



Organisation
Internationale
du Travail

ACT/EMP



La “Nouvelle Normalité”: L’Evolution des Milieux de Travail en Afrique



Organisation internationale du Travail



Il s'agit d'une œuvre en libre accès distribuée sous la Licence internationale Creative Commons Attribution 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>). Les utilisateurs sont autorisés à réutiliser, communiquer, adapter ou exploiter la publication originale, conformément aux termes de la licence. Il doit être clairement indiqué que l'Organisation internationale du Travail (OIT) est propriétaire de l'ouvrage original. Les utilisateurs ne sont pas autorisés à reproduire le logo de l'OIT dans le cadre de leurs travaux.

Citations : L'ouvrage doit être cité comme suit : [Bureau international du travail, Genève « La "Nouvelle Normalité": L'Evolution des Milieux de Travail en Afrique. Dix tendances de la pandémie de COVID-19 qui façonnent les milieux de travail en Afrique » 2022]

Traductions : Lorsque l'ouvrage fait l'objet d'une traduction, il convient d'y faire figurer, outre la mention de la source de l'ouvrage original, la clause de non-responsabilité suivante : Cette traduction n'a pas été réalisée par le Bureau international du Travail (BIT) et ne doit pas être considérée comme une traduction officielle de ce dernier. Le BIT décline toute responsabilité quant au contenu ou à l'exactitude de cette traduction.

Adaptations : Lorsque l'ouvrage fait l'objet d'une adaptation, il convient d'y faire figurer, outre la mention de la source de l'ouvrage original, la clause de non-responsabilité suivante : Cet ouvrage est une adaptation d'une publication originale du Bureau international du Travail (BIT). Les idées et opinions exprimées dans cette adaptation n'engagent que son auteur ou ses auteurs et en aucun cas le BIT.

Toute question concernant les droits et licences doit être adressée par courrier postal à : Publications du BIT (Droits et licences), CH-1211 Genève 22, Suisse, ou par courriel : rights@ilo.org.

ISBN 9789220380895 (pdf web)

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.



PRÉFACE

Les effets déstabilisateurs de la pandémie de COVID 19 ont eu de graves conséquences sociales, économiques et sanitaires sur tout le continent africain. Bien que les conséquences de la pandémie de COVID-19 aient été importantes dans l'ensemble, certains groupes, comme les travailleurs informels et occasionnels, ont été particulièrement touchés.

La pandémie de COVID-19 a également eu une forte incidence sur les entreprises, dont beaucoup ont du mal à se maintenir à flot en raison de la hausse des coûts, des restrictions imposées par les gouvernements et de l'évolution du comportement des consommateurs. De nombreuses entreprises africaines ont dû assumer de nouvelles dépenses, souvent associées à des mesures de santé et de sécurité visant à protéger les clients et travailleurs contre l'exposition au COVID-19.

Malgré ces circonstances difficiles, de nombreuses entreprises et leurs travailleurs à travers le continent ont pris un important train de mesures pour s'adapter à cet environnement instable. Elles ont tout changé, des caractéristiques de leur espace de travail à leurs stratégies en matière de ressources humaines et elles ont, tout au long, fait preuve d'une grande résilience et d'une grande adaptabilité. Il est cependant clair que les forces perturbatrices déclenchées par le COVID-19 entraîneront des répercussions à long terme sur les marchés du travail africains.

Pour mieux comprendre ces dynamiques, le Bureau des activités pour les employeurs de l'Organisation internationale du travail (OIT) et le Bureau régional de l'OIT pour l'Afrique se sont associés à des organisations d'employeurs et d'entreprises (OE) de toute l'Afrique pour étudier ces changements, les points de vue des entreprises à leur sujet et les mesures prises par les entreprises pour s'y adapter. Pour tenter de saisir les tendances clés les plus pertinentes pour les entreprises, nous nous concentrons sur quatre domaines étroitement liés : (1) l'espace de travail ; (2) les relations en milieu de travail et le droit du travail ; (3) le développement des compétences, le partage de connaissances et la productivité ; et (4) la gestion des ressources humaines.

Nous présentons ici les dix principales tendances que nous avons identifiées concernant l'évolution des lieux de travail en Afrique. Le rapport comporte également un certain nombre d'autres éléments complémentaires : un ensemble de cinq études de cas d'entreprises africaines ; un guide stratégique pour les OE qui examine la manière dont les milieux de travail évoluent ; un guide pour aider les entreprises à évoluer dans l'environnement post-pandémie émergent et une gamme de produits relatifs aux plateformes électroniques. En outre, des rapports nationaux basés sur les conclusions des enquêtes et des entretiens ont été élaborés dans huit pays : Ouganda, Kenya, Tanzanie, Eswatini, Mozambique, Nigeria, Seychelles et Ghana.

Nous pensons que ce rapport soulève un certain nombre de questions extrêmement pertinentes liées aux marchés du travail africains et, plus largement, aux priorités identifiées dans la Déclaration d'Abidjan. Il est clair que les effets perturbateurs de la pandémie de COVID-19 auront une incidence sur la façon dont nous travaillons et sur le lieu et le moment où nous travaillons. Il ne fait aucun doute que la législation du travail devra être adaptée à la nouvelle réalité des lieux de travail. L'OIT demeure fermement déterminée à collaborer avec nos mandants pour prendre en charge ces questions.

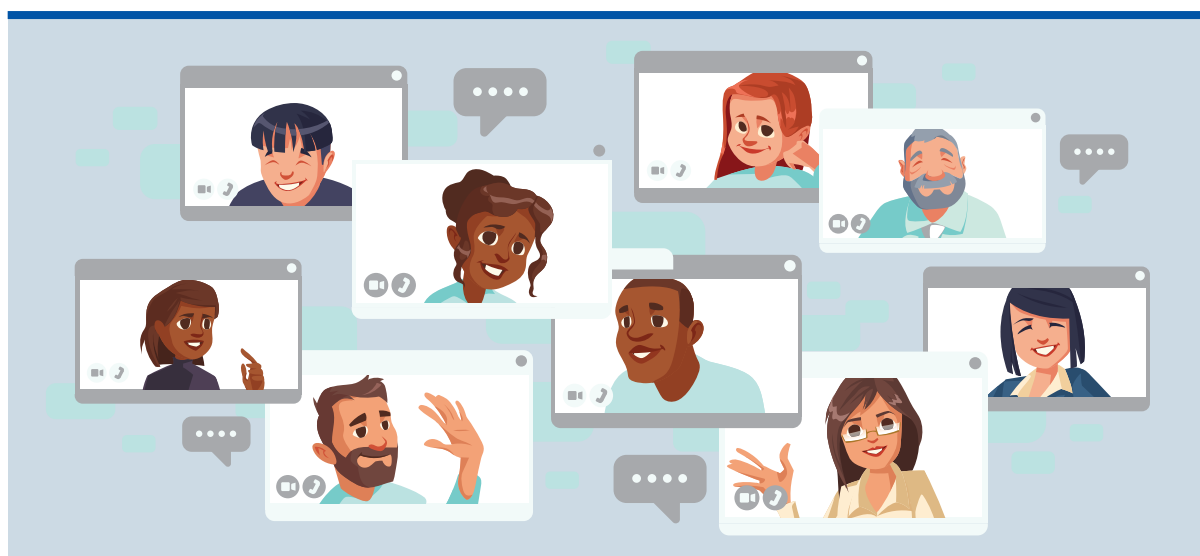
Deborah France-Massin
Directrice du Bureau des activités pour les employeurs

Cynthia Samuel-Olonjuwon
Directrice régionale pour l'Afrique



TABLE DES MATIÈRES

Préface	iii
Résumé analytique	vi
Le COVID-19 et l'évolution des milieux de travail en Afrique : Aperçu	1
Approche	
▶ Tendance 1: Le travail à distance s'est considérablement développé, bien que de manière inégale, au cours de la pandémie	11
▶ Tendance 2: En Afrique, la plupart des entreprises feront du travail en présentiel ou hybride et pas exclusivement du télétravail	18
▶ Tendance 3: Le travail à distance change la manière dont certaines entreprises embauchent du personnel	23
▶ Tendance 4: Des mesures de santé et de sécurité ont été largement adoptées et bénéfiques pour les lieux de travail	26
▶ Tendance 5: La flexibilité et l'adaptabilité ont aidé les entreprises à surmonter la pandémie	31
▶ Tendance 6: Les compétences numériques, de communication, d'innovation et de travail en équipe sont désormais des priorités absolues pour les entreprises	35
▶ Tendance 7: La productivité s'est améliorée ou est restée constante dans la plupart des entreprises	43
▶ Tendance 8: La pandémie a accentué l'inégalité entre les sexes au travail	49
▶ Tendance 9: Le dialogue social a été renforcé pendant la pandémie	52
▶ Tendance 10: Les lois du travail ont eu du mal à suivre le rythme des changements rapides sur le lieu de travail	58
▶ La voie à suivre	61





Résumé Analytique



Photo Credit | Marcel Crozet-ILO Photo News



RÉSUMÉ ANALYTIQUE

Pour les économies, les entreprises et les travailleurs de toute l'Afrique, la pandémie de COVID-19 a apporté des changements sans précédent dans le milieu de travail. Certains de ces changements ont été immédiats, comme les perturbations des chaînes d'approvisionnement ou les confinements qui ont forcé les entreprises à fermer. D'autres changements, peut-être les plus importants, sont à plus long terme, la pandémie de COVID-19 redéfinissant et accélérant les tendances actuelles en matière de mutations sur le lieu de travail. La pandémie a fondamentalement modifié le lieu de travail et la manière de travailler, bouleversant ainsi de nombreuses normes et pratiques de longue date. Les entreprises et les travailleurs ont apporté de nombreux changements, souvent par nécessité, bien qu'ils aient régulièrement permis des améliorations inattendues de la productivité ou des conditions de travail.

Le présent rapport rend compte de ces changements et étudie la manière dont les

entreprises de toute l'Afrique les perçoivent et y répondent. Il a été élaboré avec le soutien du Bureau des activités pour les employeurs de l'Organisation internationale du travail (OIT) et du Bureau régional de l'OIT pour l'Afrique, en partenariat avec des Organisations d'employeurs et d'entreprises (OE) de toute l'Afrique. Les recherches couvrent quinze pays d'Afrique et adoptent une approche à méthodes mixtes. L'une de leurs composantes est un sondage mené de juin à novembre 2021 auprès de 1.017 entreprises du secteur formel, dont la plupart sont membres d'OE. Ces entreprises emploient collectivement quelque 750.000 travailleurs. Le rapport est complété par une importante analyse documentaire et 126 entretiens avec des informateurs clés, pour l'essentiel de hauts dirigeants et des professionnels des ressources humaines issus du secteur privé. En outre, nous avons procédé à cinq études de cas approfondies auprès d'entreprises multinationales, dont chacune a des activités dans cinq pays africains au moins. Bien que ces diverses sources d'information ne couvrent pas toutes les parties de chaque économie en Afrique, elles offrent des perspectives profondes et générales sur la façon dont les lieux de travail des entreprises formelles urbaines en Afrique sont en train de changer.

Le rapport met en lumière les dix principales tendances en milieu de travail, qui sont les suivantes



TENDANCE 1: Le travail à distance s'est considérablement développé au cours de la pandémie.



Aucune tendance ne définit peut-être mieux l'ère de la pandémie que le passage du travail en présentiel au travail à distance. Environ 36 pour cent des près de 750.000 personnes employées par les 1000 entreprises couvertes par l'enquête travaillaient à distance pendant la pandémie. Naturellement, cela signifie que la majorité de travailleurs ne menaient pas leurs activités à distance. Cela confirme une constatation clé : ce qu'une personne fait détermine souvent sa façon de travailler – aujourd'hui et dans l'avenir. L'une des plus importantes caractéristiques associées au travail à distance est le secteur dans lequel l'entreprise évolue. Les entreprises du secteur des services, qui paient des salaires plus élevés, sont celles qui comptent le plus grand nombre de travailleurs à distance. Il est très peu probable que le travail à distance soit présent dans les secteurs à faible rémunération, comme les hôtels



et les restaurants, le commerce de détail et de gros et l'industrie manufacturière. Un autre facteur associé au travail à distance est celui du risque sanitaire pour un travailleur individuel. Les raisons pour lesquelles certaines entreprises n'avaient pas adopté le travail à distance sont variées, mais il n'est pas étonnant de constater que la nécessité d'une présence physique sur le lieu de travail représentait un facteur déterminant. La majeure partie des entreprises, dont une partie du personnel était en télétravail, supportaient tout ou partie des coûts associés à leurs travailleurs, bien que cela soit plus courant dans les grandes entreprises.





TENDANCE 2: La plupart des futurs lieux de travail en Afrique appliqueront le travail en présentiel ou en hybride, au lieu d'être complètement à distance.



Bien que le travail à distance ait été une caractéristique déterminante de la pandémie, la plupart des entreprises exercent toujours une partie de leurs activités en présentiel et prévoient que leurs opérations post-COVID seront en présentiel ou en hybride. Même si 85 pour cent des entreprises exerçaient partiellement en télétravail pendant la pandémie, moins de 6 pour cent étaient passées au travail à distance exclusif. Après la pandémie, un nombre encore plus faible d'entreprises, soit 4 pour cent seulement,

ont affirmé qu'elles envisageaient de mener toutes leurs activités à distance. Encore une fois, le secteur de l'entreprise a fortement influencé cette décision. Le travail hybride va probablement dominer dans les secteurs des services hautement qualifiés, des services professionnels aux activités financières et d'assurance en passant par les services administratifs et d'appui. Il sera beaucoup moins fréquent dans d'autres secteurs, par exemple les hôtels et les restaurants. Pour de nombreuses entreprises, le lieu de travail dépendra de l'importance qu'elles accordent au travail en présentiel. La communication et la collaboration physiques, ainsi que les interactions spontanées, ont une valeur que de nombreuses entreprises estiment ne pas pouvoir reproduire lorsqu'elles travaillent en ligne.



TENDANCE 3: Le travail à distance change la façon dont certaines entreprises embauchent.



La pandémie de COVID-19 a entraîné d'importants changements dans la façon dont les entreprises conçoivent leur future main-d'œuvre, ce qui leur donne une nouvelle latitude pour trouver les travailleurs qui conviennent le mieux à leur entreprise. En Afrique, trois entreprises sur dix ont déjà modifié leurs critères de recrutement pour inclure de nouveaux groupes de travailleurs auxquels ils ne pensaient pas auparavant, comme le personnel intervenant exclusivement à distance et qui ne vit pas à proximité du lieu de travail. Cette tendance est forte dans les services administratifs et d'appui ainsi que

dans les technologies de l'information et de la communication. L'érosion du lien entre la localisation et le travail présente à la fois des possibilités et des défis pour les entreprises en Afrique. Elles devront, de plus en plus, faire concurrence à des entreprises du monde entier pour trouver des travailleurs possédant des compétences clés. Cela pourrait tirer les salaires vers le haut, ce qui poserait des problèmes, en particulier aux PME. Le changement ouvre des opportunités aux travailleurs, y compris l'accès à des possibilités d'emploi à distance au niveau national ou même à l'étranger sans qu'il y ait besoin de migrer. Cette tendance aura également une incidence sur les syndicats et les OE, les syndicats étant particulièrement confrontés à de nouveaux problèmes et à de nouvelles possibilités lorsqu'ils essaient de s'organiser et d'interagir avec un effectif géographiquement dispersé.



TENDANCE 4: La flexibilité et l'adaptabilité ont aidé les entreprises à traverser la pandémie.



Les changements sur les lieux de travail physiques étaient généralisés pendant la pandémie et comprenaient des mesures comme l'établissement de postes de désinfection, l'installation de barrières de protection, la vérification de la température des travailleurs, le réaménagement des lieux de travail et la fourniture d'Équipements de protection individuelle (EPI) aux travailleurs ou aux clients. Le

changement le plus courant, de loin, concerne l'installation de postes de lavage ou de désinfection des mains, une mesure à faible coût et à fort impact appliquée par près de 90 pour cent des entreprises. C'est dans le secteur de la santé humaine et du travail social que les évolutions ont été les plus fréquentes, même si les entreprises ayant un fort taux d'activités en présentiel, comme l'industrie manufacturière ou les hôtels et restaurants, ont aussi souvent apporté des changements. Les grandes entreprises étaient beaucoup plus susceptibles que les micro et petites entreprises d'apporter tout type de changement à leurs locaux. Malgré les difficultés, de nombreuses entreprises

ont signalé que ces changements sur les lieux de travail avaient des effets positifs sur l'efficacité de la production, l'expérience client et le moral des travailleurs.



TENDANCE 5: La flexibilité et l'adaptabilité ont aidé les entreprises à traverser la pandémie.



La flexibilité a été l'un des mots les plus cités par les entreprises qui souhaitaient qualifier les mutations enregistrées dans leur espace de travail. Les deux-tiers des entreprises ont indiqué que la flexibilité de la main-d'œuvre est devenue plus importante pendant la pandémie. Les entreprises ont renforcé la flexibilité de leurs travailleurs tout en sous-traitant également certains domaines à des travailleurs extérieurs. Au niveau interne, de nombreuses entreprises ont augmenté le travail par rotation ou réduit le temps

de travail pour éviter les licenciements. Ces derniers étaient particulièrement fréquents chez les industriels, plus de 40 pour cent d'entre eux ayant renforcé le recours à des contrats prévoyant une réduction des heures de travail. Seule une entreprise sur cinq a déclaré faire appel à un plus grand nombre de contractuels pendant la pandémie. Cette situation était essentiellement due à deux raisons : le besoin d'une main-d'œuvre plus flexible et le besoin de compétences qui ne faisaient pas partie de leur cœur de métier.



TENDANCE 6: Les aptitudes en matière numérique, de communication, d'innovation et de travail d'équipe sont désormais des priorités absolues pour les entreprises.



La nature évolutive du travail pendant la pandémie de COVID-19 a mis en évidence des tendances à long terme concernant les besoins en compétences des entreprises. Les entreprises ayant répondu à l'enquête ont souligné que quatre différents types de compétences sont essentiels à leur réussite future : les compétences numériques, les compétences en communication, les aptitudes de créativité et en matière d'innovation, les aptitudes en matière de travail d'équipe et de collaboration. Plus de 40 pour cent des entreprises ont cité chacune de ces aptitudes comme faisant partie des trois premières nécessités pour l'avenir. Les entreprises ont également noté que les travailleurs ayant un large éventail

d'aptitudes complémentaires ont une valeur toute particulière. Les entreprises ont aussi modifié leurs systèmes de formation, de partage de connaissances et de collaboration. Les cours de formation numérique ont été largement adoptés, par plus de la moitié des entreprises ciblées par l'enquête. Les entreprises sont confrontées à des défis constants en ce qui concerne les coûts de requalification et de perfectionnement du personnel, les deux tiers d'entre elles indiquant que ces coûts devraient être supportés soit par les entreprises et les donateurs, soit par des financements publics provenant du budget ordinaire du gouvernement.



TENDANCE 7: La productivité de la plupart des entreprises a connu une amélioration ou est restée constante.



Pour de nombreuses entreprises qui ont été poussées à trouver de nouvelles façons de faire, cette situation a été une conséquence imprévue de la pandémie. En Afrique, 46 pour cent des entreprises formelles ont déclaré que les changements liés au COVID ont permis des gains de productivité, tandis que 39 pour cent ont affirmé que l'efficacité de la production est demeurée la même. Les gains de productivité étaient particulièrement courants parmi les entreprises de services. Ils étaient moins fréquents pour les industries manufacturières, qui étaient les

plus susceptibles de dire que leur efficacité avait été réduite. Les gains de productivité ont été stimulés en partie par la recherche de procédés numériques susceptibles de remplacer les procédés analogiques. De nombreuses entreprises ont également réorganisé leurs espaces de travail physiques, ce qui leur a parfois permis de les organiser de manière plus productive. Le dévouement accru des travailleurs a également été cité par les entreprises comme un facteur clé qui stimule la croissance de la productivité. De nombreuses entreprises – environ quatre



sur cinq – ont aujourd’hui changé la manière dont elles considèrent la productivité, une proportion semblable d’entre elles affirmant avoir mis davantage l’accent sur les extrants comme mesure clé de la productivité. Les entreprises utilisent maintenant une gamme de méthodes pour contrôler les performances, mais seulement une sur huit s’est concentrée sur la mesure des heures et seulement 7 pour cent d’entre elles ont contrôlé le temps travaillé au moyen de logiciels ou d’autres outils.



TENDANCE 8: La pandémie a creusé les inégalités entre hommes et femmes dans le milieu du travail.



Bien que les moteurs de cette tendance soient nombreux et complexes, l’un des plus importants est le fardeau disproportionné du travail non rémunéré assumé par les femmes. Ce fardeau n’a fait qu’augmenter en raison des fermetures d’écoles qui, dans un cas extrême comme celui de l’Ouganda, ont duré près de deux ans. Les femmes dispensent aussi une partie disproportionnée des soins prodigués aux membres de la famille malades. Il en ressort que le travail à domicile pose souvent des problèmes particuliers aux femmes. Un autre facteur de l’aggravation des inégalités entre les sexes est la plus forte

probabilité, pour les femmes, d’occuper des postes temporaires et à temps partiel plus vulnérables. Les femmes sont également plus susceptibles de travailler dans des secteurs durement touchés, comme ceux des loisirs, de l’hôtellerie et du commerce de détail. La pandémie a également contribué à l’augmentation d’autres risques liés à l’emploi qui ont touché les femmes de manière disproportionnée, comme l’augmentation de la violence domestique fondée sur le sexe lors du travail à domicile. La pandémie n’a fait qu’exacerber les difficultés auxquelles les femmes en Afrique sont actuellement confrontées, notamment une plus grande probabilité d’exercer une profession nécessitant peu de qualifications, d’occuper un emploi informel et de connaître des conditions de travail pires que celles des hommes.



TENDANCE 9: Le dialogue social a été redynamisé au cours de la pandémie.



Pendant la pandémie, la grande majorité des entreprises que nous avons sondées ont organisé des dialogues dans le milieu du travail, le sujet le plus courant étant la santé et la sécurité au travail, ces échanges ayant eu lieu dans 86 pour cent des milieux de travail. Le dialogue national et sectoriel a également été courant, les syndicats et les OE assumant des rôles importants en représentant leurs membres et en contribuant à de nombreux accords bipartites et tripartites sur le continent.

Une grande partie des entreprises ont également fait remarquer que les relations de travail s’étaient améliorées pendant la pandémie. En effet, 37 pour cent des entreprises ont déclaré que les relations avec les travailleurs s’étaient améliorées tandis que seules 14 pour cent ont déclaré qu’elles s’étaient détériorées. Si la tendance générale concernant les relations de travail a été positive, quelques secteurs s’en sont mieux sortis que d’autres. Les entreprises ayant une importante composante en présentiel dans leur travail, comme les industries ou les hôtels et restaurants, étaient parmi les plus susceptibles de déclarer que les relations de travail s’étaient détériorées.



TENDANCE 10: Les législations du travail se sont efforcées de suivre le rythme des rapides mutations enregistrées dans le milieu de travail.



La pandémie de COVID-19 a changé plusieurs aspects du travail, ce qui a entraîné l’apparition de nouvelles tendances et accéléré d’autres qui étaient déjà en cours. De nombreux changements ont été adoptés par nécessité, comme le basculement généralisé vers le télétravail, et devraient définir le travail dans un avenir prévisible. Cependant, les cadres juridiques et réglementaires de nombreux pays n’ont pas été en mesure de s’adapter à l’évolution de la manière dont les personnes travaillent. Les chefs d’entreprise ont fait part de leur sentiment que la réglementation du marché du travail est en retard. Selon les entreprises, de nombreuses questions mériteraient d’être prises en compte, par exemple celles relatives à la santé et à la sécurité sur le lieu de travail et à la gouvernance du travail à distance.



LE COVID-19 ET L'ÉVOLUTION DES MILIEUX DE TRAVAIL EN AFRIQUE : APERÇU

Pour les économies, les entreprises et les travailleurs de toute l'Afrique, la pandémie de COVID-19 est un phénomène sans précédent, tant par les perturbations qu'elle a causées que par les façons dont elle a remodelé et accéléré les changements à long terme sur les lieux de travail. Les effets immédiats de la pandémie ont souvent été extrêmes, par exemple les confinements ayant forcé les entreprises à fermer et qui ont emmené certaines d'entre elles à se demander si elles étaient en mesure de supporter leurs factures ou de payer et de retenir leurs employés. De nombreuses études ont documenté ces effets immédiats. Ainsi, il ressort des conclusions d'une enquête menée auprès des entreprises à l'échelle de l'Afrique en 2020 que la pandémie a eu d'importantes répercussions sur l'emploi, 18 pour cent des employés ayant été licenciés. Les micro et petites entreprises ont particulièrement souffert de cette situation. Il a également été constaté une baisse des revenus des entreprises.¹ Un rapport plus récent de l'Organisation internationale du Travail (OIT) a constaté que, même au troisième trimestre de 2021, les heures de travail étaient encore de 5,6 pour cent inférieures aux niveaux d'avant la pandémie.² Une autre enquête menée à l'échelle de l'Afrique sur les MPME, a révélé qu'à un moment donné de la pandémie, les petites entreprises ne fonctionnaient qu'à 30-40 pour cent de leurs capacités, soit à un niveau nettement inférieur à celui des grandes entreprises.³ Les micro et petites entreprises ont cité les flux de trésorerie comme leur principale préoccupation, tandis que les grandes entreprises ont fait part de problèmes liés à la réduction des possibilités de prise en charge des besoins des clients et à la nécessité de diversifier l'offre.⁴

Des études de pays ont également mis en lumière la gravité des effets immédiats de la pandémie. Aux Seychelles, plus de 90 pour cent des entreprises ont déclaré qu'elles ne pouvaient fonctionner que partiellement ou qu'elles devaient fermer complètement et 95 pour cent ont expliqué que la pandémie avait réduit leurs profits. Près de 60 pour cent des entreprises ont indiqué qu'elles ne disposaient pas des capacités financières nécessaires pour maintenir leur personnel et leurs activités commerciales aux niveaux actuels. Au Kenya, plus de la moitié des entreprises ont annoncé qu'elles envisageaient de faire baisser les dépenses de personnel en réduisant les heures de travail et les effectifs ou par d'autres moyens.

Bien que le travail à distance ait augmenté, 43 pour cent des entreprises ont indiqué que pas plus d'un employé sur cinq travaillait à distance. Plus de 84 pour cent des entreprises ont déclaré que la pandémie avait eu un effet quelque peu ou très négatif sur leurs finances et leurs flux de trésorerie.

"Le Covid-19 a été une expérience pour notre organisation, nous devons faire face à une situation que nous n'avons jamais vécue auparavant, ni envisagée. Cela a entraîné de nombreuses transformations dans la façon dont nous menons nos activités et nous a appris à toujours nous préparer à faire face aux événements imprévus. Ainsi, nous sommes maintenant plus préoccupés par l'avenir dans nos opérations."
- Entreprise du Nigéria



Les façons dont la pandémie de COVID-19 a remodelé et accéléré les tendances à long terme sont peut-être plus importantes. Pour l'essentiel, la pandémie a modifié de manière fondamentale l'endroit où et la manière dont les individus travaillent. Les interactions en présentiel, qui



à travers l'Afrique, met en évidence les dix principales tendances qui remodelent les lieux de travail sur le continent. De nombreuses recherches ont été entreprises pour comprendre tant les effets à court terme que les conséquences à long terme de la pandémie. Certains thèmes clés ont fait l'objet d'une large couverture : le passage au télétravail, l'avenir du bureau, l'adoption de la technologie et l'évolution des besoins de compétences des entreprises. D'autres thèmes importants, comme les effets sur les relations de travail et l'avenir de la législation du travail, n'ont pas été abordés de manière aussi approfondie, mais ont été identifiés comme des domaines d'intérêt majeur pour les futures recherches. Le rapport fournit, sur ces sujets, de nouvelles informations basées sur une large collecte et analyse de données relatives aux lieux de travail en Afrique.

Afin de comprendre les divers points de vue concernant la façon dont les milieux de travail évoluent, nous avons demandé aux participants à l'enquête de décrire, en un seul mot, la manière dont la pandémie modifie les espaces de travail et la main d'œuvre. Pour la première de ces questions se rapportant aux espaces de travail, les principaux thèmes cités étaient la « flexibilité » ou « l'agilité ». Les lieux de travail du futur, qu'ils soient physiques ou numériques, devront être plus adaptables que ceux du passé. Un autre thème commun était celui de la technologie et de l'innovation, avec des entreprises répondant par des expressions comme « numérisation » ou « en ligne ». Certaines entreprises ont résumé leurs sentiments à propos de l'effet général que ces mutations auraient sur elles en faisant valoir que les futurs milieux de travail seraient « meilleurs » ou que les changements seraient « positifs ». Quelques entreprises ont soutenu le contraire, estimant que le changement serait « difficile » ou même négatif.

Figure 1. Quel mot décrit le mieux la façon dont la pandémie changera votre espace de travail physique ou à distance?



Pour la deuxième question, concernant la manière dont la main d'œuvre évolue, les entreprises ont souvent cité des mots et thèmes similaires. Par exemple, l'un des mots les plus souvent utilisés pour décrire l'évolution de la main d'œuvre était aussi « flexibilité ». De nombreuses entreprises ont également mentionné des mots qui se rapportent à l'avenir numérique de la main-d'œuvre, comme « numérique », « technologie », « techno-compétent » et « virtuel ». D'autres se sont concentrées sur les

compétences dont les travailleurs auront besoin dans l'avenir, expliquant, par exemple, que leur future main d'œuvre sera « novatrice », « créative » ou « polyvalente ». D'autres encore ont mis l'accent sur la productivité et l'efficacité. La résilience et la diversification de la main d'œuvre sont également les thèmes cités par quelques entreprises. Pris collectivement, ces différents thèmes illustrent les nombreuses et complexes façons dont le travail évolue en Afrique.

Figure 2. Comment la pandémie changera-t-elle votre main d'œuvre dans les années à venir?



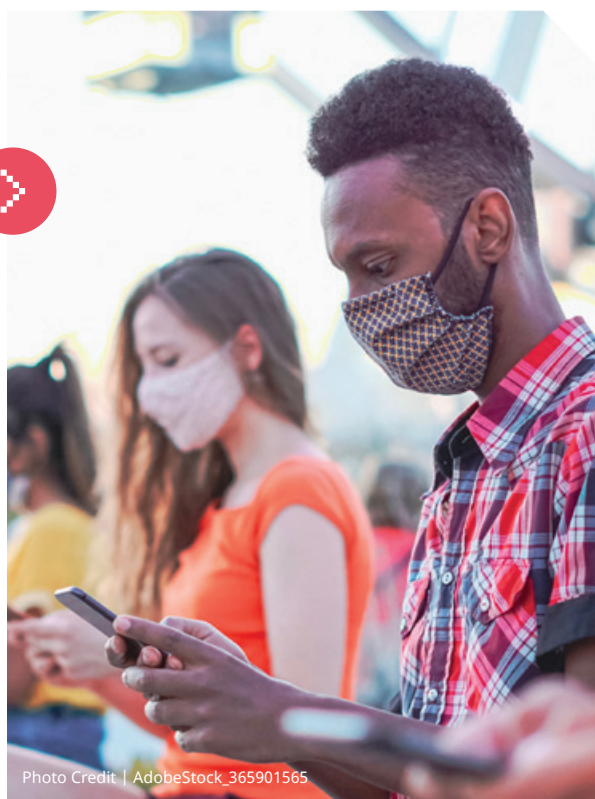
Photo Credit | Marcel Crozet-ILO Photo News



APPROCHE



La pandémie de COVID-19 a entraîné, dans le milieu du travail, des changements d'une portée et d'une ampleur spectaculaires dont le présent rapport ne peut rendre compte de manière exhaustive. Pour mieux comprendre cette dynamique, le Bureau des activités pour les employeurs de l'Organisation internationale du Travail (OIT) et le Bureau régional de l'OIT pour l'Afrique se sont associés à des organisations d'employeurs et d'entreprises (OE) de toute l'Afrique pour étudier ces changements, les points de vue des entreprises à leur sujet et les mesures prises par les entreprises pour y remédier. Pour tenter de saisir les tendances clés les plus pertinentes pour les entreprises, nous nous concentrons sur quatre domaines étroitement liés: **(1) l'espace de travail; (2) les relations en milieu de travail et le droit du travail; (3) le développement des compétences, le partage de connaissances et la productivité; et (4) la gestion des ressources humaines.**



>> MÉTHODOLOGIE

La méthode de recherche est diversifiée et multiforme, elle couvre quinze pays d'Afrique. Ces pays avaient été sélectionnés sur la base d'un certain nombre de critères, notamment des considérations d'ordre logistique, la diversité des expériences nationales concernant la pandémie, la diversité des contextes nationaux et la faisabilité de l'exécution d'une enquête par des moyens numériques. Dans la plupart des cas, les recherches ont été menées en partenariat avec les OE nationales.

