



**Dutch *Employers***  
**Cooperation Programme**



Dutch Employers  
Cooperation Programme

# **Association flexible Dans la société à distanciation sociale de 1,5 mètres**

**Le 13 avril 2020**

Leo de Boer, Paul de Ruijter, Renate Kenter y Jos Wesselink



Dutch Employers  
Cooperation Programme

# Introduction

Tous les pays du monde sont sous l'emprise de la crise Covid19. Les effets sont grands, aussi pour beaucoup d'associations industrielles et professionnelles, sur leurs activités quotidiennes comme sur leur horizon du futur (proche). Plus que jamais, il faut mettre la main à la pâte et un effort est demandé de l'organisation de travail. Quels sont les besoins actuels de nos membres ? Quels intérêts apporterons-nous à quelles tables ? Comment pouvons-nous unir d'une autre façon ? Voici seulement quelques questions reconnaissables demandant notre attention urgente. En même temps, le problème de la mise sous pression des revenus de contribution et de rétribution apparaît. Si les membres sont confrontés à de grandes difficultés financières, l'association l'éprouvera elle aussi.

Un petit groupe de quatre professionnels et conseillers d'associations ont rassemblé des idées pour vous assister, comme associations industrielles et professionnelles, à naviguer en ces eaux troubles. Nous nous adressons à l'administration et à la gestion d'associations d'employeurs et de branches professionnelles.

A l'aide d'un plan (feuille 3) affichant quatre scénarios du futur (quadrants), nous vous poserons quelques questions pour vous mettre sur la bonne voie pour prendre soin que votre association pourra faire face aux défis futurs. Les questions s'adressent à:

1. votre secteur/ branche professionnelle
2. vos membres
3. l'association elle-même.

Nous ne prétendons pas avoir la science infuse, chaque association est unique et c'est vous qui connaissez le mieux votre situation. C'est pourquoi nous ne présentons pas de réponses et de conseils généraux, mais que nous entendons vous faire réfléchir. Considérez-le comme un type de checklist. Nous le présentons en PowerPoint, ainsi vous pouvez vous mettre au travail tout de suite sans avoir beaucoup à lire.

La collaboration est notre métier. Nous irons plus loin par le partage de connaissances. Nous faisons appel à vous pour partager vos capacités de réflexion, connaissances et expériences mutuellement, pour que nous en tirons les avantages tous ensemble dans l'univers des associations.

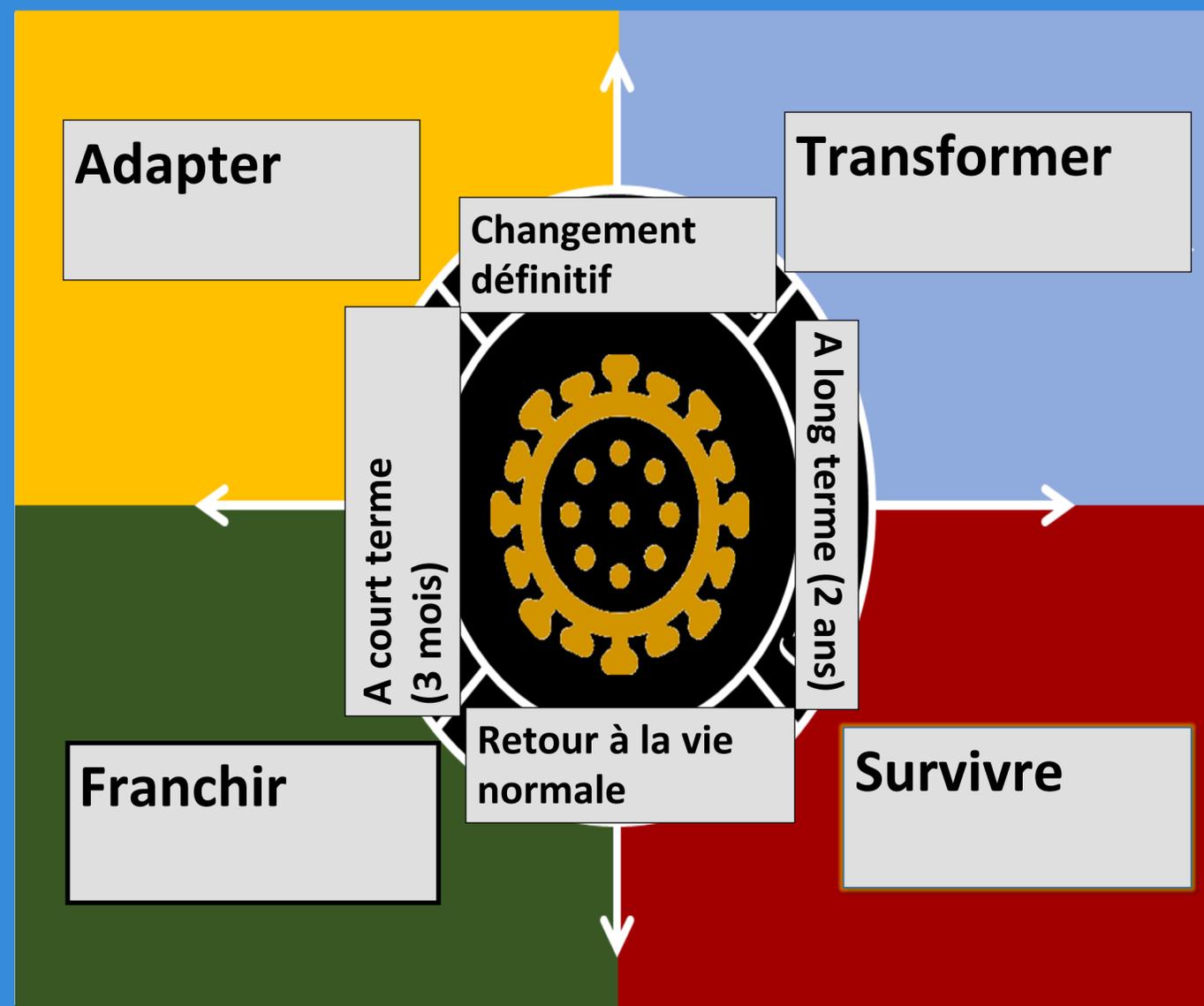
Bonne chance !



