Strategies for reaction and response*, Pearson Prentice Hall.

23 Lam, J. (2017): *Implementing enterprise risk management: From methods to applications*, John Wiley & Sons.

Etablir un équilibre entre santé et économie

Tout au long de la crise, l'une des plus grandes difficultés à laquelle se sont heurtés les gouvernements nationaux tenait à l'établissement d'un équilibre entre la santé de l'économie et la santé physique de la population. La généralisation des mesures de confinement a eu des répercussions énormes sur les entreprises, les travailleurs et les économies nationales. Selon le retour d'informations de certaines OE, bien qu'elles aient participé à la conception et l'exécution de mesures de soutien contre le COVID-19, elles n'ont guère contribué aux décisions initiales relatives au confinement.

Certaines OE – dont celles d'Asie et du Pacifique, d'Amérique latine et d'Afrique qui font partie du [Programme hollandais de coopération des employeurs \(Dutch Employers' Cooperation Programme, DECP\)](#)²⁴ – ont estimé qu'elles avaient contribué à «arrêter le saignement», seulement après que la «blessure économique» avait déjà été infligée. L'argument selon lequel le confinement aurait un coût sur le plan humain, à savoir entre autres celui de ne pas pouvoir travailler, a été invoqué dans certains pays. Un bon exemple à cet égard est celui du Malawi, où la Cour de justice a empêché l'application de mesures de confinement après avoir jugé que celles-ci constitueraient une violation des droits de l'homme: les personnes doivent pouvoir gagner leur vie, et un confinement serait réellement susceptible de provoquer une famine dans l'ensemble du pays.

La question du confinement est une question difficile et sensible pour les OE et le milieu des affaires en général. D'un côté, la mission des OE consiste entre autres à plaider en faveur de la croissance économique et à défendre les intérêts des entreprises. Dans le même temps, il existe un risque à long terme pour la réputation du monde des affaires si l'on venait à considérer qu'il cherche à minimiser les risques que présente le COVID-19 pour la santé. Dans l'ensemble, le milieu des affaires a trouvé un bon équilibre: mettre en avant les avantages que présente sur le plan économique et sur celui de l'emploi la réouverture d'une partie des secteurs économiques dans la mesure possible, tout en continuant à placer la santé et le bien-être des salariés, des clients et de toute la population au centre des préoccupations.

Dans beaucoup de pays, l'Etat a fait appel à des équipes indépendantes de scientifiques pour informer le grand public et éclairer les décisions des autorités publiques. Cependant, aucun équivalent sur le plan économique n'a véritablement été observé, c'est-à-dire des équipes indépendantes d'économistes qui fourniraient régulièrement des analyses impartiales et des tableaux de bord pour les débats sur le COVID qui traiteraient également des répercussions sur l'emploi et les affaires. Cet argument a été utilisé dans nombre de pays. Il était, par exemple, au centre du message de Carolyn Fairbairn, Directrice générale de la Confédération du patronat britannique (CBI), dans lequel elle affirmait que «nous ne pouvons pas attendre la défaite du COVID-19 pour définir un projet de croissance solidaire»²⁵.

► *«La question de la préservation de la santé des citoyens doit être traitée en parallèle avec celle du soutien de l'économie. Pour protéger la santé et la vie des personnes, il faut sauver l'économie.»*

► **Predrag Mitrovic**, Président de la Fédération des employeurs du Monténégro

24 Pour de plus amples informations sur les travaux du [Dutch Employers' Cooperation Programme \(DECP\)](#), veuillez consulter l'adresse suivante: <https://www.decp.nl>

25 A titre d'exemple, l'argument de la croissance solidaire a été formulé dans l'article suivant: <https://www.thisismoney.co.uk/money/markets/article-8885453/Outgoing-CBI-boss-tells-PM-save-economy-Covid.html>

Et ensuite?

Etant donné la nature de la crise actuelle, il n'existe pas de délimitation nette entre les différentes phases que nous traversons, et le chemin est encore long avant que l'on puisse parler de cette pandémie comme d'un phénomène appartenant au passé. Rien n'est acquis. La contribution et la voix du milieu des affaires seront plus importantes que jamais à l'heure où nous apprenons à faire face aux mesures de confinement locales et aux nouvelles augmentations du taux d'infection. On voit naître le désir, compréhensible, de commencer à aller de l'avant et à se concentrer sur le monde de l'après-COVID, mais la crise sanitaire bat encore son plein. Le défi que doivent relever les décideurs et les entreprises est celui de continuer de respecter les priorités immédiates en matière de sécurité, tout en traçant la voie de la reprise économique et de la reprise du marché du travail à long terme.

►► [...] la crise sanitaire bat encore son plein. Le défi que doivent relever les décideurs et les entreprises est celui de continuer de respecter les priorités immédiates en matière de sécurité, tout en traçant la voie de la reprise économique et de la reprise du marché du travail à long terme.

► 3. Rôle de premier plan en matière d'analyse, de recherche et de réflexion

Les OE sont passées à la vitesse supérieure pendant la crise, grâce entre autres à un facteur important, à savoir leur capacité à produire des études de recherche et des données en temps opportun. Les enquêtes menées auprès d'entreprises, les études effectuées sur mesure et la connaissance des différents secteurs sont autant d'éléments qui ont contribué à placer la voix du monde des affaires et des entreprises au tout premier rang de nombreux débats sur le COVID-19 tenus dans le monde.

Exercer une influence grâce à des «données uniques»

De quelle manière la recherche et les données ont-elles contribué à renforcer l'influence des OE pendant la crise? Leur capacité à enquêter auprès de leurs membres à bref délai leur a avant tout permis de se faire une idée précise de la situation à laquelle leurs entreprises membres étaient confrontées et de donner

►► Les OE sont passées à la vitesse supérieure pendant la crise, grâce entre autres à un facteur important, à savoir leur capacité à produire des études de recherche et des données en temps opportun.

la priorité aux principales demandes à adresser à l'Etat et à la fourniture d'appui. Cette approche fondée sur des données et des éléments de preuve a également été le fondement de la force de persuasion dont les OE ont su faire preuve dans le cadre des activités de sensibilisation qu'elles ont menées dès le début de la crise. Des outils pratiques de collecte de données, y compris ceux fournis par ACT/EMP, ont permis aux OE non seulement de réaliser des études en temps opportun, mais aussi de présenter leurs travaux de manière à ce qu'ils aient la plus forte incidence possible. Les études de cas ci-après donnent un aperçu des données qui ont été produites et des raisons de leur production.

L'accès en temps voulu à des données sur l'économie et le marché du travail est essentiel, alors que surgissent dans la plupart des pays des difficultés relatives à l'emploi, dues en raison du confinement. Les décisions concernant la politique à mener ne peuvent pas être prises sur la base de statistiques établies depuis des mois! Le secteur mondial des services de l'emploi et le monde des affaires au sens large ont un rôle énorme à jouer, à savoir celui de fournir rapidement aux décideurs des données et des informations provenant des avant-postes du marché du travail. L'accès à des renseignements sectoriels sera particulièrement important pour permettre aux décideurs de prendre des décisions sur la nécessité de poursuivre la fourniture d'un appui à certains secteurs. Un bon exemple est celui de l'évaluation rapide réalisée dans quatre pays des Balkans occidentaux²⁶, qui a mis en évidence les conséquences pour les entreprises et les emplois ainsi que les solutions favorisant la reprise des activités.

Rôle de chef de file en matière de réflexion

Un exemple clair du rôle de chef de file joué par les OE face à des phénomènes précis liés au COVID-19 a trait au changement rapide et radical des modes de travail. En plus d'éclairer leurs membres en leur donnant des orientations en matière de bonnes pratiques relatives à la gestion du personnel à distance et à l'investissement dans les infrastructures numériques, les OE ont joué un rôle de premier plan en veillant à ce que des mesures réglementaires appropriées soient mises en œuvre. Les organisations d'employeurs du monde entier ont fait passer divers messages, notamment sur la nécessité de faciliter les possibilités de télétravail et les effets que cela pouvait avoir sur la productivité. La gestion du retour au travail fait également partie des domaines dans lesquels les OE ont renforcé leurs compétences de guide éclairant d'une manière qui a profité aux entreprises membres, aux travailleurs et aux décideurs.

► Etude de cas n° 8 – Exploitation de travaux de recherche et de données sur mesure par des OE en Europe

On trouvera ci-après des exemples concrets de la manière dont des OE européennes utilisent les données pour faire le point sur l'évolution de la situation et étayer les principales demandes à adresser aux gouvernements nationaux:

- **La Confédération des industries norvégiennes ou NHO (Norvège):** La Confédération des industries norvégiennes a régulièrement mené des enquêtes auprès de ses membres sur des questions relatives au COVID-19, par exemple l'incidence de la crise sur les entreprises (nécessité de recourir aux licenciements); l'efficacité des mesures gouvernementales d'appui aux entreprises; ou les difficultés que rencontrent les entreprises dans le domaine du commerce international.
- **Confédération des industries finlandaises ou EK (Finlande):** La Confédération des industries finlandaises a régulièrement mené des enquêtes auprès des employeurs, y compris une enquête spécifique sur les effets de la levée des restrictions liées au COVID-19.
- **Fédération des employeurs du Monténégro ou MEF (Monténégro):** Les activités d'évaluation rapide auxquelles a procédé la Fédération des employeurs du Monténégro ont joué un rôle fondamental en révélant les effets particuliers du COVID-19 sur les entreprises.

26 De plus amples informations sur les travaux menés dans les Balkans occidentaux peuvent être consultées à l'adresse: https://www.ilo.org/budapest/whats-new/WCMS_754190/lang--en/index.htm

- **Association des industriels d'Israël ou MAI (Israël):** L'Association des industriels d'Israël a régulièrement mené des enquêtes auprès des entreprises, entre autres dans le but d'estimer l'effet des nouvelles propositions d'aides financières de l'Etat destinées à faciliter le maintien du personnel.
- **Fédération des employeurs de l'Ukraine ou FEU (Ukraine):** Le travail d'évaluation des effets concrets sur les entreprises a également pesé sur l'engagement de la fédération à travailler en collaboration avec les syndicats et le Gouvernement.
- **Confédération de l'industrie britannique ou CBI (Royaume-Uni):** La Confédération de l'industrie britannique a mis en place une boîte de réception de courrier consacrée aux questions relatives au COVID-19 qui permet aux entreprises de l'informer des effets de l'épidémie de COVID-19 sur leurs activités, de faire part de leurs réflexions et de leurs expériences et de proposer des mesures qui pourraient être prises par les autorités publiques.
- **Confédération de l'industrie de la République tchèque ou SP CR (République tchèque):** La Confédération de l'industrie de la République tchèque a régulièrement mené des enquêtes auprès de ses membres, ainsi qu'auprès de groupes particuliers d'entreprises, par exemple une enquête traitant des effets du COVID-19 sur les entreprises exportatrices.
- **Association nationale des chefs d'entreprise et des employeurs ou VOSZ (Hongrie):** Les enquêtes de l'Association nationale des chefs d'entreprise et des employeurs étaient axées sur des secteurs précis, comme dans l'analyse des effets de la crise du COVID-19 sur l'économie numérique.

► Etude de cas n° 9 – Fédération des employeurs du Kenya (FKE)²⁷: Utilisation de données visant à faire ressortir l'incidence des flux de trésorerie sur les employeurs au Kenya

Une enquête de grande ampleur²⁸ menée par la FKE auprès de ses membres s'est avérée essentielle pour mieux comprendre comment les entreprises peuvent sortir de la pandémie et le type de soutien dont elles ont besoin de la part de l'Etat. Les principaux messages et conclusions sont les suivants:

- La trésorerie était la préoccupation la plus urgente pour 84 pour cent des entreprises, 75 pour cent d'entre elles ayant également fait part de l'impact que cela avait sur les chaînes d'approvisionnement. Dans l'ensemble, 70 pour cent des entreprises estimaient que les mesures d'appui mises en œuvre par l'Etat n'étaient pas suffisantes.
- Parmi les solutions spécifiques qui ont été recensées, on peut citer la réduction de l'impôt sur les sociétés, la création d'un «Fonds d'aide aux salaires», l'accélération de l'ouverture d'un plus grand nombre de marchés d'échanges et la levée de l'interdiction du transport nocturne, en particulier du transport de marchandises.
- Dans une autre proposition d'ordre pratique, la Banque centrale était invitée à travailler avec les banques commerciales en vue d'élaborer un cadre pour le remboursement des prêts et la création de possibilités de crédit liées aux prévisions de flux de trésorerie.

27 Des informations sur les travaux de la Fédération des employeurs du Kenya (FKE) peuvent être obtenues à l'adresse: <http://www.fke-kenya.org/site/index.php>

28 Des informations détaillées sur l'enquête de la FKE sont disponibles à l'adresse: <http://www.fke-kenya.org/site/index.php/news-and-media/press-releases#>

- Seuls 10 pour cent des sondés ont été en mesure de prendre des dispositions pour permettre à leurs salariés de travailler à domicile. La fourniture de conseils aux employeurs sur le travail à distance et l'amélioration des infrastructures technologiques sont deux moyens de faire avancer les choses dans ce domaine.

L'étude menée par la FKE met également en évidence les répercussions sur les emplois, notamment les constatations précises selon lesquelles le COVID-19 a entraîné la suppression de 8,3 pour cent des emplois du secteur privé formel entre mars et juillet 2020, ce qui représente plus de 170 000 emplois perdus. Seules 30 pour cent des entreprises interrogées disposaient de ressources suffisantes pour s'acquitter de leurs obligations salariales au cours des six mois suivants, ce qui témoigne de l'importance fondamentale de l'appui offert par l'État pour aider les entreprises et préserver un million d'emplois dans le secteur privé. Afin d'atténuer les effets de la crise, la FKE a également recommandé d'intensifier le travail de collaboration entre les partenaires sociaux de manière à stabiliser les conditions de travail et à maintenir la compétitivité des coûts de main-d'œuvre.

► **Etude de cas n° 10 – Chambre de commerce et d'industrie des Seychelles: Projet de relance et de prospérité²⁹ pour les Seychelles**

La Chambre de commerce et d'industrie des Seychelles a utilisé diverses sources de données et travaux de recherche sur mesure pour éclairer les appels à l'action immédiate ainsi qu'une vision à plus long terme de l'environnement économique et commercial du pays. Le Projet de relance et de prospérité part du postulat que «*le COVID-19 a changé nos entreprises et notre société de façon totalement inattendue, la seule chose qui ne change pas est la valeur des personnes*». Les personnes ont ainsi été inscrites au cœur de ces projets de relance.

Pour mettre au point une stratégie de relance pertinente, valable et réalisable, la Chambre de commerce et d'industrie des Seychelles s'est tournée vers ses membres afin d'obtenir des informations sur les derniers défis et succès enregistrés. Les ensembles de données spécifiques qui ont inspiré le projet comprenaient les derniers indicateurs internationaux, une évaluation quantitative des effets du COVID-19 sur les entreprises et une étude qualitative des mesures qui auraient le plus grand impact en termes de renforcement de la capacité du milieu des affaires seychellois à aller de l'avant.

Les commentaires et les points de vue des membres ont permis à la Chambre de commerce et d'industrie des Seychelles de présenter des projets et des solutions d'aide aux salaires destinés à préserver les emplois et à garantir l'accès des employeurs au crédit. La crise a montré qu'un pays pouvait aller de l'avant grâce à une OE et à des dispositions tripartites.

29 Le Projet de relance et de prospérité de la Chambre de commerce et d'industrie des Seychelles peut être consulté à l'adresse: <http://www.employment.gov.sc/media-centre/publications/item/330-scci-proposes-recovery-and-prosperity-plan>.

►► Certaines entreprises ont fait d'énormes contributions pendant l'urgence sanitaire et ont placé la sécurité et le bien-être des employés et des clients au centre de leurs préoccupations.

► 4. Efforts visant à mobiliser les entreprises et à mettre en valeur l'action menée par celles-ci

Certaines entreprises ont fait d'énormes contributions pendant l'urgence sanitaire et ont placé la sécurité et le bien-être des employés et des clients au centre de leurs préoccupations. La présentation de ces exemples concrets et la mise en avant des points positifs de manière à ce qu'ils aient un effet bénéfique sur la réputation générale des entreprises continuent de faire partie de la mission de base des OE du monde entier.

Transmission de témoignages positifs

Outre la production de données solides, les OE ont établi un contact avec les décideurs et le grand public sur un plan plus affectif et anecdotique en mettant en avant des exemples concrets témoignant des efforts supplémentaires que le milieu des affaires a déployés pour apporter son concours en temps de crise. Un bon exemple de ce rôle de «vitrine» est celui de l'initiative «Business Heroes» lancée par la CBI au Royaume-Uni. Celle-ci préconisait l'échange d'exemples positifs entre employeurs et salariés via une boîte de réception de courrier créée à cet effet et dont le contenu pouvait ensuite être recueilli par la CBI et diffusé grâce au réseau de communication externe et de médias de cette dernière. On peut également donner des exemples précis, comme les transferts de postes, l'aide aux familles en difficulté, le soutien offert aux personnes pour les aider à préserver leur bien-être mental et physique, ainsi que la fourniture d'équipements de protection individuelle essentiels.

En réalité il n'y a eu aucune pénurie de matériel de base! On trouvera ci-après quelques exemples concrets observés dans le monde:

- des appels coordonnés à une action solidaire ont été lancés – entre autres, des fonds ont été créés sur mesure pour recueillir les contributions apportées par des entreprises en guise d'aide à la lutte contre la crise sanitaire et de soutien aux familles en difficulté;
- des équipements de protection individuelle et des équipements médicaux ont été fabriqués et distribués – des employeurs, notamment des entreprises de production de bière, se sont convertis à la fabrication de quantités énormes de gel désinfectant pour les mains, pour pallier la pénurie qui a sévi au début de la crise;
- des chaînes hôtelières ont mis leurs locaux à disposition pour servir d'établissements hospitaliers supplémentaires, en cas de besoin;
- des employeurs ont transféré leur personnel vers des secteurs à forte demande, comme ceux de la logistique et de la production et de la distribution alimentaires;
- le travail à distance a été facilité à une très grande échelle et la priorité a été accordée à la santé et au bien-être du personnel;

► **Guider les entreprises en temps de crise du COVID**

Analyse des activités des organisations d'employeurs et d'entreprises pendant la pandémie de COVID-19 et de la suite

- la participation des employés a été assurée en amont, notamment pendant la phase essentielle de la planification initiale du retour au travail – entre autres mesures, des enquêtes ont été menées auprès du personnel pour comprendre les préoccupations et la situation personnelle des travailleurs et en tenir compte;
- des efforts ont été déployés afin de promouvoir une approche axée sur la collaboration et une action solidaire parmi les employeurs, et encourager activement les employés à faire du travail bénévole.