La recherche a adopté une approche à méthodes mixtes, à l'aide d'une gamme d'outils, y compris l'examen de la documentation, un sondage auprès des entreprises, réalisé au moyen du logiciel Qualtrics, des entrevues avec des informateurs clés et des études de cas approfondies sur un petit nombre d'entreprises. Ces diverses méthodes

fournissent ensemble des informations générales qui couvrent une série d'entreprises et de pays, tout en apportant également un précieux éclairage sur les questions clés.

L'enquête sur les entreprises, menée au moyen du logiciel Qualtrics, a couvert 1017 entreprises formelles dans 15 pays d'Afrique : Afrique du Sud, Cameroun, Comores, Côte d'Ivoire, Égypte, Eswatini, Ghana, Kenya, Maroc, Mozambique, Nigeria, Ouganda, République démocratique du Congo, Seychelles et Tanzanie. Elle comportait des questions quantitatives et qualitatives, même si ces dernières étaient limitées en ce qui concerne la longueur des réponses qui pouvaient être fournies. Les questions posées dans l'enquête portaient sur les sujets mentionnés ci-dessus, ainsi que sur les caractéristiques de l'entreprise, afin de permettre une ventilation par secteur, taille, emplacement et autres attributs de l'entreprise. Le sondage a eu lieu entre juin et novembre 2021. Des invitations à l'enquête ont été distribuées aux membres des OE ou, dans certains pays, à la communauté des affaires dans son ensemble. Bien que l'enquête ne soit pas nécessairement représentative de toutes les entreprises et de tous les travailleurs en Afrique, la large couverture qu'elle offre aide à fournir des informations utiles sur les changements dans le secteur formel, qui représente une part significative du PIB et de l'emploi dans les pays d'Afrique.



L'enquête couvre 15 pays et 1107 entreprises qui emploient collectivement quelque 750 000 personnes



Pour compléter la vaste collecte de données par l'enquête, l'équipe de recherche a mené 126 entretiens avec des informateurs clés (KII) en Afrique du Sud, en Eswatini, au Ghana, au Nigeria, en Ouganda et en Tanzanie. Ces entretiens ciblaient essentiellement des répondants de haut niveau du secteur privé, comme des propriétaires d'entreprise, des cadres supérieurs, des hauts dirigeants et des présidents d'OE. Certains entretiens ont également été menés auprès d'informateurs clés issus d'autres milieux, tels que le milieu universitaire, le gouvernement et les syndicats. Ces entretiens avec des informateurs clés ont permis une compréhension riche sur le plan qualitatif des tendances majeures en Afrique.

Nous avons, par ailleurs, procédé à cinq études de cas approfondies d'entreprises multinationales dont chacune avait des activités dans cinq pays africains au moins. Ces entreprises proviennent d'un large éventail de secteurs et comprennent les agrégats pour le bâtiment et la construction, les services aux entreprises, la fabrication de biens de consommation, le transport, le commerce et la logistique, ainsi que des industries manufacturières et la distribution dans les secteurs de la pharmacie et des soins de santé. Les études de cas examinent la façon dont les entreprises gèrent le changement et anticipent l'environnement post-COVID 19 sous l'angle du milieu de travail.



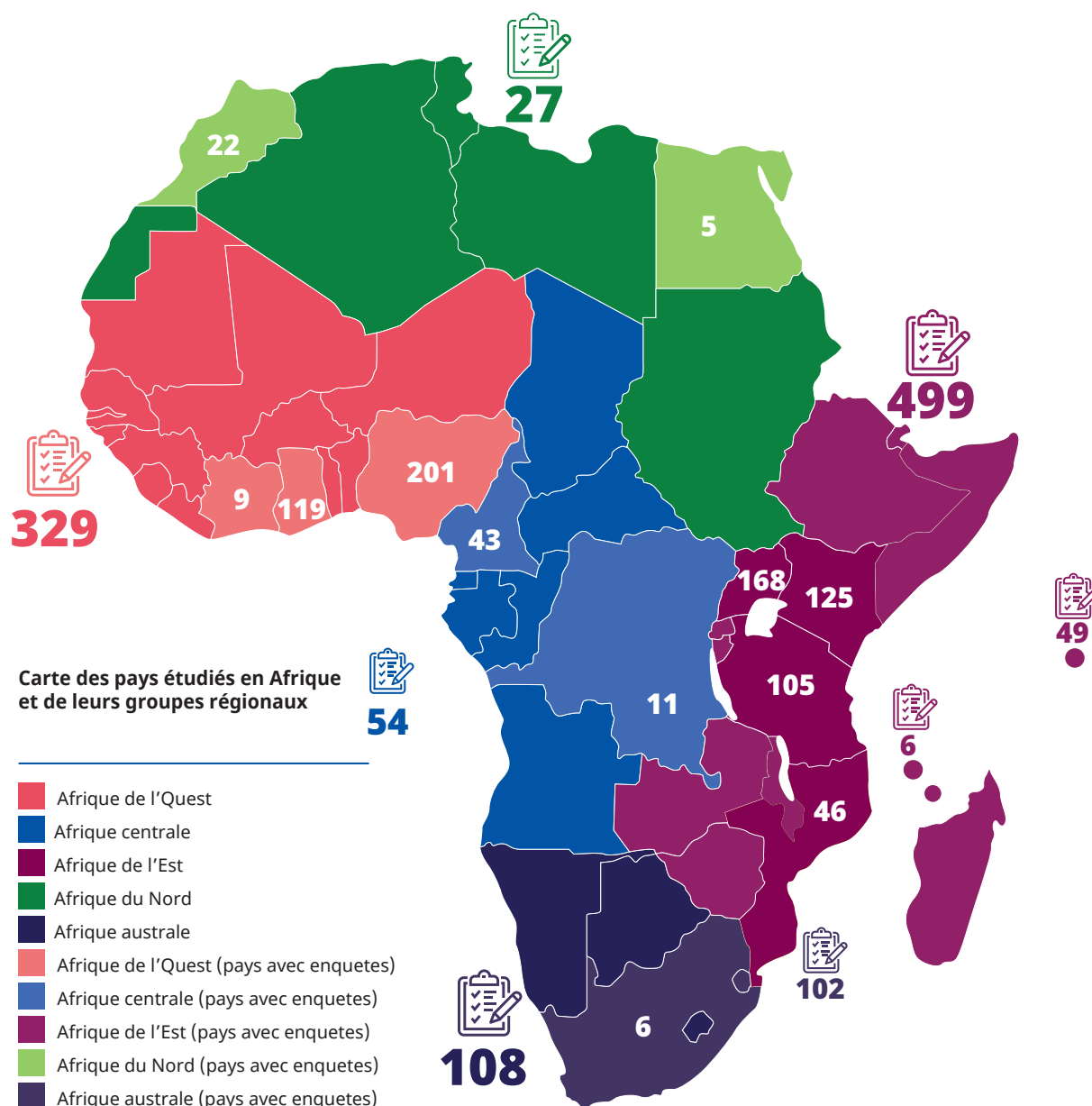
Photo Credit | Adobe stock



PROFIL DES PERSONNES INTERROGÉES DANS LE CADRE DE L'ENQUÊTE

L'enquête sur les entreprises, menée à l'aide du logiciel Qualtrics, a concerné 1017 entreprises dans 15 pays d'Afrique, même si les répondants étaient concentrés en Afrique de l'Est et en Afrique de l'Ouest. La répartition détaillée des pays, des régions et des personnes ayant répondu à l'enquête est présentée ci-dessous, à la Figure 3.

Figure 3. Nombre d'enquêtes finalisées par pays et groupements régionaux



Remarque : les totaux pour les différents pays sont mentionnés en blanc. Les totaux concernant les régions sont indiqués en chiffres de couleur qui correspondent à la couleur de la région. Les groupements régionaux proviennent des groupes régionaux de l'OIT existants pour l'Afrique.

Les entreprises participantes provenaient d'un large éventail de secteurs, le secteur de l'industrie manufacturière étant le plus représenté, suivi par d'autres activités de services et des activités financières ou d'assurance. La taille des entreprises participantes variait considérablement, d'un seul employé à 100 000 travailleurs. La majorité des entreprises étaient des micro, petites et moyennes entreprises (MPME), mais 42 pour cent étaient de grandes entreprises, un pourcentage élevé probablement attribuable à la méthodologie de l'enquête.⁸ Ces entreprises avaient, en moyenne, des effectifs de 56 travailleurs. Les entreprises participantes étaient surtout gérées par des hommes, n'avaient pas d'activités d'importation ou d'exportation et appartenaient à des intérêts nationaux, bien qu'une minorité non négligeable d'entreprises ait répondu par d'autres moyens.

Figure 4. Nombre et répartition des répondants à l'enquête, par secteur d'activité économique

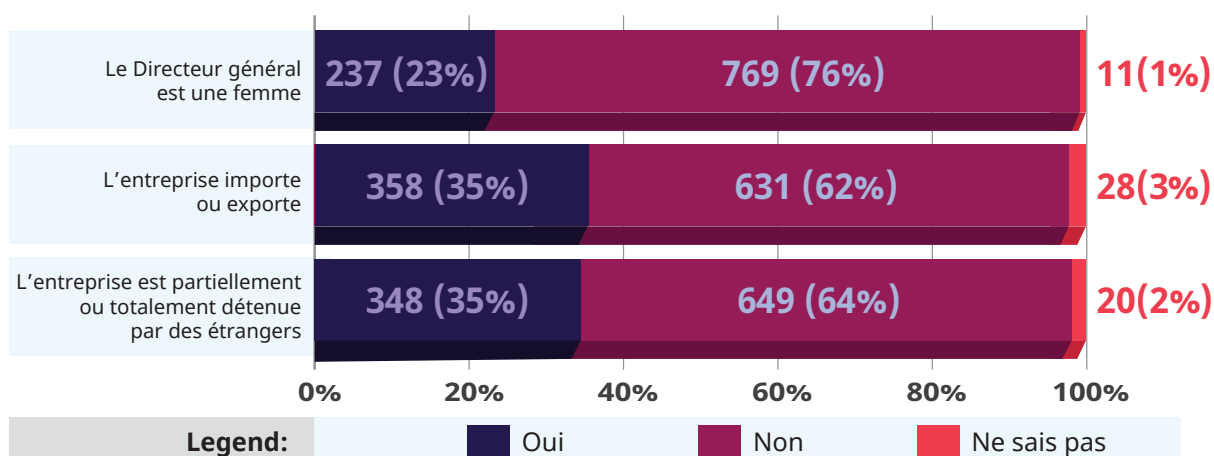


Figure 5. Statistiques relatives à la taille des entreprises évaluées au moyen du nombre de travailleurs



Les entreprises sont classées par taille selon les définitions suivantes: Micro entreprises - entre 1 et 4 employés ; Petites entreprises - entre 5 et 19 employés; Moyennes entreprises - entre 20 et 99 employés ; et Grandes entreprises - 100 employés ou plus. Ces définitions sont les mêmes que celles utilisées dans les Banque mondiale, enquêtes sur les entreprises, et sont similaires à celles de nombreux pays d'Afrique.

Figure 6. Autres caractéristiques de l'entreprise



Bien que l'enquête couvre de nombreuses entreprises, elle n'est pas nécessairement représentative de la population totale des entreprises en Afrique ou dans un pays donné. Les participants à l'enquête s'appliquent eux-mêmes deux critères : ils doivent être volontairement membres de l'OE et participer volontairement à l'enquête. Ils ne sont pas choisis de manière aléatoire au sein de la population des entreprises. La pondération des réponses a été envisagée, mais elle ne tiendrait pas compte des données non aléatoires ni du faible nombre d'enquêtes réalisées dans certaines économies majeures, notamment en Afrique du Sud et en Égypte. Parmi les autres défis liés à la pondération, citons le manque de données et de définitions cohérentes de la taille des entreprises dans tous les pays étudiés. À la suite de ce constat, nous présentons l'enquête avec ces mises en garde, en utilisant les données non pondérées.

Les effets de notre approche sur les données de l'enquête sont évidents. Comparativement à l'ensemble de la population des entreprises, les entreprises des secteurs des services sont

surreprésentées dans l'enquête, en particulier pour ce qui est de quelques sous-secteurs comme les « activités financières et d'assurance ». D'autres secteurs sont sous-représentés, par exemple le secteur du commerce de détail, des ventes ou du commerce, qui tend à représenter un nombre important d'entreprises individuelles de nombreuses économies en développement. L'enquête recense une part significative de grandes entreprises (42 pour cent), alors que dans la plupart des économies africaines, les grandes entreprises ne représentent qu'un ou deux pour cent de l'ensemble des entreprises. Au-delà de la taille et du secteur des entreprises, les entreprises couvertes par l'enquête ne sont pas nécessairement représentatives, car étant membres des OE. Ces entreprises sont plus susceptibles d'être formelles, d'être régies par des conventions collectives et d'appréhender les relations de travail différemment de l'entreprise moyenne. Enfin, étant donné que l'enquête a été menée en ligne, elle surreprésente presque certainement les entreprises technologiquement sophistiquées et exclut les petites entreprises et les entreprises non numériques.



Photo Credit | Pexels-august-de-richelieu-4427957



PROFIL DES CIBLES DE L'ENTRETIEN



Photo Credit | Adobe stock

L'enquête sur les entreprises à l'échelle du continent a été complétée par 126 entretiens qualitatifs organisés dans 6 pays, dont la plupart (106) ont été réalisés dans le cadre d'études de pays associées au présent rapport principal. Ces études de pays ont été menées au Mozambique, en Ouganda, en Eswatini, au Ghana, au Nigeria et en Tanzanie. Font partie des cibles de l'entretien, des représentants d'organisations commerciales, des responsables gouvernementaux, des représentants de syndicats et d'organisations non gouvernementales et d'autres parties prenantes. Les 20 entretiens restants ont été réalisés dans le cadre d'autres efforts de recherche qui faisaient

partie de l'initiative globale « Changing Workplace in Africa ». Quinze de ces entretiens ont été menés dans le cadre de l'élaboration du guide des OE. Les personnes interrogées provenaient principalement d'organisations patronales et d'entreprises de divers pays d'Afrique australe et orientale. Les cinq derniers entretiens ont été menés avec des représentants d'entreprises multinationales, qui travaillent tous dans cinq pays d'Afrique au moins. Ces entretiens ont été réalisés pour éclairer des études de cas approfondies qui entraient également dans le cadre de l'initiative « Changing Workplace ».

Pays	Nombre d'entretiens	Types d'entreprises interrogées
Ouganda	20	Ministères, départements et agences ; entreprises de divers secteurs ; organisations patronales, ministères et conseils ; organisations non gouvernementales
Eswatini	14	Entreprises de divers secteurs ; syndicats de travailleurs ; ministères, départements et agences
Ghana	21	Enterprses in various sectors; Workers' unions; Ministries, departments, and agencies
Nigeria	28	Entreprises (y compris PDG et dirigeants d'entreprise); hauts responsables de ministères, départements et organismes publics; autres parties prenantes, comme les syndicats, les universitaires et les médias
Tanzanie	23	Entreprises de l'éducation, de la technologie, de l'industrie manufacturière, de l'hôtellerie, du transport et des communications
Afrique du Sud et pays voisins	20	Entreprises du tourisme, du commerce de détail, de la banque et de la finance, des mines, du secteur logistique, de l'industrie et d'autres services ainsi que des dirigeants d'OE et d'autres parties prenantes





Tendance 1: Le travail à distance s'est considérablement développé, bien que de manière inégale, au cours de la pandémie.



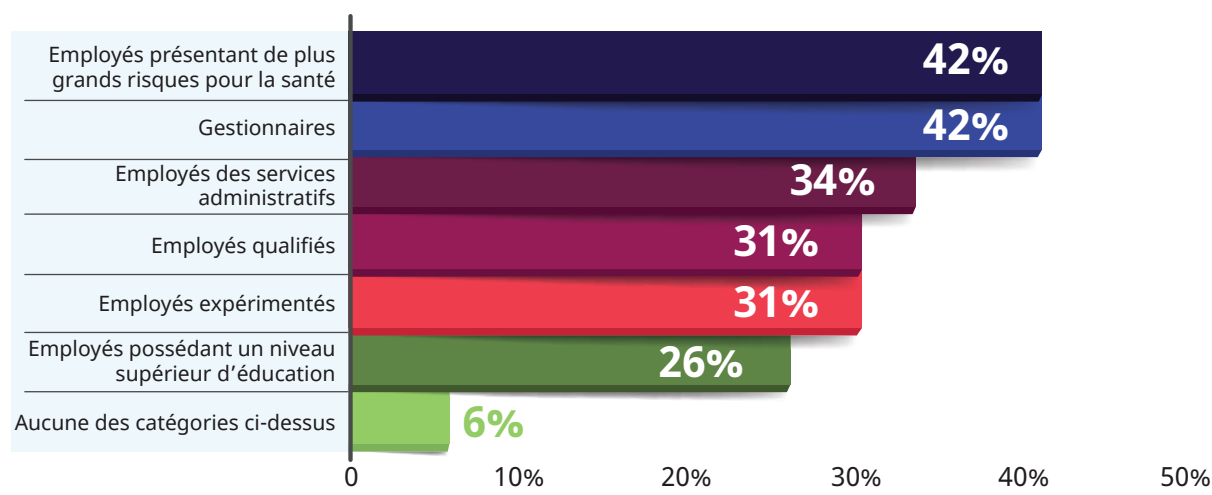
Peut-être qu'aucune tendance ne définit mieux l'ère de la pandémie de COVID-19 que le passage du travail en présentiel au travail à distance ou à domicile. L'Afrique n'échappe pas à cette tendance mondiale. Pour les entreprises du secteur formel en Afrique, le travail à distance s'est généralisé de manière incroyable pendant la pandémie – plus de 85 pour cent des entreprises interrogées ayant indiqué qu'au moins une partie de leur main-d'œuvre était en télétravail pendant la pandémie. Environ 36 pour cent des 750.000 personnes employées environ par plus de 1000 entreprises couvertes par l'enquête travaillaient à distance pendant la pandémie. La généralisation du travail à distance dans le secteur formel en Afrique est constatée par d'autres sources. Selon les conclusions d'une étude menée en Afrique du Sud, 79 pour cent des travailleurs formels ont indiqué qu'ils travaillaient à distance pendant la pandémie.⁹ La moitié des employeurs kenyans ont déclaré qu'ils étaient quelque peu ou très susceptibles d'augmenter le nombre d'employés qui travaillaient à distance au moins un jour par semaine de façon permanente.¹⁰ Cependant, le travail à distance demeure limité dans le très important secteur informel africain. En ce qui concerne tous les travailleurs, y compris ceux des secteurs formel et informel, l'OIT a estimé que seulement 7 à 14 pour cent en Afrique avaient la possibilité de travailler à domicile.¹¹

Selon le McKinsey Global Institute, plus de 20 pour cent de la main-d'œuvre mondiale pourrait passer en télétravail la plupart

du temps et être tout aussi productif. Cela est particulièrement vrai dans les secteurs des emplois hautement qualifiés, comme la finance, l'assurance et les TI.¹² Qu'en est-il alors des 80 pour cent restants ? La pandémie a montré que de nombreux travailleurs et entreprises n'ont pas la possibilité de travailler à distance ou n'ont pas profité de cette tendance. En un mot, ce qu'une personne fait détermine souvent sa façon de travailler – aujourd'hui et dans l'avenir. Un certain nombre de facteurs déterminent si un travailleur est susceptible de travailler à distance, ou si une entreprise met en place le travail à distance pour ses travailleurs.

Les caractéristiques du travailleur et son rôle au sein de l'entreprise étaient souvent liés à la probabilité de travailler à distance. L'un des facteurs clés associés au travail à distance était le risque pour la santé des travailleurs – une preuve évidente que les entreprises ont pris des mesures d'adaptation spéciales pour répondre aux importants besoins de ce groupe de travailleurs. Par ailleurs, les rôles professionnels étaient également liés aux perspectives du travail à domicile, plus que l'expérience ou les études. En effet, les tâches des titulaires de ces postes sont souvent plus adaptées au travail à distance. Comme l'ont révélé nos recherches en Afrique du Sud, « le COVID-19 a démontré que le travail à domicile convient mieux aux travailleurs qui doivent exécuter des tâches relativement indépendantes, lorsque les connaissances peuvent être facilement partagées par voie électronique ou à distance ». ¹³

Figure 7. Pourcentage des entreprises qui ont déclaré que les types de travailleurs suivants étaient plus susceptibles de travailler à distance pendant la pandémie

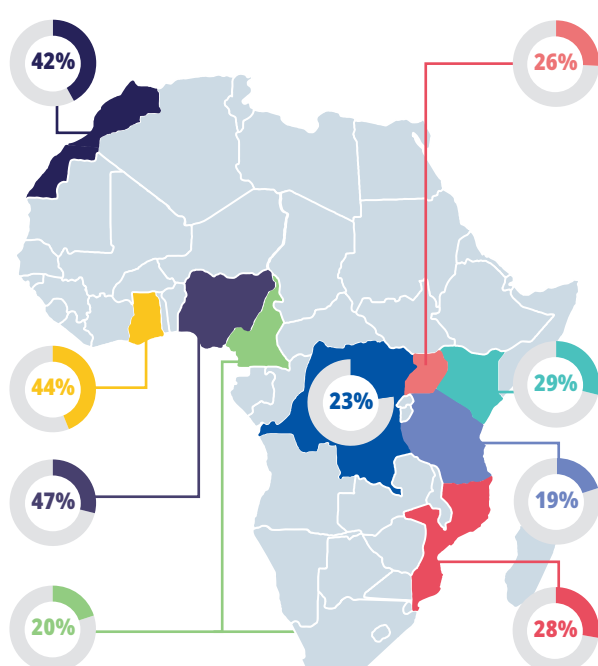


Enquête de l'OIT ACTEMP sur les entreprises en Afrique, 2021

D'autres facteurs ont aussi permis, dans notre enquête, d'identifier ceux qui travaillent à domicile. Le travail à distance était plus fréquent dans les petites entreprises, en partie parce que les secteurs où le travail à distance est courant, comme les activités professionnelles, scientifiques et techniques, comptent également une part importante de petites entreprises. Cette situation peut aussi être attribuée à la plus grande flexibilité dont jouissent les petites entreprises, par rapport aux grandes. Le travail à distance est également plus courant dans certains pays que

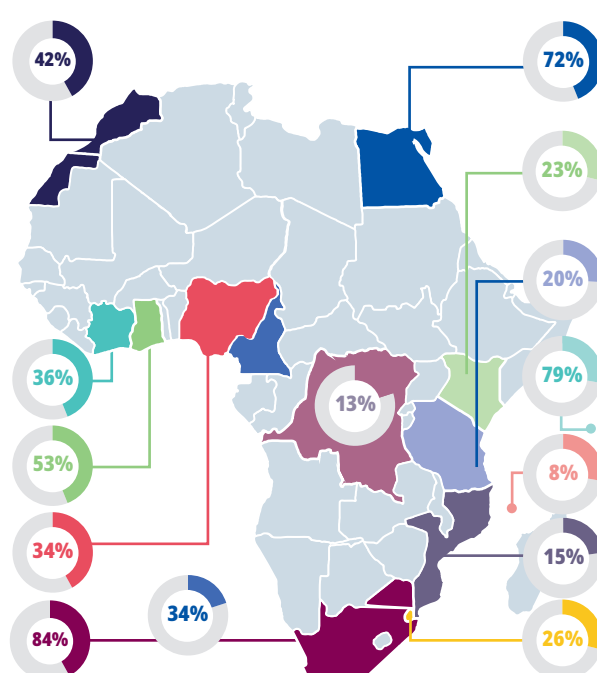
dans d'autres, une tendance particulièrement marquée en Afrique de l'Ouest. Ce constat peut être, au moins partiellement, déterminé par la proportion des internautes de chaque pays, qui varie considérablement à travers l'Afrique. Cela est évident lorsqu'on compare l'Afrique de l'Est et l'Afrique de l'Ouest, où il existe une corrélation claire entre les taux plus élevés de télétravail et d'utilisation d'internet en Afrique de l'Ouest par rapport aux taux plus faibles de télétravail et d'utilisation d'internet en Afrique de l'Est.

Figure 8. Proportion, par région, des travailleurs passés en télétravail pendant la pandémie de COVID



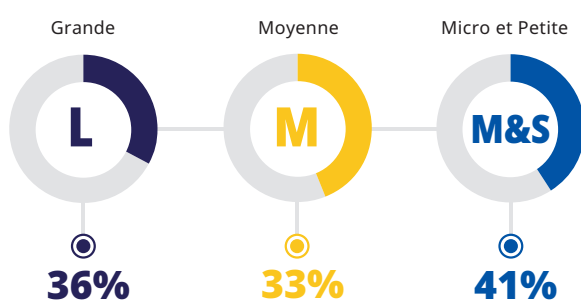
Source: Enquête de l'OIT ACTEMP sur les entreprises en Afrique, 2021
 *Remarque : Les pays avec moins de dix réponses n'ont pas été pris en considération ci-dessus. Il convient de se montrer prudent dans l'interprétation des données des pays ayant un faible nombre de réponses, comme la République démocratique du Congo.

Figure 9. Proportion des individus internautes dans les pays couverts par l'enquête



Source: Union internationale des télécommunications des Nations Unies – Base de données des indicateurs TIC / Télécommunications mondiales ; données de l'année disponible la plus récente, entre 2017 et 2020

Figure 10. Proportion, par taille d'entreprise, des travailleurs passés en télétravail pendant la pandémie de COVID



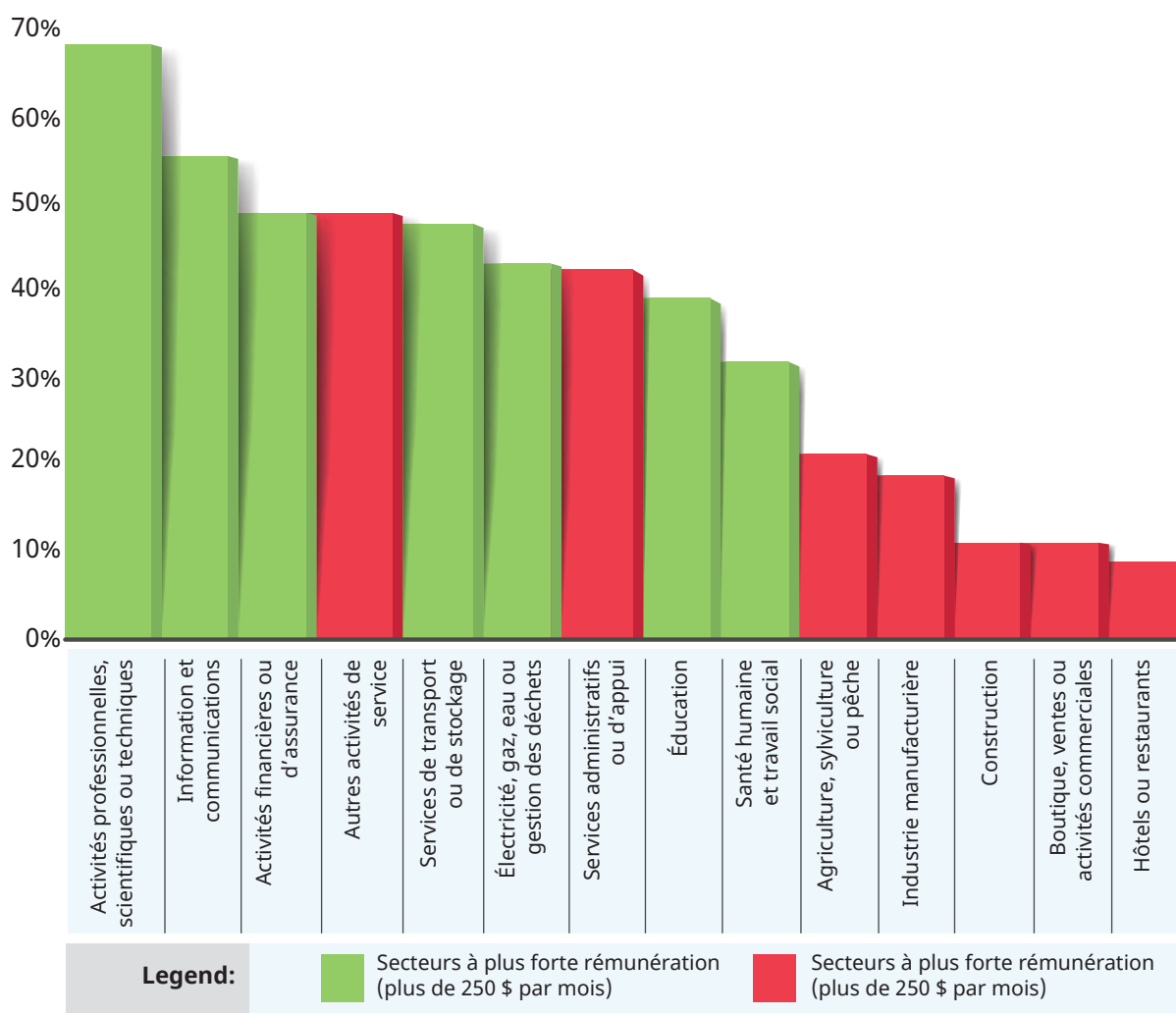
“Du fait de la nature de nos activités, nous ne pouvons pas nous permettre de faire travailler la plupart de nos employés à distance. Ce que nous avons fait, c'est de mettre le personnel en mode de rotation (surtout le personnel de bureau). Cependant, tout notre personnel technique a repris ses activités en présentiel parce qu'il doit être sur le terrain pour travailler dans nos installations.”
 -Entreprise au Nigeria

Une autre importante caractéristique associée à la probabilité de travail à distance est le secteur dans lequel l'entreprise évolue. Dans un certain nombre de secteurs, les entreprises offrent des biens et services qu'il n'est tout simplement pas possible de produire à distance. L'industrie manufacturière en est un excellent exemple, car la production physique de biens exige inévitablement la présence physique de personnes pour accomplir les tâches. Par ailleurs, il est souvent beaucoup plus facile aux industries de services d'adopter le travail à distance. Cela est particulièrement vrai pour les secteurs de services à plus forte valeur ajoutée, comme l'information et les communications ou les services professionnels.