# Où en sommes-nous maintenant?

- En ce moment, nous sommes dans la phase de la gestion de crise, axée sur la sécurité.
- Nous arriverons bientôt, si tout va bien et si tout le monde respecte les consignes, dans la phase de la gestion économique : le redémarrage, l'avancement ou le redressement de la vie économique et de la capacité de gagner sa vie. Comment aménageons-nous l'économie à distanciation sociale ?
- Si c'est le cas, il en résulte pas plus tard, ou même en parallèle, la phase de la gestion de l'organisation d'employeurs: comment je m'ajuste bien, avec mon groupe de membres, à ce redressement, maintenant et à long terme ?
- À un certain moment, si tout marche bien, la phase de la gestion électorale recommencera aussi. Les hommes politiques reprendront 'le cours normal' de leurs activités, ou argumenteront en sa faveur. Il y aura des élections tôt ou tard.
- Toute phase impose d'autres exigences stratégiques, tactiques et opérationnelles aux associations d'employeurs et branches professionnelles.
- Pendant les phases susmentionnées, qui pourront bien sûr différer en intensité et durée dans chaque association, en tant que professionnels d'association, nous dirigeons ' l'association à distanciation sociale ', d'une façon sûre et faisable pour les membres et les collaborateurs. Ceci impose des exigences opérationnelles à l'occupation, la digitalisation, la fidélisation des membres et la communication avec eux, la gestion de trésorerie, etc.
- Et une question plus fondamentale se pose : dans la période post-épidémique du corona, ' le dévouement désintéressé social 'sera-t-il ajouté aux 3 missions classiques des associations (le lobbying, les services et les rencontres) ?

# Quatre scénarios de la profondeur et la longueur de la crise corona



Personne ne sait combien de temps la crise corona se prolongera, ni à quel degré elle changera la société. On a espéré longtemps que la crise serait temporaire, et que vers l'été, nous pourrions retourner à la vie normale, une question de franchir la crise, mais peu après, la peur s'est installée: " Et si cela dure plus longtemps ? Pourrions-nous la survivre à ce moment-là ?"

Entre-temps, la société est en train de s'adapter, puisque les gens travaillent de façon numérique et gardent une distance de 1,5 mètre. Plus que la situation se prolonge, plus grande sera la chance que le monde va se transformer et aura définitivement une apparence différente après la crise. Par les actions que nous entreprenons maintenant, nous déterminons ensemble comment ce monde apparaîtra sous peu.



Dutch Employers  
Cooperation Programme

# Scenario 1 : Franchir (retour à la vie normale en peu de temps)

## Centres d'intérêts pour..

### Le secteur :

- Quels sont les risques principaux de la crise pour votre secteur / catégorie professionnelle ?
- Quel lobbying doit le secteur/ la catégorie professionnelle faire à court terme pour traverser la crise ? Quel est le secteur vital ?
- Avez-vous assez de visibilité (attrayante) dans la lutte de la société pour l'attention des gens ?