► **Etude de cas n° 11 – Confédération péruvienne des institutions patronales privées (CONFIEP)³⁰: Financement des équipements médicaux et promotion de la coopération entre secteurs public et privé au Pérou**

La CONFIEP a fait don de 100 ventilateurs mécaniques «Samay» au ministère de la Santé dans le cadre de la lutte contre le COVID-19. Cette initiative fondée sur une coopération solide entre des organisations des secteurs public et privé a abouti à la création d'un fonds spécifique, créé pour récolter plus d'un demi-million de dollars.

Le service de recherche et développement de la marine péruvienne était chargé de mettre au point les ventilateurs mécaniques «Samay». Le premier lot de ventilateurs a été livré au ministère de la Santé à l'occasion d'une cérémonie à laquelle ont participé le président de la CONFIEP et le Commandant général de la marine péruvienne ainsi que des ministres. Ce cadre unique a permis de mettre en évidence le rôle dynamique que joue le milieu des affaires, ainsi que les avantages que présente la collaboration entre les secteurs public et privé.

Par la suite, la CONFIEP a mis à disposition d'autres ventilateurs mécaniques ainsi que d'autres équipements, tels que des bouteilles d'oxygène. Le Fonds d'urgence a recueilli des dons de plus de 160 entreprises, associations d'entreprises et chefs d'entreprises, depuis le début de l'urgence sanitaire au Pérou.

► Les OE et les entreprises qu'elles représentent considèrent qu'elles font partie intégrante de la société au sens large; elles ont le pouvoir de provoquer des changements positifs et d'en assumer la responsabilité.

Formulation d'appels à l'action

Les OE et les entreprises qu'elles représentent considèrent qu'elles font partie intégrante de la société au sens large; elles ont le pouvoir de provoquer des changements positifs et d'en assumer la responsabilité. Le rôle fédérateur des OE a vraiment été mis en avant pendant la crise du COVID-19; ces appels à l'action sont à l'origine des exemples positifs décrits précédemment. La gestion de la réputation étant considérée comme une grande priorité pour le milieu des affaires dans la plupart des pays, la pandémie a donné lieu à la création d'un cadre grâce auquel les OE peuvent «montrer» plutôt que «raconter».

³⁰ De plus amples informations sur les travaux de la Confédération péruvienne des institutions patronales privées (CONFIEP) sont disponibles à l'adresse: <https://www.confiep.org.pe>

La création d'une dynamique favorable aux appels spécifiques à l'action a été une priorité et a créé un effet boule de neige sur la participation active des membres. La Chambre de commerce et d'industrie d'Ouzbékistan en est un bon exemple, celle-ci ayant organisé un concours en ligne («COVID-19 Challenge 2020») pour encourager la recherche de solutions et d'outils innovants qui contribueraient à atténuer les conséquences de la pandémie de COVID-19. Des personnes du pays entier ont été invitées à collaborer, et à élaborer des approches innovantes en associant technologie et compétences entrepreneuriales pour remédier à des problèmes spécifiques, notamment en matière de santé, d'éducation, d'aide aux plus vulnérables, de soutien aux petites entreprises et d'appui de proximité. La Chambre de commerce et d'industrie a publié des «idées de projets gagnants»³¹ sur son site Web.

► Etude de cas n° 12 – Fédération de la Chambre indienne du commerce et de l'industrie (FICCI)³²: «Appels à l'action» pour soutenir les entreprises en Inde

La Fédération de la Chambre indienne du commerce et de l'industrie a pris l'initiative dès le début d'élaborer une [enquête détaillée](#)³³ relative aux effets du COVID-19 sur l'industrie indienne et de formuler des propositions concrètes de mesures efficaces. Cette enquête a été largement diffusée auprès des autorités publiques, de l'industrie et d'autres parties prenantes dans l'ensemble du pays. Parmi les autres activités très remarquées, citons l'élaboration d'un recueil à l'intention des membres de la Fédération sur les fonctionnaires chargés de faciliter la circulation «essentielle» des biens et de la main-d'œuvre dans différents États.

La FICCI a en outre mené des consultations de grande envergure auprès de ses membres afin de recenser les enjeux et les priorités propres à chaque secteur de l'industrie. Les commentaires et les informations recueillis ont été mis à profit dans l'élaboration d'un certain nombre de recommandations à l'intention des autorités publiques. On peut citer certaines propositions et certains appels à l'action en particulier, à savoir:

- Faciliter l'accès des entreprises au crédit, en particulier pour celles dont le fonctionnement est rythmé par des cycles financiers très courts.
- Assouplir certaines règles de conformité dans des secteurs spécifiques, sans pénalité.
- Veiller à ce que l'application des garanties bancaires tienne compte des conditions de «force majeure» auxquelles sont confrontées les entreprises, et qu'une prolongation d'au moins six mois soit accordée.
- Créer un point de contact clair dans différents Etats pour contribuer à la résolution des problèmes de l'industrie aussi rapidement que possible.
- Lancer un appel particulier à l'action à l'intention du ministère du Travail afin qu'il garantisse la libre circulation des travailleurs qui participent à la fabrication et la logistique, sur la base d'une «autodéclaration».

31 Des informations sur les projets qui ont été menés à bien en Ouzbékistan sont disponibles à l'adresse: <https://chamber.uz/ru/news/6164>

32 Des informations sur les travaux de la Fédération de la Chambre indienne du commerce et de l'industrie (FICCI) sont disponibles sur le lien suivant: <http://ficci.in/#>

33 L'enquête a été publiée en mars 2020. Les principales conclusions peuvent être consultées à l'adresse: <http://ficci.in/Sedocument/20497/FICCI-Survey-COVID19.pdf>

►► La coopération entre OE et avec les organisations de travailleurs, les ministères et d'autres parties prenantes a fait partie des principaux thèmes de la crise. Comment peut-on se servir de cette base comme point de départ?

► 5. Une nouvelle ère de collaboration

La coopération entre OE et avec les organisations de travailleurs, les ministères et d'autres parties prenantes a fait partie des principaux thèmes de la crise. Comment peut-on se servir de cette base comme point de départ? Sommes-nous témoins d'un changement culturel durable et de l'ouverture d'une nouvelle ère de collaboration et de dialogue social?

Exemples de coalitions innovantes

Les OE ont travaillé étroitement avec les autorités publiques ainsi que d'autres parties prenantes, tels que des syndicats. Selon l'enquête de ACT/EMP et de l'OIE, plus de 90 pour cent des OE ont collaboré avec d'autres organisations patronales et participé à un dialogue social bipartite au cours de la crise, ce qui a abouti à des orientations communes et à des garanties qui sont intervenues à point nommé. On a également assisté à l'établissement de relations de collaboration entre différentes entreprises, y compris des organisations concurrentes dans des secteurs comme l'industrie pharmaceutique et les sciences de la vie, qui n'auraient jamais envisagé une approche de collaboration par le passé. Par la suite, cette approche sera essentielle, car nous entrons dans les phases suivantes de la crise et envisageons la meilleure façon de relancer les économies et les marchés du travail nationaux.



Plus de 90 pour cent des OE ont participé à un dialogue social bipartite pendant la crise

►► *«Les mesures d'urgence seront bientôt derrière nous. Nous demandons donc instamment aux ministres de travailler avec les syndicats et les employeurs afin de mettre en place un plan de reprise, de reconstruction et de résilience coordonné³⁴.»*

► **Sharan Burrow**, Secrétaire Générale de la Confédération syndicale Internationale

34 Déclaration faite à l'occasion de la réunion des ministres du Travail et de l'Emploi du G20, le 23 avril 2020.

La crise a amené les organisations à dépasser des différences profondément ancrées pour mettre en place des partenariats et des initiatives communes. Nous avons vu des organisations patronales constituer des coalitions avec des organisations de travailleurs pour former des représentations conjointes devant les autorités publiques et trouver des solutions pragmatiques destinées à soutenir l'économie. La Confédération des associations d'employeurs de Turquie (TISK) et d'autres organisations patronales et syndicats turcs, qui ont publié une déclaration commune et appelé conjointement les autorités publiques à fournir un appui pendant la crise du COVID-19, sont un bon exemple de cette approche collégiale. Les exemples de coopération peuvent être mis à profit et peuvent constituer une base pour l'action concertée qui sera menée dans la phase de reprise.

► *«Les OE ont pris l'initiative de présenter des solutions destinées à soutenir les salaires, préserver les emplois et garantir l'accès des employeurs au crédit. La crise a montré que les relations tripartites sont bien plus qu'une case à cocher, car elles aident les pays à avancer.»*

► **Oliver Bastienne**, Présidente de la Chambre de commerce et d'industrie des Seychelles (SCCI)

Un autre élément marquant pendant la crise est celui du renforcement de la coopération au sein du milieu des affaires lui-même: des employeurs concurrents qui s'unissent pour contribuer à changer la situation et des organismes sectoriels d'employeurs qui travaillent main dans la main avec la fédération nationale. En République slovaque, la Fédération des associations d'employeurs de Slovaquie (AZZZ) et d'autres organisations patronales slovaques (RÚZ, AEP, SOPK, Club 500, SPPK et ZAP SR) ont uni leurs voix et demandé au Gouvernement de constituer une équipe, présidée par le Premier Ministre, pour gérer la crise économique. Selon un célèbre proverbe slovaque: «Celui qui donne rapidement, donne deux fois». En unissant leurs voix, les entreprises ont contribué à insuffler un sentiment d'urgence indispensable et à créer une coalition, qui a signalé de façon très directe et franche les lacunes des mesures de soutien initialement mises en œuvre par l'Etat en faveur des entreprises.

► *«Les mesures sociales ne devraient pas avoir de conséquences irrémédiables pour les entreprises. Souplesse et vitesse d'intervention sont des éléments essentiels en ces temps difficiles.»*

► **Miriam Filová**, Porte-parole de l'AZZZ
Fédération des associations d'employeurs de Slovaquie

► *«Une collaboration étroite entre le gouvernement, les employeurs et les syndicats, ainsi qu'une excellente motivation des salariés et l'amélioration constante de la garde d'enfants, des transports et des dépistages seront la clé du succès.»*

► **Josh Hardie**, Directrice générale adjointe de la CBI

Dialogue social en temps de crise

Pour atténuer les effets néfastes de la crise sur la situation financière des entreprises, des conventions collectives ont été adaptées, par exemple de manière à prévoir le gel des augmentations de salaire pendant la durée de la crise. Des approches pragmatiques ont également été adoptées dans des secteurs précis. La conclusion en Allemagne d'une nouvelle convention collective des industries métallurgiques était un bon exemple; elle tenait compte de la réalité de la crise en prévoyant des dispositions relatives au gel des salaires, au travail à horaires réduits et à l'octroi de jours de congé aux salariés qui doivent s'occuper de leurs enfants. Un autre exemple positif est celui de la déclaration conjointe faite par la Fédération des employeurs de l'Ouganda (FUE) et l'Organisation nationale des syndicats du pays (NOTU). Elle traduit la volonté commune des représentants des employeurs et des travailleurs de «relancer les efforts visant à réduire les effets du COVID-19 et à garantir que personne ne soit laissé pour compte, en particulier les personnes vivant avec le VIH, les personnes handicapées, les migrants et les personnes se trouvant dans d'autres situations vulnérables».

Dans certains pays, la pandémie a servi d'«avertissement» signalant la nécessité d'intensifier le dialogue et les consultations en temps de crise. Les débats tenus en République de Corée illustrent bien les questions de fond qui sont en jeu: la nécessité de mener une action concertée, dans laquelle les syndicats appuieraient l'application de mesures de réduction des dépenses au sein des entreprises afin de préserver les emplois, les entreprises s'engageraient à garder le plus grand nombre de travailleurs possible malgré l'incertitude économique, et l'Etat fournirait un appui financier aux employeurs et étendrait la couverture sociale à tous les travailleurs touchés (voir étude de cas no 13). Un autre exemple concret est celui du mémorandum d'accord tripartite signé au Kenya par le ministère du Travail, l'Organisation centrale des syndicats (COTU-K) et la Fédération des employeurs du Kenya (FKE).

►► *«Ce n'est pas le moment d'être timide; il est temps de faire preuve d'audace, de voir grand et d'innover en adoptant de nouvelles méthodes d'action pour relancer la croissance économique. Il faut réécrire les règles du monde du travail et accepter que tout soit fait différemment. Ce nouvel avenir doit être fondé sur le dialogue social et le tripartisme.»*

► **Mthunzi Mdwaba**, Vice-président de l'Organisation internationale des employeurs auprès de l'OIT³⁵

Les partenaires sociaux se sont rassemblés aux niveaux mondial, régional et national dans le but commun de préserver la viabilité des entreprises, des emplois et des moyens de subsistance grâce à un dialogue social fort. Ceci est résumé dans la déclaration faite conjointement en mars 2020 par l'Organisation internationale des employeurs (OIE) et la Confédération syndicale internationale soulignant «le rôle important que le dialogue social et les partenaires sociaux jouent dans la lutte contre le virus sur le lieu de travail et au-delà, mais aussi pour éviter des pertes massives d'emploi à court et moyen terme. La déclaration souligne également le fait que la responsabilité conjointe et le dialogue sont nécessaires pour favoriser la stabilité à long terme. Le nouveau rapport de l'OIT, *Gestion des conflits et catastrophes*, traite de façon plus générale des possibilités de collaboration entre organisations d'employeurs et organisations de travailleurs en temps de crise³⁶.

35 Discours prononcé à l'occasion du Sommet mondial virtuel 2020 de l'OIT sur le COVID-19 et le monde du travail.

36 Le rapport de l'OIT *Gestion des conflits et catastrophes* peut être consulté à l'adresse: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_742709.pdf

Un bon exemple au niveau régional est celui de la déclaration publiée en mars 2020 par des partenaires sociaux européens – BusinessEurope, Confédération européenne des syndicats, Centre européen des employeurs et entreprises fournissant des services publics et des services d'intérêt général et Union européenne de l'artisanat et des petites et moyennes entreprises. Cette déclaration a encouragé les gouvernements nationaux à prendre des mesures décisives en vue de soutenir les services de santé nationaux, renforcer les systèmes de protection sociale et mobiliser les fonds structurels et autres fonds européens non utilisés pour offrir un soutien financier aux salariés et aux travailleurs indépendants. Les auteurs de cette déclaration conjointe ont également recommandé de garantir l'accès au crédit et à des aides financières pour les entreprises et plus particulièrement pour tous types de PME touchées par les mesures de confinement et d'urgence mises en œuvre, et ce, grâce à une intervention coordonnée du budget de l'UE, de la Banque centrale européenne, de la Banque européenne d'investissement et des banques nationales de développement.

► Etude de cas n° 13 – Accord tripartite de la République de Corée

La «Déclaration d'un accord tripartite de lutte contre la crise du COVID-19» a été officiellement adoptée en République de Corée le 6 mars 2020. Cette déclaration annonçait avec force la volonté de collaboration des autorités publiques et des partenaires sociaux. Cet accord confirmait la nécessité de travailler ensemble pour relever les défis urgents provoqués par la pandémie et soulignait celle de protéger les travailleurs et les entreprises et de préserver l'emploi.

A la suite de la déclaration faite par le Gouvernement au sujet d'«un nouvel accord coréen pour l'emploi», les deux plus grandes centrales syndicales – la Fédération des syndicats coréens et la Confédération coréenne des syndicats – ont annoncé le 12 mai que, pour la première fois en 21 ans, elles reprendraient les pourparlers tripartites sur les questions relatives à l'emploi. Bien qu'aucun accord formel n'ait été signé, la très forte incidence du COVID-19 sur le plan socioéconomique avait conduit à la réalisation d'un véritable progrès en matière de dialogue et d'action collective.

► Etude de cas n° 14 – Fédération des employeurs de Ceylan (EFC)³⁷: Constitution à Sri Lanka d'une équipe spéciale tripartite chargée des questions relatives au COVID-19

Une équipe spéciale tripartite chargée des questions relatives au COVID-19 a été créée à Sri Lanka pour formuler des recommandations sur la protection des intérêts des travailleurs et des employeurs et faciliter le dialogue social. Ses efforts ont abouti à un accord tripartite entre la Fédération des employeurs de Ceylan, des syndicats et le ministère du Renforcement des compétences, de l'Emploi et des Relations professionnelles.

La Fédération des employeurs de Ceylan est chargée, entre autres, d'adresser au Gouvernement des recommandations relatives à la politique à mener pour garantir un appui aux travailleurs – ainsi qu'aux entreprises – pendant la crise. L'accord tripartite a offert à toutes les parties prenantes une occasion rare de convenir d'un salaire minimum fixe au niveau national. Il traitait de questions précises telles que les taux de rémunération pour les jours travaillés ainsi que des dispositions permettant aux travailleurs de recevoir une partie de leur salaire pour les jours où ils ne travaillent pas. L'expérience de Sri Lanka est un véritable

37 Des informations plus détaillées sur les activités de la Fédération des employeurs de Ceylan sont disponibles sur: <http://www.employers.lk>

cas d'école s'agissant de la place centrale que le milieu des affaires accorde au bien-être des travailleurs dans sa lutte contre la crise.

La rapidité était la clé de l'action globale menée par la Fédération des employeurs de Ceylan pour venir à bout de la crise. En plus des contributions aux travaux de l'équipe spéciale, on peut citer entre autres les changements rapides qui ont été effectués au sein du secrétariat ainsi que la communication rapide avec les membres. Cela a donné lieu à des conseils opportuns et ciblés sur des domaines prioritaires pour les entreprises, tels que les modalités de travail à domicile et les notifications gouvernementales concernant les restrictions liées au couvre-feu et les «services essentiels» autorisés.