Ces schémas sectoriels sont étroitement liés à l'un des défis les plus importants du travail à distance: les travailleurs des secteurs à faible rémunération sont les moins susceptibles de passer

au télétravail, tandis que ceux des secteurs à plus forte rémunération et qualification sont les plus susceptibles de le faire. Les avantages du travail à distance, comme la sécurité personnelle, profitent à ceux qui ont déjà tendance à bénéficier des salaires les plus élevés et des meilleures conditions de travail. La Figure 11 expose clairement ce schéma. Les secteurs des services à forte rémunération sont ceux dans lesquels le travail à distance sera probablement plus fréquent. Par ailleurs, les secteurs dans lesquels le travail à distance est moins probable sont ceux qui ont tendance à payer les salaires les plus faibles. Il s'agit, en particulier, des hôtels et restaurants, du commerce de détail et de gros ainsi que de l'industrie manufacturière. Ces conclusions suggèrent également que le travail à distance peut être rare dans le secteur informel, étant donné qu'il est dominé par des activités comme l'agriculture, le petit commerce et la petite industrie manufacturière.

Figure 11. Proportion de travailleurs qui travaillent à domicile, par branche d'activité et salaire mensuel moyen



Source: Enquête de l'OIT ACTEMP sur les entreprises en Afrique, 2021

Remarque : les secteurs sont regroupés en deux catégories : moins rémunérés (moins de 250 \$ par mois) et mieux rémunérés (plus de 250 \$ par mois), selon les revenus mensuels moyens des pays d'Afrique. Données sur les gains mensuels, OIT Stat, détail au Feuille #1. Minimum de 25 réponses par secteur. Des erreurs de classification dans les « autres activités de services » sont susceptibles de se produire.



Photo Credit | Pexels-august-de-richelieu-4427957

Les raisons pour lesquelles les entreprises n'ont pas adopté le travail à distance varient, mais les réponses des différents secteurs rendent compte d'un certain nombre de tendances clés. Premièrement, la nécessité de la présence physique sur le lieu de travail était une des principales raisons pour lesquelles les entreprises de nombreux secteurs n'avaient pas adopté le travail à distance, à l'exception de quelques secteurs de services hautement qualifiés (finances, TIC, etc.). Il s'agit de la raison la plus souvent évoquée dans tous les secteurs, en particulier dans ceux de la construction et de l'industrie manufacturière. Deuxièmement, presque aucune entreprise n'a cité le refus des travailleurs comme principale raison de la non-

application du travail à distance. 1 pour cent seulement de toutes les entreprises ont fait valoir que le refus des travailleurs fait partie des trois principales raisons pour lesquelles elles n'avaient pas adopté le travail à distance. Cela est peut-être une preuve de l'engagement commun des travailleurs et des employeurs à faire tout ce qui était nécessaire face aux défis sans précédent de la pandémie, ou simplement le résultat de notre enquête en ligne dans lequel les entreprises et les travailleurs qui connaissent bien la technologie ont été probablement surreprésentés. Enfin, ni les coûts de mise en œuvre ni le manque de culture numérique sur le lieu de travail n'ont été cités comme un obstacle important à l'adoption du travail à distance.

Figure 12. Proportion des entreprises, par secteur, qui ont cité chacun de ces facteurs pour justifier le non-passage au télétravail.



	Connectivité Internet limitée ou mauvaise entre l'entreprise et le travailleur	Refus des travailleurs	Il n'était pas nécessaire à la continuité de l'activité	Coûts de mise en œuvre trop élevés	Risque de perte de productivité	Absence de contrôle des travailleurs	Absence de système de coordination du travail à distance	Absence de culture numérique sur le lieu de travail	Les postes de travail ou les processus de travail ne pouvaient pas fonctionner à distance	Autres
Services administratifs ou d'appui	27%	0%	17%	13%	10%	23%	29%	6%	15%	40%
Agriculture, foresterie ou pêche	20%	3%	33%	9%	22%	6%	20%	9%	38%	28%
Construction	12%	0%	23%	12%	19%	23%	12%	12%	50%	15%
Enseignement	38%	3%	15%	15%	11%	8%	19%	23%	21%	21%
Activités financières ou d'assurance	20%	1%	16%	9%	30%	29%	29%	12%	22%	35%
Hôtels ou restaurants	7%	0%	43%	16%	18%	9%	11%	14%	41%	18%
Santé humaine ou travail social	6%	0%	35%	6%	15%	6%	19%	4%	31%	35%
Informations et communications	21%	0%	19%	12%	23%	16%	9%	5%	16%	42%
Industries manufacturières	7%	1%	19%	7%	29%	8%	21%	8%	58%	19%
Autres activités de services	11%	1%	24%	5%	22%	16%	13%	8%	22%	33%
Activités professionnelles, scientifiques ou techniques	18%	2%	24%	4%	33%	31%	18%	12%	20%	29%
Boutique, activités de vente ou de commerce	16%	2%	48%	8%	18%	8%	4%	4%	44%	16%
Fourniture d'électricité, de gaz, d'eau ou gestion des déchets	20%	3%	14%	9%	23%	26%	23%	17%	29%	40%
Services de transport ou de stockage	9%	2%	33%	7%	21%	12%	14%	9%	44%	19%

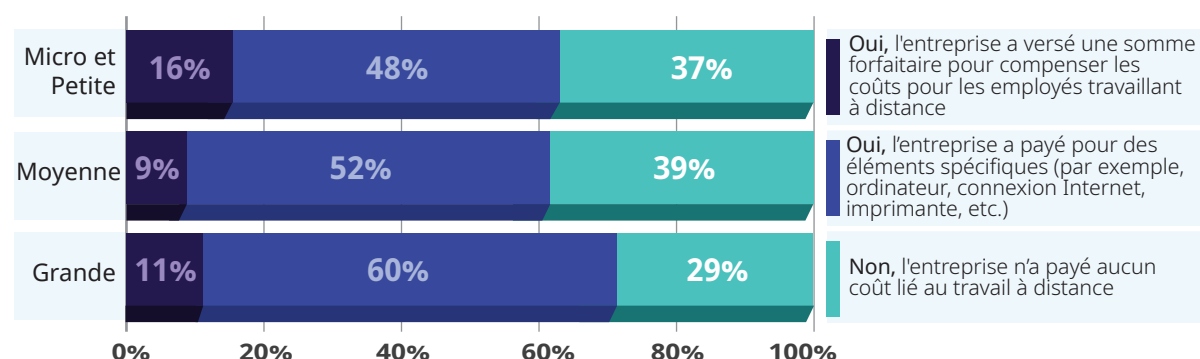
Source: Étude de l'OIT ACTEMP sur les entreprises en Afrique, 2021
Remarque : minimum de 25 réponses par secteur

Malgré son classement relativement bas à l'échelle mondiale, l'infrastructure des TIC en Afrique n'a pas été fréquemment citée par nos répondants comme raison pour laquelle ils n'ont pas mis en œuvre le travail à distance. Par exemple, selon l'Indice mondial de qualité de vie numérique de 2021, le Ghana se classe au 104ème rang sur 110 pays, en partie en raison de l'instabilité de la connectivité Internet

mobile et des faibles vitesses Internet. Environ un cinquième (20 pour cent) des entreprises ghanéennes ont indiqué qu'il s'agissait d'une des raisons pour lesquelles elles n'avaient pas mis en œuvre le travail à distance. Cependant, ce n'était que la cinquième raison la plus citée dans le pays. Dans ce domaine, le Kenya a enregistré des performances particulièrement satisfaisantes. Seulement 8 pour cent des

entreprises ont cité l'infrastructure Internet comme raison pour laquelle elles n'ont pas mis en œuvre le travail à distance, ce qui en fait l'une des trois raisons les moins citées. Naturellement, ces résultats peuvent être influencés par l'approche adoptée dans notre enquête, une approche numérique et axée sur les entreprises formelles des grandes villes.

Figure 13. Pourcentage des entreprises qui ont supporté des coûts associés au travail à distance, par taille d'entreprise



Source: Enquête de l'OIT ACTEMP sur les entreprises en Afrique, 2021

De nombreuses entreprises ont supporté tout ou partie des coûts associés au travail à distance de leur personnel. Toutefois, les travailleurs des grandes entreprises avaient plus de chance de bénéficier d'une prise en charge de ces coûts. 71 pour cent des grandes entreprises ont déclaré qu'elles prenaient en charge ces coûts pour leurs travailleurs, ce qui représente 8 à 10 points environ de plus que le pourcentage de micro, petites et moyennes entreprises qui en faisaient de même. Les entreprises bénéficiant au moins d'un certain degré de participation étrangère étaient également plus susceptibles de payer une partie ou la totalité des coûts associés au travail à distance que les

entreprises appartenant à des intérêts nationaux – 78 pour cent contre 59 pour cent. Cela reflète probablement la capacité accrue de ces entreprises à prendre en charge ces rubriques, compte tenu notamment de la période difficile, d'un point de vue financier, vécue par de nombreuses entreprises au début de la pandémie. Les entreprises ont eu recours à un certain nombre de moyens pour financer ces besoins. Par exemple, certaines entreprises d'Afrique du Sud ont converti des primes de transport et de repas ou des budgets de déplacement en allocations de télétravail pour aider les travailleurs à acheter du mobilier de bureau ergonomique ou à payer le coût de l'accès à Internet.¹⁴

Encadré 1:

Étude de cas sur le soutien de TransUnion Africa aux travailleurs en télétravail

Comme ce fut le cas pour de nombreuses entreprises, le passage au télétravail au début de la pandémie a obligé TransUnion Africa, une agence d'évaluation du crédit à la consommation ayant des activités dans huit pays d'Afrique, à apporter des changements majeurs à son mode de fonctionnement. Pour faciliter ce nouveau mode de travail, TransUnion, qui emploie 600 personnes en Afrique, a pris une série de mesures pour rendre plus aisée la prise en charge et couvrir les coûts associés au travail à domicile. Une connexion Internet gratuite a été installée dans les maisons des travailleurs et chaque travailleur a reçu 500 dollars des États-Unis et une liste désignée à partir de laquelle acheter des articles tels que des chaises de

bureau, des moniteurs et des caméras. Sur le continent africain, où de nombreux pays sont confrontés à des coupures d'électricité dues à une fourniture d'électricité insuffisante ou peu fiable, notamment à des délestages, TransUnion a fourni aux travailleurs des blocs-batterie pour assurer la continuité de leur travail. Les nouveaux collaborateurs ont reçu un colis, livré à leur domicile, contenant tout le matériel et les logiciels dont ils auraient besoin pour installer leur « bureau à domicile » et leur permettre de travailler confortablement et efficacement. Ces mesures ont aidé TransUnion et ses travailleurs à faire la transition pour devenir une entreprise travaillant pleinement à distance au cours de la pandémie.



Tendance 2: En Afrique, la plupart des entreprises feront du travail en présentiel ou hybride et pas exclusivement du télétravail



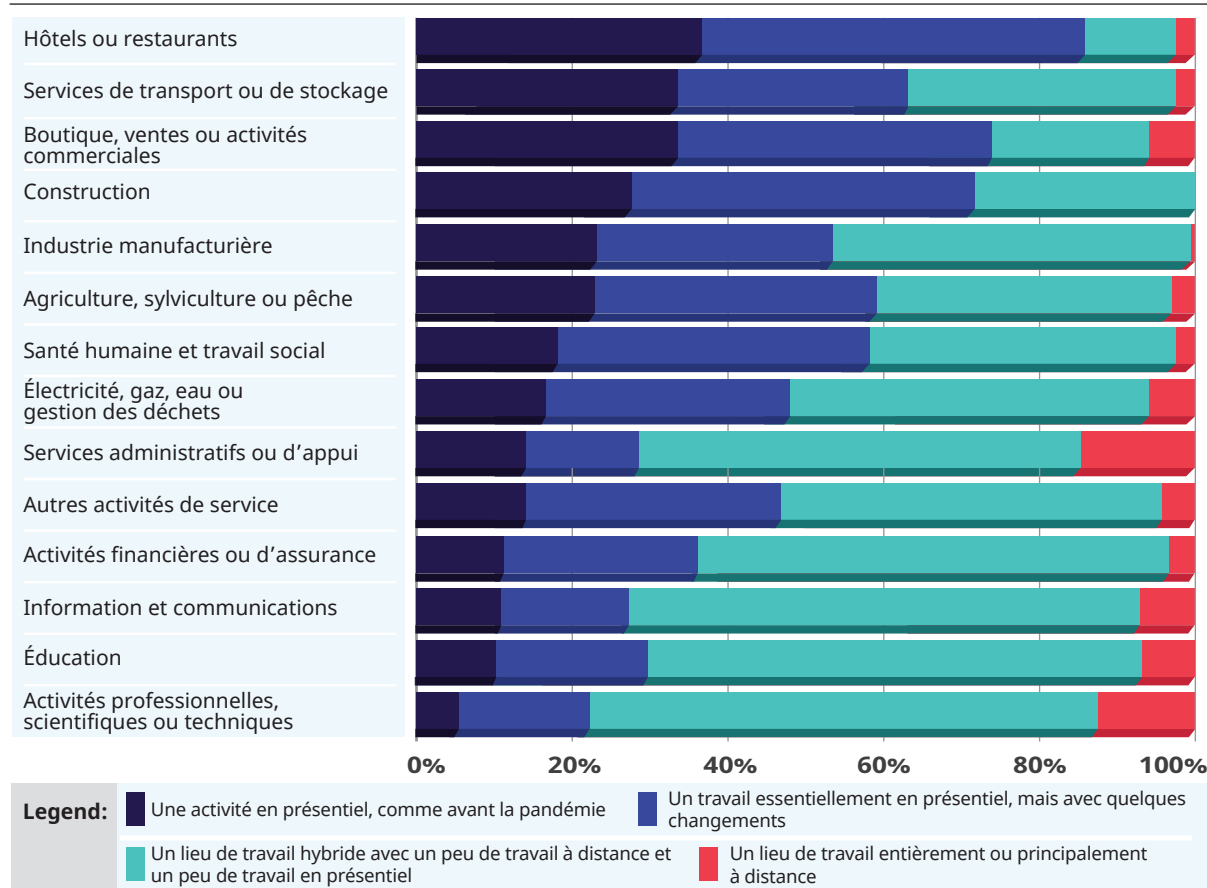
Bien que le travail à distance ait été une caractéristique fondamentale de la pandémie, la plupart des entreprises exercent toujours une importante partie de leurs activités en présentiel et prévoient que leurs opérations post-COVID-19 seront essentiellement en présentiel ou sous forme de travail hybride. Malgré le fait que 85 pour cent des entreprises ciblées par notre enquête menaient une partie de leurs activités à distance pendant la pandémie, moins de 6 % de toutes les entreprises étaient entièrement passées au télétravail. Seules 4 pour cent des entreprises auxquelles il a été demandé quel serait le futur modèle de leur milieu de travail ont répondu qu'elles prévoyaient de rester entièrement en télétravail après la pandémie.

Dans les années à venir, de nombreuses entreprises envisagent d'utiliser un modèle de travail hybride, certains travaux se faisant à distance et d'autres étant effectués sur le lieu de travail. Cette constatation a aussi été faite dans d'autres études menées



dans le monde, par exemple par le Boston Consulting Group, qui a qualifié le travail hybride de « nouveau travail à distance ».¹⁵ Les entreprises peuvent consacrer un certain temps à peaufiner avec précision l'aspect de leur modèle de travail à distance, par exemple en étudiant l'efficacité relative du travail à distance et du travail colocalisé. Cela devrait leur permettre de « réfléchir de manière critique aux voies et moyens par lesquels un milieu de travail hybride pourrait être plus efficace ».¹⁶

Figure 14. Modèle d'entreprise futur, par secteur

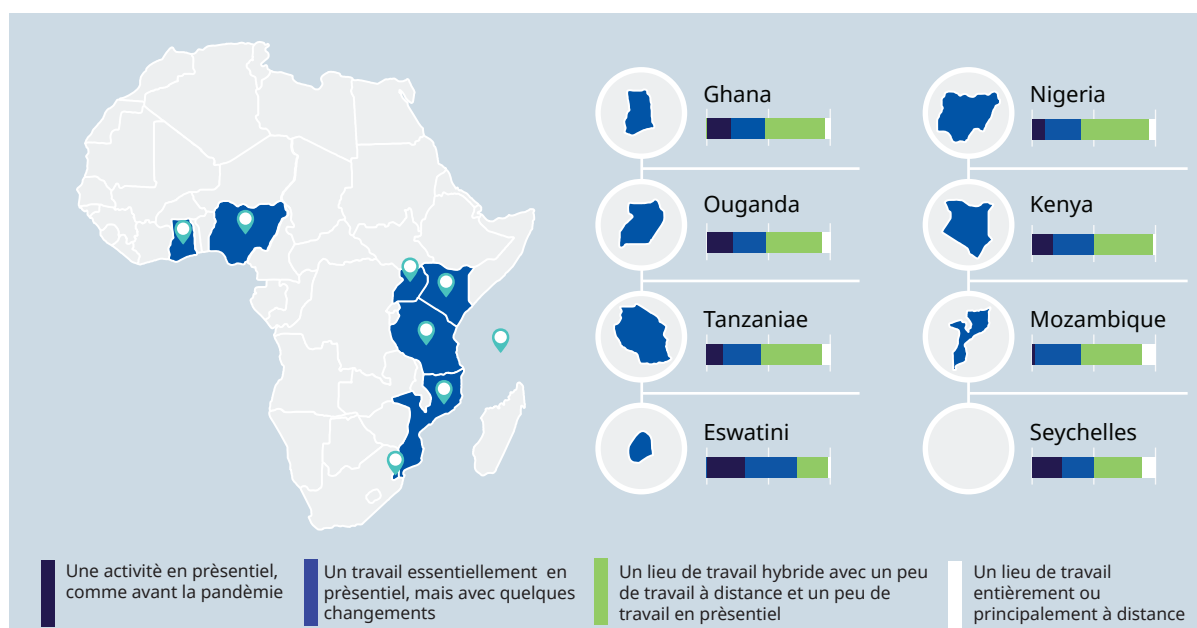


Source: Enquête de l'OIT ACTEMP sur les entreprises en Afrique, 2021



L'un des principaux moteurs du futur modèle de lieu de travail que les entreprises adopteront sera dans le secteur dans lequel elles interviennent. Le travail hybride sera probablement le modèle de lieu de travail dominant pour tout un éventail de secteurs de services hautement qualifiés, des services professionnels aux activités financières et d'assurance en passant par les services administratifs et d'appui. Toutefois, il sera beaucoup moins fréquent dans d'autres secteurs, notamment dans celui des hôtels et des restaurants, où près de 9 entreprises sur 10 envisagent de revenir à un modèle essentiellement ou entièrement en présentiel. Le transport, l'industrie manufacturière et la construction, dont toutes les entreprises ont une importante composante en présentiel, sont également moins susceptibles d'envisager un passage permanent au travail hybride.

Figure 15. Modèle du futur lieu de travail, par pays

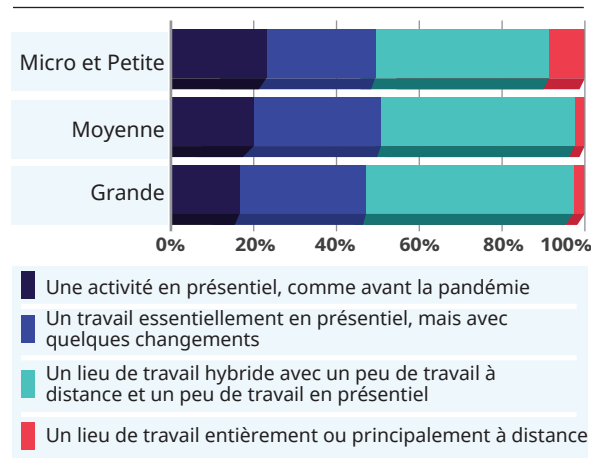


Source: Enquête de l'OIT ACTEMP sur les entreprises en Afrique, 2021

Alors que les lieux de travail hybrides devraient augmenter en Afrique, les entreprises de certains pays semblent plus susceptibles de passer à ce système que d'autres pays. À ce niveau, notre enquête suggère que le Nigeria montre la voie, quelque 56 pour cent des entreprises envisageant un modèle de travail hybride. Le Mozambique pourrait également abriter un important pourcentage de lieux de travail hybrides, 49 pour cent des entreprises prévoyant d'utiliser ce modèle après la pandémie et 11 pour cent envisageant d'opérer exclusivement en télétravail. Ceci en dépit du fait que 15 pour cent de la population seulement utilise régulièrement Internet. A l'autre extrémité du spectre, en Eswatini, plus de 70 pour cent des entreprises prévoient de retourner à une certaine forme de travail en présentiel, soit comme elles le faisaient avant la pandémie, soit avec quelques aménagements. La taille de l'entreprise semble avoir moins d'influence sur les plans de lieux de travail futurs, même si le pourcentage d'entreprises qui envisagent de fonctionner uniquement en télétravail est plus élevé au sein des micro et petites entreprises, une situation attribuable au nombre d'entreprises de ce groupe qui offrent des services qualifiés. De même, le secteur des opérations a aussi une influence sur le choix des modalités

appliquées sur le lieu de travail. Aux Seychelles, la dépendance vis-à-vis du tourisme, une activité qui dépend de relations face à face avec les clients, peut expliquer pourquoi la moitié des entreprises du pays envisagent d'opérer en présentiel à l'avenir, et ce, malgré les niveaux élevés d'utilisation d'Internet.

Figure 16. Modèle du futur lieu de travail, en fonction de la taille de l'entreprise



Source: Enquête de l'OIT ACTEMP sur les entreprises en Afrique, 2021

Les entreprises ont cité diverses raisons pour lesquelles elles ont choisi leur futur modèle d'affaires, mais une motivation clé pour beaucoup d'entre elles est qu'elles attachent de la valeur à certains aspects du travail en présentiel et à la façon de faire des affaires. Par exemple, une entreprise avec laquelle nous nous sommes entretenus en Ouganda a expliqué que la connexion humaine représentait un volet fondamental de son travail. « Notre activité est axée sur l'interaction », a déclaré le directeur, « la rencontre en présentiel, la création de relations. C'est quelque chose que

nous ne pouvons pas retirer de nos produits ». D'autres souhaitaient assister au retour d'une certaine façon de faire des affaires qui, de leur point de vue, était plus efficace en présentiel. Des recherches menées en Afrique du Sud ont révélé que la présence physique sur le lieu de travail est particulièrement importante « lorsque les tâches sont interdépendantes ou dépendent de processus de collaboration ». D'autres encore voulaient relancer certains aspects du processus opérationnel, comme la formation, le mentorat ou l'orientation.

Encadré 2:

Entreprises travaillant « en présentiel » et défis de la pandémie de COVID



L'impact du COVID-19 sur les entreprises africaines a été considérable s'agissant, en particulier, des entreprises qui ne sont pas traditionnellement conçues pour fonctionner de manière numérique sans le moindre accroc. Cette réalité est évidente dans l'expérience de OneLogix, une entreprise de logistique et de chaîne d'approvisionnement qui intervient dans neuf pays d'Afrique.

Ian Lourens, Président-directeur général, décrit la compagnie comme:

... une entreprise de type vieux monde, d'économie réelle. Nous avons des camions qui transportent des charges. Tout le travail est physique. Nos « ateliers » ne sont pas des cadres de débats, il s'agit de lieux d'activités pratiques où nous réparons des machines et chargeons des camions. Ainsi, lorsque le confinement a été imposé, nous avons eu des difficultés à maximiser les chargements. Même lorsque nous avions un chargement complet à livrer quelque part, nous avons eu des problèmes pour

remplir le camion en vue du retour. De ce fait, il est très difficile de faire des bénéfices.

Avec le retour progressif à la normale et l'assouplissement progressif des restrictions liées au confinement, M. Lourens croit que le retour de ses activités professionnelles au bureau aura des effets positifs pour les principaux secteurs de l'entreprise:

Nous avons besoin de contact face à face... Il y a beaucoup à gagner des rencontres fortuites dans les couloirs et d'autres facteurs que vous ne pouvez pas recréer en ligne. Il est plus productif de régler les problèmes instantanément et en présentiel. Cependant, l'équipe des technologies de l'information fait exception. Je pense qu'ils peuvent travailler entièrement en ligne, et ils semblent apprécier cette situation. Il y a une certaine résistance au retour au bureau. Mais le travail en présentiel est mieux pour nous.

Le changement des modèles de lieu de travail entraîne d'importantes mutations pour de nombreuses entreprises. Nos recherches en Afrique du Sud ont révélé que de nombreux employeurs qui font la transition vers le travail à distance ou le travail hybride réduisent le nombre d'espaces à usage de bureaux qu'ils louent. Nous avons également constaté des tendances notables dans la façon dont les espaces à usage de bureaux sont utilisés, par exemple l'augmentation prévue du nombre de bureaux partagés. Il s'agit du cas dans lequel les travailleurs réservent un espace à usage de bureau à l'avance et pour une période de temps déterminée, pendant leur présence au bureau, au lieu de disposer d'un poste permanent.

La réduction de l'espace de bureau que nous avons constatée est une réalité qui a été documentée ailleurs, notamment en Afrique du Sud, dans l'Enquête sur les courtiers immobiliers commerciaux de la FNB pour le premier trimestre de 2021, qui rend compte des perceptions des courtiers sur l'activité d'achat/vente sur le marché par grande catégorie d'immeubles à usage

commercial. L'étude montre que 40 % des courtiers interrogés constatent que les entreprises qui ont des bureaux revoient leurs besoins en la matière et, dans bien des cas, réduisent leurs effectifs.¹⁸ Cette tendance n'a pas seulement été observée en Afrique du Sud, mais elle est probable dans la majeure partie de l'Afrique et du monde. Par exemple, une étude réalisée en août 2020 par le cabinet McKinsey au niveau mondial a révélé qu'en moyenne, les entreprises préoyaient de réduire de 30 pour cent leur espace à usage de bureau.¹⁹ Cela fait partie de ce qui, selon le rapport, rendait nécessaire un « réexamen systématique de ce que le bureau apporte exactement à l'organisation ».²⁰ Il s'agit non seulement de réévaluer l'importance de l'espace à usage de bureau dont elles ont besoin, mais encore la conception de cet espace pour des utilisations nouvelles et potentiellement plus flexibles. Bien sûr, cette tendance peut être quelque peu atténuée en Afrique en raison de la taille limitée du secteur formel et du grand nombre d'entreprises informelles qui ne peuvent pas réduire les espaces de travail physiques au même degré.





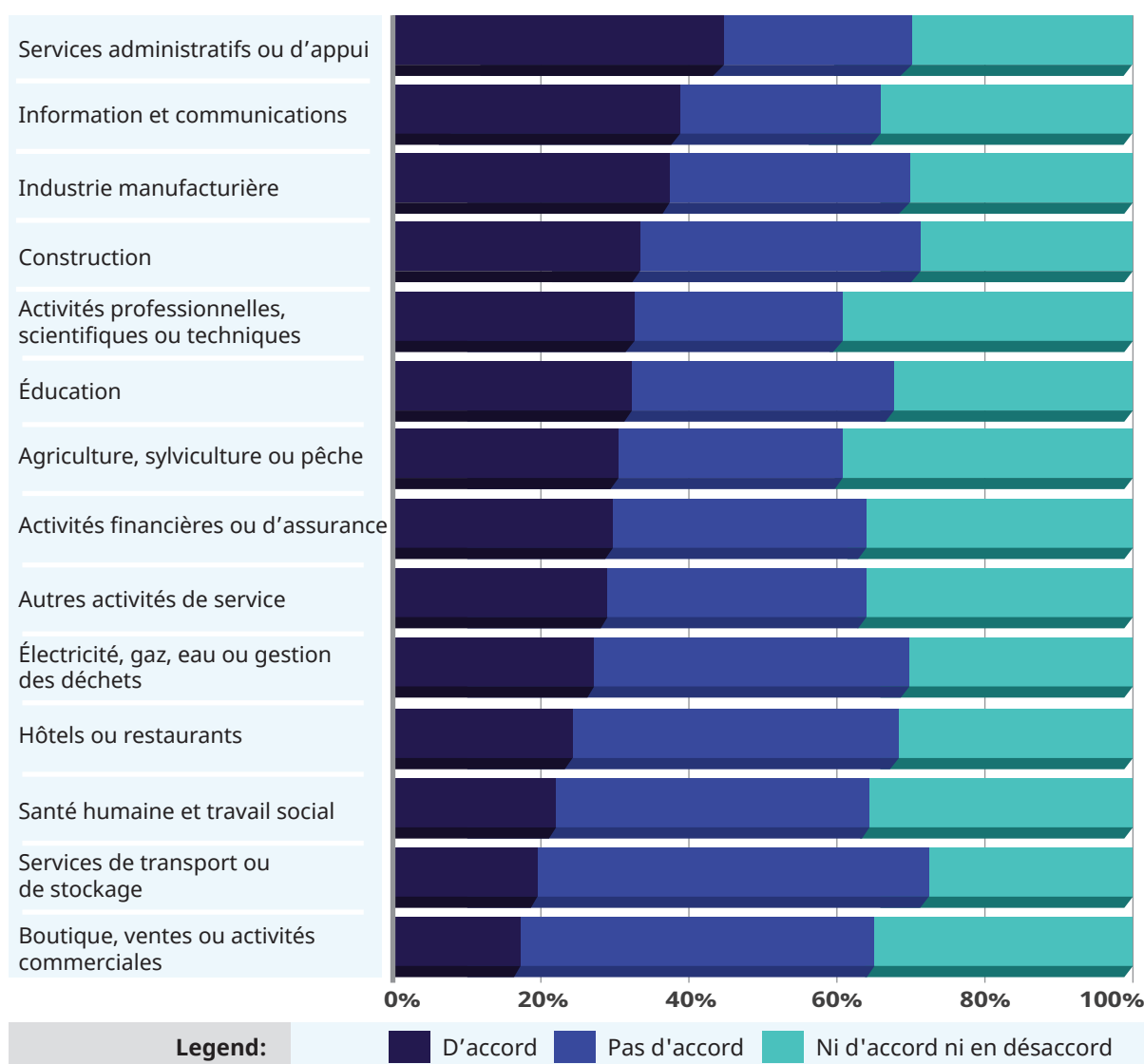
Tendance 3: Le travail à distance change la manière dont certaines entreprises embauchent du personnel



La pandémie de COVID-19 a entraîné des changements importants dans la manière dont les entreprises envisagent leur future main-d'œuvre, un changement facilité notamment par l'augmentation du travail à distance. Pour certaines entreprises, ce changement leur donne une nouvelle flexibilité pour trouver les travailleurs qui correspondent le mieux à leur activité. Auparavant, les entreprises puisaient dans un vivier de talents situé dans une zone géographique définie. Aujourd'hui, elles ont un nouveau regard sur cette limitation en raison de la nouvelle confiance dans la

productivité des travailleurs à distance et de l'acceptation généralisée du travail à distance. Cela permet à ces employeurs d'étendre leur recherche de travailleurs du niveau local au niveau national, voire mondial dans certains cas. C'était « une idée étrange auparavant, et même si cela n'arrive pas tout de suite, cela arrivera ». ²¹ Selon le MIT, il s'agit d'une conséquence naturelle du passage au travail à distance. « Lorsque votre organisation n'est pas limitée à un lieu de travail co-localisé, l'idée de qui vous pouvez inclure dans la main-d'œuvre s'élargit ». ²²

Figure 17. Depuis le début de la pandémie, notre entreprise a modifié ses critères d'embauche pour inclure de nouveaux groupes de travailleurs que nous n'avions pas envisagé auparavant, tels que les travailleurs entièrement à distance ne vivant pas à proximité de notre lieu de travail.



