



Organisation  
internationale  
du Travail

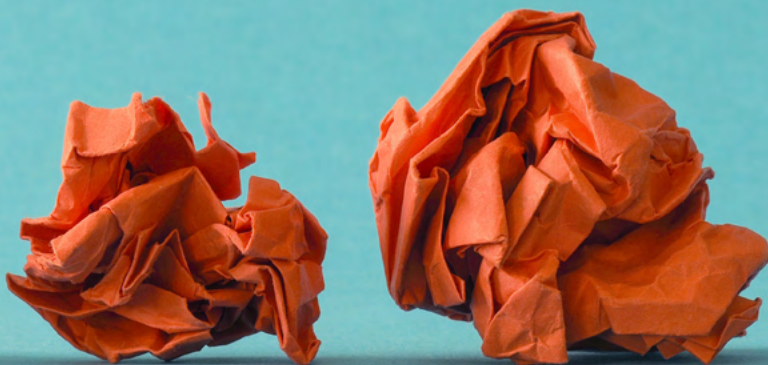
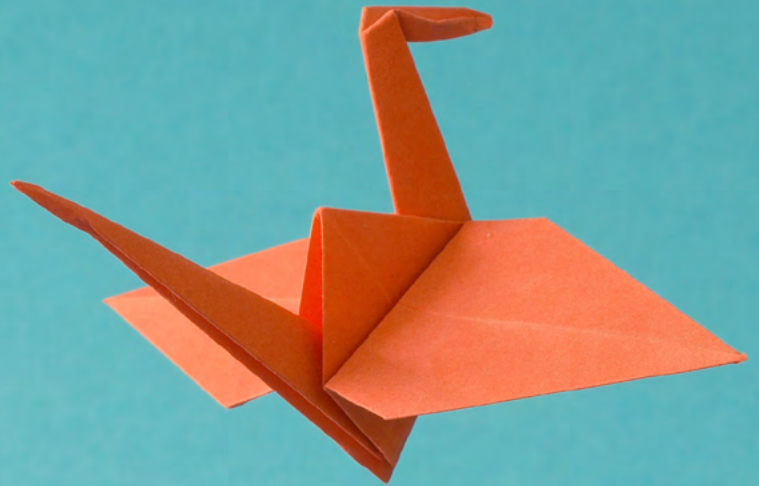
ACT/EMP



CIF



Centre international de formation



© Adobe Stock

## ► Favoriser la résilience

Guide destiné aux  
organisations d'employeurs  
et d'entreprises



# ► Favoriser la résilience

Guide destiné aux  
organisations d'employeurs  
et d'entreprises

Copyright © Organisation internationale du Travail 2021  
Première édition 2021

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

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

---

ISBN: 978-92-9049-885-8: "Favoriser la résilience. Guide destiné aux organisations d'employeurs et d'entreprises" (web PDF)

ISBN: 978-92-9049-886-5: "Favoriser la résilience. Guide destiné aux organisations d'employeurs et d'entreprises" (print PDF)

Egalement disponible en:

English:

ISBN: 978-92-9049-883-4: "Driving up Resilience. A Guide for Employer and Business Membership Organizations" (web PDF)

ISBN: 978-92-9049-884-1: "Driving up Resilience. A Guide for Employer and Business Membership Organizations" (print PDF)

Spanish:

ISBN: 978-92-9049-887-2: "Impulsando la Resiliencia. Una Guía para Organizaciones Empresariales" (web PDF)

ISBN: 978-92-9049-888-9: "Impulsando la Resiliencia. Una Guía para Organizaciones Empresariales" (print PDF)

---

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

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

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

---

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

Imprimé en Italie

# Sommaire

<b>Préface</b> .....	V
<b>Chapitre 1:</b> Introduction.....	2
1.1 Objectif du guide .....	3
1.2 Pourquoi la résilience des OEE est-elle importante ? .....	3
1.3 Comment se définit la résilience des OEE ?.....	5
<b>Chapitre 2:</b> La résilience des OEE en pratique .....	10
2.1 Établir une gouvernance solide.....	12
2.2 Favoriser un leadership transformationnel .....	14
2.3 Donner la priorité aux membres .....	16
2.4 Atteindre la stabilité financière.....	19
2.5 Améliorer l'agilité des services .....	21
2.6 Recruter, conserver et déployer un personnel polyvalent.....	23
2.7 Adopter une communication efficace .....	25
2.8 Accélérer le processus de numérisation .....	28
2.9 Former et entretenir des alliances.....	30
2.10 Participer activement au dialogue social .....	32
2.11 Développer une capacité de leadership éclairé et de recherche .....	34
2.12 Appliquer une gestion des risques systémique et réfléchie .....	35

<b>Chapitre 3:</b> Étapes concrètes pour les OEE.....	40
<b>Annexe A:</b> Guides pour combler les lacunes en matière de résilience .....	43
<b>Annexe B:</b> Prêts pour le télétravail ? Liste de contrôle .....	54
<b>Annexe C:</b> OEE résilientes : études de cas.....	56
<b>Afrique:</b> .....	57
1. Maroc - Confédération générale des entreprises du Maroc (CGEM) .....	57
2. Nigeria - Association consultative des employeurs du Nigeria (NECA) .....	59
<b>Amériques:</b> .....	61
3. Chili - Confédération de la production et du commerce (CPC) .....	61
4. Jalisco (Mexique) - Conseil des Chambres de l'industrie de Jalisco (CCIJ) .....	63
5. Nicaragua - Conseil supérieur des entreprises privées (COSEP).....	65
6. Trinité-et-Tobago - Association consultative des employeurs de Trinité-et-Tobago (ECA) .....	67
<b>Asie:</b> .....	69
7. Inde - Fédération des employeurs d'Inde (EFI) .....	69
8. Philippines – Confédération des employeurs des Philippines (ECOP) .....	72
9. Sri Lanka - La Fédération des employeurs de Ceylan (EFC) .....	74
<b>Europe:</b> .....	76
10. Portugal – Confédération des entreprises du Portugal (CIP).....	76
11. Serbie – Association serbe des employeurs (SAE) .....	78
<b>Références</b> .....	81



## Préface

---

L'environnement dans lequel les entreprises évoluent est en constante mutation. Le changement climatique et la numérisation, entre autres, accroissent la nécessité pour elles de s'adapter et de se réorienter en permanence. Les crises inattendues, telles que la crise financière de 2018 et la pandémie de Covid-19, ont mis encore plus à l'épreuve la résilience des entreprises. Les organisations d'employeurs et d'entreprises (OEE) doivent s'atteler au renforcement de leur propre résilience si elles souhaitent être en mesure d'aider les entreprises à relever les défis qui les attendent et se faire leur porte-voix auprès des pouvoirs publics, même dans des circonstances difficiles.

Ce guide vise à soutenir les OEE qui cherchent à accroître leur résilience en partageant avec elles des exemples pratiques et des enseignements clés tirés d'un large éventail d'expériences d'OEE dans le monde. Il complète ainsi d'autres guides récents de l'OIT dans des domaines tels que les meilleures stratégies d'adhésion, la numérisation et l'utilisation des données comme atout stratégique. L'ensemble de ces informations a pour but d'aider les OEE à mieux se préparer à faire face aux futures crises et autres défis.

Renforcer la résilience des OEE nécessite une approche holistique et un travail permanent. La méthodologie de renforcement de la résilience présentée dans ce guide recommande de prendre en compte au moins 12 dimensions, chacune de ces dimensions combinant des mesures défensives et des mesures progressistes. Bien qu'il n'existe pas de formule universelle, les OEE résilientes tendent à partager des caractéristiques communes, telles que : une structure de gouvernance solide, une orientation client importante, des services utiles répondant aux besoins les plus urgents des clients, un personnel polyvalent pouvant endosser différents rôles, des alliances solides avec d'autres acteurs clés, des systèmes de gestion des risques fonctionnels, ainsi que des capacités de recherche, de leadership et de communication sur les questions clés liées à l'environnement des entreprises. Ce guide vise à fournir des connaissances pratiques dans chacune de ces catégories.

Nous remercions toutes les personnes qui ont participé à la réalisation de ce guide, en ce compris les dirigeants d'OEE qui ont pris le temps de participer aux entretiens et nous ont fourni des exemples pertinents et une vue d'ensemble bien utile. Nous remercions particulièrement Kanishka Weerasinghe et Pedro Espaillat pour leur précieux travail de recherche, ainsi que Jorge Ramírez Mata de l'équipe ACT/EMP du CIFOIT, qui a dirigé le processus. Nous remercions enfin tous les collègues de l'équipe ACT/EMP du CIFOIT, qui ont contribué à ce guide de diverses manières et suggéré de nombreuses améliorations, en particulier Christian Hess, qui a eu l'idée de ce guide et a amorcé son processus de production.

**Deborah France-Massin**

Directrice, Bureau des activités pour les employeurs (ACT/EMP), OIT

**Jorge Illingworth**

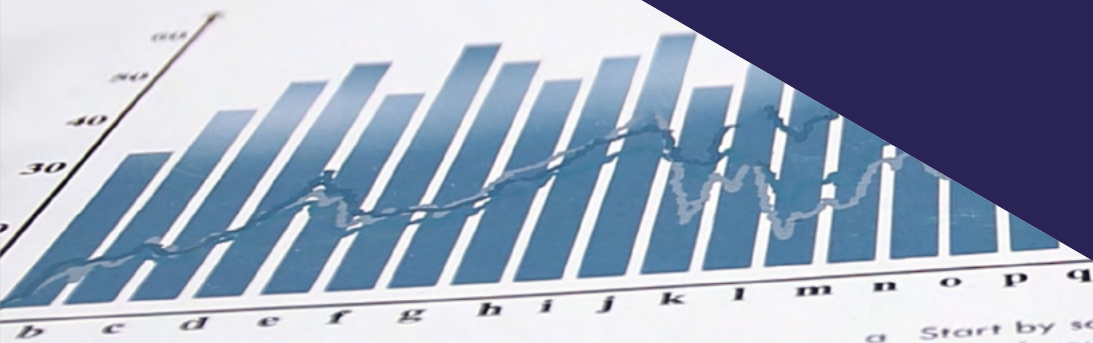
Manager, Programme des activités pour les employeurs (ACT/EMP), CIFOIT





# CHAPITRE 1

## Introduction



- a Start by saying
- behalf of your comp
- ceived their letter and
- b Say that we do not u
- deducted 5% from the fo
- their letter of 22 January.
- c Remind them that our repr
- the 'Major Customer' plan to th
- qualify.
- d Offer them instead what the st
- 5.2% if their orders continue to b
- more each month, they will quot
- discount from 1 August.

## ▶ Chapitre 1: Introduction

---

L'économie mondiale s'est relevée de multiples types de crise ces dernières décennies. Durant ces périodes économiques difficiles, les organisations d'employeurs et d'entreprises (OEE) ont joué un rôle clé en se préservant, elles-mêmes ainsi que leurs membres, mettant en exergue leur capacité historique de résilience face aux difficultés imprévues.

En 2008, la crise financière se transforme en une urgence économique mondiale sans précédent. Les conséquences pour le monde du travail sont telles que le Directeur Général de l'Organisation internationale du travail (OIT) désigne à l'époque les conséquences de cette crise comme « une catastrophe en devenir pour l'emploi ».<sup>1</sup> Les OEE sont en première ligne pour la mise en œuvre de mesures de relance auprès de leurs membres et communautés. À l'époque, les employeurs, principalement représentés par les OEE, soutiennent le Pacte mondial pour l'emploi proposé par l'OIT, qui intègre des principes d'action pertinents pour favoriser la reprise économique.<sup>2</sup>

Alors qu'une nouvelle crise mondiale se profile, les OEE sont à nouveau aux avant-postes des mesures de réponse et de relance. Depuis le début de l'année 2020, la pandémie de COVID-19 a entraîné la mise en place de nombreuses mesures de prévention, telles que confinement et distanciation sociale, résultant en un ralentissement global de l'économie. En conséquence, les revenus de nombreuses entreprises ont été fortement réduits, voire se sont entièrement taris. Durant cette période, les organisations d'employeurs et d'entreprise (OEE) ont dû adapter drastiquement leur fonctionnement. Les études réalisées par le Bureau pour les activités des employeurs du Bureau international du travail (BIT-ACT/EMP) et l'Organisation internationale des entreprises (OIE),<sup>3</sup> ainsi que les études de cas du présent guide, révèlent que les OEE du monde entier ont travaillé en partenariat avec les gouvernements nationaux pour sensibiliser, gérer les risques sanitaires immédiats, soutenir les entreprises et préserver l'emploi. Dans le même temps, les OEE ont intensifié leurs efforts afin de fournir des services essentiels et de porter la voix des entreprises durant la crise de la COVID-19.

Selon l'étude menée par le BIT et l'OIE entre mai et juin 2020, il est estimé que huit OEE sur dix, dans le monde, ont fait évoluer et adapté leur modèle d'offre de services. En outre, huit OEE sur dix ont continué à proposer des services de conseil et de consultance par voie numérique. Plus de la moitié des OEE interrogées (54 %) avaient déjà transféré leurs services de formation sur des plates-formes en ligne. Enfin, en gage de soutien, la majorité des OEE (60 %) ont proposé des facilités financières à leurs membres, malgré la crise économique et sociale. Ces facilités incluaient une suspension temporaire ou un report des paiements de cotisation, avec échelonnement, et une offre de services gratuits supplémentaires.

Cependant, toutes les OEE n'étaient pas préparées pour faire preuve de résilience en cette période de crise. Seuls 36 % des OEE interrogées en juin 2020 ont fonctionné à pleine capacité, voire moins pour l'Afrique (25 %) et les Amériques (31 %). Bien que six OEE sur dix n'aient pas subi de perte d'adhésions, seules deux sur dix prévoient que cet état de fait perdurerait sur les 12 mois suivants. D'autre part, une majorité des OEE (83 %) avaient déjà indiqué une baisse de leurs revenus en raison de la crise et seules 37 % d'entre elles disposaient de réserves financières ou d'accès à un financement alternatif. Les OEE interrogées dans le cadre de ce guide, plus d'un an après l'enquête initiale, ont signalé une situation similaire, avec des capacités financières et opérationnelles affaiblies, des difficultés à conserver du personnel et garantir la continuité des services, ainsi qu'à maintenir le niveau d'adhésion.

Le présent guide a pour but de relayer des expériences et d'offrir des enseignements fondés sur les études de cas portant sur des organisations d'employeurs et d'entreprises (OEE) du monde entier. Dans cette optique, ce document explore la façon dont les différentes OEE ont affronté l'adversité et fait preuve d'une capacité de résilience, ainsi que les diverses solutions qu'elles ont mises en œuvre pour aider leurs membres et les communautés en ces moments difficiles.

---

<sup>1</sup> OIT (2009). « The Financial and Economic Crisis: A Decent Work Response » – OIT / Institut international d'études sociales – Préface, p.8.

<sup>2</sup> Extrait du Pacte mondial pour l'emploi page ([lien](#)).

<sup>3</sup> OIT/OIE (2020). « Enquête mondiale sur les organisations d'employeurs et d'entreprises : Incidences internes et réponses à la COVID-19 » ([lien](#)).

## ► 1.1 Objectif du guide

---

Le présent guide a pour mission de soutenir les OEE qui cherchent à améliorer leur résilience. Pour notre public, composé de représentants des OEE, ce travail peut être considéré comme un exercice pour 1) comprendre la résilience face aux crises et identifier leurs lacunes à cet égard, 2) apprendre d'autres OEE à travers le monde et s'inspirer de celles-ci, et 3) améliorer leurs propres capacités de résilience.

Ce guide est fondé sur des expériences récentes d'OEE basées dans le monde entier, avec notamment des actions mises en œuvre avant la pandémie de COVID-19 et tout au long de celle-ci. Dans cette optique, il présente des exemples pratiques et des enseignements tirés de divers types d'organisations, aussi bien d'OEE ayant accès à des ressources humaines et financières relativement importantes que d'organisations plus petites, disposant de ressources moindres. Les études de cas présentées concernent en outre des organisations évoluant aux niveaux national et local. Bien que ces études de cas aient été la base du guide, d'autres publications et études pertinentes de l'OIT ont également été prises en compte dans le cadre de cette analyse. En substance, le guide a pour vocation de traiter le sujet global de la résilience en temps de crise, et pas uniquement pour la pandémie actuelle.

Il est recommandé aux représentants des OEE d'utiliser ce guide dans une approche séquentielle. Ainsi, le lecteur doit commencer par consulter le Chapitre 1 pour se familiariser avec le concept de résilience organisationnelle. Puis explorer les différentes composantes de la résilience et leurs exemples pratiques dans le Chapitre 2. Ensuite, lire et étudier la liste des mesures concrètes à mettre en œuvre pour améliorer la résilience d'une OEE, présentées dans le Chapitre 3. À cet égard, les représentants des OEE trouveront des listes de contrôle utiles dans les Annexes A et B. Enfin, si le lecteur porte un intérêt particulier à l'un des exemples présentés dans ce guide, il peut accéder à l'étude de cas complète dans l'Annexe C.

## ► 1.2 Pourquoi la résilience des OEE est-elle importante ?

---

►► **Qu'il s'agisse d'une catastrophe naturelle, comme un tsunami, un tremblement de terre ou des inondations comme ce fut le cas en Serbie en 2014 ou, plus récemment, d'un virus, des leçons clés se dégagent pour faire face aux périodes de crise et d'incertitude.**

► Association serbe des employeurs (SAE).

Les organisations d'employeurs et d'entreprises (OEE) doivent être capables de s'adapter aux changements constants de l'environnement économique, ainsi qu'aux crises imprévues qui peuvent se profiler. Alors que la crise sanitaire actuelle se résout peu à peu, nombre d'autres transformations et perturbations socioéconomiques apparaissent déjà à un rythme soutenu, impliquant des difficultés majeures pour l'intégrité et le fonctionnement organisationnel des OEE du monde entier. Ces difficultés peuvent notamment provenir de la numérisation et des autres avancées technologiques, des conflits géopolitiques, du changement climatique, des inégalités croissantes, ainsi que des répercussions fiscales de l'accroissement des dépenses publiques. Le passé nous a prouvé que des crises majeures pouvaient survenir très rapidement, exigeant des OEE flexibilité et créativité pour préserver leur stabilité organisationnelle et la continuité de leurs activités.

### **Les OEE doivent faire preuve de résilience pour faire face aux évolutions permanentes de l'environnement économique**

L'environnement économique se transforme rapidement, imposant aux OEE davantage de résilience et de flexibilité. Ainsi, l'égalité des genres est désormais une priorité plus importante pour les entreprises et la société dans son ensemble, mais certaines OEE ne font que commencer à adapter leur fonctionnement au regard de cet objectif. D'autre part, les mesures d'adaptation/d'atténuation du changement climatique sont de plus en plus au cœur des opérations du secteur privé. Cet objectif exigera des formations et un soutien spécifiques de la part des OEE. En outre, des millions d'emplois à travers le monde se font

désormais par voie numérique, avec une efficacité supérieure et une empreinte carbone réduite, tandis que de nombreuses autres tâches sont progressivement automatisées.


Dans un tel contexte, les OEE doivent être résilientes et s'adapter aux demandes nouvelles et changeantes. Face à l'impossibilité d'anticiper les nouvelles crises et perturbations à venir, les OEE doivent être préparés à ajuster leur fonctionnement à tout changement inattendu au sein de l'environnement économique et des marchés du travail. Les entreprises qui n'ont pas encore pris les nécessaires et possibles mesures de précaution et qui n'ont pas établi de stratégie de gestion des risques se retrouveront davantage en difficulté pour faire face à de nouvelles périodes d'incertitude.

### • Les OEE du monde entier ont identifié de nombreux domaines dans lesquels il leur était nécessaire d'améliorer leur résilience.

Les OEE constituent un rouage clé de l'économie, car elles assurent la prestation de nombreux biens publics tels que des services de soutien aux entreprises, des formations et une représentation, y compris la négociation collective. Cependant, d'après les études de cas présentées dans ce guide, il est clair que nombre d'OEE à travers le monde ne se sont pas considérées suffisamment résilientes lorsque la pandémie a débuté. Certaines OEE ont ainsi affirmé ne disposer que d'un nombre limité de ressources et de personnels pour répondre à l'explosion des besoins de leurs clients durant la crise. Par exemple, dans le cas de la CGEM au Maroc, une seule personne était disponible pour adapter les supports de formation de l'organisation en vue de passer d'un fonctionnement en présentiel à des cours à distance, et ce dans un laps de temps très limité. De même, d'autres OEE ont indiqué que le matériel dont elles disposaient n'était absolument pas compatible avec les modalités de travail en période de crise, impliquant à la fois travail en présentiel et télétravail, leur personnel ne disposant que d'ordinateurs de bureau dans les locaux de l'organisation.

D'après l'étude du BIT et de l'OIE,<sup>4</sup> près d'un tiers des OEE considèrent comme une priorité à moyen/long terme l'établissement de politiques internes destinées à améliorer leur résilience. À cet égard, le présent guide propose des exemples pratiques et des informations utiles pour les OEE qui se sont fixé le louable objectif d'accroître leur résilience.

### Des OEE résilientes profitent à leurs communautés

 **Le secteur privé a plus que jamais besoin d'une défense collective forte : sans OEE efficaces et fonctionnelles pour exprimer les besoins des entreprises aux décideurs, la pérennité des entreprises, la reprise économique et, en fin de compte, l'emploi seront compromis.**

► Roberto Suárez Santos, Secrétaire général de l'OIE.<sup>5</sup>

Des OEE résilientes ont une incidence positive sur les entreprises, les travailleurs, les consommateurs et la société. Ces organisations aident les entreprises à transmettre une « voix collective » au secteur public, assurant la promotion des politiques et des réglementations qui améliorent l'environnement commercial et social. Ainsi, un environnement commercial et social adéquat renforce le fonctionnement des entreprises, crée de nouvelles opportunités d'emploi de qualité, donne aux consommateurs l'accès à un plus large éventail de produits et de services et fait progresser le développement social des pays et des régions dans lesquels les OEE opèrent.

<sup>4</sup> OIT/OIE (2020). « Enquête mondiale sur les organisations d'employeurs et d'entreprises : Incidences internes et réponses à la COVID-19 » ([lien](#)).

<sup>5</sup> Ibid., Global Survey, p.III.

Selon l'étude récente menée par le BIT et l'OIE auprès d'OEE à l'international, à partir de juin 2020, quasiment toutes les OEE se sont engagées dans un plaidoyer auprès du secteur public (97 %). Pour poursuivre sur une note positive, selon la même étude, ces efforts se sont avérés efficaces, voire très efficaces.<sup>6</sup> En outre, les OEE résilientes ont soutenu directement l'activité commerciale des entreprises. Par exemple, durant la crise, certaines OEE ont aidé les entreprises à accéder aux marchés numériques (cf. Encadré 1).

#### Encadré 1. Bénéfices de la résilience des OEE : soutien aux entreprises et aux consommateurs

La crise de la COVID-19 au Chili a imposé aux entreprises de divers secteurs d'activité d'adopter des modes de connexion numériques avec leurs clients et de trouver des solutions pour intégrer les contraintes de l'urgence sanitaire. Un grand nombre d'entreprises, tout particulièrement les PME, n'avaient pas encore intégré d'outils numériques à leur modèle commercial avant la pandémie. En conséquence, la Chambre nationale du commerce, des services et du tourisme, une branche de la Confédération de la production et du commerce (CPC), en collaboration avec le ministère de l'Économie et d'autres partenaires, ont créé « Comunidad C », une plate-forme ayant pour mission de soutenir les entreprises souhaitant numériser leur activité commerciale et toucher de nouveaux clients via les marchés numériques. Cette initiative a déjà bénéficié aux micro-entreprises et aux PME. En outre, les consommateurs peuvent désormais avoir accès bien plus efficacement aux produits et aux services proposés par ces entreprises.

### ▶ 1.3 Comment se définit la résilience des OEE ?

#### Définition de la résilience organisationnelle

Afin de comprendre et de jauger la résilience des OEE, ce guide propose d'adopter une définition simple, mais bien pensée, de la résilience organisationnelle, formulée par le BSI et la Cranfield University.<sup>7</sup> La résilience organisationnelle se définit donc comme suit : **capacité d'une organisation à anticiper les changements progressifs et les perturbations soudaines, ainsi qu'à s'y préparer, à s'y adapter et à y faire face, dans le but de survivre et de prospérer.** Les OEE peuvent atteindre la résilience organisationnelle en adoptant avec succès les quatre mesures indiquées dans l'Encadré 2. En outre, les différents éléments peuvent être alignés de différentes manières et certaines stratégies ou capacités (par ex., la santé financière) peuvent être déployées de façon transversale.

<sup>6</sup> Ibid., pp. 14-21.

<sup>7</sup> Denyer, D (2017). « Organizational Resilience – A summary of academic evidence, business insights and new thinking ». BSI et Cranfield School of Management. p.3.

**Encadré 2. Exemple d'OEE résiliente : le cas de la Fédération des employeurs de Ceylan (EFC) au Sri Lanka**

La Fédération des employeurs de Ceylan (EFC), au Sri Lanka, est un bon exemple de l'application de ces actions par une OEE ayant été capable d'anticiper des changements progressifs et des perturbations soudaines, ainsi que de s'y préparer, s'y adapter et y faire face. Cette organisation fondée il y a plus de 92 ans a réussi à prospérer durant la crise sanitaire et économique actuelle, malgré les difficultés.

**Capacité à anticiper :** La « capacité de l'EFC à être en phase » avec les exigences de ses membres ainsi qu'à anticiper leurs besoins futurs, à travers une analyse des activités et des services, a été l'un des principaux facteurs de sa relative résilience et un élément crucial de sa durabilité. Par exemple, l'EFC a été capable de formuler de nouveaux services dans l'optique du futur monde du travail, proposant depuis 2016 à ses membres un service pour établir des « politiques de télétravail », soit quatre ans avant que la crise sanitaire n'impose la généralisation de ces pratiques.

**Capacité à se préparer :** L'EFC a effectué des investissements réfléchis et pertinents pour disposer d'un personnel polyvalent capable de s'adapter et d'être déployé sur de nouvelles opportunités et problématiques. Lors des récents confinements, de nombreux employés chargés des relations industrielles n'ont pu poursuivre leur travail et ont été réaffectés à d'autres domaines et services émergents. L'EFC a également pris des mesures concrètes pour asseoir sa santé financière, en réalisant des évaluations périodiques de ses ressources financières, en mettant en place une stratégie financière responsable d'accumulation de réserves et d'investissement de son épargne dans un portefeuille diversifié.

**Capacité à faire face :** Les solides alliances nouées par l'EFC avec des acteurs clés lui offrent une capacité supérieure à faire face aux crises imprévues. Ainsi, l'EFC a établi une solide relation avec le Centre international de formation de l'OIT, lui permettant d'améliorer ses compétences en capital humain. De même, l'EFC a engagé des partenariats à long terme avec l'OIE, la Fédération des employeurs de Malaisie (MEF), le Keidanren (la Fédération des organisations économiques japonaises) et la JILAF (Japan International Labour Federation). De telles alliances avec le « monde du travail » ont amélioré la capacité interne de l'EFC à proposer des services, ont renforcé ses capacités existantes (par ex., dans le domaine du droit du travail et des relations industrielles) et ont amélioré sa compétence de recherche (par ex., en partenariat avec l'OIT pour l'enquête mondiale sur la COVID-19). En outre, depuis 2016, grâce au soutien du Programme des activités des employeurs du CIFOIT (ACT/EMP), l'EFC a mis en place un système de gestion de la relation client (CRM) qu'elle a pu mettre à profit durant la crise pour mieux évaluer la situation et l'implication de ses membres, ainsi que ses performances de service.

**Capacité à s'adapter :** La « capacité [de l'EFC] à s'adapter » au changement progressif est fondée sur la gouvernance. Les structures de gouvernance qui ont permis à l'EFC de s'adapter en temps de crise incluent : a) une définition spécifique des rôles et des responsabilités des membres du conseil et du secrétariat ; b) l'autonomie du secrétariat pour exercer ses fonctions et les devoirs qui lui incombent dans les opérations quotidiennes et en temps de crise, jusqu'à ce que de nouvelles directives soient définies ; c) la présence du PDG au sein du conseil d'administration ; et d) la capacité du conseil d'administration de créer des comités ad hoc et de les réunir. Ces structures de gouvernance ont permis à l'EFC d'adapter ses modèles de prestation de services afin de répondre à la pandémie, sans avoir besoin de l'approbation du conseil d'administration. Dans les cas où une approbation ou une discussion était nécessaire, le PDG a tiré parti de son double rôle de membre du conseil pour accélérer les procédures, ou bien des comités ad hoc ont été sollicités pour répondre à des aspects spécifiques de la crise.

## Distinction entre durabilité et résilience

Comme toute organisation, les OEE doivent élaborer des stratégies pour garantir la pérennité de leur activité durant les périodes de travail normales, mais aussi pour se préparer à de potentielles crises. À cet égard, de nombreuses crises ont démontré que la durabilité, ou la pérennité, seule n'est généralement pas suffisante pour garantir la survie de l'organisation, et que la résilience est un facteur crucial pour l'endurance aux changements progressifs et aux perturbations soudaines.

Les études en la matière révèlent des similitudes, des complémentarités et des divergences entre les concepts de durabilité et de résilience. Comme le soulignent Marchese et al. (2018),<sup>8</sup> une distinction importante entre durabilité et résilience est l'échelle temporelle de leur mise en œuvre. Les efforts de durabilité s'entendent souvent sur un plus long terme que la résilience. Le principal objectif de la durabilité (on parle également de développement durable) est de créer des conditions souhaitables pour

<sup>8</sup> Marchese et al. (2018). « Resilience and sustainability: Similarities and differences in environmental management applications ». *Science of the Total Environment*, 1275-1283. (Disponible [ici](#)).



les générations futures et la satisfaction de leurs besoins.<sup>9</sup> Ainsi, les effets des politiques de durabilité n'influencent pas toujours directement les situations présentes, mais ont des effets substantiels sur les conditions futures. La résilience, quant à elle, est un concept qui, dans de nombreuses situations, s'applique sur une échelle temporelle plus immédiate.<sup>10 11</sup> Les actions qui améliorent la résilience d'un système protègent celui-ci sur le court terme contre les perturbations potentielles<sup>12</sup> menant ou non à davantage de durabilité sur le long terme (cf. Encadré 3).<sup>13</sup>

### Encadré 3. Disparité et complémentarité entre durabilité et résilience pour les OEE

Pour de nombreuses OEE, la crise de la COVID-19 a imposé la mise en œuvre rapide de changements et une prise de responsabilités supplémentaire, au risque d'affaiblir leurs services habituels. Le cas de la Confédération des entreprises du Portugal (CIP) illustre parfaitement la façon dont durabilité et résilience peuvent poursuivre des objectifs différents, tout en se complétant.

Alors que la crise sanitaire prenait de l'ampleur, la CIP, en tant que plus importante confédération d'OEE du Portugal, a adopté un rôle de messenger au niveau national. En mars 2020, soit au début du premier confinement, l'OEE a pris l'initiative d'envoyer des e-mails d'information deux fois par jour et a créé un site Web informatif sur la COVID-19, qu'elle mettait à jour quotidiennement, et ce, avant même que les gouvernements n'en fassent de même. En outre, le PDG de la CIP s'est montré très présent dans les médias nationaux, communiquant des faits sur la situation, se faisant la voix des intérêts des entreprises et jouant le rôle de médiateur auprès du gouvernement. La CIP a pu prendre cette fonction car elle possédait déjà des capacités de promotion et de communication, ainsi qu'une crédibilité nationale auprès de différents groupes d'intérêt.

L'OEE a jugé qu'il était crucial pour elle de saisir ce rôle pour garantir aux entreprises l'accès à un flux d'informations claires et pour aider le pays à se stabiliser. Elle a également fait ce choix pour survivre ; face à une baisse de ses revenus, il était devenu clair pour la CIP qu'elle devait offrir à ses services une valeur ajoutée plus évidente pour les membres. Toutefois, consacrer de telles ressources humaines et financières aux activités de communication, bien qu'approprié en temps de crise, ne semblait pas viable sur le long terme pour la CIP, qui dispose d'un nombre de collaborateurs limité. Cependant, cette approche l'a aidée à être plus résiliente et percutante sur le court terme, en cette période de crise. En outre, cela a permis d'affiner les capacités de promotion et de communication existantes de l'OEE, qui lui seront certainement bénéfiques à l'avenir, améliorant ainsi ses chances de mener des opérations durables sur le long terme et de répondre efficacement aux crises futures.

### Combinaison de mesures progressistes et défensives

Selon l'étude BSI/Cranfield University, la recherche et le leadership éclairé (ou leadership d'opinion) en matière de résilience organisationnelle se sont développés ces 40 dernières années dans différents domaines, avec deux « moteurs » distincts de résilience : une approche défensive (éviter que des événements néfastes se produisent) et une approche progressiste (faire en sorte que des événements bénéfiques se produisent), ainsi que des approches imposant de la « régularité » et de la « flexibilité ».<sup>14</sup>

L'étude susmentionnée défend la notion selon laquelle les organisations véritablement résilientes doivent gérer et appliquer ces approches et les actions dérivées qui émergent de leur interaction (cf. Figure 1). Ainsi, nous utiliserons dans le présent guide le Quadrant de tension de la résilience organisationnelle en prisme de résilience pour évaluer l'efficacité des interventions des OEE visant à améliorer leurs capacités de résilience, ainsi que pour permettre au lecteur de comprendre parfaitement le concept de résilience des OEE. Nous expliquerons plus en détail ce cadre de travail dans le chapitre suivant.

<sup>9</sup> Meacham, B.J. (2016). « Sustainability and resiliency objectives in performance building regulations ». 44:474-489. (Disponible [ici](#)).

<sup>10</sup> Lew et al. (2016). Community sustainability and resilience: similarities, differences and indicators. 18:18-27.

<sup>11</sup> Mejia-Giraldo et al. (2012). « Sustainability and resiliency measures for long-term investment planning in integrated energy and transportation infrastructures ». J. Energy Eng. 138:87-94.

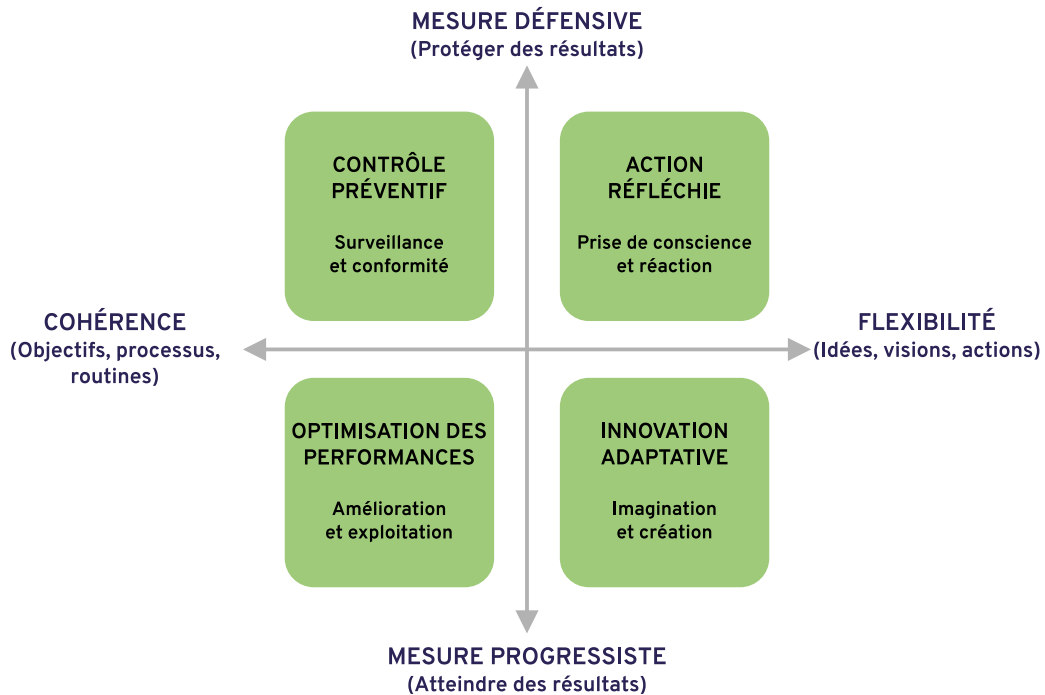
<sup>12</sup> Ibid

<sup>13</sup> Ibid., Marchese et al. (2018).

<sup>14</sup> Denyer, D. (2017). « Organizational Resilience – A summary of academic evidence, business insights and new thinking ». BSI et Cranfield School of Management

Selon le cadre de travail défini par BSI/Cranfield,<sup>15</sup> la résilience organisationnelle implique de compléter l'état d'esprit de stratégies défensives et réactives par une mentalité progressive et tournée vers l'avenir. Pour mettre en pratique cette mentalité résiliente, les organisations doivent améliorer leur flexibilité, ainsi que leur capacité à anticiper et à mettre à profit les nouvelles opportunités offertes par l'environnement économique.

