



*Fondazione Centesimus Annus
Pro Pontifice*

Convention Internationale 2020

Les clés d'une nouvelle gouvernance d'entreprise à l'ère post-COVID

Vatican, 9 Octobre 2020

La crise de 2020 est un événement unique depuis la seconde guerre mondiale, tant par son caractère global et que son impact économique. Au-delà des pertes humaines, le drame est probablement moins sanitaire que social et économique, et promet plusieurs années de profonde récession, de tensions sociales accrues et de probable aggravation de la situation des plus démunis.

C'est aussi l'occasion d'une profonde prise de conscience sur l'importance de l'humain dans nos sociétés et dans nos entreprises, de notre grande interdépendance, les uns des autres dans nos écosystèmes proches mais aussi à l'échelle planétaire. Voudrions-nous retrouver le monde d'avant ou au contraire accueillir cette chance de reconstruire différemment et de mettre en place dès aujourd'hui de nouveaux modes de gouvernance, plus soucieux de l'Écologie Intégrale?

Notre société vit, par la force des choses, un passage accéléré au numérique qui permet de continuer à interagir malgré la distanciation sociale. Ce progrès qui s'applique, au bénéfice de tous, entre autres, au travail, à la santé, au commerce et à la finance, peut aussi provoquer l'isolement et la déshumanisation de chacun. Cela rend d'autant plus essentiel le travail d'introspection auquel est appelé chaque Entrepreneur dans la construction de l'entreprise de demain. Cette crise est une opportunité de faire une place plus grande à sa vie intérieure au cœur de sa vie professionnelle, et de suivre la boussole de la Doctrine Sociale de l'Église dans la définition d'une nouvelle gouvernance au lendemain de cette crise.

Le groupe français de Centesimus Annus Pro Pontifice a notamment organisé le 29 février 2020 une journée d'échange avec une cinquantaine de chefs d'entreprises, journalistes et personnalités publiques. Les textes préparatoires ainsi que certaines des conclusions de cette journée sont reprises dans le texte qui suit. Nous nous appuyons également sur le compte-rendu des séances plénières de CAPP France organisées en mai et juin 2020 sur le thème de la crise du COVID, ce qu'elle change pour la gouvernance de nos entreprises et les opportunités qu'elle présente, afin de mieux utiliser la Doctrine Sociale de l'Église (DSE) dans la construction d'une nouvelle économie.

Cette crise et ses effets nous interpellent, et donnent l'opportunité de repenser notre action de dirigeant et plus particulièrement les modes de gouvernance, au service d'un monde plus solidaire et plus en faveur de l'Écologie Intégrale. L'arrêt de la course à la croissance et à la rentabilité des marchés mondiaux, fut-il temporaire, est justement une occasion historique de repenser la création de valeur.

La croissance économique quantitative des entreprises crée certes des emplois et de la richesse qui peut être redistribuée mais ne garantit pas à elle seule le développement intégral de leurs salariés, et doit être encadrée, guidée pour être réellement un moteur de progrès pour l'homme et la société.

Alors que les banques centrales ont émis depuis mars environ 1,4 milliard de dollars par heure, on se doit de rappeler que la dette financière peut avoir les mêmes conséquences destructrices sur un écosystème qu'un désastre écologique, avec la disparition des « espèces » les plus fragiles en premier, puis de tous les membres de cet écosystème en cascade.

Même si cette dette pourrait techniquement être considérée comme effaçable, ce n'est en revanche pas le cas de la dette écologique, tout aussi importante, et qui, elle, subsistera. Nous espérons que les dirigeants prendront également conscience de la dette écologique de leur entreprise, et qu'en adaptant leurs entreprises en réponse à cette crise, ils augmentent aussi leurs efforts vers le bien commun, pour plus d'impact positif pour la planète.

En effet, il n'existe pas de modèle de croissance infinie à partir de ressources finies et cette crise est donc le bon moment pour s'interroger sur le modèle de croissance à long terme et sur la création de valeur. La réussite des entreprises n'est encore aujourd'hui mesurée que sur des critères financiers mais cela ne reflète évidemment que partiellement la création de valeur au sens large et son impact sur le monde, tout comme le capital financier ne représente ni le capital humain, ni le capital écologique (les ressources auxquelles elle fait appel), pourtant tous deux absolument indispensables à toute entreprise pour opérer.

La rentabilité mais aussi la valorisation des entreprises doivent ainsi être revues, y compris dans les méthodes comptables, pour prendre en compte l'ensemble de ces dimensions. Croissance et construction de valeur demeurent clés mais elles doivent inclure la prise en compte de ces externalités sociales, environnementales, éventuellement stratégiques ou souveraines. Cela demande un changement de paradigme à tous les niveaux mais en particulier chez l'actionnaire, qui à la fois permet la réalisation de ces projets mais est aussi celui qui exige dans le même temps un profit financier toujours croissant.

L'exigence de la rentabilité certes demeure et doit demeurer car il ne peut rien y avoir de durable sans elle, mais s'y rajoutent de nombreuses exigences nouvelles qui viennent de la société, de consommateurs et d'investisseurs engagés. Aux exigences financières s'ajoutent ainsi les exigences de respect de l'environnement, respect de la dignité humaine, respect de la société. Elles ne s'opposent pas les unes aux autres et le rôle du dirigeant est justement d'en faire la synthèse dans son mode de gouvernance, dans la perspective d'une performance durable.

Par définition, une performance durable ne peut s'inscrire que dans le temps long. Cela nécessite un projet d'entreprise et une raison d'être pensés sur le temps long également, à l'image de beaucoup d'entreprises familiales. Il n'y a pas de profit à long terme sans performance durable, et il n'y a pas de croissance durable sans un projet qui s'inscrit sur le temps long, celui-ci permettant de réconcilier le profit financier et l'impact positif, aussi bien écologique que social. C'est ce temps long qui réconcilie toutes ces tensions autour de l'entreprise qui semblent en effet contradictoires si on les examine uniquement sur le court terme.

Il ne s'agit donc pas de renoncer à l'économie libérale et de supprimer l'objectif de performance et de profit, qui demeurent essentiels pour que la richesse puisse être créée et redistribuée, mais de prendre en compte les externalités (soit la lutte contre les externalités négatives, soit le soutien aux externalités positives) en les valorisant financièrement ou en les soutenant fiscalement en faveur du long terme.

Pour cela, la valeur d'un investissement doit se mesurer non pas selon des paramètres strictement économiques, mais selon toutes les dimensions de la création de valeur :

- Profit financier des différentes parties, sans lequel il ne peut y avoir de projet de long terme ;
- Bien-être et développement des parties prenantes, ainsi qu'un intérêt mutuel de long terme, garants de ressources humaines motivées et engagées dans la durée ;
- Impact social et sociétal ainsi qu'un bilan écologique positif, garants d'un modèle durable.

