



Points clés

► Organisations d'employeurs et d'entreprises: guider les entreprises en temps de crise du COVID-19

25 / Janvier / 2021

La crise du COVID-19 a été un choc sismique pour notre mode de vie, notre façon de travailler et de voir le monde. Les organisations d'employeurs et d'entreprises (OE) du monde entier étaient en première ligne de l'action menée pour aider les entreprises qu'elles représentent à braver la tempête.¹

Partout dans le monde, les OE ont contribué à la mise en œuvre des mesures prises par les pouvoirs publics, dans le cadre de partenariats avec les gouvernements nationaux visant à sensibiliser le public, à faire face aux risques immédiats pour la santé et le bien-être, à sauver les entreprises et à préserver les emplois.

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

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

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

Les effets du COVID-19 sur le fonctionnement des OE



36 % fonctionnent à 100 % de leur capacité



31 % fonctionnent à plus de 75 % de leur capacité



26 % fonctionnent à 50 % de leur capacité



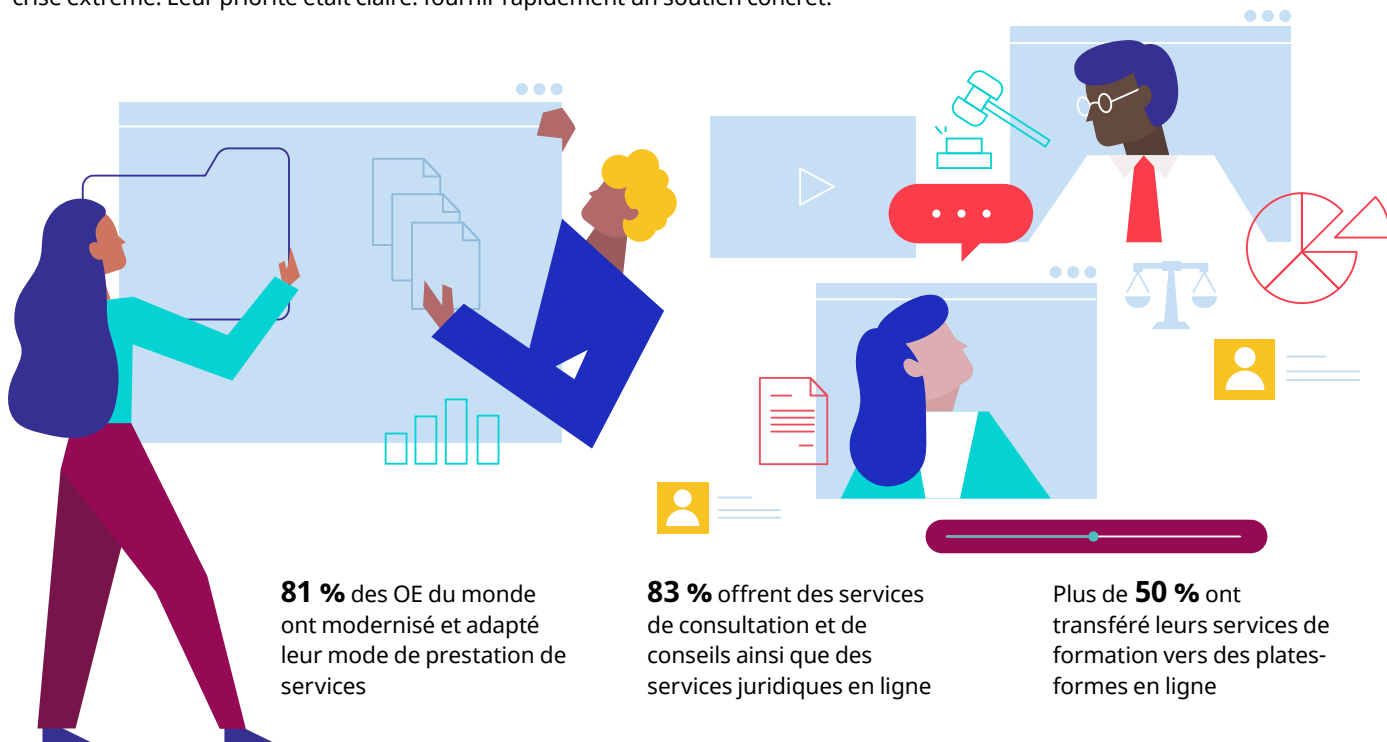
7 % fonctionnent à moins de 25 % de leur capacité