**Figure 1. Quadrant de tension de la résilience organisationnelle.**



Source : Adapté de Denyer, D. (2017). « Organizational Resilience – A summary of academic evidence, business insights and new thinking ». BSI et Cranfield School of Management.

Aujourd'hui, les OEE prennent en compte les nouvelles exigences des clients et les défis sociopolitiques dans une économie post-COVID-19. À cet égard, la résilience organisationnelle provient également de l'expérience et des leçons tirées des actions passées.<sup>16</sup> Le présent guide n'a pas pour vocation de décrire explicitement comment les OEE ont fait face à la pandémie de COVID-19, mais d'en tirer les enseignements pour les crises futures.

Enfin, selon le cadre de travail BSI/Cranfield, la résilience d'une organisation vient de l'intérieur ; des valeurs, de la culture et des comportements en vigueur en son sein. Elle provient des dirigeants, dans une dynamique verticale de haut en bas, mais également d'un engagement de bas en haut des employés et des clients. À un niveau individuel, une récente étude<sup>17</sup> a démontré que des réseaux et des relations solides, tant au niveau personnel que professionnel, pouvaient nourrir cette résilience. Le présent guide présente la manière dont la persévérance et l'engagement des employés, alliés à des réseaux et des alliances solides, ont été cruciaux dans la mise en œuvre de la résilience des OEE.

<sup>15</sup> BSI, Organizational Resilience: Harnessing experience, embracing opportunity ([lien](#)).

<sup>16</sup> Ibid

<sup>17</sup> Cross, R., Dillon, K., & Greenberg, D. (2021). « The Secret to Building Resilience ». Harvard Business Review ([lien](#)).



# CHAPITRE 2

▶ La résilience  
des OEE en  
pratique

**RÉSILIENCE**



## ▶ Chapitre 2: La résilience des OEE en pratique

---

Ce chapitre présente une liste des éléments qui ont permis aux OEE de s'adapter aux changements progressifs et aux perturbations, pour devenir résilientes dans l'adversité. Ce chapitre a été rédigé avec la collaboration d'OEE de différentes régions du monde, notamment d'Afrique, des Amériques, d'Asie et d'Europe. Les études de cas complètes sont disponibles dans l'Annexe C du présent guide. Les lecteurs qui seraient intéressés par les nuances de chaque cas peuvent s'y référer pour plus de détails. À des fins didactiques, nous présenterons dans cette section quelques-uns des principaux programmes et actions mis en œuvre par ces OEE, répartis dans 12 catégories simples.

Bien qu'il soit admis que le sujet de la résilience, ainsi que la recherche en la matière, soit encore en évolution, ce guide a pour but de faire émerger une prise de conscience précoce et de préparer les OEE à toute crise future et aux difficultés associées. Dans ce contexte, les 12 composantes de la résilience présentées sont les suivantes :

- 1. Établir une gouvernance solide**
  - 2. Favoriser un leadership transformationnel**
  - 3. Donner la priorité aux membres**
  - 4. Atteindre la stabilité financière**
  - 5. Améliorer l'agilité des services**
  - 6. Recruter, conserver et déployer un personnel polyvalent**
  - 7. Adopter une communication efficace**
  - 8. Accélérer le processus de numérisation**
  - 9. Former et entretenir des alliances**
  - 10. Participer activement au dialogue social**
  - 11. Développer une capacité de leadership éclairé et de recherche**
  - 12. Appliquer une gestion des risques systémique et réfléchi**
- 

Il est important de noter que les composantes de la résilience présentées dans ce chapitre ont pour but d'aider les OEE à survivre, se rétablir et prospérer de façon durable, sans compromettre leurs valeurs ni leurs compétences fondamentales. Tel qu'expliqué dans la section 1.3., si la résilience et la durabilité peuvent parfois se compléter tout autant que diverger, les organisations stratégiques se préoccupent davantage de la première.

Ce chapitre présente diverses recommandations associées à des exemples récents d'OEE ayant réussi à fonctionner de façon résiliente en réponse à la crise de la COVID-19. Notre public ciblé, composé de représentants des OEE, peut considérer la lecture de ces composantes comme un exercice leur permettant d'identifier leurs lacunes et de construire leurs capacités de résilience. En outre, bien que chaque composante puisse être lue et comprise individuellement, elles doivent idéalement être adoptées dans une approche holistique et complémentaire.

Les 12 composantes et leurs exemples pratiques sont élaborés selon le cadre de BSI/Cranfield University qui souligne que de nombreuses organisations fondent leur résilience sur deux « moteurs » clés, complétés par des approches qui font appel à la « cohérence » et à la « flexibilité » organisationnelles. Ces aspects fondamentaux ont été qualifiés de mesures défensives (éviter que des événements néfastes se produisent) et des mesures progressistes (faire en sorte que des événements bénéfiques se produisent). Dans cette optique, le présent guide explore les mesures défensives et progressistes adoptées par les

OEE dans le but d'améliorer leur « capacité à anticiper les changements progressifs et les perturbations soudaines, ainsi qu'à s'y préparer, à s'y adapter et à y faire face ». En outre, il place ces stratégies sur leur cohérence avec les compétences et le mode de fonctionnement de l'organisation (par ex., les objectifs, les processus, les routines) et leur capacité à être flexibles (par ex., en termes d'idées, de points de vue, d'actions) (voir le tableau ci-dessous).

La résilience s'obtient en trouvant le juste équilibre dans la mise en œuvre de ces mesures (contrôle préventif, action réfléchie, optimisation des performances, innovation adaptative). Les mesures défensives, en particulier, constituent un point de départ crucial pour les OEE. Les membres et autres parties prenantes qui s'appuient sur ces organisations attendent des OEE qu'elles possèdent les infrastructures et capacités nécessaires pour rester opérationnelles en toutes circonstances.

En réalité, les membres de nombreuses OEE ont exigé davantage de services et de meilleures performances pendant la crise et lors de la phase de reprise qui a suivi qu'en temps normal. De même, les travailleurs, et les syndicats qui les représentent, attendent des organisations d'employeurs qu'elles contribuent plus activement à l'élaboration des politiques de gestion de crise et de reprise. Ces aspirations ne peuvent être réalisées que si des mesures défensives ont été préalablement définies pour acquérir les infrastructures nécessaires et, dans le même temps, si des actions progressistes peuvent être mises à profit pour renforcer les capacités et répondre efficacement aux nouveaux défis.

Pour faciliter la tâche de nos lecteurs, le tableau ci-dessous présente en détail le cadre BSI/Cranfield University et ses différentes catégories qui sont utilisées dans ce guide pour comprendre et expliquer la résilience organisationnelle.

Nombre	Tipo de Medida	Definición
<b>Contrôle préventif</b> (surveillance et conformité)	Défensive/Cohérente	Gestion des risques, barrières physiques, redondance (capacité de réserve), sauvegardes système et procédures standardisées qui, entre autres, protègent l'organisation contre les menaces et lui permettent de rebondir en cas de perturbations, afin de revenir à une situation stable.
<b>Action réfléchie</b> (prise de conscience et réaction)	Défensive/Flexible	Détecter les menaces et réagir en conséquence, en répondant de façon efficace aux situations inhabituelles ou difficiles.
<b>Optimisation des performances</b> (amélioration et exploitation)	Progressiste/Cohérente	Améliorer, affiner et développer en permanence les compétences existantes, en améliorant les méthodes de travail et en exploitant les technologies modernes au service des clients et des marchés actuels.
<b>Innovation adaptative</b> (imagination et création)	Progressiste/Flexible	Créer, inventer et explorer les marchés inconnus et les nouvelles technologies. L'organisation peut être l'élément « perturbateur » dans son environnement.

Source : Denyer, D. (2017). « Organizational Resilience – A summary of academic evidence, business insights and new thinking ». BSI et Cranfield School of Management.

Ce guide tente d'analyser les principales caractéristiques de la prise de décision organisationnelle qui engendrent de la résilience, sur la base des *mesures défensives* et *progressistes* décrites précédemment. Les 12 composantes présentées ci-après allient *théorie* et *pratique*, avec divers exemples partagés par des OEE. Le propos est d'illustrer les mesures pratiques qui ont aidé les OEE à devenir résilientes durant la crise et au-delà.

## ▶ 2.1 Établir une gouvernance solide

Considérée comme la « colonne vertébrale » d'une OE, une gouvernance adéquate contribue non seulement à améliorer la capacité de leadership, mais sert également de catalyseur de réussite en général. La différence entre gouvernance et gestion réside dans le fait que la gouvernance détermine le « Quoi » (c'est-à-dire ce que fait l'organisation et ce qu'elle doit devenir dans le futur), tandis que la gestion détermine le « Comment » (comment l'organisation atteindra ses objectifs et ses aspirations).<sup>18</sup> En synthèse, le conseil d'administration prend les décisions et les managers les mettent en œuvre.

De même, la gouvernance concerne la façon dont le pouvoir est réparti et partagé, dont les politiques sont formulées, dont les priorités sont définies et les parties prenantes responsabilisées. Les systèmes de gouvernance établissent les paramètres selon lesquels les systèmes de gestion et administratifs fonctionneront. Les principales fonctions de gouvernance du conseil d'administration sont d'approuver les politiques clés, de prendre les décisions cruciales, de superviser les performances de l'organisation, de faire la promotion de l'OE auprès des acteurs externes et de nommer le PDG. Le conseil est le plus efficace lorsqu'il se concentre sur les décisions de haut niveau, les problématiques de demain et les perspectives futures de l'OE sur le long terme, dans les cinq à dix ans à venir, en gardant à l'esprit la nécessité de renforcer la résilience organisationnelle pour faire face aux crises potentielles. Il définit des objectifs puis en mesure la réalisation de manière objective, en établissant des indicateurs clés.<sup>19</sup> Dans la pratique, une bonne gouvernance d'OE servant la mission de résilience se traduit comme suit :

- I. Une vision et une mission clairement définies pour l'OE, qui englobent sa valeur réputationnelle et ses responsabilités sociales (par ex., le dialogue social).
- II. Un ensemble de normes clairement définies (par ex., séparation des rôles, pouvoirs, conflits d'intérêts, etc.) et alignées sur la vision et la mission de l'OE.
- III. Des règles explicites et transparentes sur les compétences et les procédures, à des fins décisionnelles, y compris les compétences de réserve pour les cas où les personnes/organes désigné(e)s ne seraient pas disponibles, ainsi que la flexibilité nécessaire pour ajuster les protocoles en cas de circonstances exceptionnelles.
- IV. Modalités d'élection et de révocation des membres du conseil. Cela inclut le Président et les autres élus du comité exécutif.
- V. Mise en place de comités permanents se réunissant tout au long de l'année, avec pour mission d'assister à la gestion et à la réalisation des tâches. Idéalement, les statuts doivent également prévoir la création de comités permanents ad hoc, qui seront dissous une fois leur objectif atteint.
- VI. Mise en place d'un secrétariat dirigé par un PDG et disposant d'une autonomie technique et opérationnelle suffisante, d'une bonne connaissance des valeurs de l'OEE et de la capacité à diriger l'OEE en cas de crise.

Pour une étude plus approfondie des meilleures pratiques de gouvernance destinées aux OE, référez-vous aux guides de l'OIT en la matière: [« La gouvernance des organisations d'employeurs : Comment concevoir de bonnes méthodes de gouvernance et bien les mettre en œuvre »](#) et [« La gouvernance des organisations d'employeurs »](#).

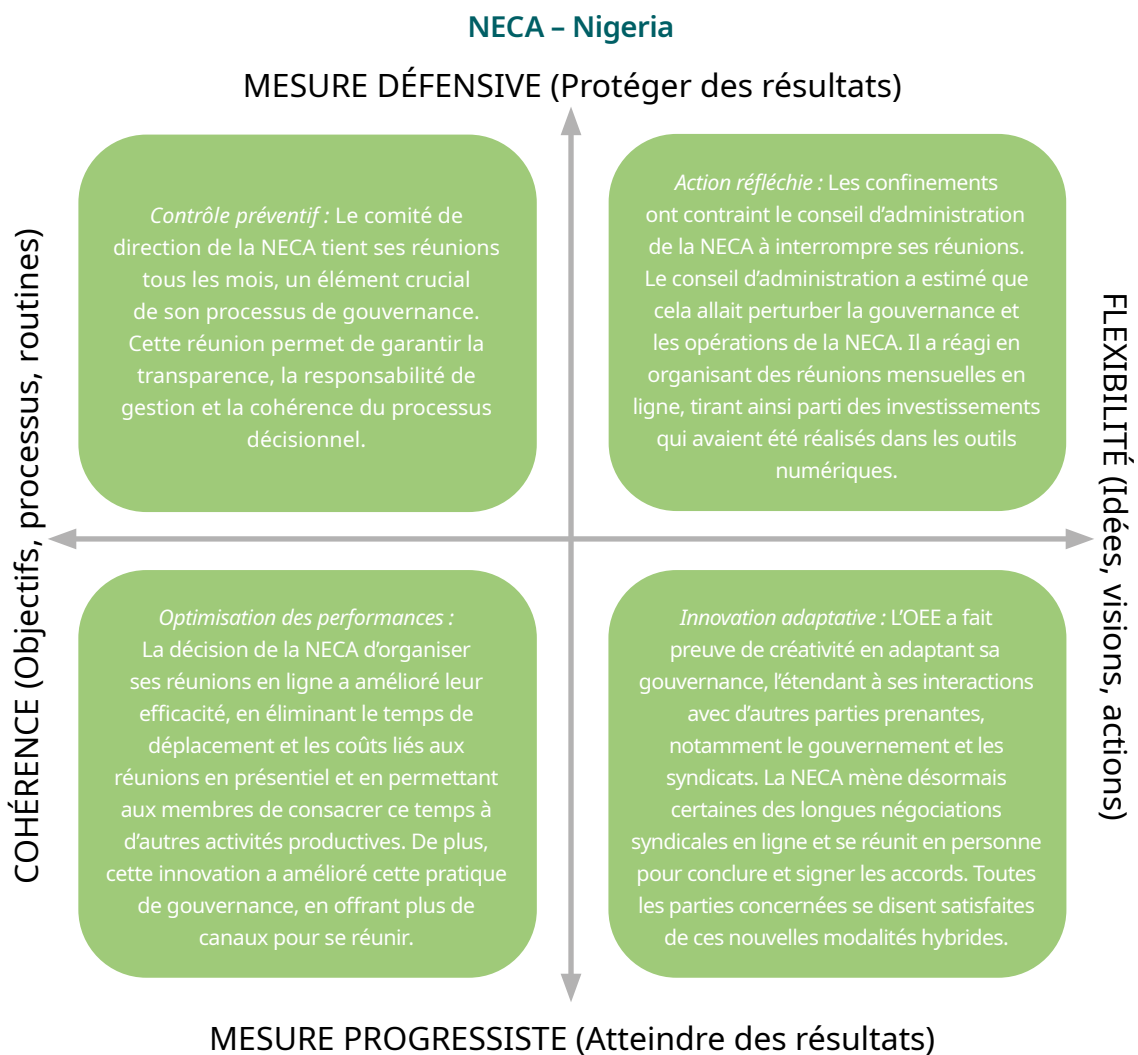
<sup>18</sup> OIT (2017). « La gouvernance des organisations d'employeurs : Comment concevoir de bonnes méthodes de gouvernance et bien les mettre en œuvre », p. IX.

<sup>19</sup> Ibid., p.1

## Exemples pratiques basés sur des expériences récentes d'OEE - Meilleures pratiques de gouvernance

L'Association consultative des employeurs du Nigeria (NECA), comme d'autres OEE, accorde une importance élevée à la gouvernance et s'enorgueillit que son comité de direction se soit réuni en présentiel tous les mois depuis sa création en 1957. **Ce processus est considéré comme essentiel dans la capacité à démontrer responsabilité et transparence à ses membres et autres parties prenantes.**

En tant que pierre angulaire de la gouvernance de la NECA, les choix effectués par le conseil doivent être compris par chaque membre de l'organisation, jusqu'aux régions les plus reculées du pays.



## ▶ 2.2 Favoriser un leadership transformationnel

La littérature existante dans le domaine du management souligne qu'il existe plusieurs styles de leadership différents.<sup>20</sup> Néanmoins, deux grandes catégories prédominent : le leadership transactionnel et le leadership transformationnel.<sup>21</sup> Le leadership transactionnel reflète un échange contractuel dans lequel les attentes et les objectifs sont définis par le dirigeant, ou leader (par ex., les performances) ; les suiveurs les acceptent et s'y conforment. Ce type de leadership exige une supervision constante, les employés étant récompensés ou sanctionnés en conséquence.<sup>22</sup> Il s'agit du style prépondérant dans les organisations axées sur les performances et les profits.

De l'autre côté, le leadership transformationnel a pour mission de faire évoluer et de stimuler les collaborateurs et les suiveurs. L'intention est de « sensibiliser sur la mission ou la vision de l'organisation »,<sup>23</sup> afin de faire évoluer les suiveurs en leaders. D'après les spécialistes reconnus en matière de leadership transformationnel, celui-ci présente les caractéristiques suivantes : une influence idéalisée (les leaders sont respectés, ils partagent les risques avec les suiveurs, ceux-ci leur font confiance et les prennent comme modèle) ; *une source d'inspiration et de motivation* (motive et inspire) ; *une stimulation intellectuelle* (favorise l'innovation et la créativité) ; et une considération individualisée (leader attentif aux besoins des individus, qui les soutient).<sup>24</sup> Le leadership transformationnel, en tant que style de leadership, est de plus en plus répandu dans les OEE du monde entier, raison pour laquelle il a été choisi pour être le style de leadership à favoriser en vue d'améliorer la résilience des OEE face aux crises.

Le leadership en général est un facteur pertinent en termes de résilience organisationnelle. Selon l'étude BSI/Cranfield University,<sup>25</sup> ce sont les dirigeants qui ont la capacité à penser de façon « paradoxale » et à rendre possible la résilience organisationnelle en « *trouvant le juste équilibre entre contrôle préventif, action réfléchie, optimisation des performances et innovation adaptative, et en gérant les tensions inhérentes à ces différentes perspectives* ». En synthèse, ces dirigeants ont la capacité à penser en dehors des sentiers battus et à trouver des solutions efficaces, malgré les perturbations de leur environnement. Le leadership transformationnel a été plus spécifiquement associé à la résilience dans les organisations exerçant une mission sociale (par ex., les organisations à but non lucratif).<sup>26</sup> L'exemple pratique suivant illustre la façon dont les composantes de ce style de leadership ont été observées dans de nombreuses OEE et utilisées pour gérer les tensions entre mesures défensives et mesures progressistes.

### Exemples pratiques basés sur des expériences récentes d'OEE - Leadership transformationnel

L'étude BSI/Cranfield University souligne l'importance des dirigeants pour équilibrer les tensions entre les différentes stratégies de construction résiliente. Lors de la pandémie de COVID-19, les dirigeants des OEE du monde entier ont joué un rôle clé en défendant les intérêts des membres, en travaillant avec de multiples parties prenantes, en servant leurs communautés, en responsabilisant leurs employés et en prenant soin d'eux, parmi de multiples autres actions. Les exemples ci-dessous mettent en lumière certaines de ces actions menées par les dirigeants.

<sup>20</sup> Obtenido de [michiganstateuniversityonline.com/resources/leadership/qualities-of-a-visionary-leader/](https://michiganstateuniversityonline.com/resources/leadership/qualities-of-a-visionary-leader/)

<sup>21</sup> Bass, B.M., Avolio, B.J., Jung, D.I., & Berson, Y. (2003). Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88(2).

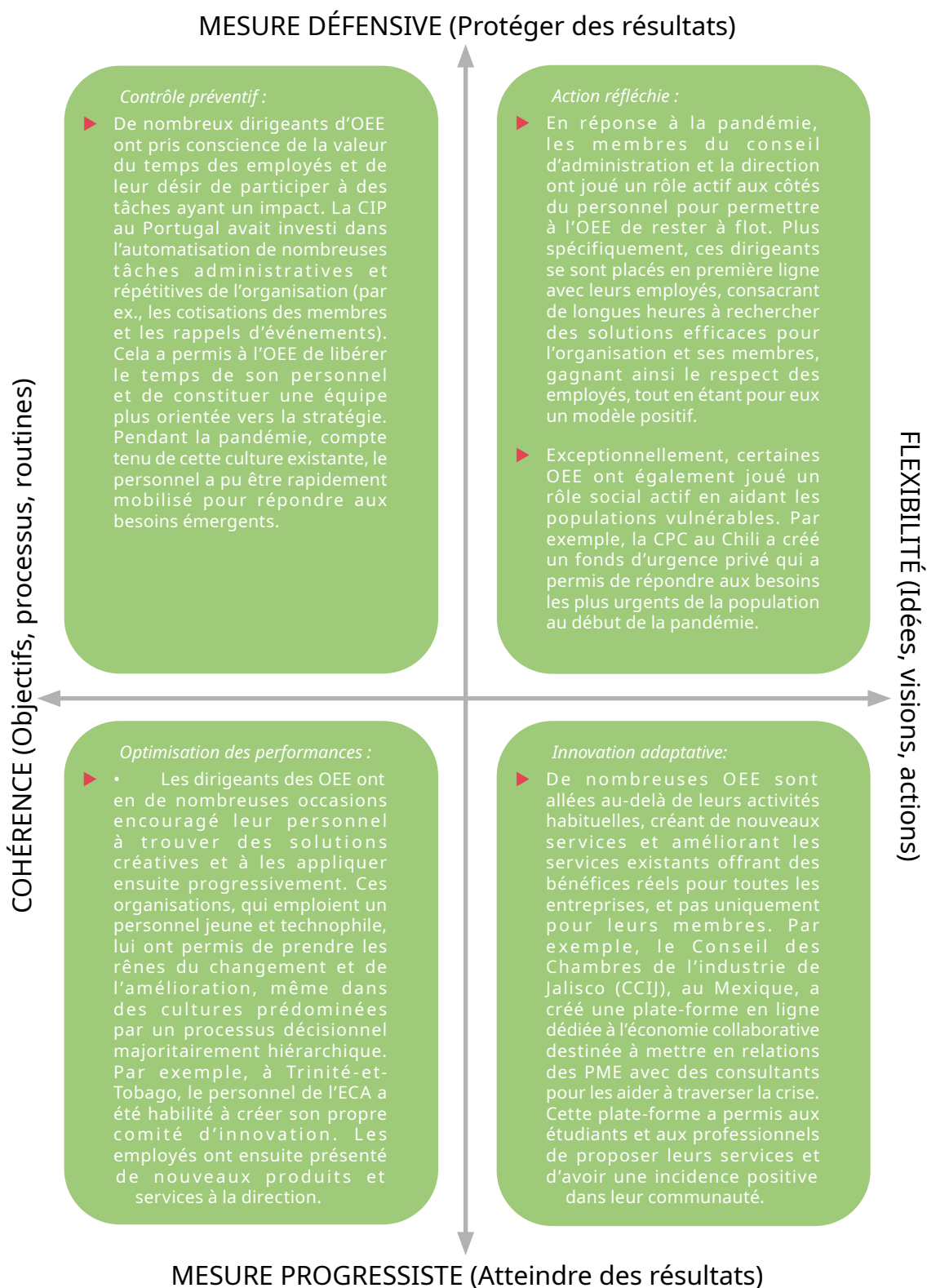
<sup>22</sup> Ibid.

<sup>23</sup> Mandell, B. & Pherwani, S. (2003). « Relationship between emotional intelligence and transformational leadership style: a gender comparison ». *Journal of Business and Psychology*, 17(3).

<sup>24</sup> Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. (1999). « Reexamining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire ». *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 7, 441-462.

<sup>25</sup> Denyer, D (2017). « Organizational Resilience – A summary of academic evidence, business insights and new thinking ». BSI et Cranfield School of Management.

<sup>26</sup> Valero, J.N., Jung, K. & Andrew, S.M. (2014). « Does transformational leadership build resilient public and nonprofit organizations? » *Disaster Prevention and Management*, 24(1).



Pour les OEE cherchant à développer leurs capacités de leadership transformationnel, la conduite à tenir est simple : faire évoluer les suiveurs en leaders. Le leadership transformationnel est avant tout synonyme d'inspiration, d'autonomisation, d'attention et de cocréation, avec le personnel et les partenaires. Cela se traduit par les actions suivantes :

- ▶ Investir dans la formation du personnel et le développement de ses compétences.



- ▶ Impliquer les employés dans des activités qui les rapprochent de la vision de l'organisation (par ex., participer au dialogue social ; prendre un rôle de pilotage sur certaines activités).
- ▶ Accorder une attention particulière aux besoins des parties prenantes. Pour le personnel, en termes de santé mentale, d'accroissement des responsabilités et de mise en place possible du télétravail (enfant ou espace physique). Pour les membres, en étant flexibles et conscients de leurs conditions financières et de leurs besoins immédiats.
- ▶ Intégrer l'élément humain et les relations humaines à certaines interactions que nombreux estiment amoindries du fait de la pandémie.
- ▶ Impliquer de nombreuses parties prenantes dans la création d'une vision pour l'organisation et l'identification des enseignements tirés de la crise.

## ▶ 2.3 Donner la priorité aux membres

L'approche orientée client est une stratégie commerciale qui consiste à faire passer le client en premier et à le placer au cœur de l'activité de l'entreprise, dans le but de lui offrir une expérience positive et d'établir avec lui une relation à long terme. L'approche orientée client, ou orientée membre pour les OEE, est applicable à tous les domaines d'activité et à toutes les initiatives. Les membres d'une OEE constituent sa principale force, ce qui justifie qu'elle investisse massivement pour rester pertinente et fiable aux yeux de ses membres.

Les OE résilientes et prospères ont toutes adopté des stratégies orientées client.<sup>27</sup> Pour commencer, l'OE doit anticiper les préoccupations et les besoins de ses membres, en s'appuyant sur son expérience sectorielle et en mettant en place des boucles de rétroaction. Les services et produits existants doivent également être personnalisés de façon à être alignés sur les intérêts de l'organisation et des membres. En outre, l'OE doit proposer rapidement des solutions efficaces et opportunes répondant aux demandes des membres, tout particulièrement en temps de crise. À cet égard, une OE résiliente parvient à préserver son orientation client en temps de crise par les moyens suivants :

- a) En restant connecté avec ses membres.
  - ▶ Déployer différents modes et points de contact pour interagir avec les membres permet de préserver le lien et de renforcer l'orientation client. Récemment, des OEE ont déployé divers outils et stratégies virtuels pour rester connectés et améliorer les boucles de rétroaction, notamment : des groupes sur les réseaux sociaux, des réunions hebdomadaires, un renforcement des offres de webinaires gratuits, la création de sites Web informatifs, des e-mails quotidiens d'information, ainsi que la création de groupes de travail avec des membres spécifiques à la crise.
- b) En mettant en œuvre et à profit un système de gestion de la relation client (GRC ou CRM en anglais).<sup>28</sup>
  - ▶ Un système CRM permet aux OEE de mieux comprendre qui sont leurs membres, la nature de leur contribution à l'économie (emploi, contribution au PIB, secteurs d'activité concernés, etc.), leurs services et leurs besoins. Cette meilleure compréhension permet d'améliorer la satisfaction et l'expérience des clients.
- c) En surveillant la qualité de sa prestation de services.
  - ▶ Proposer des services de haute qualité améliore la satisfaction et la rétention client. Les enseignements tirés de la crise actuelle et des crises précédentes démontrent qu'il est possible de réduire la baisse des adhésions en proposant une offre de services améliorée et plus pertinente (par ex., des webinaires relatifs à la SST dans le cadre de la COVID-19).

<sup>27</sup> CIFOIT et DECP (2021). [Membership Strategies and Policies – A manual for Employer and Business Membership Organizations](#), par Jeanne Schmitt, Paolo Salvai and Arnout de Koster.

<sup>28</sup> Ibid, Chapitre 8.

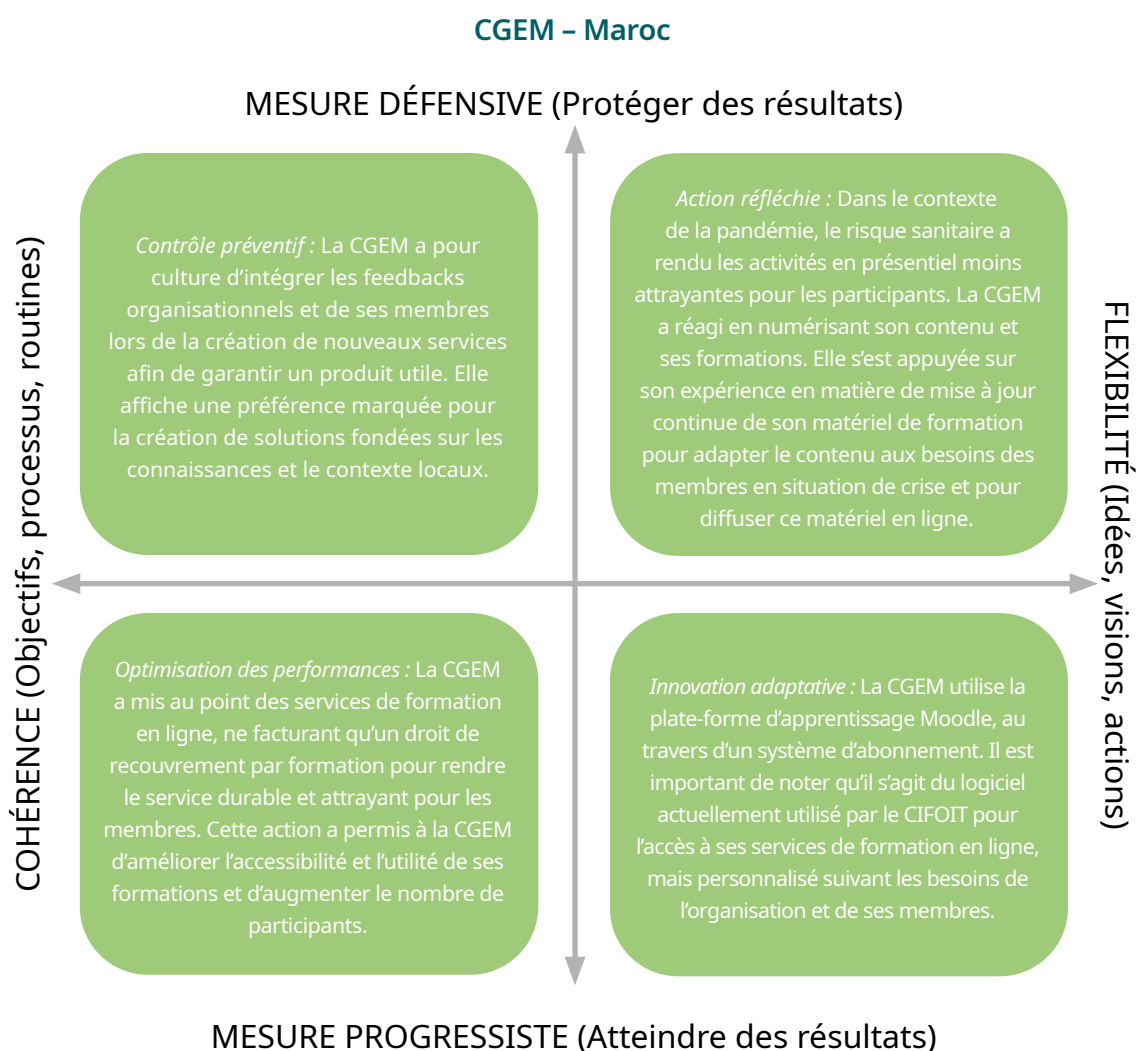


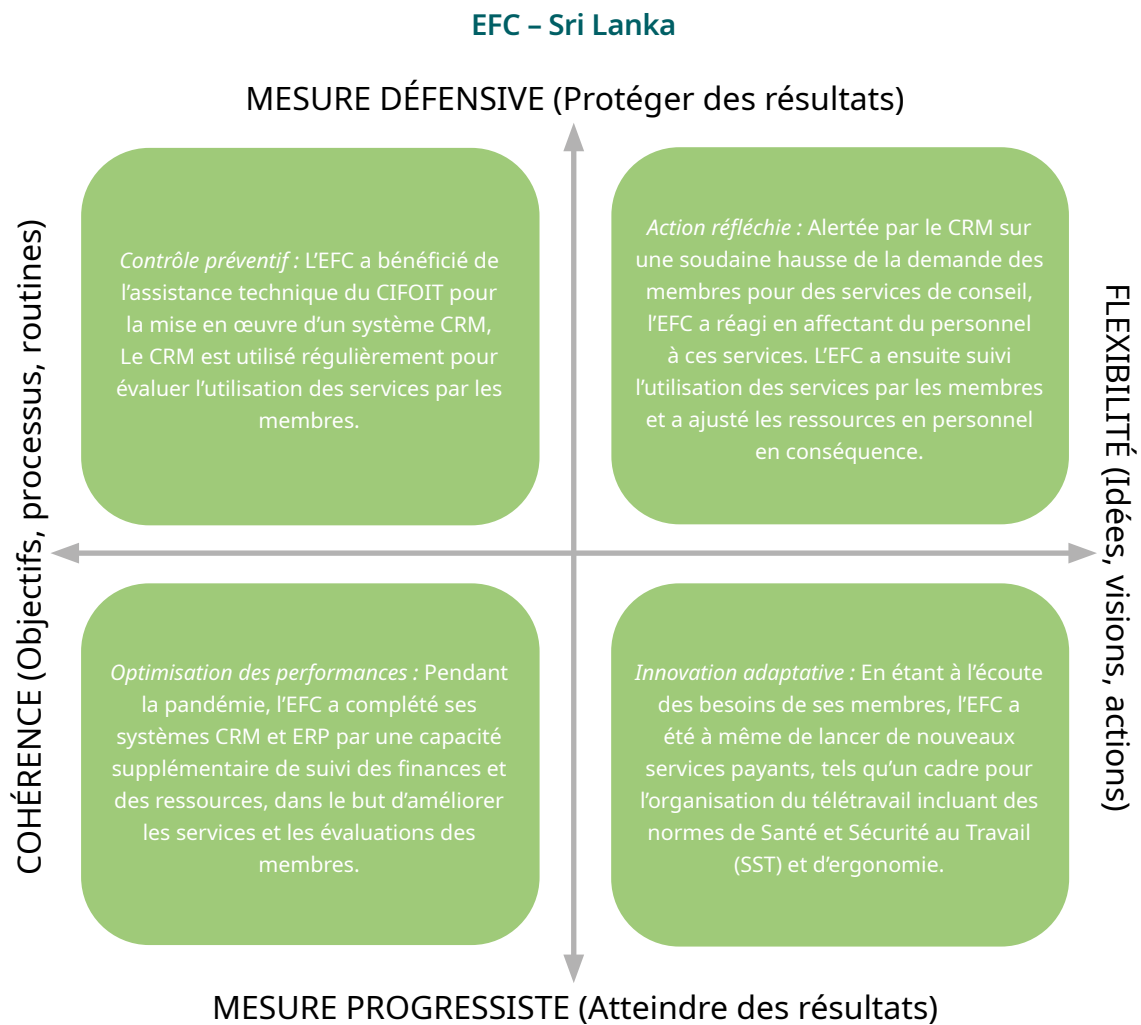
- Disposer d'outils de type ERP (planification des ressources de l'entreprise) et CRM (gestion de la relation client) améliore la capacité des OEE à superviser et accroître la qualité de ses services ; par ex., le nombre de consultations, le temps passé, les appels répondus, la conformité des processus/procédures, les feedbacks des membres, etc. Heureusement, les OEE qui ne disposent pas de ces systèmes peuvent malgré tout engager des actions de supervision et de correction de la qualité.

### Exemples pratiques basés sur des expériences récentes d'OEE - Orientation client

1. **Au Maroc, la capacité de la Confédération générale des entreprises du Maroc (CGEM)** à évaluer les besoins de ses 90 000 et quelques membres a été cruciale pour déployer une solution numérique adaptée aux capacités techniques des clients. La CGEM, en tant qu'organisation, était en effet réticente à utiliser des solutions tous publics n'intégrant pas les besoins et retours spécifiques de l'organisation et de ses membres. Elle préfère faire appel à des entreprises locales ou au minimum **compléter une expertise internationale par une connaissance locale**.

2. **Au Sri Lanka, la décision de la Fédération des employeurs de Ceylan (EFC)** d'investir dans un système CRM développé par le CIFOIT ACT/EMP de Turin a permis à l'OEE **d'évaluer les besoins de ses membres, ainsi que de calibrer l'usage de son portefeuille de services** (cf. Encadré 4).





#### Encadré 4. Système de gestion de la relation client (CRM)

La Fédération des employeurs de Ceylan (EFC), au Sri Lanka, a mis en place un système CRM en 2016, avec l'aide de l'équipe ACT/EMP du CIFOIT. Ce système a amélioré la capacité de l'EFC à satisfaire les besoins de ses membres et à prendre des décisions informées, fondées sur les données.