► **Etude de cas n° 15 – Fédération nationale des employeurs de Singapour (SNEF)³⁸: Approche commune de lutte contre les pertes d'emploi à Singapour**

Le ministère de la Main-d'œuvre, le Congrès national des syndicats et la Fédération nationale des employeurs de Singapour ont signé une déclaration tripartite d'information sur la gestion des problèmes de main-d'œuvre et d'emploi découlant de la crise du COVID-19. Dans cette déclaration, les entreprises sont invitées à réduire leurs effectifs en derniers recours, seulement après avoir étudié toutes les autres solutions possibles.

Les autres solutions précisément énoncées dans la déclaration sont notamment les suivantes:

- recycler et perfectionner les compétences des travailleurs actuels;
- réaffecter le personnel dans d'autres parties de l'entreprise;
- instaurer des horaires de travail souples et des semaines de travail courtes;
- adapter les salaires à la suite d'un dialogue social;
- recourir au congé sans solde.

Le document souligne en outre la nécessité de mener des consultations efficaces, de garantir la transparence et de collaborer avec les syndicats lorsque la réduction des effectifs est la seule solution possible. Du point de vue des entreprises, cette déclaration met en avant le fait que dans leur grande majorité, les employeurs se soucient profondément de leurs salariés et qu'ils envisageront, à ce titre, de recourir à toutes les autres solutions possibles, plutôt qu'aux suppressions de postes.

38 Des informations sur les travaux de la Fédération nationale des employeurs de Singapour sont disponibles à l'adresse: <https://snef.org.sg>

► Etude de cas n° 16 – Confédération chilienne de la production et du commerce (CPC)³⁹: Promotion de l'initiative SiEmpre au Chili

L'initiative «Solidarité et innovation commerciale» (SiEmpre⁴⁰) a rassemblé des entreprises, des chefs d'entreprise et des groupes commerciaux autour d'un objectif commun: aider le Chili à mieux se reconstruire. Cette initiative, dirigée par la Confédération chilienne de la production et du commerce, comprend une coalition d'organismes sectoriels dans les domaines de l'industrie manufacturière, de l'exploitation minière, de la construction, de l'agriculture et des services financiers. Elle visait essentiellement à mobiliser les entreprises afin qu'elles contribuent à un fonds d'urgence couvrant deux domaines prioritaires pour le pays: l'alimentation et la santé.

La pandémie a eu un impact particulièrement grave sur l'emploi et la qualité de vie de certaines des personnes les plus vulnérables. En mars 2020, des employeurs et des chefs d'entreprise ont lancé un fonds d'urgence pour contribuer à répondre aux besoins les plus urgents de la population en matière de santé. La contribution des entreprises et des chefs d'entreprise – assurée en coopération avec le ministère du Développement social et des Associations caritatives – s'est également traduite par la distribution de boîtes de produits alimentaires de base à au moins 125 000 familles de la catégorie sociale la plus vulnérable.

SiEmpre a permis de lever plus de 100 millions de dollars pour appuyer la distribution de produits alimentaires dans le pays et les efforts déployés dans le domaine de la santé. Cette initiative est un excellent exemple de ce qui peut être accompli grâce à la solidarité, à l'innovation et à la collaboration.

39 On trouvera des informations détaillées sur les activités de la Confédération chilienne de la production et du commerce à l'adresse: <https://www.cpc.cl>

40 Des renseignements sur l'initiative SiEmpre menée au Chili sont disponibles à l'adresse suivante: <https://siempreporchile.cl>

▶ Partie 2

Prendre les devants:
Comment évolueront les
organisations d'employeurs
et d'entreprises (leur rôle,
leurs services et leur
influence) pour «mieux
reconstruire»?



Partie 2

Prendre les devants: Comment évolueront les organisations d'employeurs et d'entreprises (leur rôle, leurs services et leur influence) pour «mieux reconstruire»?

Dans un contexte marqué par une multitude de débats liés à la pandémie, il existe un consensus clair: la «nouvelle normalité» n'est pas une simple pression sur un bouton de réinitialisation qui nous permettrait de retrouver la situation telle qu'elle était avant la crise. Il existe une volonté commune d'utiliser les bouleversements actuels pour opérer un changement positif. C'est l'occasion pour les OE de s'appuyer sur ce qui a été accompli au plus fort de la crise sanitaire mondiale et de prendre des initiatives pour relever les nouveaux défis politiques. Le moment est également opportun pour qu'elles prennent des initiatives en vue de développer de nouveaux services aux membres et de nouvelles approches en matière de sensibilisation.

Selon les retours d'informations reçus d'entreprises, de décideurs et d'autres parties prenantes, la prochaine phase de la crise et la période post-pandémie offriront aux OE un cadre unique pour redéfinir leur rôle et leur «offre» dans les domaines suivants:

- 1. Prendre les devants de la relance économique et de la reprise du marché du travail** – A mesure que la crise sanitaire se transforme en véritable crise touchant l'économie et l'emploi, les OE joueront un rôle capital en assurant le retour à la normale. Elles devront entre autres créer un environnement propice au développement des employeurs et à la croissance économique et contribuer à la lutte contre une crise du chômage imminente.
- 2. Prendre l'initiative de remédier aux nouveaux défis politiques** – Les gouvernements nationaux et les institutions internationales ont recensé une série de problèmes qui s'intensifient, notamment dans ce qui touche à l'emploi des jeunes, l'égalité et l'insertion, l'économie informelle, les nouveaux modes de travail et les approches à long terme de la santé et de la sécurité ainsi que du bien-être des travailleurs. Les OE peuvent jouer un rôle actif dans la recherche de nouvelles solutions à ces nouveaux problèmes.
- 3. Jouer un rôle moteur dans la préparation de l'avenir du travail** – Partout dans le monde, les OE mènent depuis des années des programmes éclairés sur l'avenir du travail. Il sera plus important que jamais d'anticiper l'évolution des modèles d'entreprises et des besoins en matière de nouvelles compétences afin de permettre aux entreprises et aux économies de se développer dans la «nouvelle normalité».
- 4. Montrer l'exemple en matière de gestion de la réputation et des risques** – Il n'a jamais été aussi important de jouer un rôle plus actif dans la gestion de la réputation et des crises. L'évolution rapide de la situation sur le plan des politiques publiques, les écueils rencontrés, la surveillance accrue des réseaux sociaux et la médiatisation du sujet 24 heures sur 24 augmentent la possibilité que les OE soient amenées à gérer des évolutions et des récits d'expérience négatifs à l'avenir.
- 5. Prendre les devants en matière de nouveaux services** – Que signifie la «nouvelle normalité» pour le rôle, notamment de défenseur, des OE et les services qu'elles fournissent à leurs membres? Il est temps, dans ce bouleversement et cette instabilité économiques, sociaux et commerciaux, d'innover et de saisir les nouvelles occasions qui se présentent.

►► Le message à retenir de la crise du COVID-19 est clair: la fermeture du secteur privé entraîne celle du pays tout entier; pas d'économie et pas de création d'emplois sans un milieu des affaires vivant et dynamique.

► 1. Prendre les devants de la relance économique et de la reprise du marché du travail

A mesure que la crise sanitaire se transforme en véritable crise touchant l'économie et l'emploi, les OE joueront un rôle capital en assurant le retour à la normale. Le message à retenir de la crise du COVID-19 est clair: la fermeture du secteur privé entraîne celle du pays tout entier; pas d'économie et pas de création d'emplois sans un milieu des affaires vivant et dynamique. Le chemin de la reprise sera tortueux. Les OE joueront un rôle de premier plan en aidant les économies et les marchés du travail nationaux à s'adapter et à redémarrer.

Créer un environnement propice pour aider les entreprises à rebondir

La réouverture des économies nationales n'est pas un processus linéaire – nous subissons encore des revers en raison de nouveaux pics d'infection et des confinements locaux ou nationaux. Sur ce dernier point, le défi que devront relever les OE dans de nombreux pays sera de se faire entendre et d'occuper une place importante à l'échelle régionale – et nationale. En plus de contribuer à la lutte contre l'augmentation des infections locales, l'adoption d'une approche régionale pourrait être au cœur des futurs débats sur les besoins en compétences locales et l'investissement de capitaux étrangers. Dans certains pays, la crise a provoqué un débat plus large sur la délégation de pouvoirs aux structures gouvernementales régionales.

►► *«Certains secteurs peuvent être fondamentalement modifiés par la crise, tandis que pour d'autres, celle-ci peut être source de nouvelles possibilités. Les habitudes des consommateurs peuvent changer. Les approches des Etats en matière de dépenses et d'élaboration des politiques peuvent changer. Les dirigeants des OE devraient être conscients d'un fait essentiel: les entreprises membres de 2021 évolueront dans un environnement très différent de celui de 2019, et les OE devront leur préparer le terrain.»*

► **Phil O'Reilly**, Président du Board for Business de l'OECD

Il faudrait créer un environnement réglementaire propice qui permette aux entreprises de se concentrer sur ce qu'elles font le mieux: stimuler la croissance et créer des emplois. Au plus fort de la crise sanitaire, certains signes positifs ont été observés, à savoir la prise en compte par les gouvernements nationaux des préoccupations légitimes des employeurs du secteur privé concernant la bande passante – en particulier les PME dont l'accès à des services de soutien en ressources humaines est limité. On peut citer l'exemple du Gouvernement britannique, qui a accepté de reporter la réforme du régime d'imposition des travailleurs contractuels et des professionnels indépendants, ainsi que le report de conventions collectives de travail (CCT) en Suède.

À un moment où les employeurs de la plupart des secteurs se battaient pour survivre et cherchaient par tous les moyens à éviter les suppressions d'emplois massives, il était essentiel d'éviter de faire diversion en appliquant par exemple de nouvelles règles fiscales ou de nouvelles réglementations en matière d'emploi. Le même argument vaut pour la prochaine phase de la crise: au moment où les employeurs de tous les secteurs clés de l'économie concentreront toute leur énergie à redémarrer leur entreprise, nous devons éviter de les distraire et veiller à leur offrir le répit et la souplesse dont ils auront besoin.

Il ne s'agit pas de plaider en faveur d'un régime «gratuit pour tous» ou d'un nivellement par le bas. Une réglementation proportionnée et effectivement appliquée sert aussi bien l'intérêt des entreprises qui la respectent que celui des travailleurs. Il s'agit simplement d'un appel en faveur d'une approche pragmatique qui tienne compte des priorités post-pandémie ainsi que de la nouvelle dynamique de l'avenir du travail qui s'était déjà enclenchée avant la crise du COVID-19. Après le confinement, l'une des priorités des OE du monde entier consistera à trouver des moyens efficaces de faire passer ce message.

►► *«La mesure la plus essentielle et la plus importante qui doit être prise par les autorités publiques consiste à aider les entreprises à faire revenir leur personnel au travail. L'absence de stratégie claire qui aide les entreprises à se remettre de la crise et à faire revenir leur personnel au travail ne contribuera pas à la reprise tant attendue.»*

► **Jacqueline Mugo**, Directrice générale de la Fédération des employeurs du Kenya

► Etude de cas n° 17 – De quelle manière les OE européennes favorisent-elles la reprise économique et comment planifient-elles à l'avance?

Au-delà des mesures prises dans l'immédiat pour faire face à la crise, les OE ont mis au point une série d'initiatives à long terme qui visent à assurer une compétitivité «à l'épreuve du temps». La promotion des investissements publics/privés dans des domaines clés comme l'écologisation des économies nationales fait partie de ce programme axé sur l'avenir. On peut citer les exemples ci-après provenant de pays européens:

► **La Confédération des industries norvégiennes ou NHO (Norvège):** La NHO a lancé une nouvelle page Web, «Dix objectifs auxquels aspire la Norvège pour 2030 – plans de marche pour l'avenir des entreprises»⁴¹. On y trouve des articles, des entretiens, des vidéos

41 Le plan de marche pour réaliser les «Dix objectifs auxquels aspire la Norvège» est disponible sur: <https://www.nho.no/tema/neste-trekk/>

et d'autres informations qui présentent une perspective convaincante pour la sortie de la crise du COVID-19 et pour un avenir durable.

- **DI (Danemark):** Le plan «Sortie de crise du Danemark – retour à une croissance verte»⁴² présente 70 propositions pour une réouverture réussie de la société, qui portent sur cinq domaines: action climatique, infrastructures, investissement dans la recherche, l'innovation et la numérisation, renforcement du rôle du Danemark en tant que pays exportateur et stimulation de l'économie. L'objectif est de créer 30 000 emplois et d'accroître la richesse de 45 milliards de couronnes danoises.
- **Ibec (Irlande):** Dans sa nouvelle campagne d'envergure, «Reboot and Reimagine»⁴³, l'Ibec présente sa vision de l'avenir et son plan de marche pour la reprise et pour une économie durable. Cette campagne présente un éventail complet des mesures thématiques qui devraient être prises par les pouvoirs publics, en trois phases: après 100 jours, à la fin de 2020 et à la fin de 2023.
- **Confindustria (Italie):** Les propositions de politiques visant à réduire les effets du COVID-19 sur l'économie de Confindustria⁴⁴ sont fondées sur six piliers fondamentaux: les investissements et les infrastructures publics, un plan de reprise ambitieux à l'échelle européenne, des mesures visant à garantir la liquidité des entreprises, une simplification de la réglementation, des incitations à l'emploi des jeunes et des mesures permettant de stimuler l'investissement privé.
- **Fédération des Entreprises de Belgique ou FEB (Belgique):** Les propositions de relance de la FEB⁴⁵ mettent en avant des mesures visant à promouvoir la croissance économique et à stimuler la demande et l'investissement. Le renforcement de la compétitivité doit en outre passer par l'application de nouvelles mesures sur le marché du travail ainsi que par la fourniture d'un appui à la numérisation et à l'économie verte.
- **CEOE (Espagne):** Le plan de relance de la CEOE est axé sur le passage à l'énergie verte, le renforcement de la confiance grâce à la sécurité juridique et au dialogue social et la création d'un cadre réglementaire plus souple. Il préconise également le renforcement de l'appui offert aux PME et la promotion d'une croissance inclusive au moyen de formations professionnelles et de partenariats public-privé dans des domaines tels que l'éducation, la santé et les infrastructures. En novembre 2020, la CEOE a poursuivi sur cette lancée en établissant un **plan spécifique en dix points**⁴⁶ visant à optimiser les fonds européens pour favoriser la reprise.

42 Des informations sur le plan de «Sortie de crise du Danemark – retour à une croissance verte» sont disponibles à l'adresse: <https://www.danskindustri.dk/om-di/kontakt-os/presse/arkiv/pressemeddelelser/2020/4/di-fremlagger-milliardplan-for-danmarks-vej-ud-af-krisen/>

43 Des informations sur la campagne «Reboot and Reimagine» de l'Ibec peuvent être consultées à l'adresse: <https://www.ibec.ie/connect-and-learn/media/2020/05/11/ibec-launches-major-new-reboot-and-reimagine-campaign>

44 Les propositions de politiques visant à réduire les effets du COVID-19 de Confindustria sont disponibles sur: <https://www.confindustria.it/wcm/connect/cea875ab-58b0-40a3-b648-f88dde682b1f/Assi+portanti+di+azione+e+reazione+all%27arretramento+del%27economia.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=ROOTWORKSPACE-cea875ab-58b0-40a3-b648-f88dde682b1f-n2-qFFu>

45 Les propositions de relance de la FEB sont disponibles à l'adresse: https://www.feb.be/globalassets/publicaties/een-4x4-turborelanceplan-om-het-groeipotentieel-van-onze-economie-te-versterken/plan-de-relance-4x4-turbo_fr_def.pdf

46 Des informations détaillées sur les «10 mesures visant à optimiser les Fonds du plan de relance pour l'Europe» sont disponibles à l'adresse: <https://www.ceoe.es/es/contenido/actualidad/videos/10-medidas-de-ceoe-para-optimizar-los-fondos-del-plan-europeo-de-recuperacion>

Relancer les marchés nationaux de l'emploi

La crise sanitaire a inévitablement conduit à une crise économique, qui a elle-même provoqué une crise de l'emploi. En plus de travailler avec les décideurs pour faciliter le redémarrage des entreprises (comme cela a été indiqué précédemment), comment les OE peuvent-elles jouer un rôle de chef de file en aidant les gouvernements nationaux à relever le défi imminent du chômage?