Source: Enquête de l'OIT ACTEMP sur les Entreprises en Afrique, 2021



Photo Credit | Pexels-august-de-richelieu-4427957

De nombreuses entreprises en Afrique élargissent déjà leurs critères d'embauche pour inclure des groupes de travailleurs qu'elles n'avaient pas envisagés auparavant, comme les travailleurs à distance à temps plein et vivant ailleurs. Ce point de vue était partagé par environ trois entreprises sur dix – ce qui n'est pas une majorité, mais constitue toutefois un nombre significatif, compte tenu de la portée et de l'ampleur du changement. Cette tendance est particulièrement marquée dans les services administratifs, où près de 45 % des entreprises ont déclaré avoir modifié leurs critères d'embauche. Il n'est pas surprenant qu'elle soit également fréquente dans le secteur de l'information et des communications, où près de 40 % des entreprises ont modifié leurs critères. Même dans l'industrie manufacturière, un secteur dans lequel la présence physique des travailleurs est une partie fondamentale des opérations, plus d'un tiers des entreprises ont indiqué avoir élargi leurs critères d'embauche. D'autres types d'entreprises dont la nature du travail est physique, comme le commerce de gros et de détail, le transport et l'entreposage, étaient beaucoup moins susceptibles d'élargir leurs critères d'embauche, ce qui reflète l'importance de la présence physique de leurs activités. Curieusement, les micro et petites entreprises de notre enquête sont en tête pour ce qui est d'atteindre de nouveaux groupes de travailleurs, suivies de près par les moyennes entreprises, alors que les grandes entreprises que nous avons interrogées sont à la traîne.

Le déclin de la relation entre le lieu et le travail présente à la fois des opportunités et des défis pour les entreprises en Afrique. L'une des plus grandes opportunités est qu'elle permet aux employeurs d'accéder à un réservoir de compétences plus vaste et plus diversifié. Cela est particulièrement important pour les entreprises africaines qui sont souvent confrontées à des pénuries de certaines compétences sur le marché du travail local. Toutefois, le revers de la médaille est que les employeurs africains seront de plus en plus en concurrence avec des entreprises du monde entier pour recruter des travailleurs possédant certaines compétences. La concurrence pour certains types de travailleurs, en particulier ceux qui possèdent des compétences négociables à distance, comme les travailleurs des technologies de l'information, deviendra de plus en plus mondiale. Cela constitue une menace de « fuite des cerveaux numériques » de l'Afrique, qui pourrait faire grimper les salaires et exacerber les pénuries de compétences existantes. Même si certains travailleurs en bénéficient, cela représenterait également un défi majeur pour les PME africaines. Cela pourrait même dissuader les entreprises d'investir dans les compétences des travailleurs si elles constatent que ces investissements augmentent le risque de « braconnage » des travailleurs. Cela souligne encore la nécessité d'améliorer la formation professionnelle en Afrique et d'élargir la base de compétences du continent.

À l'instar des employeurs, les travailleurs sont également confrontés à une multitude d'opportunités, mais aussi à certains défis, découlant des changements apportés à la main-d'œuvre par la pandémie. L'une des opportunités les plus évidentes est que certains travailleurs seront en mesure d'accéder à des opportunités d'emploi à distance dans le pays ou même à l'étranger, sans pour autant avoir à migrer. Cela présente de nombreux avantages potentiels, tels que la réduction de l'exode rural et des risques liés à la migration internationale irrégulière. Les revenus gagnés par les talents locaux qui travaillent pour des employeurs basés à l'étranger pourraient également constituer une source de revenus de type transferts de fonds, susceptibles de stimuler d'autres secteurs de l'économie locale. Cela représente également une nouvelle opportunité de développement pour les gouvernements qui cherchent des alternatives à l'industrie manufacturière axée sur l'exportation ou à l'externalisation des processus commerciaux, traditionnellement plus étroite. Toutefois, ces changements sur le marché du travail peuvent également présenter des défis pour certains travailleurs si ces marchés du travail plus globaux sont plus compétitifs et réduisent la capacité des travailleurs à négocier de meilleures conditions.

L'évolution de la nature et du lieu de résidence de la main-d'œuvre d'une entreprise aura également une incidence sur les syndicats et les Organisations d'employeurs et d'entreprises (OE) ; Les syndicats peuvent être confrontés à une tâche plus difficile en essayant d'organiser et de s'engager avec une main-d'œuvre géographiquement disparate. En Afrique du Sud, par exemple, des syndicats

établis dans le secteur des services financiers auraient eu du mal à interagir avec des membres qui n'étaient pas physiquement présents sur le lieu de travail. Ces défis se posent en dépit du fait que de nombreux syndicats ont commencé ou accru leur utilisation des technologies numériques pendant la pandémie, en tant que canal alternatif pour mener leurs activités habituelles. Les OE sont susceptibles de faire face à de nouveaux défis en fournissant des services à des membres dont la main-d'œuvre provient de plusieurs pays. Par exemple, l'augmentation de la complexité, voire de la multinationalité de la main-d'œuvre des membres rendra plus difficile l'assistance des OE en matière de négociation collective ou de conseil sur des questions telles que le droit du travail.

Alors qu'une partie des entreprises ont déclaré que leurs critères d'embauche s'étaient élargis pour inclure de nouveaux groupes de travailleurs, de nombreuses autres entreprises (environ 37 %) ont indiqué que leurs critères d'embauche n'avaient pas changé de cette manière. Il y a plusieurs raisons à cela, notamment le secteur d'activité de l'entreprise ou le fait que le travail à distance est encore relativement nouveau pour la plupart des entreprises. Par exemple, le directeur d'une entreprise à Eswatini a noté : « nous pourrions certainement avoir au moins 30 % de notre personnel travaillant à distance à temps plein, mais c'est quelque chose dont nous ne discutons pas beaucoup pour le moment ». Ce sentiment montre qu'une divergence importante subsiste entre les entreprises quant à l'avenir de la main-d'œuvre dispersée, même si elle est appelée à devenir de plus en plus courante.





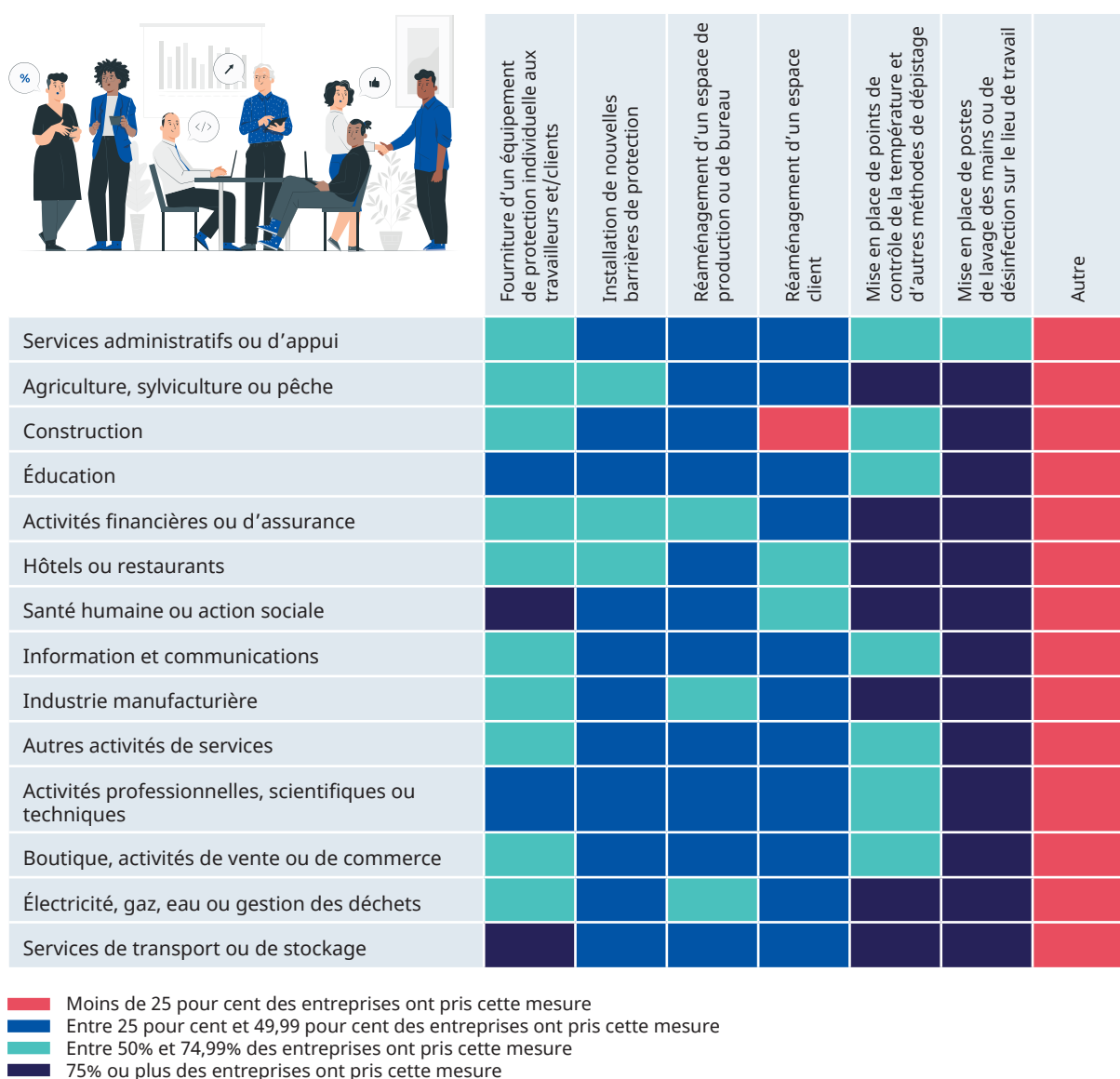
Tendance 4: Des mesures de santé et de sécurité ont été largement adoptées et bénéfiques pour les lieux de travail



En complément du passage au travail à distance, une autre tendance marquante de la pandémie de COVID est apparue : les changements dans l'organisation et les dispositions de sécurité sur les lieux de travail physiques. Ces changements sont souvent motivés par la nécessité de garantir un environnement sûr pour les travailleurs et les clients, bien que la continuité des activités ait également joué un rôle essentiel dans la détermination de ces changements. Des modifications similaires dans les lieux de travail ont été documentées dans le monde entier, le

COVID-19 modifiant fondamentalement l'apparence et le fonctionnement des lieux de travail, le « bien-être des travailleurs... étant le moteur des modifications ». ²³ Les changements ont également été motivés par des règles et des directives des gouvernements visant à garantir la sécurité des travailleurs. Par exemple, en Tanzanie, le ministère de la Santé a fourni de nouvelles directives en matière de santé, exigeant des employeurs d'entreprendre et de mettre en œuvre des mesures de sécurité pour leurs travailleurs.

Figure 18. Probabilité d'apporter des changements aux locaux de l'entreprise en raison de la pandémie, par secteur



Remarque: minimum 25 réponses par secteur

Source: Enquête de l'OIT ACTEMP sur les Entreprises en Afrique (Bureau des activités pour les employeurs de l'Organisation internationale du Travail), 2021



Les mesures de santé et de sécurité communes prises par les entreprises comprennent la fourniture d'équipements de protection individuelle (EPI), l'installation de barrières de protection, la mise en place de stations de désinfection, le contrôle des températures et la mise en place de barrières entre les travailleurs pour limiter la propagation du COVID. Les changements ont été les plus fréquents dans les entreprises du secteur de la santé humaine et de l'action sociale, bien que les entreprises comptant une présence physique importante, comme l'industrie manufacturière ou les hôtels et restaurants, aient également été parmi les plus susceptibles d'effectuer des changements.

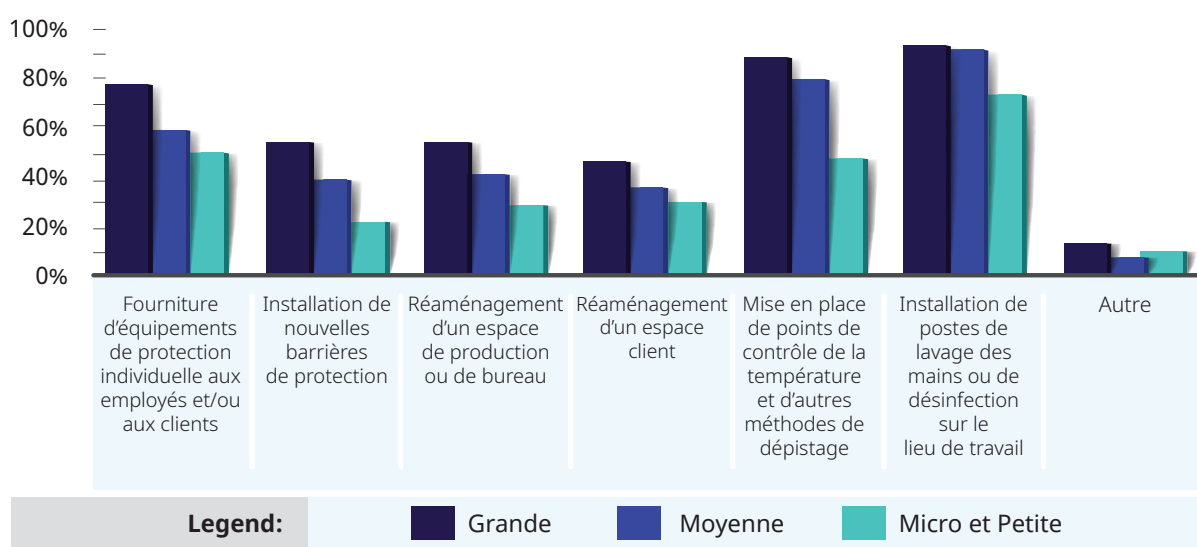
Le changement le plus courant sur le lieu de travail a été, de loin, la mise en place de stations de désinfection ou de lavage des mains – une mesure à faible coût et à fort impact mise en œuvre par près de 90 % des entreprises répondantes. Cependant, certaines entreprises ont procédé à des changements plus importants. En Afrique du Sud, par exemple, nous avons constaté que certaines entreprises dans l'industrie manufacturière ont dû revoir la disposition des machines et des chaînes de production afin d'assurer une distanciation sociale et de réduire la probabilité de transmission du COVID.

« La taille de notre espace de travail physique n'a pas changé, mais nous avons introduit différentes mesures de sécurité en réaménageant <le> bureau pour laisser de la place à la distanciation sociale et physique. Nous avons mis en place plusieurs mesures sanitaires comme du matériel pour se laver les mains à plusieurs endroits stratégiques des locaux, nous prenons la température du personnel et des clients à intervalles réguliers et désinfectons nos locaux plusieurs fois par jour ».
-Entreprise au Nigeria

Plus importante peut-être que les différences entre les secteurs, était une tendance claire selon laquelle les grandes entreprises sont beaucoup plus susceptibles d'apporter des modifications à leurs locaux que les micro et petites entreprises. Les différences étaient plus prononcées dans des domaines tels que l'installation de barrières de protection et le réaménagement de l'espace de production ou de bureau, où les grandes entreprises étaient environ deux fois plus susceptibles de

mettre en œuvre ces changements que les micro et petites entreprises. Toutefois, même pour les stations de désinfection ou de lavage des mains à faible coût, les micro et petites entreprises étaient loin derrière les grandes entreprises. Cela peut être dû en partie aux contraintes financières auxquelles de nombreuses petites entreprises ont été confrontées pendant la pandémie, qui étaient généralement plus importantes que celles des grandes entreprises.

Figure 19. Probabilité d'apporter des changements aux locaux de l'entreprise en raison de la pandémie, par taille de l'entreprise



Source: Enquête de l'OIT ACTEMP sur les Entreprises en Afrique, 2021



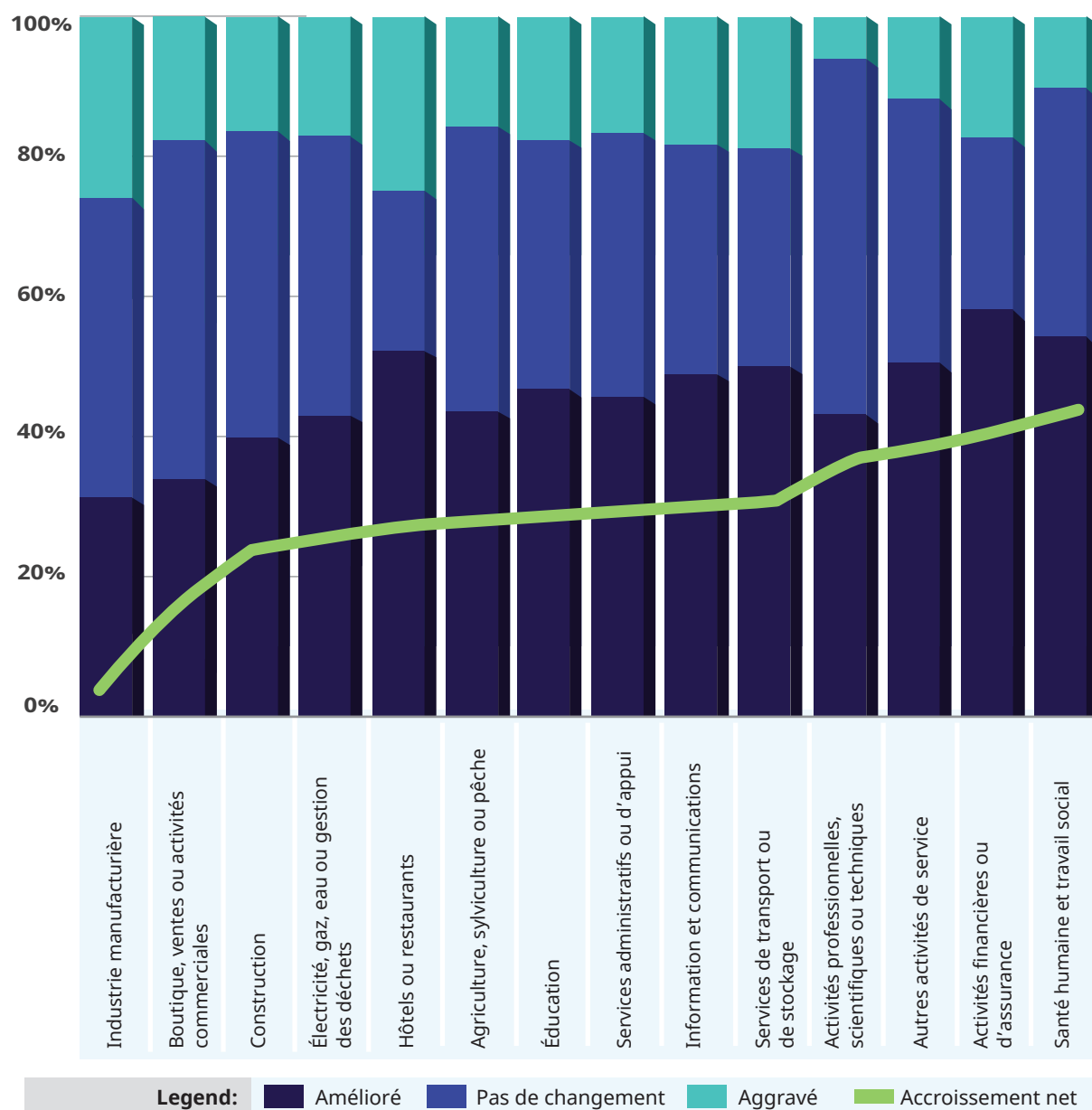
Au-delà de ces étapes communes, les entreprises ont également pris d'autres mesures pour protéger les travailleurs et les clients tout en maintenant l'entreprise en activité. Voici quelques exemples d'autres modifications apportées aux lieux de travail physique :

La pose d'affiches d'information dans le lieu de travail	Le changement des horaires de travail pour libérer les travailleurs plus tôt, afin d'éviter les heures de pointe	La création de zones de travail pour réduire les contacts humains et faciliter la recherche des contacts	L'élimination des systèmes d'entrée biométriques pour réduire les surfaces tactiles
La limitation de l'entrée des visiteurs, notamment en adoptant des systèmes de rendez-vous	Le nettoyage et la désinfection supplémentaires du lieu de travail	L'augmentation du nombre de rotations (abordé plus en détail dans la Tendance 5)	L'installation de nouveaux filtres à air
L'adoption des services de paiement sans contact	L'installation d'une signalétique pour orienter les déplacements des personnes dans les bureaux	L'introduction de produits de haute technologie comme les lampes à ultraviolets pour désinfecter les surfaces.	

En raison de la nature de notre travail, nous avons dû adopter un système de rotation au lieu de travailler à distance afin de respecter les protocoles de sécurité de COVID-19. – Entreprise au Ghana

Pour les entreprises et leurs employés, bon nombre de ces changements semblent destinés à devenir une caractéristique permanente du lieu de travail. Une personne interrogée en Ouganda a fait remarquer que « comme nous vivons et travaillons désormais dans des communautés interdépendantes à l'échelle mondiale, les menaces de maladies infectieuses telles que le COVID-19 doivent être reconnues comme faisant partie de l'espace de travail ». Bon nombre des changements que les entreprises apportent aujourd'hui feront partie intégrante des lieux de travail pendant des années à venir.

Figure 20. Effet des changements apportés aux locaux des entreprises sur l'expérience client, par secteur

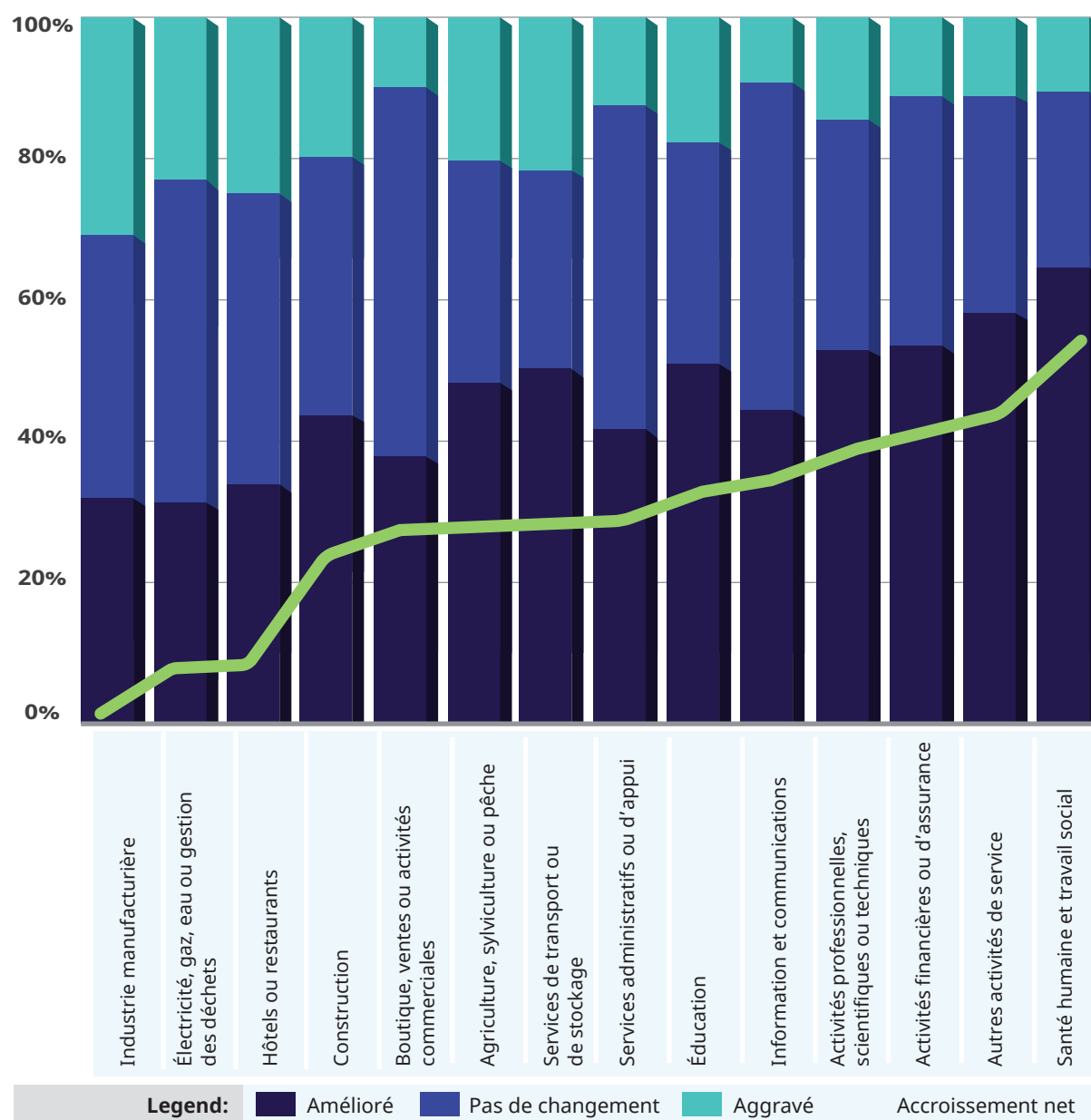


Source: Enquête de l'OIT ACTEMP sur les Entreprises en Afrique, 2021

Malgré tous les défis associés aux changements sur le lieu de travail, un grand nombre d'entreprises indiquent que ces changements ont eu des effets positifs sur l'expérience client et sur le moral des travailleurs. Plus important encore, pour ces deux paramètres, le pourcentage d'entreprises déclarant avoir bénéficié des changements était plus élevé que le pourcentage de celles ayant déclaré que ces changements avaient eu des effets négatifs sur leur activité. Les secteurs où la plus grande partie des entreprises ont signalé des effets positifs ont eu tendance à être des services plus

qualifiés, tels que la santé humaine et l'action sociale ou les activités financières et d'assurance. En revanche, les entreprises manufacturières étaient les moins susceptibles de déclarer que les changements avaient procuré des avantages positifs, tout en étant aussi les plus susceptibles de déclarer que les changements avaient eu un effet négatif. Cela était particulièrement crucial concernant la question du moral des travailleurs – où plus de 30 % des fabricants ont déclaré que les changements avaient eu un effet négatif.

Figure 21. Effet des changements apportés aux locaux des entreprises sur le moral des travailleurs, par secteur



Source: Enquête de l'OIT ACTEMP sur les Entreprises en Afrique, 2021





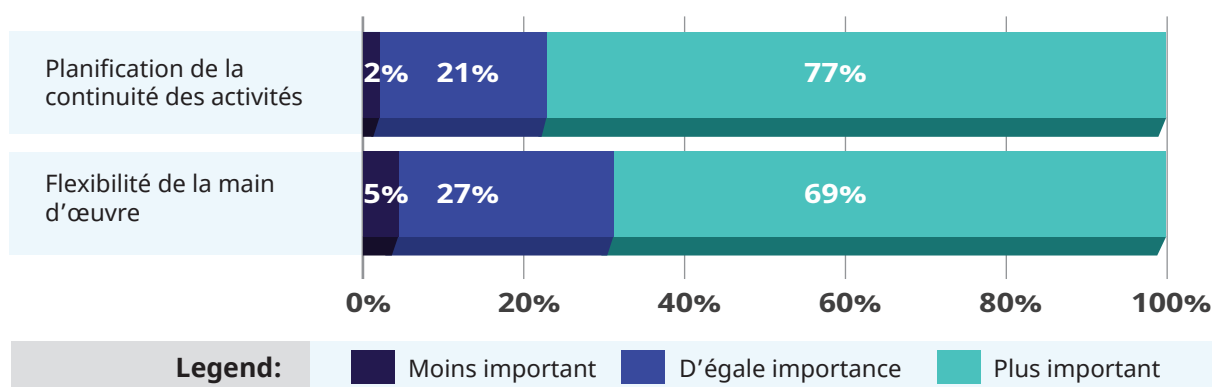
Tendance 5: La flexibilité et l'adaptabilité ont aidé les entreprises à surmonter la pandémie



Tout au long de la pandémie, la flexibilité et l'adaptabilité ont été un thème clé pour les entreprises africaines. La flexibilité a été essentielle pour faire face aux nombreux changements inattendus que la pandémie a entraînés, y compris les confinements et autres restrictions qui ont perturbé les opérations de nombreuses entreprises. Interrogées sur la flexibilité de la main-d'œuvre, deux tiers des entreprises ont déclaré qu'elle était devenue plus importante pendant la pandémie de COVID-19. La planification de la poursuite des activités, qui aide les entreprises à continuer à fournir des produits ou des services malgré des événements

perturbateurs, est devenue plus importante pour plus de trois quarts des entreprises pendant la pandémie. De nombreuses entreprises considèrent également que la flexibilité devient essentielle pour l'avenir. Lorsqu'on leur a demandé de décrire en un mot comment la pandémie allait modifier leur espace de travail, la flexibilité a été le terme le plus cité. Des termes similaires comme innovation, adaptabilité, adaptation et agilité ont également été régulièrement cités. Bon nombre des mêmes termes ont été utilisés lorsqu'il a été demandé aux entreprises comment leur personnel allait changer: flexibilité, adaptabilité, agilité, innovation et évolution.

Figure 22. Évolution dans l'importance de la flexibilité de la main-d'œuvre et de la planification de la continuité des activités



Source: Enquête de l'OIT ACTEMP sur les Entreprises en Afrique, 2021

En réponse aux nombreux changements imprévus provoqués par la pandémie, tels que les confinements ou les modifications des opérations sur le lieu de travail liées à la santé, certaines entreprises ont pris d'autres mesures pour accroître la flexibilité de leur personnel. Outre le travail à distance, évoqué plus haut, certaines entreprises ont procédé à des changements internes pour accroître la flexibilité de leur propre personnel, tandis que d'autres ont confié certains

aspects de leurs activités à des travailleurs externes. L'un des changements internes adoptés par certaines entreprises concerne la planification des horaires, notamment le recours accru au travail en rotation. Cela a permis aux entreprises de continuer à fonctionner tout en réduisant le nombre de travailleurs sur un lieu de travail, facilitant ainsi la distanciation physique et réduisant le risque de transmission du COVID-19.