Ce système propose des fonctionnalités utiles concernant l'orientation client. Elle permet de tenir à jour une base de données précise et exacte des membres de l'organisation et de leurs cotisations, ainsi que de visualiser les préférences, l'utilisation et la demande de services de chaque membre. En outre, le système permet de contacter facilement les membres, de réaliser des évaluations (par ex., des sondages) et de solliciter des retours sur les services.

En temps de crise, ce type de système s'est avéré extrêmement utile. Dans le cas de l'EFC, le système CRM a alerté le secrétariat de l'EFC d'une hausse de la demande pour des services de conseil, de 60 % à 95 % environ. Le système a permis à l'EFC de prendre la décision informée qui s'imposait, déployer du personnel et des ressources autres pour répondre à ce besoin immédiat des membres.

## ► 2.4 Atteindre la stabilité financière

Selon la société d'audit et de conseil KPMG, les effets économiques de la pandémie ont généré une lourde pression financière sur des entreprises auparavant saines. Sans résilience financière, impossible de garantir la résilience commerciale et la résilience opérationnelle.<sup>29</sup> À cet égard, garantir qu'il existe une source durable de revenus en période de crise peut être une gageure pour les OE, tout particulièrement si l'on considère que la majorité d'entre elles sont des organisations à but non lucratif, proposant des services à faible coût.

La capacité d'une OEE à assurer sa stabilité financière est un élément de résilience vital, que ce soit en disposant de sources de revenus stables et diversifiées comme en étant capable de se préparer aux crises à venir et de prévoir des réserves pour les situations d'urgence. Il est préoccupant de voir que moins de 40 % des OEE ayant répondu à une récente étude réalisée par le BIT et l'OIE affirment disposer de réserves financières ou avoir accès à des sources de revenus alternatives. Dans le même temps, les cotisations représentent en moyenne 57 % du revenu total des OEE.<sup>30</sup>

Plusieurs des OEE consultées dans le cadre de la rédaction de ce guide expliquent s'être retrouvées à quelques semaines ou quelques mois d'une sérieuse crise interne, au début de la pandémie, du fait d'un amenuisement de leurs sources de revenus. Les OEE devront donc à l'avenir améliorer leur santé financière pour devenir résilientes. Voici quelques actions clés à engager pour y parvenir : améliorer la capacité de gestion des risques, établir des processus favorisant une meilleure discipline financière, revoir leurs politiques d'investissement et de recouvrement des créances, diversifier les sources de revenus et réduire la dépendance vis-à-vis des sources de revenus uniques (par ex., les cotisations d'adhésion).

Atteindre la stabilité financière permet aux OEE d'être plus à l'écoute de leurs membres et de leur personnel. Les exemples abondent, dans ce guide, d'OEE ayant réduit leurs frais de formation et leurs cotisations d'adhésion, ainsi que les salaires du personnel pour éviter les licenciements. Comme mentionné au début de ce chapitre, toutes les composantes de la résilience présentées ici se complètent les unes les autres. Néanmoins, la stabilité financière peut être la pierre angulaire qui permettra à l'OEE de déployer et de développer les autres composantes de résilience indiquées dans ce guide, et une attention particulière doit lui être portée à ce titre.

### Exemples pratiques basés sur des expériences récentes d'OEE - Stabilité financière

1. **L'Association consultative des employeurs du Nigeria (NECA)** a pu avec succès diversifier ses services dans la mesure où seulement 40 %<sup>31</sup> de son revenu provient des cotisations de ses membres, bien en dessous des 57 % de la moyenne mondiale et des 60 % de la moyenne régionale<sup>32</sup>.

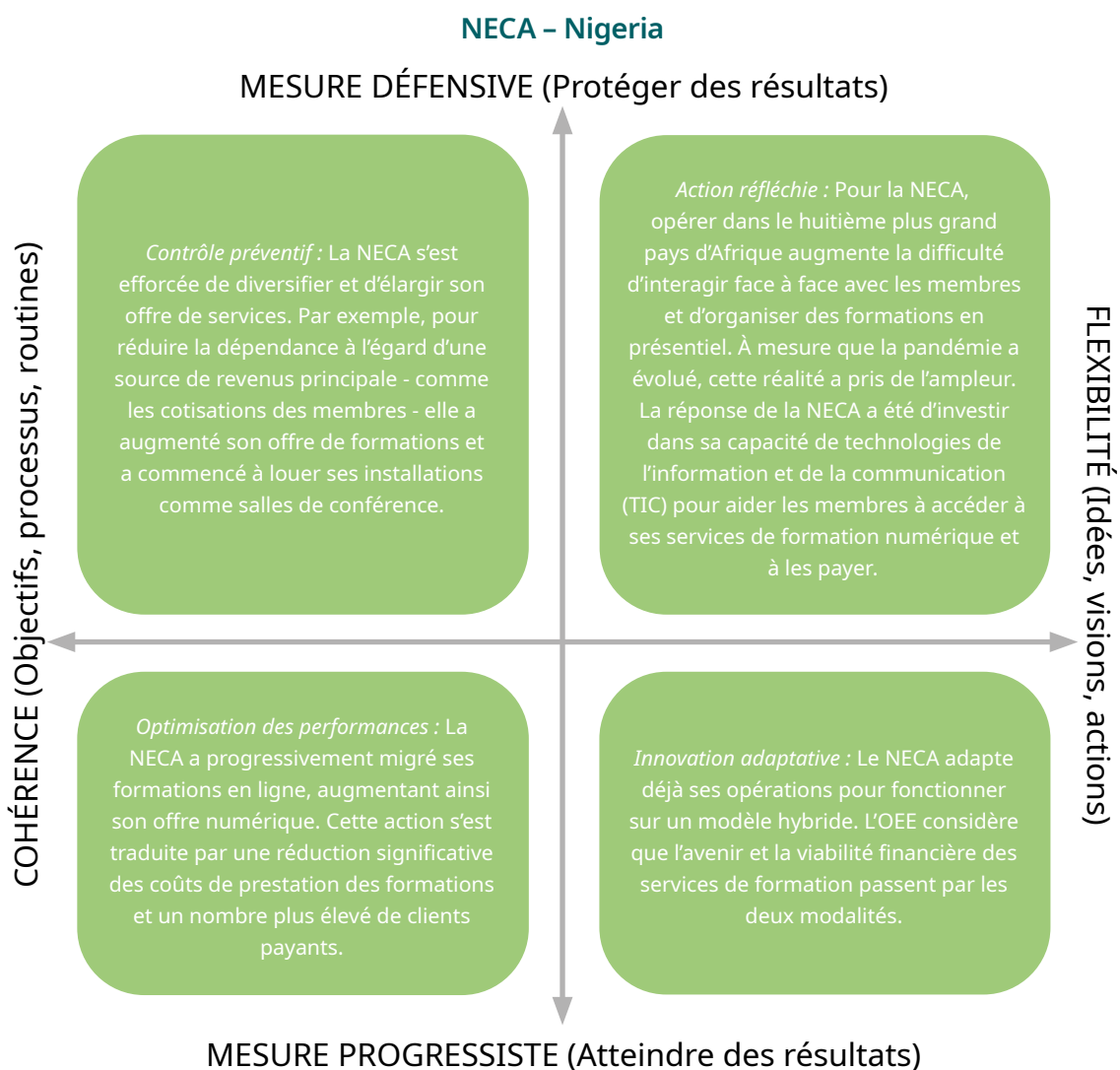
2. **La Fédération des employeurs de Ceylan (EFC), au Sri Lanka**, a pu se constituer des réserves grâce à une gestion prudente de ses finances, notamment par la diversification de ses services et sa décision de baser les primes salariales de ses employés sur les excédents d'exploitation et les performances.

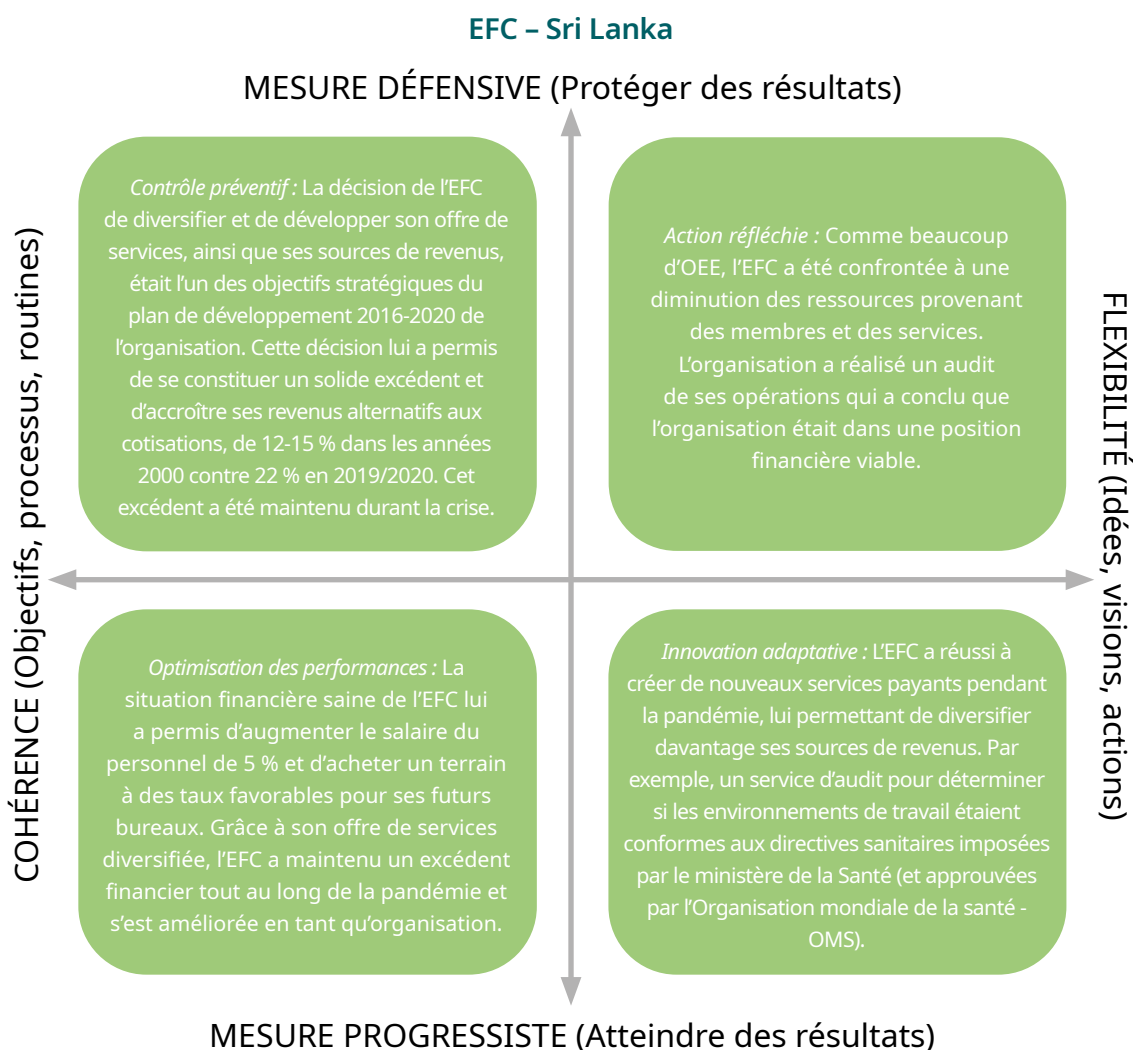
<sup>29</sup> KPMG UK – COVID-19 : Financial Resilience, ([LIEN/lien](#))

<sup>30</sup> BIT/OIE (2020). « Enquête mondiale sur les organisations d'employeurs et d'entreprises : Incidences internes et réponses à la COVID-19 », p. 19.

<sup>31</sup> Tel qu'indiqué par la NECA dans l'entretien réalisé au titre de l'étude de cas.

<sup>32</sup> OIT/OIE (2020). « Enquête mondiale sur les organisations d'employeurs et d'entreprises : Incidences internes et réponses à la COVID-19 », p. 7.





## ► 2.5 Améliorer l'agilité des services

La capacité à innover et proposer de façon continue un portefeuille de services pertinent et diversifié (par ex., conseil, formation, recherche, etc.) reste l'une des principales conditions de résilience pour les OEE. À cet égard, les OEE doivent **actualiser leurs services ou en proposer de nouveaux, afin de répondre aux besoins de leurs membres**. Il s'agit là d'un facteur crucial de résilience des services pour les OEE. Par exemple, la capacité de combiner le matériel de formation avec des « outils de dialogue social » axés sur les pratiques en matière de SST et la prévention de la COVID-19. Durant la crise, les OEE ont eu la possibilité d'identifier de nouvelles opportunités de service (ou de reproposez d'anciens services) répondant aux besoins de leurs membres. En voici quelques exemples : établissement de politiques et de consignes de travail à distance, lancement de webinaires gratuits complétés par des formations payantes, mise en application des politiques gouvernementales et des mesures sanitaires, services de conseil et d'audit pour les entreprises dans la préparation aux nouvelles contraintes liées à la COVID-19.

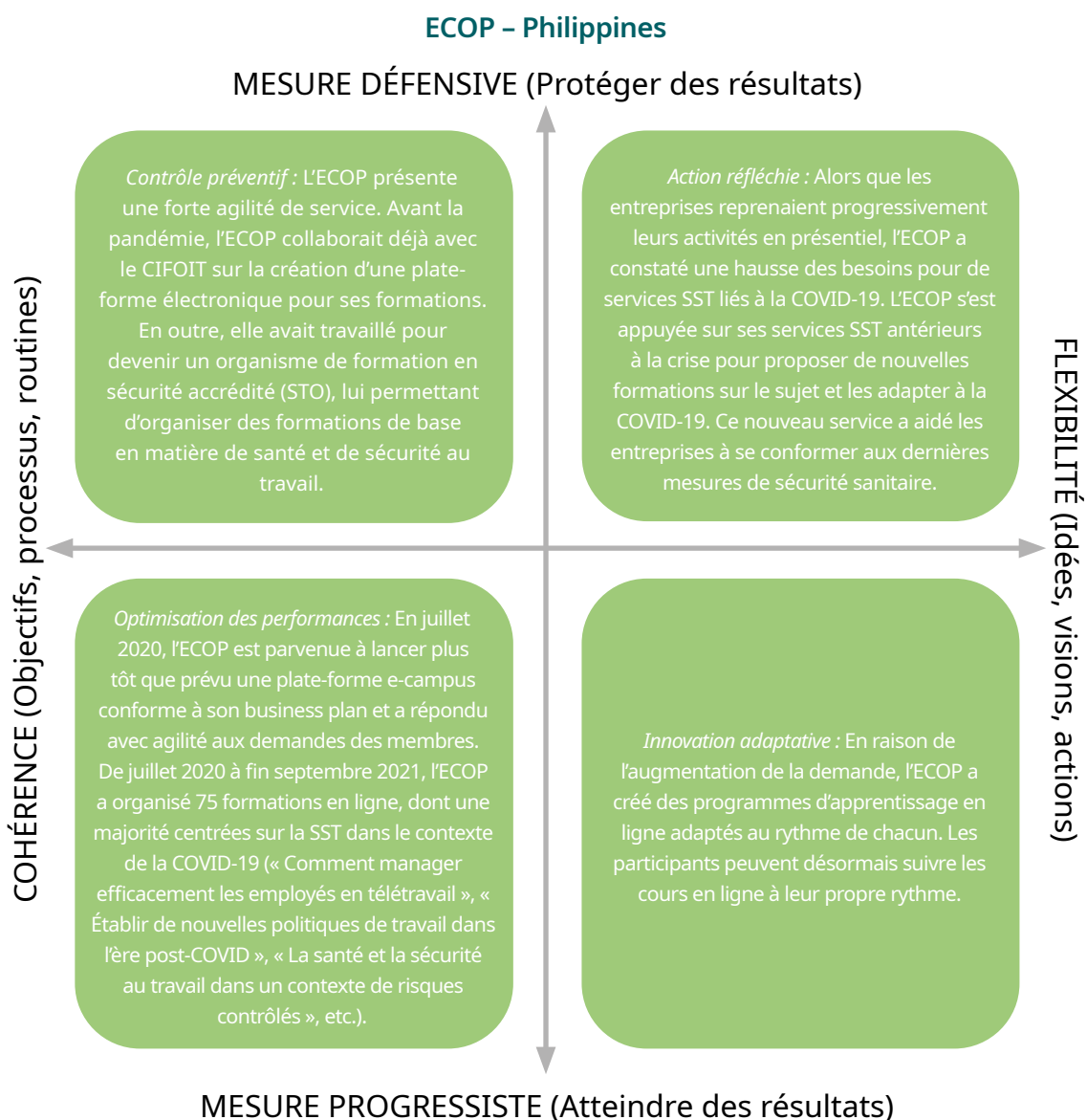
Dans cette optique, les OEE doivent **s'assurer que les systèmes requis ont été mis en place**. Il est important, pour commencer, de disposer d'un bon système de gestion de la relation client (CRM), car celui-ci permet d'évaluer les services en place et de déterminer les actions à engager. Le système CRM permet d'évaluer rapidement la demande en matière de services, de déterminer la fréquence des prestations et d'évaluer la satisfaction client. Ces informations peuvent être utilisées pour prendre des décisions pertinentes concernant l'affectation du personnel et le contenu des formations, ainsi que pour identifier les lacunes en matière de services et définir le type de recherche à mener qui soit utile aux membres. Ensuite, un système de gestion des connaissances, qu'il soit sous forme de plateforme ou d'un ensemble de pratiques, permettant d'organiser les connaissances de l'organisation, peut grandement améliorer la capacité de celle-ci à renouveler l'apprentissage et le déploiement de stratégies

efficaces. Les organisations disposant d'un système de gestion des connaissances fonctionnel peuvent diffuser efficacement les informations pour développer de nouveaux produits et services et permettre au personnel d'accéder aux connaissances globales, tacites et explicites de l'organisation.<sup>33</sup>

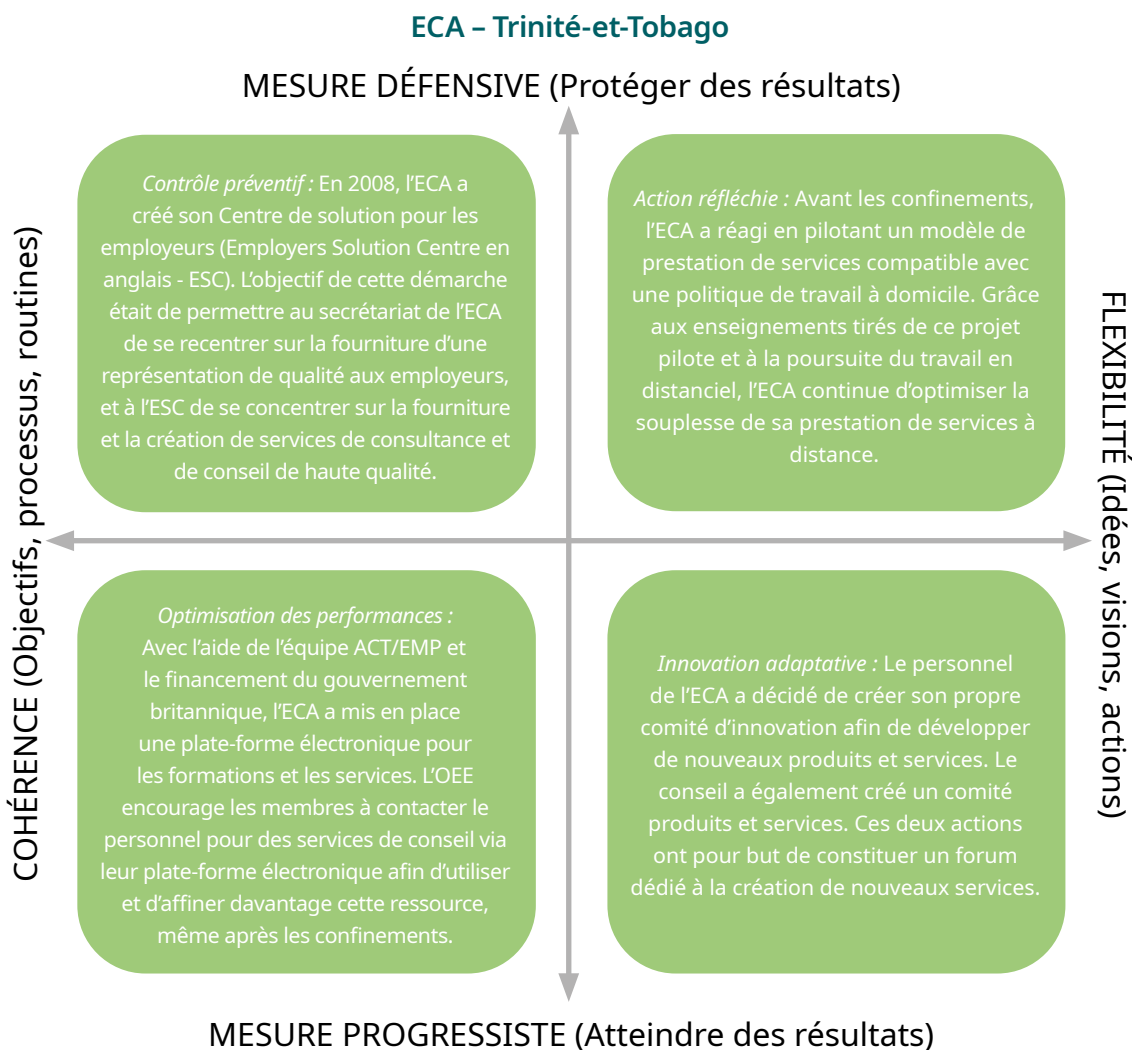
D'après les récentes études de cas réalisées dans le cadre de la rédaction du présent guide, pour garantir l'agilité de ses services, une OEE doit rester flexible et créer de nouvelles réponses aux problématiques fluctuantes que leurs membres doivent affronter. Durant la pandémie, les OEE, et les entreprises en général, ont dû faire face à des demandes et des difficultés imprévues. Elles ont dû faire preuve de flexibilité dans l'affectation de leurs ressources, l'organisation du travail et les objectifs de performance. Elles ont dû en outre être réactives face à cette nouvelle réalité, et agiles dans le déploiement de services mettant à profit les opportunités émergentes et les demandes des membres.

### Exemples pratiques basés sur des expériences récentes d'OEE - Agilité de services

1. **La Confédération des employeurs des Philippines (ECOP)** a mis à profit ses compétences de conseil existantes en matière de SST pour offrir des services similaires liés à la sécurité COVID-19 et à la préparation d'une reprise d'activité commerciale.
2. **L'Association consultative des employeurs de Trinité-et-Tobago (ECA)** a pu se préparer de façon précoce et évaluer l'impact potentiel de la crise sur la prestation de ses services. S'appuyant sur une capacité numérique récemment modernisée, l'ECA a permis à ses employés de travailler depuis leur domicile et a pu proposer ses services de conseil par voie numérique.



<sup>33</sup> Hansen, M.T., Nohria, N., & Tierney, T.J. (1999). « What's Your Strategy for Managing Knowledge? » Harvard Business Review.



## ► 2.6 Recruter, conserver et déployer un personnel polyvalent

Le terme « polyvalent » est couramment utilisé pour désigner un employé qui possède de nombreuses aptitudes et est capable d'effectuer des tâches variées. Pour avoir du personnel polyvalent, l'organisation doit promouvoir un large éventail de compétences et de connaissances auprès de ses travailleurs pour qu'ils soient capables de participer à des projets divers. Bien gérés, ces dispositifs aident tant les employés que les employeurs à atteindre des objectifs mutuellement satisfaisants. Pendant les crises, le personnel polyvalent peut : reprendre les fonctions du personnel qui n'est plus disponible (par ex., en cas d'infection par la COVID-19, de maladie d'un membre de la famille, de licenciements dans le cadre de la réponse à la crise, etc.), être transféré de services/domaines qui ne sont plus opérationnels en cas de crise vers des services qui sont très demandés par les membres, être réemployé dans de nouveaux services créés en réponse à une crise (par ex., des formations virtuelles), être rapidement formé pour apprendre de nouvelles compétences et des compétences connexes, entre autres.

Ainsi, le recrutement, la rétention et le déploiement d'un personnel polyvalent sont des facteurs essentiels à l'activité de toute OEE et à ses compétences (notamment sa capacité à proposer un portefeuille de services pertinents, ainsi qu'à s'engager dans le domaine de la promotion et du dialogue social). Asséoir ces fondations essentielles en matière de gestion du capital humain est donc de la première importance pour la fonctionnalité même de l'OEE. Une étude de la Society for Human Resource Management (SHRM)<sup>34</sup> a identifié cinq facteurs qui augmentent la satisfaction et la rétention des employés :

<sup>34</sup> Étude de la SHRM (accessible sur <https://www.shrm.org/resourcesandtools/tools-and-samples/toolkits/pages/managingforemployeeeretention.aspx>)

- I. Un traitement respectueux de tous les employés, à tous les niveaux.
- II. Une rémunération et un salaire adéquats..
- III. Une relation de confiance entre les employés et la direction.
- IV. La sécurité de l'emploi.
- V. L'opportunité de mettre en pratique et d'affiner ses compétences et ses aptitudes professionnelles.

Retenir ces personnels exige de porter une attention particulière à leurs besoins, qui doivent être alignés sur les objectifs de l'organisation. Selon la SHRM, « garantir la rétention des employés implique de mettre en œuvre des actions stratégiques pour garder ces employés motivés, concentrés sur leur travail, occupés et pleinement productifs ». <sup>35</sup> Durant la crise économique et sanitaire actuelle, certaines OEE ont été obligées de réduire leurs effectifs. Une majorité d'entre elles ont toutefois cherché des solutions pour conserver leur personnel. <sup>36</sup> Les mesures prises par les OEE en ce sens incluaient une réduction des salaires, une baisse du nombre d'heures de travail, la mise en place du télétravail, des congés obligatoires et la suspension des programmes d'intéressement/de primes. Nombre d'OEE ont également été particulièrement attentive à la santé mentale de leur personnel durant la pandémie et dans les situations de télétravail (cf. Encadré 5).

#### Encadré 5. Focus sur la santé mental pour le bien-être et la rétention des employés

Une initiative intéressante dans la préservation du bien-être des employés est celle menée par la Confédération de l'industrie britannique (CBI) durant la pandémie. Cette OEE a abordé la crise sanitaire sous l'angle de la santé mentale, dans le but de fournir des lignes directrices sur la manière d'atténuer les conséquences de la pandémie sur les entreprises privées et sur la santé mentale de leurs employés. Alors que certains travailleurs ont la possibilité de travailler à domicile depuis plus d'un an maintenant, réduisant ainsi les risques de contracter le virus, la pandémie a eu pour dommage collatéral d'affecter la santé mentale d'une partie de cette population en télétravail. La CBI a donc recommandé d'engager les trois actions suivantes :

- ▶ **Premièrement**, demander aux employés de partager leur expérience en matière de santé mentale. Par exemple, au travers d'une enquête anonyme.
- ▶ **Deuxièmement**, travailler avec des groupes d'employés pour comprendre les principaux facteurs ayant un impact sur la santé mentale et identifier ceux que vous avez la possibilité de changer.
- ▶ **Troisièmement**, comprendre comment la pandémie de COVID-19 a affecté les différents membres du personnel, par exemple, les parents actifs.

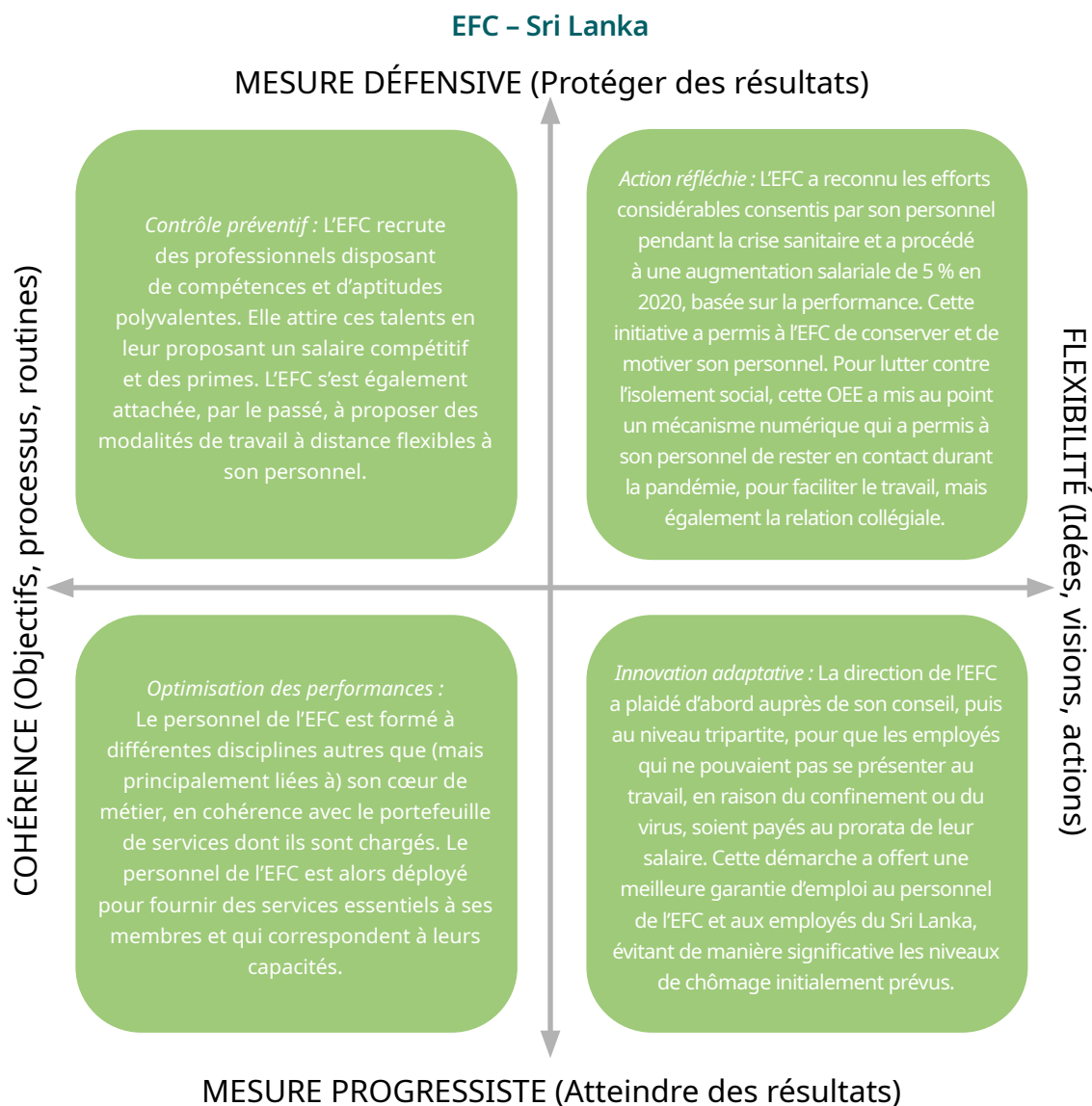
## Exemples pratiques basés sur des expériences récentes d'OEE -- Personnel polyvalent

Les OEE s'appuient sur un personnel formé dans de multiples disciplines afin de pouvoir proposer un portefeuille de services diversifié à leurs membres. Les efforts engagés par les OEE du monde entier pour conserver leur personnel sont exemplaires, et ce, malgré les nombreux obstacles auxquels elles ont dû faire face, notamment un affaiblissement de leurs ressources financières. La **Fédération des employeurs de Ceylan (EFC), au Sri Lanka**, est un exemple d'OEE résiliente qui, grâce à sa recherche constante d'amélioration des compétences et des capacités professionnelles de ses employés, a réussi à conserver son personnel tout au long de la pandémie.

<sup>35</sup> Ibid (SHRM).

<sup>36</sup> OIT/OIE (2020). « Enquête mondiale sur les organisations d'employeurs et d'entreprises : Incidences internes et réponses à la COVID-19 ».





## ► 2.7 Adopter une communication efficace

► Vous devez hiérarchiser les priorités, tout en apportant une réponse rapide. Si vous ne le faites pas, les [communications] perdent tout leur sens.

► Entretien avec des représentants de la SAE - Serbie

La communication est d'une importance cruciale pour les OEE et essentielle dans la concrétisation de leur mission et de leur vision. Afin de mener à bien leurs activités de défense des intérêts de leurs membres et de plaider – ce qui passe par le développement et la publication d'études, l'offre de formations, la diffusion d'informations éducatives ou encore l'engagement dans le dialogue social, les OEE s'appuient énormément sur leurs aptitudes de communication. Par essence, **les OEE sont dans le métier de la communication**.<sup>37</sup> À ce titre, elles ont besoin de stratégies, de techniques et d'outils de communication

<sup>37</sup> OIT (2010). « Convaincre en communiquant. faire entendre la voix des entreprises : concevoir et mettre en œuvre les stratégies, techniques et outils de communication les plus performants. »

efficaces pour s'engager fructueusement en interne (personnel, secrétariat, conseil) et à l'extérieur (membres, gouvernement, syndicats, partenaires sociaux). Leur valeur réputationnelle s'améliore également par la mise en place d'une communication efficace.<sup>38</sup> En outre, la communication joue un rôle clé dans la gestion de crise ; car la façon dont on réagit et communique peut avoir des conséquences positives comme négatives sur le long terme.<sup>39</sup> Il n'est pas étonnant que les études de cas présentées dans ce guide confirment qu'une communication efficace est un élément clé de la résilience des OEE.

Pour être résilientes, les OEE doivent améliorer les différents aspects de leur communication, aussi bien en interne qu'avec l'extérieur. En termes de **pratiques internes**, les OEE doivent disposer d'outils et de canaux de communication adaptés, notamment sur les aspects suivants :<sup>40</sup> 1) l'accès aux informations (par ex., système de gestion des connaissances, intranet) ; 2) le partage des informations (par ex., réunions de personnel hebdomadaires, bulletin d'information interne) ; 3) l'échange de points de vue, d'opinions et de retours (par ex., sondages anonymes, évaluation des performances à 360°, assemblées générales). Durant la crise, de nombreuses OEE ont pris conscience de leur forte dépendance vis-à-vis des communications en face à face. Alors que la pandémie a considérablement accru l'utilisation du télétravail, ce mode de communication important a été largement perturbé. Une préconisation pour l'avenir serait que les OEE mettent en place plusieurs canaux de communication, y compris un canal d'échanges internes numérique structuré.

En ce qui concerne la **communication externe**, les OEE collaborent avec un large éventail d'acteurs, parmi lesquels les membres, le gouvernement, les syndicats, la société civile, leurs communautés et les médias. Il est important de mettre en place dans ce domaine une communication claire et concise, ainsi qu'un ensemble de stratégies et de pratiques. Pour la première, les OEE doivent définir le public ciblé et l'objectif du message, puis créer une communication simple et personnalisée pour ce public.<sup>41</sup> Les mêmes critères s'appliquent lors de la création de formations, la publication d'études et l'établissement de recommandations pour les membres (concision, clarté, personnalisation et définition d'un objectif). Concernant les stratégies et les pratiques, les OEE doivent établir un plan de communication stratégique qui structure leurs activités de communication. Dans le cadre de ce plan, des objectifs de communication doivent être définis selon une approche SMART,<sup>42</sup> avec un calendrier clair pour le déploiement des campagnes d'information et de sensibilisation spécifiques.<sup>43</sup> Pour les contacts externes, les OEE doivent disposer de canaux de communication résilients. Comme pour les canaux internes, il a été essentiel de déployer ou de disposer d'outils numériques pendant les confinements pour rester en contact avec les membres et les autres parties prenantes.

De nombreuses OEE ont communiqué efficacement tout au long de la crise de la COVID-19. Elles ont mis en place des sites Web informatifs, envoyé quotidiennement des e-mails d'information sur la COVID-19 et organisé des réunions et des webinaires virtuels. Durant les confinements, les demandes et exigences des membres en matière de communication se sont accrues et les OEE ont dû déployer davantage de ressources dans ce domaine. En outre, nombre d'OEE ont prêté une attention particulière à leurs réseaux sociaux, leurs comptes faisant office de mécanismes de contact direct et constituant des plates-formes où l'information est partagée rapidement. Dans la même optique, les OEE doivent investir dans leur stratégie médiatique. Dans le monde actuel où les informations et les actualités abondent, il est nécessaire de convaincre les médias de la nécessité de diffuser vos informations (cf. exemples pratiques ci-dessous).<sup>44</sup>

Plus important encore, pour que la communication soit efficace sur le plan organisationnel, que ce soit en interne ou en externe, elle doit être en phase avec la mission et la vision de l'organisation. Ces dernières doivent être concises, compréhensibles par tous, formellement établies, expliquées à l'ensemble du personnel et des membres et renforcées par chaque action de communication de l'organisation.<sup>45</sup> Lorsqu'elle est réalisée correctement, une communication efficace offre de nombreux avantages : elle génère un esprit de communauté, renforce la confiance, motive les employés, augmente la participation, réduit l'incertitude, accroît la sécurité de l'emploi, génère du feedback, entre autres.<sup>46</sup> Pour les OEE en particulier, elle améliore la valeur réputationnelle, ainsi que la pertinence vis-à-vis des membres existants et potentiels, et s'est avérée vitale pour le dialogue social durant la crise.