¹ Ce résumé infographique est fondé sur les conclusions de deux rapports de l'OIT – *Enquête mondiale sur les organisations d'employeurs et d'entreprises: Incidences internes et réponses au COVID-19* (OIT-OIE, 2020) et *Guider les entreprises en temps de crise du COVID: Analyse des activités des organisations d'employeurs et d'entreprises pendant la pandémie de COVID-19 et de la suite* (OIT, 2021). Les statistiques fournies dans cette infographie sont tirées du rapport de 2020, fondé sur les résultats d'une enquête mondiale menée auprès de 127 OE dans 127 pays, entre mai et juin 2020.

► Dresser le bilan: Quelle a été la réponse des OE face à la crise?

Appui aux membres

Les OE se sont préoccupées avant toute autre chose de leurs membres, en ces temps de crise extrême. Leur priorité était claire: fournir rapidement un soutien concret.



Les OE ont mis à profit les voies de communication numériques pendant la pandémie:



Réunions



Participation des membres et collecte de données en ligne



Travail à distance



Séminaires «publics» en ligne



Vidéos d'information et podcasts



60 %

des OE ont offert à leurs membres diverses mesures d'incitation, malgré les difficultés financières auxquelles elles étaient elles-mêmes confrontées

Les types d'incitations offertes se présentaient notamment comme suit:

Prestation de services nouveaux/supplémentaires à titre gratuit **(58 %)**;

Report des délais de paiement des cotisations **(51 %)**;

Réduction temporaire des cotisations **(29 %)**.

Valorisation de la prise de position collective

Les OE ont travaillé avec les autorités publiques, les organisations de travailleurs et d'autres organisations commerciales ainsi qu'avec un large éventail de parties prenantes pour trouver ensemble des solutions de politique générale aux difficultés provoquées par cette pandémie qui ne cesse d'évoluer:

97 % des OE ont participé à des activités de sensibilisation à plusieurs niveaux auprès des pouvoirs publics

92 % des OE se sont associées plus activement avec d'autres organisations commerciales pour faire valoir les besoins des entreprises, dans le cadre d'une action collective

91 % des OE ont participé plus activement à un dialogue social bipartite pour trouver des solutions conjointes avec d'autres organisations de travailleurs



Les points forts de la contribution des OE à différents stades de la crise du COVID-19 sont notamment les suivants:



Phase 1 Survie

Les OE ont collaboré étroitement avec les autorités publiques et les organisations de travailleurs afin de trouver ensemble et d'urgence des solutions politiques destinées à prévenir le risque immédiat de milliers de fermetures d'entreprises et de millions de pertes d'emplois.



Phase 2 Stabilisation

Les OE ont joué un rôle de premier plan en s'efforçant d'assurer le retour sur le lieu de travail en toute sécurité et en mettant l'accent en particulier sur la sécurité et la santé au travail.



Phase 3 Reprise

Les OE se sont appuyées sur les liens qu'elles ont développés avec les autorités publiques pour contribuer à favoriser le redémarrage durable des économies nationales et des marchés de l'emploi.

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

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

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

Les enquêtes menées auprès d'entreprises, les études effectuées sur mesure et les informations relatives à des secteurs spécifiques sont autant d'éléments produits par les OE qui ont contribué à placer la voix des entreprises au tout premier rang de nombreux débats sur le COVID-19 tenus dans le monde.