Sur la base des derniers retours d'information reçus de décideurs et de géants du marché – ainsi que des actions concertées qui sont déjà en cours –, des exemples concrets de ce qui peut être accompli sont présentés ci-après:

- Collaborer avec les autorités publiques et les acteurs concernés en vue de mettre au point une stratégie globale destinée à favoriser la croissance de la productivité. Dans l'environnement économique de l'après-COVID-19, il sera essentiel d'accroître la productivité pour que les entreprises puissent créer des marges de sécurité financière (réserves de trésorerie ou bilans solides) et investir dans le perfectionnement des connaissances et des compétences des travailleurs ainsi que dans des technologies propres à renforcer la résilience, et pouvoir ainsi résister sur les plans économique et structurel aux futurs chocs de l'offre et de la demande, et s'adapter aux nouvelles conditions du marché. Dans ce cadre, les OE joueront un rôle essentiel de guide et de soutien auprès de leurs membres en les aidant à accroître leur productivité.
- Travailler avec les autorités publiques à l'élaboration de mesures appropriées qui inciteraient les employeurs à garder leur personnel déjà en place – en particulier à la fin d'une période de chômage technique et à l'échéance des programmes de maintien dans l'emploi – et à recruter de nouveaux travailleurs. Il faudra également recenser les besoins en matière de compétences à court et long terme afin d'optimiser les effets de la politique relative à l'éducation et des initiatives de perfectionnement et de recyclage des compétences financées par l'Etat et de veiller à ce qu'elles soient adaptées à l'environnement commercial qui ne cesse d'évoluer.
- Relever les lacunes en matière d'infrastructures physiques et numériques afin de renforcer le développement économique local en améliorant la connectivité des marchés et en réduisant les coûts de transaction. Les dépenses d'infrastructure sont également propices à la création d'emplois, qui peut elle-même se traduire par une augmentation des dépenses de consommation. En outre, les OE peuvent aussi jouer un rôle important en repérant au niveau sectoriel les obstacles réglementaires qui entravent les investissements privés, le développement des entreprises et la création de nouvelles entreprises.
- Jouer un rôle actif en faveur de l'égalité, de l'insertion et de l'emploi des jeunes. La hausse du chômage touchera de manière disproportionnée les jeunes et les groupes sous-représentés sur le marché du travail. Les OE peuvent jouer un rôle fédérateur en veillant à ce que les employeurs continuent d'agir et améliorent leur approche dynamique de l'insertion et de l'égalité sur le lieu de travail.
- Adopter des modes de travail souples. La mise en place de conditions de recrutement souples (offrant des possibilités de travail à temps partiel, à horaires souples ou à distance) permettra à ceux qui ont des responsabilités familiales et à ceux qui sont soumis à des restrictions de déplacement de réintégrer le marché du travail. Dans le même temps, les employeurs peuvent se montrer prudents s'agissant d'embaucher du personnel permanent par ces temps d'incertitude extrême, mais ils peuvent proposer des postes temporaires – soit directement, soit par l'intermédiaire d'agences de recrutement spécialisées – qui peuvent déboucher sur des postes permanents une fois l'incertitude levée.
- Favoriser les partenariats entre secteurs public et privé. Comme le montrent plusieurs études de cas présentées plus haut (par exemple, la CONFIEP travaillant avec la marine et le ministère de la Santé au Pérou), les OE ont mené de solides activités de collaboration avec des organisations du secteur public pendant la crise sanitaire. Cette collaboration – en particulier avec les services publics de l'emploi – contribuera de manière considérable à résoudre les problèmes de chômage.

Les partenariats sociaux et la coopération seront essentiels dans le monde de l'après-COVID-19. La capacité des organisations représentatives à rassembler les opinions et à trouver de nouvelles solutions

► Guider les entreprises en temps de crise du COVID

Analyse des activités des organisations d'employeurs et d'entreprises pendant la pandémie de COVID-19 et de la suite

aux nouveaux problèmes d'emploi n'a jamais été aussi importante. Les autorités publiques et les partenaires sociaux doivent prévoir les emplois et les compétences de l'avenir, tout en veillant sur les emplois actuels. La possibilité de maintenir l'aide publique pour éviter une augmentation du chômage fait l'objet d'un vif débat dans la plupart des pays. Les Etats du monde entier se préparent à la prochaine phase de la crise, et dans ce contexte, la coordination internationale peut contribuer à garantir que les bons choix politiques soient faits. Selon le Directeur général de l'OIT, Guy Ryder: *«Il ne faut pas que chaque pays travaille dans son coin; nous serons tous dans le même bateau, jusqu'à ce que nous en sortions tous.»*

► *«Nous ne retrouverons pas une nouvelle normalité, nous serons confrontés à une nouvelle réalité. Le secteur privé sera un moteur essentiel de la reprise économique. Nous devons nous serrer les coudes par-delà les frontières et travailler ensemble sur une base multilatérale pour garantir une reprise économique inclusive qui tienne compte de la nécessité de maintenir la viabilité des économies vulnérables et des économies plus fortes.»*

► **Peter Robinson**, Président et Directeur général du Conseil des Etats-Unis pour les entreprises internationales

► *«Nous nous attendons à ce que le monde soit transformé après la crise du COVID. Nous invitons instamment chaque entreprise et chaque personne à se préparer à faire face aux nouvelles difficultés et perspectives.»*

► **Wayne Chen**, Président de la Confédération des employeurs des Caraïbes

► 2. Prendre l'initiative de remédier aux nouveaux défis politiques

Les gouvernements nationaux et les institutions internationales ont recensé une série de problèmes qui ne cessent de s'aggraver, notamment en ce qui concerne l'emploi des jeunes, l'égalité et l'insertion, l'économie informelle, les nouveaux modes de travail, la transition vers des économies à faible émission de carbone et les approches à long terme de la santé et de la sécurité ainsi que du bien-être des travailleurs. Les OE ont donc l'occasion de donner un souffle nouveau à l'union des entreprises, de façonner l'avenir et de trouver des solutions innovantes aux nouveaux problèmes qui se posent sur le lieu de travail et dans les économies nationales.

Croissance de la productivité

Les années qui ont suivi la période de reprise après la crise financière mondiale de 2007-2009 ont été marquées par un net ralentissement de la croissance en matière de productivité du travail. Ce ralentissement a freiné la croissance des entreprises, paralysé l'augmentation des salaires et bridé la croissance économique mondiale. Les tendances en termes de croissance du PIB par salarié révèlent une amélioration constante du taux de croissance de la productivité de la main-d'œuvre entre la fin des années 1980 et le début de la crise financière, en 2007. Depuis, ce taux diminue régulièrement dans les pays en développement et dans le monde entier. Cette tendance mondiale est inquiétante en raison de son incidence sur la croissance économique et les processus de développement des pays en développement et des pays émergents.

La croissance de la productivité est le principal moteur du processus de rattrapage grâce auquel les pays en développement à faible revenu par habitant peuvent atteindre le niveau de revenu par habitant observé dans les économies avancées. Des données empiriques donnent à penser que 60 à 90 pour cent des variations du revenu par habitant d'un pays à l'autre peuvent être imputées à des différences entre les niveaux de croissance de la productivité. Parmi les conséquences dévastatrices de la pandémie de COVID-19 sur le plan économique, financier, social et sur le marché du travail, on peut citer l'aggravation du recul de la productivité, dont le niveau avant même le début de la crise en cours n'avait pas encore été ramené à celui observé avant la crise financière mondiale de 2007-2009, ce qui pourrait nuire gravement au développement des entreprises et compromettre la croissance économique et la création d'emplois. Par conséquent, les OE joueront un rôle essentiel en travaillant avec les autorités publiques et les acteurs concernés afin de promouvoir l'élaboration d'une stratégie intégrée favorisant la croissance de la productivité, qui leur servirait de moyen d'action en faveur du développement socioéconomique. À cet égard, le guide de ACT/EMP intitulé «[Comment accroître sa productivité](#)»⁴⁷ a été établi pour aider les OE à se lancer dans cette mission.

Emploi des jeunes

Dans le cadre de l'Initiative mondiale pour l'emploi décent des jeunes, l'OIT et les organisations partenaires ont mené une Enquête mondiale sur les jeunes et le COVID-19⁴⁸ qui a permis de recueillir plus de 12 600 réponses de personnes âgées de 18 à 34 ans de toutes les régions. Cette enquête, publiée en août 2020, a révélé qu'une personne jeune sur six avait arrêté de travailler depuis le début de la crise du COVID-19. Les conséquences sont particulièrement graves pour ceux qui ont une expérience professionnelle limitée ou un emploi de débutant dans des domaines comme le travail de secrétariat, les services, la vente et l'artisanat. L'enquête montre également que la crise a des effets disproportionnés sur les jeunes femmes.

►► *«Un problème important qu'il faudra régler pendant cette nouvelle étape dans laquelle nous devons vivre avec le COVID-19 est celui de la formation technique professionnelle. Nous devons développer de nouvelles compétences et qualifications pour favoriser l'intégration des personnes dans un nouveau marché du travail».*

► **Juan Carlos Sikaffy**, Président du Conseil hondurien des entreprises privées

47 Le guide «[Comment accroître sa productivité](https://www.ilo.org/actemp/publications/WCMS_759669/lang--en/index.htm)» a été publié en novembre 2020 et peut être consulté sur: https://www.ilo.org/actemp/publications/WCMS_759669/lang--en/index.htm

48 L'intégralité de l'enquête est disponible à l'adresse: <https://www.decentjobsforyouth.org/campaign/COVID19-survey>

► Le milieu des affaires peut tendre la main aux États et aux décideurs, dans leur quête de solutions et d'approches novatrices, et jouer un rôle de premier plan en remédiant au problème de l'emploi des jeunes.

Le milieu des affaires peut tendre la main aux États et aux décideurs, dans leur quête de solutions et d'approches novatrices, et jouer un rôle de premier plan en remédiant au problème de l'emploi des jeunes. Dans la plupart des pays, les OE et les principaux acteurs du marché ont joué un rôle actif dans ce domaine pendant un certain temps; les effets de la pandémie sur l'emploi et l'éducation rendent cette contribution encore plus importante que jamais. Les OE contribuent au changement dans des domaines spécifiques, notamment en s'efforçant de:

- Promouvoir les stages favorisant l'acquisition d'une expérience professionnelle, les contrats d'apprentissage, les périodes de formation et d'autres initiatives de création d'emplois visant les jeunes populations. Dans la nouvelle normalité, il sera plus important que jamais de sensibiliser et de mobiliser les employeurs.
- Revoir les critères et les procédures de recrutement. La promotion d'approches innovantes en matière de recrutement et de sélection permettra de garantir la révision des obstacles spécifiques auxquels les jeunes sont confrontés (tels que l'expérience acquise). Beaucoup d'employeurs reconnaissent qu'il est avantageux de recruter le personnel en fonction du comportement et du potentiel des candidats. Les OE peuvent faciliter les échanges de bonnes pratiques entre leurs membres et l'accès de ceux-ci aux services de spécialistes du recrutement et de l'emploi.
- Collaborer avec des établissements scolaires et universitaires. En ces temps de perturbations dues au COVID, il sera plus important que jamais de contribuer à susciter des aspirations et à sensibiliser à l'évolution du monde du travail. Les OE ont un rôle essentiel à jouer en incitant le plus grand nombre possible de membres à collaborer avec des établissements scolaires et universitaires locaux et à tisser des liens plus étroits entre le milieu de l'enseignement et celui du travail.
- Donner une nouvelle vie à l'enseignement professionnel. Les OE peuvent jouer un rôle de premier plan en contribuant à donner une nouvelle vie aux établissements d'enseignement et de formation professionnelle. Elles pourraient par exemple organiser des groupes de discussion avec des représentants du secteur privé qui guideraient les programmes de formation spécifiques mis en place ou constituer des comités consultatifs chargés de comprendre les besoins des employeurs et de concevoir des programmes en conséquence. Les établissements d'enseignement professionnel peuvent servir de relais entre l'offre et la demande de travail, et contribuer ainsi à réduire l'inadéquation des compétences et le chômage.
- Eclairer la politique relative à l'enseignement et aux compétences. L'utilisation des connaissances pratiques des membres sur les besoins actuels et futurs en matière de compétences permettra aux OE de continuer de guider la politique gouvernementale dans ces domaines. Il est dans l'intérêt de tous d'accroître les possibilités et l'aptitude à l'emploi et d'utiliser les nouvelles technologies pour élargir l'accès à l'éducation.

Transition vers des économies à faible émission de carbone

Le programme «Mieux reconstruire» met l'accent sur la nécessité d'avoir une véritable incidence sur la viabilité et le passage à une économie à faible émission de carbone. Les OE ont adopté une approche positive et anticipative des questions environnementales et ont mis en avant les mesures positives qui

Les OE auront un rôle clé à jouer dans la sensibilisation du milieu des affaires à la nécessité de passer à une économie verte et à atteindre la neutralité carbone de manière progressive ainsi qu'aux conséquences d'une telle transition dans la pratique.

ont été prises par certaines entreprises qui font partie de leurs membres. Le rôle des entreprises dans ce thème qui est au cœur de l'actualité fera l'objet d'une surveillance accrue dans la nouvelle normalité.

Une étude menée récemment⁴⁹ par l'OIT et la Banque interaméricaine de développement (BID) montre que la transition vers une économie à zéro émissions nettes pourrait entraîner la création de 15 millions de nouveaux emplois en Amérique latine et dans les Caraïbes d'ici à 2030, ce qui pourrait contribuer de manière considérable à la reprise durable après la pandémie. Environ 7,5 millions d'emplois seraient perdus dans les domaines liés à l'électricité d'origine fossile, l'extraction de combustibles fossiles et la production alimentaire d'origine animale, mais ces pertes d'emplois seraient plus que compensées par la création de 22,5 millions d'emplois dans l'agriculture et la production alimentaire d'origine végétale, l'électricité renouvelable, la sylviculture, la construction et l'industrie manufacturière. Les OE auront un grand rôle à jouer dans l'aide à la gestion de ces transitions.



La transition vers une économie à zéro émissions nettes pourrait entraîner la création de 15 millions de nouveaux emplois en Amérique latine et dans les Caraïbes d'ici à 2030.

Le rapport propose également un schéma directeur de la manière dont les pays peuvent créer des emplois décents et passer à un régime de zéro émissions nettes. Cela passe notamment par l'adoption de politiques visant à promouvoir le travail décent dans les zones rurales, à renforcer la protection sociale et à soutenir les entreprises, les communautés et les travailleurs déplacés. Le dialogue social entre les organisations d'employeurs et de travailleurs et les autorités publiques est essentiel pour concevoir des stratégies à long terme qui permettront non seulement d'atteindre zéro émissions nettes, mais aussi de créer des emplois, de réduire les inégalités et de réaliser les [objectifs de développement durable](#).

Les OE auront un rôle clé à jouer dans la sensibilisation du milieu des affaires à la nécessité de passer à une économie verte et à atteindre la neutralité carbone de manière progressive ainsi qu'aux conséquences d'une telle transition dans la pratique. Cela nécessite une transformation structurelle des modes de consommation et de production. Les OE peuvent plaider en faveur de l'élaboration de mesures d'incitation et de cadres de politique économique cohérents pour soutenir le redémarrage des entreprises et encourager celles-ci à adopter des énergies renouvelables, des processus de production à faible émission de carbone et des technologies propres. Les micros, petites et moyennes entreprises ont plus particulièrement besoin d'aide pour accroître leur productivité et leur résilience et améliorer leurs techniques de gestion. L'intégration des unités économiques et des travailleurs du secteur informel dans la transition vers une économie formelle durable constituera un défi important pour les

49 Le rapport de l'OIT et de la BID peut être consulté à l'adresse: https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS_752069/lang--en/index.htm

pays en développement et les pays émergents. Il faudra pour cela se montrer très pragmatique dans la conception de cadres de politique économique.

Le manque de ressources financières à l'échelle nationale est aggravé par la crise actuelle; c'est pourquoi il est plus important que jamais d'améliorer l'allocation des investissements publics. Les OE peuvent plaider en faveur d'une transition progressive qui requiert des investissements à grande échelle dans des infrastructures permettant d'utiliser de l'électricité d'origine renouvelable pour électrifier les zones urbaines et les zones rurales reculées, notamment celles habitées par des populations pauvres et marginalisées, ainsi que des transports publics efficaces et des villes durables et économiquement compétitives.

La transformation structurelle des systèmes de production et la réaffectation des travailleurs des secteurs à forte émission de carbone vers des secteurs fonctionnant aux énergies renouvelables nécessitent également d'importants investissements pour combler les lacunes en matière de compétences et de technologie et soutenir la reconversion des entreprises. Il faudra mettre en œuvre des mesures d'incitation économique (crédits d'impôt, déduction pour investissement, amortissement dégressif, entre autres instruments fiscaux) et d'aides financières directes, par exemple par l'intermédiaire des systèmes bancaires nationaux de développement, pour favoriser l'acquisition de technologies propres et l'accès abordable à des énergies renouvelables.

Le soutien des autorités publiques est essentiel à la mise en œuvre de programmes de perfectionnement et de recyclage à grande échelle. Parallèlement, il faudra s'attacher à renforcer les systèmes de protection sociale pour atténuer les effets de l'augmentation du chômage structurel et empêcher l'expansion de l'économie informelle. Cet objectif sera particulièrement difficile à réaliser dans un contexte de reprise faible, inégale et lente, et de finances publiques très limitées. L'aspiration à la stabilité macroéconomique et à une croissance économique inclusive sera essentielle pour parvenir à une reprise durable et à une transition rentable, durable et inclusive vers une économie verte.

Les OE peuvent aussi jouer un rôle essentiel en aidant leurs membres à élaborer une stratégie de gestion des risques de l'entreprise afin qu'ils soient mieux équipés pour faire face aux effets des changements climatiques et aux phénomènes dits «cygne noir», tels que la pandémie de COVID-19. Elles peuvent offrir une aide sous forme d'orientations ciblées, de cours ou de soutien technique sur la négociation de la transition énergétique et sur l'élaboration d'une stratégie globale de gestion des risques de l'entreprise.

► *«La pandémie n'est pas une raison pour s'écarter de la réforme sociale. Au contraire, la crise agira comme un accélérateur qui fera avancer la mise en œuvre des programmes relatifs à l'environnement, à l'égalité et à la quatrième révolution industrielle.»*

► **Katrin Jakobsdóttir**, Premier Ministre de l'Islande⁵⁰

Lutter contre l'économie informelle

La crise a fait ressortir les inégalités et les vulnérabilités cachées. Dans le monde, plus de 6 travailleurs sur 10 occupent encore un emploi dans le secteur informel, ce qui représente plus de 2 milliards de personnes. L'emploi informel représente 90 pour cent de l'emploi total dans les pays à faible revenu et

50 Discours prononcé à l'occasion du Sommet mondial de l'OIT en juillet 2020.

67 pour cent dans les pays à revenu intermédiaire. L'accent étant de nouveau mis sur l'emploi et le travail décent dans le cadre du COVID-19, la création de nouvelles structures pour remédier au problème de l'économie informelle demeure une priorité absolue.