<sup>38</sup> Ibid., p. 8.

<sup>39</sup> Ibid., p. 67.

<sup>40</sup> Ibid., p. 36.

<sup>41</sup> Ibid., p. 22.

<sup>42</sup> Spécifique, Mesurable, Acceptable, Réaliste, Temporellement défini (SMART).

<sup>43</sup> Pour plus d'informations reportez-vous au guide : OIT (2010), Communication persuasive, pp. 17-28.

<sup>44</sup> Ibid., OIT (2010), Communication persuasive, p. 42.

<sup>45</sup> Ibid., OIT (2010), Communication persuasive, p. 14.

<sup>46</sup> Rene, J. U. (2013). « Effective communication brings successful organization change ». Business and Management Review, 3(2).

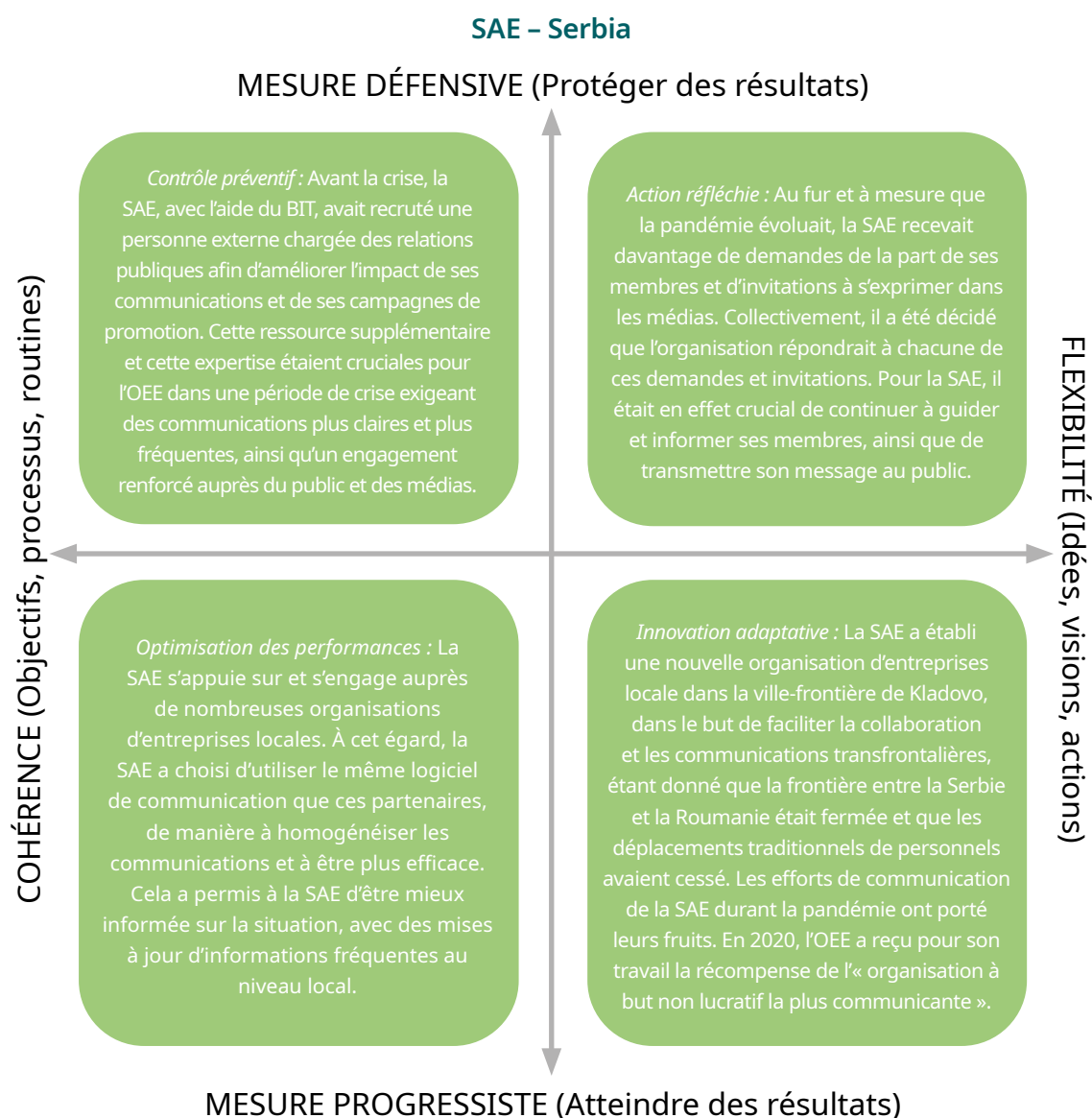
## Exemples pratiques basés sur des expériences récentes d'OEE - Communication efficace

Une communication efficace en temps de crise a aidé les OEE à poursuivre leur activité, à offrir conseils et recommandations aux membres et à engager un dialogue social avec les communautés.

L'étude de cas de la **Confédération des entreprises du Portugal (CIP)** illustre le rôle joué par cette OEE en tant que messenger essentiel durant la pandémie, accroissant sa valeur ajoutée auprès de ses membres et de la communauté. La CIP a pu saisir ce rôle grâce à son investissement antérieur dans des outils de communication numérique, et à son choix de faire de la communication une capacité stratégique de l'organisation.

Le cas de l'**Association serbe des employeurs (SAE)** est également remarquable, illustrant la façon dont l'organisation a optimisé l'efficacité de sa capacité de communication en embauchant un prestataire externe et en décidant de hiérarchiser les différentes demandes de communication durant la crise.





## ▶ 2.8 Accélérer le processus de numérisation

▶ La pandémie de COVID-19 aura au moins accéléré de trois ans notre processus de numérisation, avec une mise en œuvre de ce qui était déjà en phase de discussion.

▶ ECOP – Philippines

La pandémie de COVID-19 a joué un véritable rôle de déclencheur de la transformation numérique. Une récente étude du BIT et de l'OIE révèle ainsi que 80 % des OEE ont modernisé et adapté leur modèle de prestation de services en réponse à la COVID-19. Une majorité d'entre elles (83 %) propose aujourd'hui des services de conseil en virtuel, avec plus de 50 % délivrant des services de formation en ligne.<sup>47</sup>

La transformation numérique est la « transformation du modèle économique d'une organisation, de sa stratégie et de son fonctionnement autour des technologies numériques, avec pour conséquence un changement fondamental dans la manière dont l'organisation opère et crée de la valeur ».<sup>48</sup> Face à l'accélération de ce processus de numérisation due à la crise, les OEE ressentent déjà les bénéfices de la

<sup>47</sup> OIT/OIE (2020). « Enquête mondiale sur les organisations d'employeurs et d'entreprises : Incidences internes et réponses à la COVID-19 », p. 16.

<sup>48</sup> BIT (2021). « Taking Stock of the Digital Dividend » (à paraître en 2021)

transformation numérique, avec une participation accrue aux formations, un meilleur engagement des membres, de nouvelles sources de revenus, un public plus large (par ex., des non-membres), une valeur réputationnelle renforcée, une communication améliorée et une plus grande facilité de faire des affaires.

La pandémie de COVID-19 a impliqué des expériences différentes pour les OEE en termes de numérisation. Les organisations les plus résilientes ont été celles qui avaient déjà investi dans des outils numériques avant la pandémie ou qui sont parvenues à déployer des ressources pour démarrer leur transformation numérique au début de celle-ci. Ces investissements ont permis à certaines OEE d'être moins en difficulté dans leur transition vers des modalités de travail à distance, de rester opérationnelles et de bénéficier d'une bande passante suffisante pour lancer rapidement de nouveaux services virtuels (cf. les cas de la CGEM au Maroc, de la NECA au Nigeria, du COSEP au Nicaragua et de l'ECOP aux Philippines). Les OEE sont également conscientes de la nécessité d'assister leurs membres dans leur propre transformation numérique et ont, dans cette optique, commencé à proposer des recommandations et des formations sur ce sujet (cf. l'ECOPaux Philippines et l'EFC au Sri Lanka).

Pour nombre d'OEE, ce parcours de numérisation a été un véritable casse-tête et la transition forcée vers le télétravail imposée par la COVID-19 a fait remonter des problématiques masquées. D'après l'étude du BIT et de l'OIE, 41 % des OEE ont signalé un besoin de « conseil sur les services numériques auprès des membres ». <sup>49</sup> De nombreuses OEE affirment ne pas disposer des ressources suffisantes pour assurer la migration de leurs services vers le monde numérique, notamment les équipements nécessaires pour permettre au personnel de télétravailler ou les logiciels adéquats pour la mise en ligne des services. <sup>50</sup> Dans le cas de la SAE en Serbie, le personnel était équipé d'ordinateurs de bureau. Ce type de matériel était utile aux employés travaillant uniquement sur site. Il ne convenait cependant pas aux employés qui devaient continuellement alterner travail au bureau et télétravail. Dans les situations où les équipements matériels et les logiciels disponibles n'étaient pas optimaux, la ténacité et l'engagement du personnel étaient cruciaux pour pouvoir reprendre en pleine activité, de façon aussi numérisée que possible, et dans certains cas même lancer de nouveaux services virtuels.

Les OEE devront poursuivre à l'avenir la numérisation de leurs services et de leur activité. Le guide du BIT et du CIFOIT sur la numérisation (*Taking Stock of the Digital Dividend*), à paraître en 2021, proposera des consignes pratiques pour les OEE, notamment concernant les sujets suivants :

- ▶ *Procédures internes* : la numérisation peut-elle permettre d'améliorer les processus de secrétariat et la gestion de projets ?
- ▶ *Implication des membres et services* : l'OEE innove-t-elle et adapte-t-elle ses services dans une optique de transformation numérique ? Les membres s'impliquent-ils davantage et de nouveaux canaux de communication ont-ils été créés ?
- ▶ *Impact externe* : l'OEE parvient-elle à toucher un public plus large, la valeur réputationnelle s'améliore-t-elle et la voix des entreprises est-elle portée ?
- ▶ *Informatique décisionnelle et collecte de données* : les données sont-elles dûment collectées et exploitées dans le processus décisionnel et le lancement de nouveaux services ?
- ▶ *Risque et gestion de crise* : la transformation numérique s'effectue-t-elle de manière à faciliter la réponse à la crise, l'adaptation des services et l'atténuation des risques identifiés ?

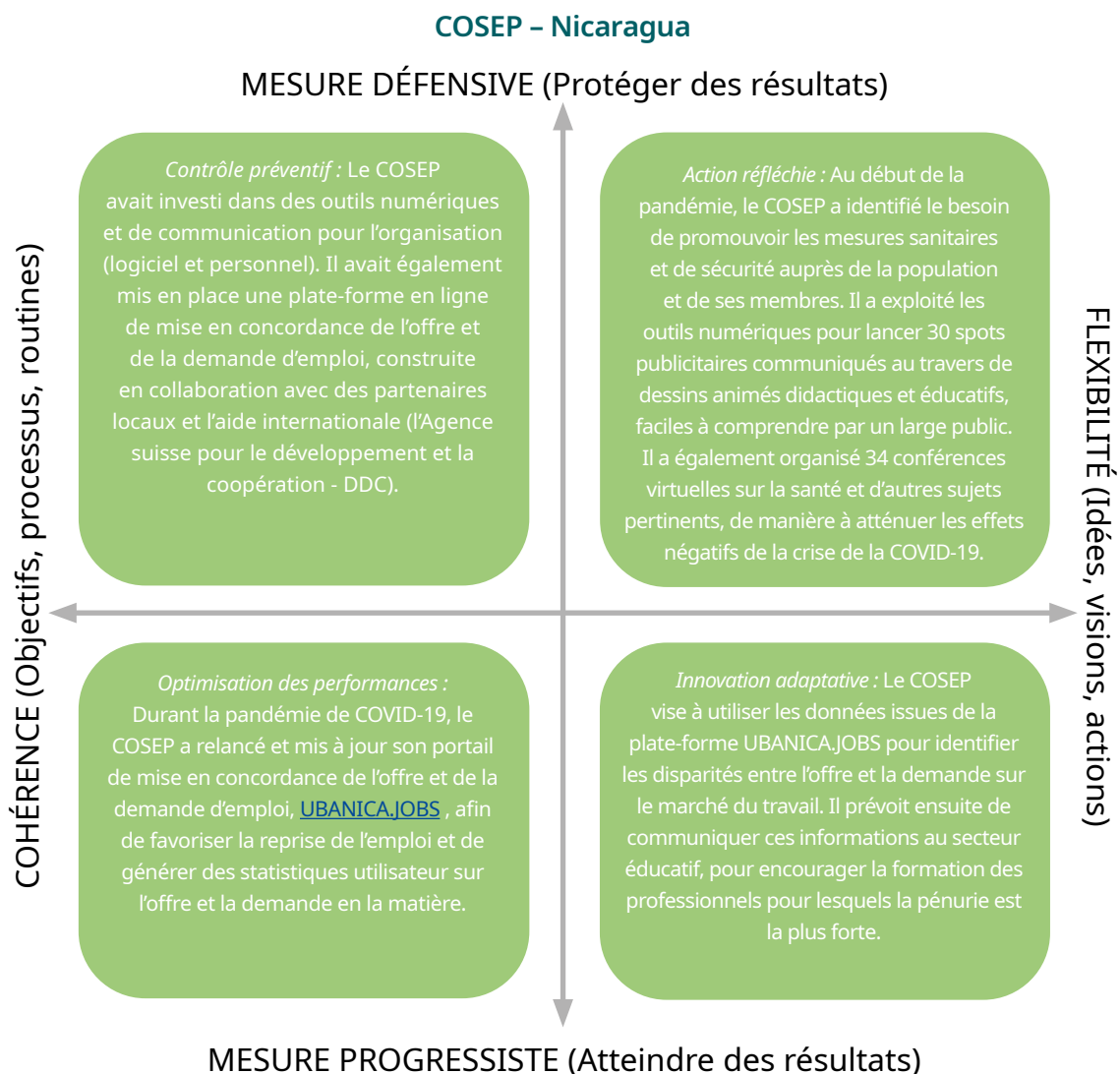
## Exemples pratiques basés sur des expériences récentes d'OEE - Numérisation

Bien que ce sujet reste une problématique de capacité qui ne doit pas être négligée par les OEE, la crise semble avoir accéléré les investissements visant à améliorer les processus de numérisation et à mettre en lumière leurs bénéfices.

Le **Conseil supérieur des entreprises privées (COSEP), au Nicaragua**, avait investi par le passé dans la mise en place de capacités numériques, notamment avec la création d'une plate-forme de mise en concordance de l'offre et de la demande d'emploi. Ces capacités ont permis au COSEP de rapidement déployer des informations et des ressources par voie numérique pour faire face à la crise.

<sup>49</sup> BIT et OIE (2020), Enquête mondiale, p.35.

<sup>50</sup> Une liste de contrôle Préparation au télétravail est disponible dans l'Annexe B, pour les OEE qui souhaitent améliorer leurs capacités et leurs infrastructures dans une optique de travail à distance.



## ► 2.9 Former et entretenir des alliances

Former et entretenir des alliances est essentiel pour garantir la résilience d'une OEE. À cet égard, la pandémie a prouvé à quel point les alliances étaient importantes pour faire face aux difficultés inattendues de l'environnement économique. Par exemple, des OEE du monde entier ont uni leurs forces avec les autorités publiques et les professionnels de santé pour diffuser les consignes sanitaires aux entreprises, ainsi qu'aux communautés au sein desquelles elles évoluent. Les OEE ont également pu recueillir des fonds auprès des membres et des non-membres et collaboré avec des ONG pour venir en aide aux populations vulnérables (cf. étude de cas Chili). Elles ont également mis à profit des partenariats existants avec les universités pour améliorer leurs services de formation et de conseil (cf. étude de cas Mexique/Jalisco).

La pandémie et d'autres crises ont mis en lumière l'importance de nouer des alliances avec divers groupes et partenaires. Les OEE devraient former des alliances au moins avec les cinq grands groupes suivants : organismes publics, banques de développement, universités, organisations non gouvernementales (ONG) et organisations internationales. Chacun de ces acteurs possède sa propre structure interne, ses propres relations étroites avec les décideurs pertinents, voire ses propres échéances, qui doivent faire l'objet d'une analyse au cas par cas par les OEE envisageant un partenariat.<sup>51</sup> Les alliances formées avec les entités ci-dessus permettront aux OEE d'améliorer leur résilience et d'offrir à leurs membres un véritable soutien, en conditions normales comme durant les périodes difficiles.

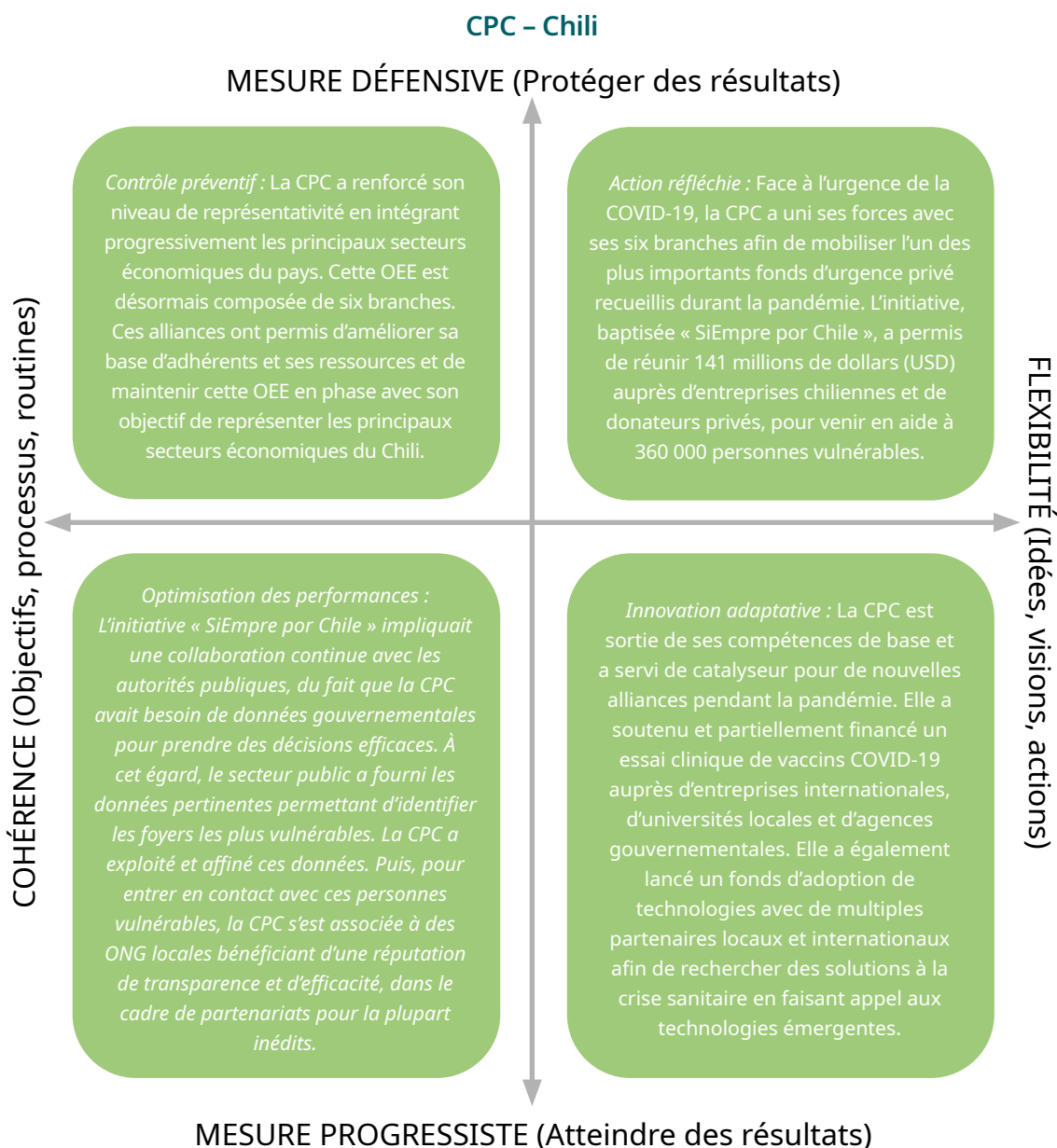
<sup>51</sup> Ibid., p. 68



L'une des alliances les plus cruciales d'une OEE reste avec ses membres et les autres OEE. Les OEE, en tant qu'associations commerciales, doivent considérer leurs membres sous la forme d'un réseau de partenaires partageant le même état d'esprit, et dont les connaissances et l'expertise peuvent être précieuses, d'autant plus en temps de crise. Au Chili, la CPC a pu porter assistance à des centaines de milliers de personnes vulnérables en mettant en place des mesures d'aide en partie grâce aux capacités logistiques de ses membres. La SAE, en Serbie, a rapidement adopté un outil de communication pour organiser les divisions locales après que l'un de ses membres a fourni gratuitement le logiciel. Bien qu'elle soit la plus grande OEE du pays, la CIP, au Portugal, s'est appuyée sur ses partenariats existants avec Business Europe (la Confédération européenne des employeurs) comme source de connaissances et de représentation au niveau régional.

### Exemples pratiques basés sur des expériences récentes d'OEE - Alliances

Face à des ressources limitées et l'injonction permanente d'« en faire plus avec moins », nombre d'OEE ont malgré tout réussi à établir de solides partenariats. L'expérience chilienne, incarnée par la **Confédération de la production et du commerce (CPC)**, est un remarquable cas d'école, qui illustre la façon dont les OEE peuvent contribuer au bien-être de la société et améliorer leur valeur réputationnelle.



## ▶ 2.10 Participer activement au dialogue social

Face au caractère inédit de la crise de COVID-19, le dialogue social entre les gouvernements et les organisations représentatives des employeurs et des travailleurs est plus important que jamais.<sup>52</sup> Sans surprise, 94 % des OEE interrogées<sup>53</sup> affirment avoir renforcé leurs activités de représentation et de promotion durant la crise, malgré des ressources financières et humaines limitées.

Participer activement au dialogue social est une compétence essentielle associée aux OEE résilientes. « Le dialogue social inclut tous les types de négociation, de consultation et d'échange d'informations entre, ou parmi, les représentants des gouvernements, des employeurs et des travailleurs sur des questions relatives à la politique économique, sociale et de l'emploi présentant un intérêt commun. Ce dialogue peut intervenir aux niveaux national, sectoriel et de l'entreprise ». <sup>54</sup> Afin de parvenir à un dialogue social efficace, ce guide recommande aux OEE de :

### Rester représentatives :

La représentativité d'une OEE est son meilleur atout. En tant qu'OEE nationale, régionale ou locale, être représentative des différents membres et secteurs d'activité renforce la réputation et la crédibilité de l'organisation. La représentativité d'une OEE peut se définir de multiples manières, notamment par la contribution de ses membres à l'emploi (c'est-à-dire, à la main-d'œuvre nationale) ou au PIB national. Un niveau de représentation élevé améliore la capacité de l'OEE à promouvoir de façon efficace les propositions politiques au secteur public, en lui faisant porter de façon plus légitime la voix des entreprises.

Les OEE cherchant à conserver ou améliorer leur représentativité doivent prendre des mesures actives et réfléchies. Premièrement, inclure la rétention et le développement des adhésions dans leur plan stratégique. Deuxièmement, surveiller les évolutions de la structure économique afin de tirer avantage des opportunités de nouvelles adhésions (par ex., les secteurs d'activité émergents) et de garantir que les membres existants reflètent cette structure. Troisièmement, revoir les cotisations d'adhésion, ainsi que l'offre de services, pour les adapter aux petites et micro-entreprises ainsi qu'aux start-ups. Quatrièmement, établir des mécanismes pour inclure les non-membres ou les secteurs d'activité sous-représentés dans le dialogue social, tout particulièrement dans les discussions tripartites. Cinquièmement, former et entretenir des alliances avec d'autres OEE pour se faire leur porte-parole ou leur prêter votre voix.

### S'engager activement :

S'engager auprès des acteurs traditionnels, tels que les syndicats, était essentiel pour prendre en charge des problématiques pertinentes. Dans certains cas, au début des confinements, les OEE se sont engagées dans des discussions bipartites en ligne avec des syndicats afin de pouvoir atteindre le gouvernement avec des initiatives concertées (cf. étude de cas serbe). À l'avenir, le dialogue social restera un facteur clé de la reprise des activités économiques après la crise de la COVID-19, notamment en termes de nouvelles mesures de soutien aux entreprises et aux travailleurs. À cet égard, le dialogue social peut aider à atteindre des solutions collectives prenant en compte les besoins des entreprises et des travailleurs.<sup>55</sup>

Le dialogue social est vital en ce sens qu'il formule des réponses immédiates aux chocs, mais également qu'il accroît la résilience face aux crises futures. Les OEE et les partenaires sociaux ne doivent pas s'engager dans un tel dialogue uniquement lorsqu'une crise approche ; il doit s'agir d'un processus continu.<sup>56</sup> Les OEE, les gouvernements et les autres partenaires sociaux doivent s'efforcer d'établir un dialogue social, mais aussi un dialogue à l'échelle nationale, concerté et centré sur l'humain, qui prenne en compte et intègre le point de vue des différentes parties prenantes. En temps de crise, il est essentiel d'intégrer les partenaires sociaux pour accélérer le chemin vers la reprise.<sup>57</sup>

<sup>52</sup> Note de synthèse de l'OIT sur la COVID-19 ([lien](#)).

<sup>53</sup> BIT/OIE (2020). Enquête mondiale sur la COVID-19, p. 19.

<sup>54</sup> ILO – Work Areas: Social Dialogue (<https://www.ilo.org/ifpdial/areas-of-work/social-dialogue/lang--en/index.htm>).

<sup>55</sup> OIT :[Résolution concernant la deuxième discussion récurrente sur le dialogue social et le tripartisme](#). Conférence internationale du Travail, 107e session, Genève, 2018.

<sup>56</sup> BIT (2020). Le rôle du dialogue social dans la formulation des réponses de protection sociale à la crise de la COVID-19..

<sup>57</sup> Ibid., BIT (2020). Le rôle du dialogue social.



### Développer des structures :

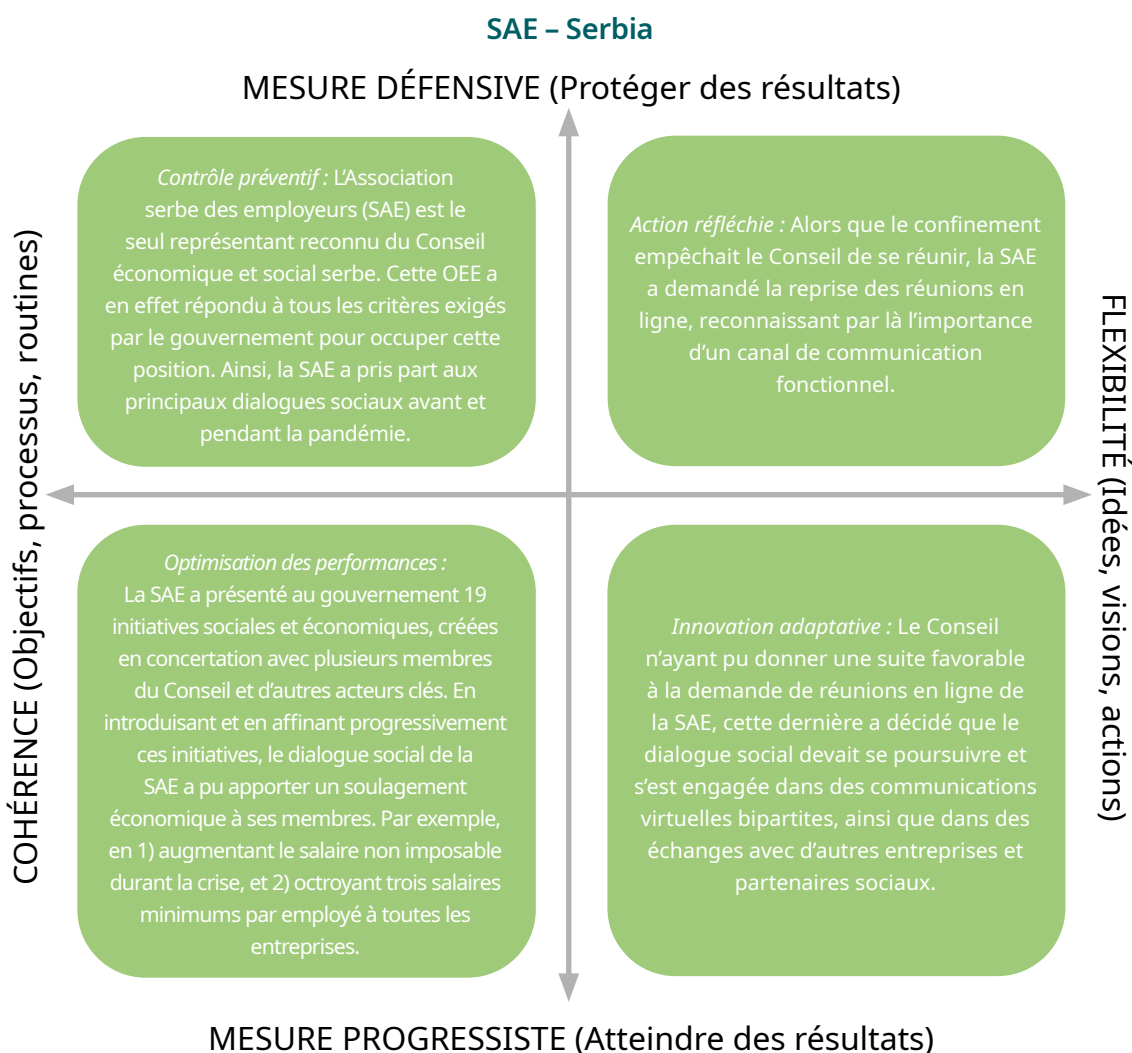
Une résolution de 2018 de l'OIT souligne que : « Des organisations d'employeurs et de travailleurs libres, indépendantes, fortes et représentatives, ainsi que la confiance, l'engagement et le respect par les gouvernements de l'autonomie des partenaires sociaux et des résultats du dialogue social sont des conditions essentielles à un dialogue social efficace ». <sup>58</sup> Ces principes directeurs n'ont pas changé et doivent être mis en œuvre par les OEE.

Pour respecter ces principes directeurs, les OEE doivent mener des actions qui les rendront « libres, fortes, indépendantes et représentatives », notamment par une recherche de stabilité financière, la mise en œuvre d'une gouvernance adéquate, l'établissement d'alliances, ainsi que d'autres éléments présentés dans ce guide et dans les travaux de l'OIT. Des canaux adaptés au dialogue social doivent également être en place et renforcés. Les gouvernements doivent créer des conditions et des environnements propices au dialogue, notamment par la création d'entités officielles (par ex., conseils économiques et sociaux) intégrant les OEE et d'autres parties prenantes. Les OEE reconnues comme des représentants officiels dans les conversations tripartites disposent déjà d'un canal efficace pour le dialogue social.

### Exemples pratiques basés sur des expériences récentes d'OEE - Dialogue social

Le dialogue social a été crucial pendant la pandémie, et la majorité des OEE ont intensifié leurs efforts de promotion et de sensibilisation. Les OEE du monde entier étaient en première ligne pour proposer et établir un consensus sur l'aide économique.

L'**Association serbe des employeurs (SAE)** est présentée comme une organisation « libre, indépendante, forte et représentative » qui a maintenu cet important canal et proposé des recommandations politiques consensuelles.



<sup>58</sup> Ibid., BIT (2018). Résolution sur le dialogue social.

## ► 2.11 Développer une capacité de leadership éclairé et de recherche .

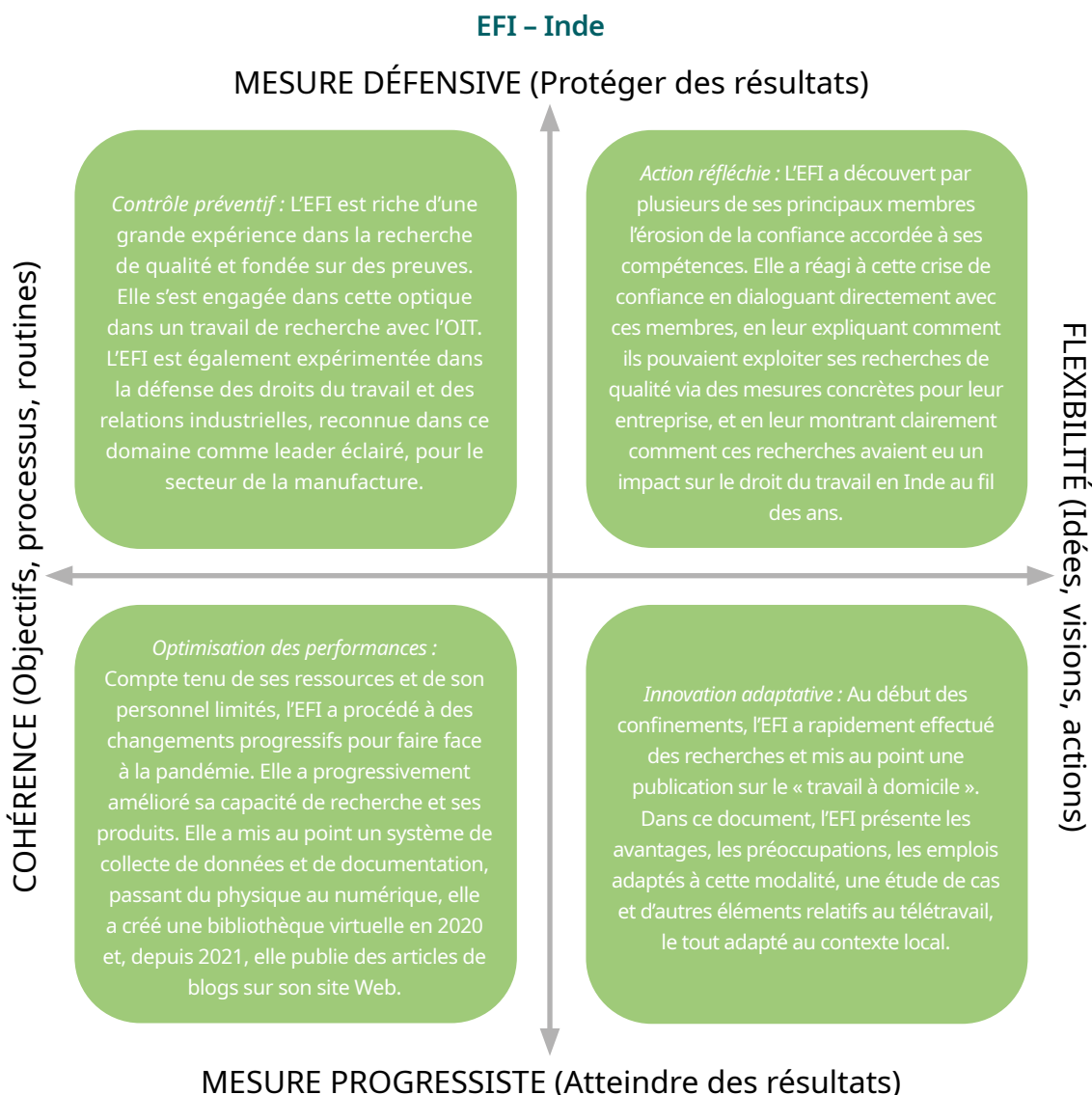
Pour une OEE, il est crucial d'être considérée comme un leader d'opinion, particulièrement dans sa capacité à influencer l'élaboration des politiques. À cet égard, l'activité de plaidoyer doit être étayée par de solides études ou des partenariats pertinents offrant les informations et l'expertise requises. De nombreuses OEE ont récemment pris conscience de cela et pris les mesures nécessaires pour construire ces capacités de recherche et ces alliances.

Lors de la pandémie de COVID-19, les OEE ont présenté des études économiques solides défendant la levée de certaines restrictions et offrant un soulagement financier aux entreprises. Les OEE sont souvent partenaires de groupes d'étude et de réflexion locaux (cf. étude de cas Portugal) et d'universités (cf. étude de cas Mexique/Jalisco), d'OEE régionales et d'organisations internationales, dans l'optique d'avoir accès aux informations et à l'expertise essentielles dont elles ont besoin. Ce n'est pas une coïncidence si nombre des OEE mentionnées dans le présent guide étaient également partenaires du BIT dans la mise en œuvre d'une enquête mondiale relative aux effets de la COVID-19 sur les OEE et le monde du travail dans leur pays. Au contraire, en étant reconnues par des partenaires locaux et internationaux comme leaders et producteurs d'études de qualité, ces OEE ont amélioré leur positionnement pour mieux agir et tirer parti des informations recueillies, en ces temps de crise.