### Les membres de l'association :

- Comment pouvez-vous aider vos membres à renforcer leur liquidité ? (pensez à la suspension du recouvrement des contributions, l'aide publique, etc.)
- Y a-t-il des possibilités de réduire des coûts de façon collective ? De quoi les membres ont-ils besoin ? D'achats collectifs ?
- Comment pouvez-vous continuer à unir vos membres dans cette crise ? (plus d'informations et de communication ?)

### L'organisation d'employeurs :

- Plus que jamais, vos membres ont besoin d'attention personnelle. Comment vous la leur donnez ? (contact personnel, aide, etc.)
- Pouvez-vous retarder les investissements et réduire les coûts ?
- La fréquence et l'intensité de la participation de la direction sont-elles bien arrangées ?
- Accordez-vous assez d'attention à vos collaborateurs, maintenant que tout est différent ?





Dutch Employers  
Cooperation Programme

# Scenario 2: Survivre (retour à la vie normale après une longue période)

## Centres d'intérêts pour..

### Le secteur :

- Une assistance est-elle nécessaire, en cas de consolidation ?
- Quels sont les parties prenantes chez lesquelles vous souhaitez rester en vue plus longtemps ? (gestion des parties prenantes)
- Faut-il créer un fonds d'urgence ?

### Les membres de l'association :

- Faut-il mener une enquête auprès des membres sur leurs attentes du collectif ? (l'intérêt de monitoring et de données)
- L'association peut-elle jouer un rôle dans un assainissement éventuel du secteur ?

### L'organisation d'employeurs :

- Existe-t-il d'autres associations avec lesquelles vous pouvez collaborer ou fusionner ?
- Comment pouvez-vous adapter votre organisation de travail à la nouvelle réalité ? (plus d'actions ciblées et moins de gens ? Externalisation ?)
- Pouvez-vous établir une nouvelle vision pour l'association ?
- La diversification est-elle concevable ? Un autre type de membres dans un nouveau segment ?





Dutch Employers  
Cooperation Programme



# Scenario 3: S'adapter (Un changement définitif en peu de temps)

## Centres d'intérêts pour..

### Le secteur :

- Comment pouvez-vous orienter votre secteur ou catégorie professionnelle dans une nouvelle direction ? (innovations collectives, nouveaux modèles d'entreprise)
- Quelles sont les nouvelles compétences et comment pouvez-vous les organiser (profils de compétences) ?
- Quels sont vos nouveaux enjeux clés et comment se présente le nouveau réseau de parties prenantes ? (nouvelles alliances ?)

### Les membres de l'association :

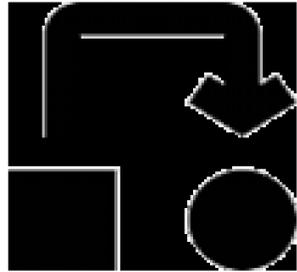
- Le profil des membres change-t-il ? Quels membres possèdent assez d'adaptabilité ?
- Comment pouvez-vous offrir assistance à vos membres pendant les changements nécessaires ?
- L'association a-t-elle besoin d'une nouvelle vision et mission ? Comment les gens se sentent-ils unis dans le nouveau contexte ?

### L'organisation d'employeurs :

- Comment le changement se traduit-il en un portefeuille modifié de services stratégiques de l'association ?
- Comment pouvez-vous digitaliser vos processus internes (de délibération) ?
- Existe-t-il des conséquences pour la question de l'organisation de l'association ? (gouvernabilité, démocratie, règlements)



Dutch Employers  
Cooperation Programme



# Scenario 4: Transformer (un changement définitif après une longue période)

## Centres d'intérêts pour..

### **Le secteur :**

- Quel est le nouveau modèle d'entreprise pour votre base ? Comment le contexte de vos membres change-t-il ?
- Repositionnement : comment pouvez-vous établir une nouvelle position dans le contexte social changé ? Sur quels enjeux ?
- La transformation peut-elle aussi être un scénario désiré pour votre association et comment pouvez-vous utiliser au mieux cette crise ?

### **Les membres de l'association :**

- Continuez-vous le système des adhésions, ou comment voulez-vous / pouvez-vous unir votre base de façon différente ?
- Comment la transformation se traduit-elle en de nouveaux services de soutien ? Quels choix stratégiques faites-vous ?
- Comment réglez-vous la valeur ajoutée avec vos membres ? Quel est votre nouveau modèle de revenus ?