De quelle manière la recherche et les données ont-elles contribué à renforcer l'influence des OE pendant la crise?

Leur capacité à enquêter auprès de leurs membres à bref délai a permis aux OE de se faire une idée précise de la situation à laquelle leurs entreprises membres étaient confrontées et de donner la priorité aux principales demandes à adresser à l'Etat et à la fourniture d'appui.



Les enquêtes menées auprès d'entreprises, les études effectuées sur mesure et les informations relatives à des secteurs spécifiques sont autant d'éléments produits par les OE qui ont contribué à placer la voix des entreprises au tout premier rang de nombreux débats sur le COVID-19 tenus dans le monde.

- Enquête mondiale sur les organisations d'employeurs et d'entreprises: Incidences internes et réponses au COVID-19 (OIT, 2020)

Comment les OE ont-elles joué un rôle de chef de file face à des phénomènes précis liés au COVID-19?

- En donnant des orientations en matière de bonnes pratiques relatives à la gestion du personnel à distance et à l'investissement dans les infrastructures numériques;
- En jouant un rôle de premier plan pour veiller à ce que des mesures réglementaires appropriées soient mises en œuvre;
- En assurant la gestion du retour au travail de manière que ce processus profite aussi bien aux entreprises membres, qu'aux travailleurs et aux décideurs.



Mise en valeur de l'action menée par les entreprises

Les OE ont suscité l'intérêt des décideurs et du grand public sur un plan plus affectif et anecdotique en mettant en avant des exemples concrets témoignant des efforts supplémentaires que le milieu des affaires a déployés pour apporter son concours en temps de crise. On peut citer des exemples spécifiques, dont les suivants:



Réorientation des personnes vers des secteurs à forte demande, comme ceux de la logistique ainsi que de la production et de la distribution alimentaires



Soutien aux familles en difficulté grâce à des appels coordonnés en faveur d'une action solidaire, ainsi que de la constitution d'un fonds sur mesure pour recueillir les contributions faites par les entreprises



Facilitation du travail à distance à très grande échelle et **priorité accordée à la santé et au bien-être du personnel**



Fourniture d'équipements essentiels grâce à la fabrication et la distribution d'équipements de protection individuelle et d'équipements médicaux

► Prendre les commandes: Comment évolueront les OE (leur rôle, leurs services et leur influence)?

Être aux commandes de la relance économique et de la reprise du marché du travail

A mesure que la crise sanitaire se transforme en véritable crise touchant l'économie et l'emploi, les OE devront être en première ligne de l'action menée pour aider les économies nationales et les marchés du travail à redémarrer et à s'adapter au monde de l'après COVID.

Au-delà des mesures prises dans l'immédiat pour faire face à la crise, les OE ont mis au point une série d'initiatives à long terme qui visent à assurer une compétitivité «à l'épreuve du temps».

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

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

Comment les OE peuvent-elles aider les gouvernements nationaux à relever le défi imminent du chômage?



En travaillant avec les autorités publiques afin d'élaborer des mesures appropriées qui inciteraient les employeurs à garder leur personnel déjà en place



En dressant la liste des besoins à court et à long terme en matière de compétences



En jouant un rôle actif en faveur de l'égalité, de l'insertion et de l'emploi des jeunes



En offrant la possibilité de bénéficier d'horaires de travail souples



En favorisant les partenariats entre secteurs public et privé

Prendre l'initiative de remédier aux nouveaux défis politiques

Les OE ont l'occasion de donner un souffle nouveau à l'union des entreprises, de façonner l'avenir et de trouver des solutions innovantes aux nouveaux problèmes qui touchent le lieu de travail et les économies nationales.