Les OEE présentant de solides capacités de recherche ont pu les mettre à profit pour fournir des recommandations à leurs membres sur l'établissement de modalités de travail à distance et sur les perspectives d'avenir du monde du travail (par ex., l'EFC au Sri Lanka), et pour offrir de nouveaux services, notamment sur la SST en temps de COVID-19 (par ex., l'ECOP aux Philippines). De nombreuses OEE réfléchissent déjà aux prochains domaines d'étude sur lesquels s'orienter pour proposer des publications de qualité aux membres et élaborer de nouveaux services de formation et de conseil. À cet égard, l'une des thématiques émergentes est la sensibilisation des entreprises sur le sujet de la santé mentale. La capacité de recherche et d'étude d'une OEE est également importante, car les membres attendent de sa part des données et des informations précises et exactes, ainsi qu'une analyse sectorielle et d'actualité. Ces informations permettent aux employeurs de prendre des décisions vitales relatives à leurs stratégies commerciales et améliorent la valeur ajoutée des OEE à leurs yeux.

### Exemples pratiques basés sur des expériences récentes d'OEE - Recherche et leadership éclairé

**La Fédération des employeurs d'Inde (EFI)** a tiré parti de sa capacité de recherche et de sa réputation de leader d'opinion pour défendre les intérêts des entreprises. Elle a également évité le départ de ses membres en leur expliquant comment ses produits de recherche pouvaient être utilisés concrètement dans le cadre d'opérations commerciales.



## ► 2.12 Appliquer une gestion des risques systémique et réfléchie

La majorité des organisations effectuent des analyses de gestion des risques afin d'anticiper, de prendre en charge et d'atténuer les risques. Les cadres communs utilisés par les OEE sont le SWOT (Forces, Faiblesses, Opportunités et Menaces) et le PESTEL (Politique, Économique, Social, Technologique, Environnemental et Légal).<sup>60</sup> Néanmoins, les enseignements tirés de cette crise et des précédentes nous ont appris que les organisations n'appliquent pas encore une évaluation des risques suffisamment longue, approfondie ou étendue.

En réalité, nombre de ces cadres d'évaluation et de gestion des risques peuvent être préjudiciables s'ils sont utilisés de façon incorrecte et deviennent un rituel de préparation machinal. Ils peuvent également générer une liste de menaces qui n'est pas pertinente pour l'organisation.<sup>61</sup> Après tout, les risques encourus sont également innombrables : marché, crédit, financiers, actif/passif, technologie/

<sup>59</sup> « Work from Home – A Policy Prescription » ([LIEN/lién](#)).

<sup>60</sup> Vous trouverez une présentation de ces outils sur le site Business-to-you ([lien](#)).

<sup>61</sup> Minsky, L. & Aron, D. (2021). « Are You Doing the SWOT Analysis Backwards? » Harvard Business Review.

cybernétique, ressources humaines, catastrophes naturelles, stratégie, concurrence, réputation, réglementations, santé, etc. Néanmoins, lorsqu'ils sont utilisés correctement, ces outils permanents et d'évaluations périodiques des risques peuvent rendre abordable une tâche qui semblerait autrement insurmontable. Cependant, ces évaluations des risques doivent être effectuées d'une façon consciente, sans se contenter d'une pratique machinale et ritualisée. En d'autres termes, les risques doivent être évalués de manière à « identifier une large palette de résultats exploitables ».<sup>62</sup>

La gestion des risques doit être une pratique holistique, couvrant l'ensemble du système et chacune de ses composantes. Un récent article de la Harvard Business Review (HBR)<sup>63</sup> recommande de commencer l'évaluation en étudiant les facteurs externes, puis seulement de s'intéresser aux facteurs internes. La raison en est que ce sont les facteurs externes qui créent les conditions dans lesquelles l'entreprise opère. Ainsi, cette approche donne l'occasion de penser plus large et de découvrir des réalités internes auparavant négligées. La crise de la COVID-19 offre un exemple de ce constat en illustrant le fait que nombre d'organisations, bien que reconnaissant que le travail à distance était en passe de devenir la norme pour de nombreuses entreprises, étaient encore loin d'avoir mis en place des pratiques de télétravail pour elles-mêmes. Lorsque le confinement a imposé aux employés de télétravailler, les entreprises qui avaient déjà envisagé ce mode de travail et avait investi pour le mettre en œuvre (par ex., avec une modification des infrastructures IT, des directives et des modalités de télétravail) étaient en réalité bien mieux préparées à affronter la crise. Ainsi, l'anticipation des risques et la planification de la réponse est un incontournable pour les OEE souhaitant accroître leur résilience.<sup>64</sup> Sans oublier qu'après anticipation et préparation, il faut effectivement affronter le risque et y répondre.<sup>65</sup>

Les composantes de la résilience décrites dans le présent guide peuvent être des étapes cruciales dans l'établissement de votre capacité à faire face avec efficacité aux crises et aux risques que celles-ci font resurgir pour les organisations. Les deux domaines qui se sont révélés les plus faibles dans la majorité des OEE sont la stabilité financière (cf. section 2.4) et la numérisation (cf. section 2.8). De nombreuses OEE ne disposent en effet pas de sources de revenus diversifiées, mais dépendent principalement des cotisations d'adhésion<sup>66</sup> qui ont diminué durant les confinements. En outre, rares sont les OEE à s'être dotées des infrastructures technologiques nécessaires et préparées à la migration vers le télétravail et la prestation de services à distance. À cet égard, les OEE peuvent se servir de l'Annexe B comme liste de contrôle pour évaluer leur degré de préparation à ces nouvelles modalités de travail à distance, que ce soit pour les crises actuelles ou futures ou pour devenir des organisations plus agiles.

Autre domaine de la gestion des risques pouvant être amélioré par les OEE, mis en exergue par la pandémie, la mise en place d'un processus de gestion de la continuité des activités (en anglais Business Continuity Management ou BCM) et d'un plan de continuité des activités (en anglais Business Continuity Planning ou BCP) pour l'organisation et ses membres. Le but du processus BCM est de « construire la résilience de l'organisation et garantir la prestation des biens et services essentiels, même après un choc extérieur ».<sup>67</sup> Les composants essentiels du système BCM sont la mise en place de *mesures préventives, de dispositions préparatoires et d'options de réponse*. Bien que l'on ne puisse logiquement attendre des organisations qu'elles aient anticipé la gravité et l'ampleur de la pandémie de COVID-19, d'autres exemples, tels que les catastrophes naturelles, ont été soulignés dans le Guide de gestion de crise du BIT comme pouvant avoir été utiles aux OEE dans la préparation de la crise et la poursuite de l'activité.<sup>68</sup>

---

<sup>62</sup> Ibid., Minsky & Aron (2021).

<sup>63</sup> Ibid., Minsky & Aron (2021).

<sup>64</sup> OIT/OIE (2020). « Enquête mondiale sur les organisations d'employeurs et d'entreprises : Incidences internes et réponses à la COVID-19 », p. 25.

<sup>65</sup> Mucharraz y Cano, Y. (2021). « How Businesses Can Brace for Catastrophe ». Harvard Business Review

<sup>66</sup> OIT/OIE (2020) Enquête mondiale sur la COVID-19.

<sup>67</sup> BIT Crises/OIE (2011). Multi-hazard Business Continuity Management ([LIEN/lién](#)).

<sup>68</sup> BIT, « Programme on Crisis Response and Reconstruction ».

## Encadré 6. Gestion de la continuité des activités (BCM)

Sur la base de la publication « Multi-hazard Business Continuity Management – Guide for SMEs ».

La gestion de la continuité des activités (BCM, Business Continuity Management) est un processus de gestion visant à compenser les effets négatifs des menaces potentielles sur la continuité de l'activité des organisations. Le processus BCM est composé de **mesures préventives**, de **dispositions préparatoires** et d'**options de réponse**. Alors que la prévention a pour but de réduire la probabilité de survenue d'un risque, la capacité de préparation consiste à se tenir prêt pour le cas où le risque se concrétiserait et à contrôler/minimiser les dommages et les pertes. Les options de réponse sont les modalités que vous appliquez une fois que la catastrophe a eu lieu.



Quelles sont les étapes clés dans la gestion de la continuité des activités ?

**Étape 1 :** Déterminer votre priorité commerciale

**Étape 2 :** Identifier les ressources et actifs critiques en fonction de vos priorités

**Étape 3 :** Identifier les opérations critiques d'un point de vue temporel

**Étape 4 :** Recenser les risques internes et externes affectant les ressources nécessaires

**Étape 5 :** Établir un ensemble de scénarios de menace possibles

**Étape 6 :** Concevoir et valider un plan de continuité des activités (BCP)

**Étape 7 :** Concevoir et déployer des procédures de communication

**Étape 8 :** Concevoir et dispenser une formation sur le processus BCM

**Étape 9 :** Activer et clôturer le BCP

**Étape 10 :** Évaluer les enseignements retirés et modifier le BCP en conséquences

Les étapes 1 à 8 ont lieu avant que le risque ne survienne ; l'étape 9 pendant la crise et l'étape 10 après la crise. Il apparaît clairement que l'essentiel du processus BCM doit être réalisé avant l'événement néfaste.

Pour plus d'informations, référez-vous au guide concerné.

## Exemples pratiques basés sur des expériences récentes d'OEE - Gestion des risques

La gestion des risques est un élément essentiel pour les OEE, qui doivent faire face aux fluctuations et à l'incertitude de l'environnement commercial et économique. L'expérience du **Conseil des Chambres de l'industrie de Jalisco (CCIJ), au Mexique**, montre comment atténuer les risques en utilisant les solutions technologiques les plus récentes et en adaptant constamment les services pour répondre à l'évolution des besoins des membres.



# CHAPITRE 3

## ▶ Étapes concrètes pour les OEE





## ▶ Chapitre 3: Étapes concrètes pour les OEE

Luego de los primeros dos capítulos, el lector de esta guía ha obtenido información de cómo los diferentes elementos han permitido a las OE ser más resilientes frente a la crisis. Por ello, en este punto en la guía, los representantes de la OE ya han aprendido sobre los elementos de resiliencia más relevantes, ilustrados con ejemplos prácticos de sus pares. En este último capítulo se busca proveer a los representantes de las OE con acciones concretas para empezar a mejorar su resiliencia organizacional, y para comenzar a evaluar e implementar nuevas soluciones para alcanzar la meta de resiliencia frente a las crisis.

Après les deux premiers chapitres, le lecteur de ce guide connaît les différents facteurs qui ont permis aux OEE d'être résilientes en période de crise. Ainsi, à ce stade du guide, les représentants des OEE ont donc déjà pris connaissance de plusieurs éléments de résilience parmi les plus importants, illustrés par des exemples pratiques de leurs pairs. Ce dernier chapitre vise à fournir aux représentants des OEE des étapes claires pour commencer à optimiser leur résilience organisationnelle, et pour réaliser des tests et déployer de nouvelles solutions en ce sens.

**Étape 1 : lancer le processus en définissant les rôles et les responsabilités.** À cet égard, il est essentiel d'obtenir le soutien concret des représentants clés de l'OEE en termes d'allocation de temps et de ressources. À cet égard, il est essentiel d'approcher le PDG et les membres actifs du conseil d'administration. Il convient dès lors de créer un sous-comité de résilience au sein du conseil d'administration, ainsi qu'une équipe de projet dans son secrétariat. Le sous-comité du conseil d'administration fera office de sponsor et de comité de pilotage, tandis que l'équipe de projet du secrétariat prendra en charge les actions nécessaires pour améliorer la résilience organisationnelle. L'équipe de projet doit se sentir en confiance et être libre d'exprimer ses points de vue. Les canaux de communication devront en outre être utilisés fréquemment et il conviendra de faire le point régulièrement et de manière formelle avec le sous-comité de résilience du conseil d'administration.

**Étape 2 : réfléchir aux stratégies et actions les plus récentes de votre OEE.** La pandémie de COVID-19 constitue une occasion unique d'évaluer la résilience organisationnelle. La rédaction d'un bilan des mesures prises en réponse à la crise et de ce qui a été réalisé ou non est une étape cruciale pour comprendre la résilience. Les modèles présentés à l'Annexe A doivent être considérés comme un exercice initial pour susciter des conversations et réfléchir aux récentes actions de l'organisation (Annexe A, partie 1) et pour identifier avec les membres de l'équipe et diverses parties prenantes les lacunes en matière de résilience par rapport aux éléments de ce guide (Annexe A, partie 2). L'équipe est encouragée à réfléchir aux éléments repris sur la liste de contrôle et à commencer à identifier les lacunes et les actions à mettre en œuvre. Par ailleurs, l'Annexe B s'avérera utile pour les OEE qui se sont senties démunies face à l'obligation de travailler à distance pendant les confinements et qui doivent améliorer leurs capacités en la matière.

**Étape 3 : identifier et gérer les risques externes et internes les plus pertinents.** L'évaluation de l'environnement commercial dans une perspective de gestion des risques permettra aux OEE d'identifier les domaines auxquels elles doivent accorder une attention toute particulière. Cette étape amène les OEE à mettre en pratique les enseignements de la section 2.12, et donc à tourner leur regard vers l'extérieur, puis vers l'intérieur. Une façon pratique de procéder consiste à réaliser d'abord la composante opportunités et menaces de l'analyse SWOT, afin de dresser un inventaire des facteurs et des risques sans se laisser influencer par une trop grande focalisation (myopie).<sup>69</sup> Ensuite, cet inventaire externe est utilisé pour regarder vers l'intérieur, en tirant parti du travail effectué à l'étape 2, en vue d'identifier les autres forces et faiblesses organisationnelles. Pour le regard vers l'extérieur, les OEE peuvent s'appuyer sur des cadres tels que l'analyse PESTEL.<sup>70</sup> Nous invitons les OEE à compléter leurs analyses par une matrice d'évaluation des risques, qui présente les risques en fonction de leur probabilité (très faible à très élevée) et de la vulnérabilité associée (très faible à très élevée),<sup>71</sup> afin de mieux anticiper les risques et de renforcer la résilience.

**Étape 4 : comprendre les mesures prises par d'autres OEE confrontées à des défis similaires.** Une fois que l'OEE a amélioré sa compréhension de son environnement commercial, de sa vision interne, et des risques externes et internes les plus pertinents qui en découlent, elle devra mettre en œuvre de nouvelles alternatives et solutions. Cette démarche implique la nécessité d'identifier les lacunes en matière de résilience et de lancer des actions tournées vers l'avenir. À cet égard, l'organisation devrait prendre en considération le contenu et les exemples pratiques présentés au chapitre 2, ainsi que les études de cas complètes d'OEE du monde entier, qui figurent à l'Annexe C. Ces références décrivent les actions et stratégies pratiques déployées par des OEE confrontées à des défis communs, tels que la contrainte financière ou l'absence d'infrastructures numériques suffisantes.

<sup>69</sup> Minsky, L. & Aron, D. (2021). « Are You Doing the SWOT Analysis Backwards? » Harvard Business Review.

<sup>70</sup> Vous trouverez une présentation de ces outils sur le site Business-to-you ([lien](#)).

<sup>71</sup> Il existe plusieurs modèles de matrice d'évaluation des risques. Nous vous recommandons aux OEE d'utiliser les outils avec lesquels elles sont déjà familiarisées. Le livre blanc de Deloitte intitulé « [Risk Intelligent enterprise management: Running the Risk Intelligent Enterprise](#) » peut être un bon point de départ.

**Étape 5 : gardez à l'esprit la mission de votre OEE et les besoins de ses membres.** Les mesures à mettre en œuvre doivent être en phase avec les structures de gouvernance de l'OEE, ainsi qu'avec son business plan et ses objectifs stratégiques, afin de garantir les volets de transparence et de responsabilité. Aussi, il est nécessaire pour les responsables de ce processus d'obtenir l'autorisation de l'organe de direction et de la communiquer aux membres. En d'autres termes, les actions et recommandations visant à améliorer la résilience organisationnelle doivent être fondées sur la mission, la vision et les objectifs stratégiques de l'OEE et sur les intérêts de ses membres.

**Étape 6 : tester de nouvelles solutions.** La mise en œuvre de toute mesure visant à renforcer la résilience ne doit pas nécessairement impliquer des changements irréversibles à long terme ; de nouvelles solutions peuvent être mises en œuvre progressivement ou être testées sans compromettre la capacité d'ajuster la stratégie en cours de route. À cet égard, le pilotage peut être une bonne approche pour tester de nouvelles idées. Après tout, pour être résilient, il faut être agile et adaptable. Dans cette optique, les OEE peuvent adopter une approche agile avec des cadres tels que SCRUM<sup>72</sup> qui préconisent des changements progressifs, sans qu'il soit nécessaire de trouver une solution définitive. Pour plus de simplicité, les OEE peuvent aller au-delà des cadres et adopter cet état d'esprit flexible consistant à apporter des changements progressifs pour renforcer la résilience, toujours avec l'approbation des sponsors du projet.

**Étape 7 : définir des actions concrètes à mettre en œuvre afin d'accroître la résilience.** Pour ce faire, il est notamment possible de s'appuyer sur les 12 éléments de résilience, et de soumettre ainsi une liste d'actions qui tient compte de ces fondamentaux, ce qui constitue le strict minimum. Lorsqu'il s'agit de présenter ces actions concrètes, une bonne pratique consiste à formuler chaque action en une phrase simple. Voici un exemple recommandé dans un article de la HBR<sup>73</sup> es:

 **Compte tenu de l'état actuel de [facteur externe], notre capacité à [facteur interne] nous amène à recommander de [recommandation].<sup>74</sup>**

**Étape 8 : obtenir des retours d'information:** Les différentes entités de l'organisation doivent avoir la possibilité d'exprimer librement leurs idées et de participer à la réflexion sur les actions liées à la résilience organisationnelle. En outre, les membres ne doivent pas uniquement être consultés à la fin du processus mais tout au long de celui-ci. Une approche possible consiste à réunir des membres sélectionnés pour discuter des idées et des solutions à mettre en œuvre, puis à présenter les recommandations finales à l'ensemble des membres. La résilience doit se construire sur un mode ouvert, transparent et inclusif. À cette étape, l'annexe A peut orienter la discussion avec le personnel et les membres quant aux lacunes en matière de résilience. Vous pouvez par exemple leur demander de réfléchir aux actions défensives et progressistes prises par l'OEE pendant la pandémie, ainsi qu'à leur degré d'utilité (annexe A, partie 1).

**Remarque sur l'anonymat et l'engagement :** il arrive que le personnel ou les membres ne se sentent pas en sécurité pour partager leurs opinions et sentiments en toute franchise. De nombreuses solutions peuvent être envisagées. Première solution : organiser une enquête anonyme pour recueillir des informations et des retours d'expérience. Dans ce cas, l'OEE peut prendre l'annexe A comme point de départ pour rédiger les questions de l'enquête. Deuxième solution : l'équipe de projet peut créer des espaces sûrs pour permettre au personnel de partager son avis, en veillant à ne pas impliquer de supérieurs directs de la personne, à ne pas enregistrer la conversation et à garantir verbalement l'anonymat. Troisième solution : engager un consultant externe pour mener ces entretiens.

**Étape 9 : Examen périodique et processus itératif.** Comme pour toutes les interventions, la durée de vie des mesures mises en œuvre est limitée et elles devront être revues périodiquement. Nous conseillons donc que les responsables de ce processus (par ex., l'équipe de projet et le conseil d'administration) soient chargés d'effectuer des examens périodiques et de surveiller l'avancement des actions recommandées. Le renforcement de la résilience ne doit pas être considéré comme un exercice purement ponctuel ou comme une simple case à cocher dans une liste de tâches, mais plutôt comme un processus constant nécessitant un réexamen à des moments clés (par ex., lors de l'élaboration du business plan, lors du lancement de nouveaux services, lors du renforcement des effectifs ou lorsque l'organisation accueille de nouveaux membres). En outre, les étapes ci-dessus, bien que présentées de manière linéaire, peuvent être exécutées simultanément ou par retour aux étapes précédentes. Par exemple, une idée pilotée ou le feedback d'un membre peut faire émerger un nouveau défi auquel l'équipe de projet doit réfléchir et répondre. En résumé, le processus d'optimisation de la résilience doit être considéré comme un parcours itératif.

<sup>72</sup> Une présentation du modèle SCRUM est disponible sur <https://www.scrum.org/resources/what-is-scrum>

<sup>73</sup> Minsky, L. & Aron, D. (2021). « Are You Doing the SWOT Analysis Backwards? » Harvard Business Review.

<sup>74</sup> Adapté de Minsky & Aron (2021).

# ANNEXES

## ► **Annexe A:**

Guides pour combler les lacunes en matière de résil

## **Annexe B:**

Prêts pour le télétravail ?  
Liste de contrôle

## **Annexe C:**

OEE résilientes : études de cas OE Resilientes

## ► **Annexe A: Guides pour combler les lacunes en matière de résilience**

---

### **Modèle – Partie 1, actions menées récemment par votre OEE pour accroître sa résilience.**

**Instructions :** Le modèle ci-dessous sert d'exercice de réflexion sur les actions menées récemment par votre OEE.

- 1.1 Commencez par définir ces actions en tenant compte des 12 composantes de résilience présentées dans ce guide :
  - Gouvernance, leadership, attention centrée sur les membres, stabilité financière, flexibilité des services, personnel polyvalent, communication, numérisation, alliances, dialogue social, capacité de recherche et gestion des risques.
- 1.2 N'oubliez pas que vous pouvez catégoriser les actions en défensives et progressistes, en utilisant la catégorisation suivante :

#### **Actions défensives**

- a. Contrôle préventif (surveillance et conformité)
- b. Action réfléchie (détection et réaction)

#### **Actions progressistes**

- c. Optimisation des performances (amélioration et exploitation)
- d. Innovation adaptative (imagination et création)

*Pour de plus amples références, consultez le cadre BSI/Cranfield expliqué au chapitre 2 de ce guide ou référez-vous à la synthèse de la Cranfield School of Management disponible [ici](#).*

- 1.3 Enfin, réfléchissez à ces actions. Voyez en quoi elles peuvent servir la résilience de votre OEE à l'avenir.

\* Remarque : Les représentants des OEE peuvent se référer à la section 2 de ce guide, et tout particulièrement aux exemples pratiques basés sur les expériences récentes des OEE qu'ils trouveront à la fin de chaque composante de la résilience. Il s'agit d'exemples de pairs concernant les quatre types de mesures. Ne vous inquiétez pas si certaines actions entreprises par votre OEE correspondent à plusieurs catégories. Placez-les simplement dans la catégorie d'action la plus adéquate selon vous. (Ne répétez donc pas l'action sous plusieurs catégories).

### **Modèle – partie 2, liste de contrôle pour le brainstorming relatif aux lacunes en matière de résilience face aux crises.**

**Instructions :** la partie 2 du modèle sert de liste de contrôle du degré de résilience. Cette partie a été construite sur la base des entretiens avec des OEE du monde entier, ainsi que d'autres publications pertinentes de l'OIT. Certaines actions sont complétées par des questions/recommandations supplémentaires entre crochets [ ] destinées à faciliter la discussion et la réflexion.

## 1. Établir une bonne gouvernance

---

- a. Notre OE a été constituée en vertu de la législation existante dans notre pays et elle est en conformité avec cette dernière.

---

  - b. Notre OE a été mandatée par ses membres pour représenter leurs intérêts.

---

  - c. En cas d'urgence et de circonstances exceptionnelles, les compétences et les personnes/organes responsables ainsi que les modes de rassemblement ont été définis. L'OE a également désigné des remplaçants dans le cas où les personnes/organes responsables seraient souffrantes ou indisponibles.

---

  - d. La vision et la mission de l'OE sont en phase avec les aspirations des membres, sont tournées vers l'avenir et peuvent être adaptées aux changements du monde du travail. En outre, ils couvrent les responsabilités et fonctions sociales de l'OE (par ex., le dialogue social).

---

  - e. Notre OE dispose d'un ensemble de règles bien définies (par ex., séparation des rôles, pouvoirs, conflits d'intérêts, dispositions pour élire ou révoquer des membres du conseil d'administration).

---

  - f. Notre OE dispose de comités de surveillance chargés de superviser la gestion et les performances organisationnelles et de s'assurer que l'organisation travaille dans l'intérêt de ses parties prenantes.

---

  - g. Les comités de surveillance et les responsables du secrétariat ont établi des business plans/stratégies et gèrent toutes les affaires en conformité avec les objectifs de mission de l'OE. Ces plans/stratégies incluent des considérations relatives à la résilience organisationnelle et à la gestion des risques.

---

  - h. Les plans/stratégies organisationnels font l'objet d'un suivi annuel dans les activités de planification, et des mécanismes sont en place pour revoir périodiquement les plans/stratégies organisationnels.

---

  - i. Un comité de surveillance spécial existe pour évaluer les risques encourus par l'OE et pour évaluer régulièrement la résilience de l'OE. Ce comité dispose des ressources et du mandat requis pour soumettre des propositions et des recommandations d'améliorations au conseil d'administration.
- 

## 2. Encourager le leadership transformationnel

---

- a. La direction des OE considère la formation et le développement du personnel comme une pratique stratégique. Elle a assuré la mise en œuvre de politiques qui encouragent un recrutement, un développement et une progression de carrière de qualité pour le personnel.

---

  - b. En temps normal, la direction agit de manière prospective et elle a mis en place des mécanismes permettant d'anticiper les développements susceptibles d'affaiblir l'OE ou de lui causer des difficultés [Réfléchissez aux actions de la direction qui ont contribué à la résilience pendant la pandémie].

---

  - c. Pendant les situations de crise, en plus de répondre aux besoins immédiats de l'OE en matière de résilience, nos dirigeants réfléchissent aux besoins/défis organisationnels à long terme et prennent des mesures opportunes pour protéger la résilience de l'OE.

---

  - d. Nos dirigeants montrent toujours l'exemple et nous incitent à agir. Pendant la crise, nous avons le sentiment que « les dirigeants étaient sur le front avec nous ».
-



- 
- e. Les dirigeants ont une communication ouverte et transparente avec toutes les parties prenantes. Ils sollicitent leurs commentaires et tiennent compte de leurs retours d'information. Ils nous tiennent informés et partagent les défis auxquels l'organisation est confrontée. La discussion est ouverte aux opinions divergentes, et ces dernières peuvent être prises en compte.

---

  - f. Nos dirigeants incarnent la vision de l'organisation et la concrétisent en faisant participer de multiples parties prenantes (par ex., les membres, le personnel, les alliés).

---

  - g. Nos dirigeants accordent une attention particulière aux besoins des individus. Pendant la crise, ils ont été particulièrement attentifs à la santé mentale, aux responsabilités accrues et à la capacité à télétravailler du personnel, et ils ont fait preuve de flexibilité en ce qui concerne les cotisations des membres tout en restant à l'écoute de leurs besoins en termes de services.

---

  - h. Nos dirigeants ont toujours respecté les différents rôles du conseil d'administration et du personnel du secrétariat et ont collaboré efficacement avec eux.
- 

### 3. Donner la priorité aux membres

---

#### i. En restant connecté avec ses membres.

- a. Les interactions des membres avec le personnel et les services sont nombreuses. Pendant la crise, l'interaction et la communication avec les membres ont même été renforcées.

---

  - b. Nous assurons activement le suivi des recommandations/commentaires/demandes/problèmes des membres et en tenons compte dans nos processus d'élaboration du business plan/plan stratégique ainsi que lors de l'adaptation/la mise à niveau de nos services.

---

  - c. Pendant la crise, nous avons réagi en offrant des services qui répondaient aux besoins des membres (par ex., SST spécifique à la COVID-19, directives pour le travail à distance, plaidoyer en faveur d'une aide financière). En temps normal, nous essayons d'anticiper les besoins des membres et de prendre des décisions en fonction de ceux-ci.
- 

#### ii. Déployer un CRM et en tirer parti.

- a. Nous disposons d'un système de gestion de la relation client (CRM) pour nous aider. Plus précisément, nous pouvons extraire les données suivantes du système : la composition des membres, la contribution à l'économie (par l'emploi, PIB), et le comportement des membres et leur utilisation des services.
- 

#### iii. Suivre la qualité de la prestation de services.

- a. Nous avons accès à des statistiques clés telles que le temps passé par le personnel à fournir des services aux membres et l'utilisation du portefeuille de produits et de services proposés (par l'intermédiaire du CRM ou d'autres outils).

---

  - b. Nous faisons le point chaque année ou périodiquement, y compris en organisant des enquêtes pour obtenir des informations quant aux besoins des employeurs et à leur satisfaction vis-à-vis de l'organisation et de ses services.

---

  - c. Un comité de surveillance effectue un audit annuel/périodique pour évaluer la qualité et la norme des services de conseil et des autres services offerts.
-

- 
- d. Nous n'hésitons pas à retirer de notre portefeuille les services et produits qui ne sont pas appréciés par les membres [Réfléchissez à un service qui a été retiré ou adapté sur la base des retours d'expérience des membres avant ou pendant la crise].
- 

## 4. Atteindre la stabilité financière

---

- a. Notre OEE dispose d'un comité de surveillance spécial pour contrôler et gérer les finances. Il supervise les budgets annuels et contrôle les sources de revenus et les postes de dépenses.
- 
- b. En définitive, les budgets annuels sont approuvés par les membres lors de l'assemblée générale annuelle.
- 
- c. Des processus d'approbation spéciaux sont en place pour les dépenses non planifiées.
- 
- d. L'organisation est auditée régulièrement et conformément aux lois et règlements nationaux applicables à la forme juridique de l'organisation. Les auditeurs sont externes, qualifiés, indépendants, et nommés par les membres.
- 
- e. Notre organisation assure systématiquement le suivi des faiblesses identifiées lors des audits, et ce, avec l'approbation du comité de surveillance ou de gestion.
- 
- f. Notre OEE s'efforce de diversifier ses revenus et d'éviter de dépendre d'une source unique (par ex., les cotisations des membres) [Réfléchissez à la composition actuelle des revenus par rapport à avril 2020].
- 
- g. Notre OEE a pris des mesures pour constituer des réserves financières : 1) Faire de cette action une priorité de l'organisation et y affecter les ressources nécessaires, 2) Mettre en place des personnes/institutions financières compétentes et certifiées pour investir les réserves financières, et 3) Constituer un comité de surveillance pour déterminer leur utilisation.
- 
- h. Toute la politique financière, y compris la politique d'achat, suit des règles et règlements internes clairs pour éviter une mauvaise utilisation des fonds et est conforme aux lois applicables.
- 
- i. Des règles et des politiques sont en place pour garantir que les dépenses restent dans des limites raisonnables (par ex., les frais de déplacement, la petite caisse, les avances sur salaire, les incitations).
- 
- j. L'organisation dispose d'un logiciel comptable/financier qui permet de tenir des registres comptables adéquats et de surveiller la santé financière (*un progiciel de gestion intégré (système ERP) pourrait encore améliorer cet élément*).
- 

## 5. Améliorer l'agilité des services

---

- a. Notre organisation joue un rôle proactif en anticipant les besoins des membres et en lançant de nouveaux services (par ex. de nouvelles formations et des services de conseil sur de nouvelles thématiques). Pendant la crise, nous avons pu identifier des thématiques et services nécessaires au bon fonctionnement de nos membres, par exemple le télétravail et les mesures de sécurité en lien avec la COVID-19.
-



- 
- b. Nous écoutons attentivement les commentaires des membres et restons au fait de la situation commerciale et politique globale afin d'identifier les opportunités et les menaces potentielles, et de répondre rapidement aux demandes des membres. Pendant la crise, nous avons écouté les demandes des membres et déployé en temps utile de nouveaux services et des campagnes de sensibilisation pour répondre à leurs besoins.

---

  - c. Nous innovons et repensons sans cesse nos services et produits. Par exemple, en actualisant le matériel de formation et en recherchant des interfaces de prestation de services et une conception des produits plus conviviales.

---

  - d. Notre organisation dispose d'un système ou de processus de gestion des connaissances qui permettent de diffuser efficacement les informations lors de la mise au point de nouveaux produits et services.

---

  - e. Une culture de tolérance des risques et d'encouragement des idées nouvelles est en place.

---

  - f. Nous avons instauré des systèmes (par ex., CRM, gestion des connaissances) qui nous permettent d'identifier les lacunes en termes de demande et d'utilisation de nos services. Nous déployons du personnel et d'autres ressources pour combler ces lacunes concernant nos services.

---

  - g. Nous connaissons et utilisons les méthodes agiles, qui visent à fournir rapidement des produits et des services en les déployant par changements incrémentiels. Les méthodes agiles/allégées telles que SCRUM et KANBAN nous sont familières et la direction encourage ces pratiques.

---

  - h. Notre OEE est sortie de la pandémie avec un nouveau service ou modèle de prestation de services, qui sera poursuivi dans le cadre de nos activités normales.
- 

## 6. Recruter, conserver et déployer un personnel polyvalent

---

- a. Les politiques de recrutement de notre OEE visent à embaucher du personnel polyvalent. En d'autres termes, notre organisation cherche à engager des personnes possédant un large éventail de compétences et de connaissances et pouvant être intégrées dans différents projets. [Réfléchissez aux dernières personnes recrutées et à leurs compétences. S'agit-il de personnel polyvalent ?].

---

  - b. Les politiques de formation du personnel visent à garantir un personnel polyvalent qui accroît ses compétences, qui évolue aux côtés de l'organisation et qui est à même de répondre aux exigences de l'environnement externe (par ex. la numérisation du monde des affaires). L'OEE investit non seulement dans l'amélioration des compétences existantes mais aussi dans la reconversion des employés.

---

  - c. Le personnel se sent motivé et est encouragé à innover et à partager ses idées/préoccupations.

---

  - d. Le personnel adhère à la vision et à la mission de l'OEE, et cette adhésion a été manifeste pendant la pandémie.

---

  - e. Le personnel sent qu'il a la possibilité de perfectionner ses compétences et d'évoluer au sein de l'entreprise.

---

  - f. Le personnel est correctement récompensé et rémunéré en fonction de ses efforts et de son travail (par ex. rémunération adéquate, plan d'avantages sociaux, incitations, autres avantages tels que des journées de travail réduites).
-

- 
- g. L'organisation avait déjà mis en place des aménagements pour le télétravail/le travail flexible.
- 
- h. La sensibilisation et les politiques en matière de santé mentale font partie du fonctionnement de l'organisation. Pendant la pandémie, la direction était consciente de l'état de santé mentale et physique du personnel et des circonstances particulières (par ex., situation familiale, garde d'enfants, membres de la famille malades), et a fait preuve de flexibilité en réorganisant les responsabilités et les tâches afin de préserver les employés et la continuité des activités.
- 
- i. Pendant la pandémie, de nombreuses solutions aux défis rencontrés par l'OEE et ses membres sont venues du personnel à différents niveaux et dans diverses entités de l'organisation. La genèse des innovations et des solutions est la même en temps normal.
- 
- j. En général, le personnel estime que l'organisation offre une sécurité d'emploi. Pendant la pandémie, l'OEE a maintenu une politique de rétention du personnel et a communiqué/négocié avec le personnel des arrangements permettant d'atténuer les contraintes financières, tels que des réductions de salaire, la mise en pause des incitations, le recours à des heures de travail réduites non rémunérées, des congés obligatoires, etc. Ces arrangements étaient déjà spécifiés dans les clauses des contrats des employés.
- 
- k. Notre organisation a pour politique de pouvoir déployer du personnel capable de gérer une multitude de services [Réfléchissez à la réorganisation des tâches et des responsabilités du personnel pendant la pandémie et au résultat final obtenu].
- 
- l. La satisfaction du client ne dépend pas de l'interaction avec une personne en particulier. Les membres ont confiance dans les aptitudes et les compétences de l'ensemble de notre personnel.
- 

## 7. Adopter une communication efficace

---

- a. Nos OEE ont mis en place de multiples canaux de communication, y compris des canaux numériques, pour les échanges tant internes qu'externes [Énumérez les canaux de communication existants et réfléchissez à la valeur ajoutée ou aux informations qu'ils transmettent].
- 
- b. Pendant les confinements, alors que nous sommes passés à un mode de travail à distance, nous avons été capables de maintenir des niveaux de communication similaires avec nos interlocuteurs externes (par ex., les membres et le gouvernement) et internes (par ex., le secrétariat et le conseil d'administration), voire d'intensifier la communication.
- 
- c. Pour les communications internes, notre personnel a **accès aux informations** via [Discutez de la manière dont le personnel accède aux informations, par exemple via l'intranet, des référentiels, des systèmes de gestion des connaissances]. Pour **partager les informations**, le personnel peut compter sur [Discutez de la manière dont les informations sont partagées entre les membres du personnel, par exemple lors d'une réunion hebdomadaire ou via des bulletins d'information internes].
- 
- d. Notre OEE cherche à obtenir des retours d'information et des questions de l'ensemble du personnel, des membres et des autres parties prenantes. Nous avons mis en place des canaux de rétroaction efficaces.
- 
- e. Notre organisation dispose d'effectifs qui se consacrent à la communication. Nous tenons compte d'un budget pour la communication.
-

- 
- f. Nous avons instauré un plan de communication stratégique ou un document similaire qui décrit les objectifs de communication de notre organisation, les publics cibles, les messages clés et leurs objectifs, ainsi qu'un calendrier pour la diffusion des messages clés, des informations et des campagnes.