Photo Credit | pexels-monstera-5331198

Nous avons introduit le système d'équipes de travail ou de rotation des travailleurs sur une période donnée pour éviter les contacts physiques fréquents.
- PDG, Société agroalimentaire en Tanzanie

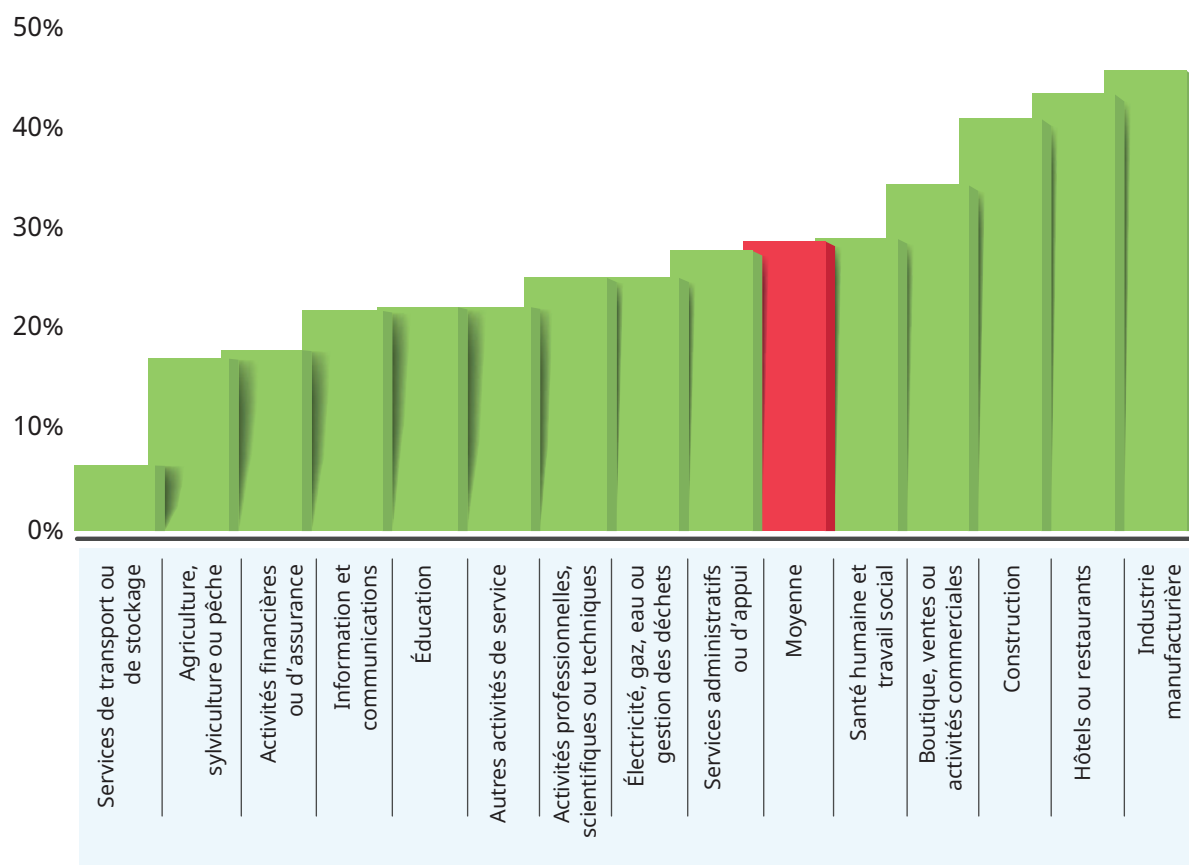


« Surtout lors du premier confinement, il y avait des conflits au sein de l'équipe. Certains ne voulaient pas y aller mais, bien sûr, les responsables voulaient que certains membres y retournent pour continuer le travail. Comme certains membres de l'équipe sont censés être physiquement présents sur le lieu de travail et qu'il s'agit des personnes qui font fonctionner les machines, nous avons eu l'idée qu'ils pourraient faire le travail par roulement ».

– Entreprise en Ouganda

Une autre mesure prise par certaines entreprises a été le recours à des contrats à horaire réduit ou à temps partiel. Cette mesure, souvent mise en œuvre en réponse à des restrictions dues à une pandémie ou à des changements dans la demande, permet aux employeurs de réduire temporairement le nombre d'heures de travail et la rémunération de tous les travailleurs au lieu de licencier une partie de la main-d'œuvre. L'augmentation de ces contrats était particulièrement fréquente dans les moyennes entreprises, 43 % d'entre elles ayant augmenté leur recours aux contrats à horaire réduit. Le recours aux contrats à temps partiel dans les micro et petites entreprises n'a pratiquement pas changé – 24 % d'entre elles ont diminué leur utilisation tandis que 25 % l'ont augmentée. L'augmentation du nombre de contrats à horaires réduits était particulièrement fréquente chez les fabricants, dont plus de 40 % ont déclaré avoir augmenté leur utilisation pendant la pandémie. Il a également augmenté dans les entreprises du secteur de l'hôtellerie et de la restauration comme du secteur de la construction, tous deux durement touchés par la pandémie. Il est intéressant de noter que les contrats à horaires réduits étaient également très courants en Ouganda, où 53 % des entreprises y ont eu recours, contre seulement 22 % des entreprises dans le reste de l'Afrique.

Figure 23. Pourcentage d'entreprises ayant augmenté leur recours aux contrats à horaires réduits, par secteur



Source: Enquête de l'OIT ACTEMP sur les Entreprises en Afrique, 2021

Une autre façon pour certaines entreprises d'accroître leur flexibilité est de recourir à des contractants ou à des travailleurs externes. Environ 19 pour cent des entreprises ont indiqué avoir augmenté leur recours à des contractants pendant la pandémie. Ce chiffre est réparti de manière assez homogène à travers l'Afrique, les pays ayant vu le pourcentage d'entreprises ayant recours à cette approche varier de 14 à 28 pour cent. Cependant, cette tendance a été partiellement compensée par d'autres entreprises – environ 10 % – qui ont diminué leur recours aux travailleurs externes, peut-être pour réduire les coûts pendant la pandémie.

Les entreprises avaient toute une série de raisons de se tourner vers les travailleurs contractuels, mais les deux plus citées s'inscrivent dans des tendances à plus long terme : le besoin d'une main-d'œuvre plus flexible et le besoin de compétences qui ne font pas partie de l'activité principale. La deuxième raison – les compétences – est un thème qui est revenu à plusieurs reprises. Par exemple, Ndima Rawana, Directrice des Ressources humaines à PPC Limited, a noté qu'ils « doivent s'attacher davantage de compétences. Il suffit de penser à un domaine comme la décarbonisation », a-t-elle noté. « C'est une tâche essentielle pour une industrie » comme PPC, un fabricant et fournisseur de ciment et de matériaux qui emploie 3 600 personnes dans six pays d'Afrique. « Nous ne disposons pas de toutes les compétences nécessaires en interne pour le faire. Je pense que nous devons emprunter ces compétences », a-t-elle noté. Ce sentiment a été partagé par Lee Naik, PDG de TransUnion Africa, qui a déclaré : « Il y a des compétences

que nous avons tout intérêt à externaliser. Nous ne pouvons tout simplement pas le faire aussi bien ou aussi efficacement ». Il a cité l'exemple de l'externalisation du génie informatique en Inde. « Cela signifie que le service est assuré 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7. Ils ont le genre de système de rotation qui fait que nous pouvons toujours obtenir de l'aide, quelle que soit l'heure de la journée ». Les principales raisons pour lesquelles les entreprises ont augmenté leur recours aux travailleurs contractuels étaient similaires parmi les entreprises de différentes tailles, même si les MPME étaient beaucoup plus susceptibles que les grandes entreprises de citer le « coût élevé des travailleurs » comme raison majeure.

En plus de disposer d'une main-d'œuvre plus flexible et adaptable, les entreprises ont également reconnu et pris des mesures pour renforcer la résilience de leur personnel pendant la pandémie. La résilience n'est pas seulement la capacité à se remettre très vite, mais aussi à sortir d'une crise dans une meilleure position.²⁸ COVID a mis à l'épreuve la résilience de la main-d'œuvre dans le monde entier. Une étude menée à l'époque de la pandémie a révélé que seuls 15 % des travailleurs étaient « très résilients ».²⁹ Les entreprises et les dirigeants ont de plus en plus noté qu'ils pouvaient prendre des mesures essentielles pour renforcer la résilience au niveau de leur entreprise. L'une de ces mesures consiste simplement à tenir « les travailleurs informés des défis organisationnels et de l'avenir à court terme de l'entreprise ». Cet échange d'informations s'est avéré vital pendant la pandémie et constitue le point central de la Tendence 8 sur le Dialogue social.

Encadré 3.

Les facteurs du recours à des Contractants au niveau de la Multinationale sud-africaine PPC Limited

Le recours croissant à des contractants a de nombreux facteurs. Ndimi Rawana, Directeur des ressources humaines à PPC Limited, note que l'une des raisons pour lesquelles l'entreprise s'intéresse de plus en plus aux ressources humaines au-delà de ses seuls travailleurs est le fait que ses besoins en compétences sont de plus en plus dynamiques et diversifiés. Rawana consacre beaucoup de temps à la planification de la main-d'œuvre à PPC Limited, un fabricant et fournisseur de ciment et de matériaux basé à Johannesburg et intervenant dans six pays africains. Il insiste sur le fait que le modèle actuel doit être adapté pour permettre des approches plus flexibles.

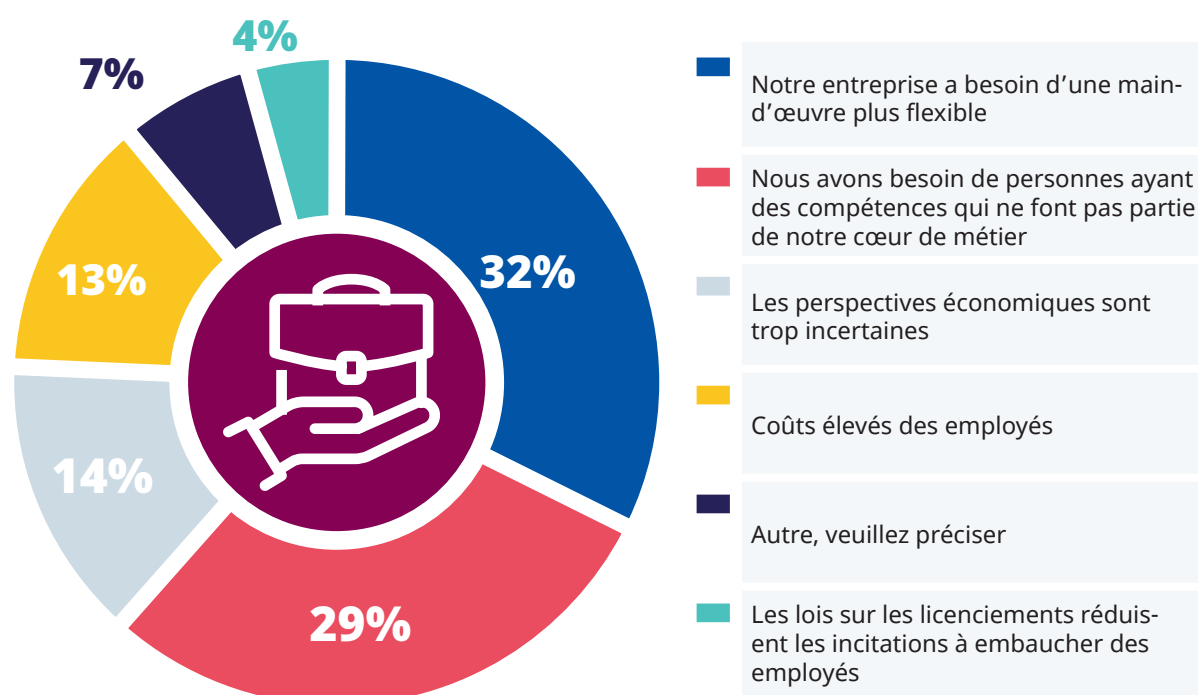
Rawana fait remarquer:

« Ce modèle doit changer. Nous sommes trop rigides. Selon l'approche traditionnelle, il existe trois façons d'obtenir une compétence : build, borrow or buy (construire, emprunter ou acheter) – les « trois B ». Cette approche doit être appliquée de manière plus fluide que jamais. Nous devons nous attacher beaucoup plus de compétences. Il suffit de penser à un domaine comme la décarbonisation. C'est une tâche cruciale pour l'industrie. Mais nous ne disposons pas de toutes les compétences nécessaires en interne pour le faire. Je pense que nous devons emprunter ces compétences ».

Source : Étude de cas de l'OIT sur les entreprises en Source : Enquête de l'OIT ACTEMP sur les Entreprises en Afrique, 2021



Figure 24. Raison la plus importante pour laquelle une entreprise a accru son recours à des travailleurs externes



Source: Enquête de l'OIT ACTEMP sur les Entreprises en Afrique, 2021

Les défis liés à la santé mentale des travailleurs sont étroitement liés à la nécessité de renforcer la résilience. Ces défis sont étroitement liés à la perturbation et à l'isolement – tant dans la vie personnelle que professionnelle – qui ont été provoqués par la pandémie. Une étude a montré que la santé mentale et le bien-être se sont considérablement dégradés, la moitié des travailleurs déclarant avoir moins d'énergie et un tiers consommant plus d'alcool ou de substances

illicites que d'habitude. Les travailleurs peuvent prendre certaines mesures pour améliorer leur santé mentale, par exemple en respectant un horaire de travail ou en essayant communiquer avec leurs amis et leur famille. Cependant, les employeurs ont un rôle important à jouer, en faisant preuve d'empathie, en communiquant avec les travailleurs et en mobilisant d'autres ressources, comme des professionnels de la santé mentale, pour les soutenir.³⁰



Photo Credit | Marcel Crozet-ILO Photo News



Tendance 6: Les compétences numériques, de communication, d'innovation et de travail en équipe sont désormais des priorités absolues pour les entreprises



L'évolution de la nature du travail pendant la pandémie de COVID-19 a mis davantage en évidence les tendances à long terme des besoins en compétences des entreprises. Les répondants à l'enquête ont massivement mis en avant quatre types de compétences différentes comme étant essentielles à leur réussite future: les compétences numériques, les compétences en communication, les compétences liées à la créativité et à l'innovation et les compétences en matière de travail d'équipe et de collaboration. Plus de 40% des entreprises ont cité chacun de

ces types de compétences comme l'un de leurs trois principaux besoins pour l'avenir. D'autres études ont également révélé que des types de compétences similaires seront essentiels sur les lieux de travail de demain. Par exemple, un rapport de McKinsey & Co. a montré que les quatre ensembles de compétences qui seront de plus en plus importants sur les lieux de travail post-COVID sont les suivants: compétences numériques, cognitives, sociales et émotionnelles, et adaptabilité et résilience.³¹

Figure 25. Les trois ensembles de compétences les plus importants pour le succès futur de votre entreprise, par secteur

	Compétences numériques	Compétences en communication	Compétences en matière de créativité et d'innovation	Compétences en matière de travail en équipe et de collaboration	Compétences en matière de résolution de problèmes	Compétences en matière de résilience émotionnelle	Sens de l'organisation et souci du détail	Compétences en matière de réseautage	Compétences techniques	Compétences en gestion du temps	Compétences en langues étrangères	Autre
Services administratifs ou d'appui												
Agriculture, sylviculture ou pêche												
Éducation												
Activités financières ou d'assurance												
Hôtels ou restaurants												
Santé humaine ou action sociale												
Information et communications												
Industrie manufacturière												
Autres activités de services												
Activités professionnelles, scientifiques ou techniques												
Boutique, activités de vente ou de commerce												
Électricité, gaz, eau ou gestion des déchets												
Transport ou services de stockage												
Transportation or storage services												
Clé : Fréquence des réponses	Rang 1 - 3			Rang 4 - 6			Rang 7 - 9			Rang 10 - 12		

Source: Enquête de l'OIT ACTEMP sur les Entreprises en Afrique, 2021

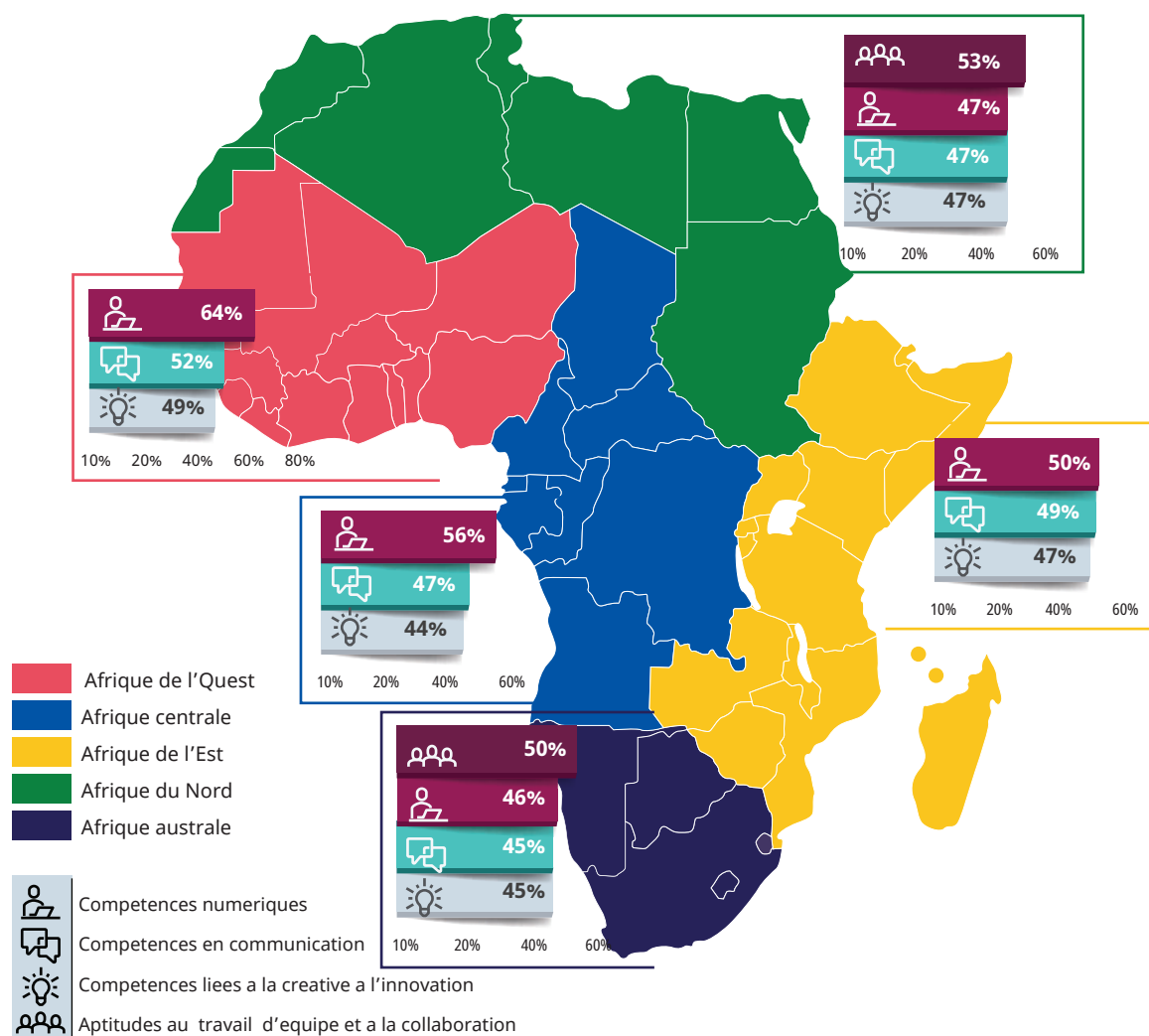


« Bien que les compétences techniques de base des travailleurs soient toujours utiles et importantes, les compétences informatiques sont plus importantes maintenant que la plupart des entreprises ont numérisé leurs opérations. Le travail à distance et en ligne nécessite des compétences informatiques. De nombreux employés, en particulier ceux de niveau inférieur, doivent renforcer leurs compétences dans ce domaine. À cet égard, le gouvernement doit s'engager dans le réoutillage et la requalification de son personnel, tandis que les syndicats doivent faire de même pour leurs membres ».

- Entreprise au Nigeria

L'une des tendances les plus importantes, mise en évidence par notre enquête, nos entretiens et de nombreuses autres études, est l'accroissement de la demande de compétences numériques. Plus de la moitié des entreprises interrogées en Afrique – 53 %, pour être précis – ont déclaré qu'il s'agissait de l'un des trois ensembles de compétences les plus importants dont elles auraient besoin à l'avenir. La demande de compétences numériques était particulièrement forte dans l'éducation et les activités professionnelles et scientifiques, bien qu'au moins 30 % des entreprises dans chaque secteur aient déclaré qu'il s'agissait de l'une des trois compétences les plus importantes dont elles avaient besoin. La demande pour ces compétences était également particulièrement forte en Afrique de l'Ouest, notamment au Ghana où 72 % des entreprises interrogées ont cité ce besoin comme l'un des trois principaux.

Figure 26. Les trois ensembles de compétences les plus importants pour le succès futur de votre entreprise



Source: Enquête de l'OIT ACTEMP sur les Entreprises en Afrique, 2021

NB : deux régions ont quatre ensembles de compétences, car il y avait une égalité pour la deuxième/troisième place.

» *« Toutes les compétences sont importantes, mais nous avons remarqué que les compétences numériques et en matière de communication et d'innovation sont plus importantes, notamment dans le cadre de la récente pandémie. Les travailleurs qui possèdent ces compétences sont actuellement considérés comme l'une des ressources les plus importantes ».*
- Entreprise en Tanzanie

Les compétences en communication sont également l'un des ensembles de compétences les plus souvent cités et dont les entreprises auront besoin à l'avenir. Il est intéressant de noter que le besoin de compétences en communication semble presque universel. Les entreprises de tous les secteurs ont cité les compétences en communication comme l'un de leurs trois principaux besoins. Ce n'est pas une surprise, compte tenu de l'importance de la communication dans tous les types de travail. Trois des cinq régions d'Afrique ont également cité les compétences en communication comme l'ensemble de compétences le plus important dont elles auront besoin à l'avenir. Les compétences en créativité et en innovation sont tout aussi recherchées, 48 % des entreprises citant cet ensemble de compétences comme l'un des trois plus importants pour leur réussite future. Ces compétences sont très demandées dans un large éventail de secteurs et constituent l'un des trois principaux besoins en matière de compétences dans toutes les régions d'Afrique.

Enfin, les entreprises ont noté l'importance du travail d'équipe et de la collaboration comme l'un des ensembles de compétences les plus importants dont elles auront besoin à l'avenir. Cela est particulièrement vrai pour les entreprises d'Afrique centrale et australe, et pour les entreprises dont l'activité comporte un aspect physique important, comme les fabricants, les entreprises de transport et de stockage, et les commerçants de gros et de détail.

Si tous ces ensembles de compétences individuelles mettent en évidence des besoins importants, les entreprises notent aussi régulièrement que les travailleurs les plus précieux sont ceux qui possèdent un éventail de compétences complémentaires. Les ensembles de compétences sont souvent très complémentaires – pensez, par exemple, aux avantages de posséder à la fois des compétences numériques et des compétences en communication, permettant à un travailleur de travailler efficacement à distance dans divers rôles. Cette complémentarité entre différents types de compétences a été soulignée par une personne interrogée chez TransUnion Afrique, qui note qu'il est nécessaire d'adopter une nouvelle

» *« Nous avons besoin de personnes qui considèrent les défis comme des opportunités, des personnes qui voient un défi et pensent immédiatement à la solution ou proposent des solutions ».*
- Entreprise en Ouganda

façon d'aborder les compétences professionnelles. Les travailleurs doivent être dotés d'une série de compétences et de ressources, y compris les ressources technologiques, les compétences pour les utiliser et les compétences plus générales nécessaires pour en tirer le meilleur parti, comme la gestion du temps. Ils ont commenté: « Dans ce futur lieu de travail, la créativité et l'analytique sont essentielles... Mais il y a beaucoup de compétences plus générales qui sont de plus en plus importantes ».

» *« Notre mode de recrutement est plus susceptible de changer à l'avenir, la préférence étant donnée aux personnes polyvalentes ».*
- Entreprise à Eswatini

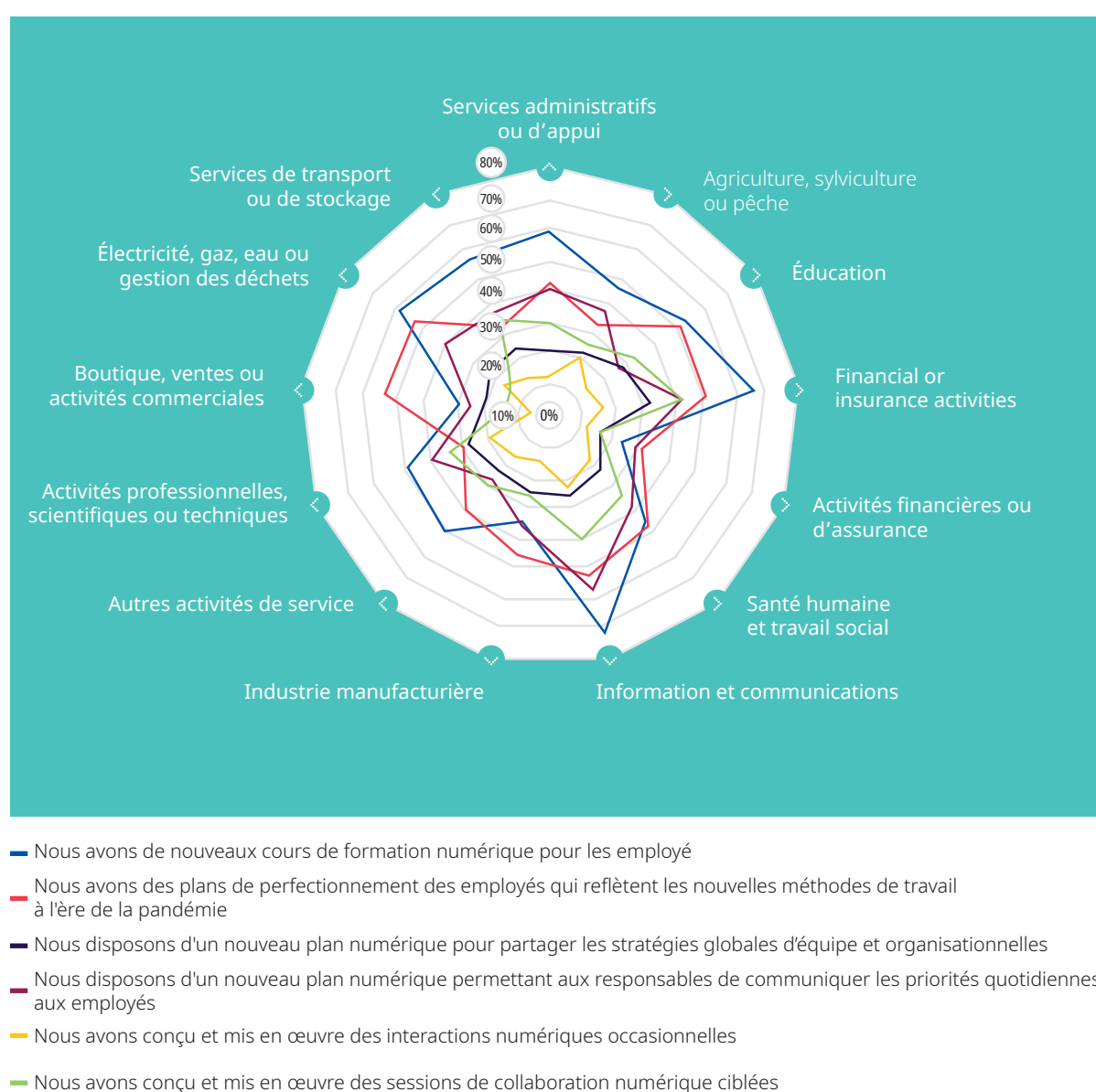
L'évolution des besoins des entreprises en matière de compétences semble avoir un effet à long terme sur les types de travail disponibles, avec un abandon des professions peu rémunérées et peu qualifiées. Une étude de McKinsey a révélé que la pandémie a frappé de plein fouet de nombreux travailleurs à bas salaire et que plus de la moitié d'entre eux pourraient devoir « se tourner vers des professions aux salaires plus élevés et exigeant des compétences différentes pour conserver leur emploi ».³¹ Ce changement structurel ne fait qu'accroître les défis liés aux compétences

auxquels seront confrontés les travailleurs et les entreprises dans le futur.

L'évolution des besoins en compétences des entreprises était accompagnée de changements dans les modes de formation, de partage des connaissances et de collaboration des entreprises. L'évolution des modalités de travail, en particulier l'augmentation du travail à distance, a créé de nouveaux défis pour les entreprises qui s'efforcent de recréer des engagements physiques dans le monde numérique. Si le travail à distance n'a pas

affecté la productivité dans certains domaines, quelques études ont suggéré qu'il a présenté des défis dans « des domaines tels que l'innovation et le lancement de nouveaux projets ». ³² Il a également affecté certains aspects du perfectionnement du personnel, tels que le mentorat et le coaching, qui se faisaient dans l'espace de travail physique. Des études ont aussi montré que ces aspects ont également été identifiés comme étant plus difficiles lorsque les personnes travaillent à distance, un défi particulièrement aigu pour les jeunes employés qui ont besoin de cela pour se développer. ³³

Figure 27. Comment avez-vous modifié vos modes de formation, de collaboration et de partage de connaissances pendant la pandémie?



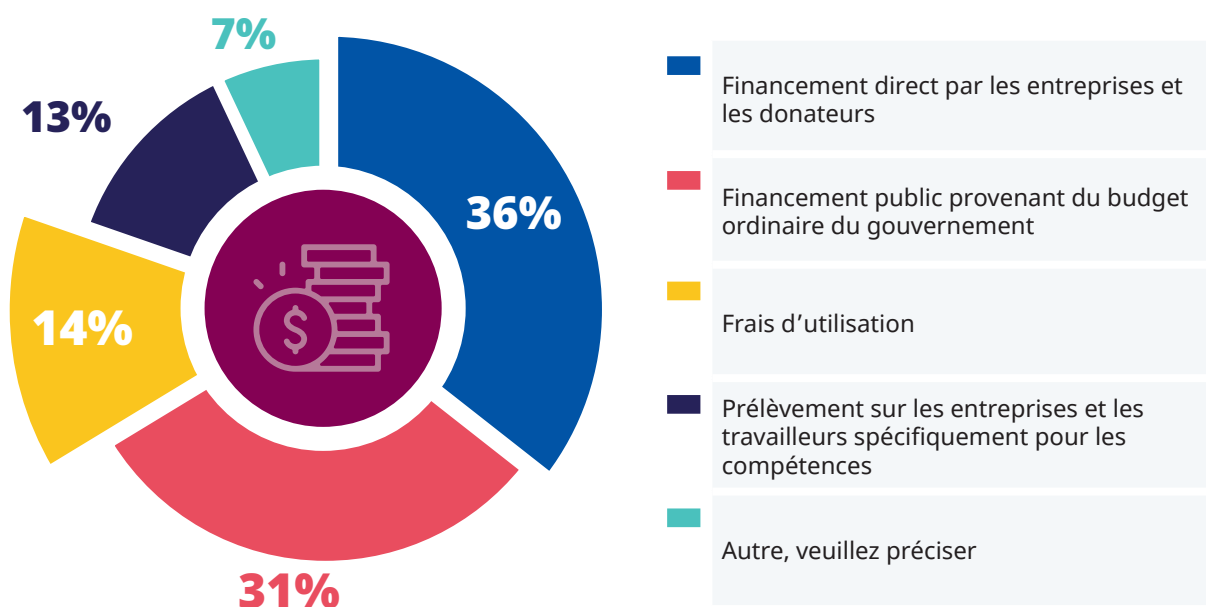
Source: Enquête de l'OIT ACTEMP sur les Entreprises en Afrique, 2021

L'un des changements les plus répandus en matière de formation et de collaboration a été l'accroissement des cours de formation numérique, qui ont été largement adoptés – par plus de 50 pour cent des entreprises que nous avons interrogées. Les nouveaux plans de perfectionnement des travailleurs étaient également courants. En revanche, peu d'entreprises ont créé des interactions numériques occasionnelles – moins d'une sur cinq. Ces interactions peuvent être bénéfiques non seulement pour le moral des travailleurs et l'établissement de relations, mais aussi pour la productivité.

Il est essentiel que les entreprises jouent un rôle actif, dans le cadre d'une responsabilité partagée entre les employeurs, les travailleurs et les gouvernements, en contribuant à la requalification et au perfectionnement de leur personnel. Sur de nombreux marchés du travail, on constate une pénurie de personnes possédant ces nouvelles compétences importantes. En outre, il est prouvé que la requalification du personnel actuel présente des avantages, car il « coûte généralement moins cher et apporte des avantages qui dépassent les coûts » de la requalification, par rapport à la recherche de personnel en dehors de l'organisation.³⁴ Cet engagement en faveur de la requalification peut également favoriser une meilleure perception de l'entreprise et encourager la loyauté des travailleurs.