Des gouvernements nationaux et des organismes internationaux ont recensé une série de difficultés qui ne cessent de s'aggraver et qui entravent les efforts visant à:

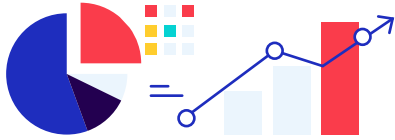
- accroître la productivité;
- améliorer l'emploi des jeunes;
- assurer la transition vers des économies à faible émission de carbone;
- promouvoir l'égalité et l'insertion;
- favoriser le passage de l'économie informelle à l'économie formelle;
- mettre en œuvre des approches à long terme pour garantir la santé, la sécurité et le bien-être des travailleurs.



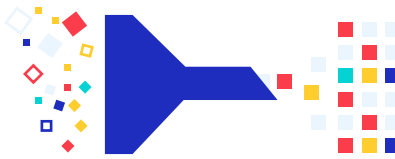
Jouer un rôle moteur dans la préparation de l'avenir du travail

Il sera plus important que jamais d'anticiper l'évolution des modèles d'entreprises et des besoins en matière de nouvelles compétences pour permettre aux entreprises et aux économies de se développer après la pandémie.

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



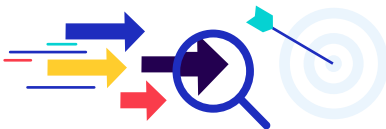
Données uniques: La capacité qu'ont les OE de produire des données en temps voulu sera essentielle pour influencer sur les politiques publiques, l'opinion publique et les pratiques commerciales relatives à l'avenir du travail et aux nouveaux problèmes de main-d'œuvre.



Comprendre les éléments disponibles: Etant donné le nombre important d'organisations et de personnes qui mènent des activités axées sur l'avenir du travail, les OE ont un rôle clé à jouer en termes de conservation et de filtrage; elles peuvent aider les entreprises et les décideurs à interpréter ce «mur du son».



Echanges entre pairs: Les OE peuvent faciliter les échanges entre pairs et l'accès aux services de spécialistes en ce qui concerne par exemple l'utilisation des nouvelles technologies, l'adoption de nouveaux modèles de travail, ainsi que les moyens d'anticiper l'évolution des attentes des employés et de prévoir les futurs besoins en matière de compétences.



Repérer les mesures efficaces: Les OE peuvent recueillir des exemples d'initiatives innovantes orientées vers l'avenir qui ont été prises par des employeurs, et les utiliser afin de donner une dimension pratique aux débats sur l'avenir du travail.



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

Il est aujourd'hui absolument essentiel de jouer un rôle actif dans la gestion de la réputation et des crises. Il est plus que jamais nécessaire d'avoir recours à une excellente communication stratégique pour susciter la confiance et donner du milieu des affaires l'image d'une force au service du bien.

La prévention et la gestion des risques occuperont une place de plus en plus importante dans les stratégies des OE.



69 %² des entreprises sont conscientes de l'incidence considérable que l'augmentation des risques environnementaux a sur leurs activités et leur réputation



Selon **51 %** des entreprises, le respect des objectifs environnementaux est de plus en plus souvent exigé par les décideurs



40 % des entreprises des pays à revenu élevé et **45 %** de celles des pays à revenu intermédiaire (tranche supérieure) ont déclaré que leurs salariés demandaient que les conditions de travail et les valeurs de l'entreprise soient plus durables