---

  - g. Notre stratégie de communication est alignée sur la mission et la vision de l'OEE. Cette mission et cette vision ont été formellement communiquées à l'ensemble du personnel et des membres.

---

  - h. Notre stratégie de communication s'étend à nos services (par ex., la formation, le plaidoyer, la recherche), depuis la manière dont nous les concevons et jusqu'à nos méthodes de commercialisation. En d'autres termes, nous sommes conscients que chaque produit en contact avec le monde extérieur est aussi un outil de communication, qui doit dès lors être en conformité avec notre stratégie.

---

  - i. Parfois, nous collaborons avec des prestataires de services de communication ou nous avons recours à leurs services. Il peut notamment s'agir de cabinets de relations publiques, de web designers ou de community managers.

---

  - j. Notre organisation a un site Web actualisé et est présente sur les médias sociaux, que nous surveillons de près et sur lesquels nous nous impliquons [Réfléchissez à l'utilisation que l'OEE a faite de ces plateformes pendant la crise].

---

  - k. Nous nous engageons auprès de et communiquons avec divers partenaires tels que : les agences gouvernementales, les syndicats, les ONG, nos communautés, le monde universitaire, les organisations internationales, les autres OEE et les organisations commerciales.

---

  - l. Les médias recherchent notre collaboration et diffusent nos informations.

---

  - m. Nous estimons que notre communication est claire, concise, axée sur les objectifs et adaptée au public concerné.
- 

## 8. Accélérer le processus de numérisation

---

- a. Notre organisation offre des services virtuels tels que la formation et le conseil. Avant la pandémie, nous proposons de tels services, mais à plus petite échelle [Réfléchissez aux raisons pour lesquelles les services n'étaient pas proposés sous forme numérique].

---

  - b. Notre organisation a adopté la culture numérique et comprend parfaitement comment les technologies changent notre façon de répondre aux besoins des clients.

---

  - c. La numérisation a eu un impact dans les domaines suivants :<sup>1</sup>
    - i. *Les procédures internes*, qu'elles soient financières/comptables, pour les RH et le recrutement, pour le marketing et les communications, ainsi que l'utilisation d'outils de gestion de projets.

---

    - ii. *Les services fournis aux membres et notre engagement* auprès d'eux en termes de formations et de services de conseil virtuels, de libre-service, d'achats en ligne, de canaux de rétroaction et de communication (sites Web, applications), de vidéoconférences et d'existence d'un système de gestion de la relation client (CRM).
- 

<sup>1</sup> Adapté d'un guide à paraître de l'OIT sur la numérisation pour les OE

- 
- iii. *Impact externe* L'organisation a été capable d'atteindre un public plus large grâce à la numérisation (par ex., les non-membres, les participants aux formations). Elle a exploité le potentiel des outils numériques pour accroître sa représentativité en facilitant le retour d'information par des moyens virtuels. Des partenariats et des coalitions ont été créés autour du lancement de services numériques et de campagnes de sensibilisation.
- 
- iv. *La veille stratégique et la collecte de données.* L'OEE prend des décisions fondées sur des données, en collectant **régulièrement** des informations clés provenant des domaines fonctionnels (comptabilité, marketing, opérations) ainsi que d'autres domaines d'activité (département des formations, membres).
- 
- v. *La gestion des crises et des risques.* Pendant la pandémie, l'OEE a pu tirer parti des systèmes numériques pour mieux comprendre et anticiper les besoins des membres et, partant, pour mieux y répondre.
- 
- d. La numérisation nous a permis de redéfinir le modèle commercial, de repenser notre proposition de valeur et de déterminer de nouvelles stratégies pour générer des revenus tout en réduisant les coûts
- 
- e. La numérisation a permis d'améliorer et de renforcer l'expérience client.
- 
- f. Nous avons modernisé l'infrastructure TIC (par ex., le matériel, les logiciels, la capacité informatique sous-jacente), ce qui a facilité la transition vers le télétravail pendant les confinements (les OEE pour lesquelles le télétravail a posé problème peuvent se servir de l'Annexe B en guise de liste de contrôle pour évaluer leur préparation face aux futures crises).
- 

## 9. Former et entretenir des alliances

---

- a. Les alliances stratégiques de notre OEE ont pour but d'atteindre des objectifs communs.
- 
- b. Nous sommes conscients que les alliances créent des avantages pour entrer sur de nouveaux marchés et trouver des ressources.
- 
- c. Les alliances ont amélioré notre représentativité en augmentant le nombre de membres et leur diversité ou en nous autorisant à être le porte-parole d'autres entreprises (par ex., les petites entreprises, de nouveaux secteurs industriels).
- 
- d. Nous avons noué des alliances avec chacun des grands groupes suivants : 1) agences gouvernementales, 2) banques de développement, 3) universités, 4) organisations non gouvernementales (ONG), et 5) organisations internationales.
- 
- e. Nous considérons nos membres et les autres OEE comme des alliés et des partenaires, et nous travaillons avec eux pour atteindre des objectifs communs. Pendant la crise, ces partenariats ont été plus évidents et plus forts que jamais, les membres et les autres OEE s'impliquant davantage.
- 
- f. Les alliances nous ont apporté certains avantages, parmi lesquels : 1) l'accès à la capacité de recherche et son amélioration, 2) des ressources financières, 3) un écosystème d'échange d'idées et d'innovations, 4) l'accès à de nouvelles connaissances et aux meilleures pratiques, 5) la formation d'autres alliances et réseaux, 6) des relations plus étroites avec les communautés au sein desquelles nous opérons, 7) le renforcement de notre réputation, 8) une voix plus forte lors des interactions avec le gouvernement [Réfléchissez à tout avantage non obtenu et au pourquoi].
- 
- g. Pendant la crise, les alliances existantes ont été vitales [Réfléchissez à ces alliances existantes].
-

- 
- h.** De nouvelles alliances ont vu le jour pendant la crise. Notamment : [citez de nouvelles alliances], lesquelles nous ont aidés à [expliquer en quoi elles vous ont aidés].
  - i.** Pendant la crise, il est devenu évident qu'il régnait une cacophonie de voix représentant des intérêts commerciaux différents. Pendant la pandémie, les OE et autres associations d'entreprises ne sont pas parvenues à établir des partenariats et à se renforcer mutuellement en unifiant leurs voix.
- 

## 10. S'engager activement dans le dialogue social

---

- a.** Notre OE considère le dialogue social comme une compétence fondamentale qui distingue notre organisation des autres, et elle y a participé activement avant et pendant la crise.
  - b.** Notre OE participe en tant que représentant officiel au dialogue social à l'échelle nationale avec le gouvernement et les représentants des travailleurs (par ex., tripartite). Pendant la crise, le dialogue a été maintenu, voire intensifié. (Autre possibilité : notre OE est représentée à l'échelle nationale par un allié (par ex., une confédération) et nous participons au dialogue social plutôt à l'échelle locale et sectorielle).
  - c.** Dans le dialogue social, nous nous efforçons d'inclure d'autres voix appartenant à la communauté des affaires, mais qui ne sont pas forcément membres de notre organisation ou qui ne sont pas représentées (par ex., des microentreprises, le secteur informel, les entrepreneurs) [Réfléchissez aux mesures prises par votre organisation pour inclure ou représenter ces groupes dans le dialogue social, ou pour établir des partenariats en ce sens].
  - d.** Nos membres attendent de nous que nous nous impliquions dans le dialogue social et que nous trouvions des solutions en leur nom. Ce dialogue est construit sur la base d'un consensus avec nos membres et d'autres parties prenantes (par ex., le personnel, les partenaires sociaux).
  - e.** Au fil des années, nous avons amélioré nos mécanismes de dialogue social pour aborder des sujets liés au développement socio-économique ainsi que des questions émergentes telles que la santé mentale des employés.
  - f.** Pendant la pandémie, nous nous sommes appuyés sur le dialogue social pour défendre auprès du gouvernement des mesures clés (par ex., l'aide financière aux entreprises) qui ont aidé nos membres.
  - g.** Nous nous considérons comme une organisation « libre, indépendante, forte et représentative », et dès lors respectée par le gouvernement, autonome (c'est-à-dire libre de l'influence des autres) et représentative d'une partie significative des entreprises.
  - h.** Nous représentons un ensemble diversifié d'entreprises et/ou d'associations, ce qui nous a permis d'être mieux reconnus et d'optimiser le dialogue social.
  - i.** Nous avons pris des mesures actives pour accroître notre représentativité en incluant davantage de membres, en augmentant leur diversité, et en nous rapprochant de groupes généralement peu intéressés par une représentation au sein des OE (par ex., les microentreprises et les startups) et en les incluant dans notre organisation (par ex. en réduisant le montant de la cotisation ou par la gratuité de certains services) [Citez quelques mesures actives mises en œuvre pour inclure ces groupes dans votre organisation].
  - j.** Nous investissons constamment dans les opportunités de formation pour le personnel afin d'acquérir des connaissances et des compétences en rapport avec cet élément.
-

## 11. Développer notre leadership d'opinion et notre capacité de recherche

- a. Notre OEE jouit d'une bonne réputation en tant que leader d'opinion et pour la qualité de ses recherches. [Réfléchissez : cet atout s'est-il traduit par une augmentation du nombre de membres, des actions de sensibilisation et un dialogue social efficaces, et un cercle vertueux en matière de réputation ?]

---

- b. Nous disposons de personnel voué à la recherche et nous avons investi dans les outils de recherche et le développement du personnel (par ex., accès aux bases de données, abonnements à des revues spécialisées, budget pour assister à des conférences et des formations, personnel ayant des compétences en recherche).

---

- c. Pour la recherche et afin de rester à jour, nous avons établi des partenariats avec des organisations internationales, des OEE régionales, des groupes de réflexion locaux et internationaux, des universités et des experts/consultants de renom.

---

- d. En tant qu'organisation, pour notre recherche et notre réflexion prospective, nous [Choisissez une réponse et discutez-en] : a) dépendons davantage des partenariats externes, b) comptons sur nos propres capacités de recherche, ou c) trouvons un équilibre entre les partenariats externes et la recherche menée en interne.

---

- e. En tant qu'organisation, nous nous tenons informés des recherches sur le monde du travail, des sujets d'intérêt pour nos membres et des politiques gouvernementales [Discutez d'un exemple en équipe].

---

- f. En tant qu'organisation, nous avons été capables d'anticiper les besoins des membres et de nous préparer à y répondre. Par exemple, nous avons déjà mené des recherches sur les meilleures pratiques en matière de télétravail avant la pandémie [Réfléchissez à tout autre exemple d'anticipation et de préparation à l'aide de la recherche qui correspond à votre OEE].

---

- g. Pendant la pandémie de COVID-19, notre OEE a présenté des recherches économiques et politiques solides qui ont renforcé notre plaidoyer.

---

- h. Nos membres utilisent les résultats de nos recherches pour se tenir informés et prendre des décisions vitales pour leur entreprise. [Sur une échelle de 1 à 7 (du plus faible au meilleur), comment les membres évaluent-ils la pertinence des produits de recherche de l'OEE ? Réfléchissez-y.]

---

- i. Nous utilisons les résultats de nos recherches dans toute l'organisation : pour identifier et lancer de nouveaux services et de nouvelles formations, pour améliorer nos pratiques et notre fonctionnement internes, pour comprendre les besoins des membres, et dans nos efforts de sensibilisation et de dialogue social.

---

- j. Nous menons des enquêtes annuelles auprès de nos membres en guise d'outil de recherche et nous exploitons les informations ainsi recueillies.

---

## 12. Appliquer une gestion des risques systémique et réfléchi

---

- a. Nous évaluons régulièrement les risques pour l'organisation : marché, crédit, finances, actif-passif, technologie/cybernétique, main-d'œuvre, catastrophes naturelles, stratégie, concurrence, réputation, réglementations, membres, santé, etc. [Réfléchissez de manière générale aux risques financiers pour votre organisation et à la facilité d'adaptation aux technologies numériques pendant les confinements].

---

  - b. Nous pensons que notre OEE gère efficacement les risques, qu'elle est capable de les anticiper et de les atténuer, ainsi que de réagir lorsqu'ils se concrétisent [Réfléchissez aux actions entreprises par votre organisation pendant la pandémie en vue de mieux anticiper et atténuer les risques, et de mieux réagir en cas de survenue].

---

  - c. Notre organisation tient également compte de la manière dont les risques et l'environnement commercial susmentionnés peuvent affecter nos membres, en général et dans leurs engagements vis-à-vis de nous.

---

  - d. Le personnel des OEE fait partie intégrante de la méthodologie de gestion des risques mise en œuvre. Les membres et autres parties prenantes sont également consultés dans le cadre de l'évaluation des risques et de la réponse à ces derniers.

---

  - e. Nous abordons l'évaluation des risques de manière systémique (analyse périodique et holistique) sur la base de cadres connus tels que SWOT, PESTEL, cinq forces de Porter, et d'autres outils conçus pour répondre aux besoins spécifiques de notre OEE.

---

  - f. Lorsque nous procédons à l'évaluation des risques, nous allons plus loin que les processus standardisés et les listes de cases à cocher, et nous veillons à ce que notre démarche soit consciente et éclairée. Cette approche intelligente de l'évaluation des risques nous permet d'identifier une large palette de résultats exploitables mis en œuvre par l'organisation et communiqués aux parties prenantes.

---

  - g. Notre OEE dispose de pratiques de gestion de la continuité des activités (BCM) et d'un plan de continuité des activités (BCP)<sup>2</sup> [Réfléchissez au rôle qu'a joué l'existence ou l'absence d'une GCA et d'un PCA dans la continuité des activités/opérations pendant la pandémie et ses confinements].

---

  - h. En tant qu'organisation, nous avons tiré les enseignements des précédentes crises sociales et économiques et avons exploité cette expérience pour répondre à la crise de la COVID-19. Nous avons l'intention de rédiger un document sur les enseignements tirés permettant de vérifier la préparation et la capacité à réagir aux crises futures.

---

  - i. La direction et le conseil d'administration sont clairement conscients de leur responsabilité dans l'élaboration d'une politique de gestion des risques adéquate.

---

  - j. Nous avons nommé un comité de surveillance spécial pour contrôler et évaluer les risques pour notre OEE.

---

  - k. La direction/le comité de surveillance spécial vérifie régulièrement l'efficacité du système/des processus de gestion des risques.
- 

<sup>2</sup> Pour plus d'informations sur l'établissement d'un processus BCM et d'un BCP, référez-vous au guide du BIT/OIE intitulé « Multi-hazard Business Continuity Management ». ([lien](#))



## ► Annexe B: Prêts pour le télétravail ? Liste de contrôle

Sur la base des expériences des OEE interrogées pour ce guide, et de la publication « [Le travail à domicile en réponse à l'épidémie de COVID-19: guide de l'employeur](#) », nous vous présentons une liste de contrôle incluant une série d'évaluations de base sur le télétravail ainsi que des solutions. Les OEE sont invitées à considérer ces informations comme un premier pas sur la voie de l'amélioration du télétravail au sein de leur organisation et pour leurs membres, et comme une base à compléter par d'autres sources et des conseils d'experts, et à adapter en fonction de leur propre contexte national et organisationnel. Nous conseillons par ailleurs de consulter le guide sur le télétravail mentionné plus haut. De nombreuses OEE ont fait l'expérience d'un manque de préparation au télétravail au début de la pandémie. Cette liste de contrôle vise à empêcher la répétition d'une telle situation.

Sur le plan de la terminologie, le télétravail est ici un terme générique servant à désigner les modalités de travail depuis un lieu autre que le bureau et faisant appel aux technologies de l'information et de la communication (TIC) pour mener à bien les responsabilités d'un travailleur.<sup>1</sup> Pendant la pandémie de COVID-19, le télétravail s'effectuait depuis le domicile, parfois dans des espaces et des circonstances pas vraiment appropriés au télétravail. À l'avenir, le terme télétravail continuera de désigner ces arrangements de travail à distance, qui resteront pour de nombreuses organisations, mais cette fois sans l'aspect de confinement à domicile. Néanmoins, les OEE, et les organisations en général, doivent être conscientes du personnel qui travaille à domicile et des défis que cela représente.

### Télétravail : liste de contrôle pour les OEE

Évaluation de la situation	Proposition de solutions
a. Le personnel peut-il accéder à distance à la documentation et aux logiciels requis pour s'acquitter de ses responsabilités ?	Stockage dans le cloud, logiciel de bureau à distance, numérisation des documents clés, système de gestion des connaissances.
b. L'organisation a-t-elle accès à des logiciels permettant le télétravail ? (Par ex., vidéoconférence, collaboration en direct sur des documents, e-mail, canaux pour les interactions clients).	Investissez dans ces outils numériques ou explorez les options gratuites susceptibles de répondre aux besoins de l'organisation.
c. Le personnel est-il formé aux pratiques de télétravail et dispose-t-il de bonnes compétences numériques ?	Organisez régulièrement des formations individuelles et des journées de télétravail pour l'ensemble du bureau afin de tester l'état de préparation et de trouver des solutions aux problèmes rencontrés.
d. Y a-t-il du personnel ou un fournisseur externe capable de fournir une assistance et un dépannage à distance dans le cadre du télétravail ?	Engagez du personnel possédant ces compétences ou identifiez un fournisseur externe qui offre ces services.
e. Le personnel dispose-t-il du matériel adéquat pour le télétravail ? (Par ex., téléphone portable, ordinateur, écran, routeur).	En l'absence de législation sur le remboursement des frais de télétravail, les organisations devraient examiner leurs propres pratiques de défraiement pour faciliter cette pratique de travail.
f. L'endroit depuis lequel le personnel télétravaille présente-t-il des obstacles à la bonne réalisation de ses tâches ? (Par ex., connexion Internet, réseau électrique fiable, partage de l'espace avec autrui, présence d'enfants ou d'autres personnes à charge, handicap, ergonomie, conformité SST).	Menez une évaluation interne des expériences vécues dans le cadre du travail à domicile pendant la pandémie. Mettez sur pied des solutions telles que des appareils Internet appartenant à l'entreprise et des bons pour améliorer les espaces de travail à domicile ou à utiliser dans les espaces de coworking qui accueillent les télétravailleurs. Explorez les mécanismes permettant la conformité SST (référez-vous au guide cité).

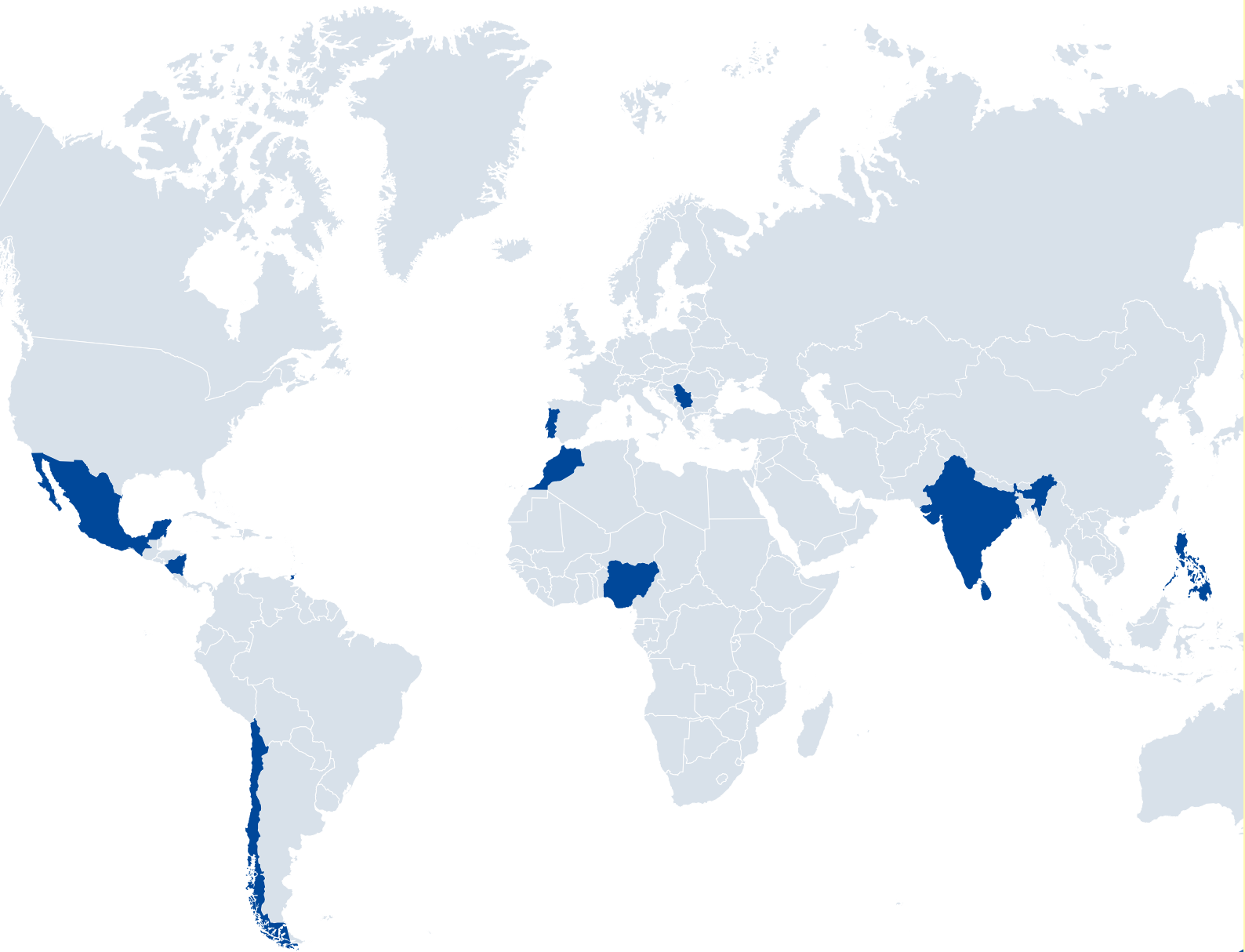
<sup>1</sup> Adapté de la publication du BIT (2020) : An employers' guide on working from home in response to the outbreak of COVID-19. la COVID-19.

g.	Les systèmes et informations critiques de l'organisation sont-ils protégés contre les cybermenaces ?	Accès à distance via des canaux sécurisés ou environnements virtuels détachés des serveurs principaux. Mettez en place un accès par mot de passe et exigez la modification régulière (>3 mois) de celui-ci. + Sauvegardes de données en lieu sûr.
h.	L'infrastructure des TIC de l'organisation, qu'elle se situe au bureau ou chez un fournisseur externe, est-elle protégée contre les risques susceptibles d'interrompre le télétravail ? (Par ex., dégâts des eaux, pannes électriques, incendies).	Évaluez les politiques de sécurité de l'infrastructure des TIC (par ex., les serveurs) au bureau et chez les fournisseurs.
i.	Les travailleurs comprennent-ils leurs responsabilités dans le cadre du télétravail ? (Par ex., heures de travail, disponibilité, protection des données, propriété intellectuelle, utilisation des équipements de l'entreprise, etc.).	Évaluez les politiques de sécurité de l'infrastructure des TIC (par ex., les serveurs) au bureau et chez les fournisseurs.
j.	L'organisation dispose-t-elle de directives en matière de gestion des performances pour les télétravailleurs ?	Instaurez des normes de performance claires pour les télétravailleurs. (Par ex., plans de travail, objectifs clairs, suivi des réalisations).
k.	La direction a-t-elle connaissance des rôles, tâches et services pouvant être effectués à distance ?	Élaborez des directives internes qui définissent quelles tâches peuvent être effectuées à distance en temps normal et en temps de crise. Faites une distinction entre les rôles et responsabilités pouvant être assumés entièrement à distance ou dans un format hybride.
l.	Existe-t-il des canaux de communication numériques permettant de maintenir un échange d'informations efficace avec les télétravailleurs ?	Tenez à jour un registre des coordonnées du personnel. Mettez à disposition des canaux de communication et d'échange d'idées.
m.	L'organisation a-t-elle mis en place des procédures pour s'informer de la santé mentale du personnel pendant les périodes de télétravail prolongées ou en général, étant donné l'isolement social que peut induire ce mode de travail ?	Demandez au personnel de partager son expérience en matière de santé mentale au travers d'une enquête. Faites régulièrement le point sur la question, et créez des espaces consacrés à l'engagement et au développement du travail d'équipe.
n.	L'organisation a-t-elle connaissance de la législation et du droit du travail existants sur le télétravail et s'y conforme-t-elle ?	Passez en revue les lois existantes sur les droits et les responsabilités des télétravailleurs, et restez au fait des questions de sécurité et de santé au travail. En l'absence d'une telle législation, consultez les organismes nationaux à ce sujet, suivez les meilleures pratiques internationales, les résolutions de l'OIT et le droit du travail national. N'oubliez pas que les employeurs sont toujours responsables de leurs travailleurs. <sup>2</sup> Par exemple, les travailleurs conservent leur droit à une indemnisation en cas d'accident du travail lorsqu'ils sont en télétravail.
o.	Le conseil d'administration dispose-t-il de protocoles pour se réunir virtuellement en cas de circonstances exceptionnelles ou permet-il ces arrangements sur une base permanente ?	Réviser les règlements administratifs, les manuels internes et autres protocoles internes pour traiter des réunions virtuelles du conseil d'administration.

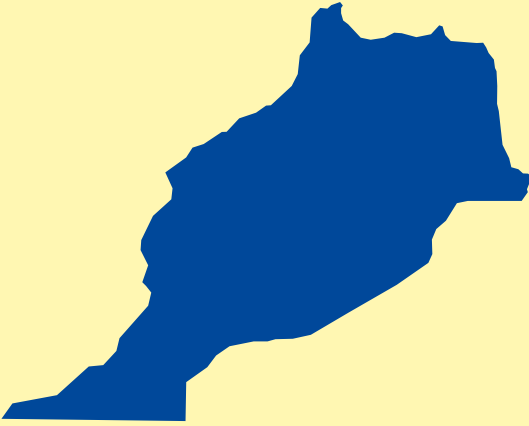
<sup>2</sup> Vous trouverez des informations sur certaines de ces responsabilités telles que comprises par l'OIT aux pages 9 à 12 de la publication de l'OIT (2020) « [Le travail à domicile en réponse à l'épidémie de COVID 19: guide de l'employeur](#) ».

## ► **Annexe C: OEE résilientes : études de cas**

---



# AFRIQUE



## 1. Maroc

### Confédération générale des entreprises du Maroc (CGEM)



© Bruce-Mars / UNSPLASH

La CGEM (*Confédération générale des entreprises du Maroc*) est la représentante officielle du secteur privé auprès des pouvoirs publics au Maroc. Elle représente 90 000 membres directs et affiliés et œuvre pour un climat des affaires favorable à l'acte d'entreprendre.

L'écllosion de la pandémie de COVID-19 au Maroc a entraîné la numérisation rapide de ses services

et sa transition vers le monde virtuel. Les investissements importants réalisés au préalable par la CGEM pour devenir une organisation numérique ont été essentiels à sa résilience durant la crise. La CGEM et ses formations se sont peu à peu numérisées. À l'origine, la CGEM produisait et fournissait des guides pratiques aux entreprises sur un support papier, ce qui impliquait

des coûts logistiques et de transport importants. La Confédération a ensuite commencé à distribuer ses guides sur des disques compacts, un format plus interactif et convivial. Plus tard, la CGEM a créé un site Web afin de proposer les guides pratiques dans un format en ligne et ainsi les rendre disponibles à son public cible, où qu'il se trouve. L'arrivée de la pandémie de COVID-19 est venue

accentuer la nécessité et l'urgence de la transition numérique. Mais la CGEM avait déjà une longueur d'avance.

Dans le contexte de la pandémie, le risque sanitaire a rendu les activités en présentiel moins attrayantes pour les participants. Par conséquent, la numérisation du contenu et des formations de la CGEM était une étape indispensable. Cela impliqua d'opérer des changements dans un laps de temps relativement court. De nouvelles solutions et de nouveaux modèles d'apprentissage ont dû être mis en œuvre. Bien qu'ayant accès à des experts internationaux, ce sont les employés de l'organisation qui ont dû mener à bien cette délicate transition puisque des connaissances préalables sur les clients et l'environnement d'affaires étaient nécessaires afin de concevoir des solutions pertinentes. Durant ce processus, plusieurs représentants de la CGEM ont renforcé leurs compétences en matière de formation en ligne.

L'évolution numérique des services de formation a fait bien plus que de modifier les mécanismes de prestation. Elle a aussi impliqué une évolution radicale en termes de contenu et des programmes de formation en offrant un choix plus large et une plus grande flexibilité aux participants. D'après un entretien réalisé avec un représentant de la CGEM, l'une des principales leçons tirées de ce processus est que cette transition doit être graduelle, systématique, qu'elle doit pousser aux améliorations continues et aux apprentissages quotidiens. Ce processus est toujours en

cours de développement puisque l'organisation teste encore de nouvelles méthodologies et continue d'innover.

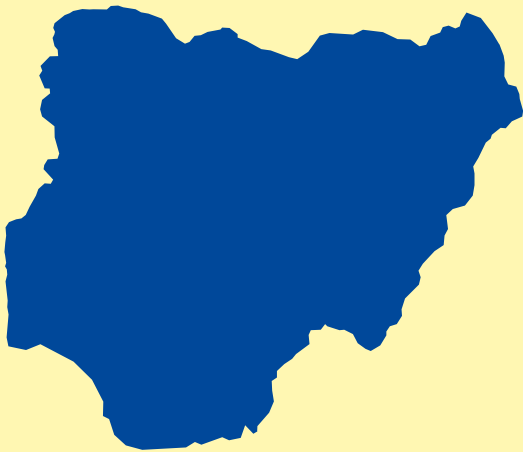
La transition a été graduelle, la CGEM offre à présent de nouvelles formations numériques, comme l'Académie des Entrepreneurs. Du point de vue technique, la CGEM utilise le système de gestion des apprentissages Moodle, accessible par abonnement. Soulignons qu'il s'agit du même logiciel que celui qui est actuellement utilisé par le CIFOIT pour ses services de formation en ligne. À l'avenir, la CGEM souhaite proposer des formations hybrides alliant le format numérique et certaines activités en présentiel.

Le modèle commercial mis en place vise à assurer la viabilité financière des nouveaux services de formation en facturant un montant qui permet de couvrir les coûts. Il est important de souligner que la CGEM n'a pas pour objectif de réaliser des bénéfices à travers ces services de formation. Elle vise simplement à les rendre viables financièrement afin que les participants puissent continuer à en bénéficier. D'après l'entretien réalisé avec les représentants de la CGEM, une des principales questions est de savoir si les entreprises sont disposées à payer pour les formations en ligne. Les OEE se sont attelées à rouvrir ce débat en démontrant les avantages que les modèles d'apprentissage en ligne et hybride présentent pour les participants. Point positif, cette nouvelle modalité numérique de formation a permis à la CGEM de multiplier le nombre de participants à ses cours.

La CGEM a présenté les stratégies phares qui l'ont aidée à atteindre la résilience durant la pandémie :

- ▶ **Avoir la vision d'investir dans les technologies essentielles à l'organisation.** Pour la CGEM, il est clair que la numérisation est une étape nécessaire pour ses services de formation. Elle est à présent un prérequis fondamental pour une stratégie de formation réussie.
- ▶ **Rester flexible et souple.** Pour la CGEM, la pandémie a impliqué de raccourcir les délais de développement, d'ajustement et de déploiement des services et des ressources.
- ▶ **Bâtir localement et autour des besoins des clients.** Selon la CGEM, le risque est d'opter pour des solutions numériques « standards » qui ne répondent pas véritablement aux besoins et priorités des clients. Cette étude de cas montre à quel point il est difficile de trouver des experts internationaux ou des consultants pour réaliser cette transition puisqu'une expérience technique ainsi que des connaissances locales de la culture de travail et des besoins des clients sont nécessaires.





## 2. Nigeria

### Association consultative des employeurs du Nigeria (NECA)



© Andrey Popov / Adobe Stock

La NECA est l'organisation faîtière des employeurs du secteur privé officiel du Nigeria. Cette organisation d'employeurs opère de manière pérenne depuis 1957, ce qui témoigne de sa résilience face à différentes crises, y compris la pandémie actuelle de COVID-19. La NECA représente des employeurs de différents secteurs au Nigeria sur un large éventail de questions économiques.

LA NECA offre à présent un espace de discussion au sein duquel le gouvernement peut consulter les employeurs du secteur privé sur les questions socio-économiques et de politique du travail. Durant les

confinements, ce type de forum s'est déroulé en ligne, réduisant ainsi le risque sanitaire pour les participants tout en améliorant l'efficacité opérationnelle grâce à la réduction des coûts de transport et la logistique découlant des réunions en face à face. Le gouvernement consulte également la NECA directement afin de recueillir son avis concernant l'élaboration de politiques publiques. À cet égard, la NECA vise à promouvoir des politiques qui favorisent le meilleur environnement professionnel afin que les entreprises puissent réaliser des opérations pérennes et augmenter leurs profits à long terme. Durant la

crise sanitaire, la NECA a contribué au dialogue social avec le gouvernement afin de promouvoir des politiques de soutien aux secteurs économiques lourdement impactés par la pandémie, c'est-à-dire la majorité des secteurs à l'exception de quelques-uns comme le secteur pharmaceutique. Une aide financière a ainsi été octroyée aux entreprises dans le besoin afin de limiter l'impact économique de la pandémie. Actuellement, certaines entreprises sont encore impactées par la pandémie et doivent en plus de cela assumer les dettes contractées au commencement de la crise, ce qui les met dans une position financière très

risquée. La NECA reste attentive à leur condition et continue de les défendre.

Pour ce qui est des activités internes de la NECA, l'organisation s'est également trouvée dans une position délicate durant la crise sanitaire et économique actuelle. Tout d'abord, l'un des principaux défis pour les activités internes de la NECA a été d'échanger en ligne avec les entreprises puisque les activités ordinaires (comités techniques, réunions et autres retraites) se tenaient habituellement en face à face. Cela a forcé la NECA à repenser ses activités et, plus particulièrement, sa manière d'interagir avec les entreprises durant la crise. Ensuite, un autre défi de taille pour les activités de cette OEE fut que les entreprises disposaient de moins de revenus pour payer leurs cotisations étant donné la régression économique qu'a connue le pays et le confinement dans de nombreuses régions. Cette situation inattendue a engendré des défis financiers importants pour la NECA. En outre, une partie du flux de revenus de cette organisation dépendait de la location de ses bureaux comme salles de conférence. Étant donné le confinement et les restrictions relatives aux réunions en face à face, cette source de revenus a elle aussi fortement diminué. Cinquièmement, la NECA attache une importance particulière à la tenue mensuelle des réunions de son comité de direction, un élément crucial de son processus de gouvernance. Cette réunion permet de garantir la transparence, la responsabilité de gestion et la cohérence du processus décisionnel. Pendant les confinements, ce processus de gouvernance s'est poursuivi en ligne, préservant ainsi l'engagement de la NECA en matière de bonne gouvernance.

Malgré ses difficultés financières, dans un souci d'empathie envers ses membres et sachant que la survie de nombreuses entreprises était en jeu, la NECA a mis en place des outils en ligne pour rester en contact avec ses membres et a continué à leur apporter son soutien en diminuant ses tarifs. Dans le cas particulier des formations,

les cotisations réduites ont baissé les revenus perçus par la NECA, cependant, le nombre de participants a augmenté, ce qui a compensé la perte de revenus due à la réduction des tarifs payés par les participants.

La NECA utilise désormais la communication numérique pour échanger avec ses membres plutôt que les réunions en face à face. D'après des entretiens réalisés avec des membres de cette OEE la communication en ligne s'avère efficace, malgré la perte de la dimension humaine de la relation qui n'est possible que lorsque l'on se rencontre en personne. À présent, même des retraites sont organisées virtuellement, par exemple des retraites hebdomadaires de 3 heures de formation par jour, ce qui permet aux participants de poursuivre leur travail le reste de la journée. Ces retraites ont permis à des participants de différentes régions du pays de se rencontrer tout en réalisant des économies sur les déplacements et les autres coûts liés aux événements en présentiel. Des négociations avec des syndicats ont également été menées sur des plates-formes numériques. Seule une rencontre en face à face pour la signature des accords a été nécessaire et, d'après les représentants de cette OEE, cette manière de travailler convient pour le moment aux deux parties.