La nouvelle Note de synthèse de l'OIT sur la crise du COVID-19 et l'économie informelle⁵¹ recense les défis immédiats à relever, et les retours d'information des OE soulignent que la réalisation de progrès dans ce domaine est un objectif commun. Les moyens spécifiques à mettre en œuvre à cet effet sont notamment les suivants:

- **Création de partenariats** – Il s'agit d'un élément prioritaire pour parvenir à faire bouger les choses, en particulier pour renforcer le dialogue et la coopération entre les partenaires tripartites et les organisations qui représentent les acteurs de l'économie informelle.
- **Facilitation des transitions** – Le milieu des affaires a un énorme rôle à jouer dans la facilitation du passage d'individus et d'entreprises à l'économie formelle. Le secteur informel est lui-même en grande partie le sous-produit d'une longue période de productivité et de croissance basses, qui s'est transformée en un cercle vicieux de productivité stagnante et d'informalité, lequel a abouti au piège de la pauvreté. Les OE peuvent collaborer avec les autorités publiques afin de trouver des solutions permettant d'aider les unités de l'économie informelle à accroître leur productivité grâce à de meilleures techniques de gestion et à l'accès au crédit. D'autres mesures consisteront entre autres à lutter contre la corruption, à rendre plus facile et moins coûteux le fonctionnement de l'économie formelle, à améliorer les conditions macroéconomiques et à aider les individus à acquérir les compétences et les connaissances nécessaires pour prospérer dans l'économie formelle. Les entreprises peuvent en outre créer des chaînes d'approvisionnement et conclure des accords de prestation de services à l'échelle locale, et permettre ainsi aux microentreprises de l'économie informelle de passer au secteur formel.
- **Trouver des solutions politiques** – Les partenaires sociaux doivent travailler avec les décideurs en vue de recenser les mesures d'incitation et les facteurs de changements appropriés. Dans des pays comme l'Inde, l'une des priorités consiste à aider les petites entreprises de l'économie formelle à se développer afin de créer davantage de possibilités d'emploi dans le secteur formel pour les travailleurs. L'application effective ainsi que la promotion du respect des règles et de l'éthique dans les chaînes d'approvisionnement sont deux autres facteurs de changement.
- **Mise en place de solutions de remplacement durables** – Les employeurs qui mènent leurs activités dans une économie volatile 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7 auront toujours besoin de solutions souples et modulables en ce qui concerne la main-d'œuvre. Les particuliers ont parfois besoin de trouver un emploi et de gagner de l'argent rapidement, quand bien même cet emploi serait provisoire. Le fait de faciliter les moyens «légitimes» de trouver un emploi souple et adaptable en développant un secteur bien réglementé du recrutement et des affectations permet de créer des marchés du travail dynamiques et avantageux aussi bien pour les employeurs que pour les travailleurs, tout en réduisant la nécessité de se tourner vers le secteur informel.

Sur ce dernier point, les professionnels spécialisés dans le recrutement et les agences de recrutement, dont les activités sont soumises à un cadre réglementaire efficace, peuvent constituer une importante source de possibilités. Selon le rapport économique 2020 de la Confédération mondiale de l'emploi⁵², le secteur mondial privé des services de l'emploi a permis à près de 58 millions de personnes dans le monde de trouver un emploi dans le secteur formel. La valorisation de la contribution de ce secteur permet d'aider les individus à passer du secteur informel à des formes d'emploi souples, bien établies et réglementées.

Il faudra du temps pour atteindre un tournant dans le passage du travail informel au travail formel, mais la volonté de relever ce défi ne faiblit pas et est au contraire animée d'une vigueur nouvelle. Ce message a été transmis à l'occasion du Sommet mondial de l'OIT sur le COVID-19 et le monde du travail.

51 La note de synthèse de l'OIT sur la crise du COVID-19 et l'économie informelle est disponible à l'adresse: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---travail/documents/briefingnote/wcms_745440.pdf

52 Le rapport intégral peut être consulté à l'adresse: <https://wecgloab.org/publication-post/economic-report-2020/>

Les entreprises qui respectent leurs obligations, les contribuables et les gouvernements nationaux ainsi que les travailleurs eux-mêmes ont tout intérêt à ce que l'impact dans ce domaine soit déterminant. Des progrès ont été accomplis en ce qui concerne la compréhension des facteurs responsables de l'informalité et des obstacles pratiques à la participation au secteur formel. La mise en œuvre d'un changement perceptible dans ce domaine sera un élément essentiel de l'aspiration mondiale à une «meilleure reconstruction».



Les services de l'emploi ont permis à 58 millions de personnes dans le monde de trouver un emploi. L'exploitation des possibilités offertes par ces services fait partie de la solution au problème du chômage et de l'informalité.

Egalité et insertion

«Nous sommes peut-être tous pris dans la même tempête, mais nous ne sommes pas tous dans le même bateau.» Ce refrain est répété par tous depuis le début de la pandémie. La crise a fait la lumière sur les inégalités cachées au sein de la société et des marchés du travail du monde entier. L'heure n'est plus aux discours, mais à l'action. Les deux questions fondamentales sont: quelles sont les mesures qui auraient la plus forte incidence tant à court qu'à long terme et quelles sont les organisations qui seraient susceptibles de faire changer les choses durablement?

► *«Nous sommes tous pris dans la même tempête, mais nous ne sommes pas tous dans le même bateau.»*

► **Sangita Reddy**, Présidente de la Fédération de la Chambre indienne du commerce et de l'industrie⁵³

Les OE montrent déjà l'exemple en menant un certain nombre d'activités citées dans ce rapport, notamment l'élaboration de guides de bonnes pratiques, la création de réseaux de pairs et la facilitation de l'accès de leurs membres aux services de spécialistes des questions de l'égalité et de l'insertion. Quelles sont les autres initiatives menées par des entreprises qui permettraient de poursuivre les progrès accomplis? On peut citer les exemples suivants:

► **Révision radicale des stratégies de recrutement actuelles** – La modernisation des critères et des procédures de recrutement utilisées par les employeurs est une première étape essentielle pour promouvoir la diversité et l'insertion sur le lieu de travail. Le recours à de bonnes méthodes de recrutement permet non seulement de favoriser l'égalité, mais est également un élément essentiel à la promotion de la productivité, de la créativité, de la diversité de pensée et d'une culture positive

53 Discours prononcé à l'occasion du Sommet de l'OIT de 2020.

►► Une meilleure reconstruction passe par des économies et des marchés du travail plus inclusifs. Le milieu des affaires serait en tête des acteurs du changement s'il révisait les procédures d'embauche et de recrutement et éliminait tout obstacle caché susceptible d'entraver les avancées internes.

sur le lieu de travail. Des initiatives en cours, comme l'initiative [Good Recruitment Collective](#)⁵⁴ au Royaume-Uni – réseau de pairs favorisant l'échange de bonnes pratiques en matière de stratégies de recrutement innovantes et inclusives – apportent régulièrement des informations à jour qui peuvent être échangées à l'échelle mondiale.

- **Élimination des obstacles à la progression** – Pour faire évoluer la situation en matière d'égalité, il ne suffit pas d'aider les groupes sous-représentés à accéder à l'emploi; il faut aussi aider les personnes à progresser dans leur travail. Le passage au niveau supérieur en matière d'égalité sera mesuré en fonction de la diversité et de la représentation à tous les niveaux, y compris aux postes de direction. Comment les entreprises peuvent-elles repérer et lever les obstacles cachés? Quels sont les programmes axés sur les compétences de direction qui ont amené des changements concrets? Les OE ont déjà commencé à faire progresser ce dossier, à mettre en avant les progrès accomplis et à mettre en pratique ce qu'elles préconisent en veillant à ce que leur propre structure de gouvernance soit diversifiée et inclusive.
- **Promotion d'une culture et d'une gouvernance inclusives au sein des entreprises** – Le changement en matière d'insertion et d'égalité commence au sommet; les OE jouent déjà un rôle à cet égard en engageant les chefs de leurs entreprises membres à participer à la réalisation de cet objectif. La culture inclusive favorise la diversité de pensée et est plus avantageuse au bout du compte. La question du bien-fondé économique du changement était au cœur du rapport de l'OIT *Femmes d'affaires et femmes cadres*⁵⁵, dont les messages peuvent être transmis par les OE au milieu des affaires à l'échelle nationale.

Une meilleure reconstruction passe par des économies et des marchés du travail plus inclusifs. Le milieu des affaires serait en tête des acteurs du changement s'il révisait les procédures d'embauche et de recrutement et éliminait tout obstacle caché susceptible d'entraver les avancées internes. Les gouvernements nationaux doivent travailler en partenariat avec les OE et les organisations de travailleurs pour s'assurer que des progrès sont accomplis dans tous les aspects visés par le programme d'insertion: race, handicap, sexe, LGBTI, âge, religion, opinion politique, ascendance nationale et origine sociale.

Les mesures réglementaires peuvent prévoir la communication d'informations sur la rémunération et le respect de quotas, mais le milieu des affaires peut aussi prendre l'initiative de définir ses propres cibles volontaires et de tirer des enseignements de l'expérience des autres en termes d'approches efficaces de la diversité et de l'insertion. Après la pandémie, les OE s'attacheront en priorité à mettre

54 Des informations sur l'initiative [Good Recruitment Collective](https://www.rec.uk.com/employers/grc) de la Recruitment & Employment Confederation (REC) sont disponibles à l'adresse: <https://www.rec.uk.com/employers/grc>

55 Le rapport de l'OIT *Femmes d'affaires et femmes cadres* peut être consulté à l'adresse: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_700966.pdf

en avant les mesures qui fonctionnent et à mobiliser les géants du marché en vue de la réalisation de cet objectif fondamental. L'élaboration d'outils innovants, comme l'application et le programme de formation **Malkia App**⁵⁶ (qui visent à soutenir la progression des travailleuses dans leur carrière – voir l'étude de cas no 18), et la promotion des échanges mondiaux sur des sujets de débat spécifiques, tels que les préjugés inconscients et les effets que pourraient avoir l'intelligence artificielle et l'automatisation sur la question de l'égalité, sont d'autres exemples du rôle fédérateur que peuvent jouer les OE dans ce domaine extrêmement important.

► **Etude de cas n° 18 – Malkia: Outil pratique et porteur de changement dans le domaine de l'égalité des sexes**

Malgré quelques progrès, le nombre de femmes aux postes de direction reste insuffisant. Malkia est un outil mobile qui permet aux femmes d'acquérir les compétences et la confiance nécessaires pour faire progresser leur carrière et exercer une influence positive sur leur entreprise.

Cette initiative s'adresse à l'origine aux femmes cadres dans des entreprises, des institutions et des organisations commerciales, qui ont des responsabilités directes au sein d'équipes susceptibles de donner naissance à de futurs dirigeants. Accessible via une application, Malkia aide les femmes à mieux comprendre leur parcours et leurs compétences professionnels en tant que femmes cadres, à acquérir de nouvelles aptitudes et compétences et à renforcer leur capacité à faire face aux difficultés sur le lieu de travail, grâce à un accompagnement personnalisé. Les quatre ingrédients clés sont les suivants:

- **Orientation:** informations sur les préjugés sexistes sur le lieu de travail et outil d'auto-évaluation;
- **Apprentissage:** modules d'apprentissage interactifs sur les compétences en matière d'encadrement et possibilités de s'entraîner grâce à des exercices de simulation;
- **Accompagnement personnalisé:** plan d'action, conseils et astuces personnalisés;
- **Ressources:** centre de documentation, sélection de vidéos et accès à un groupe de pairs.

Cette initiative opportune est menée par le Centre international de formation de l'OIT (Centre de Turin) et activement soutenue par ACT/EMP. Elle offre un bon exemple d'outil pratique susceptible d'apporter des avantages concrets au milieu des affaires ainsi qu'une solution relative aux mesures prioritaires à mettre en œuvre dans de nombreux pays – à savoir celles d'assurer l'égalité et un bon équilibre entre les sexes aux postes de direction. Elle a également des retombées bénéfiques pour les OE, car elle constitue un outil utile pour leurs membres et met en avant l'engagement du milieu des affaires en faveur du progrès social.

56 On trouvera des informations sur l'initiative Malkia à l'adresse: <https://www.itcilo.org/courses/malkia-women-managers-rise-skilling-success>

► Depuis plusieurs années, les OE du monde entier mènent des programmes éclairés sur l'avenir du travail.

► 3. Jouer un rôle moteur dans la préparation de l'avenir du travail

Depuis plusieurs années, les OE du monde entier mènent des programmes éclairés sur l'avenir du travail. Il sera plus important que jamais d'anticiper l'évolution des modèles d'entreprises, les effets de l'automatisation, les besoins en matière de nouvelles compétences et l'évolution des attentes et des besoins des travailleurs pour permettre aux entreprises et aux économies de se remettre de la crise du COVID-19. Les travaux de recherche donnent à penser que l'utilisation de l'automatisation, des robots et des dialogueurs automatisés s'est accélérée pendant la crise et devrait se poursuivre après la pandémie. Les OE devront prendre position sur ces grands sujets de débat et travailler avec leurs membres à trouver le bon équilibre entre l'optimisation des économies réalisées grâce à la technologie et la reconversion professionnelle des travailleurs.

► *«A quoi ressemblera la nouvelle économie? Comment en construire une dans laquelle nous serions fiers de vivre?»*

► **Julie Su**, Secrétaire de l'Autorité californienne du travail et du perfectionnement de la main-d'œuvre

Voir l'avenir à travers le prisme de la pandémie

Comment les attentes et les besoins des employés, des consommateurs et des clients ont-ils changé à la suite de la pandémie? Quelles sont les postes et les compétences qui seront les plus demandés à l'avenir? Comment les relations de travail et les cadres réglementaires devront-ils évoluer après l'ère du confinement? Ce ne sont là que quelques-unes des questions prospectives auxquelles le milieu des affaires peut contribuer à répondre. Avant le COVID, les OE du monde entier jouaient un rôle de premier plan dans ce qui touchait à l'avenir du travail. Ce rôle tourné vers l'avenir sera encore plus important, car il contribuera au rétablissement des économies nationales et des marchés de l'emploi après la crise.



83 pour cent des travailleurs du monde craignent de perdre leur emploi en raison de l'automatisation, d'une nouvelle concurrence et d'autres facteurs externes⁵⁷.

L'un des enjeux à venir sera d'informer et de rassurer la population sur l'incidence qu'auront les changements fondamentaux qui s'opéreront dans le monde du travail. L'automatisation et l'adoption de l'intelligence artificielle faisaient l'objet d'intenses débats avant la pandémie; la vitesse du changement

57 Baromètre de confiance Edelman 2020: <https://www.edelman.com/trustbarometer>

pourrait s'accélérer dans la nouvelle normalité et le fossé technologique pourrait s'élargir. Le Baromètre de confiance Edelman 2020⁵⁸ révèle un manque de confiance permanent dans les institutions et une perte générale d'espoir. Dans l'ensemble, personne ne croit que sa situation s'améliorera dans cinq ans. Selon la même enquête, 83 pour cent des travailleurs du monde craignent de perdre leur emploi en raison de l'automatisation, d'une nouvelle concurrence et d'autres facteurs externes; près de deux sur trois estiment que le rythme du progrès technologique est trop rapide. Les OE peuvent jouer un rôle fondamental en collaborant avec les gouvernements nationaux pour faire en sorte que ces inquiétudes soient comprises et qu'il y soit remédié. L'objectif commun doit consister à peindre un tableau de l'avenir du travail qui suscite de l'espoir et de l'ambition, plutôt que de l'inquiétude et de la peur.

Les entreprises (et les économies) les moins touchées, qui sont aptes à se remettre plus rapidement de la crise, auront plus de facilité à adopter de nouvelles technologies et à tirer parti de l'évolution technologique, facteur d'économie de travail, pour accroître leur productivité, gagner des parts de marché et renforcer leur résilience économique. Ce scénario pourrait accentuer la polarisation des emplois et creuser les inégalités salariales. L'adoption de la technologie – nouvelle ou traditionnelle – ne doit pas être considérée comme un élément acquis d'avance. En particulier, les micros, petites et moyennes entreprises se heurtent à de multiples obstacles, allant des contraintes financières au manque de personnel technique qualifié. L'accès à des services d'experts et les échanges entre pairs d'informations sur les progrès d'origine technologique resteront essentiels. Ceci est un exemple supplémentaire de la façon dont le rôle fédérateur des OE peut devenir de plus en plus pertinent et indispensable pour les entreprises.

► *«Nul ne devrait être condamné à effectuer un travail qui peut être accompli par une machine. Nous devons aspirer à devenir plus humains, et à compter sur les machines pour faire les travaux routiniers que nous pourrions alors nous épargner.»*

► **Roberto Mangabeira Unger**, philosophe et auteur

Quels sont les domaines dans lesquels les OE peuvent être particulièrement utiles?

L'avenir du travail est un domaine saturé, dans lequel des groupes de réflexion, des ministères, des universitaires, des institutions, des consultants commerciaux et des fournisseurs de technologie se bousculent pour se faire une place. Alors comment les OE peuvent-elles continuer d'apporter une valeur ajoutée particulière dans ce domaine? Au vu des activités qui sont déjà menées par un certain nombre d'OE et selon l'avis de certaines entreprises et de certains décideurs, il existe plusieurs domaines spécifiques dans lesquels les OE pourraient continuer d'être utiles:

- **Données uniques** – La capacité des OE à produire en temps voulu des données concrètes destinées à éclairer les mesures gouvernementales a été une caractéristique importante pendant la crise. Elle sera également essentielle pour influencer sur les politiques publiques, l'opinion publique et les pratiques commerciales relatives à l'avenir du travail et aux nouveaux problèmes de main-d'œuvre.
- **Comprendre les éléments disponibles** – Etant donné le nombre important d'organisations et de personnes qui mènent des travaux sur l'avenir du travail, les OE ont un rôle clé à jouer en termes de conservation et de filtrage; elles peuvent aider les entreprises et les décideurs à interpréter ce «mur du son». Partout dans le monde, des organisations représentatives, notamment de secteurs précis, ont créé des observatoires de l'avenir de l'emploi et des instituts de l'avenir du travail chargés d'examiner et d'interpréter les nombreuses recherches externes et de faire avancer leurs propres travaux spécifiques de recherche et de réflexion.

⁵⁸ Ibid.