Nous appelons ainsi de nos vœux un mouvement d'ensemble, une accélération de cette prise de conscience, déjà portée par la jeune génération, en faveur d'une *new deal* entre toutes les parties prenantes. Ce *new deal* est rendu doublement nécessaire par la faible résilience de nos modèles actuels à des pandémies malheureusement de plus en plus probables et par l'obligation de sortir de l'impasse du profit court-termiste, en faveur d'une création de valeur de long terme, durable et à l'échelle des générations et de la Création toute entière.

Cette jeune génération, dite « Génération Z » (celle des 15-25 ans d'aujourd'hui), forte de 2,5 milliards de personnes dans le monde, représente la plus importante force de travail et de consommation que la terre ait jamais portée. En tant que force vive économique et politique, elle peut donc imposer sa vision du monde, sa quête de sens et sa conscience aiguë de la tâche à accomplir pour préserver la planète, mais il incombe aussi à notre génération de les accompagner et de créer les conditions de ce changement.

Ce *new deal* intergénérationnel sera aussi vraisemblablement celui du numérique. Son adoption s'est faite de manière accélérée en 2020, dans la plupart des secteurs. Le numérique, s'il est au service de l'être humain, peut redonner à chacun plus d'efficacité et donc de temps familial, spirituel, culturel et solidaire. Le numérique doit être centré sur l'être humain, le servir et non l'asservir. La dématérialisation grâce au numérique est à la fois une opportunité, celle de s'affranchir des contraintes d'espace et éviter les pertes de temps et d'énergie en transports inutiles, mais aussi une menace, celle de déshumaniser les rapports individuels. Le numérique n'est bon que s'il est inclusif et ne crée pas une

fracture sociale supplémentaire, entre les travailleurs qui peuvent travailler à distance et ceux qui ne peuvent pas.

Y aura-t-il des citoyens de première et de deuxième zone en fonction de leur degré de substituabilité numérique ? Ne sommes-nous pas en train de rajouter à la fracture sociale une nouvelle fracture numérique, créant un double fossé entre les classes, au risque d'une explosion sociale ? Chaque entreprise devra ainsi veiller non seulement à trouver un équilibre entre les relations à distance et les « vrais » contacts humains, mais aussi à valoriser les efforts de ceux qui sont laissés de côté par la révolution numérique. Sans le travail matériel, il ne peut y avoir de dématérialisé et il faudra accepter de mieux rémunérer ceux qui en sont les acteurs, plus ou moins invisibles.

La définition d'une nouvelle raison d'être de l'entreprise est l'opportunité d'encapsuler ce *new deal* dans un projet d'entreprise qui définit non pas seulement l'objectif à atteindre mais aussi *comment* on souhaite l'atteindre. De nombreux objectifs et contraintes contradictoires se dressent en permanence sur la route du dirigeant et il lui faut arbitrer en permanence, sans perdre de vue cette raison d'être. C'est pourquoi le temps de l'introspection et du discernement est essentiel dans la gouvernance de demain : se laisser éclairer dans l'introspection et dans la prière est non seulement une manière de vivre de manière unifiée sa condition de dirigeant et de croyant, mais la clé pour réconcilier ses convictions personnelles avec ses choix professionnels.

Le rôle du chef d'entreprise est de faire émerger au sein de l'entreprise cette raison d'être partagée entre l'ensemble des parties prenantes, qui puisse être à la fois source d'intelligence collective et d'énergie de développement. Beaucoup d'entreprises affichent aujourd'hui leur raison d'être, et on peut s'en féliciter pour autant que cela soit sincère et non pas juste une campagne de communication, mais l'enjeu est à la fois d'approfondir, pour chaque entreprise, sa raison d'être dans l'ensemble des dimensions, et surtout d'y rester fidèle avec le temps. La raison d'être n'est en effet pas seulement ce qui définit l'entreprise et sa contribution à la société, à commencer par ses clients, mais elle doit aussi inclure des moyens de mesure permettant un diagnostic interne et externe de l'adéquation de ses décisions à cette raison d'être. C'est justement parce qu'une raison d'être est opposable aux dirigeants de l'entreprise qu'elle est garante de bonne gouvernance. Ce n'est pas la raison d'être seule, mais aussi son processus de formulation, son acceptation par les parties prenantes, et la méthode pour y rester fidèle, qui seront déterminantes pour relier le court terme au long terme, et faire la synthèse de tous les enjeux et de tous les risques dans les décisions quotidiennes. Bien au-delà de la raison d'être elle-même, les engagements pris par les dirigeants pour s'y conformer et développer l'entreprise dans ce sens seront déterminants sur l'efficacité réelle de cette même raison d'être.

En effet, les dirigeants, mais aussi les actionnaires et les salariés, sont contraints en permanence, et surtout en ce moment, d'arbitrer entre des situations et des objectifs contradictoires. Beaucoup d'entreprises vont devoir se poser des questions d'extrêmement court terme, y compris sur le plan social. Il ne peut y avoir de long terme sans court terme et le chef d'entreprise va devoir composer avec les différentes échelles de temps, mais tout en respectant une construction de valeur compatible avec la raison d'être. Dans ce contexte économique difficile que le chef d'entreprise devra tenir bon et démontrer que la raison

d'être n'est pas qu'un slogan pour les périodes où tout va bien mais aussi un compas pour traverser les mauvaises passes...

Pour cela, la prière et le discernement sont essentiels. Il ne peut y avoir de décision éclairée, en particulier dans ce contexte très violent et très court-termiste, sans une vraie introspection. La gouvernance doit laisser de la place à la spiritualité des dirigeants dans le mode de prise de décision et nécessite que l'actionnaire accepte (ou mieux, valorise) une part d'humain, voire de spirituel, dans cette prise de décision.

La conversion du chef d'entreprise à un leadership authentique est une condition sans laquelle les appels à l'action risquent de se perdre dans des gesticulations éphémères et stériles. Au XXème siècle, le dirigeant d'entreprise signalait sa présence et son pouvoir par la cylindrée de son véhicule ; espérons qu'en ce siècle, il se démarquera par la qualité de sa présence à l'autre, à son action effective pour rétablir le « contrat naturel » entre l'homme et la nature et à l'attention qu'il aura portée à la vitalité de sa vie intérieure.

Dans son adresse à l'ensemble des membres de la Fondation CAPP le 26 mai 2018, le Saint Père nous a rappelé que l'éclosion d'une nouvelle dimension éthique et spirituelle au sein du système social et financier ne peut venir que de l'intérieur et ne peut être un commandement injecté de l'extérieur.

