



UNIAPAC INTERNATIONAL

COVID-19 et la Noble Vocation des Entreprises

Rolando Medeiros

OPINION SERIES n°19

Mai 2020

(*) Les opinions exprimées dans cette note n'engagent que l'auteur du document et pas nécessairement l'UNIAPAC International

(**) Conférence Virtuel USEM CDMX y UNIAPAC Latinoamérica – Avril 22, 2020 (12.30 – 14:00)
Conférence Virtuel UNDEC – PEROU, Mai 6, 2020 (18:00 – 20:00)



COVID-19 et la Noble Vocation des Entreprises
Conférence en ligne USEM CDMX MEXICO et
UNIAPAC Latinoamérica
22 Avril 2020 (12.30 – 14:00)
Conférence en ligne UNDEC –
PEROU 6 Mai 2020 (18 :00 – 20 :00)
Par Rolando Medeiros, Président de l'UNIAPAC
International (2017-2020)

CRISE = DANGER + OPPORTUNITÉ : "Weiji" ou "Pinyin" est le mot chinois pour désigner une crise. Ces caractères correspondent à la langue chinoise traditionnelle : 危機



Dans une interprétation linguistique pas tout à fait correcte, mais métaphoriquement très puissante, on dit que CRISE en chinois s'écrit avec 2 caractères : l'un signifiant Danger et l'autre Opportunité.

Bien que le sens original soit "danger dans le dilemme", la réinterprétation comme danger + opportunité a été si largement utilisée par les hommes politiques, les hommes d'affaires et dans la culture populaire, que cette étymologie est devenue universellement acceptée, même en Chine.



Ce qui est vrai c'est qu'une crise peut nous déstabiliser et entraîner des changements inattendus. Mais c'est aussi une grande opportunité de grandir et de réorienter nos vies.

Il existe d'innombrables situations dans lesquelles la vie nous surprend, nous frappe et annule les plans et les attentes que nous avons construits. Cependant, il nous appartient de faire de chaque crise une nouvelle occasion de grandir et de nous réinventer.

Une crise peut signifier la fin d'une époque, d'une étape de la vie... et comme nous, êtres humains, avons tendance à nous raccrocher au connu, à ce qui constitue notre identité, le coup peut être très dur, terrifiant et paralysant.

Toutefois, il nous suffit d'ouvrir nos esprits et d'adopter une perspective différente, ce qui nous permettra de tirer quelque chose de positif de la crise.

Et en réalité, le mot crise vient du grec "séparer, examiner" qui signifie juger, ne garder que ce qui vaut la peine. Chaque crise offre une opportunité et plus la crise est profonde, plus l'opportunité est grande. Mais certaines personnes ne sont pas en mesure de voir cela.

Cette crise aux proportions gigantesques, considérée par certains comme la "tempête parfaite", devrait nous aider au moins à mieux voir, à y voir plus clair ; à décentraliser notre vision de nos problèmes



individuels.

DÉSOLATION ET ESPOIR : Le 27 mars, le pape François a prononcé une homélie historique sur la place Saint-Pierre, qui pour la première fois semblait complètement vide, face à la quarantaine imposée par la pandémie de Covid-19, et a donné une extraordinaire bénédiction "Urbi et Orbi" (à la ville et au monde).

Ce fut une cérémonie pleine de sens qui m'a profondément touché, comme cela est certainement arrivé à beaucoup de ceux qui l'ont suivie... Et, pour ceux qui ne l'ont pas vue - qu'ils soient chrétiens ou non - je la recommande vivement : elle est sur YouTube !

Elle représentait la désolation et l'espoir que cette crise mondiale nous a apportés.

Désolation car cette pandémie fait de nombreuses victimes, génère des niveaux de chômage et des faillites d'entreprises sans précédent ; elle affecte les échanges sociaux et économiques... En d'autres termes, le COVID-19 tue et nuit à notre nature humaine qui est essentiellement sociale.

Mais la cérémonie nous a aussi apporté de l'espoir. Face à la "tempête" qu'est la pandémie de Covid-19, le pontife a appelé l'humanité à "ramer ensemble" car "nous sommes tous dans le même bateau". Il nous a invités "à activer la solidarité, capable de donner un sens en ces heures où tout semble naufragé".

IL EST TEMPS DE CHOISIR CE QUI COMPTE VRAIMENT. Pour cette raison, et parce que il



est très attaché à notre thème, je voudrais revoir certaines des phrases de cette homélie qui éclairent mon propos :

"De sa Croix, le Seigneur nous met au défi de redécouvrir la vie qui nous attend, de regarder ceux qui nous appellent, de renforcer, reconnaître et encourager la grâce qui nous habite."

"La tempête démasque notre vulnérabilité et expose ces assurances fausses et superflues avec lesquelles nous avons construit nos agendas, nos projets, nos routines et nos priorités".