- **Echanges entre pairs** – Personne n'est en mesure d'apporter des réponses définitives à toutes les questions relatives à l'avenir du travail, notamment en raison de la grande inconnue dans laquelle la crise du COVID-19 nous a tous plongés. Cependant, les échanges entre pairs et l'accès à des services d'experts, qui peuvent être facilités par les OE, présentent un réel avantage, en particulier lorsqu'il s'agit d'exploiter les nouvelles technologies, d'adopter de nouveaux modes de travail, d'anticiper l'évolution des attentes des employés et de prévoir les futurs besoins en matière de compétences.
- **Repérer les solutions efficaces** – «La meilleure façon de prédire l'avenir c'est de le créer». Cette citation souvent utilisée résume bien une autre manière dont les OE et le milieu des affaires peuvent apporter une valeur ajoutée au débat sur l'avenir: en testant de nouvelles approches et en tirant les bonnes conclusions sur ce qui peut être reproduit et développé, ce qui est efficace et avantageux pour les employeurs et les travailleurs, et ce qui ne l'est pas. Les OE sont particulièrement bien placées pour rendre compte d'exemples d'initiatives innovantes orientées vers l'avenir prises par des employeurs, et les utiliser afin de donner une perspective pratique aux débats sur l'avenir du travail tenus avec les décideurs et dans le milieu des affaires.

► Etude de cas n° 19 – Conseil supérieur de l'entreprise privée (COSEP)⁵⁹: Promotion de l'égalité et de la santé au travail au Nicaragua

Le Conseil supérieur de l'entreprise privée du Nicaragua a créé un portail Web ciblé pour informer et soutenir les entreprises pendant la pandémie. Ce portail a également servi à sensibiliser l'ensemble de la population et a fait partie des plus de 300 mesures actives prises par le COSEP pendant la pandémie.

La lutte contre la discrimination sur le lieu de travail pendant la crise du COVID-19 est un élément important des activités menées. Le message principal de la campagne était le suivant: «Si le COVID-19 n'est pas discriminatoire, pourquoi le seriez-vous?». Des séminaires en ligne et des échanges de bonnes pratiques ont été organisés en collaboration avec ACT/EMP. Cette collaboration a en outre abouti à la création d'une boîte à outils qui aide les PME à appuyer la continuité de leurs activités, évaluer les risques et la vulnérabilité et établir des plans d'urgence, en six étapes.

Parmi les autres activités menées, citons les cours organisés à l'intention des employeurs sur la sécurité et la santé au travail, ainsi que l'élaboration de propositions faites aux pouvoirs publics concernant les mesures à prendre sur toute une série de questions, notamment les suivantes:

- lutte contre la discrimination et protection des populations les plus vulnérables de la société;
- préservation des chaînes d'approvisionnement essentielles;
- amélioration de la gestion des données relatives à la pandémie;
- révision des stratégies de transport;
- appel en faveur de la fourniture d'un appui ciblé aux secteurs les plus touchés, tels que l'industrie manufacturière.

A titre d'exemple de travail effectué dans le cadre d'une relation de collaboration, on peut citer les travaux du groupe de travail composé du COSEP, de la Chambre de commerce américaine du Nicaragua et de la Fondation nicaraguayenne pour le développement économique et social, qui ont bénéficié du soutien de l'école de commerce INCAE et qui visaient à appuyer les différentes initiatives liées à la crise. L'objectif consistait à travailler dans des secteurs spécifiques et à lancer un «Fonds d'assistance humanitaire» destiné à promouvoir les initiatives visant à prévenir le virus, à le traiter et à en atténuer les effets.

59 Des informations sur les travaux du COSEP sont disponibles à l'adresse: <https://cosep.org.ni>

► 4. Montrer l'exemple en matière de gestion de la réputation et des risques

Il est absolument essentiel de jouer un rôle actif dans la gestion de la réputation et des crises. Il est plus que jamais nécessaire d'établir une excellente communication stratégique pour susciter la confiance et donner du milieu des affaires l'image d'une force au service du bien. L'évolution rapide de la situation sur le plan des politiques publiques, les écueils rencontrés, la surveillance accrue des réseaux sociaux et la médiatisation du sujet 24 heures sur 24 augmentent la possibilité que les OE soient amenées à gérer des évolutions et des récits d'expérience négatifs à l'avenir.

Renforcement de la résilience et prévision des futurs risques

Au sortir de la pandémie, la prévention et la gestion des risques occuperont une place de plus en plus importante dans la stratégie des OE. Tout en veillant à ce que les protocoles et les outils appropriés – y compris les registres des risques et les plans d'urgence – soient bien en place au sein de l'OE elle-même, celle-ci peut néanmoins aider les membres à renforcer leur propre résilience et leur approche de la gestion des risques. L'évolution rapide de l'environnement extérieur et les aspirations changeantes renforceront le besoin de ce type de soutien. Le rapport *Un monde des affaires en évolution*⁶⁰, établi par l'OIT et l'OIE, met en lumière une partie de ce contexte extérieur en constante évolution:

- Soixante-neuf pour cent des entreprises sont conscientes de l'incidence considérable que l'augmentation des risques environnementaux a sur leurs activités et leur réputation. Les inquiétudes concernant l'eau, la pollution et la gestion des risques de catastrophes font partie de la nouvelle normalité.
- Selon 51 pour cent des entreprises, le respect des objectifs environnementaux est de plus en plus souvent exigé par les décideurs. La réalisation de ces objectifs et la promotion du respect global de la conformité et de l'éthique sont le garant de la «marque» et de la réputation des employeurs ainsi que de l'image du monde des affaires en général.
- Quarante pour cent des entreprises des pays à revenu élevé et 45 pour cent de celles des pays à revenu intermédiaire (tranche supérieure) ont déclaré que leurs salariés exigeaient d'elles qu'elles adoptent des conditions de travail et des valeurs plus durables.

L'une des principales conclusions du rapport *Un monde des affaires en évolution* est que «les OE [devront] continuer à s'adapter et à innover afin de contribuer à façonner l'avenir des citoyens, des entreprises et de la société dans son ensemble». Leur capacité à répondre rapidement et efficacement aux situations de crise serait un bon exemple de souplesse. Pour donner également un bon exemple d'innovation, il faudra trouver de nouveaux moyens d'anticiper les risques de manière à éviter la crise tout simplement. L'importance accordée à l'innovation transparaîtra dans la façon dont les OE utilisent différentes voies de communication et mènent des campagnes de sensibilisation avant-gardistes pour améliorer la réputation globale des entreprises dans différentes régions et différents pays.

► *«Les OE [devront] continuer à s'adapter et à innover afin de contribuer à façonner l'avenir des citoyens, des entreprises et de la société dans son ensemble».*

► **Rapport de l'OIT-OIE Un monde des affaires en évolution**

60 Le rapport de l'OIT-OIE *Un monde des affaires en évolution. Des opportunités nouvelles pour les organisations d'employeurs et d'entreprises* est disponible à l'adresse: https://www.ilo.org/actemp/areas-of-work/WCMS_732978/lang--fr/index.htm

La pandémie de COVID-19 a révélé qu'un certain nombre de pays ne sont pas préparés pour lutter efficacement contre une crise extrême. L'urgence a rapidement saturé les systèmes de santé publique et provoqué des crises sur les plan économique et financier ainsi que sur le marché du travail, dans la plupart des pays touchés. De manière générale, les phénomènes de grande envergure peuvent également empêcher l'accès à des ressources humaines, financières et physiques suffisantes. Les urgences mondiales et nationales, les changements climatiques et les phénomènes «cygne noir» seront sans doute plus fréquents à l'avenir. Dans cette nouvelle réalité, les OE peuvent jouer un rôle important en encourageant la mise en place d'un cadre global de gestion des risques fondé sur les piliers ci-après et en collaborant avec les autorités publiques à cet effet: a) prévention/atténuation; b) préparation de l'action; c) promotion de la reprise; d) action; e) reprise.

| ► Cadre global de gestion des risques* | | |
|--|---|---|
| Action | Période | Avantages/effets attendus |
| Prévention/atténuation | Avant les évènements | Réduire les dommages causés par un évènement en l'évitant ou en réduisant au minimum ses effets |
| Préparation de l'action | Avant les évènements | Se préparer à lutter rapidement et efficacement contre toute éventualité |
| Promotion de la reprise | Avant les évènements | Créer des conditions propices à une reprise plus rapide, moins coûteuse et plus complète |
| Action | Pendant et immédiatement après les évènements | Réduire les dommages en cours et répondre aux besoins humains |
| Reprise | Après les évènements | Rétablir la protection sociale le plus rapidement possible |

* **Source:** Leonard, H.B. & Howitt, A.M. (2009): Acting in time against disasters: A comprehensive risk management framework, dans Kunreuther, H. et Useem, M. (éd.), Learning from catastrophes: Strategies for reaction and response, Pearson Prentice Hall.

Tirer parti de ce qui a été accompli pendant la crise

L'amélioration de l'image que l'on a des entreprises et de la gestion des évolutions défavorables sont des éléments de base importants pour mieux faire entendre la voix des entreprises. Pour influencer les autorités publiques nationales, il faut d'abord toucher l'opinion publique au sens large. Quels sont les obstacles à surmonter? On observe que le terme «confiance» revient souvent. D'après le Baromètre de confiance Edelman 2020⁶¹, 56 pour cent des personnes sont convaincues que la forme actuelle du capitalisme cause désormais plus de tort que de bien dans le monde. Cela souligne une fois de plus à quel point il est important que les OE élaborent et mettent en œuvre des stratégies efficaces de gestion des risques et de la réputation. L'enjeu est de taille et la difficulté à surmonter les idées préconçues et latentes est considérable.

61 Baromètre de confiance Edelman 2020: <https://www.edelman.com/trustbarometer>



Cinquante-six pour cent des personnes sont convaincus que la forme actuelle du capitalisme cause désormais plus de tort que de bien dans le monde.

Partout dans le monde, les OE ont adopté une approche de plus en plus active en vue d'améliorer la réputation globale des entreprises dans leur pays. La mise en valeur de la contribution positive du milieu des affaires pendant la crise du COVID-19 en est un bon exemple. En plus de continuer à mettre en avant les points positifs, les OE ont la possibilité de fournir un soutien pratique à leurs membres et de proposer des approches de la gestion des risques et des pratiques optimales qui valorisent leur propre réputation et «image d'employeur». Dans un écosystème où la communication et les activités de sensibilisation sont en constante évolution, la fourniture d'un soutien externe permanent aux OE elles-mêmes permettra de continuer à promouvoir des approches innovantes et efficaces de la gestion des changements, des risques et de la réputation.

►► Sur la base des observations formulées par des OE et les membres de celles-ci, on peut citer les cinq facteurs de changements suivants: **accélération du passage au numérique, soutien particulier aux nouveaux modes de travail, accès à des données uniques, accès à des experts extérieurs et un cadre permettant aux géants du marché de mettre en avant leur propre esprit d'initiative en matière de réflexion.**

► **5. Prendre les devants en matière de nouveaux services**

Que signifie la «nouvelle normalité» pour le rôle, notamment de défenseur, des OE et les services qu'elles fournissent à leurs membres? Il est temps, dans ce bouleversement et cette instabilité économiques, sociaux et commerciaux, d'innover et de saisir les nouvelles occasions qui se présentent. Il est urgent d'agir dans ce domaine, 8 OE du monde sur 10 ayant fait état d'une baisse de revenus, selon l'[enquête de ACT/EMP et de l'OIE](#)⁶². Cette baisse était liée non seulement à la diminution des cotisations des membres, mais aussi à celle des recettes provenant des formations, des manifestations et des services juridiques

62 Enquête de ACT/EMP et de l'OIE sur: https://www.ilo.org/actemp/publications/WCMS_751469/lang--fr/index.htm

et consultatifs. Dans une perspective d'avenir, 77 pour cent des OE estiment que le nombre de leurs membres diminuera l'an prochain.



Huit OE du monde sur dix font état d'une baisse de revenus, qui est liée non seulement à la diminution des cotisations des membres, mais aussi à celle des recettes provenant des formations, des manifestations et des services juridiques.

Sur la base des observations formulées par des OE et les membres de celles-ci, on peut citer les cinq facteurs de changements suivants:

- **Accélération du passage au numérique** – La création d'une prestation de services numérique et la participation des membres sont une priorité depuis un certain temps. Cependant, cette tendance a sans aucun doute été accélérée par la crise du COVID-19. Pour les OE, l'enjeu est de rester à la pointe et de se doter des compétences numériques nécessaires en interne. Les échanges collégiaux entre dirigeants d'OE du monde sur la prestation de services numérique seront plus importants que jamais.
- **Soutien particulier aux nouveaux modes de travail** – Une enquête du Boston Consulting Group menée récemment montre qu'une partie importante des cadres et des employés pensent que le rythme du passage de leur entreprise au numérique pourrait être plus rapide, et, selon l'enquête, les employés en particulier estiment qu'ils pourraient participer davantage à cette transition. Une partie importante des cadres et des employés – un peu moins de 50 pour cent – ne savent pas très bien quels effets cette transformation numérique aura sur leur emploi, leurs perspectives de carrière et leur rémunération.



Cinquante pour cent des travailleurs ne savent pas très bien quels effets cette transformation numérique aura sur leur emploi, leurs perspectives de carrière et leur rémunération⁶³.

- **Accès à des données uniques** – Dans un paysage instable et en évolution rapide, l'accès à des données et à des travaux de recherche solides sera essentiel pour aider les géants du marché à prendre des décisions stratégiques concernant l'avenir de leur entreprise. Comme cela a été constaté dans plusieurs études de cas, les données et la réflexion ont été au cœur de l'«offre» des OE à leurs membres ainsi qu'un «outil de manœuvre» extrêmement important auprès des autorités publiques et des décideurs. A l'heure où les entreprises cherchent à donner un sens à l'évolution rapide de l'environnement extérieur, l'accès opportun à des données uniques sera un énorme atout pour retenir les membres actuels et en accueillir de nouveaux.
- **Accès à des experts extérieurs** – Les entreprises ont besoin de données uniques; elles auront également besoin d'avoir accès à des experts dans un large éventail de domaines, notamment la technologie et l'intelligence artificielle, la santé au travail, les modes de travail souples et durables, la gestion prévisionnelle des effectifs et le recensement des compétences, le recrutement et la

63 L'enquête mondiale du Boston Consulting Group est disponible ici: <https://www.bcg.com/en-gb/press/3july2020-digital-transformation-survey>

► **Guider les entreprises en temps de crise du COVID**

Analyse des activités des organisations d'employeurs et d'entreprises pendant la pandémie de COVID-19 et de la suite

gestion des risques. L'étude de cas no 20, «Hôpital des PME» (Mexique) est un bon exemple du rôle d'organisateur joué par les OE. Cette notion de «pôle de connaissances» jouera un rôle de plus en plus important et offrira aux membres un avantage concret, à savoir l'accès à des spécialistes dans des domaines qui font partie des nouvelles priorités de leur entreprise. Les OE en tire un avantage accessoire: la possibilité de mettre en place un réseau de partenariats commerciaux avec des fournisseurs spécialisés qui créera des flux de revenus supplémentaires.

► *«Le monde du travail se réinvente. Dans ce contexte en évolution, les organisations représentatives doivent façonner les futures politiques de l'emploi et assumer le rôle de partenaires de confiance auprès des décideurs, des travailleurs et des entreprises pour garantir une meilleure reconstruction.»*

► **Bettina Schaller**, Présidente de la Confédération mondiale de l'emploi

► **Un cadre permettant aux géants du marché de mettre en avant leur propre esprit d'initiative en matière de réflexion** – Selon le Baromètre de confiance Edelman 2020⁶⁴, 92 pour cent des salariés affirment que les PDG devraient se prononcer sur les grands enjeux du moment. Les OE peuvent mettre à la disposition des géants du marché un cadre qui leur permette de collaborer avec les décideurs, de faire valoir leurs points de vue et de mettre en avant leur propre esprit d'initiative en matière de réflexion. Cela constituerait un moyen de renforcer leur image de marque personnelle et professionnelle.



Quatre-vingt-douze pour cent des salariés s'attendent à ce que les PDG se prononcent sur les grands enjeux du moment. Les OE peuvent fournir un cadre favorable à cet effet.

Selon la récente [enquête de l'OIT-OIE](#)⁶⁵, à ce jour, 39 pour cent des OE ont déclaré avoir perdu une partie de leurs membres en raison de la crise du COVID-19. Cinquante-sept pour cent d'OE en plus s'attendent à une diminution des adhésions au cours des trois mois suivants, 69 pour cent pendant les six mois suivants et 77 pour cent l'année prochaine. La pression financière n'est pas seulement due à la diminution du nombre de membres, mais aussi à celle des recettes provenant des formations, des manifestations et des services consultatifs. L'ensemble de ces éléments appelle l'attention sur la nécessité de prendre les devants en matière de nouveaux services et d'activités de mobilisation des membres.

64 Baromètre de confiance Edelman 2020: <https://www.edelman.com/trustbarometer>

65 L'enquête de l'OIT-OIE est disponible à l'adresse: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---act_emp/documents/publication/wcms_751469.pdf

► Etude de cas n° 20 – Conseil des chambres de l'industrie de l'Etat de Jalisco: Hôpital des PME

Comment les employeurs peuvent-ils s'adapter à la «nouvelle normalité» et faire face aux défis extrêmes provoqués par la pandémie? La fourniture d'un soutien concret aux entreprises n'a jamais été aussi importante. Elle est au cœur de l'initiative «Hôpital des PME», dans le cadre de laquelle le Conseil des chambres de l'industrie de l'Etat de Jalisco a travaillé en partenariat avec l'université de Guadalajara.

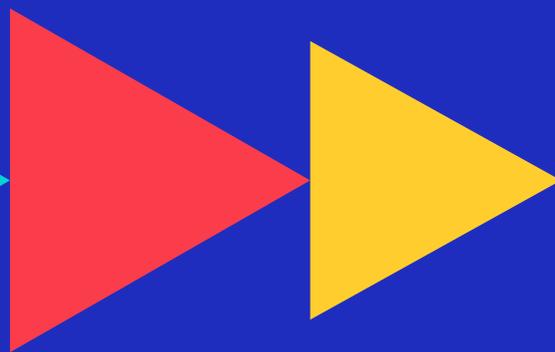
L'objectif commun consistait à préserver 30 000 entreprises et plus de 70 000 emplois dans la région de Jalisco au Mexique. L'Hôpital des PME a été créé pour répondre à titre gratuit aux besoins urgents des micros, petites et moyennes entreprises, grâce aux conseils de spécialistes dans les domaines suivants:

- finances et comptabilité;
- commercialisation;
- ressources humaines et gestion des effectifs;
- planification stratégique;
- reconfiguration;
- conseils juridiques et fiscaux;
- mentorat des dirigeants.