L'un des défis auxquels les entreprises sont confrontées lors de la requalification et du perfectionnement du personnel est le coût associé à cet investissement dans le capital humain. Ce coût est à la fois direct – dans le coût financier de la formation, le cas échéant – et indirect – dans le temps de travail perdu. Cependant, les avantages, aussi bien pour les entreprises et que pour les travailleurs, peuvent être importants, en termes d'augmentation de la productivité. Les entreprises notent que les modes de financement les plus appropriés sont, soit le financement direct par les entreprises ou les donateurs, soit le financement public par le budget ordinaire du gouvernement. Peu d'entreprises sont en faveur d'une taxe ou d'une augmentation des taxes existantes sur les entreprises et les travailleurs, spécifiquement pour le développement des compétences. Cela pourrait refléter le sentiment des employeurs selon lequel le système de prélèvement sur les compétences en Afrique n'a pas fonctionné efficacement pour diverses raisons. Une étude récente de l'OIT portant sur huit fonds de développement des compétences en Afrique en est la preuve, en constatant que ces fonds fournissent comparativement peu de fonds aux employeurs pour la formation. Elle a également constaté que certains fonds ont des coûts administratifs élevés, notamment le fonds du Malawi qui a dépensé 41 pour cent de ses revenus en administration, tandis que de nombreux fonds ont des niveaux excessifs d'excédent non dépensé, jusqu'à 58 pour cent de la taxe collectée (Zambie).³⁵

Figure 28. Modèle le plus approprié pour le financement du développement des compétences post-pandémie



Source: Enquête de l'OIT ACTEMP sur les Entreprises en Afrique, 2021



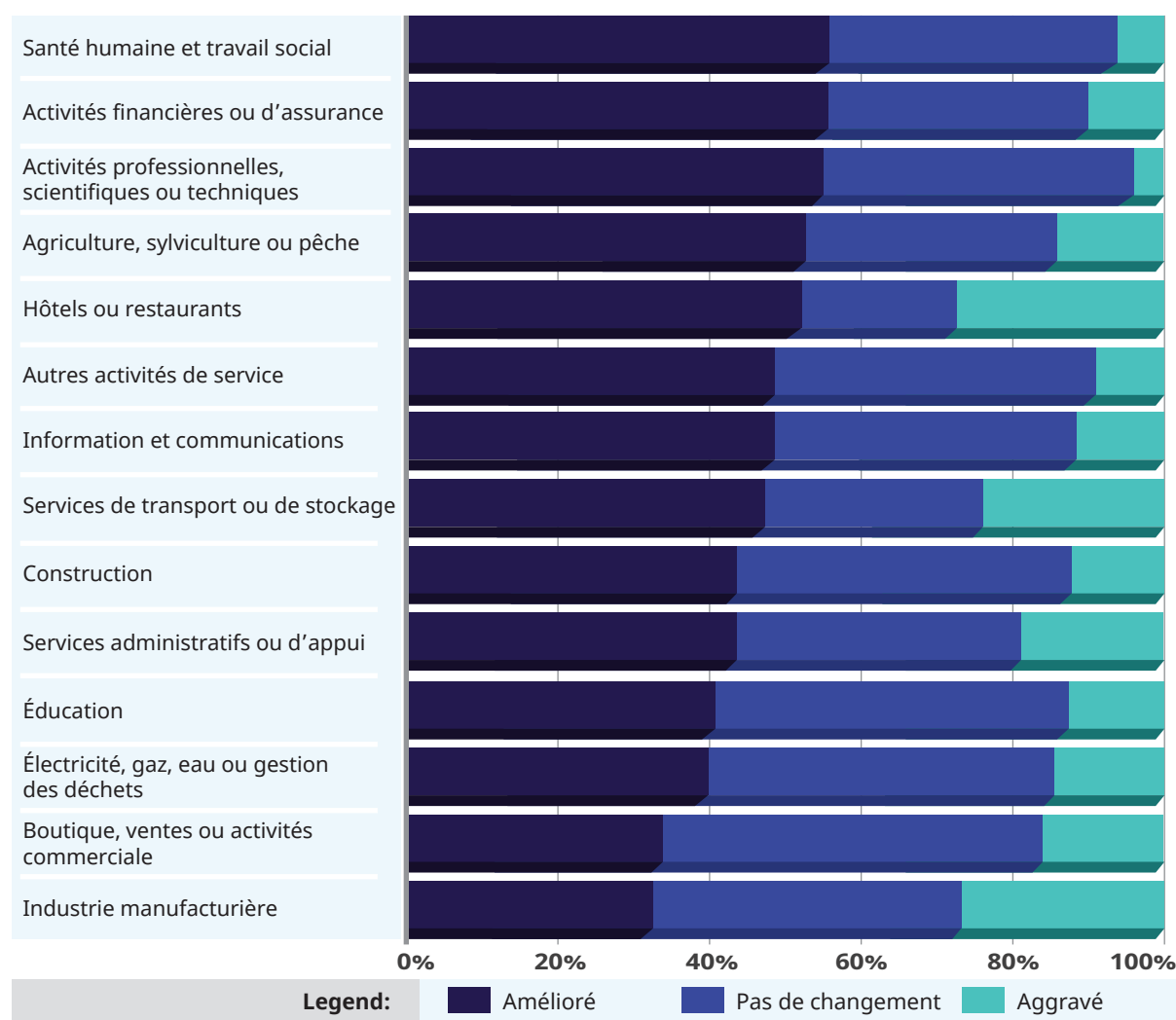
Tendance 7: La productivité s'est améliorée ou est restée constante dans la plupart des entreprises



La pandémie de COVID a entraîné une multitude de défis pour les entreprises africaines, mais elle a aussi créé des surprises inattendues. Il n'y a peut-être pas d'aspect positif plus évident que la façon dont ces défis ont obligé les entreprises à trouver de nouvelles façons de travailler – et ont involontairement contribué à la croissance de la productivité pour une partie importante d'entre elles, 46 pour cent des entreprises que nous avons interrogées ont déclaré que les changements liés au COVID sur leur lieu de travail ont entraîné des gains de productivité, tandis que 39 pour cent ont déclaré que l'efficacité de la production était restée la même. Bien que nos données ne soient pas nécessairement représentatives de toutes les entreprises en Afrique, elles portent à croire que de nombreux lieux de travail du secteur

formel ont bénéficié de ces changements. D'autres études font écho à ces résultats. Par exemple, une étude portant sur les pays développés a révélé que pas moins de 94 % des employeurs ont estimé que la productivité était identique ou supérieure à celle d'avant la pandémie.³⁶ Les gains de productivité étaient particulièrement fréquents dans les entreprises de services. Les fabricants, en revanche, étaient les moins susceptibles de déclarer que la pandémie avait contribué à renforcer l'efficacité de la production, et les plus susceptibles de dire qu'elle avait réduit cette efficacité. Alors que les moyennes et grandes entreprises étaient un peu plus susceptibles d'affirmer que leur productivité s'était améliorée, les micro et petites entreprises étaient un peu plus susceptibles de ne signaler aucun changement.

Figure 29. Effet des changements apportés aux locaux des entreprises sur l'efficacité de la production, par secteur



Source: Enquête de l'OIT ACTEMP sur les Entreprises en Afrique, 2021



« Le plus grand avantage que nous tirons de la pandémie est le déverrouillage de notre guichet e-commerce, que nous n'utilisions pas avant la pandémie ».
- Entreprise au Nigeria

Il existe divers facteurs qui stimulent la croissance de la productivité, dont aucun n'est peut-être plus important que la poussée induite par la pandémie pour trouver des processus numériques afin de remplacer les processus analogiques. Pour certaines entreprises, cela signifie communiquer numériquement avec les clients. Une enquête de McKinsey publiée en octobre 2020 a révélé que les entreprises sont trois fois plus susceptibles qu'avant la crise, de réaliser au moins 80% de leurs interactions avec les clients par voie numérique.³⁷ C'est exactement ce qui s'est passé dans de nombreuses entreprises que nous avons rencontrées. Par exemple, un fournisseur d'équipements médicaux en Ouganda a indiqué qu'il avait pu transférer une partie importante de son travail vers des méthodes de travail numériques et à distance. Il a noté que la plupart des interactions avec les clients se font par le biais de devis et de factures et, en raison de la nature de ses activités, il a pu adopter un mode de fonctionnement où « les interactions physiques sont minimales ». Pour d'autres, cela signifie la numérisation des processus.



« Nous avons cessé de mesurer le travail en termes de temps. Le modèle que nous avons poursuivi (était) basé sur les résultats à travers des mini-projets ».
- Entreprise en Ouganda



D'autres facteurs ont également contribué à l'accroissement de la productivité. De nombreuses entreprises ont réorganisé leurs espaces de travail physiques à la lumière des préoccupations sanitaires liées à la pandémie, mais à travers cela, elles ont parfois trouvé des moyens plus productifs d'organiser les espaces de travail. Pour certains travailleurs, en particulier ceux qui travaillent à distance, le COVID a également entraîné un

allongement des heures de travail, ce qui peut augmenter la productivité par travailleur (mais pas nécessairement la productivité par heure). Ce défi a été cité par Mondelez Africa, une multinationale de l'alimentation et des boissons présente dans cinq pays d'Afrique, qui a noté qu'il s'agissait d'un effet secondaire de sa « révolution MS Teams ». « Les personnes du siège social ont commencé à travailler plus d'heures », explique Chaibva-King'ori de Mondelez. « Il est devenu difficile de se déconnecter. Il faut vraiment planifier et s'assurer d'avoir un espace de travail et un lieu de résidence ». Enfin, de nombreuses entreprises ont noté que le dévouement et les efforts accrus des travailleurs étaient un facteur clé de la croissance de la productivité. De nombreuses entreprises ont loué l'effort de leurs travailleurs, et ont noté que l'adversité partagée a permis de rallier les employeurs et les travailleurs derrière une cause commune. « Nous avons été agréablement surpris », note Ian Lourens de OneLogix Group. « Les gens se sont adaptés rapidement et ont pris au sérieux les protocoles de sécurité. En fait, nous avons amélioré la productivité. Tout le monde savait que c'était difficile pour nous tous, et les équipes se sont serré les coudes. Cela atteste de la qualité de notre personnel ».



« Pour le département des RH par exemple, nous assignons désormais le travail à nos collaborateurs sous forme de projets. Ils rendent compte des progrès réalisés sur ces mini-projets ».
- Entreprise en Eswatini

Les gains de productivité enregistrés par de nombreuses entreprises s'accompagnent de changements significatifs dans la manière dont elles envisagent et mesurent la productivité. De nombreux directeurs ont longtemps eu une vision des performances axée sur le « temps passé au travail » au lieu de mesures plus précises de la productivité.³⁸ Toutefois, le travail à distance a modifié la capacité des entreprises à contrôler ce facteur, un défi aggravé par les préoccupations relatives à la vie privée et aux désirs de flexibilité des travailleurs. Il n'est plus possible de mesurer les heures sur le lieu de travail lorsque les travailleurs ne s'y rendent pas. Au lieu de cela, les organisations « se concentreront de plus en plus sur le travail effectué plutôt que sur les heures travaillées ».³⁹ D'où l'importance de nouveaux outils pour gérer la performance des travailleurs à distance.

« Nous adoptons maintenant une nouvelle politique de suivi et sensibilisons les travailleurs et les responsables – les responsables hiérarchiques doivent assurer un suivi en essayant de veiller au suivi des performances des travailleurs qui envoient leur rapport de travail quotidiennement et hebdomadairement ».

-Entreprise au Nigeria

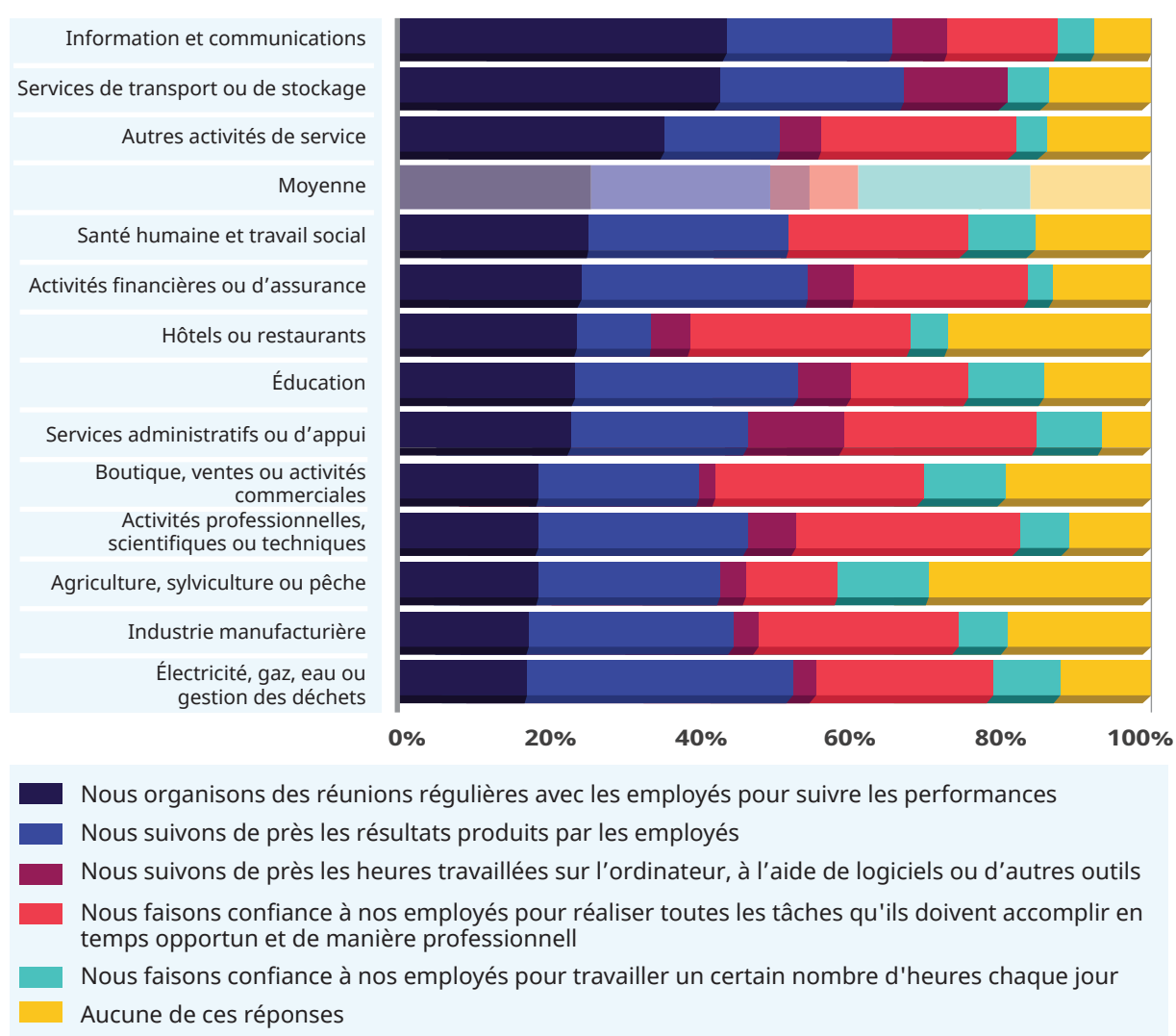
« Nous avons mis en place un système dans lequel chaque travailleur et son superviseur ont un entretien hebdomadaire pour passer en revue ce qui a été fait cette semaine-là, ce qui doit être amélioré et ce sur quoi nous nous concentrons la semaine prochaine. Nous sommes passés d'une sorte de planification à long terme à une planification à court terme ».

-Entreprise en Ouganda

Les entreprises de toutes tailles ont revu la productivité. Environ 80 % des entreprises de chaque catégorie de taille – grandes, moyennes, petites et micro – ont répondu qu'elles avaient revu la mesure de la productivité depuis le début de la pandémie. De même, ce changement est venu de

tous les secteurs. Même cinq fabricants sur six, dont beaucoup s'appuient encore sur le travail physique où les mesures traditionnelles de la productivité pourraient encore fonctionner, ont déclaré qu'ils revoyaient la mesure de la productivité à l'ère du COVID.

Figure 30. Laquelle des affirmations suivantes décrit le mieux la manière dont vous contrôlez la performance des travailleurs à distance pendant la pandémie?



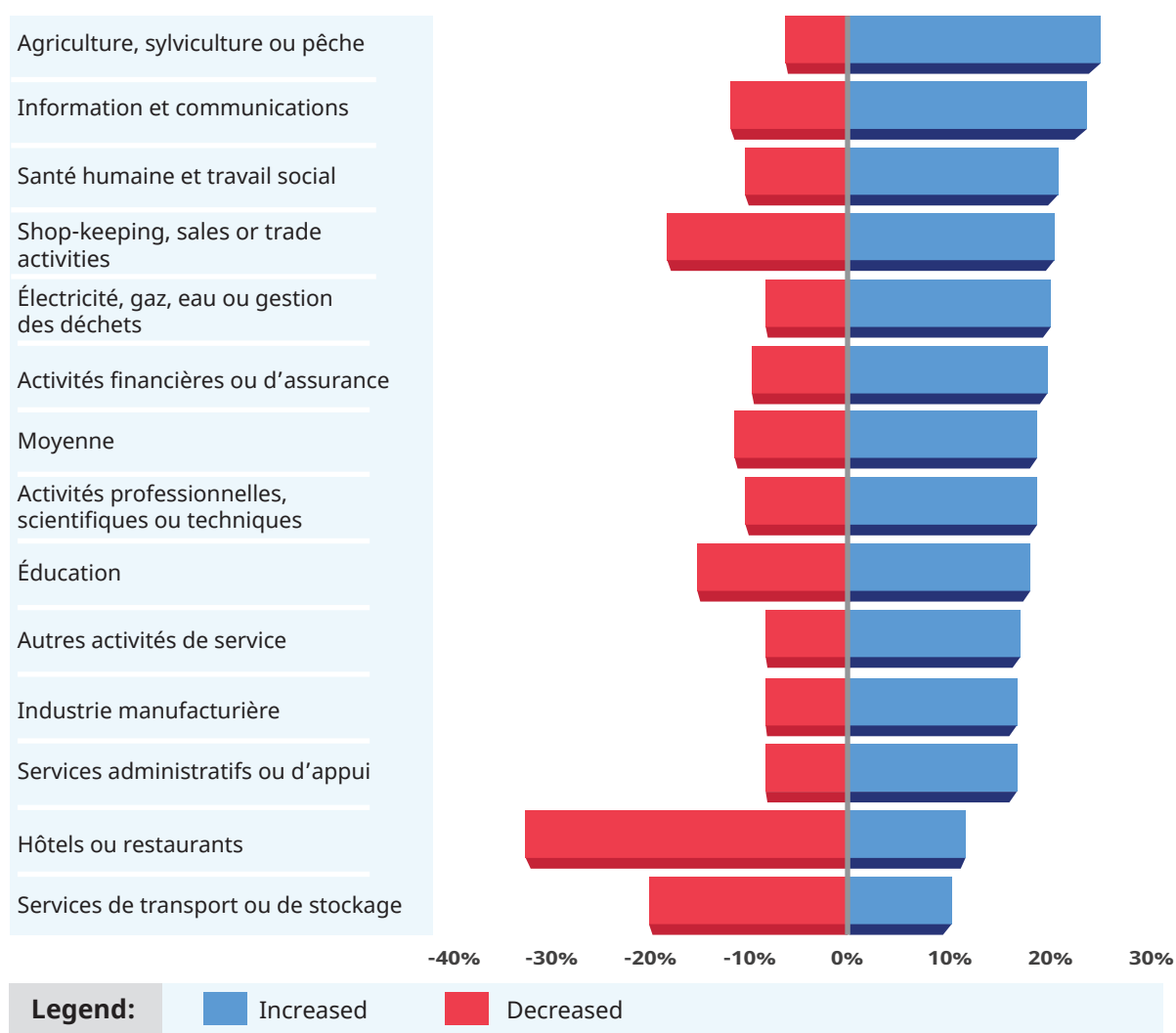
Source: ILO ACTEMP Survey of Enterprises in Africa, 2021

Les entreprises se concentrent de plus en plus sur les résultats comme principale mesure de la productivité. Lorsqu'on leur a demandé si l'évolution de la nature du travail incitait les entreprises à se concentrer sur les résultats comme mesure clé de la productivité, 81 pour cent étaient d'accord, et seulement 3 pour cent n'étaient pas d'accord. Cette approche était moins répandue dans les hôtels et les restaurants, mais même dans ces secteurs, environ deux tiers des entreprises ont déclaré se concentrer davantage sur les résultats, malgré les difficultés liées à la mesure des résultats pour certains emplois dans ces secteurs.

Les entreprises utilisent diverses méthodes pour contrôler la performance, mais le résultat le plus remarquable est sans doute celui des méthodes que les entreprises utilisent le moins. Seule une entreprise sur huit se concentre sur la mesure des heures. Malgré certaines craintes concernant l'utilisation de logiciels intrusifs pour contrôler les travailleurs, seulement 7% des entreprises ont déclaré qu'elles suivaient le temps de travail

accompli au moyen de logiciels ou d'autres outils. D'autres 5 pour cent ont déclaré qu'elles faisaient confiance aux travailleurs pour travailler un certain nombre d'heures chaque jour. L'approche la plus courante du suivi des performances consistait à organiser régulièrement des réunions avec les employés, ce qui était particulièrement populaire dans certains secteurs comme l'information et les communications. Une autre approche courante était le suivi étroit des résultats, adoptée par une entreprise sur quatre. Cette approche était la plus courante dans les secteurs de l'électricité, du gaz, de l'eau et de la gestion des déchets, mais beaucoup plus rare dans d'autres secteurs tels que les hôtels et les restaurants. Par ailleurs, 25% des entreprises ont déclaré qu'elles faisaient confiance aux travailleurs pour réaliser toutes les tâches qu'ils doivent accomplir en temps voulu et dans les règles de l'art. Il est à noter qu'il n'y a pas de différences majeures dans les pratiques de suivi des performances entre les entreprises locales et les entreprises étrangères, ni entre les entreprises dirigées par des femmes et les autres.

Figure 31. Comment votre utilisation de la rémunération basée sur la performance a-t-elle changé depuis la pandémie de COVID-19 ?



Source: Enquête de l'OIT ACTEMP sur les Entreprises en Afrique, 2021

Bien que la grande majorité des entreprises aient revu la productivité et la performance pendant la pandémie, l'augmentation de la rémunération basée sur la performance – qui lie tout ou partie de la rémunération d'un employé à sa performance par rapport à des critères définis – a été modeste. Cela laisse supposer que les employeurs n'ont pas encore pleinement intégré dans leurs actions les nouvelles idées sur la performance. Son utilisation s'est accrue dans de nombreux secteurs de l'économie, notamment dans l'agriculture, l'information, la communication et la santé, tandis que d'autres secteurs ont connu une baisse de l'utilisation de la rémunération basée sur la performance – notamment dans les hôtels et les restaurants. Toutefois, la structure des salaires peut être lente à s'adapter, de sorte qu'une croissance continue de l'utilisation de la rémunération basée sur la performance reste possible. Dans nos entretiens comme dans notre enquête, nous constatons que les changements dans la manière dont les lieux de travail africains récompensent la productivité sont mieux décrits comme modestes, plutôt que révolutionnaires.

En dépit du récit souvent positif des gains de productivité et de performance pendant la pandémie, toutes les entreprises n'ont pas eu des expériences positives, et les défis restent nombreux. Les entreprises notent qu'il existe des défis inhérents à la surveillance des travailleurs à distance, et que les solutions ne sont pas toujours faciles. « Il est désormais courant qu'une personne puisse manquer une réunion et invoquer des problèmes de connectivité comme raison », a déclaré un chef d'entreprise d'Eswatini. « Comme nous ne sommes pas dans le même espace, nous ne pouvons pas être sûrs de la crédibilité de cette excuse. Nous perdons donc très probablement de la valeur que nous aurions autrement retenue si la personne était physiquement présente au travail ». De nombreux employeurs sont encore aux prises avec les immenses défis que représente le passage d'une culture de travail qui encourage la performance par la présence, à une culture qui valorise les résultats. Le suivi des performances dans le monde du travail à distance présente de nouveaux défis.

« Alors que les entreprises commencent à adopter de manière permanente l'arrangement du travail à domicile, nous devons commencer à explorer de manière critique des moyens fiables de mesurer les performances et la manière dont les tâches sont effectuées, ainsi qu'à déterminer... de nouveaux systèmes de rémunération pour refléter la nature dynamique actuelle du travail ». - Entreprise en Ghana





Tendance 8: La pandémie a accentué l'inégalité entre les sexes au travail



L'inégalité entre les sexes sur le lieu de travail, et plus largement les opportunités économiques pour les femmes, s'est accentuée, tant au niveau mondial qu'en Afrique, en raison de la pandémie de COVID-19.⁴⁰ Le fossé entre les hommes et les femmes s'est creusé dès le début de la pandémie. En Afrique du Sud, par exemple, deux tiers des 3 millions de travailleurs environ qui ont perdu leur emploi à la suite de l'arrêt de l'activité économique en 2020 étaient des femmes.⁴¹ L'emploi des femmes a chuté plus rapidement que la moyenne, même après avoir pris en compte les différences dans les secteurs de travail, les hommes et les femmes se regroupant dans des professions différentes.

Les raisons de ces impacts différentiels et de l'aggravation des inégalités entre les sexes sont nombreuses et complexes. L'une des plus importantes est que la charge du travail de soins non rémunéré a incombé de manière disproportionnée aux femmes et n'a fait qu'augmenter en raison de la fermeture des écoles.⁴² De nombreuses femmes ont quitté leur emploi parce que le COVID-19 a rendu impossible la conciliation des exigences professionnelles avec les responsabilités familiales non rémunérées. De nombreuses entreprises ont constaté cette tension, par exemple dans le secteur minier en Afrique du Sud, où les employeurs tiennent compte de la charge de travail supplémentaire et des pressions domestiques auxquelles les femmes sont confrontées, en grande partie du fait que les enfants sont à la maison. De même, dans le secteur agricole, les employeurs ont indiqué que les femmes quittaient la main-d'œuvre en très grand nombre, en particulier dans les zones rurales où elles devaient assumer la triple charge du ménage, de l'éducation et du travail. Les femmes ont souvent été particulièrement touchées par les effets négatifs du confinement.

Outre les responsabilités familiales que les femmes assument de manière disproportionnée, un certain nombre d'autres facteurs déterminent également les inégalités croissantes entre les sexes au travail. Les femmes sont plus susceptibles que les hommes d'occuper des postes temporaires et à temps partiel qui sont souvent les premiers à être supprimés en cas de récession. Selon une étude McKinsey de 2020, les emplois des femmes sont presque deux fois plus vulnérables que ceux des hommes.⁴³ Les femmes sont également

plus susceptibles de travailler dans les secteurs les plus durement touchés par les fermetures et les restrictions, tels que les loisirs, l'hôtellerie et le commerce de détail. Enfin, les travailleuses sont plus nombreuses dans les secteurs de première ligne et à haut risque en Afrique. Par exemple, en Afrique australe, 41% des femmes travaillent dans des secteurs à haut risque, et 19% dans des secteurs à risque moyen.⁴⁴ Dans toute l'Afrique, 70 % des agents de santé, une profession de première ligne vitale mais à haut risque, sont des femmes.⁴⁵ Les effets de la pandémie, et ces facteurs clés qui déterminent les effets sur les femmes, montrent clairement comment les emplois et les moyens de subsistance des femmes sont plus vulnérables du fait de la pandémie.

Les effets de la pandémie ont également contribué à une augmentation d'autres risques liés à l'emploi qui ont affecté les femmes de manière disproportionnée. L'un des plus notables est le fait que le travail à domicile a augmenté les taux de harcèlement et de violence basée sur le genre, y compris la violence domestique qui, avant la pandémie, touchait environ une femme sur trois dans le monde. Les données de nombreux pays indiquent une augmentation marquée du harcèlement et de la violence basée sur le genre depuis le début de la pandémie. Par exemple, les premières données du Fonds des Nations Unies pour la Population ont montré une augmentation spectaculaire de 775% des appels au numéro d'urgence national au Kenya pendant la pandémie.⁴⁶ Dans un discours prononcé en 2020, le Président sud-africain, Ramaphosa, a déclaré qu'environ 51% des femmes du pays ont subi des violences de la part de leur partenaire et que les cas ont augmenté de manière considérable durant les confinements.⁴⁷ Les données du secteur du commerce de détail en Afrique du Sud ont notamment confirmé cette tendance, avec une augmentation significative du nombre d'employés ayant recours aux lignes d'assistance du programme d'aide aux employés, notamment en ce qui concerne le harcèlement et la violence basée sur le genre, l'abus d'alcool et le suicide.

Outre l'augmentation du harcèlement et de la violence basée sur le genre, les femmes ont été davantage exposées à d'autres types de risques en raison de la pandémie. Un exemple, qui s'applique particulièrement aux femmes à faible revenu, est le recours accru aux transports



publics. Ces transports avaient des horaires restreints et présentaient un plus grand risque d'infection au COVID- 19. Les difficultés liées aux transports publics sont plus susceptibles d'avoir un impact négatif sur les personnes vivant loin de leur lieu de travail, ce qui constitue un type de discrimination indirecte à l'encontre des femmes et des personnes plus pauvres. Les femmes qui font la navette, et qui se déplaçaient généralement en groupe, avaient moins de sécurité procurée par le nombre, et sont potentiellement exposées à des risques plus élevés.

Les effets de la pandémie sur les femmes en Afrique sont exacerbés par les conditions difficiles

dans lesquelles les femmes vivaient avant le début de la pandémie. Des recherches menées par l'OIT ont montré que, pas plus tard qu'en 2018, les femmes africaines étaient plus susceptibles d'être employées dans des professions peu qualifiées et de connaître des conditions de travail pires que celles des hommes. Les femmes sont plus exposées que les hommes à l'emploi informel à plus de 90% dans les pays d'Afrique subsaharienne – taux supérieur à ceux enregistrés en Asie du Sud (89%) ou en Amérique latine (75%). L'Afrique présente également un faible taux de femmes dans la gestion – 19,7 pour cent – et en Afrique subsaharienne, le taux le plus élevé de femmes dans l'emploi informel.

Figure 32. Points de vue sur la question « Vous sentez-vous inclus(e) dans votre travail?