La modalité de travail virtuel présente également des avantages pour les employés de la NECA qui avaient l'habitude de faire chaque semaine la navette entre Lagos, la ville où se trouve le siège de la NECA, et la capitale du pays où se trouvent les bureaux du gouvernement. Avant la mise en place du travail numérique, les employés de la NECA faisaient ce trajet chaque semaine afin de se réunir avec le gouvernement et de discuter de sujets qui sont à présent abordés sur des plates-formes virtuelles. Selon les dires des représentants de cette OEE, cela a permis des économies importantes en termes de temps et de frais de déplacement et a également réduit les risques sanitaires liés aux déplacements. Durant les entretiens, les représentants de la

NECA ont déclaré que cette transition numérique constitue une amélioration en termes d'efficacité, mais que la composante « humaine » fait défaut dans ce type d'interaction. Quant à l'avenir, le défi reste entier pour ceux qui se trouvent dans des régions sans connectivité ou avec une connexion Internet de faible qualité. À cet égard, la NECA a investi afin de renforcer la capacité de son équipe chargée des technologies de l'information et de la communication (TIC), d'accroître son efficacité et d'assurer cette transition numérique pour elle-même, mais aussi pour ses membres.

Depuis le début de la pandémie, la NECA s'est vue obligée de fournir des services d'apprentissage en ligne puisque la demande pour des formations en présentiel était nulle. Déjà avant la pandémie, la NECA alliait formations en ligne et en présentiel, car certains participants ne pouvaient se permettre de quitter leur bureau et de se rendre ailleurs étant donné leurs obligations quotidiennes ou leur manque de moyens financiers pour se déplacer.

Grâce à cette nouvelle modalité de formation, les coûts de prestation des services de formation ont considérablement diminué alors que le nombre de personnes que la NECA peut atteindre a quant à lui fortement augmenté. Par conséquent, la NECA a tiré profit de la réduction du coût pour les participants puisque le nombre de personnes inscrites à ses cours est plus élevé et les coûts associés à la fourniture des formations plus bas. À l'avenir, certains cours devraient avoir lieu en présentiel tandis que d'autres continueront d'être fournis en ligne puisqu'une bonne partie des employés sont en télétravail et continueront de l'être. Cette modalité hybride semble être le modèle de fonctionnement futur pour les formations, mais l'objectif final reste, en cette période difficile du point de vue économique et social, d'aider les entreprises d'une manière qui répond à leurs besoins.



# AMÉRIQUES

## 3. Chili

### Confédération de la production et du commerce (CPC)<sup>1</sup>

En mars 2020, le Chili a enregistré son premier cas confirmé de COVID-19, ce qui a engendré de nombreux défis sociaux et sanitaires pour le pays. En conséquence, la Confédération de la production et du commerce (CPC) et ses six branches (CNC, SNA, Sonami, SFF, CChC et ABIF) qui représentent les principaux secteurs économiques du pays ont uni leurs forces pour faire face aux besoins les plus urgents de la population, surtout pour ce qui est de l'urgence sanitaire. La CPC s'est appuyée sur le soutien de ses différentes branches afin de constituer une initiative coordonnée, *SiEmpre por Chile* (Toujours pour le Chili), un fonds d'urgence privé qui vise à financer les besoins urgents liés à la crise.

D'après un entretien réalisé avec un représentant de cette initiative, l'organisation de ce fonds d'urgence fut un réel défi étant donné la situation sociale et sanitaire incertaine du pays. Dans ce contexte d'incertitude, la CPC a dû prioriser ses efforts. Au départ, en mars 2020, les besoins les plus critiques concernaient les équipements médicaux et la santé des groupes vulnérables. La CPC est parvenue à lever rapidement des fonds auprès du secteur privé pour répondre à ces besoins et à organiser avec le secteur public la fourniture de cette assistance là où elle était le plus nécessaire.

Il est important de noter que le rôle actif joué par le secteur privé a permis d'accélérer le processus de livraison des équipements médicaux, le Fonds les ayant achetés directement auprès de fournisseurs internationaux. L'urgence a motivé la mise en œuvre de cette initiative dans les plus brefs délais. Fin mars 2020, le même mois où le premier cas a été détecté au Chili, l'initiative *SiEmpre por Chile* était déjà opérationnelle et récoltait des fonds. *SiEmpre por Chile* a été créée afin de subvenir aux besoins les plus urgents de la population dans l'urgence sanitaire, en cherchant à agir de manière collaborative et innovante et à accroître la solidarité des entreprises. Le rapport 2020 de cette initiative montre les résultats significatifs obtenus, tels que l'importation de 515 ventilateurs mécaniques pour le traitement des patients atteints de la COVID-19, l'achat de 200 000 tests PCR ainsi que l'achat de 700 000 tests de diagnostic rapide. En outre, cette initiative a également permis de financer des essais cliniques de vaccins contre la COVID-19 et le développement de ventilateurs fabriqués localement.

L'évolution de la pandémie au Chili, ainsi que dans le reste du monde, était imprévisible. Le processus d'amélioration et d'ajustement de l'initiative *SiEmpre por Chile* devait donc être flexible et permettre de modifier la stratégie en

<sup>1</sup> Documentaire sur *SiEmpre por Chile* ([Lien](#))

Ventilateurs fabriqués localement, avec le financement de l'initiative *SiEmpre por Chile*  
Source : *SiEmpre por Chile*



fonction des changements dans le contexte sanitaire et social. Afin de maximiser l'efficacité du Fonds et de renforcer son impact, une structure organisée a été mise en place, composée de représentants des principaux contributeurs au fonds se réunissant plusieurs fois par semaine.

Un point clé de cette initiative a été la collaboration avec la société civile. Grâce au dialogue mené avec les différents acteurs concernés, il est clairement apparu qu'il était de plus en plus nécessaire de soutenir la distribution de denrées alimentaires à la population la plus vulnérable. Par conséquent, l'initiative *SiEmpre por Chile* a entamé un dialogue avec les autorités publiques afin d'analyser les meilleures formes d'assistance aux populations ayant besoin de denrées alimentaires. Le secteur public a ensuite fourni les données nécessaires pour détecter les foyers les plus vulnérables. Cette base de données a ensuite été utilisée pour identifier les bénéficiaires. Ensuite, l'initiative *SiEmpre por Chile* a apporté des ressources et un soutien logistique pour fournir des denrées alimentaires et d'autres besoins essentiels à des milliers de familles vulnérables, dans le cadre d'un effort coordonné avec le ministère du Développement social et la société civile. Dans son rapport pour l'année 2020, elle indique avoir ainsi atteint 360 000 personnes vulnérables.

Les denrées alimentaires livrées à chaque ménage étaient pensées pour couvrir les besoins alimentaires d'un ménage de 4 personnes pour une période de 15 jours. Cette initiative a attiré le soutien de plusieurs entreprises du secteur privé, y compris des non-membres. Outre les

programmes soutenant des actions liées à la santé et à l'alimentation, une autre des initiatives emblématiques soutenues par *SiEmpre por Chile* concerne la technologie. Dans cette ligne d'action, la CPC a joint ses efforts à ceux du secteur public pour promouvoir l'adoption de technologies de rupture au Chili pour faire face à la crise. Elle a mis en place un sous-fonds consacré à l'innovation technologique qui a permis de concevoir localement des ventilateurs et des machines et kits de test COVID, et de soutenir des essais cliniques de vaccins et des études sur le plasma réalisés par des universités chiliennes et des partenaires internationaux.

La communication autour de cette initiative vaut également la peine d'être analysée. L'initiative *SiEmpre por Chile* a fait office de mécanisme de coordination regroupant les actions du secteur privé visant à répondre aux besoins de la société durant la crise. Les actions soutenues par ce Fonds ont été communiquées de manière proactive à la population, ce qui est bénéfique pour la relation entre le secteur privé et la communauté, car cette initiative véhicule la valeur holistique des entreprises et renforce leur lien avec la société civile. En outre, cette initiative a également été un exercice interne utile pour la communauté entrepreneuriale du Chili afin de prendre conscience de son potentiel à générer un impact positif sur la société.

L'initiative *SiEmpre por Chile* a permis d'organiser les efforts du secteur privé pour soutenir sa communauté et a démontré que le monde des affaires était un acteur capable de coopérer de manière efficace avec la société civile et le secteur public. Preuve

supplémentaire de l'importance accordée à la communication et à la transparence, début 2021, *SiEmpre por Chile* avait déjà publié son rapport 2020 ainsi qu'un documentaire sur l'impact de l'initiative mettant en avant les contributions des entreprises, du secteur public et de la société civile.<sup>2</sup>

La CPC et son initiative *SiEmpre por Chile* ont joué un rôle fondamental dans le renforcement de la résilience non seulement de l'OEE elle-même, mais aussi du pays dans son ensemble. En tant qu'organisation, la CPC possède des piliers et des compétences qui lui ont permis d'atteindre ce niveau d'impact et de résilience.

- ▶ **Une réputation et une crédibilité solides.** La CPC est une organisation faîtière qui représente les OEE des principaux secteurs économiques du Chili. En outre, elle défend depuis longtemps les intérêts de ses membres en nouant des alliances et en co-créant des politiques avec le gouvernement.
- ▶ **Des alliances avec les principales parties prenantes.** La CPC souligne que l'impact de *SiEmpre por Chile* a été possible grâce à la rapidité avec laquelle le gouvernement, la société civile, les entreprises et les individus se sont joints à l'initiative. Certaines de ces alliances se sont formées durant la crise.
- ▶ **Un esprit de solidarité.** Cette OEE a mené l'initiative *SiEmpre por Chile* dans le but de venir en aide à sa communauté durant une crise sanitaire et économique.

<sup>2</sup> Documentaire sur *SiEmpre por Chile* ([Lien](#))

Denrées alimentaires,  
équipements de cuisine et kits  
d'hygiène financés par la CPC  
Source : *SiEmpre por Chile*





## 4. Jalisco (Mexique)

### Conseil des Chambres de l'industrie de Jalisco (CCIJ)



© krakenimages / UNSPLASH

Le projet de l'Hôpital des MPME<sup>1</sup> à Jalisco est né au début de la pandémie de COVID-19 afin d'explorer de nouvelles manières de soutenir les petites entreprises de cet État. Le projet opère de manière durable depuis lors et a été adapté et amélioré sur la base des nombreuses expériences. À l'heure actuelle, ce projet est l'un des cas les plus connus de services fournis par les OEE

pendant la pandémie de COVID-19 et a été présenté dans de nombreux forums internationaux afin de promouvoir des initiatives similaires dans d'autres régions.

En résumé, l'Hôpital des MPME est un service gratuit créé par le Conseil des chambres de l'industrie de Jalisco (CCIJ) et l'Université de Guadalajara (à travers le CUCEA<sup>2</sup>), avec le soutien du Bureau des activités pour les

employeurs (ACT/EMP) du Bureau international du Travail (BIT). L'objectif de ce projet est de répondre aux besoins urgents des micros, petites et moyennes entreprises. Cet objectif est mis en œuvre à travers les conseils prodigués par des spécialistes à ces entreprises afin de faire face aux urgences entrepreneuriales les plus importantes auxquelles elles sont confrontées. L'Hôpital des MPME

<sup>1</sup> Micros, petites et moyennes entreprises.

<sup>2</sup> Centre universitaire des sciences économiques et administratives.



fournit des conseils dans de nombreux domaines, dont :

- ▶ Finances
- ▶ Commercialisation
- ▶ Gestion des effectifs
- ▶ Planification stratégique
- ▶ Reconfiguration d'entreprise
- ▶ Conseils juridiques, fiscaux et en matière de sécurité sociale
- ▶ Mentorat des dirigeants

De compte tenu de la diversité des thématiques, les entreprises ont été soutenues dans de multiples domaines. Certaines entreprises ont bénéficié de conseils pour redéfinir leurs contrats de location, d'autres pour stimuler leurs ventes en ligne. Le point commun de tous les services fournis est que tous sont définis par les besoins principaux et les plus urgents du client. Ainsi, les processus de l'Hôpital des MPME ont été constamment améliorés afin d'augmenter leur valeur ajoutée et de les rendre pérennes.

Les activités de l'Hôpital des MPME sont le résultat d'une collaboration entre de nombreux acteurs. Le CCIJ supervise le projet et coordonne toutes les parties impliquées. Il est important de noter que le soutien financier pour la plate-forme numérique de l'Hôpital des MPME, laquelle est nécessaire pour le fonctionnement du projet, a été apporté par ACT/EMP. Enfin, le projet doit également son succès en grande partie aux bonnes relations entretenues par le CCIJ avec les autres acteurs concernés dans l'État

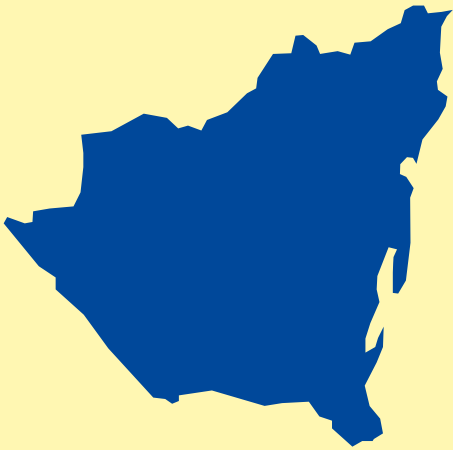
de Jalisco. Par exemple, au début de la pandémie de COVID-19, le CCIJ travaillait déjà avec l'Université de Guadalajara depuis un an environ. Cette étroite relation a facilité le dialogue entre les deux acteurs et a permis de mettre en œuvre le projet d'une manière plus rapide et efficace.

Les entreprises peuvent se rendre sur le [site Web de l'Hôpital des MPME](#) pour y remplir un formulaire de demande à partir duquel le besoin principal et l'urgence principale de l'entreprise sont déterminés. Sur la base de ces informations, l'entreprise est assignée à un consultant qui supervise le dossier. Une fois la procédure en ligne et l'affectation effectuées, le consultant prend rendez-vous avec l'entreprise et vérifie que l'affectation est optimale. Si c'est le cas, le service, qui est gratuit, peut débuter. En outre, les entreprises peuvent également accéder à la plate-forme de l'Hôpital pour consulter la liste des consultants disponibles ainsi que leur expérience, c'est-à-dire les services qu'ils ont déjà rendus par l'intermédiaire de l'Hôpital des MPME. L'entreprise peut bénéficier de maximum 5 sessions de conseils de la part du consultant dans le cadre de l'Hôpital. À l'issue de ces sessions entre l'entreprise et le consultant, le service gratuit offert par l'Hôpital prend fin, mais les deux parties sont libres de conclure un accord privé et de poursuivre leur collaboration en dehors de la plate-forme de l'Hôpital.

En outre, des étudiants de l'Université de Guadalajara apportent une aide directe aux entreprises à travers l'Hôpital des MPME. Ces étudiants ne perçoivent aucun salaire, mais l'université valide leurs services

comme un stage officiel. En ce sens, l'Hôpital des MPME est également devenu une école pratique pour les étudiants. Il est important de noter que le consultant est noté par l'entreprise. En cas de notes extrêmement basses, le consultant est retiré de la plate-forme, ce qui a déjà été le cas pour certains d'entre eux. Le site Web de l'Hôpital des MPME fournit également du matériel didactique sur les sujets qui ont été déterminés comme étant les plus pertinents pour les entreprises.

En conclusion, l'un des socles de la réussite de ce projet est l'ensemble des alliances stratégiques et solides que le CCIJ a construites avec les principales parties prenantes de Jalisco. Ces alliances ont permis au CCIJ de mettre en place ce service dans un délai relativement court, répondant ainsi aux besoins urgents des entreprises. Enfin, il est important de mentionner que ce projet a généré un trafic significativement plus élevé sur les réseaux sociaux du CCIJ, ce qui signifie qu'un plus grand nombre d'entreprises perçoit à présent le travail et la valeur ajoutée du CCIJ. Cette reconnaissance est utile pour générer un niveau de représentation plus élevé pour cet OEE, ainsi que pour renforcer la valeur de sa marque. Il est également important de reconnaître que ces partenariats stratégiques existants ont permis au CCIJ non seulement d'être résilient pendant la crise, mais aussi d'innover et d'établir un service nouveau et utile qui a valu à cette OEE une reconnaissance internationale.



## 5. Nicaragua

### Conseil supérieur des entreprises privées (COSEP)



© Valiant-Made / UNSPLASH

Le Conseil supérieur des entreprises privées (COSEP), au Nicaragua, est une OEE qui fait preuve d'une résilience remarquable face aux changements socio-économiques et politiques dans le monde des affaires. Face à la pandémie inattendue de COVID-19 en 2020, le COSEP a joué un rôle proactif en matière de communication et a diffusé les meilleures pratiques en termes de prévention de la propagation du virus au sein de la population. À cet égard, le COSEP a organisé **34 conférences**

**virtuelles sur la santé et d'autres questions connexes pertinentes** afin d'atténuer les effets négatifs de la crise sanitaire de la COVID-19. Ces webinaires ont compté sur la participation de professionnels de la santé et de divers experts internationaux. Ces conférences virtuelles ont permis la diffusion de plusieurs expériences internationales et d'appels à la mise en œuvre d'actions similaires au Nicaragua. Ces webinaires étaient organisés sur une

base hebdomadaire et la société civile était invitée à y participer.

Les conférences virtuelles ont également abordé les perspectives sur le plan économique et comment atténuer la crise économique découlant de la baisse de la demande des consommateurs. Le COSEP a également réalisé 30 spots publicitaires pour promouvoir les mesures sanitaires recommandées par l'Organisation mondiale de la santé, telles que le lavage régulier des mains. Ces informations étaient

transmises dans des vidéos animées pédagogiques, didactiques et faciles à comprendre par le grand public. En outre, le COSEP a rédigé un guide relatif au télétravail afin de fournir aux travailleurs et aux employeurs certaines procédures liées à la nouvelle façon numérique de travailler. Ces lignes directrices ont été conçues sur la base des recommandations de l'Organisation internationale du Travail (OIT). Le COSEP souligne qu'avant la pandémie, il n'avait lui-même qu'une expérience limitée du travail à distance, mais qu'il a su faire preuve de souplesse et s'adapter au pied levé.

Parallèlement à la mise en œuvre de ces actions proactives, cette OEE a également entamé certaines actions stratégiques à long terme afin de renforcer l'efficacité du marché du travail au Nicaragua, pour les entreprises comme pour les travailleurs. À cet égard, le COSEP a, en 2020, actualisé et amélioré, en collaboration avec de nombreuses organisations nationales et internationales (l'Agence suisse pour le développement et la coopération - DDC), une plate-forme existante de **mise en relation entre employeurs et travailleurs** : [UBICANICA.JOBS](#). Le COSEP entend utiliser les données issues de la plate-forme [UBANICA.JOBS](#) pour identifier les disparités entre l'offre et la demande sur le marché du travail. La plate-forme contient un tableau de bord qui permet de générer des statistiques relatives à l'offre et à la demande sur le marché de l'emploi, ce qui permet à son tour de concevoir des stratégies d'éducation et de formation efficaces.

Cette plate-forme vise à établir une corrélation la plus élevée possible entre l'offre et la demande de travail. Sur la base des recherches effectuées avec l'outil, tant par les employeurs que par les travailleurs, les écarts actuels entre l'offre et la demande de

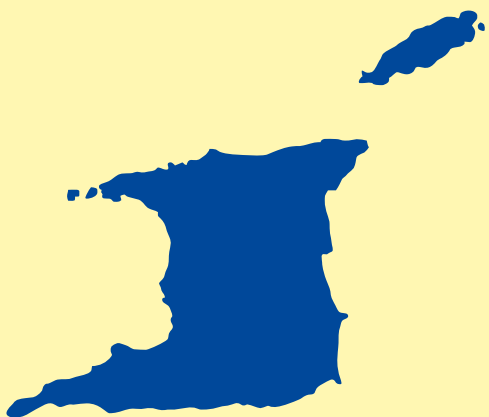
travail seront mis en évidence. Grâce à ces informations, il sera possible de concevoir des programmes éducatifs basés sur les besoins actuels en matière de formation, afin d'éviter d'investir dans certains domaines qui ne seront peut-être pas nécessaires dans l'avenir du travail. En outre, cette plate-forme cherchera à fournir ces informations aux entreprises, afin de guider leurs décisions en termes de formations techniques.

Compte tenu de la situation politique et sociale au Nicaragua, le travail du COSEP est vital pour ses membres et les entreprises en général. Depuis 2018, le COSEP a cessé toute relation avec le gouvernement et les négociations tripartites qui étaient la norme par le passé sont désormais inexistantes. Ainsi, le COSEP a dû faire valoir et soutenir les intérêts de ses membres sans pouvoir s'appuyer sur le dialogue social direct avant et pendant la pandémie. Lorsque la COVID-19 a frappé, le COSEP a organisé ses opérations de réponse en trois domaines : la santé, les denrées alimentaires et le matériel médical, et la sauvegarde de l'emploi et la continuité des activités. Il a réparti ses membres et son personnel et a coopéré avec d'autres organisations afin de travailler sur ces domaines clés. Comme souligné plus haut, le COSEP a joué un rôle actif dans la diffusion d'informations concernant le virus auprès de ses membres et de la population en général. Il a également fourni des conseils aux entreprises sur le télétravail et la continuité des activités dans des secteurs clés (par ex., le secteur de l'alimentation et le secteur médical).

Concernant sa résilience face à la crise liée à la pandémie et face à la situation socio-politique générale du pays, le COSEP souligne les éléments suivants :

- ▶ **Une culture de résolution des problèmes** : Le COSEP adopte l'approche suivante lorsqu'il est confronté à un problème : « S'informer, comprendre le problème et agir ». Lorsque la pandémie a frappé, le COSEP a recruté des experts médicaux locaux et internationaux pour s'informer et mieux comprendre les mécanismes de transmission du virus. Il est ensuite passé à l'action en diffusant des vidéos animées pédagogiques, didactiques et faciles à comprendre.
- ▶ **Définir rapidement les domaines et groupes de travail** : Face à un nouveau défi, le COSEP mise sur une organisation en domaines et groupes de travail pour apporter une réponse efficace. Pour le COSEP, cette pratique a déjà prouvé son efficacité par le passé et l'a à nouveau prouvée durant la crise sanitaire. Dans le cadre de la pandémie, le travail a été divisé en trois domaines : 1) la santé, 2) les denrées alimentaires et le matériel médical, et 3) la sauvegarde de l'emploi et la continuité des activités. Toutes les actions ont ensuite été coordonnées et alignées sur ces trois domaines de travail.
- ▶ **Un état d'esprit flexible** : Le COSEP souligne le peu d'expérience dont il disposait avec le travail à distance lorsque la pandémie de COVID-19 est apparue. Cependant, lorsque le télétravail est devenu obligatoire, cette OEE a su déployer des solutions technologiques pour son personnel et ses communications externes. À cet égard, le COSEP a établi des politiques internes concernant le travail à distance et les a mis à jour au fur et à mesure, tout en tenant compte des recommandations de l'OIT. Cette OEE a ensuite fourni des conseils en externe, à ses membres ayant pris des dispositions en matière de télétravail.





## 6. Trinité-et-Tobago

### Association consultative des employeurs de Trinité-et-Tobago (ECA)



© chris-montgomery / UNSPLASH

L'Association consultative des employeurs de Trinité-et-Tobago (ECA) a été fondée en 1960 avec 21 entreprises dans le but d'aider et de soutenir les employeurs dans leurs relations industrielles et de créer une association qui défendrait leurs intérêts. L'ECA n'a cessé de développer son portefeuille et ses offres de services, menant à la création du centre de solutions pour les employeurs (Employers Solutions Centre en anglais ou ESC) en 2008. L'objectif premier de l'ESC est d'être le principal cabinet de conseil en matière de relations industrielles, de ressources humaines et de solutions

de formations pour les employeurs de Trinité-et-Tobago. Cette démarche stratégique a permis à l'ECA de recentrer ses ressources sur une représentation des employeurs de qualité tout en continuant à répondre aux demandes de ses membres en matière de consultance et de conseil à travers l'ESC.

Depuis lors, l'ECA s'est bâti une solide réputation dans la gestion de tous types de problèmes auxquels peuvent être confrontés les employeurs de Trinité-et-Tobago. Aujourd'hui, l'ECA est une entreprise à but non lucratif offrant un service

complet qui compte chaque année plus de membres, parmi lesquels des entreprises appartenant à différents secteurs et industries.

L'ECA est un organe représentatif dont le conseil est composé de professionnels issus de ses organisations membres. La représentation ne se limite cependant pas à une voix dans le conseil d'administration. Contrairement à d'autres organisations faïtières, l'ECA a une approche pratique dans ses relations avec ses membres. En tant que conseillère et consultante pour ses membres, l'ECA privilégie



le partenariat avec les entreprises à travers un processus de dialogue avec les groupes d'intérêts. En interne, en facilitant la coopération entre les employeurs et les travailleurs, et en externe, par un mécanisme tripartite qui implique les employeurs, les travailleurs et le gouvernement.

Au début de la pandémie de COVID-19, l'ECA s'est rapidement préparée à toute éventualité. Ainsi, cette OEE a constitué une équipe spéciale composée de personnel issu de différents domaines services des ressources humaines, des finances et informatique) dont la mission était d'évaluer la manière de procéder. En préparation du confinement, le secrétariat a testé une stratégie de télétravail qui a été un succès grâce à la flexibilité et à la coopération des employés. Lorsque le confinement a été instauré, les finances ont été affectées, principalement parce que certains membres n'ont pas été en mesure de s'acquitter de leur dû. Afin d'alléger la pression financière tout en maintenant l'emploi du personnel, les employés ont été rémunérés à la demi-journée. Parallèlement, de nombreuses autres mesures de réduction des coûts ont été mises en œuvre. Les services juridiques et de conseil ont heureusement été maintenus, ce qui a permis de conserver des sources de revenus. Les membres ont également bénéficié de tarifs réduits, ce qui a également permis de maintenir certaines sources de revenus.

L'ECA a continué à conseiller ses membres sur les relations industrielles et les questions juridiques liées à l'emploi pendant la crise. Cependant, les relations avec les syndicats n'ont pas été évidentes. En outre, l'ECA s'est appuyée sur ses relations avec l'Organisation internationale des employeurs (OIE) et le Bureau international du Travail (BIT) concernant la manière de faire face à cette crise et a tiré parti de leurs publications et ressources. L'ECA a également renforcé ses efforts de communication et de plaidoyer. Un bulletin a été créé afin de transmettre aux membres des informations relatives à la COVID-19.

L'ECA a également poursuivi son dialogue avec le gouvernement et est parvenue à faire accepter plusieurs points de plaidoyer. Durant la pandémie, les membres ont éprouvé des difficultés à obtenir l'aide du gouvernement en raison, entre autres obstacles, du manque de systèmes en place, de dossiers financiers et de capacité procédurale. Cela a constitué autant d'opportunités pour l'ECA d'organiser des formations virtuelles sur ces sujets. L'ECA a également mis en place une plate-forme électronique pour les formations avec l'aide de l'équipe ACT/EMP du CIFOIT du centre de Turin et des ressources du gouvernement britannique. En conséquence, le niveau de numérisation est élevé et l'ECA encourage actuellement ses membres à prendre contact avec son personnel pour des services de conseil à travers sa plate-forme électronique.

Les crises offrent des opportunités de progresser et d'élever les normes. Le portefeuille de services de conseil s'est étoffé et plusieurs questions complexes ont été traitées. Pour le personnel, le télétravail est maintenu avec la mise en place d'une semaine de travail de quatre jours. L'ECA a également été soucieuse de la santé mentale et du bien-être de ses employés durant les confinements. Elle les a donc autorisés à se rendre au bureau certains jours et a également organisé quelques événements sociaux, dans le strict respect des règles sanitaires. Le personnel s'est beaucoup impliqué et a récemment mis en place un comité d'innovation chargé d'étudier les services qui pourraient être offerts par l'ECA à l'avenir.

Le conseil d'administration a également mis en place plusieurs comités, par exemple un comité d'adhésion, des finances, de commercialisation, des produits et services, et du personnel et des aménagements afin de surveiller de près chaque domaine. L'ECA a été confrontée à un budget de crise et a bien géré la situation. Une analyse SWOT a été réalisée afin d'évaluer la

crise actuelle et de déterminer ce qui doit être fait pour être plus résilient.

Malgré la baisse de ses revenus, l'ECA a été capable de rester résiliente pendant la crise et de fournir une valeur ajoutée significative à ses membres. Pour atteindre cette résilience, des aspects fondamentaux émergent du cas de l'ECA :

- ▶ **Diversifier les sources de revenus.** Depuis 2008, l'ECA dispose d'une branche de consultance, le Centre de solutions pour les employeurs (ESC). Les cotisations d'adhésion ayant baissé durant la pandémie, l'ESC est devenu un instrument permettant d'apporter des revenus supplémentaires.
- ▶ **Disposer d'alliances solides.** Déjà avant la pandémie, l'ECA collaborait étroitement avec l'OIE, l'OIT et le gouvernement britannique. Cela lui a permis de migrer rapidement certains de ses services et formations sur une plate-forme électronique.
- ▶ **Rester flexible et protéger le personnel.** L'ECA a démontré sa flexibilité et sa capacité d'adaptation tant vis-à-vis de son personnel que de son conseil. Elle a rapidement mis en place des protocoles de télétravail au début de la pandémie et est parvenue à conserver son personnel et ses niveaux de service malgré des ressources financières en baisse.
- ▶ **S'appuyer sur sa crédibilité et ses compétences existantes.** L'implication historique de l'ECA dans les questions tripartites et ses capacités de plaidoyer lui ont permis de défendre les intérêts de ses membres et de les aider à surmonter les difficultés administratives.
- ▶ **Comprendre les risques.** L'ECA a réalisé une analyse SWOT de la crise afin d'identifier les lacunes en matière de résilience dans son modèle d'entreprise et ses activités.

## ASIA



### 7. Inde

#### Inde - Fédération des employeurs d'Inde (EFI)<sup>1</sup>



© Atharva-Tujisi / UNSPLASH

La Fédération des employeurs d'Inde (EFI) a été créée en 1933. Cette OEE représente les préoccupations des employeurs au sein du Comité permanent du travail et est un membre clé du Conseil des employeurs d'Inde,

de l'Organisation indienne des employeurs (All-India Organizations of Employers ou AIOE) et du Forum des employeurs d'Asie du Sud. En plus de défendre sans relâche la cause des employeurs dans différents forums,

aux niveaux national et international, au fil des ans, l'EFI a suivi l'évolution des scénarios commerciaux et a fourni des services adaptés aux besoins des employeurs en Inde.

<sup>1</sup> <http://www.efionline.in/>

L'Inde, qui est l'un des plus grands pays et l'une des plus grandes économies du monde, a été sous le feu des projecteurs de la crise liée à la COVID-19 et a partagé des leçons précieuses. La pandémie progressant, un confinement national a été établi en mars 2020 et les entreprises privées ont été contraintes de mettre en place le télétravail et de modifier profondément leur mode de fonctionnement. En tant que partenaire de longue date des employeurs d'Inde, l'EFI a rapidement rédigé un guide sur le télétravail mettant en avant ses avantages, ses inconvénients et les emplois les plus adaptés à cette modalité. Dans ce guide, l'EFI fournit des recommandations claires ainsi que les étapes que les entreprises doivent suivre lors de la mise en place du télétravail.<sup>2</sup> Il est intéressant de noter que l'EFI a reconnu que durant la pandémie, elle a elle-même éprouvé des difficultés à mettre en place le télétravail en raison du manque de capacité numérique de l'organisation. Elle est néanmoins parvenue à offrir à ses membres un produit pour faciliter leur propre transition vers le travail à distance.

L'EFI est riche d'une grande expérience dans la recherche de qualité et fondée sur des preuves. Face à l'apparition de la COVID-19, l'EFI s'est appuyée sur ses capacités de recherche et, avec l'aide du BIT, a rédigé un rapport intitulé « *Developing a Business Case for Good Industrial Relations Practices in Response to COVID-19* » (Étude de cas des bonnes pratiques en matière de relations industrielles en réponse à la COVID-19).<sup>3</sup> Le document met en évidence les bonnes pratiques pour les petites, moyennes et grandes entreprises dans le contexte de la pandémie en Inde. L'EFI a également été le partenaire de l'OIT dans la mise en œuvre en Inde d'une enquête mondiale sur l'impact de la COVID-19 et les besoins des entreprises. L'enquête a été réalisée en avril 2020 et a fourni à l'EFI des informations clés qu'elle a exploitées

dans son dialogue avec ses membres et le gouvernement, notamment en plaidant pour des allègements fiscaux et des subventions gouvernementales.

Cette OEE est réputée pour mener des dialogues sociaux importants avec les syndicats et les autorités publiques ainsi que pour obtenir des politiques qui sont favorables à la pérennité des opérations de ses membres. En collaboration avec l'équipe ACT/EMP du BIT, l'EFI a également créé un groupe de travail COVID-19 au sein de son organisation. L'objectif de ce groupe de travail n'est pas de remplacer le mécanisme de relations de travail existant, à savoir la participation de l'EFI aux conservations tripartites, mais de fournir des conseils aux entreprises sur le retour au travail et la reprise des activités en toute sécurité.<sup>4</sup> Le groupe de travail s'appuie sur les capacités de recherche de l'EFI et sur son engagement avec des partenaires internationaux pour proposer des recommandations clés aux entreprises.

Bien qu'elle ait réussi à continuer de soutenir et défendre ses membres, l'EFI a reconnu le défi que la pandémie de COVID-19 a représenté pour l'organisation. Durant la pandémie, l'EFI a été confrontée à de sérieux défis dus principalement à un personnel limité et à un manque de capacité numérique. Cela s'est traduit par une offre de services limitée, une difficulté à mettre en place des modalités de télétravail et, par conséquent, une diminution du nombre de membres et des revenus ainsi qu'une réduction des interactions avec les membres, le gouvernement et les syndicats. Face à ces problèmes, l'EFI a mis en place plusieurs stratégies impliquant le renforcement des capacités du personnel et la numérisation de ses services.

Des opportunités de formation ont été offertes aux membres du personnel pour améliorer leur base de connaissances et leur compréhension des questions liées aux missions

locales et mondiales de l'EFI. Ils ont également eu l'occasion d'assumer des responsabilités plus importantes et de passer de responsabilités individuelles à des responsabilités partagées. En ce qui concerne la numérisation, l'EFI a investi dans une infrastructure, pris contact avec des experts en la matière pour l'exécution du projet, changé de système en passant d'une collecte de données et d'une documentation physiques au numérique, adopté le télétravail, créé une bibliothèque virtuelle en 2020 et publié des articles de blog pertinents sur le site Web de l'EFI à partir de 2021.

Suite à ces actions, de nombreuses entreprises qui avaient mis fin à leur adhésion à l'EFI ou étaient sur le point de la quitter ont décidé de poursuivre leur adhésion et de payer leurs cotisations en cours. La direction de l'EFI a également directement contacté les entreprises qui avaient quitté la fédération ou prévoyaient de le faire afin de comprendre leur raison et de leur proposer des solutions et de meilleurs services.

Une autre action adaptable de l'EFI a eu lieu en mai 2021, lorsqu'elle a organisé son assemblée générale annuelle (AGA). Pour la première fois dans l'histoire de l'EFI, l'AGA s'est déroulée virtuellement, et fut une belle réussite. De nombreux membres ont apprécié le changement majeur opéré par l'EFI dans sa méthode et son mode de travail. En outre, cette OEE travaille actuellement à la mise en place d'une cellule de conseil juridique qui fournira des conseils juridiques à ses membres sur le droit du travail, leur donnera des avis écrits et organisera des ateliers, des programmes et des séminaires périodiques, tout en les guidant pour résoudre de nombreux problèmes entre employeurs et employés.

Enfin, l'OEE souhaite également explorer la possibilité de lancer une e-académie pour les professionnels des RH. La plateforme d'enseignement virtuel peut être utilisée non seulement pour

<sup>2</sup> Travail à domicile : recommandations ([lien](#)).

<sup>3</sup> [Lien](#) vers le rapport

<sup>4</sup> Groupe de travail COVID-19 de l'EFI ([lien](#)).

enseigner le droit du travail, mais aussi pour dispenser des formations sur différents sujets, notamment la sécurité et la santé. L'EFI est sortie de la crise en regardant vers l'avenir, en se concentrant sur les autres services et actions qu'elle peut entreprendre au nom de ses membres et de l'organisation afin d'être prête pour la suite, quelle qu'elle soit. Malgré les défis auxquels cette OEE a été confrontée pendant la pandémie, elle est parvenue à faire preuve de résilience. Pour ce faire, l'EFI s'est appuyée sur les stratégies suivantes :

▶ **Maintenir les alliances et obtenir de l'aide.** L'EFI a été très présente dans les conversations clés sur le droit du travail et l'intérêt des entreprises en Inde. Elle a également à son actif une longue collaboration avec le BITet d'autres partenaires internationaux. Au fur et à mesure que les défis s'accumulaient pour cette OED, elle s'est appuyée sur ces partenariats et ce soutien externe

pour faire évoluer rapidement l'organisation et ses services.