Les chefs d'entreprises avaient accès à cinq sessions virtuelles de conseils maximum sur un ou plusieurs des thèmes énumérés ci-dessus, ainsi qu'à des documents de référence, des questions et réponses et des boîtes à outils. Cette initiative illustre bien le rôle que jouent les OE en permettant à leurs membres d'avoir accès à des services de spécialistes extérieurs, en particulier en temps de crise.

▶ Partie 3

**Agir: Mesures
d'intervention prioritaires
des OE à court
et à long terme**



Partie 3

Agir: Mesures d'intervention prioritaires des OE à court et à long terme

Nous avons recensé un certain nombre de domaines prioritaires dans lesquelles les OE peuvent jouer un rôle de premier plan, alors que nous entrons dans la phase suivante de la crise du COVID-19. Quelles sont les mesures qui peuvent être prises concrètement pour créer une dynamique et un changement positifs? Dans quels domaines les gouvernements nationaux, les institutions internationales et les partenaires sociaux peuvent-ils avoir le plus grand impact? Quelles sont les initiatives existantes qui pourraient servir de source d'inspiration et être intensifiées pour contribuer à relancer l'économie et le marché du travail?

Les observations formulées par des OE et différentes entreprises (poumon des organismes représentatifs en raison de leurs contributions et de leurs cotisations) ont permis de mettre en évidence un large éventail de domaines dans lesquels des actions peuvent être menées en priorité. Ceux-ci ont été regroupés sous les quatre «postes de combat» suivants:

►► A l'avenir, le rétablissement des économies et des marchés du travail nationaux dépendra entièrement de la création d'un environnement dans lequel les entreprises existantes pourront passer de la survie à la prospérité et dans lequel les nouvelles entreprises pourront s'épanouir et créer de nouveaux emplois.

► 1. Maintenir et dynamiser les mesures d'appui aux entreprises

Le débat sur ce qui caractérisera le monde de l'après-COVID-19 et l'environnement commercial n'est pas clos. Cependant, nous ne devons pas perdre de vue un point essentiel, à savoir que nous sommes encore en plein milieu d'une pandémie mondiale qui menace la santé publique, ainsi que les emplois, les moyens de subsistance et la survie des entreprises. Beaucoup de secteurs restent en mode de survie, et la priorité des OE consiste encore à aider leurs membres à braver la tempête et à protéger les emplois.

Plus la crise se prolonge, plus il est nécessaire d'aider les PME, qui ont plus que jamais besoin d'un soutien extérieur. Dès le début de la crise, les OE ont été les premières à négocier l'accès à des financements, des subventions salariales et des programmes de crédits. Les mesures d'appui offertes par les autorités publiques ont peut-être besoin d'être actualisées et d'évoluer, mais dans la plupart des pays, elles sont encore nécessaires. À court terme, le domaine d'action prioritaire des OE est de plaider en faveur du maintien des mesures d'appui, y compris celles destinées à des secteurs comme

►► [...] le travail effectué par les OE au plus fort de la crise du COVID-19 a mis en évidence ce qui peut être accompli en vue d'intervenir dans le choix des politiques à mener et de garantir l'adoption de mesures communes rapides et efficaces pour surmonter les nouveaux défis.

l'hôtellerie, la restauration et les cafés ainsi que le tourisme, dans lesquels les effets de la crise risquent d'être plus durables.

A l'avenir, le rétablissement des économies et des marchés du travail nationaux dépendra entièrement de la création d'un environnement dans lequel les entreprises existantes pourront passer de la survie à la prospérité et dans lequel les nouvelles entreprises pourront s'épanouir et créer de nouveaux emplois. Les OE joueront un rôle de premier plan en créant un projet mobilisateur et un plan de marche vers une économie forte et un marché du travail dynamique offrant des possibilités à tous.

► 2. Une nouvelle approche de la sensibilisation, de l'information et de l'engagement politique

Certaines OE ont attiré l'attention sur les difficultés latentes qui les empêchent de collaborer avec les gouvernements nationaux au moment opportun. D'autres ont fait part de leur frustration face à ce qui est encore considéré comme une approche symbolique et «purement formelle» de la participation et de la concertation. Dans le même temps, le travail effectué par les OE au plus fort de la crise du COVID-19 a mis en évidence ce qui peut être accompli en vue d'intervenir dans le choix des politiques à mener et de garantir l'adoption de mesures communes rapides et efficaces pour surmonter les nouveaux défis.

Comment s'appuyer sur ces éléments pour anticiper la prochaine phase de la crise et le monde de l'après-COVID? Voici quelques appels à l'action:

- **Revoir et renouveler les stratégies de sensibilisation des OE** – Le moment est venu de revoir les approches actuelles en matière de sensibilisation – celles qui ont été efficaces et celles qui ne l'ont pas été. Quel est l'effet d'un écosystème de politiques publiques influencé par le COVID-19 sur le mode de collaboration des OE avec les gouvernements nationaux? C'est l'occasion de voir grand, d'échanger des idées et d'innover. Les institutions internationales comme l'OIT ont un rôle essentiel à jouer pour faciliter ces échanges entre pairs et créer un cadre mondial permettant de mettre à l'essai de nouvelles approches. La mobilisation des membres pour qu'ils participent activement aux campagnes de sensibilisation est une priorité permanente; elle présente le double avantage de renforcer l'influence exercée grâce à la contribution des professionnels et des experts du marché et celle d'augmenter le taux de conservation des membres (un membre adhérent étant plus susceptible de renouveler son adhésion!). L'étude de cas du Malawi met en avant les avantages de la participation active des principaux acteurs du marché (voir l'étude de cas no 21).
- **Accorder la priorité aux enjeux ayant une forte incidence** – Tout en examinant le «comment», les OE devront donner la priorité à la question de savoir quels sont les enjeux. Il y a tant de sujets urgents auxquels les décideurs sont confrontés – quels sont les enjeux les plus importants pour les membres et face auxquels les actions menées par les OE auraient le plus grand impact? Dans le même temps, l'objectif est de jouer un rôle actif dans les domaines qui favoriseront le progrès social

ainsi que la croissance des entreprises. Les OE procéderont à des examens stratégiques plus larges de la manière dont l'impact, l'influence et les services aux membres pourraient être renforcés sans augmenter les effectifs ni compter sur des recettes supplémentaires. L'action qui sera menée dans ce domaine devra aussi bénéficier d'un appui externe et s'appuyer sur l'apprentissage entre pairs.

- **Repenser le processus d'engagement politique** – La nécessité est un moteur d'innovation. La crise du COVID-19 a montré à quelle vitesse les opinions et les idées du monde des affaires peuvent être mises en œuvre, et que l'importance accordée à l'aspect sectoriel a pris de l'ampleur, au fur et à mesure de l'évolution de la crise. Comment les gouvernements nationaux peuvent-ils renforcer l'engagement des entreprises à l'avenir afin de garantir que les décisions de politique publique soient plus judicieuses et fondées sur des données probantes? Comment les OE et les principaux acteurs du marché peuvent-ils contribuer à la réalisation d'une modélisation efficace et de projets pilotes qui testent des approches innovantes? L'intelligence artificielle peut-elle être utilisée pour anticiper les résultats des décisions des autorités publiques? Les institutions internationales, comme l'OIT et l'OCDE, peuvent engager un débat mondial sur les caractéristiques d'un engagement politique efficace à court terme et dans l'après-COVID-19.
- **Mesurer l'impact** – Comme cela est indiqué dans la section précédente, les OE peuvent montrer l'exemple dans des domaines prioritaires qui seront un moteur de croissance économique et de progrès social dans l'après-COVID-19. C'est-à-dire entre autres l'égalité, le commerce international, l'emploi des jeunes, l'avenir du travail, l'automatisation, la productivité, le bien-être, le recyclage des compétences, l'évolution du cadre réglementaire et les nouveaux modes de travail. Les OE contribuent au changement, mais quelles sont les mesures que l'on pourrait utiliser pour évaluer les progrès accomplis? L'élaboration de nouveaux «indicateurs d'impact» aidera les OE à déterminer ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas. Cela permettra également de démontrer aux membres existants et aux éventuels membres l'impact des activités de sensibilisation menées par les OE, de manière à renforcer le maintien des membres existants et l'adhésion de nouveaux membres.

► Etude de cas n° 21 – ECAM: Création d'une nouvelle plateforme pour les principaux acteurs du marché au Malawi⁶⁶

L'Employers' Consultative Association of Malawi (ECAM) a créé un cadre d'échanges pour les PDG, dans le cadre d'une nouvelle stratégie de la principale organisation d'employeurs du Malawi, et accordé une importance croissante à la sensibilisation et à la nécessité de faire entendre la voix collective des géants du marché pour influencer sur l'élaboration des politiques. L'objectif est de rassembler les chefs d'entreprise afin qu'ils travaillent en étroite collaboration avec les spécialistes des ressources humaines du Conseil d'administration de l'ECAM, et d'accroître ainsi l'impact auprès des autorités publiques, des responsables politiques et des syndicats, et de créer un meilleur climat économique dans le pays.

Le pays a été frappé par la crise du COVID-19 très peu de temps après le lancement de la nouvelle initiative, mais le cadre d'échanges créé pour les PDG a été à la hauteur de ce «baptême du feu» et a contribué à limiter les dommages économiques et à tracer la voie à suivre pour améliorer l'économie du pays. Les PDG concernés représentent une partie des principaux secteurs, notamment les télécommunications, les services financiers et l'industrie alimentaire. Le cadre d'échanges entre PDG est strictement neutre sur le plan politique, l'objectif étant de souligner activement l'importance d'un climat économique favorable pour la société dans son ensemble.

66 On trouvera une vue d'ensemble des services aux entreprises offerts par l'ECAM au Malawi à l'adresse: <https://www.ecammw.com/ecam-services/>

► De l'esprit d'initiative à l'action: mesurer l'impact

Les OE contribuent au changement, mais quelles sont les mesures que l'on pourrait utiliser pour définir les objectifs à atteindre et évaluer les progrès accomplis? La réalisation de changements sur le plan des politiques publiques est le résultat le plus évident, mais d'autres indicateurs peuvent être utilisés pour mesurer l'intérêt porté à l'opinion et à l'influence des OE. Les exemples d'«indicateurs d'impact» ont été établis sur la base des activités qui ont déjà abouti à des résultats mesurables:

- représentation dans les instances gouvernementales et les groupes consultatifs;
- fonctionnaires collaborant directement avec des membres d'OE;
- preuves matérielles des changements touchant les politiques publiques;
- couverture médiatique accrue dans la presse écrite et les médias audiovisuels des principaux messages des campagnes menées;
- audits des parties prenantes; suivi de la perception externe de l'influence des activités de sensibilisation;
- enquêtes auprès des membres; suivi de la perception interne de l'influence des activités de sensibilisation;
- niveau de participation des membres aux activités de sensibilisation et aux campagnes menées par les OE;
- création de «mesures d'influence» personnalisées permettant de suivre les résultats des échanges entretenus avec les autorités publiques et les parties prenantes.

►► Il n'a jamais été plus opportun de jouer un rôle actif dans la gestion de la réputation. [...] Les OE ont la tâche difficile de continuer de mettre l'accent sur l'organisation active de campagnes et le positionnement des entreprises, tout en s'adaptant à l'évolution rapide de l'environnement extérieur.

► 3. Jouer un rôle actif dans l'amélioration de la réputation des entreprises

Il n'a jamais été plus opportun de jouer un rôle actif dans la gestion de la réputation.

Dans ce cadre, il est plus que jamais nécessaire d'établir une excellente communication stratégique pour susciter la confiance et donner du milieu des affaires l'image d'une force au service du bien. Les OE ont la tâche difficile de continuer de mettre l'accent sur l'organisation active de campagnes et le positionnement des entreprises, tout en s'adaptant à l'évolution rapide de l'environnement extérieur. Le fait que 92 pour cent⁶⁷ des employés estiment que les chefs d'entreprises devraient donner leur avis sur les grands enjeux du moment met en avant la possibilité de positionner la voix du secteur privé en première ligne des débats sociaux et économiques urgents.

Les OE peuvent agir non seulement en accordant une attention aux problèmes de communication inévitables lorsqu'il s'agit d'améliorer la réputation des entreprises, mais aussi en mettant l'accent sur la manière dont les entreprises se comportent et se conforment aux obligations réglementaires et aux normes éthiques. Des appels à l'action spécifiques ont été lancés à cet égard, dont les suivants:

- **Mettre en avant les points positifs** – Les OE mènent déjà activement des campagnes sur les contributions positives des entreprises au sein de leur pays. La collecte d'exemples de collaboration du secteur privé avec les autorités publiques et de soutien aux collectivités locales en fait partie. A l'avenir, les OE auront la possibilité d'exercer une influence positive sur la réputation des entreprises en ayant recours à des moyens innovants qui mettent en avant le rôle du secteur privé dans la promotion du progrès social et en prenant des mesures relatives aux priorités politiques définies pour l'après-COVID-19.
- **Mettre l'accent sur le «comment»** – En apprenant les unes des autres et d'experts externes, les OE pourront adopter des stratégies d'avant-garde en matière de communication et de gestion de la réputation et des crises. Il s'agit maintenant de s'appuyer sur l'expérience acquise pour redéfinir le rôle et la contribution du secteur privé dans l'après-COVID-19. La première mesure à prendre consiste à revoir les canaux, les messages, les stratégies d'information et les compétences internes et à passer au niveau supérieur en matière de capacité de communication externe.
- **S'attarder sur le «quoi»** – Pour influencer sur la réputation des entreprises, il ne suffit pas d'améliorer la communication. Il ne s'agit pas d'un processus de commercialisation superficiel, mais d'une question de fond touchant au respect des règles d'éthique par les entreprises et au comportement

67 Baromètre de confiance Edelman 2020: <https://www.edelman.com/trustbarometer>

de ces dernières. Une aide est nécessaire dans ce domaine. Par exemple, 95 pour cent des personnes qui ont répondu à une enquête menée récemment auprès de plus de 3 000 entreprises en Amérique latine⁶⁸ ont fait savoir que la corruption restait une pratique courante dans leur pays. Plus de 63 pour cent n'étaient pas au courant des mécanismes qui pouvaient être mis en place dans leur entreprise pour lutter contre les pots-de-vin et la corruption, et seulement 15 pour cent dispensaient une certaine forme de formation interne sur la question. Les initiatives de renforcement des capacités entreprises par des organisations de soutien aux OE peuvent modifier le cours des choses en préconisant la transparence des procédures de passation de marché et leur application effective, ainsi que le respect de l'éthique dans les chaînes d'approvisionnement et la lutte contre la corruption.

► **Etude de cas n° 22 – ECOP⁶⁹: Intervention dans la gestion de la réputation et des crises aux Philippines**

La Confédération des employeurs des Philippines (ECOP) a organisé une série de séminaires en ligne à l'intention des OE et des principaux employeurs aux Philippines sur les **Facteurs fondamentaux de la gestion de la réputation et des crises**⁷⁰. Il est plus important que jamais de revoir les procédures de gestion des risques en vigueur ainsi que les possibilités de renforcer l'influence et la marque de l'employeur grâce à une approche dynamique de la gestion de la réputation.

Le cours en ligne – dispensé par le Centre de Turin – est axé sur les priorités ci-après des organes représentatifs et des dirigeants de leurs entreprises membres:

- élaborer des procédures de gestion des risques de toute première qualité, et mettre au point des registres des risques et une planification des interventions d'urgence;
- mettre en œuvre des stratégies dynamiques de gestion de la réputation qui renforcent la marque de l'employeur et du produit de consommation;
- renforcer les compétences internes et faire appel à des services d'experts externes pour faire face à des situations de crise et mener activement des campagnes;
- revoir la communication stratégique et les activités d'information;
- mesurer les progrès accomplis et favoriser l'amélioration continue de la gestion des risques et de la réputation.

Le lancement récent d'un «e-Campus», qui offre un éventail de cours et de programmes entièrement disponibles en ligne ou à la fois en ligne et en présentiel et élaborés en partenariat avec le Centre de Turin, témoigne de l'importance accordée par l'ECOP à la création de possibilités d'apprentissage pour ses membres. Cette plate-forme est aussi une source de matériel d'apprentissage et elle offre un système de messagerie en ligne qui permet aux participants de dialoguer les uns avec les autres et d'échanger leurs points de vue ainsi que des exemples de bonnes pratiques.

68 Premier rapport latino-américain sur les pratiques anticorruption dans les entreprises – 3 000 entreprises interrogées dans sept pays (Argentine, Chili, Colombie, Equateur, Guatemala, Mexique, Pérou). Pour de plus amples informations, voir: <https://www.uexternado.edu.co/administracion-de-empresas/presentacion-del-primer-estudio-latinoamericano-sobre-el-estado-de-las-practicas-empresariales-contra-el-soborno/>

69 On trouvera de plus amples informations sur les activités de l'ECOP à l'adresse suivante: <https://ecop.org.ph>

70 Une description succincte du programme de l'ECOP en matière de gestion de la réputation et des crises est disponible sur: <https://ecop.org.ph/event/fundamentals-on-reputation-and-crisis-management/>

►► De nombreuses OE sont confrontées à un défi persistant: comment faire entendre la voix des entreprises sur un nombre croissant de questions sociales et économiques urgentes, tout en menant activement des campagnes et en intensifiant l'assistance pratique offerte aux membres [...].

► 4. Mettre à profit des outils pratiques et des modèles de soutien pour accroître l'influence des OE et renforcer leur efficacité

De nombreuses OE sont confrontées à un défi persistant: comment faire entendre la voix des entreprises sur un nombre croissant de questions sociales et économiques urgentes, tout en menant activement des campagnes et en intensifiant l'assistance pratique offerte aux membres, le tout avec un chiffre d'affaires stable ou en baisse et des ressources limitées? Dans un tel contexte, aucun changement ne peut être effectué sans soutien extérieur et outils pratiques permettant de renforcer les capacités et l'impact de manière rentable et rapide.