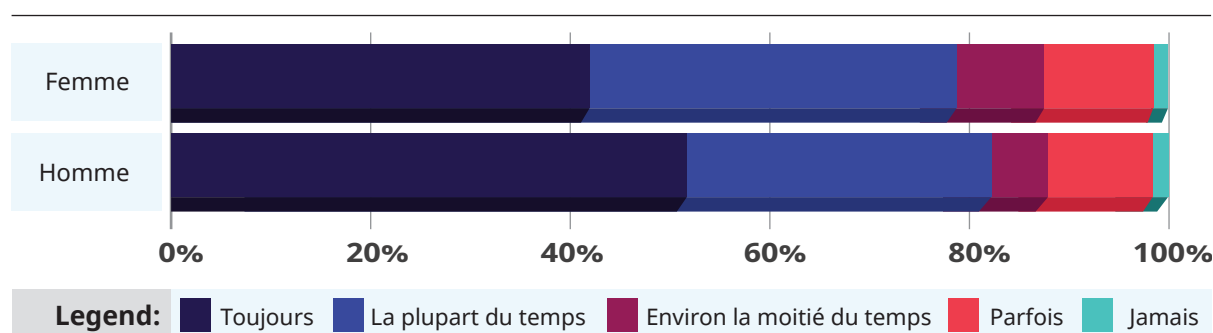


Figure 33. Points de vue sur la déclaration : « Je suis convaincu(e) que si je dénonce un comportement inapproprié sur le lieu de travail (notamment la discrimination, le harcèlement ou la violence), il y sera donné suite en temps opportun et de manière confidentielle »

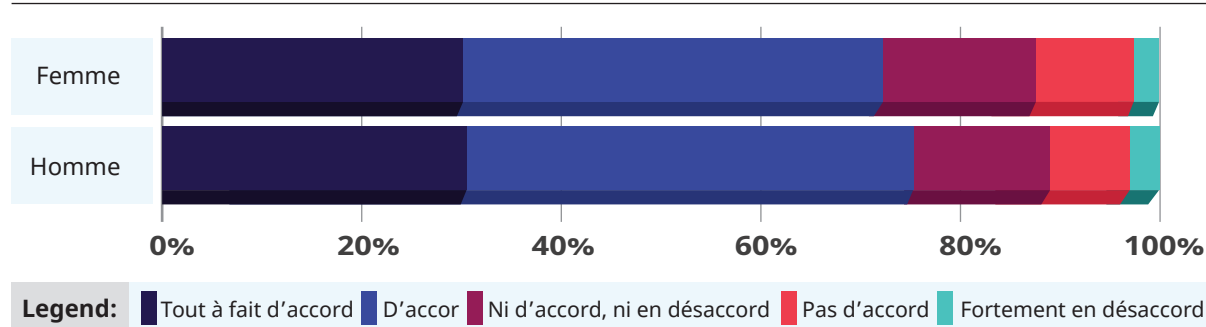
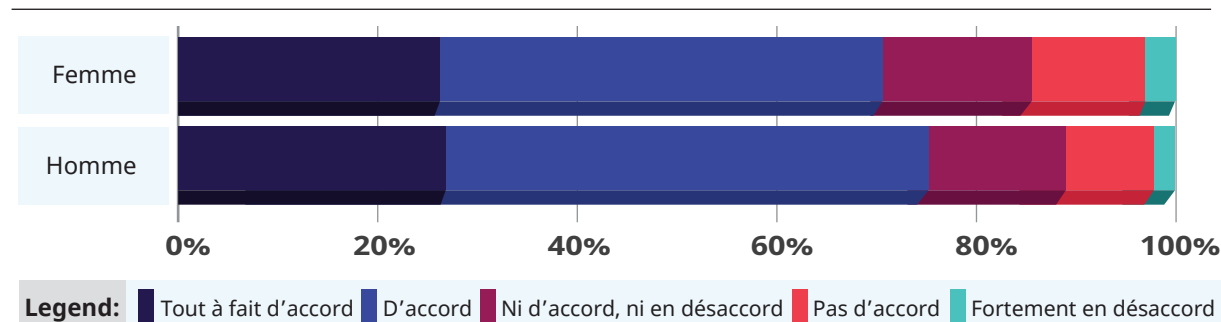
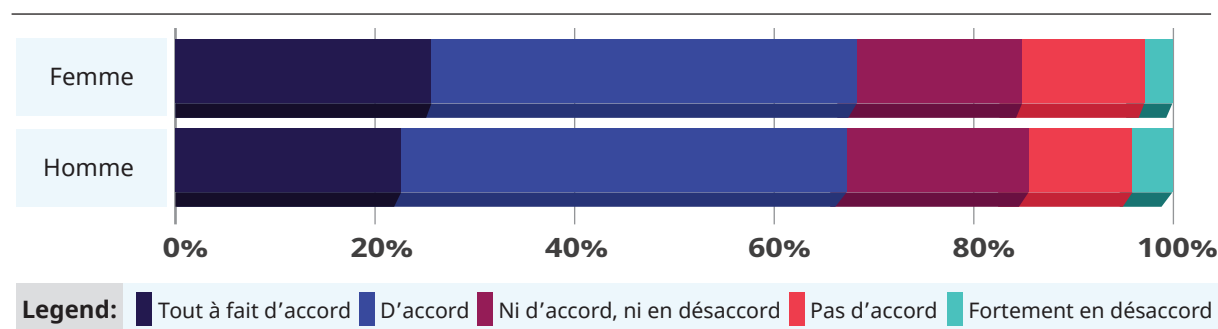


Figure 34. Points de vue sur la déclaration : « Je me sens soutenu(e) pour travailler de manière flexible en termes de temps et/ou de lieu lorsque cela correspond à mes besoins et à ceux de mon entreprise »



Source: ILO ACTEMP Survey of Enterprises in Africa, 2021

Figure 35. Point de vue sur la déclaration : « Je me sens encouragé(e) et soutenu(e) pour promouvoir ma carrière »



Source: Transformer les entreprises par la diversité et l'inclusion (OIT, 2022), à venir

Les femmes ont également des opinions quelque peu différentes de celles des hommes sur la diversité et l'inclusion sur les lieux de travail en Afrique. Lorsqu'on leur a demandé, dans le cadre d'une prochaine étude de l'OIT intitulée « Transformer les entreprises par la diversité et l'inclusion », s'ils se sentent inclus au travail, un pourcentage nettement plus élevé d'hommes (52 pour cent) répond par « toujours », contre seulement 42 pour cent de femmes. Il est à noter que les taux de réponse négative des hommes et des femmes, qui disent ne « jamais » ou seulement « parfois » se sentir inclus au travail, sont comparables. Les femmes ont également tendance à donner des réponses un peu plus négatives que les hommes lorsqu'on leur demande si elles sont convaincues qu'un comportement inapproprié sur le lieu de travail (y compris la discrimination, le harcèlement ou la violence) fera l'objet d'une action confidentielle et en temps opportun, ou si elles se sentent soutenues pour travailler de manière flexible en termes de temps et/ou de lieu lorsque cela correspond à leurs besoins et à ceux de leur entreprise. Il est intéressant de noter que les femmes ont répondu de manière un peu

plus positive que les hommes lorsqu'on leur a demandé si elles se sentaient encouragées et soutenues pour promouvoir leur carrière.

« Avec ou sans COVID 19, nous savons que les femmes bénéficient de moins d'opportunités que les hommes dans l'économie ... la vraie question est de savoir si vous croyez en la diversité et si vous pratiquez ce que vous prêchez ».

-Cadre supérieur, Société pharmaceutique sud-africaine

Les changements intervenus sur le lieu de travail et le marché de l'emploi en raison de la pandémie peuvent avoir des répercussions importantes sur l'inclusion et la diversité, et il est essentiel que les entreprises déploient des efforts particuliers à cet égard. Il est important que les femmes et les autres groupes défavorisés bénéficient d'un « accès égal aux nouvelles formes numériques d'éducation et de formation » sur le lieu de travail. Un manquement à cet égard pourrait non seulement se traduire par une diminution du nombre de femmes dans la population active et exacerber les disparités salariales, mais aussi par une importante pénurie de talents qui se traduirait par une baisse des performances de l'entreprise. Au moment de l'évaluation de la performance du travail à domicile, il serait important de tenir compte du contexte particulier de chaque

travailleur. Par exemple, certains travailleurs ont des obligations de garde d'enfants, tandis que d'autres ont des espaces de vie petits ou surpeuplés qui pourraient affecter leur travail. La prise en compte de ces circonstances dans l'évaluation des performances permettrait de s'assurer que les travailleurs concernés ne sont pas défavorisés.⁴⁹ En général, les entreprises peuvent trouver avantageux de créer un environnement neutre et sûr pour tous les travailleurs, où le harcèlement peut être signalé de manière sensible et confidentielle, car cela pourrait engendrer un lieu de travail harmonieux, inclusif et productif. Cela peut inclure la mise en place d'un système de divulgation anonyme avec un engagement à enquêter sur toutes les allégations de harcèlement sexuel.



Tendance 9: Le dialogue social a été renforcé pendant la pandémie



La pandémie de COVID-19 a modifié certains aspects des affaires et de l'emploi à une vitesse et à une échelle sans précédent. Bien que les changements aient été importants et souvent difficiles, de nombreuses entreprises ont déclaré avoir contribué à une amélioration des relations entre les entreprises et leurs travailleurs. Environ 37 % des entreprises ont déclaré que leurs relations de travail s'étaient améliorées pendant la pandémie, alors que

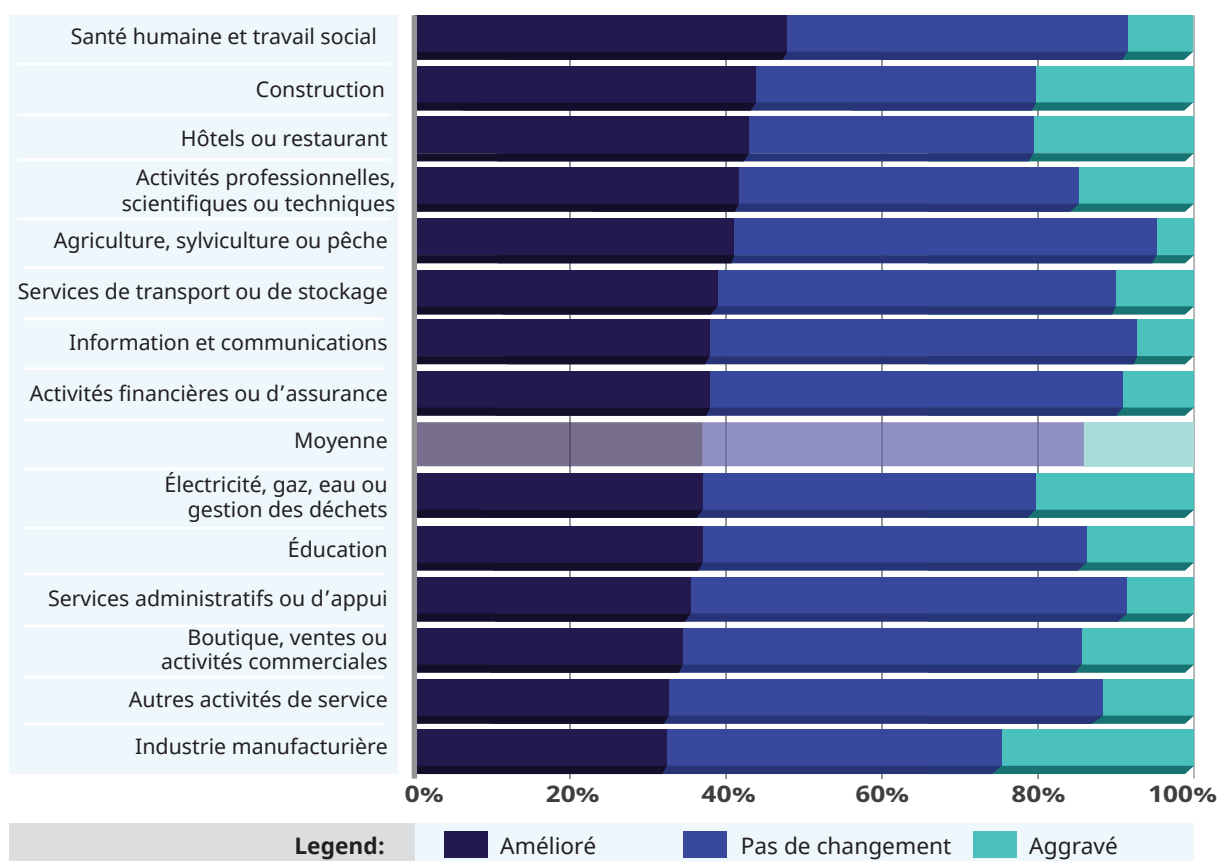
seulement 14 % des entreprises ont déclaré qu'elles s'étaient détériorées. Cela est probablement dû au fait que la pandémie – une force extérieure échappant au contrôle de la direction ou des travailleurs – a unifié ces groupes contre un ennemi extérieur commun. La survie de l'entreprise et la pérennité de l'emploi faisaient face à un défi commun, donnant à ces groupes une cause commune qui a contribué à améliorer les relations de travail.



« L'incertitude et l'anxiété ont été réelles pour les travailleurs. D'une part, ils s'inquiètent de contracter le virus et d'autre part, ils s'inquiètent de l'impact des mesures de prévention contre le Covid sur leurs emplois ». – Entreprise en Eswatin



Figure 36. Changement dans les relations entre la direction et les autres travailleurs sur votre lieu de travail en raison de la pandémie, par secteur

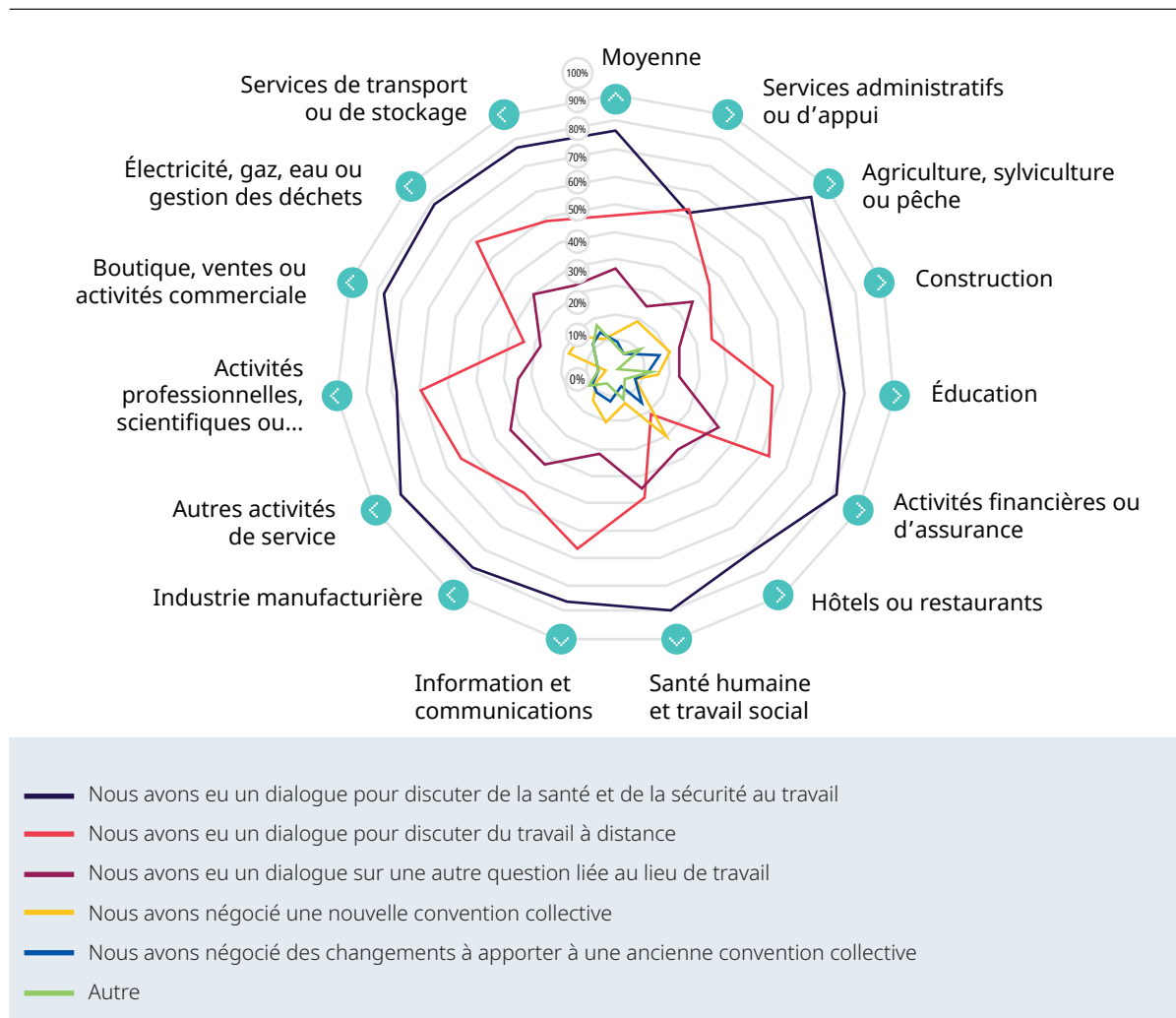


Source: Enquête de l'OIT ACTEMP sur les Entreprises en Afrique, 2021

Bien que la tendance générale dans les relations de travail soit positive, certains secteurs s'en sortent mieux que d'autres. C'est dans le secteur de la santé humaine et de l'action sociale que l'on trouve le plus grand nombre d'entreprises qui déclarent que les relations de travail se sont améliorées, 92 % d'entre elles affirmant que les relations se sont améliorées ou n'ont pas changé. Les entreprises dont le travail requiert une composante physique importante, comme les industries manufacturières ou les hôtels et restaurants, qui sont moins en mesure de faire travailler tous leurs employés à

distance, étaient plus susceptibles de déclarer que les relations de travail s'étaient détériorées. C'est dans l'industrie manufacturière que ce constat est le plus fréquent, avec un peu moins d'un quart des entreprises déclarant que les relations s'étaient détériorées. Toutefois, même dans ce secteur, la tendance générale demeure positive. Les grandes entreprises sont les plus susceptibles de signaler une amélioration des relations de travail, mais il n'y a pas de différence significative entre les entreprises de différentes tailles.

Figure 37. Pourcentage d'entreprises ayant engagé le dialogue ou des négociations avec les travailleurs depuis le début de la pandémie, par sujet de dialogue et par secteur



Source: Enquête de l'OIT ACTEMP sur les Entreprises en Afrique, 2021

Le dialogue sur les questions liées au travail a été courant pendant la pandémie, et a contribué à soutenir et à améliorer les relations de travail pour de nombreuses entreprises. La grande majorité des entreprises (86 %) ont eu un dialogue sur le lieu de travail pendant la pandémie et, sans surprise, l'aspect le plus courant de ce dialogue a été la santé et la sécurité au travail. Certaines entreprises ont indiqué qu'elles disposaient d'un «

comité de sécurité sur le lieu de travail, composé de représentants 54 de la direction et des travailleurs » qui se réunit pour discuter des problèmes de santé et de sécurité.⁵⁰ Le dialogue sur le travail à distance était également courant. Une bonne partie des entreprises a également eu des discussions sur les conventions collectives, 14 % d'entre elles négociant une nouvelle convention et 10 % apportant des modifications à une ancienne convention.



« Nous avons ce que l'on appelle un forum du personnel, avec des représentants avec lesquels nous dialoguons de temps en temps. Ces représentants sont en contact étroit avec les autres membres. Donc, ce que nous faisons en tant qu'équipe de la haute direction, c'est de communiquer avec ces représentants du personnel pour entendre ce que l'équipe a à dire. -Entreprise en Ouganda »



L'amélioration globale des relations sur le lieu de travail et l'augmentation du dialogue signalées par les entreprises surviennent en dépit des nombreuses adaptations et des défis rencontrés sur les lieux de travail. Par exemple, de nombreuses entreprises d'Afrique australe doivent apporter des modifications aux contrats de travail. D'autres modifient les contrats pour définir clairement les circonstances dans lesquelles le travail à distance est autorisé, ainsi que la manière dont ce travail est contrôlé et géré. Il y a également eu des défis liés à l'augmentation des plaintes des travailleurs dans des pays comme la Tanzanie. Cela a entraîné une augmentation du nombre d'affaires portées devant la Commission de Médiation et d'Arbitrage (CMA) du pays, souvent en raison du licenciement de travailleurs par les employeurs.

La gestion d'un milieu de travail en évolution et l'accroissement du travail à distance ont soulevé de nouveaux défis pour les relations sur le lieu de travail. Les employeurs souhaitent souvent contrôler à distance le travail et la productivité. Toutefois, dans de nombreux pays, les syndicats éprouvent « un malaise considérable eu égard à la surveillance liée à la pandémie, au suivi des contrats et au respect de la vie privée ».⁵¹ Le passage au travail à distance et au travail hybride a également soulevé de nombreuses questions quant à savoir si et comment les conditions de travail vont changer. Si les entreprises ont tout à gagner de la baisse des coûts du travail à distance, elles sont confrontées à un défi de taille, à savoir comment procéder sans consultation ou négociation avec les travailleurs concernés?⁵²



Photo Credit | Marcel Crozet-ILO Photo News

*« Le plus grand défi était autour des négociations avec le syndicat... ils ont eu du mal à s'accommoder à la plateforme virtuelle car les travailleurs étaient habitués au contact physique où ils pouvaient même lire le langage corporel de l'équipe dirigeante »
- Entreprise en Eswatini »*

Le dialogue a également été courant aux niveaux national et sectoriel à travers l'Afrique, les syndicats et les OE jouant un rôle important, communiquant activement les points de vue des travailleurs et des entreprises sur les impacts du COVID-19 et les réponses stratégiques. Par exemple, en Ouganda, l'OE nationale, la Fédération des Employeurs ougandais (FUE), a joué un rôle important dans les dialogues au niveau national, en aidant à communiquer les besoins des entreprises et à négocier un « accord entre les travailleurs, le gouvernement et les

employeurs pour aider à protéger les employeurs et les entreprises en général, ce qui a permis de prendre des dispositions à court terme pour protéger les revenus et les entreprises pendant le confinement ». La FUE et l'Organisation nationale des syndicats ougandais ont également publié une déclaration commune dans laquelle elles s'engagent à relancer les efforts et l'engagement des employeurs et des travailleurs pour prévenir et lutter contre le COVID 19 et assurer une réponse globale à la pandémie. De même, au Kenya, un Protocole d'accord tripartite national a

été élaboré en vue de définir une voie à suivre, au moment où le pays navigue dans la pandémie et son impact sur le lieu de travail, la Fédération des employeurs kenyans (FKE) jouant un rôle important à cet égard.

Les exemples visibles d'acteurs nationaux unissant leurs efforts pour le bien du pays constituent un élément important. Prenez cet exemple de Sipho Pityana, ancien Président de Business South Africa (BUSA), au plus fort de la pandémie. « Nous exhortons nos organisations membres à veiller à ce que les mesures du Président soient mises en œuvre aussi rapidement que possible, et à renforcer la sensibilisation et accroître les actions positives, autant que possible. Le Président a également évoqué l'impact potentiellement néfaste du virus COVID-19 sur notre économie. Cela exacerbera la crise économique que nous connaissons déjà, et les entreprises travailleront avec le gouvernement et les travailleurs pour rassembler les ressources et les capacités afin d'atténuer les risques économiques, sanitaires et sociaux posés par le virus ».

De même, les syndicats ont joué un rôle important, aussi bien dans le dialogue que dans le soutien à leurs membres. L'inquiétude croissante des travailleurs en matière de santé et de sécurité est l'une des causes de cette évolution, les travailleurs estimant parfois que les employeurs n'en font pas assez pour garantir la sécurité sur le lieu de travail. Au Kenya, par exemple, nos recherches ont révélé que seules 15 % des entreprises fournissaient des EPI sur le lieu de travail. Certains syndicats ont noté que dans certains contextes, les licenciements ont visé de manière disproportionnée les travailleurs et les militants syndicaux.⁵³

Dans toute l'Afrique, les syndicats et les OE ont conclu de nombreux accords bipartites et tripartites sur toute une série de sujets. En Tanzanie, par exemple, le Conseil économique, social et du travail (le National tripartite forum (Forum national tripartite) chargé des questions de travail et d'emploi) et d'autres comités nationaux, se réunissent régulièrement pendant la pandémie pour recevoir les recommandations des travailleurs, des employeurs et des représentants du secteur privé. Pour eux, la pandémie a déclenché un esprit de partenariat et la nécessité d'une coopération entre les parties prenantes. Au Ghana, le National Tripartite Committee (Comité national tripartite) et le Social Partnership Council (Conseil du Partenariat social) ont commencé à utiliser les outils de vidéoconférence, ce qui leur a permis d'organiser des réunions plus consultatives, de manière rapide et moins coûteuse, qui ont finalement mené à l'élaboration de politiques clés au niveau national. Les sujets de ces accords bipartites et tripartites ont été nombreux.

Par exemple, certains ont accepté de réduire les heures de travail et de payer des salaires plus bas en échange de l'engagement des entreprises à ne pas réduire leurs effectifs. Cela a permis de préserver l'emploi et les revenus tout en répondant aux besoins des entreprises confrontées à une réduction de la demande et souvent à une augmentation des coûts.⁵⁴

En raison de leur rôle de premier plan dans de nombreux pays pendant la pandémie, le point de vue du secteur privé sur les OE s'est nettement amélioré. Plus de 40 % des entreprises



La situation est vraiment difficile pour les entreprises. La Confédération Générale des Entreprises de Côte d'Ivoire (CGECI) est en constante communication avec le gouvernement de Côte d'Ivoire afin que nous puissions agir collectivement et en cohésion pour le bien du pays »
-Mme Massogbè Touré, Vice-Présidente de la CGECI

ont déclaré que les OE sont devenues plus importantes pendant la pandémie, un sentiment qui était particulièrement fort dans le secteur de l'industrie manufacturière. En moyenne, seule une entreprise sur huit pense que les OE sont devenues moins importantes pendant la pandémie. Il convient de noter que l'opinion des entreprises sur les syndicats était plus neutre. Toutefois, dans l'ensemble, un peu plus d'entreprises ont déclaré que l'importance des syndicats avait diminué pendant la pandémie par rapport à celles qui ont déclaré qu'elle s'était accrue. Dans les secteurs du commerce de détail et de gros et des services professionnels, près de quatre entreprises sur dix ont déclaré que les syndicats étaient devenus moins importants. Les industriels, en revanche, étaient deux fois plus susceptibles de déclarer que l'importance des syndicats avait augmenté plutôt que

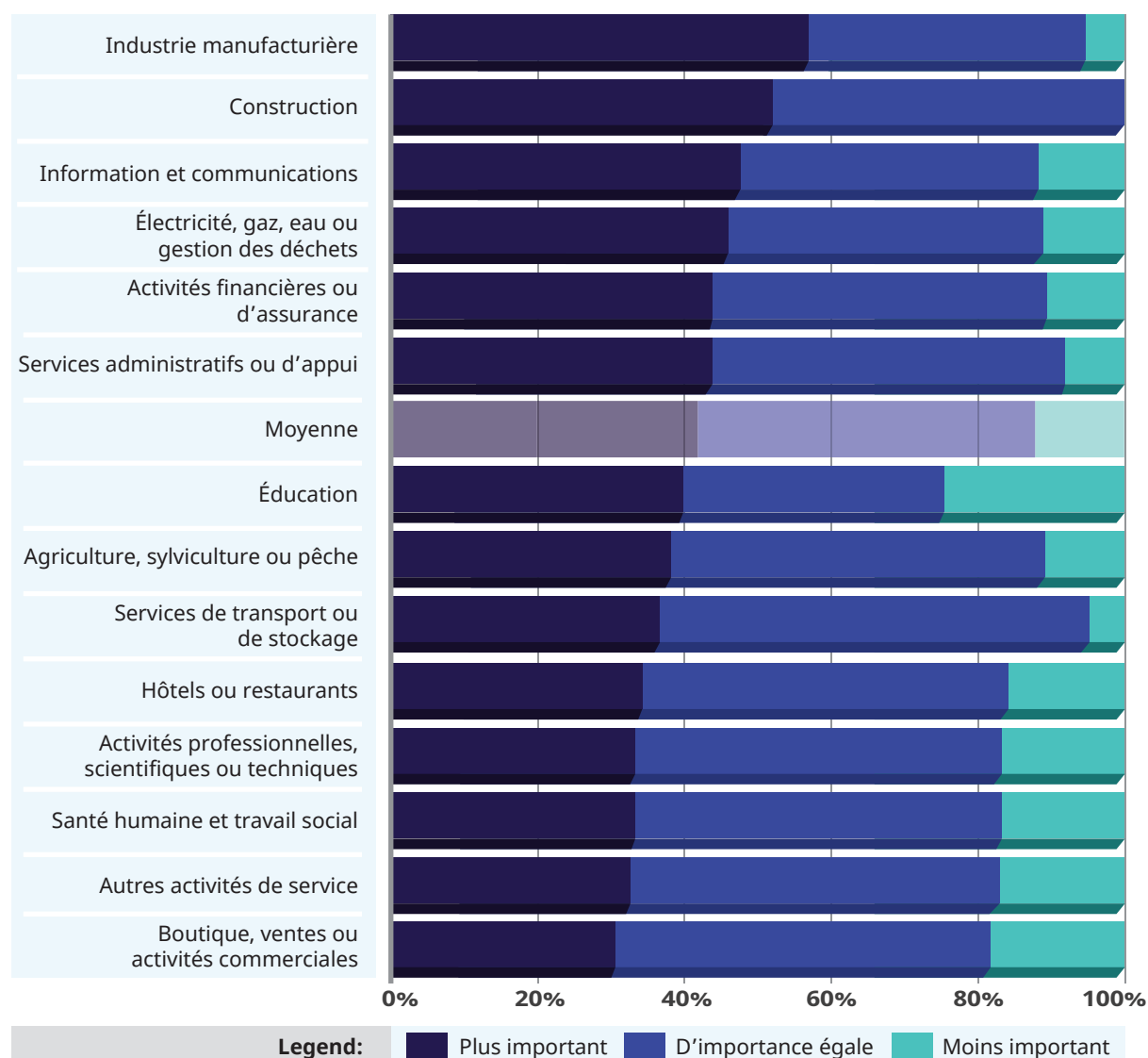
diminué pendant la pandémie. Cependant, de nombreuses entreprises n'ont peut-être pas d'engagement direct avec les syndicats, étant donné que les taux de syndicalisation vont d'un faible taux de 2 % aux Seychelles à un taux élevé de 43% en Égypte. Cela peut limiter leur compréhension de l'importance des syndicats,

mais attire également l'attention sur la nécessité d'une coopération sur le lieu de travail dans les nombreux lieux de travail non syndiqués en Afrique.