- ▶ **Déployer ses capacités de base.** L'EFI est depuis longtemps une organisation qui défend avec succès les intérêts des entreprises privées (par ex., en réduisant la participation de l'employeur aux frais administratifs du fonds de sécurité sociale, après que le fonds a accumulé suffisamment de capital pour faire face aux dépenses administratives). Pendant la pandémie, l'EFI a été un partenaire clé dans les conversations tripartites du pays. Une autre capacité fondamentale de l'EFI a été de mener des recherches fondées sur des preuves et de les appliquer à la pandémie de COVID-19 et aux besoins de ses membres.
- ▶ **Apprendre et émerger avec une vision.** L'EFI se tourne vers l'avenir avec enthousiasme. Elle tire déjà les leçons de ses lacunes durant la pandémie et restructure ses services

et ses formations pour faire face aux prochains défis à venir.

- ▶ **Renforcer les compétences du personnel.** L'EFI a réalisé qu'elle avait des lacunes dans le travail à distance et le travail collaboratif, ainsi que dans le déploiement de nouveaux services nécessaires aux membres. Elle a rapidement inscrit son personnel à des formations sur les compétences numériques et lui a adjoint des experts en la matière pour l'exécution du projet.
- ▶ **Donner la priorité aux membres.** Certains membres ayant quitté l'EFI avant et pendant la pandémie, les ressources financières de l'organisation étaient en péril. La direction de l'EFI n'a cessé de contacter ces membres pour comprendre leurs raisons et trouver des solutions pour qu'ils restent membres et augmenter la valeur offerte.





## 8. Philippines

### Confédération des employeurs des Philippines (ECOPe las Filipinas (ECOP))



© Phil-Monte / UNSPLASH

L'histoire de la résilience de l'ECOP durant la pandémie, c'est l'histoire d'une adaptation rapide, de l'adoption de la technologie, d'un conseil d'administration soutenant, de la mise à profit des partenariats et des capacités de base et, surtout, du courage de son personnel.

En janvier 2020, le volcan Taal, situé à une centaine de kilomètres de Manille, dans l'une des régions économiques les plus actives du pays, est entré en éruption. Les conséquences ont été vastes : des milliers de vies perdues et de moyens de subsistance supprimés. Deux mois plus tard, les Philippines ont commencé à appliquer des mesures de confinement en raison de la COVID-19.

En tant qu'OEE, l'ECOP a alors dû faire face à une catastrophe naturelle ainsi qu'à une crise sanitaire et sociale au nom de ses membres, les entreprises philippines, et ce de manière rapide et précise. Mais comment ?

Lorsque les confinements ont commencé aux Philippines en mars 2020, le conseil d'administration de l'ECOP a rapidement approuvé le télétravail et transposé toutes ses opérations en travail à distance. En outre, il a chargé son secrétariat d'aider les membres à s'adapter à cette « nouvelle normalité ». Après quelques jours de confinement, l'ECOP a demandé à ses membres de soumettre leurs plans contre la COVID-19 sur le lieu de travail et **a rapidement rédigé**

**une série d'articles sur les bonnes pratiques entrepreneuriales en cas de pandémie** qui abordaient les modalités de travail, les avantages pour les employés, les pratiques en matière de santé et de sécurité au travail, les stratégies de communication, entre autres activités clés. L'ECOP a également mis en place un **service d'assistance et une ligne d'assistance téléphonique** pour aider ses membres à y voir clair dans les protocoles et tests de santé, ainsi que pour leur fournir des informations et explications sur les décisions du gouvernement.

Cependant, le premier jour de travail à distance, le personnel de l'ECOP ne se sentait pas prêt. La présence en ligne de l'organisation se résumait

principalement à ses réseaux sociaux, cette OEE s'étant jusque-là majoritairement appuyée sur les interactions en face à face. Pour relever le défi de la transition numérique, **le conseil d'administration et le secrétariat ont adopté une culture de l'innovation technologique** en donnant aux jeunes employés adeptes des technologies les moyens de mettre en œuvre les solutions numériques nécessaires : des groupes de travail sur les applications de messagerie, l'accès à différents logiciels de vidéoconférence et un bulletin électronique contenant des mises à jour hebdomadaires sur les activités de l'ECOP et les publications gouvernementales, entre autres.

L'ECOP avait pour ambition de migrer rapidement et complètement vers des opérations en ligne. Pour atteindre cet objectif, elle s'est appuyée sur ses partenariats existants. La Confédération des industries danoises (DI), l'Agence danoise pour le développement des syndicats (DTDA), le Programme de coopération des employeurs néerlandais (DECP), l'Organisation internationale du Travail (OIT), entre autres, ont été des partenaires clés et ont fourni une assistance technique et des ressources financières aux activités et réformes de l'ECOP liées à la pandémie.

Avec l'aide du CIFOIT, **l'ECOP a lancé en juillet 2020 un e-campus**. À travers cette plate-forme, l'ECOP a fourni un éventail de formations à distance tout au long de la pandémie. L'ECOP a également étendu son offre de formations. Entre juillet 2020 et septembre 2021, l'ECOP a organisé 75 programmes de formation en ligne. Les formations liées à la COVID les plus populaires sont : « Préparation à une pandémie et organisation de la sécurité et de la santé au travail (SST) », « Comment gérer efficacement les employés à distance », « Concevoir de nouvelles politiques de travail à l'ère post-COVID », « SST sur le lieu de travail dans le cadre d'un scénario à risque contrôlé », « Principes fondamentaux de la gestion de la réputation et de la gestion de crise » et « Concevoir des sondages pour évaluer le bien-être des employés pendant la pandémie de COVID-19 ». En 2020, le département de formation a organisé

53 programmes de formation en ligne. En 2021, en raison de l'augmentation de la demande, l'ECOP a déployé des programmes d'autoapprentissage sur la plate-forme eCampus. Les participants peuvent désormais suivre les cours en ligne à leur propre rythme.

L'ECOP a également lancé un nouveau service clé afin d'aider les entreprises à s'adapter aux impératifs liés à la COVID-19. Cette OEE possède une grande expérience et jouit d'une grande crédibilité auprès de ses membres en matière de SST, elle dispose d'un réseau d'experts en sécurité et santé qui aide les membres à obtenir des certifications SST. L'ECOP a rapidement identifié qu'elle pouvait étendre ses capacités existantes aux protocoles de santé spécifiques à la COVID-19 et a lancé un nouveau service qui a aidé les entreprises et constitué pour l'ECOP une **source de revenus supplémentaire**. Après des années de dur labeur, l'ECOP est désormais un organisme de formation en sécurité accrédité et peut ainsi dispenser le cours de base de santé et sécurité au travail exigé par le département du Travail et de l'Emploi pour les responsables de la sécurité. L'Académie SST de l'ECOP a également été créée, qui proposera non seulement le cours de base de SST et d'autres programmes liés à la SST, mais aussi des services de conseil pour aider les entreprises à mettre en place des politiques et des programmes conformes à la nouvelle loi sur la SST aux Philippines.

Le parcours de résilience de l'ECOP face à la pandémie est jalonné d'éléments clés qui étaient déjà présents et ont été développés durant la crise :

- ▶ **Un conseil d'administration réactif et solidaire** qui a rapidement orienté l'ECOP vers une culture de l'innovation technologique et fait confiance à son secrétariat pour ajuster les services et programmes.
- ▶ **Un personnel flexible** qui s'est rapidement adapté aux situations sur le terrain et aux besoins des membres et a mis en œuvre des solutions technologiques et créatives.

- ▶ **Des partenariats clés** qui ont permis d'accélérer les projets, tels que l'eCampus, afin de mieux servir les membres et d'assurer la santé financière de l'organisation.
- ▶ **L'expansion des capacités existantes** en termes de services de SST, de communication et d'efforts de plaidoyer afin d'être pertinents face à la crise.

Néanmoins, certaines menaces pèsent encore sur la résilience de l'ECOP face à cette crise et aux crises futures. Durant les deux premiers mois de confinement, les revenus de l'ECOP provenant des cotisations et des formations sont tombés à zéro. L'organisation s'est adaptée en proposant des webinaires gratuits qui ont attiré des participants vers des formations payantes. Elle a également offert aux entreprises l'inscription du premier participant et une remise pour le deuxième participant et est passée à des services en ligne. Toutefois, avec le recul, et à l'instar d'autres cas d'OEE présentés dans ce guide, l'ECOP pense qu'elle n'aurait pu résister beaucoup plus longtemps compte tenu de ses faibles ressources financières.

Pour l'avenir, le personnel de l'ECOP a formulé trois recommandations liées à la crise : 1) **requalifier le personnel, et pas seulement renforcer ses compétences** afin de faire face à l'émergence des nouvelles technologies et des nouvelles méthodes de travail, 2) **augmenter le nombre de PME membres**, car ce sont les entreprises qui ont le plus besoin de l'aide des OEE et elles représentent la moitié de l'économie philippine, et 3) **rester proactif et regarder vers l'avenir**. L'ECOP a rappelé que, récemment, une loi sur le télétravail avait été adoptée, mais que les entreprises ou les OEE n'y avaient pas accordé suffisamment d'attention, par exemple en développant des formations correspondantes. Aujourd'hui, l'ECOP reste vigilante afin d'éviter de tels manquements. Ainsi, elle s'investit déjà dans des services vitaux tournés vers l'avenir, tels que des formations et des ressources axées sur la santé mentale, comme la prochaine chose dont les membres auront besoin.



## 9. Sri Lanka

### La Fédération des employeurs de Ceylan (EFC)



© Jayakody-Anthanas / Adobe Stock

Représentant les employeurs depuis plus de 90 ans, l'EFC est devenue une organisation patronale modèle réputée pour sa résilience. Sa performance globale au cours de l'année 2020-2021, où elle a réussi à conserver l'ensemble de ses membres et à en attirer quelques nouveaux, vient confirmer cette capacité. À l'issue d'un audit, l'EFC a été qualifiée d'« organisation viable », témoignant ainsi de sa stabilité financière. Tout au long de la pandémie, l'EFC a maintenu un excédent d'exploitation honorable de 210 000 USD en 2019-2020 et

d'environ 100 000 USD en 2020-2021. En outre, grâce à ses plus de 800 000 USD d'épargne totale, à l'organisation a pu investir dans l'achat d'un terrain pour ses futurs bureaux, et ce, même pendant la crise.

Pas un seul employé de l'EFC n'a été licencié et leurs avantages et salaires n'ont connu aucune diminution. Plutôt, le personnel s'est vu octroyer une augmentation salariale de 5 % basée sur la performance pour la période en cours. L'EFC, dirigée par son conseil d'administration/ses

administrateurs, a pris plusieurs précautions pour contrer les effets de la crise, comme la création de comités internes pour évaluer l'impact de la pandémie. En outre, la demande pour ses services de conseil avait augmenté de plus de 95 % au début de la pandémie, contre 60 % environ en temps normal. Le système de gestion de la relation client (CRM) mis en place en 2016 avec l'aide de l'équipe ACT/EMP du CIFOIT de Turin lui a permis d'obtenir ces informations. La formation de suivi organisée par l'OIT dont a bénéficié le personnel concernant



Le CRM a été essentielle pour la continuité de ce système de gestion centré sur les membres. En 2019, l'EFC a investi dans une plate-forme de planification des ressources de l'entreprise (ERP) afin de renforcer sa capacité de gestion de ses finances et de ses ressources.

La multifonctionnalité et les compétences du personnel étaient déjà très élevées avant la pandémie. La situation évoluant, l'EFC a réaffecté le personnel dont le travail dans le domaine des litiges et des relations industrielles avait diminué en raison des confinements aux services de conseils liés à la COVID-19, dont la demande avait fortement augmenté. L'EFC a également une culture de planification opérationnelle. Depuis 2017, l'OEE élabore systématiquement des business plans semestriels. Elle évalue également périodiquement si les ressources – y compris le capital humain – répondent aux besoins de l'organisation et de ses membres en utilisant les méthodologies SWOT et PDCA. L'organisation indique toutefois manquer d'une approche systématique de la gestion des risques.

La mentalité de préparation à l'avenir de l'EFC lui a permis d'être résiliente pendant la pandémie. Des formations et des missions visant le développement de « politiques de télétravail » ont été organisées et ont aidé les membres à adopter facilement cette modalité de travail. Le personnel de l'EFC profitait déjà régulièrement de ce type de modalité de travail, une pratique reconnue comme avantageuse par le personnel avec enfants. Le cadre qui a été établi dans les mois qui ont suivi est susceptible de servir de base à des réformes juridiques qui permettraient d'officialiser ces méthodes de travail à l'avenir. De même, l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée a été pris en compte dans la publication de lignes directrices à l'intention des employeurs sur la manière de gérer les employés en télétravail. Ces lignes directrices formulaient des recommandations relatives aux

heures de travail, aux pauses et aux congés, ainsi qu'à la santé et à la sécurité. Ces recommandations ont d'abord été appliquées en interne pour s'assurer que les employés n'étaient pas surchargés de travail et pour donner l'exemple. L'ECF a ensuite poursuivi dans cette voie en mettant l'accent sur les questions liées à la santé mentale. Les questions de genre et d'accès aux personnes souffrant de handicap ont également été au centre des préoccupations.

Pour accélérer la « reprise du travail, » l'EFC a également mis au point un nouveau service payant. Ce service procède à un audit de la conformité du lieu de travail avec les mesures sanitaires du ministère de la Santé et avec les recommandations de l'Organisation mondiale de la santé (OMS).

Une autre mesure clé de renforcement de la résilience de l'EFC a été d'investir dans son infrastructure informatique. Grâce aux solutions numériques, les membres du personnel ont pu rester connectés entre eux ainsi qu'avec les membres de l'association pendant toute la durée de la pandémie. Cette action a eu un effet notable sur le traitement des problèmes des membres et a aidé au déploiement d'actions cruciales centrées sur le client, y compris une enquête essentielle réalisée en partenariat avec l'OIT pour comprendre les besoins des membres.

L'EFC avait également investi dans le renforcement de ses capacités de recherche et de gestion des connaissances. Pendant la pandémie, ces capacités ont été essentielles pour évaluer les besoins des membres, mais aussi la situation opérationnelle et financière de l'EFC. Grâce à ces informations, le Directeur Général a pu informer efficacement son conseil d'administration de la situation de chômage difficile à laquelle le pays serait confronté si une « série d'aides » sous forme d'assistance fiscale et financière n'était pas offerte aux employeurs. La diffusion de ces informations a permis d'offrir aux employeurs des

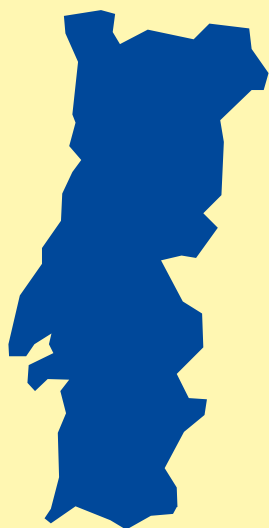
prêts à des conditions avantageuses pour résoudre les problèmes critiques de capital d'exploitation, y compris le paiement des salaires.

Bien que les confinements imposés aient permis aux employeurs de prendre des actions juridiquement contraignantes concernant la rétention de leurs employés, l'EFC a encouragé les employeurs à donner la priorité au maintien des emplois. À cet égard, l'EFC a donné des instructions claires au conseil et a entamé un dialogue national tripartite pour calculer et payer au prorata les salaires des employés qui ne pouvaient pas se présenter au travail en raison des confinements ou parce qu'ils avaient contracté le virus. Cette stratégie proposée par l'EFC a contribué au maintien du niveau de chômage à environ 8-10 %, ce qui est un niveau raisonnable par rapport aux 30-40 % prédits par les autorités du travail en l'absence de toute mesure.

Cette recommandation et d'autres se sont avérées efficaces. Alors que de nombreux pays de la région ont enregistré un taux de chômage à deux chiffres, le taux du Sri Lanka était bien meilleur. En outre, l'EFC a plaidé pour que d'autres actions et aménagements soient accordés aux industries les plus vulnérables, comme le tourisme et l'hôtellerie, qui étaient toujours en difficulté en juillet 2021. En outre, l'accord salarial a permis aux entreprises de respirer et de rester viables. L'accord a également été salué au niveau international comme un bon exemple de dialogue social au travail. À cet égard, le consensus obtenu à l'époque a permis au pays d'éviter une crise socio-économique d'une ampleur jusque-là jamais observée.

Il est également important de noter que la pandémie de COVID-19 a mis en évidence l'importance des partenariats, anciens et nouveaux. Parmi les nouveaux partenaires de l'EFC figurent le ministère de la Santé, le département de la police nationale, des universités ainsi qu'un grand nombre d'organisations représentant la société civile.

# EUROPE



## 10. Portugal

### Confédération des entreprises du Portugal (CIP)



© Kobu-Agency / UNSPLASH

Avant le début de la pandémie de COVID-19, le Portugal venait d'enregistrer quatre années consécutives (entre 2016 et 2019) avec une croissance économique annuelle supérieure à 2 % (base de données de la Banque mondiale). Le début de la pandémie a marqué la fin de cette tendance. Au cours de l'année 2020, l'économie du Portugal s'est fortement contractée en raison de l'urgence sanitaire.

Pour la CIP, et le pays dans son ensemble, cette crise et ce ralentissement économique n'ont pas été faciles à gérer. Comme l'a dit un employé de la CIP, « personne n'était vraiment préparé, nulle part. » Cependant, le cas de la CIP montre bien comment une organisation forte peut redéployer ses capacités de base existantes pour faire face à une crise émergente, et le rôle décisif des

investissements clés antérieurs dans la résilience d'une organisation pendant des périodes difficiles.

Pour la CIP, ainsi que pour de nombreuses autres organisations, la crise de la COVID-19 a commencé dans une grande incertitude et avec l'espoir qu'elle serait de courte durée. En mars 2020, lorsque le gouvernement portugais a demandé aux entreprises d'adopter, dans la mesure du possible,

le télétravail, la CIP s'est rapidement conformée à cette demande. Avec sa petite équipe de 22 personnes comprenant des délégations à Porto, à 3 heures de train de Lisbonne, et à Bruxelles, la CIP avait déjà l'habitude d'opérer à distance. De plus, en tant que petite organisation légère, la CIP avait déjà automatisé la distribution de ses communications à ses membres et investi dans des solutions technologiques qui l'ont préparée à la transition vers le télétravail.

Dès le premier jour, la CIP a considéré que son rôle consistait à tirer parti de ses capacités de collecte d'informations et de plaider et à les appliquer au contexte de la pandémie. Pour la CIP, ces actions étaient cruciales afin de compléter le travail effectué par le secteur public. À cet égard, la CIP est devenue la messagère et l'avocate entre le gouvernement et les entreprises, ainsi qu'une grande diffuseuse d'informations à l'échelle nationale. Par exemple, **la CIP envoyait des courriels d'informations deux fois par jour et mettait à jour son site Web quotidiennement.** La confédération a même lancé son site Web d'informations concernant la COVID-19 avant le site officiel du gouvernement.

La CIP a été en mesure d'endosser ce rôle de messenger au niveau national parce qu'elle disposait déjà des bons éléments pour ce faire. Cette OEE a toujours été très présente dans les médias et jouit d'une forte **crédibilité nationale** dans la défense du dialogue social. En outre, en sa qualité de confédération d'entreprises du Portugal avec le plus grand nombre de membres, elle **occupait une position clé pour aider les entreprises et le gouvernement à dialoguer.** Toutefois, sans son personnel et son conseil d'administration, ces éléments contextuels n'auraient pas été suffisants. La CIP souligne que son succès repose sur le fait d'avoir une équipe petite et flexible qui s'est rapidement adaptée. Mais plus encore, sur son conseil d'administration qui a défini une vision et un plan de travail dès le début de la pandémie. Le conseil d'administration a exigé que les services et les efforts de plaider de la CIP soient maintenus à plein régime,

voire augmentés. Dès le départ, il a défini la vision de la CIP : « Garantir la sécurité et continuer à faire tourner l'économie » Contrairement à de nombreux pays, la plupart des industries portugaises sont restées opérationnelles et n'ont à aucun moment entièrement fermé.

Comme pour de nombreuses OEE, l'une des principales préoccupations de la CIP était de perdre des membres. Durant la crise financière mondiale, la CIP avait dû faire face à une diminution de son nombre de membres et le conseil d'administration avait alors exigé une prospection plus active des membres potentiels en tant que pratique stratégique. Lorsque la pandémie de COVID-19 a éclaté, les membres potentiels connaissaient déjà l'existence de la CIP et ont pu constater ses importants efforts de plaider, ce qui a rendu leur décision d'adhérer plus évidente. Alors que la pandémie continue de sévir, **la CIP annonce une augmentation du nombre de membres et rapporte des témoignages de membres qui, plus que jamais, perçoivent la valeur ajoutée de la CIP** dans la défense des intérêts des entreprises et de l'avenir du Portugal.

Deux autres aspects clés ont permis à la CIP de poursuivre son travail et d'accroître sa valeur ajoutée pendant la crise : 1) **un gouvernement ouvert et numérique en termes d'information** et 2) **l'existence d'une culture des canaux de communication informels.** Bien que la CIP et le gouvernement puissent être en désaccord sur certaines visions politiques, au niveau national, le Portugal dispose de solides lois sur la transparence de l'information qui ont permis à la CIP d'accéder aux documents et aux informations sur les mesures prises par le secteur public. En outre, certains canaux de communication formels en face à face devenant moins efficaces dans un environnement de télétravail, d'autres canaux de communication moins formels ont pris de l'ampleur pendant la pandémie. Par exemple, il est devenu plus acceptable d'appeler ou d'envoyer des SMS aux PDG des entreprises et aux représentants du gouvernement afin de recueillir rapidement des informations.

En fait, tant le gouvernement que la CIP et ses membres ont accueilli favorablement cette communication plus directe, car toutes les parties avaient besoin d'obtenir rapidement des informations des unes et des autres.

Le cas de la CIP fournit aux OEE des enseignements quant à ce qui a aidé la CIP à être résiliente, à survivre et même à prospérer durant la pandémie :

- ▶ **Rester flexible** afin de s'adapter aux situations changeantes et de déployer rapidement des solutions.
- ▶ **Définir une vision** pour l'organisation et toujours regarder vers l'avenir. Dans le cas de la CIP, cette vision était de « garantir la sécurité et continuer à faire tourner l'économie. » Le fait d'avoir déjà investi dans des infrastructures informatiques lui a également permis de rester à l'avant-garde des tendances technologiques actuelles.
- ▶ **Déployer ses capacités existantes**, ce qui pour la CIP a signifié augmenter ses efforts de plaider et de communication.
- ▶ **Être à l'écoute de ses membres.** Selon les termes de la CIP, « nos décisions et nos actions sont guidées par ce que nous dit la base de notre organisation, c'est-à-dire nos membres, et pas par les convictions d'une personne assise derrière un bureau. »
- ▶ **Le contexte est important** dans votre façon de communiquer, de dialoguer avec les parties prenantes et dans les sujets pour lesquels vous jouissez d'une crédibilité.
- ▶ **Avoir un réseau local, régional et mondial.** La CIP entretient des alliances clés au niveau local avec d'autres confédérations et associations d'entreprises, elle est présente à Bruxelles et travaille en étroite collaboration avec Business Europe (la Confédération des entreprises européennes) et entretient de bons rapports avec le BIT ainsi que d'autres entités internationales.





## 11. Serbie

### Association serbe des employeurs (SAE)



© Discover-Serbia / UNSPLASH

L'Association serbe des employeurs (SAE) existe depuis 1994. Side nombreuses organisations d'entreprises sont actives en Serbie, la SAE est la seule OEE autorisée à participer aux négociations tripartites avec le Conseil social et économique de Serbie. En tant qu'OEE, la SAE représente près de 30 % de l'ensemble des entreprises du pays.

Au printemps 2020, après que la crise liée à la COVID-19 est devenue mondiale, des élections parlementaires ont eu lieu en

Serbie qui ont engendré des troubles politiques, puis l'annonce de nouvelles élections vingt mois plus tard. Pour la SAE, cela signifiait un environnement d'instabilité politique en plus d'une crise sanitaire sans précédent. Avec une équipe de dix personnes, la SAE s'est demandé « ce qu'elle pouvait faire ? Et comment allait-elle faire pour subsister ? » Le cas de la SAE met en lumière des leçons clés pour les OEE qui cherchent à être résilientes en période d'incertitude. Selon les propres termes de la SAE, « qu'il s'agisse d'une catastrophe naturelle,

comme un tsunami, un tremblement de terre ou des inondations comme ce fut le cas en Serbie en 2014 ou, plus récemment, d'un virus, des leçons clés se dégagent pour faire face aux périodes de crise et d'incertitude. »

#### Leçon n° 1 : Répondre aux défis locaux

La SAE fonctionne selon un modèle décentralisé. Alors que son siège se trouve dans la capitale du pays (Belgrade), au fil des années, elle a adopté un système de branches

locales et régionales. L'une des principales activités de la SAE consiste à assister les entreprises locales afin d'établir et de maintenir ces OEE locales. Pour la SAE, chaque région et chaque municipalité possède des particularités propres en termes de besoins des entreprises et de réglementations gouvernementales. Le personnel du siège étant limité pour répondre à ces demandes locales, la SAE s'est concentrée sur l'aide à la création de branches locales en définissant leurs mécanismes de gouvernance, en donnant des conseils sur la structure des cotisations et en fournissant un soutien technique, d'investigation et de plaidoyer. En retour, ces OEE locales sont les yeux et les oreilles de la SAE sur le terrain et lui apportent une structure plus représentative ainsi que des cotisations d'adhésion. Durant la crise liée à la COVID-19, cette capacité à établir des branches locales s'est révélée essentielle. Le cas de Kladovo en est un bon exemple. Cette ville, qui borde la Roumanie et donne accès à la mer Noire, se caractérise par une forte collaboration transfrontalière entre les entreprises et une activité économique élevée tirée par le tourisme. Lorsque les frontières se sont fermées, ces échanges ont été rompus. En conséquence, la SAE a contribué à mettre en place une OEE locale afin de maintenir et d'améliorer les canaux de communication transfrontaliers durant la crise et au-delà ainsi que pour coordonner les efforts pour la reprise des opérations et des mouvements frontaliers.

### **Leçon n° 2 : Acquérir du matériel informatique et des logiciels flexibles**

Pour la SAE, le rôle essentiel joué par la technologie dans sa survie et sa résilience est sans doute la plus grande leçon apprise. De mars 2020 à juin 2021, la Serbie a connu quatre confinements. La SAE a alors constaté des lacunes dans certains processus informatiques qui l'ont empêchée d'effectuer une transition en douceur vers le travail

à distance. Par exemple, le personnel ne pouvait pas accéder à distance au serveur/base de données local de l'organisation et l'association a rapidement dû faire appel à un fournisseur informatique externe. En outre, la SAE avait récemment renouvelé les ordinateurs et les postes de travail des membres de son personnel, en leur donnant le choix entre un ordinateur portable et un ordinateur de bureau. La plupart avait opté pour des ordinateurs de bureau, qui se sont révélés difficiles à déplacer au fil des confinements. La SAE a clairement indiqué que lors de son prochain renouvellement informatique, elle tiendra davantage compte du besoin de mobilité, qui était plus difficile à concevoir avant la crise. Dans le même temps, tous les membres du personnel, ou les membres, ne disposaient pas de la même infrastructure dans leur localité, avec une alimentation en électricité et une connexion Internet variables. Néanmoins, la pandémie a permis à la SAE de constater que le travail à distance est réalisable pour des organisations comme la sienne qui sont moins dépendantes des opérations sur site (au contraire d'autres secteurs comme le secteur manufacturier).

### **Leçon n° 3 : Fournir un soutien ciblé à vos parties prenantes**

Pour la SAE, en temps de crise, la flexibilité et l'agilité doivent être appliquées à tous les aspects de l'organisation, qu'il s'agisse des relations avec le conseil d'administration et les membres, de l'adaptation du personnel, du déploiement de nouveaux services ou de l'implication dans le dialogue social. La SAE, avec l'approbation directe du conseil d'administration, a restructuré son travail en fonction des secteurs à mesure qu'elle prenait connaissance des différents besoins et nécessités de ses membres. La SAE a ainsi créé quatre nouveaux secteurs : commerce, informatique et télécommunications, immobilier et marketing, et relations publiques et médias. Elle a également

décomposé son secteur d'activité touristique existant en tourisme et hôtels d'une part, et HORECA (hôtellerie, restauration et cafés) d'autre part, afin de mieux répondre aux divers besoins. En ce qui concerne les membres du personnel et leurs responsabilités, la direction de la SAE a rapidement reconnu que tous ne disposaient pas des mêmes conditions pour travailler à distance de manière efficace (par ex., enfants, autres membres de la famille, espace) et a travaillé avec eux afin d'y remédier et de les aider.

En tant que partenaire tripartite reconnu, la SAE a joué un rôle actif dans le dialogue social pendant la pandémie. Lorsque le confinement a commencé, le Conseil social et économique de Serbie a cessé de se réunir. La SAE a plaidé pour la reprise de ces réunions et du dialogue, mais le Conseil n'était pas en mesure d'organiser des réunions virtuelles pour tous ses membres. La SAE a réagi en ayant des conversations bipartites avec les syndicats et d'autres partenaires sociaux et parties prenantes du monde des affaires (par ex., la Chambre de commerce). Cette agilité a conduit à la présentation au gouvernement de 19 initiatives propres. Parmi celles qui ont été adoptées figurent : 1) l'augmentation du salaire non imposable durant la crise, 2) l'allègement financier pour toutes les entreprises sous la forme de trois salaires minimum par employé, et 3) le report du paiement des impôts de deux mois en 2020 et l'autorisation du paiement en 24 mensualités à partir de 2021.

### **Leçon n° 4 : Communication multicanal basée sur la connaissance des besoins de vos membres**

Une capacité et leçon fondamentale pour la SAE a été la capacité à communiquer de manière efficace. Comme le dit un membre du personnel de la SAE, « il faut établir des priorités, mais aussi réagir rapidement. Si vous ne le faites pas, les [communications] perdent tout leur sens. » La pandémie

progressant, la SAE a rédigé un document d'instruction pour la prévention et le contrôle qui a été distribué aux membres afin de les sensibiliser au virus et d'assurer la sécurité et l'information des travailleurs et des employeurs. Elle a également lancé un site Web consacré à la COVID-19 afin d'y réunir les informations et nouvelles pertinentes. La SAE souligne que même durant les mois les plus difficiles de la pandémie au niveau national, alors que l'organisation était en transition vers le télétravail, elle n'a jamais cessé de répondre aux demandes de ses membres ou d'accepter les invitations à prendre la parole dans les médias. La SAE a également réalisé deux enquêtes avec l'aide du BIT afin de mieux comprendre les besoins de ses membres pendant la crise. Le BIT a également aidé la SAE par le passé en engageant une société de communication pour servir de porte-parole et de responsable des contacts avec les médias. Ces efforts ont porté leurs fruits

puisqu'en 2020, la SAE a reçu le prix de « l'organisation à but non lucratif la plus communicante », concourant dans la même catégorie que le Centre de santé de Serbie qui est chargé de la diffusion des informations sur la COVID-19 (par ex., le nombre de cas).

La SAE, grâce à son esprit agile, a rapidement adapté ses mécanismes de communication pour améliorer ses activités. Elle a appris que les branches locales utilisaient un logiciel de communication spécifique pour échanger des informations. La SAE a adopté cet outil, parmi d'autres applications de communication. Cela a permis à l'OEE de mieux comprendre la situation au niveau local et de la répercuter dans les conversations nationales.

#### **Leçon n° 5 : Apprendre du passé**

En 2014, la Serbie a été frappée par des inondations, suite à des pluies les plus fortes depuis plus de 100 ans. Alors que le pays se redressait, le BIT a approché la SAE pour qu'elle

partage son expérience dans un ouvrage similaire au présent guide, intitulé « *Multi-Hazard Business Continuity Management* » (Gestion multirisque de la continuité de l'activité) publié par le BIT et l'OIE. La SAE a envoyé la publication à ses membres au début de la crise de la COVID-19 et a elle-même appliqué ses propres leçons sur la façon de protéger le cœur de ses activités et ses services de base en période de crise. À la suite des inondations de 2014, la SAE a instauré comme compétence la gestion de la continuité des activités (BCM).

En tant qu'organisation, la SAE fournit des leçons clés aux OEE qui cherchent à améliorer leur résilience. La SAE est sortie plus forte de la crise, en multipliant par trois le taux de nouveaux membres en 2020 et en réduisant par cinq les pertes de membres, tout en conservant des revenus qui ne diffèrent que sensiblement des niveaux de revenus d'avant la crise.

## ▶ Références

---

- Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. (1999). « Reexamining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire ». *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 7, 441–462.
- Bass, B.M., Avolio, B.J., Jung, D.I., & Berson, Y. (2003). « Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership ». *Journal of Applied Psychology*, 88(2).
- BSI (2015). « La Résilience Organisationnelle Exploiter l'expérience, saisir les opportunités », ([lien](#))
- Cross, R., Dillon, K., & Greenberg, D. (2021). « The Secret to Building Resilience ». *Harvard Business Review* ([lien](#)).
- Denyer, D (2017). « Organizational Resilience – A summary of academic evidence, business insights and new thinking ». BSI et Cranfield School of Management.
- Hansen, M.T., Nohria, N., & Tierney, T.J. (1999). « What's Your Strategy for Managing Knowledge? » *Harvard Business Review*.
- OIT (2009). « The Financial and Economic Crisis: A Decent Work Response » – OIT/Institut international d'études sociales, ([lien](#))
- Extrait du Pacte mondial pour l'emploi de l'OIT 2009, ([lien](#)).
- OIT (2010). « Convaincre en communiquant. faire entendre la voix des entreprises : concevoir et mettre en œuvre les stratégies, techniques et outils de communication les plus performants. »
- BIT Crises/OIE (2011). Multi-hazard Business Continuity Management ([lien](#)).
- OIT (2017). « La gouvernance des organisations d'employeurs : Comment concevoir de bonnes méthodes de gouvernance et bien les mettre en œuvre ».
- OIT (2018). [Résolution concernant la deuxième discussion récurrente sur le dialogue social et le tripartisme](#). Conférence internationale du Travail, 107<sup>e</sup> session, Genève.
- OIT (2020). Note de synthèse sur la COVID-19 ([lien](#))
- OIT (2020). Le rôle du dialogue social dans la formulation des réponses de protection sociale à la crise de la COVID-19.
- OIT/OIE (2020). « Enquête mondiale sur les organisations d'employeurs et d'entreprises : Incidences internes et réponses à la COVID-19 » ([lien](#)).
- OIT (2020). « An employers' guide on working from home in response to the outbreak of COVID-19 », ([lien](#)).



- OIT (2020). Comment accroître sa productivité. Guide à l'intention des employeurs et des organisations d'employeurs et d'entreprises ([lien](#)).
- OIT (2021). « Membership Strategies and Policies – A manual for Employer and Business Membership Organizations », ([lien](#)).
- OIT (2021). « Taking Stock of the Digital Dividend » (publication du BIT et de l'ACT/EMP à paraître en 2021).
- KPMG UK – COVID-19 : Financial Resilience, ([lien](#)).
- Lew et al. (2016). « Community sustainability and resilience: similarities, differences and indicators ». 18:18–27.
- Mandell, B. & Pherwani, S. (2003). « Relationship between emotional intelligence and transformational leadership style: a gender comparison ». *Journal of Business and Psychology*, 17(3).
- Marchese et al. (2018). « Resilience and sustainability: Similarities and differences in environmental management applications ». *Science of the Total Environment*, 1275-1283. (Disponible [ici](#)).
- Meacham, B.J. (2016). « Sustainability and resiliency objectives in performance building regulations ». 44:474–489. (Disponible [ici](#)).
- Mejia-Giraldo et al. (2012). « Sustainability and resiliency measures for long-term investment planning in integrated energy and transportation infrastructures ». *J. Energy Eng.* 138:87–94.
- Minsky, L. & Aron, D. (2021). « Are You Doing the SWOT Analysis Backwards? » *Harvard Business Review*.
- Mucharraz y Cano, Y. (2021). « How Businesses Can Brace for Catastrophe ». *Harvard Business Review*.
- Rene, J. U. (2013). « Effective communication brings successful organization change ». *Business and Management Review*, 3(2).
- Valero, J.N., Jung, K. & Andrew, S.M. (2014). « Does transformational leadership build resilient public and nonprofit organizations? » *Disaster Prevention and Management*, 24(1).



**POUR PLUS D'INFORMATIONS  
MERCİ DE CONTACTER**

**Centre International de Formation  
de l'Organisation Internationale du Travail**  
Programme des Activités pour les Employeurs  
Viale Maestri del Lavoro, 10  
10127 Turin - Italy

[actempturin@itcilo.org](mailto:actempturin@itcilo.org)  
<https://www.itcilo.org/fr>