►► *«La planification de la continuité des activités a été un outil fondamental pour les entreprises. C'est un outil qui permet de réduire les effets de la crise et d'assurer une reprise rapide.»*

► **Jennifer Ula-Fruean**, Présidente de la Chambre de commerce et d'industrie de Samoa (SCCI)

►► *«Pour lutter contre la pandémie, nous devons tous regarder dans la même direction et aider les personnes les plus vulnérables, tout en comptant sur le soutien de l'OMS et de l'OIT pour atteindre ces objectifs.»*

► **Alexander Furlan**, Vice-Président de la Confédération nationale brésilienne de l'industrie

Les outils de recherche et de données pratiques mis à la disposition des OE par ACT/EMP illustrent bien ce type de soutien. En plus d'être une source de données sur mesure, cet outil facilite la présentation et le «conditionnement» des résultats de manière à en renforcer au maximum l'impact, tout en permettant à l'OE d'économiser beaucoup de temps et d'argent. Il est plus important que jamais de prendre le pouls

du secteur privé et d'utiliser cette base de données pour étayer les principales demandes adressées aux pouvoirs publics. Ce n'est là qu'un exemple des domaines dans lesquels un soutien pratique et des outils faciles à utiliser aideraient les OE à intensifier leurs activités, malgré les capacités et les ressources limitées.

En plus de contribuer au débat sur la manière dont les entreprises peuvent exploiter l'intelligence artificielle et les nouvelles technologies pour accroître la productivité, les OE devront se pencher sur les avantages à tirer de l'innovation technologique afin d'améliorer leur propre prestation de services. Par exemple, l'intelligence artificielle peut-elle être utilisée pour classer les membres dans des catégories distinctes en fonction de leurs besoins? Il est ici question de priorités à plus long terme, mais il sera de plus en plus important d'élaborer des outils pratiques et des approches innovantes susceptibles d'améliorer la prestation de services de manière à la rendre rentable.

L'utilisation de réseaux de pairs et la facilitation de l'accès aux services de spécialistes mondiaux permettront en outre aux OE de disposer de l'infrastructure nécessaire pour prospérer au XXI^e siècle. Il faudra également revoir ce qui fonctionne le mieux en termes de modèles de renforcement des capacités et de coopération régionale accrue. La nouvelle approche de l'appui aux entreprises qui est appliquée dans les îles du Pacifique est un bon exemple d'innovation et de collaboration (voir l'étude de cas no 23).

► **Etude de cas n° 23 – Renforcement des capacités grâce à une coopération accrue dans les îles du Pacifique⁷¹**

En septembre 2020, le Centre de Turin et ACT/EMP ont conclu un **accord de coopération avec l'Organisation du secteur privé des îles du Pacifique (PIPISO)** afin de promouvoir une approche plus structurée, stratégique et durable du renforcement des capacités des OE dans les îles du Pacifique. Cet accord fait suite à la réunion historique tenue en 2019 entre le Directeur général de l'OIT, Guy Ryder, et des représentants d'employeurs de 11 États membres de l'OIT et leur cadre régional (PIPISO) pour examiner les priorités et les préoccupations du secteur privé dans le Pacifique.

Le fait que PIPISO soit officiellement considérée comme un organisme régional représentant les employeurs permet d'améliorer l'accessibilité et la disponibilité des programmes de renforcement des capacités offerts par le Centre de Turin. L'accord couvre des domaines précis, tels que l'évaluation des besoins et des infrastructures, et l'élaboration d'un cadre régional pour le renforcement des capacités. Dans ce cadre, des formations seront dispensées pour accroître la capacité des OE à offrir et fournir des services dans des domaines tels que:

- la gestion de la réputation et des crises;
- les actions de persuasion et de sensibilisation;
- les stratégies favorisant l'adhésion de nouveaux membres aux OE;
- la gestion financière stratégique;
- la productivité.

L'importance de la création de partenariats efficaces et de la fourniture d'un appui ciblé au milieu des entreprises a été un thème récurrent depuis le début de la crise du COVID-19. L'accord de coopération PIPISO marque une avancée positive dans ces deux domaines. La mission commune consiste à bâtir des organisations représentatives et fortes qui favorisent l'obtention de bons résultats stratégiques, lesquels permettront à leur tour de créer des emplois et d'améliorer le niveau de vie dans la région du Pacifique.

⁷¹ Des informations détaillées sur l'accord de coopération dans les îles du Pacifique sont disponibles à l'adresse https://www.ilo.org/asia/media-centre/news/WCMS_754874/lang--en/index.htm

▶ Observations finales

Sept critères à respecter
pour une transition réussie



Les crises, telle celle du COVID-19, apportent souvent des changements durables et stimulent l'innovation. Pour les OE, il s'agit d'être prêtes à remettre en question les modèles existants et de savoir vers qui se tourner pour trouver un soutien extérieur et de nouvelles approches.

Observations finales: Sept critères à respecter pour une transition réussie

Ce qu'on appelle la «nouvelle normalité» a une signification différente selon les publics et donne une image brouillée de ce à quoi nous pouvons nous attendre à l'avenir. Nous avons utilisé cette expression avec parcimonie dans ce rapport. Il est parfaitement clair que les OE continueront à jouer un rôle essentiel en aidant les entreprises et les décideurs à gérer les mesures urgentes de lutte contre cette crise qui ne cesse d'évoluer, ainsi qu'en créant une vision et un cadre pour des économies et des marchés du travail post-pandémie inclusifs.

On ne peut tirer aucune conclusion définitive pour le moment – comment tirer des conclusions d'une mosaïque extérieure en constante évolution? Ce que nous pouvons faire, c'est réfléchir à la manière dont les OE du monde entier ont fait face à des perturbations extrêmes. Cette souplesse et cette capacité d'adaptation sont un héritage solide à un moment où nous nous trouvons face à une double priorité, celle de surmonter le tumulte actuel tout en posant les fondements d'une meilleure reconstruction.

Les crises, telle celle du COVID-19, apportent souvent des changements durables et stimulent l'innovation. Pour les OE, il s'agit d'être prêtes à remettre en question les modèles existants et de savoir vers qui se tourner pour trouver un soutien extérieur et de nouvelles approches. Le repli serait la pire des réponses possibles; l'état d'esprit multilatéral encouragé à l'échelle mondiale sera également utile aux OE au niveau national – il crée un climat d'ouverture d'esprit, d'acceptation du changement, d'échanges entre pairs et de mise à profit des facteurs externes, qui assurera un avenir durable et fructueux.

Sur la base de l'ensemble des informations fournies par les OE du monde entier, on a établi ci-après les sept caractéristiques d'une transition réussie grâce à laquelle il sera plus facile de gérer les défis à court terme et de saisir les occasions à venir:

1. Apprendre à vivre avec l'incertitude – La pandémie fera encore partie de notre vie pendant un certain temps. Le débat sur la santé publique se poursuivra en parallèle avec le programme tourné vers l'avenir, axé sur la reprise et une meilleure reconstruction. Les OE continueront à jouer un rôle essentiel en aidant les entreprises et les décideurs à gérer les mesures urgentes de lutte contre cette crise sanitaire en constante évolution et ses effets sur les économies nationales et l'emploi. A court terme, les OE joueront un rôle fondamental en aidant les entreprises, les travailleurs et l'ensemble de la société à vivre avec le COVID-19.

2. Reprendre son souffle – Les OE répondent aux besoins de leurs membres et à l'évolution du paysage extérieur avec empressement et à un rythme soutenu. Il sera cependant nécessaire de

repandre son souffle, de prendre du recul, de réfléchir et d'évaluer l'impact et l'héritage que nous lèguera cette crise. Comment évolueront les besoins des membres? Quelles sont les prochaines étapes en termes de plaidoyer et de demandes aux pouvoirs publics? Les institutions internationales ont un rôle essentiel à jouer pour faciliter l'établissement d'un bilan et les échanges entre OE dans le cadre du processus de «réinitialisation».

- 3. Cultiver une approche tournée vers l'avenir** – L'objectif collectif ne consiste pas simplement à retrouver le mode de travail d'avant la crise; la devise «mieux reconstruire» évoque une vision plus ambitieuse de l'avenir. Pour les OE, cela signifie être prêtes à remettre en question les modèles existants, à repenser et diversifier les services aux membres et à accélérer la numérisation. Cela signifie aussi qu'elles devront jouer un rôle de premier plan dans l'élaboration d'une vision et d'un cadre pour des économies et des marchés du travail post-pandémie inclusifs.
- 4. Faire des compromis** – Au moment de la rédaction du présent rapport, il est impossible de prévoir quand la crise sanitaire se résorbera enfin. Les OE peuvent néanmoins se concentrer sur ce qu'elles *peuvent* contrôler: fournir des solutions évolutives, en fonction des priorités changeantes des politiques publiques, ainsi que des services adaptés aux membres. Pour y parvenir avec des ressources limitées, elles devront faire des compromis et accorder la priorité aux domaines appropriés. Selon les derniers retours d'information, la communication virtuelle à fort impact et les services numérisés figurent en tête de liste.
- 5. Diffuser la bonne parole** – Tout au long de la crise, des OE dynamiques et créatives se sont employées à mieux se faire connaître et à accroître leur force de mobilisation et l'impact de leurs activités de sensibilisation, ce qui constitue une base solide, à une époque où les priorités sont en constante évolution et où l'incertitude règne. La priorité consiste à tirer des enseignements de ce qui a fonctionné, à présenter des exemples spécifiques et à s'en servir pour réaffirmer le rôle positif que jouent les OE, non seulement dans le milieu des entreprises et des politiques publiques, mais aussi dans la société en général.
- 6. Mobiliser l'aide extérieure** – Le principal défi consiste à en faire plus avec moins. Il faudra faire preuve d'une résilience inébranlable et appliquer des stratégies astucieuses en matière de mobilisation des ressources au sein des OE. Il est plus important que jamais de mettre à profit tout conseil et soutien extérieurs. Les modèles évoluent, et l'augmentation de la demande de soutien pratique très spécialisé peut avoir une incidence immédiate – par exemple, des guides et des outils mondiaux qui peuvent être adaptés de manière à répondre aux besoins nationaux des OE. Tout comme les entreprises qui reconnaissent l'importance du recours à des spécialistes extérieurs et de la création de réseaux solides, les OE ont plus que jamais besoin de se doter de leur propre infrastructure de soutien.
- 7. Tirer parti du pouvoir du dessein** – La crise a rappelé l'importance de la voix collective et le rôle essentiel que jouent les OE en tant que défenseures du secteur privé, amies indispensables aux pouvoirs publics, rassembleuses et vectrices de l'apprentissage entre pairs. En mettant l'accent sur l'adoption d'un nouveau contrat social, les aspects éthiques et la réputation, la révision des priorités et la réinvention de la façon dont nous évaluons et définissons les économies prospères, les OE ont la possibilité d'évoluer, de ne plus être seulement le porte-parole des entreprises, mais aussi leur âme. La définition absolument claire des objectifs est la boussole qui guidera les OE au-delà de la crise, vers un avenir durable.

Les OE ne sont pas à l'abri des bouleversements; l'adaptation aux changements rapides et incessants faisait déjà partie de leurs priorités dans l'«ancienne normalité». La crise du COVID-19 a rendu de plus en plus nécessaire la recherche de nouvelles solutions aux défis préexistants, entre autres pour répondre à l'évolution des attentes des membres, mener des campagnes à fort impact et créer un mode de communication qui traverse cette «ère du bruit». Pour que leur durabilité soit garantie à l'avenir, les OE doivent repenser de manière radicale leurs modèles commerciaux traditionnels. L'obtention d'un soutien extérieur sera alors plus importante que jamais; des organisations comme ACT/EMP joueraient le rôle de «partenaires de transformation» auprès des OE. Outre la révision des modèles de prestation existants, il faudra aussi diversifier les services aux membres et redéfinir la position des entreprises du monde entier.

► Pour que leur durabilité soit garantie à l'avenir, les OE doivent repenser de manière radicale leurs modèles commerciaux traditionnels. L'obtention d'un soutien extérieur sera alors plus importante que jamais; des organisations comme ACT/EMP joueraient le rôle de «partenaires de transformation» auprès des OE.

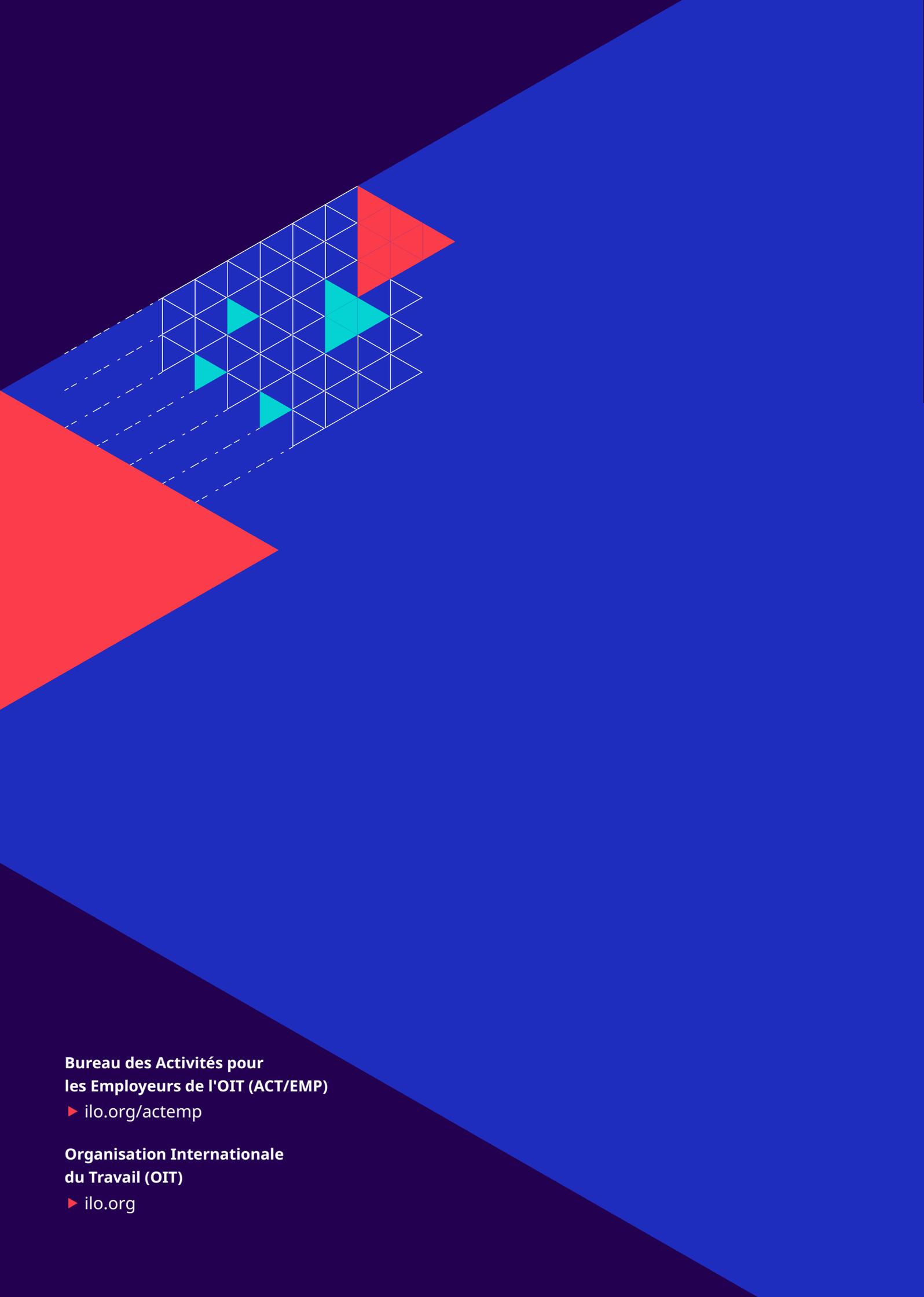
L'enjeu est de taille et il est dans l'intérêt de tous de voir les OE évoluer et prospérer. Selon les estimations de l'OIT, 400 millions d'emplois à plein temps ont été perdus au cours du deuxième trimestre de 2020. Nous avons besoin d'un secteur privé solide et dynamique pour créer de nouvelles possibilités d'emploi pour tous. On devra la relance de l'économie et du marché de l'emploi à des OE fortes et dynamiques. Selon le [rapport récent du Forum économique mondial «Future of Jobs»⁷²](#), 85 millions d'emplois seront supprimés et 97 millions d'emplois seront créés d'ici à 2025. Les entreprises souples et tournées vers l'avenir prospéreront en anticipant l'évolution des besoins en matière de compétences. Des OE souples et tournées vers l'avenir leur faciliteront la tâche et joueront un rôle de premier plan dans les domaines touchant à l'avenir du travail.

Les sept caractéristiques d'une transition réussie révèlent l'ampleur du problème et la nécessité d'établir un équilibre entre les priorités parallèles des OE:

- Répondre d'urgence aux priorités immédiates, tout en créant un cadre favorisant la viabilité à long terme.
- Se tourner vers soi pour faire le point sur les enseignements tirés et créer un espace d'autoréflexion, tout en restant en contact avec l'extérieur afin de trouver de nouvelles idées et un soutien externe.
- Faire des compromis en restant fidèle à un objectif fondamental clairement défini.

La capacité d'adaptation au changement est le fil conducteur. L'instinct de survie et la souplesse perfectionnés par les OE pendant la crise sont les fondements sur lesquels elles s'appuient pour mieux rebondir, être plus souples encore et plus aptes que jamais à promouvoir l'innovation sociale, la croissance inclusive ainsi qu'un environnement compétitif et durable pour les entreprises privées.

72 Le rapport «Future of Jobs» du Forum économique mondial peut être consulté à l'adresse: <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2020>



**Bureau des Activités pour
les Employeurs de l'OIT (ACT/EMP)**

▶ ilo.org/actemp

**Organisation Internationale
du Travail (OIT)**

▶ ilo.org