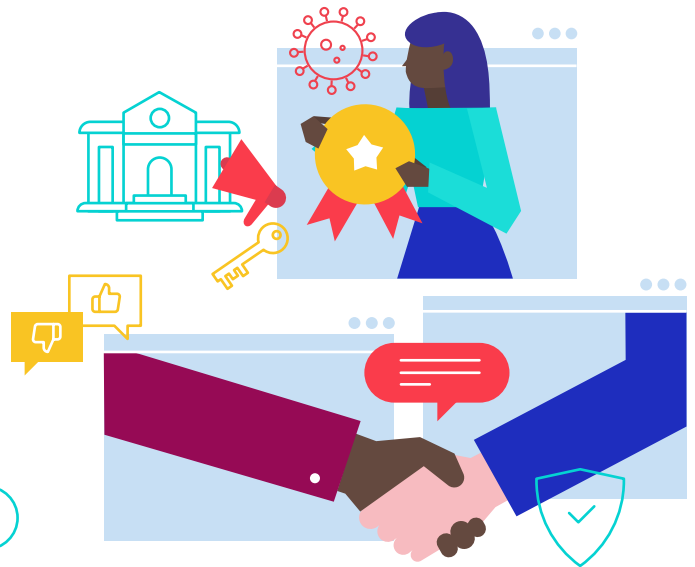
² Le rapport de l'OIT-OIE *Un monde des affaires en évolution - Des opportunités nouvelles pour les organisations d'employeurs et d'entreprises* est disponible à l'adresse: https://www.ilo.org/actemp/areas-of-work/WCMS_732978/lang--fr/index.htm

- 56 % des personnes sont convaincues que la forme actuelle du capitalisme cause désormais plus de tort que de bien dans le monde.³

Pour influencer les autorités publiques nationales, il faut d'abord toucher l'opinion publique au sens large.


Le principal obstacle à surmonter est lié à la confiance.

La mise en valeur de la contribution positive du milieu des affaires pendant la crise du COVID-19 illustre bien les efforts déployés par les OE pour venir à bout de cette difficulté.




Prendre les devants en matière de nouveaux services

Que signifie la «nouvelle normalité» pour le rôle, notamment de défenseur, des OE et les services qu'elles fournissent à leurs membres? Il est temps, dans ce bouleversement et cette instabilité économiques, sociaux et commerciaux, d'innover et de saisir les nouvelles occasions qui se présentent.



Il est urgent d'innover les services fournis, compte tenu des informations communiquées par des OE du monde entier:

- 80 pour cent ont signalé avoir été confrontées à une baisse de revenus, liée non seulement à la diminution des cotisations des membres, mais aussi à celle des recettes provenant des formations, des manifestations et des services juridiques et consultatifs;
- Pour la suite: 77 pour cent des OE s'attendent à ce que le nombre de leurs membres diminue en 2021.



Parmi les changements apportés à la prestation de services des OE en raison du COVID-19 on peut citer les suivants:

- 83 pour cent d'entre elles offrent des services de consultation et de conseils ainsi que des services juridiques en ligne (à distance);
- 54 pour cent proposent des activités de formation en ligne (à distance).

Partant des retours d'information provenant des OE et de leurs membres, on peut dégager les cinq facteurs de changements suivants:

- | | |
|---|---|
| <p>1 Accélération du passage à une forme numérique de prestation de services et de participation des membres</p> | <p>3 Accès à des données uniques devant aider les géants du marché à prendre des décisions stratégiques concernant l'avenir de leur entreprise</p> |
| <p>2 Aide à la mise en place des nouveaux modèles de travail, compte tenu en particulier du rythme auquel les entreprises passent au numérique</p> | <p>4 Accès aux services de spécialistes extérieurs dans un large éventail de domaines, notamment les technologies de pointe, la santé au travail, le recrutement et la gestion des risques</p> |
| <p>5 Création d'un cadre devant permettre aux géants du marché de collaborer avec les décideurs, de faire valoir leurs points de vue et de mettre en avant leur propre esprit d'initiative en matière de réflexion</p> | <p>5 Création d'un cadre devant permettre aux géants du marché de collaborer avec les décideurs, de faire valoir leurs points de vue et de mettre en avant leur propre esprit d'initiative en matière de réflexion</p> |

³ Baromètre de confiance Edelman 2020.

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

Quelles sont les initiatives prises par les OE qui pourraient être intensifiées pour contribuer à relancer les économies nationales et les marchés du travail?