Pour que ce souhait ne soit pas un vœu pieux, il faut une boîte à outils, une boîte à questionnements concrets. Devant l'urgence sociale et environnementale, ainsi que l'exigence accrue de moralité et de transparence, il nous apparaît que la Doctrine Sociale de l'Eglise est une boussole intemporelle particulièrement adaptée au chef d'entreprise, lui permettant l'introspection nécessaire à l'arbitrage entre les objectifs contradictoires. C'est dans la Doctrine Sociale de l'Eglise, patiemment développée depuis plus d'une centaine d'années au fil des révolutions industrielles successives et actualisée dans *Laudato si'*, que se trouvent les 4 lignes de force qui peuvent constituer les ingrédients de ce nouveau modèle, plus durable, équitable et inclusif :

1. Le respect absolu et sans concession de la dignité humaine ;
2. La recherche du Bien commun : en entreprise, c'est viser tous ensemble un impact positif sur le monde ;
3. L'application systématique du principe de subsidiarité ;
4. La solidarité, à l'intérieur, mais aussi à l'extérieur de l'entreprise.

Ces valeurs de la doctrine sociale de l'Eglise sont universelles et dépassent largement le cadre de l'Eglise elle-même. Et plutôt que d'imposer une vision chrétienne de ce *new deal*, il nous semble judicieux d'utiliser chacune de ces lignes de force comme autant d'éléments concrets, rassembleurs, acceptés et acceptables par tous, chrétiens et non-chrétiens. Beaucoup de non-chrétiens refusent de considérer pour eux-mêmes cette doctrine car elle est présentée comme chrétienne. Or nous faisons l'expérience que si l'on se concentre sur le contenu, l'immense majorité accueille avec bienveillance ces 4 éléments et leur approbation unanime (au moins dans les discours) confirme le caractère très universel de cette doctrine. C'est certainement la clé d'une évangélisation formidable : en se questionnant et en questionnant les autres sur ces 4 clés, c'est ainsi une conversion silencieuse qui peut s'opérer dans le cœur de chacun, quel que soient ses croyances.

Ce cheminement, intime et personnel, à l'inverse d'une règle à suivre sans place pour l'initiative personnelle, n'impose pas un fardeau moral supplémentaire mais érige l'attention au Bien commun comme principe de vie, dispensateur de sens, d'énergie et de liberté. En effet la nécessaire conversion ne se fera pas principalement sous l'emprise de la contrainte, que cette dernière prenne la forme de l'injonction morale, du risque d'image ou de l'obligation légale. Elle se fera grâce au leadership de tous ceux qui auront consenti à découvrir cette fraction spécifique du Bien commun que leur vocation personnelle les appelle à protéger et à faire grandir.

Nous avons tous fait l'humble constat de l'exigence et de la difficulté à maintenir cette unité entre nos convictions personnelles et nos pratiques, et seul un travail de conversion personnelle, porté par une vie intérieure puissante et inspirée, permet de progresser de manière à la fois authentique et féconde. Il n'y aura pas de conversion écologique authentique sans écologie de la vie intérieure, autrement dit sans une attention de chacun, déterminée, revendiquée et organisée, à sa vie intérieure. Prendre soin de sa vie intérieure est à la portée de tous ceux qui le veulent vraiment. Il s'agit de traverser nos peurs pour examiner en vérité la cohérence de nos actes avec le Bien Commun et avec notre vocation personnelle, autrement dit la cohérence entre ce que nous faisons, ce que nous devons faire et ce à quoi nous nous sentons appelés.

C'est pourquoi nous avons choisi une double approche, reconnaissant la mesure de notre propre chemin à accomplir :

- Utiliser la Doctrine Sociale de l'Eglise selon ses 4 dimensions comme autant de points de départ possibles dans le dialogue avec tous les hommes de bonne volonté. Prises indépendamment, ces 4 dimensions sont des objectifs de bon sens universels et nous paraissent une meilleure manière d'engager le dialogue plutôt que d'imposer une vue chrétienne de la gouvernance.
- Inspirer le questionnement intérieur plutôt que d'imposer des grands principes généraux sur la bonne application de ces 4 dimensions, préférant ainsi une démarche personnelle de chaque dirigeant. On pose donc des questions pour faire réfléchir plutôt que d'imposer des réponses.

Nous présentons en Annexe 1 cette approche par le questionnaire destinée au chef d'entreprise.

Nous formons le vœu que tous, entrepreneurs, salariés, actionnaires, clients, fournisseurs et partenaires saisissent cette opportunité historique de suivre le chemin de conversion offert par la Doctrine Sociale de l'Eglise, clé d'une gouvernance plus inclusive qui réunifie les exigences économiques avec les convictions et les aspirations personnelles de chacun, un *new deal* mondial durable, équitable et intégral qui met la confiance et le Bien commun au cœur des décisions des équipes dirigeantes, et accorde, au sein même de la vie professionnelle, plus de place à la vie intérieure et au discernement dans la foi :

« *Que ferait le Christ à ma place ?* ».

Annexe 1 : Un auto-diagnostic DSE pour le chef d'entreprise

I. Le respect absolu de la dignité humaine à tous les étages de l'entreprise

Le travail est pour l'homme un moyen d'exprimer sa dignité inaliénable. Le chef d'entreprise donne la possibilité à ses collaborateurs d'accomplir leur vocation, d'exprimer ce qu'ils sont. L'entreprise est un moyen de *l'avoir* et du *faire*, mais aussi un des lieux principaux de croissance de *l'être*. Les dirigeants sont invités à voir la personne avant la tâche.

Puisque l'entreprise est un lieu de travail, ce que la DSE nous enseigne à propos du travail et de l'homme nous fait porter une responsabilité particulière quant à la dignité de nos salariés. Nous en rappelons ici quelques extraits puisés dans les deux encycliques *Laborem Exercens* et *Mater et Magistra*.

Tout d'abord, l'homme puise sa propre dignité dans le travail : *« L'Eglise trouve dès les premières pages du Livre de la Genèse la source de sa conviction que le travail constitue une dimension fondamentale de l'existence humaine sur la terre. » (Laborem Exercens, 4).*

Et l'entreprise est donc un des lieux majeurs de l'expression de l'être et de sa dignité.

« C'est en tant que personne que l'homme est sujet du travail. C'est en tant que personne qu'il travaille, qu'il accomplit diverses actions appartenant au processus du travail ; et ces actions, indépendamment de leur contenu objectif, doivent toutes servir à la réalisation de son humanité, à l'accomplissement de la vocation qui lui est propre en raison de son humanité même : celle d'être une personne » (Laborem Exercens,6)

« Le travail est un bien de l'homme. [...]. Il n'est pas seulement un bien « utile » ou dont on peut « jouir », mais il est un bien « digne », c'est-à-dire qu'il correspond à la dignité de l'homme, un bien qui exprime cette dignité et qui l'accroît. [...] par le travail, non seulement l'homme transforme la nature en l'adaptant à ses propres besoins, mais encore il se réalise lui-même comme homme et même, en un certain sens, «il devient plus homme ». (Laborem Exercens, 9)

« Ils vous sont bien connus, vénérables Frères, ces principes de base que l'immortel Pontife exposait avec une clarté égale à l'autorité et selon lesquels doit être réorganisé le secteur économique et social de la société humaine. Ceux-ci concernent d'abord le travail, qui doit être traité non plus comme une marchandise, mais comme une expression de la personne humaine » (Mater et Magistra)

En tant que dirigeants, nous réalisons que notre propre dignité est en jeu en œuvrant pour la remise dans le bon ordre des finalités évoquées ici. Le mouvement est d'abord personnel avant de pouvoir l'amplifier et le décliner en assumant sa responsabilité de dirigeant garant et protecteur de la dignité des autres au sein de l'entreprise.