Photo Credit | Pexels-august-de-richelieu-4427957

Figure 38. Comment la pandémie a-t-elle modifié l'importance des organisations d'employeurs et d'entreprises



Source: Enquête de l'OIT ACTEMP sur les Entreprises en Afrique, 2021

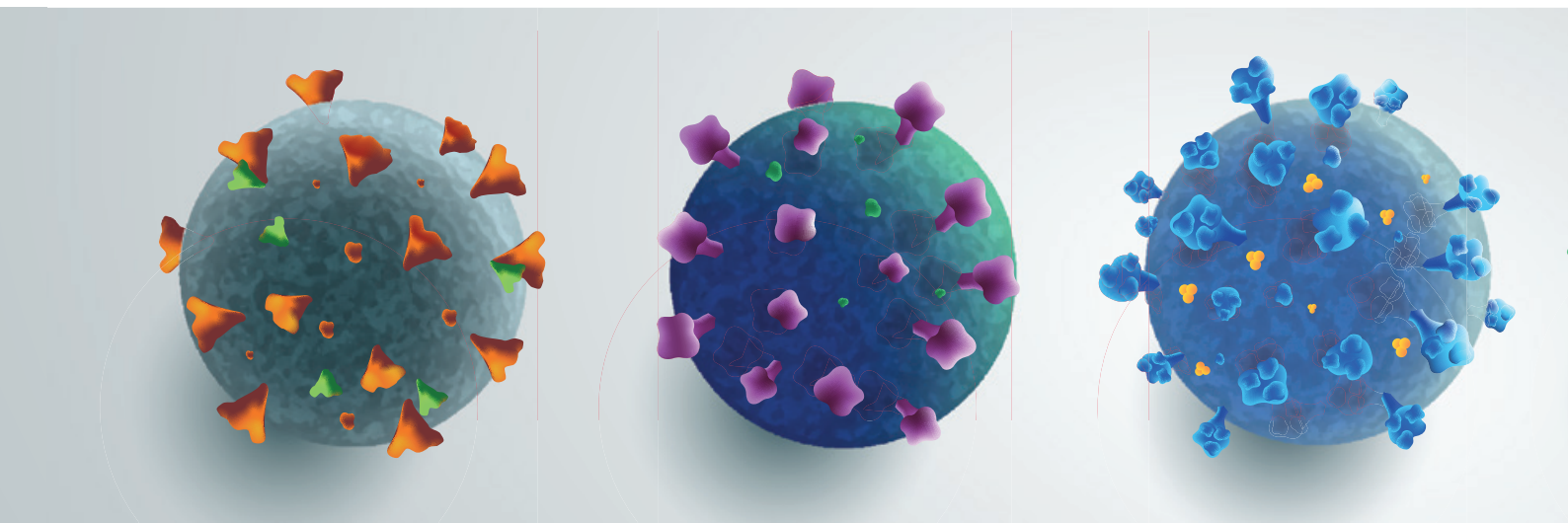
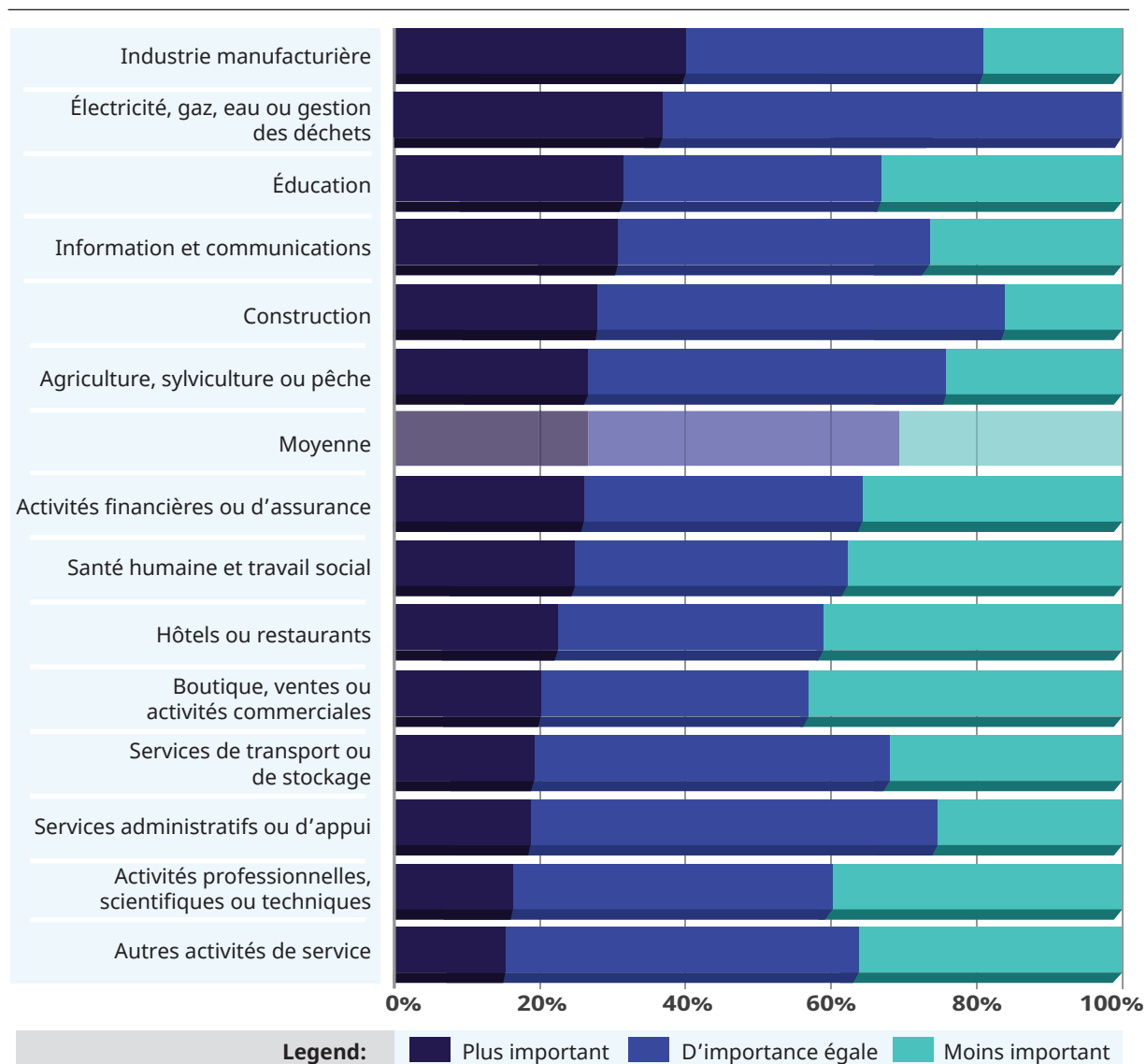
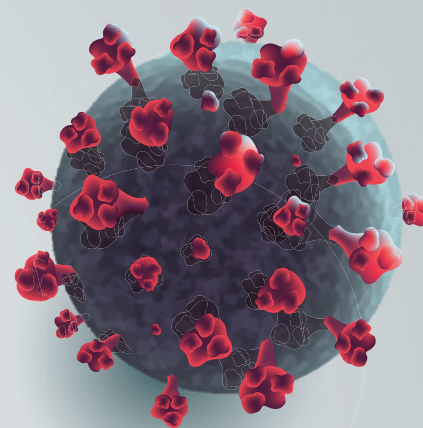
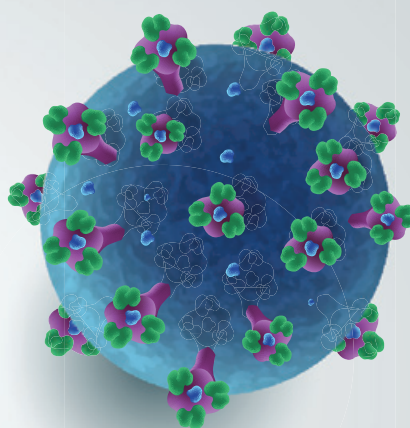
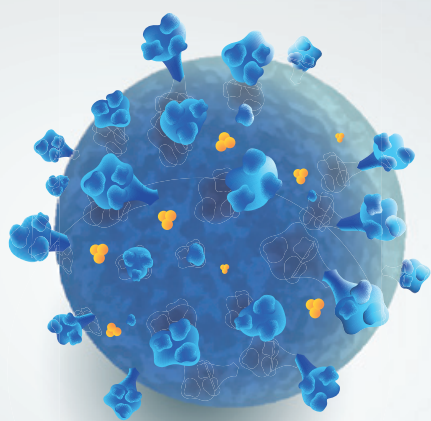


Figure 39. Comment la pandémie a-t-elle changé l'importance des syndicats?



Source: Enquête de l'OIT ACTEMP sur les Entreprises en Afrique, 2021





Tendance 10: Les lois du travail ont eu du mal à suivre le rythme des changements rapides sur le lieu de travail



La pandémie de COVID-19 a modifié de nombreux aspects du travail, entraînant de nouvelles tendances et accélérant d'autres qui étaient déjà en cours. De nombreux changements ont été adoptés par nécessité, le meilleur exemple étant le passage massif au travail à distance. Bien qu'il soit possible que l'on revienne aux méthodes de travail antérieures à la pandémie une fois celle-ci passée, bon nombre de ces nouvelles tendances sont appelées à définir le travail dans un avenir proche. Cependant, les cadres juridiques et réglementaires de nombreux pays n'ont pas suivi de près l'évolution des modes de travail.

De nombreux employeurs dans les pays d'Afrique estiment qu'il est nécessaire de moderniser la législation du travail, afin de mieux refléter les changements fondamentaux intervenus dans le travail au cours de la pandémie. Un certain nombre de chefs d'entreprise ont indiqué qu'ils pensaient que la réglementation du marché du travail était en retard. Les mises à jour

doivent aborder un certain nombre de questions. De toute évidence, elles doivent refléter le passage du travail physique au travail à distance. Elles doivent aborder les questions relatives à l'obligation de diligence de l'employeur à l'égard des travailleurs à distance, au contrôle du travail à distance et au droit du travailleur de se déconnecter.

« Le monde du travail à distance nécessite une structure très différente de la relation employeur-travailleur. Ce n'est tout simplement plus le même environnement. Les instances réglementaires doivent travailler avec les représentants du secteur pour s'adapter plus rapidement »
- Directeur de la Stratégie, Pan African Multinational

Encadré 4.

La Pandémie de COVID-19 et les modifications du Cadre juridique et réglementaire en Afrique



Dans toute l'Afrique, les pays ont pris un large éventail de mesures d'urgence pour soutenir les entreprises et les travailleurs pendant la pandémie. Toutefois, un nombre moins important de pays ont apporté des changements plus permanents à leur cadre juridique et réglementaire pour faire face à l'impact systémique de la pandémie sur le travail. Néanmoins, certains pays ont commencé à prendre des mesures pour aligner leurs cadres juridiques sur la nature évolutive du travail. Par exemple, au Togo, des amendements à la législation du travail, couvrant le télétravail, ont été promulgués en juin 2021. Au Mozambique, un décret présidentiel a proposé des systèmes de travail flexibles, dont le télétravail, pour les entreprises et les fonctionnaires du gouvernement. Au Maroc, un dialogue est en cours concernant un nouveau cadre juridique pour le travail à distance.

Les OE de toute l'Afrique ont commencé

à plaider en faveur de modifications des législations du travail qui aident les entreprises à survivre à la pandémie de COVID-19 et à réussir dans l'économie post-pandémie. Au Sénégal, par exemple, l'OE nationale, le Conseil National du Patronat du Sénégal, a plaidé en faveur d'un certain nombre de modifications de la législation du travail. Il s'agit notamment des questions soulevées par l'accroissement du travail à distance.

Au Maroc, l'OE nationale, la Confédération Générale des Entreprises du Maroc (CGEM) a élaboré un projet de loi concernant le cadre juridique régissant le travail à distance. Elle a partagé ce projet de loi avec les principaux syndicats du pays comme point de départ d'un dialogue et ce que l'organisation espère être un accord éventuel sur un cadre juridique. Parmi les 25 articles du projet de loi présenté par la CGEM, l'un d'entre eux traite du droit à la déconnexion des employés.

Source: Souad Badri, « Télétravail : la CGEM et les syndicats plangent sur un cadre juridique », 18 juillet 2021, consultable au : <https://lematin.ma/journal/2021/teletravail-cgem-syndicats-plangent-cadre-juridique/361702.html>

Les problèmes de santé et de sécurité soulevés par la pandémie constituent une autre question importante que les législations du travail doivent aborder. Dans la plupart des pays, les employeurs ont un devoir de protection, parfois décrit dans la législation sur la santé et la sécurité au travail, de prendre des mesures raisonnables pour protéger les travailleurs et les personnes qui entrent sur les lieux de travail. Ne pas le faire constitue une infraction pénale dans certains pays, comme l'Afrique du Sud. Dans de nombreux pays, les entreprises sont aux prises avec de multiples aspects de cette question. L'un des défis à relever est que, les employeurs comme les travailleurs, ont d'importantes responsabilités en matière de santé et de sécurité sur le lieu de travail. Après tout, ce sont les personnes – tant les cadres que les travailleurs – qui peuvent propager le COVID-19, et

les efforts de chacun sur le lieu de travail sont donc nécessaires pour garantir la santé et la sécurité des autres. Les vaccinations sont obligatoires dans certains pays comme le Ghana et le Malawi pour certaines parties de la main-d'œuvre comme les travailleurs de la santé ou du secteur public. Cependant, ces obligations sont rares pour les entreprises privées qui indiquent qu'elles se débattent pour savoir si et comment elles peuvent, de manière responsable, obliger les travailleurs à se faire vacciner sans pour autant violer les droits des travailleurs. Certains employeurs en Afrique du Sud et ailleurs mettent en place des systèmes qui encouragent les travailleurs à se faire vacciner, plutôt que de rendre la vaccination obligatoire. De nombreux employeurs ont toutefois besoin d'une plus grande clarté sur la manière d'équilibrer ces considérations contradictoires.

Encadré 4.

La Pandémie de COVID-19 et les modifications du Cadre juridique et réglementaire au Nigeria

La pandémie de Covid-19 a eu un impact considérable sur les entreprises au Nigeria, notamment sur le fonctionnement du lieu de travail. L'introduction du travail à distance ainsi que les modifications des heures et des jours de travail et des heures supplémentaires ont eu des effets notables. En outre, avec la fermeture d'entreprises en raison de blocages économiques, les licenciements, les paiements irréguliers et, dans certains cas, l'arrêt des salaires sont devenus courants sur les lieux de travail. Cela a amené les parties prenantes à considérer le cadre législatif et réglementaire en vigueur comme présentant des lacunes, compte tenu de la présence de Covid-19.

Les entreprises nigérianes interrogées dans le cadre de ce rapport ont partagé cette opinion à plusieurs reprises:

« La pandémie a permis de mettre en évidence les faiblesses et les limites du cadre juridique et réglementaire en termes d'incapacité à gérer les réalités actuelles ».

« Il devrait y avoir une révision de la loi et du cadre

réglementaire pour prendre en compte les questions de santé et de sécurité telles que les défis de santé mentale posés par le travail à distance ».

Le « cadre légal et réglementaire existant a fait du bon travail pendant la période où il a existé, mais il est temps de le revoir pour l'adapter aux nouvelles réalités afin de le rendre équitable tant pour les employeurs que pour les travailleurs ».

Les changements significatifs que la pandémie de COVID-19 a créés ont amené les entreprises et les OE à faire pression pour la modification du cadre légal et réglementaire dans de nombreux domaines, notamment :

- i. Reconnaissance des horaires de travail flexibles occasionnés par le travail à distance ;
- ii. La prise en compte des risques pour la santé et la sécurité liés au travail à distance, notamment le stress psychologique et émotionnel des travailleurs ; et
- iii. Une protection adéquate et clairement élaborée pour les employeurs contre les litiges liés à la pandémie.

Les pays devront également plonger profondément dans leurs cadres juridiques et réglementaires afin d'identifier les questions spécifiques à leur pays et qui doivent être mises à jour. Au Nigeria, par exemple, les entreprises sont tenues, par la législation en vigueur, de verser des contributions au fonds de formation professionnelle (Industry Training Fund) géré par le gouvernement, en vue de répondre aux besoins de formation. Après la formation, l'entreprise est remboursée à hauteur d'un certain pourcentage. Auparavant, les entreprises ont toujours organisé des formations physiques, et la loi n'envisageait pas la formation virtuelle ou en ligne qui est devenue la prochaine norme en raison de la pandémie. La Nigeria Employers' Consultative Association (Association consultative des Employeurs du Nigeria) a proposé que les ministères, départements et agences concernés examinent cette évolution et conviennent de la voie à suivre pour refléter les réalités actuelles.

Bien que les mises à jour et les modifications de la législation du travail soient souvent lentes, la pandémie a montré comment les gouvernements peuvent, dans certaines circonstances, prendre rapidement des décisions stratégiques majeures. Les gouvernements ont réagi à la pandémie en prenant, dans certains cas, des décisions stratégiques majeures en quelques jours ou semaines plutôt qu'en plusieurs mois ou années. Cela a remis en question l'idée répandue selon laquelle les changements ne peuvent être réalisés sans passer par un processus bureaucratique souvent long et lent. Le même appétit pour le radicalisme dont les gouvernements ont fait preuve dans leur réponse à la pandémie peut-il être étendu à d'autres domaines importants ? Les expériences vécues tout au long de la pandémie laissent supposer que c'est possible, bien qu'il faille encore veiller à ce que les changements continuent à être fondés sur des données probantes et élaborés en consultation avec les syndicats et les OE.



L'Afrique est au cœur de changements sans précédent sur le lieu de travail qui affecteront les entreprises et les travailleurs du continent pendant des décennies. Les dix tendances mises en évidence ici sont quelques-unes – mais certainement pas toutes – des plus importantes qui façonneront l'avenir de la vie professionnelle en Afrique. Toutefois, si certaines de ces tendances globales commencent à se dessiner, de nombreuses questions restent sans réponse quant à leur portée et à leurs effets sur les sociétés africaines. Certaines de ces réponses n'apparaîtront qu'au fil des années ou des décennies. Pourtant, ces tendances et ces changements sont si importants qu'il est essentiel que les parties prenantes entament ou approfondissent dès maintenant le dialogue sur la meilleure façon de les gérer, afin qu'ils soient inclusifs et largement bénéfiques. Ces changements n'affecteront pas seulement la nature du travail, mais également l'accès aux opportunités et la répartition des avantages qui découlent du travail.

Les parties prenantes devront se pencher sur toute une série de questions importantes dans un large éventail de domaines. Voici quelques-unes de ces questions clés:

- Comment les lois sur le travail régiront-elles le travail à distance et d'autres types de flexibilité accrue du lieu de travail ?
- Comment les entreprises mesureront-elles et récompenseront-elles les performances des travailleurs à l'avenir ?
- Comment le devoir de protection de l'employeur évoluera-t-il à l'avenir, avec l'accroissement du travail à distance et les défis liés à la pandémie en matière de santé et de sécurité au lieu de travail ?
- Comment les changements sur le lieu de travail induits par la pandémie de COVID, tels que le travail flexible ou à distance, affecteront-ils les relations de travail ?
- Comment la formation professionnelle peut-elle être dispensée de manière plus large et plus efficace, en dotant un large éventail de personnes des divers domaines de compétences dont les entreprises ont besoin ?
- Comment les femmes, les minorités, les personnes handicapées et d'autres groupes divers peuvent-ils bénéficier pleinement des changements intervenus dans la nature du travail en Afrique ?
- Comment la mondialisation des marchés du travail affectera-t-elle la compétitivité des entreprises en Afrique ?
- Comment les changements sur les lieux de travail peuvent-ils présenter des avantages à grande échelle, au lieu de n'aider qu'une petite proportion des travailleurs, créant ainsi des « élites numériques » ?
- Comment les lois nationales peuvent-elles régir efficacement le travail à distance qui traverse les frontières ?

Ce rapport est une première tentative de description de certaines des tendances clés du lieu de travail qui émergent ou s'accroissent dans les entreprises formelles en Afrique en raison de la pandémie. Il est essentiel de mener des recherches supplémentaires et d'obtenir des informations sur ce sujet. L'approche de cette étude, où les enquêtes ont été menées avec les OE nationales, limite notre capacité à tirer des conclusions solides à l'échelle d'un pays (ou du continent), et montre la nécessité d'études futures qui peuvent générer des données de meilleure qualité et représentatives de l'ensemble du secteur privé. Cela permettra de mieux comprendre la profondeur et l'ampleur de ces tendances, mais aussi de savoir qui en bénéficie et qui n'en bénéficie pas. Il est également nécessaire d'examiner de manière approfondie des domaines thématiques clés. Deux d'entre eux s'imposent d'emblée : les effets de l'évolution du milieu de travail sur les PME africaines et une étude détaillée sur la mesure de la productivité dans les environnements de travail à distance et hybride. Cette recherche peut contribuer à éclairer les discussions en cours des entreprises nationales, des partenaires sociaux et des décideurs politiques sur ces questions complexes et interdépendantes. Nous espérons que ce rapport contribuera à informer ces acteurs clés et servira à inspirer les nombreuses discussions et décisions importantes qui nous attendent.

ENDNOTES

- 1 Commission économique des Nations Unies pour l'Afrique, Africa Trade Policy Center and International Economics Consulting Ltd., "Reactions and Outlook to COVID-19 in Africa, Avril 2021, African Business Survey Results," 2021, disponible sur : <https://www.tradeeconomics.com/wp-content/uploads/2021/04/COVID-19- Africa-Impact-Survey-March-2021-English.pdf>
- 2 Organisation internationale du Travail, "ILO Monitor: COVID-19 and the world of work. Huitième édition, Octobre 2021, pg. 4, disponible sur : https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/--- dcomm/documents/briefingnote/wcms_824092.pdf
- 3 Ibrahim A. Zeidy, "Economic Impact of COVID-19 on Micro, Small and Medium Enterprises (MSMEs) in Africa and Policy Options for Mitigation," Common Market for Eastern and Southern Africa, 2020, disponible sur : <https://www.tralac.org/documents/resources/covid-19/regional/4049-economic-impact-of-covid-19-on- msms-in-africa-and-policy-options-for-mitigation-comesa-special-report-august-2020/file.html>
- 4 Federation of Kenyan Employers, "The COVID-19 Impact on Enterprises and Employers," Survey Report, 25 septembre 2020, disponible sur : https://www.fke-kenya.org/sites/default/files/downloads/The%20Covid- 19%20Impact%20on%20 Employers%20Survey%20Report_0.pdf
- 5 Banque mondiale, "COVID-19 and the Future of Work in Africa: Emerging Trends in Digital Technology Adaptation," Africa's Pulse, Vol. 23, Avril 2021, disponible sur : <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/35342/9781464817144.pdf>
- 6 Commission économique des Nations unies pour l'Afrique, Africa Trade Policy Center and International Economics Consulting Ltd., "Reactions and Outlook to COVID-19 in Africa: April 2021, African Business Survey Results."
- 7 Banque mondiale, "COVID-19 and the Future of Work in Africa: Emerging Trends in Digital Technology Adaptation," pg. 79.
- 8 Les entreprises sont classées par taille selon les définitions suivantes : Micro entreprises - entre 1 et 4 employés ; Petites entreprises - entre 5 et 19 employés ; Moyennes entreprises - entre 20 et 99 employés ; et Grandes entreprises - 100 employés ou plus. Ces définitions sont les mêmes que celles utilisées dans les enquêtes sur les entreprises de la Banque mondiale, et sont similaires à celles de nombreux pays d'Afrique.
- 9 Michael Page, "Dramatic Increase in Remote Working in South Africa," disponible sur : <https://www.michaelpageafrica.com/advice/insights/latest-insights/dramatic-increase-remote-working-south- africa>
- 10 Federation of Kenyan Employers, "The COVID-19 Impact on Enterprises and Employers," 2021, pg. 14.
- 11 Organisation internationale du Travail, "Working from Home: Estimating the Worldwide Potential," Policy Brief, Avril 2020, disponible sur : https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/--- travail/documents/briefingnote/wcms_743447.pdf
- 12 McKinsey & Company, "The next normal arrives: Trends that will define 2021 – and beyond," 4 janvier 2021, disponible sur : <https://www.mckinsey.com/featured-insights/leadership/the-next-normal-arrives-trends-that- will-define-2021-and-beyond>
- 13 Organisation internationale du Travail, "Employer and Business Member Organisation Guide to COVID19," April 2022.
- 14 Organisation internationale du Travail, "Employer and Business Member Organisation Guide to COVID19," April 2022.
- 15 Christoph Hilberath et al, "Hybrid Work is the New Remote Work," Boston Consulting Group, 22 septembre 2020, disponible sur : <https://www.bcg.com/en-us/publications/2020/managing-remote-work-and-optimizing- hybrid-working-models>
- 16 Gerald C. Kane et al, "Redesigning the Post-Pandemic Workplace," MITSloan Management Review, February 10, 2021, disponible sur : <https://sloanreview.mit.edu/article/redesigning-the-post-pandemic-workplace/>
- 17 International Labour Organization, "Employer and Business Member Organisation Guide to COVID19," March 2022.
- 18 Business Tech, "More South African companies downsizing offices due to job cuts and working from home," March 24, 2021, disponible sur : <https://businesstech.co.za/news/business/477994/more-south-african- companies-downsizing-offices-due-to-job-cuts-and-working-from-home/>
- 19 McKinsey Global Institute, "The future of work after COVID-19," February 18, 2021, disponible sur : <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/the-future-of-work-after-covid-19>
- 20 McKinsey & Company, "The next normal arrives: Trends that will define 2021 – and beyond," 2021.
- 21 McKinsey & Company, "Reimagining the postpandemic organization," 15 mai 2020, disponible sur : <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/reimagining-the-post-pandemic- organization>
- 22 Gerald C. Kane et al, "Redesigning the Post-Pandemic Workplace," 2021.
- 23 Ashley Rowland Taylor, "How COVID-19 is changing workplace design: New health standards have companies adapting offices with a focus on tech," JLL, 12 août 2020, disponible sur : <https://www.us.jll.com/en/trends-and-insights/workplace/how-covid19-is-changing-workplace-design>
- 24 Ashley Rowland Taylor, "How COVID-19 is changing workplace design: New health standards have companies adapting offices with a focus on tech," 2020.
- 25 Kathleen Doheny, "Building Resilience: Helping Workers Handle Stress for the Long Haul," Society for Human Resource Management, 12 janvier 2021, disponible sur : <https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr- topics/people-managers/pages/building-resilient-workers.aspx>
- 26 Roy Maurer, "Managers: Be Upfront with Staff to Build Workplace Resilience," Society for Human Resource Managers, 11 novembre 2020, disponible sur : <https://www.shrm.org/hr-today/news/hr- news/pages/managers-be-upfront-with-staff-to-build-workplace-resilience.aspx>
- 27 Roy Maurer, "Managers: Be Upfront with Staff to Build Workplace Resilience," 2020.
- 28 Dana Wilkie, "Workers' Mental Health Suffers During the Pandemic: How Managers Can Help," Society for Human

Resource Managers, 22 octobre 2020, disponible sur : <https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/people-managers/pages/covid-and-mental-health.aspx>

29 American Psychiatric Association and Center for Workplace Mental Health, "Your Mental Health and Well-being," disponible au : <https://www.workplacementalhealth.org/employer-resources/working-remotely-during-covid-19>

30 Agrawal, Sapana et al, "To emerge stronger from the COVID-19 crisis, companies should start reskilling their workforces now," McKinsey & Company, 7 mai 2020, disponible sur : <https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/to-emerge-stronger-from-the-covid-19-crisis-companies-should-start-reskilling-their-workforces-now>

31 Lund, Susan et al, "The Future of Work after COVID-19," McKinsey Global Institute, 18 février 2021, disponible au : <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/the-future-of-work-after-covid-19>

32 Gerald C. Kane et al, "Redesigning the Post-Pandemic Workplace," 2021.

33 Gerald C. Kane et al, "Redesigning the Post-Pandemic Workplace," 2021.

34 Sneader, Kevin and Shubham Singhal, "The next normal arrives: Trends that will define 2021-and beyond," McKinsey & Company, 4 janvier 2021, disponible sur : <https://www.mckinsey.com/featured-insights/leadership/the-next-normal-arrives-trends-that-will-define-2021-and-beyond>

35 Robert Palmer, "A Review of Skills Levy Systems in Countries of the Southern African Development Community," International Labour Organization, 2020, pg. 14, disponible sur : https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_ent/documents/publication/wcms_753306.pdf.

36 Survey by Mercer, an HR and workplace benefits consulting firm. Disponible au : <https://www.shrm.org/hr-today/news/hr-news/Pages/Study-Productivity-Shift-Remote-Work-COVID-Coronavirus.aspx>

37 Sneader, Kevin and Shubham Singhal, "The next normal arrives" 2021.

38 Gresing-Pophal, Lin, "Managing Remotely: Shifting from Time to Outcome Metrics," HR Daily Adviser, July 13, 2020, disponible sur : <https://hrdailyadvisor.blr.com/2020/07/13/managing-remotely-shifting-from-time-to-outcome-metrics/>

39 Castrillon, Caroline, "This is the Future of Remote Work in 2021," Forbes, 27 décembre 2020, disponible au : <https://www.forbes.com/sites/carolinecastrillon/2021/12/27/this-is-the-future-of-remote-work-in-2021/?sh=485a85731e1d>

40 Organisation internationale du Travail, "World Employment and Social Outlook: Trends 2021," Bureau international du travail, Genève, 2021, pg. 97, disponible sur : https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_795453.pdf

41 Casale, Daniela and Dorrit Posel, "Gender and the Early Effects of the COVID-19 crisis in the Paid and Unpaid Economies in South Africa," National Income Dynamics Study, Coronavirus Rapid Mobile Survey, 15 juillet 2020, disponible sur : <https://cramsury.org/wp-content/uploads/2020/07/Casale-Gender-the-early-effects-of-the-COVID-19-crisis-in-the-paid-unpaid-economies-in-South-Africa.pdf>

42 Organisation internationale du Travail, « Bâtir un avenir plus équitable : les droits des femmes au travail et en milieu de travail au cœur de la reprise post-COVID », Note de synthèse, Juillet 2021, disponible au : https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---gender/documents/publication/wcms_814499.pdf

43 Madgavkar, Anu et al, "COVID-19 and gender equality: Countering the regressive effects," McKinsey Global Institute, 15 juillet 2020, disponible sur : <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/covid-19-and-gender-equality-countering-the-regressive-effects>

44 Organisation internationale du Travail, "A gender-responsive employment recovery: Building back fairer," Policy Brief, Juillet 2021, pg. 4, disponible sur : https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/documents/publication/wcms_751785.pdf

45 OCDE. « Les femmes au centre de la lutte contre la crise du COVID-19 », 2020.

46 ONU Femmes, "New report sounds the alarm on the impact of COVID-19 on gender equality in East and Southern Africa," 10 mars 2021, disponible sur : <https://data.unwomen.org/news/new-report-sounds-alarm-impact-covid-19-gender-equality-east-and-southern-africa>

47 McCain, Nicole, "Surge in gender-based violence during lockdown level 3, says Ramaphosa," News24, 13 juin 2020, disponible sur : <https://www.news24.com/news24/SouthAfrica/News/surge-in-gender-based-violence-during-lockdown-level-3-says-ramaphosa-20200613>

48 Sosale, Shobhana et al, "The opportunity to build back better from COVID-19: Fostering gender parity in education and skills development for a larger workforce," World Bank Data Blog, 22 janvier 2021, disponible au : <https://blogs.worldbank.org/opendata/opportunity-build-back-better-covid-19-fostering-gender-parity-education-and-skills>

49 Christoph Hilberath et al, "Hybrid Work is the New Remote Work," 2020.

50 Esposito, Francine, Rachel A. Gonzalez and Laura H. Schuman, "Negotiating a Successor Collective Bargaining Agreement During a Pandemic," November 4, 2020, disponible sur : <https://www.law.com/njlawjournal/2020/11/04/tips-for-negotiating-a-successor-cba-during-a-pandemic/?slreturn=20210319160432>

51 Centre international pour les droits syndicaux, "Focus on Impacts of COVID-19 on Work and the Challenge for Union Rights," Volume 27, Numéro 3, 2020, disponible au : <https://ictur.org/pdf/IUR273.pdf>

52 Centre international pour les droits syndicaux, "Focus on Impacts of COVID-19 on Work and the Challenge for Union Rights," 2020.

53 Business & Human Rights Resource Centre, "Union busting & unfair dismissals: Garment workers during COVID-19," Août 2020, disponible sur : https://media.business-humanrights.org/media/documents/files/200805_Union_busting_unfair_dismissals_garment_workers_during_COVID19.pdf

54 Le Global Deal, l'OCDE et l'Organisation internationale du Travail, "Social Dialogue, Skills and COVID-19," 2020, disponible sur : <https://www.theglobaldeal.com/social-dialogue-skills-and-covid-19.pdf>

**Faire avancer la justice sociale,
promouvoir le travail décent**

L'Organisation internationale du Travail est l'agence des Nations des Nations Unies pour le monde du travail. L'Organisation internationale du Travail est l'agence des Nations Unies pour le monde du travail. Nous rassemblons les gouvernements, les employeurs et les travailleurs en vue d'améliorer les conditions de travail de toutes et tous, de conduire une approche de l'avenir du travail centrée sur l'humain à travers la création d'emplois, les droits au travail, la protection sociale et le dialogue social.

Organisation internationale du Travail (OIT)

BUREAU INTERNATIONAL DU TRAVAIL.
Route des Morillons 4
1211 Geneva 22
Switzerland