1 Maintenir et dynamiser les mesures d'appui aux entreprises

Beaucoup de secteurs étant encore en mode de survie, la priorité des OE consiste à aider leurs membres à braver la tempête et à protéger les emplois.

Les PME ont plus que jamais besoin d'aide.

- Dès le début de la crise, les OE ont été les premières à négocier l'accès à des financements, des subventions salariales et des programmes de crédits.
- Le domaine d'action prioritaire des OE est de plaider en faveur du maintien des mesures d'appui, y compris celles destinées à des secteurs comme l'hôtellerie, la restauration et les cafés ainsi que le tourisme, dans lesquels les effets de la crise risquent d'être plus durables.

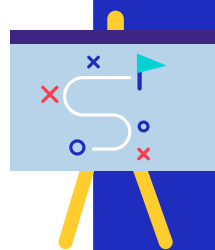
A l'avenir, le rétablissement des économies nationales et des marchés du travail dépendra de la création d'un environnement dans lequel les entreprises existantes pourront passer de la survie à la prospérité et dans lequel les nouvelles entreprises pourront s'épanouir et créer de nouveaux emplois.



2 Une nouvelle approche de la sensibilisation, de l'information et des engagements politiques

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

Comment s'appuyer sur ces éléments pour faire face à la prochaine phase de la crise et au monde de l'après-COVID?



Revoir et renouveler les stratégies de sensibilisation des OE:

Quel est l'effet d'un écosystème de politiques publiques influencé par le COVID sur le mode de collaboration des OE avec les gouvernements nationaux?



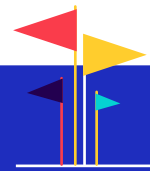
Accorder la priorité aux enjeux ayant une forte incidence:

Quels sont les enjeux les plus importants pour les membres et face auxquels les actions menées par les OE auraient le plus grand impact?



Repenser le processus d'engagement politique:

Comment les OE et les principaux acteurs du marché peuvent-ils contribuer à la réalisation de modélisations efficaces et de projets pilotes qui testent des approches innovantes?



Mesurer l'impact:

L'élaboration de nouveaux «indicateurs d'impact» aidera les OE à déterminer ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas et à montrer leur influence grandissante à leurs membres actuels et aux éventuels membres, ce qui favorisera le maintien des membres existants et l'adhésion de nouveaux membres.



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

Les OE peuvent agir non seulement en accordant une attention aux problèmes de communication inévitables lorsqu'il s'agit d'améliorer la réputation des entreprises, mais aussi en mettant l'accent sur la manière dont les entreprises se comportent et se conforment aux obligations réglementaires et aux normes éthiques.

Le fait que 92 pour cent⁴ des salariés estiment que les chefs d'entreprises devraient donner leur avis sur les grands enjeux du moment montre bien qu'il est important d'être en première ligne des débats sociaux et économiques urgents.

Les OE peuvent agir en prenant les mesures suivantes:



Mettre en avant les points positifs: en ayant recours à des moyens innovants de mettre en avant le rôle du secteur privé dans la promotion du progrès social et en prenant des mesures relatives aux priorités politiques définies pour l'après-COVID-19



Mettre l'accent sur le «comment»: en s'efforçant de revoir les canaux, les messages, les stratégies d'information et les compétences internes et en passant au niveau supérieur en matière de capacité de communication externe



S'attarder sur le «quoi»: en préconisant la transparence des procédures de passation de marché et leur application effective, ainsi que le respect de l'éthique dans les chaînes d'approvisionnement et la lutte contre la corruption



4 Utiliser des outils pratiques pour accroître l'influence des OE et renforcer leur efficacité

Comment les OE pourraient-elles influencer sur un programme d'action en plein développement, tout en menant activement des campagnes et en améliorant l'appui offert à leurs membres?