Et donc par où commencer si ce n'est par nous-mêmes ? Au chapitre V, *Laudato si'* propose quelques lignes d'orientation et d'action, en particulier grâce au dialogue en vue de

nouvelles politiques nationales et locales. Face à la pression et aux résistances, le Saint Père appelle les hommes politiques au courage comme instrument d'expression de leur propre dignité. Nous pouvons nous aussi suivre cette voie du courage, de la noblesse et de la générosité car elle s'applique parfaitement aux dirigeants que nous sommes : « *La continuité [de l'action] est indispensable parce que les politiques relatives au changement climatique et à la sauvegarde de l'environnement ne peuvent pas changer chaque fois que change un gouvernement. Les résultats demandent beaucoup de temps et supposent des coûts immédiats, avec des effets qui ne seront pas visibles au cours du mandat du gouvernement concerné. C'est pourquoi sans la pression de la population et des institutions, il y aura toujours de la résistance à intervenir, plus encore quand il y aura des urgences à affronter. Qu'un homme politique assume ces responsabilités avec les coûts que cela implique, ne répond pas à la logique d'efficacité et d'immédiateté de l'économie ni à celle de la politique actuelle ; mais s'il ose le faire, cela le conduira à reconnaître la dignité que Dieu lui a donnée comme homme, et il laissera dans l'histoire un témoignage de généreuse responsabilité. Il faut accorder une place prépondérante à une saine politique, capable de reformer les institutions, de les coordonner et de les doter de meilleures pratiques qui permettent de vaincre les pressions et les inerties vicieuses. Cependant, il faut ajouter que les meilleurs mécanismes finissent par succomber quand manquent les grandes finalités, les valeurs, une compréhension humaniste et riche de sens qui donnent à chaque société une orientation noble et généreuse.* » (LS chapitre V, 181)

Et pour que nous osions, le pape François nous dit ouvertement son espérance au chapitre VI : « *Cependant, tout n'est pas perdu, parce que les êtres humains, capables de se dégrader à l'extrême, peuvent aussi se surmonter, opter de nouveau pour le bien et se régénérer, au-delà de tous les conditionnements mentaux et sociaux qu'on leur impose. Ils sont capables de se regarder eux-mêmes avec honnêteté, de révéler au grand jour leur propre dégoût et d'initier de nouveaux chemins vers la vraie liberté. Il n'y a pas de systèmes qui annulent complètement l'ouverture au bien, à la vérité et à la beauté, ni la capacité de réaction que Dieu continue d'encourager du plus profond des cœurs humains. Je demande à chaque personne de ce monde de ne pas oublier sa dignité que nul n'a le droit de lui enlever.* » (LS chapitre VI, 205)

Il nous propose de suivre le chemin de l'éducation, de la spiritualité, c'est à dire l'ouverture à notre vie intérieure, avec courage.

Le questionnaire ci-dessous est un moyen pour se mettre en route à l'issue de cette réflexion. C'est une invitation à agir concrètement en mobilisant toute notre intelligence. Au-delà de notre intelligence intellectuelle et de notre intelligence émotionnelle, ce questionnaire laisse de la place à notre intelligence spirituelle. C'est elle qui permet de poser un autre regard sur le monde, d'oser croire quand il ne nous est pas possible de voir. L'intelligence spirituelle est le moteur de l'audace à laquelle le Pape François dans son encyclique *Laudato si'* nous exhorte personnellement, ici et maintenant. Le bon exemple et le courage ne peuvent manquer au sommet de l'entreprise si nous voulons convaincre.

C'est notre propre dignité d'homme et de femme qui est en jeu.

Voici un exemple de questions que nous proposons au chef d'entreprise dans sa démarche d'introspection sur le respect de la dignité humaine dans son entreprise :

1. Les personnes vulnérables dans mon entreprise : accueil, attention et gestion

- Est-ce que je connais les personnes les plus vulnérables dans mon entreprise ?

- Quel contact direct ai-je avec les personnes les plus vulnérables ? Et mon équipe dirigeante ?
- Comment sont accueillies en particulier les personnes handicapées : ai-je essayé de réfléchir pour y voir aussi une opportunité pour l'entreprise ou bien me suis-je arrêté à la contrainte légale ?
- Au-delà, suis-je capable de reconnaître les limites de chacun afin ne pas le mettre en échec dans son travail ? Et mon organisation, le fait-elle ?

2. La qualité du travail qu'offre mon entreprise et sa juste rémunération

- Comment puis-je donner plus de liberté et d'autonomie pour que chacun utilise pleinement ses capacités créatrices ?
- Est-ce que le système de rémunération en place est juste et équitable ? Puis-je vraiment affirmer qu'il n'y a pas de salaire injuste dans mon entreprise ? Est-ce que le système de rémunération reconnaît à sa juste valeur la contribution de chacun quel que soit son niveau ? Comment puis-je le faire évoluer ? Quel effort particulier fais-je chaque année pour les plus bas salaires ?
- Qu'est-ce que je fais pour garantir l'égalité homme-femme ? Est-ce que j'y ai suffisamment réfléchi en profondeur avec mon équipe dirigeante et déployé une démarche dans la durée à la hauteur de l'enjeu ?
- Comment puis-je donner un supplément de sens chaque année au travail de chacun ?

3. La lutte contre la « culture du déchet »

- Quelle est à ma contribution à la santé de notre maison commune ?
- Comment puis-je mesurer la réduction du gaspillage chaque année ?
- Quels sont les plans d'action concrets en place ? Sont-ils suffisants et évolutifs ?
- Ai-je déployé des systèmes d'incitation à la mise en place de ces plans ?
- Est-ce que je suis suffisamment attentif à la qualité des méthodes de recrutement dans mon entreprise pour qu'elles évitent aux chercheurs d'emploi les démarches inutiles et qu'elles s'abstiennent des discriminations injustifiées ?
- Ai-je le souci du maintien du potentiel d'employabilité de mes salariés ?