"Avec la tempête, le maquillage est tombé de ces stéréotypes avec lesquels nous avons déguisé notre ego toujours prétentieux de vouloir faire semblant."

"Ce n'est pas le temps de votre jugement, mais de notre jugement : le temps de choisir entre ce qui compte vraiment et ce qui se passe, de séparer ce qui est nécessaire de ce qui ne l'est pas. C'est le moment de redonner le sens de la vie à toi, Seigneur, et aux autres".

Il est temps de choisir ce qui compte vraiment. Il est temps d'éviter le danger et de saisir les opportunités.

COVID-19 ET LA NOBLE VOCATION DES ENTREPRISES



Et le titre de mon propos "COVID-19 et la noble vocation des entreprises" reflète exactement montrer les deux faces d'une même pièce : désolation et espoir, danger et opportunité.

La gigantesque perturbation générée par la pandémie de Covid-19 dans la société a donné lieu à de multiples réflexions sur les changements que cela pourrait entraîner à l'avenir. Certains



prédisent - sur la base de ce qui s'est passé dans l'histoire de l'humanité (par exemple la période entre la première et la deuxième guerre mondiale) - que l'impact émotionnel de la pandémie s'estompera à mesure que son intensité diminuera et que les gens reprendront leur travail, leurs études et leurs loisirs.

Je pense qu'il est possible d'éviter cette déception. Je pense que la disposition des gens à collaborer sera accentuée, que leurs habitudes de consommation et d'ambition actuelles seront modifiées par une version beaucoup plus modeste de ces mêmes habitudes et que, d'une manière générale, leur conscience sociale et planétaire augmentera.

Je pense qu'en tant que chefs d'entreprise, les graves dangers de la pandémie de Covid-19 et nos efforts pour les éviter peuvent nous aider à nous sentir interpellés par un sens plus large de notre rôle d'entreprise et à avancer plus résolument vers la transformation de notre entreprise en une noble vocation.

La crise du COVID-19 peut nous aider à prendre conscience d'une réalité que nous avons pressentie mais que nous n'avons pas remise en cause plus profondément.



La science, la technologie et, en particulier, le marché libre et l'État démocratique ont permis à l'humanité de réaliser des progrès sans précédent. Cependant, la technologie nous donne du pouvoir, mais elle ne nous guide pas dans l'utilisation de ce pouvoir. Le marché nous donne des choix, mais nous laisse dans l'ignorance quant à la manière de les faire. L'État démocratique libéral nous donne la liberté de vivre comme nous le voulons, mais refuse - en principe - de nous guider dans l'exercice de cette

liberté. Les entreprises nous donnent du travail mais ne nous permettent pas toujours de prospérer, dans ce travail et avec ce travail, en tant qu'êtres humains.

Le XXI^e siècle nous laisse donc un maximum d'options, mais un minimum de sens. Cela se traduit par une confusion entre les moyens et les fins ; une insistance sur les droits au mépris des obligations correspondantes; un individualisme égoïste et un consumérisme débridé. En bref, une crise de solidarité...

... Et une urgence comme celle du Coronavirus est vaincue, tout d'abord, grâce aux anticorps de la solidarité. Ce constat peut nous aider à lutter plus résolument contre cette autre crise, plus silencieuse et persistante.

MONDIALISATION DE L'INDIFFÉRENCE. La crise de la COVID-19 peut nous aider à vaincre non seulement la pandémie mais aussi la "mondialisation de l'indifférence", comme le dit le pape



François, qui parle de notre incapacité à compatir à la souffrance des autres, ni à nous en occuper, comme si tout était de la responsabilité de quelqu'un d'autre qui ne nous concerne pas.

L'apparition du Coronavirus est avant tout une tragédie humaine. Elle touche des centaines de milliers, millions, de personnes. Elle a également un impact sur l'économie mondiale qui n'a pas encore été pleinement démontré dans toute son



ampleur et son intensité. En raison de contraintes de temps importantes et de la rareté des ressources disponibles, la pandémie oblige à prendre de nombreuses décisions pour peser et hiérarchiser des valeurs éthiques potentiellement contradictoires. Cela pose de grands défis : rationner des ressources sanitaires rares, imposer des restrictions à la circulation des personnes et aux libertés individuelles, concilier la santé et une économie qui ne produit pas plus de dégâts que l'épidémie elle-même, etc.

Mais il existe des raisons humanitaires qui devraient nous pousser à donner la priorité aux plus vulnérables, aux plus pauvres et aux plus démunis ; à ceux qui perdent leurs sources de revenus, leurs moyens de subsistance ; à ceux qui travaillent dans le secteur informel et ne sont pas couverts par les politiques de protection de l'emploi, la sécurité sociale, etc.

Et cela exige de mondialiser la solidarité et de vaincre, avec la pandémie, la mondialisation de l'indifférence.