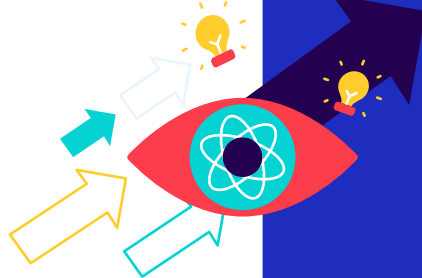
Pour effectuer des changements dans un tel contexte, il faut tirer parti de l'aide extérieure offerte et des outils pratiques disponibles afin de renforcer ses capacités et son influence de manière rentable et rapide. Les OE devront:

- utiliser des outils pratiques de recherche et de données afin de produire des données sur mesure de manière à renforcer au maximum leur influence, tout en économisant beaucoup de temps et d'argent;
- se pencher sur les avantages à tirer de l'innovation technologique afin d'améliorer leur propre prestation de services;
- utiliser les réseaux de pairs et assurer l'accès aux services de spécialistes mondiaux.

⁴ Baromètre de confiance Edelman 2020.

► Conclusion

Sept critères à respecter pour un avenir durable et fructueux:



Cultiver une approche tournée vers l'avenir:

Pour les OE, cela signifie être prêtes à remettre en question les modèles existants, à repenser et diversifier les services aux membres et à accélérer la numérisation, mais aussi jouer un rôle de chef de file en créant une vision et un cadre pour des économies et des marchés du travail post-pandémie inclusifs.

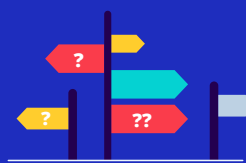
Reprendre son souffle:

Les OE font face à l'évolution de la situation dans l'urgence absolue, et devront donc impérativement reprendre leur souffle, prendre du recul, réfléchir et évaluer l'impact et l'héritage que nous lèguera cette crise.



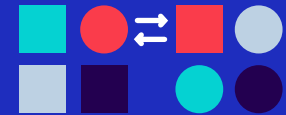
Apprendre à vivre avec l'incertitude:

Les OE continueront à jouer un rôle essentiel en aidant les entreprises et les décideurs à gérer les mesures urgentes de lutte contre cette crise sanitaire en constante évolution et ses effets sur les économies nationales et l'emploi.



Faire des compromis:

Pour trouver des solutions qui évoluent au gré des priorités changeantes des politiques publiques et offrir des services adaptés aux membres avec des ressources limitées, les OE devront faire des compromis et accorder la priorité aux domaines appropriés.



Diffuser la bonne parole:

La nécessité de tirer des enseignements de ce qui a fonctionné, de présenter des exemples spécifiques et de s'en servir pour réaffirmer le rôle positif des OE est une priorité.



Mobiliser l'aide extérieure:

Le principal défi consiste à en faire plus avec moins. Il faudra faire preuve de résilience et appliquer des stratégies astucieuses en matière de mobilisation des ressources au sein des OE, en s'appuyant sur les conseils et l'aide extérieurs.



Tirer parti du pouvoir du dessein:

Les OE ont la possibilité d'évoluer, de ne plus être seulement le porte-parole des entreprises, mais aussi leur âme. La définition claire des objectifs est la boussole qui guidera les OE au-delà de la crise, vers un avenir durable.