4. Le « périmètre de la dignité » :

- Comment l'ai-je défini ?
- S'arrête-t-il aux portes de l'entreprise ou bien est-ce que j'y inclus aussi les fournisseurs, les sous-traitants ? (exemple : puis-je améliorer les conditions de travail de ceux qui font le ménage en passant au travail de jour ?) ;
- S'arrête-t-il au salarié ou bien est-ce que j'inclus aussi sa famille dans le respect de la vie privée ? Quelle connaissance ai-je de sa situation personnelle dans le respect de sa vie privée ? Ses enfants ? Ses parents à charge ou malades ? (exemples : Ai-je des salariés qui dorment dans leur voiture ? Y en a-t-il qui ne disposent pas d'un logement décent ou qui ne peuvent pas se soigner, aider leurs parents ou financer les études de leurs enfants ?)

5. Ma propre dignité

- Suis-je capable de voir systématiquement une personne avant le quelque chose, la personne avant la tâche y compris en particulier lorsque je suis sous forte pression ?
- Comment est-ce que je pense aux avancées technologiques et que j'anticipe leur impact sur la dignité des employés ?
- Est-ce que je fais attention à ne pas substituer les relations réelles entre les personnes par une communication virtuelle qui ne passerait que par le digital ?
- Quels signes évidents de reconnaissance je donne à mes collaborateurs ?
- Comment est-ce que j'évalue mon courage pour dénoncer et celui pour encourager ? Quelle attention est-ce que je porte à ma famille par rapport à mon engagement professionnel ?

II. La recherche du Bien Commun

On ne peut plus aujourd'hui considérer qu'une entreprise est uniquement destinée à produire du profit pour ses actionnaires. C'est à chacun de nous, en tant que dirigeants mais aussi qu'êtres humains, que l'écologie intégrale pose trois défis que nous allons essayer d'appliquer à l'entreprise :

- Comment vivre mieux et comment développer les personnes et les communautés ?
- Comment vivre ensemble, c'est à dire partager les richesses de notre maison commune ?
- Comment vivre durablement, c'est à dire œuvrer aujourd'hui pour le bien des générations futures ?

Dans le contexte rappelé en introduction, la notion de Bien commun est susceptible pour l'entrepreneur de passer pour un objectif de second rang, voire une contrainte. L'émergence des B-Corps ou sociétés à mission en droit français, qui ne renient pas la recherche du profit, mais s'intéressent au comment, et l'engouement massif des jeunes générations pour ce modèle¹ démontrent la prise de conscience du rôle à jouer par l'entreprise dans la réalisation de ce Bien commun.

L'émergence de la formulation d'une raison d'être se situe aussi sur ce terrain, de même que les évolutions de certains investisseurs², qui refusent d'investir dans certains secteurs ou certaines entreprises³. Cependant, dans le même temps comment ne pas souligner le grand écart d'investisseurs qui exigent que la RSE soit inscrite au cœur des entreprises pour minimiser leur risque d'investisseur sans accepter de financer – par un profit moindre à court et moyen terme – les actions nécessaires pour la mettre en œuvre en profondeur ?

¹ Approuvé par 40% des Millenials sondés.

² américains et scandinaves en particulier

³ On relève aussi la transformation récente d'un fonds d'investissement français en société à mission.

L'entrepreneur est donc triplement interpellé, en tant qu'homme, en tant que dirigeant d'un groupe de personnes travaillant ensemble et en tant que mandataire social. Il doit œuvrer sans relâche pour impulser et surveiller la construction d'un progrès durable améliorant les conditions de vie de chaque personne. Son action peut se mesurer selon trois dimensions à des échelles différentes : le bien-être social et le développement de la personne et de la communauté, la protection intégrale de la Création et le legs aux générations futures.

Jean XXIII définissait le Bien commun comme « *l'ensemble des conditions sociales qui permettent, tant aux groupes qu'à chacun de leurs membres, d'atteindre leur perfection d'une façon plus totale et plus aisée* » (*Encyclique Mater et Magistra*).

Se posent donc pour le dirigeant d'entreprise les questions de la dynamique créée parmi ses équipes, le développement de chacun, l'attitude de chacun envers les autres, devant mettre en œuvre les conditions d'un cheminement global du groupe vers sa « perfection ».

Paul VI développe dans *Populorum progressio* le concept de « *développement intégral* » de la personne, son progrès moral et son épanouissement spirituel, qui est une brique essentielle de la notion de Bien commun de chaque personne au sein du groupe et introduit l'idée que « *tout travailleur est un créateur* ».

Jean-Paul II dans *Centesimus Annus* rappelle cette dimension essentielle de la croissance commune et harmonieuse du groupe : « *Le bien commun est la recherche du vrai, du beau et du bon, ainsi que la communion avec les autres hommes pour une croissance commune* ».

Benoit XVI réitère enfin dans *Caritas in veritate* la conviction de l'Eglise que la réalisation du Bien commun est bien destinée à chaque membre de la communauté : « *Le bien commun n'est pas un bien recherché pour lui-même, mais pour les personnes qui font partie de la communauté sociale et qui, en elle seule, peuvent arriver réellement et plus efficacement à leur bien* ».

Le profit est utile si, en tant que moyen, il est orienté vers un but qui lui donne un sens relatif aussi bien à la façon de le créer que de l'utiliser. La visée exclusive du profit, s'il est produit de façon malsaine ou s'il n'est pas utilisé dans un but de recherche du Bien commun, risque de détruire la richesse et d'engendrer la pauvreté.

Le dirigeant a un grand rôle à jouer dans la vision de l'entreprise qu'il propose. A lui de convaincre durablement, notamment les jeunes générations, que le profit est la conséquence de la recherche d'un impact positif et non un objectif en soi, et que cet impact positif vise ceux qui composent l'entreprise, ses fournisseurs, ses clients, mais aussi la planète.

Avec *Laudato si'* le Pape François élargit la notion de Bien commun en faveur de tout ce qui nous entoure en vue du salut de la Création tout entière qui retourne à Dieu, grâce au travail de l'homme. *Laudato si'* nous engage à dépasser la notion de Bien commun liée à la mission sociale de l'entreprise et à considérer l'action de l'homme comme gardien de la création. Alors que nous serons quasiment 10 milliards d'humains sur la planète en 2050, que 60% de la biodiversité a déjà disparu, il devient urgent de resituer l'action de chaque entreprise dans le contexte de la Création tout entière.

Le développement durable ne peut plus être approché avec la superficialité d'un effet passager de mode ou un slogan marketing flatteur, mais creux. Il est appelé à devenir une caractéristique *sine qua non* du développement économique : « *L'écologie intégrale est inséparable de la notion de bien commun, un principe qui joue un rôle central et unificateur dans l'éthique sociale.* » - *Laudato si'* §156.

Les conditions sociales qui doivent permettre à chacun d'atteindre son plein épanouissement ne s'arrêtent pas aux limites de l'entreprise, mais épousent son écosystème intégral (employés, clients, fournisseurs, etc.) : « *Ces conditions regroupent bien des domaines et notamment : l'eau, l'alimentation, le logement, le travail, l'éducation, l'environnement, les transports, les soins, la culture, la religion* », in *Notre Bien Commun*, Service national Famille et Société de la Conférence des évêques de France.