### **L'organisation d'employeurs :**

- Passer d'une association à une communauté numérique ? Pouvez-vous réinventer votre association ?
- Quel est le nouveau cycle stratégique de votre organisation? (vision, mission, stratégie, politique et plans d'action)
- Vos anciennes compétences de bureau conviennent toujours dans la nouvelle situation ? Et vos capacités de gouvernance ?



Dutch Employers  
Cooperation Programme

# Où les évènements semblent-ils aboutir ?

Actuellement il apparaît que la crise va demander beaucoup d'endurance et qu'une partie des changements seront permanents. Beaucoup de publications parlent de 'plus d'État', plus numérique, moins de globalisation, plus d'autarcie etc. On peut s'attendre à ce que, suite à la crise corona, des changements temporaires ou structurels aient lieu au *niveau des acteurs* Marché, État, Citoyen, Employé :

- 1. Revalorisation** de certaines normes/valeurs, fonctions et certitudes (pensez à la serviabilité ou le professionnel de la santé). Est-ce que la santé sera la nouvelle durabilité ?
- 2. Réévaluation** des tâches, responsabilités, compétences et budgets mutuels entre les acteurs différents. Par exemple, qu'est-ce qui se passe avec les dettes que les autorités publiques doivent contracter maintenant ?
- 3. Réorganisation** d'institutions et de mécanismes, par ex. l'UE, le FMI, l'OMS, mais aussi des chaînes de production et de distribution, des organismes d'inspection, comme le RIVM\* etc.
- 4. Repositionnement** de pays, de secteurs et de catégories professionnelles.

Les glissements à ces niveaux touchent les positions des secteurs et des catégories de professions, en tant qu'opportunité ou menace.

\*RIVM = Rijksinstituut voor Volksgezondheid en Milieu = L'institut national néerlandais de la santé publique et de l'environnement



Dutch Employers  
Cooperation Programme

# Actions fermes / options “ sans regret”

- Même si c’est difficile, libérez le temps avec les dirigeants et les collaborateurs de réfléchir sur ce qui se passe ici. Qu’est ce qui allait bien, et moins bien, et où en sommes-nous ? Dès que le calme reviendra plus ou moins, faites une *‘évaluation du corona’*, et indiquez –si possible –dès maintenant quelqu’un qui met celle-ci en place.
- Dans la période à venir, quoi qu’il en soit, beaucoup de *temps et de réflexion* sera demandé des directions. Est-ce que l’association (et son président) y sont préparés ?
- Gardez *une communication directe active* avec la base et les parties prenantes: restez informé de ce qui est vécu réellement dans ces groupes-cibles. Les parties prenantes bougent ou bougeront.
- Réfléchissez déjà à quels *‘trésors pré-corona’* vous allez mettre fin. En effet, le scénario dans lequel tout ira vite vers une reprise des activités normales, passe de plus en plus au second plan.
- Reconnaissez à temps les signes d’une *‘situation d’association zombie’* : confusion, pas de temps, pas d’envie, pas de signification, pas d’argent. Et sonnez l’alarme.

**Et n’oubliez-pas : Une association n’est pas une fin en soi, mais un moyen!**



Dutch Employers  
Cooperation Programme

# Auteurs:

**Leo de Boer** remplit la fonction de directeur de VNONCW et MKB Nederland [association d'entreprises néerlandaises, NdT]. Il a participé à cette publication comme partenaire de l'académie de la gestion des associations, AVVM, lié à L'Université de Nyenrode. En collaboration avec Jos Wesselink, il a écrit le livre 'De vereniging de baas' ('Diriger l'association')

**Paul de Ruijter** et **Renate Kenter** travaillent chez De Ruijter Strategie et s'occupent de projets de stratégie pour les autorités publiques, les entreprises, les associations industrielles et professionnelles. Ils enseignent tous les deux à des universités différentes et font des publications sur leur profession, e. a. le livre 'Vereniging met toekomst' (Association axé vers l'avenir)

**Jos Wesselink** assiste, depuis l'organisation BrancheWerk, en tant que conseiller, directeur (par intérim) et/ou président indépendant, les associations industrielles et professionnelles avec leur développement stratégique. En outre de ce domaine de pratique il est enseignant (à partir de 2001) et directeur de programme (à partir de 2017) de l'AVVM.



Dutch Employers  
Cooperation Programme

COOPERATING  
WITH NATIONAL  
AND INTERNATIONAL  
ORGANISATIONS

ADVISING, TRANSFERRING  
KNOWLEDGE  
AND SHARING EXPERIENCES

SUPPORTING A VARIETY OF  
PROJECTS THAT  
STRENGTHEN THE BUSINESS  
MEMBER ORGANISATION