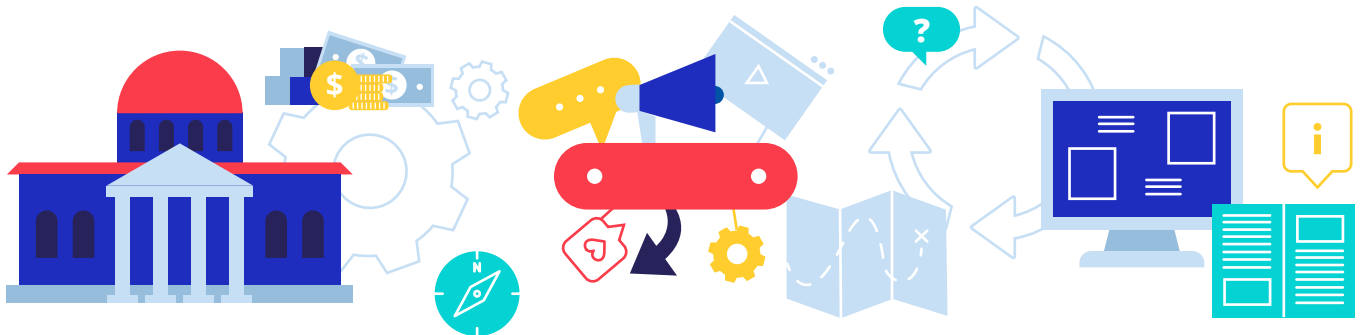


► La question de la préservation de la santé des citoyens doit être traitée en parallèle avec celle du soutien de l'économie. Pour protéger la santé et la vie des personnes, il faut sauver l'économie.

► Predrag Mitrovic, Président de la Fédération des employeurs du Monténégro (MEF)

Pour garantir une reprise résiliente, les OE se soucient avant tout d'améliorer leur capacité à soutenir les entreprises pendant cette crise.

Les trois besoins les plus urgents sont les suivants:

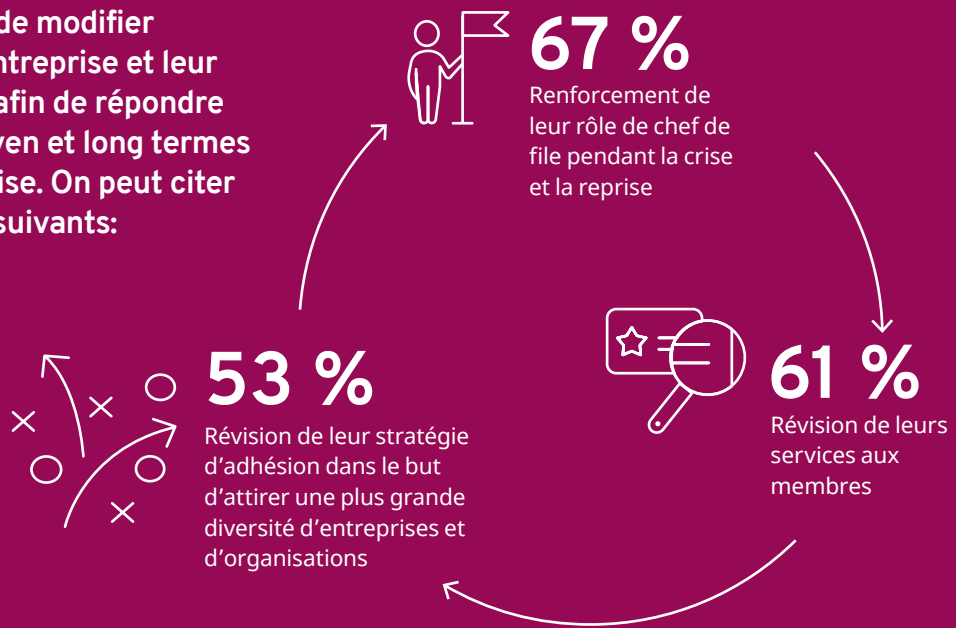


62 % Renforcement de la capacité des OE à orienter l'aide publique offerte aux entreprises

46 % Directives et outils permettant de faire connaître le rôle joué par le secteur privé en faveur de la résilience, de la croissance et de la prospérité économiques et sociales

40 % Informations sur la continuité des activités

Les OE prévoient de modifier leurs modèles d'entreprise et leur structure interne afin de répondre aux besoins à moyen et long termes découlant de la crise. On peut citer les changements suivants:



Contact

Bureau des activités pour les employeurs (ACT/EMP)
4, route des Morillons
Genève 22, Suisse, CH-1211

www.ilo.org/actemp
actemp@ilo.org