Le bilan comptable de l'entreprise est un indicateur précieux, mais limité, car il ne mesure qu'une partie des actifs et des passifs, ceux qui sont les moins complexes à valoriser⁴. Il ne prend pas en compte d'autres aspects essentiels de son capital tels que son capital humain et son capital écologique, bien plus complexes à mesurer et pourtant essentiels à la pérennité de l'entreprise. Si une société ne doit pas épuiser ses fonds propres si elle ne veut pas faire faillite, ne serait-il pas tout aussi prudent qu'elle n'épuise ni son capital humain ni son capital écologique ?

Voici un exemple de questions que nous proposons au chef d'entreprise dans sa démarche d'introspection sur la recherche du Bien commun dans son entreprise :

1. Le bien-être social et le développement de la communauté :

- Y a-t-il une vraie culture de la gratitude dans mon entreprise ?
- Mes fournisseurs sont-ils traités comme j'aimerais que mes clients me traitent ?
- Quand je gagne, qui perd ?
- Quel est l'impact sociétal de mon entreprise ?
- Est-ce que mon entreprise contribue à l'évolution durable et au progrès de l'humanité ?
- Ai-je reçu mandat pour ceci de mes actionnaires ? Suis-je en adéquation avec mon mandat social ?

2. La protection intégrale de la Création :

- Comment prends-je en compte l'impact écologique dans mes décisions ?
- Quel est le poids du respect de l'environnement par mes fournisseurs dans les décisions d'achat de l'entreprise que je dirige ? Puis-je aller plus loin et comment ?
- Est-ce que je mesure les conséquences durables de l'activité de l'entreprise que je dirige sur la planète ? Comment pourrais-je progresser ?
- Est-ce que je recycle ou valorise les déchets ?

⁴ Appréciation relative vu les innombrables valorisations complexes de nombreux secteurs économiques (des provisions actuarielles de l'assurance aux coûts de démantèlement à terme des centrales nucléaires), niveaux de complexité que les normes IFRS n'ont fait qu'accroître à des dimensions sans précédent.

- Mon entreprise dispose-t-elle d'un plan d'actions pour poursuivre les 17 objectifs de développement durable des Nations Unies⁵ ?
- Mon entreprise procède-t-elle à une mesure de son empreinte carbone et adopte-t-elle un plan de mesures et une stratégie pour la réduire? parmi les questions pratiques à se poser : combien de CO2 génèrent les voyages, les serveurs, le cloud et le parc informatique ?

3. Le legs aux générations futures :

- Au fond que restera-t-il de mon travail dans 25, 50, 100 ans ? Que pourront dire mes petits-enfants de ce que j'ai construit ?
- Si je multiplie par 10 mon activité dans les années à venir, de combien augmentera mon besoin en ressources et ma pollution ?
- Mon modèle économique actuel sera-t-il toujours viable dans un monde neutre en carbone ?
- Quelles connaissances ou savoir-faire mon entreprise laisse-t-elle en héritage ?
- Prends-je activement des décisions pour laisser la planète en meilleur état ?
- Est-ce que je contribue au progrès durable et à l'amélioration du cadre/conditions de vie pour chacun ?

⁵ Les objectifs de développement durable sont un appel universel à l'action pour éliminer la pauvreté, protéger la planète et améliorer le quotidien de toutes les personnes partout dans le monde, tout en leur ouvrant des perspectives d'avenir. Au nombre de 17, les objectifs de développement durable ont été adoptés en 2015 par l'ensemble des États Membres de l'Organisation des Nations Unies dans le cadre du Programme de développement durable à l'horizon 2030, qui définit un plan sur 15 ans visant à réaliser ces objectifs.

III. L'application systématique du principe de subsidiarité

Cette notion est peu connue mais elle est pourtant au cœur de la DSE. La subsidiarité, c'est faire en sorte que les décisions soient prises par l'entité la plus proche de ceux qui sont directement concernés par ces décisions. La subsidiarité signifie donc qu'on respecte les pouvoirs du subordonné, on l'aide si nécessaire, et si on doit intervenir, on lui rend ensuite la compétence.

Le principe de subsidiarité n'est pas un concept purement théorique, mais un principe de vie sociale si nécessaire et vital qu'on ne peut prétendre le changer ni l'ébranler, rappelle Pie XI, dans *Quadragesimo Anno*, sans "troubler d'une manière très dommageable l'ordre social". Il constitue véritablement la clef de voûte de l'organisation sociale, en particulier dans l'entreprise.

Le principe de subsidiarité est cité à deux reprises dans l'Encyclique *Laudato si'* :

- Dans le chapitre 4 relatif à l'écologie intégrale en étroite association avec le bien : « 157. *Le Bien commun présuppose le respect de la personne humaine comme telle, avec des droits fondamentaux et inaliénables ordonnés à son développement intégral. Le bien commun exige aussi le bien-être social et le développement des divers groupes intermédiaires, selon le principe de subsidiarité. Parmi ceux-ci, la famille se distingue spécialement comme cellule de base de la société. Finalement, le bien commun requiert la paix sociale, c'est-à-dire la stabilité et la sécurité d'un certain ordre, qui ne se réalise pas sans une attention particulière à la justice distributive, dont la violation génère toujours la violence. Toute la société – et en elle, d'une manière spéciale l'État, – a l'obligation de défendre et de promouvoir le bien commun.* »
- Dans le chapitre 5 qui pose quelques lignes d'orientation et d'action : 196 « *Qu'en est-il de la politique ? Rappelons le principe de subsidiarité qui donne la liberté au développement des capacités présentes à tous les niveaux, mais qui exige en même temps plus de responsabilité pour le bien commun de la part de celui qui détient plus de pouvoir. Il est vrai qu'aujourd'hui certains secteurs économiques exercent davantage de pouvoir que les États eux-mêmes. Mais on ne peut pas justifier une économie sans politique, qui serait incapable de promouvoir une autre logique qui régisse les divers aspects de la crise actuelle. La logique qui ne permet pas d'envisager une préoccupation sincère pour l'environnement est la même qui empêche de nourrir le souci d'intégrer les plus fragiles, parce que « dans le modèle actuel de 'succès' et de 'droit privé', il ne semble pas que cela ait un sens de s'investir pour que ceux qui restent en arrière, les faibles ou les moins pourvus, puissent se faire un chemin dans la vie* ».

L'entreprise est confrontée à un impératif : dépasser une réalité dans laquelle de nombreuses décisions sont inadaptées parce que l'acteur n'a pas les marges de manœuvre nécessaires et qu'il ne détient souvent pas les compétences nécessaires pour décider de façon pertinente. Le principe de subsidiarité constitue la réponse à cet impératif. L'entreprise considère alors qu'elle est composée de personnes responsables qui vont mobiliser au service du projet collectif tout le potentiel ouvert par leur liberté et leur autonomie. Ce qui suppose que cette responsabilité soit comprise (enjeu d'information),

acceptée (enjeu d'adhésion), maîtrisée (enjeu de compétence) et encouragée (enjeu d'incitation). Il s'agit de penser, de construire et de vivre une organisation dont chaque membre puisse dire : « J'ai l'avenir de l'entreprise en partie entre mes mains »

Une notion en apparence proche de celle de subsidiarité est celle de la délégation, que les entreprises connaissent mieux : elle revient pour une autorité (une entreprise, un dirigeant, un manager) à transférer à un collaborateur une partie bien délimitée de ses responsabilités, et notamment de ses capacités d'action et de décision. Elle est en règle générale accompagnée d'un contrôle. Délégation et subsidiarité ont en commun d'être des formes d'autonomie, qui rapprochent pouvoir de décision et pouvoir de réalisation. Mais le principe même de la délégation est construit sur un postulat : la décision appartient au sommet, qui la concède par exception à la base. Alors qu'avec le principe de subsidiarité, au contraire, la décision appartient à la base qui ne fait appel au niveau supérieur que par exception.

La différence entre les deux approches n'est pas que d'ordre conceptuel. En effet, considérer que la décision appartient aux acteurs confrontés aux enjeux, affranchis des lourdeurs des processus de décision des organisations bureaucratiques est pleinement cohérent avec les logiques de transformation de l'entreprise qu'appellent les mutations actuelles. La subsidiarité suppose également la responsabilité et donc la capacité de l'assumer et rendre compte. S'affranchir des processus bureaucratiques ne veut pas dire s'affranchir du contrôle, utile pour assurer une boucle de progrès.

Voici un exemple de questions que nous proposons au chef d'entreprise dans sa démarche d'introspection sur l'application systématique du principe de subsidiarité dans son entreprise :

1. Culture de l'entreprise

- Le management et les équipes ont-elles conduit une réflexion partagée sur le sens, la portée et l'intérêt des principes de subsidiarité et de suppléance ? Y a-t-il une charte des valeurs managériales dans laquelle ils sont mis en valeur ? Font-ils l'objet d'un point obligatoire de discussion dans les entretiens annuels ? Le conseil d'administration est-il conscient que mon entreprise est construite sur les principes de subsidiarité ? M'accompagne-t-il dans cette démarche ?
- Les responsables de l'entreprise conservent-ils la disponibilité nécessaire pour accueillir les salariés qui souhaitent être entendus ? Le top management prend-il régulièrement le temps d'aller comprendre *in situ* les difficultés des équipes opérationnelles dans des réunions de résolution de problèmes (SI, process, clients...) ?
- Des responsabilités sont-elles effectivement données à des talents nouveaux sans a priori et en acceptant une prise de risques et donc un droit à l'erreur ?
- Y a-t-il régulièrement des vérifications/ évaluation du respect de ces principes (audits, retour d'expériences, réclamations clients et fournisseurs, baromètre RH interne, recours aux enquêtes clients pour évaluer les services supports dans les grandes entreprises) ?

2. Organisation

- La définition des responsabilités entre services opérationnels/centres de services partagés/ centres de compétences/filiales et services centraux/ corporate/holding est-elle inspirée par une logique « tout sauf », délimitant de manière précise et limitative le rôle des services centraux/corporate/ holding ?
- L'organisation entre métiers et fonctions supports répond-elle à une logique de subsidiarité ?
- L'organisation géographique répond-elle à une logique de subsidiarité ?
- L'architecture des responsabilités est-elle inspirée par une logique de subsidiarité et de suppléance ? Dans quel esprit sont rédigées les délégations de pouvoirs ?

3. Processus

- Comment sont définis et modifiés les processus de l'entreprise : top down ou bottom-up par les acteurs opérationnels et leur management ? interaction bottom up-top down ?
- Des processus orientés clients structurent-ils les organisations ?
- Y a-t-il des règles en termes de nombre maximal de visas, de rapidité des processus ?
- Le principe de suppléance est-il organisé/processé pour faciliter l'appel à assistance à chaque fois que nécessaire, singulièrement dans les cas d'urgence ?

4. Pilotage et allocation de moyens

- Les lignes de reporting sont-elles structurées de telle manière que chaque niveau ne reçoit que des informations qu'il utilise effectivement ?
- Les allocations de moyens sont-elles organisées de manière à optimiser le temps passé sur le dialogue budgétaire et de performance et sa qualité au profit du temps opérationnel ?
- Existe-t-il des budgets et du temps alloués, par exemple à l'innovation participative ?

IV. L'impératif de solidarité

La solidarité implique que les richesses existent pour être partagées, et qu'elles sont destinées à produire des bénéfices pour les autres et pour la société. Les biens conservent toujours une destination universelle, au service et au bénéfice de l'autre. *« L'objet de l'économie est la formation de la richesse et son accroissement progressif, en termes non seulement quantitatifs, mais qualitatifs : tout ceci est moralement correct si l'objectif est le développement global et solidaire de l'homme et de la société au sein de laquelle il vit et travaille (Compendium 334) ».*

Les hommes et les peuples participent à l'activité économique et cela ne les éloigne en rien de la morale, dès lors qu'ils œuvrent pour le progrès et le bien de tous, c'est-à-dire le Bien commun. Et *« c'est un devoir de solidarité et de justice, mais c'est aussi la meilleure voie pour faire progresser l'humanité tout entière. Si elle est vécue moralement, l'économie est donc la prestation d'un service réciproque, à travers la production de biens et de services utiles à la croissance de chacun, et devient une opportunité pour tout homme de vivre la solidarité et la vocation à la « communion avec les autres hommes pour lesquelles Dieu l'a créé (Compendium, 333) ».*

La vitesse à laquelle circule l'information rend le lointain très proche. Cette idée actuelle du prochain nous éloigne donc souvent de ceux qui nous sont immédiatement et souvent physiquement proches, au risque même de nous aveugler et d'imaginer notre mission de chrétien de façon trop globale (au sens planétaire) et de nous en faire oublier ceux qui ont besoin de nous localement.

C'est au plus près de nous, tous les jours, dans notre quotidien que nous devons faire preuve de solidarité. Pour le chef d'entreprise, pour le directeur d'un service, le chef d'équipe, c'est tous les jours dans son environnement de travail que tout commence. Aimer son prochain c'est avant tout aimer celui qui est proche de soi, physiquement ou parce que les intérêts communs nous rapprochent. Cela peut être un collaborateur, un client, un fournisseur, un partenaire.

L'entreprise existe en ce qu'elle est la rencontre de personnes. Elle remplit en cela une fonction sociale et possède intrinsèquement des objectifs sociaux au-delà de ses objectifs de production ou de ses objectifs financiers. L'entreprise n'est pas qu'une société de capitaux mais aussi une société de personnes. Les hommes qui la forment sont son bien le plus précieux, son capital immatériel mais fondamental. Les entrepreneurs et chefs d'entreprise ont un devoir de respecter ce capital et d'encourager tout acte de solidarité envers et par les hommes qui la forment.

La solidarité est une valeur montante chez les entrepreneurs. L'Economie Sociale et Solidaire (ESS) les séduit de plus en plus. Son fonctionnement et ses activités sont basés sur le principe de solidarité et d'utilité sociale. Les entreprises de l'ESS mettent beaucoup plus l'accent sur le service rendu, l'aide portée et l'assistance offerte que sur le bénéfice ou le profit, dans la mise en place de leurs projets économiques. Parmi leurs valeurs communes : entreprendre collectivement et partager les bénéfices au sein de l'entreprise, gouvernance démocratique, participation à des actions à utilité sociale. En 2016, l'ESS représentait 11% des emplois français. Au-delà d'un objectif purement social, le chef

d'entreprise améliore aussi l'engagement de ses employés, leur motivation et donc leur performance, sans parler assez pragmatiquement des aides financières qu'il reçoit.

Certaines entreprises « ordinaires » ont perçu la nécessité de la solidarité et s'engagent à leur tour de différentes manières, à travers leur politique de RSE, le mécénat ou l'Insertion par l'Activité Economique (IAE). Deux exemples : 1) la lutte contre le gaspillage alimentaire, le don alimentaire par les groupes de la grande distribution ou 2) les cabinets d'avocats qui mettent leurs compétences au service de personnes défavorisés (pro bono). Encore une fois, au-delà de l'utilité sociale, ces actions ont aussi des effets forts sur la cohésion des salariés et des collaborateurs.

Il se monte aussi des fonds de solidarité pour et entre les entrepreneurs. L'appartenance à ces réseaux permet l'accès à des financements. Des situations d'endettement peuvent se transformer en situation de pauvreté, et risquent d'enfoncer les entrepreneurs dans l'isolement. Ces systèmes d'entraide permettent aussi le parrainage entre entrepreneurs expérimentés et novices (idée d'accompagnement) et aussi de nouer des coopérations commerciales ou des partenariats (plus forts ensemble).

Certains des entrepreneurs qui ont fait fortune créent à leur tour des fonds et des fondations dans lesquels sont investies ces fortunes. On pense évidemment aux Bill Gates ou Warren Buffet aux Etats Unis où la philanthropie rythme la vie sociale. C'est l'idée du « give back » qui commence à toucher la France. Nos milliardaires sont-ils prêts à donner la moitié quand ce n'est pas la quasi-intégralité de leur fortune ? La campagne Giving Pledge lancée aux Etats Unis en 2011 est désormais relayée en France depuis 2018.

Autre question que l'on peut se poser, les salariés sont-ils solidaires de leur patron ? L'agence d'intérim Qapa a récemment mené une enquête auprès de 4,5 millions de candidats français pour savoir s'ils étaient plutôt disposés à aider ou à « enfoncer » un supérieur se trouvant dans une situation difficile. En réalité ni l'un ni l'autre. 58% estiment qu'il ne faut pas soutenir son chef quand il est en difficulté ! Le soutien des salariés tombe à 24% quand le chef est menacé de licenciement.

En matière de solidarité entre les travailleurs, le Compendium insiste largement sur l'importance et le rôle que jouent les syndicats dans l'entreprise, qui ont « *grandi à partir de la lutte des travailleurs, du monde du travail et surtout des travailleurs de l'industrie, pour la sauvegarde de leurs justes droits vis-à-vis des entrepreneurs et des propriétaires des moyens de production (Laborem Exercens, 20)* ». Les rapports au sein du monde du travail doivent être caractérisés par la collaboration. Et, dans ce cadre, il est du devoir des syndicats d'être promoteurs de la justice sociale et instruments de la solidarité au sein des entreprises.

Entre employés, il est aujourd'hui aussi possible de se donner des jours de congés. Certains peuvent avoir besoin de jours supplémentaires pour faire face à des situations imprévues, à la maladie d'un proche, etc ... Ce dispositif anonyme et sans contrepartie est entré en vigueur en 2014 en France pour les salariés ayant un enfant malade et bénéficie maintenant aussi aux proches aidants.

Certaines entreprises aujourd'hui créent aussi des fonds auxquels elles suggèrent à leurs employés de participer tout en les abondant pour pourvoir à des besoins exceptionnels de leurs employés, comme dans le cas de catastrophes naturelles.

Voici un exemple de questions que nous proposons au chef d'entreprise dans sa démarche d'introspection sur le souci de la solidarité dans son entreprise :

1. Mon entreprise elle-même est-elle solidaire ?

- La politique RSE de l'entreprise est-elle un outil marketing, un exercice « tick the box » ou une vraie démarche fondée et sincère ?
- Quelles autres actions de solidarité que sa politique RSE ont été mises en place au sein de l'entreprise ? La politique RSE est obligatoire, l'entreprise va-t-elle au-delà de ses obligations ?
- Tous les salariés sont-ils bien informés de la démarche et y sont-ils associés ?
- Qui a défini la politique de RSE de l'entreprise ? Moi-même chef d'entreprise, l'équipe de direction, les salariés, une démarche de co-construction ?
- Quels moyens et quels budgets y sont alloués ?

2. Est-ce que je favorise les initiatives des uns et des autres en matière de solidarité entre employés ?

- Quelle place est donnée aux syndicats et à leur mission sociale ?
- Des initiatives telles que les dons de jours de congés sont-elles en place dans mon entreprise ?
- Existe-t-il un fond de soutien en cas de situations exceptionnelles auxquelles pourraient être confrontés les employés ?
- Quelles autres idées d'entraide ou de soutien pourraient être imaginées dans l'entreprise ?

3. Comme chef d'entreprise, est-ce que je participe à des actions solidaires ?

- Suis-je membre d'une association, d'un cercle d'entraide de chefs d'entreprise ?
- Ai-je la volonté ou l'envie de donner de mon temps pour soutenir mes pairs, pour partager avec eux les actions menées par mon entreprise ?

Les questionnaires d'autodiagnostic des 4 chapitres précédents ne se veulent en rien moralisateurs ou donneurs de leçon, ils ont d'ailleurs permis à chacun de nous une réflexion personnelle approfondie et nous ont surtout fait mesurer le chemin que nous avons chacun à parcourir dans nos propres entreprises. Il s'agit simplement d'un guide méthodologique pour entreprendre le voyage avec courage et espérance. Nous serions d'ailleurs ravis que les lecteurs de ce document contribuent à les enrichir et que chaque dirigeant construise son propre questionnaire d'autodiagnostic intime à partir de cette première trame.

Nous souhaitons simplement que cette démarche puisse aider à redonner du souffle dans l'engagement.