La perspective dominante sur la mondialisation doit passer d'une préoccupation limitée aux marchés à une préoccupation plus large pour les personnes. La mondialisation doit descendre du piédestal élevé des conseils d'administration des entreprises et des réunions gouvernementales de haut niveau pour répondre aux besoins concrets des personnes dans les communautés où elles vivent. La dimension sociale de la mondialisation concerne bien sûr l'emploi, la santé et l'éducation, mais elle va

beaucoup plus loin. C'est la dimension de la mondialisation que les gens vivent dans leur vie et leur travail quotidiens : la totalité de leurs aspirations à la participation démocratique et à la prospérité matérielle.

Une meilleure mondialisation est la clé pour parvenir à une vie meilleure et plus sûre pour les gens du monde entier au 21^e siècle. Et la crise de COVID-19 peut nous faire prendre conscience de ce fait et nous motiver à avancer résolument dans cette direction.



LA NOUVELLE NORME. Les fondements corporatifs qui existaient avant la crise existent toujours. Les entreprises fortes et solides d'alors sont des entreprises fortes et solides aujourd'hui, mais elles sont confrontées à la baisse des revenus due à la paralysie quasi totale de l'économie mondiale. Ces entreprises seront à nouveau rentables une fois que l'économie sera rétablie et reviendra à une nouvelle normalité.

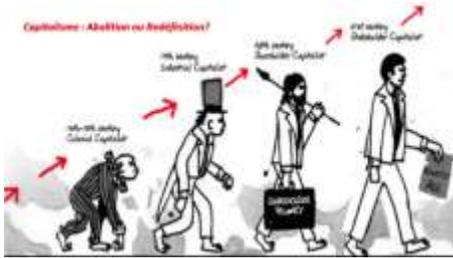
Beaucoup disent : "quand nous reviendrons à la normale". Cependant, nous ne reviendrons jamais à l'ancienne normalité. Nous nous approchons d'une nouvelle "normale". Et qu'est-ce qui sera normal ? Aujourd'hui, personne n'en est vraiment sûr. Chaque entreprise va être confrontée à son propre post-COVID normal. Chaque secteur, particulièrement influencé par la crise et modifié par ses nouvelles priorités, devra accepter le changement au fur et à mesure que sa nouvelle normalité se présentera.

Mais, sans aucun doute, dans l'ère post-COVID, la résilience des entreprises, l'innovation, un nouveau niveau de préparation et un accent insatiable sur la durabilité seront des facteurs de succès. La coopération, la réactivité et l'adaptabilité seront des composantes essentielles de l'ADN des entreprises.



Cependant, malgré la peur de l'inconnu, la pandémie et ses conséquences économiques difficiles représentent un tournant. Les entreprises ont la possibilité d'en sortir renforcées et d'approfondir leurs relations avec leurs employés, fournisseurs, clients, communautés et autres parties prenantes. Une fois la crise passée, les meilleures entreprises seront celles qui auront traité leurs différentes parties prenantes avec générosité et bienveillance.

CAPITALISME : ABOLITION OU REDÉFINITION? Il faut espérer que l'intervention nécessaire de l'État pour contenir la pandémie ne se traduira pas par une appropriation sociale et une démocratisation du pouvoir économique, ou en d'autres termes, par la nationalisation des moyens de production. Comme l'exige le principe de subsidiarité, cette intervention ne doit pas être prolongée et étendue au-delà de ce qui est strictement nécessaire, car elle ne trouve sa justification que dans le caractère exceptionnel de la situation.



On spéculer sur les causes de la propagation rapide du virus : le niveau élevé de connectivité internationale et la forte dépendance à l'égard des marchés du travail caractéristiques de la mondialisation économique ou, plutôt, la faiblesse de l'État dans des domaines où il aurait dû être fort : la protection contre les catastrophes et la préparation à mieux faire face à la pandémie.

Ce sont des discussions qui ne font que commencer. Cependant, il ne fait aucun doute que la crise COVID-19 entraînera une redéfinition de ce que l'on entend par progrès et du rôle du capitalisme dans sa création. Redéfinissant ainsi ce que l'on entend par prospérité. Il y a eu peu de débats sur le type de croissance que nous voulons, sur la signification de la "richesse" et ses implications pour nos vies. À ce jour, le succès se mesure en termes de PGB et de bénéfices des entreprises. Et si - au lieu de confondre les moyens et les fins - nous mesurons le succès comme la capacité à générer des solutions nouvelles aux problèmes humains? Et si nous jugions l'activité économique par la valeur sociale des problèmes qu'elle résout? Et si nous parvenions à transformer l'activité des entreprises en une noble vocation?

LA NOBLE VOCATION DE L'ENTREPRISE

L'orthodoxie économique traditionnelle suppose que les marchés sont efficaces, que les gens sont rationnels et que l'économie évolue vers un état optimal. Mais nous comprenons maintenant que les marchés peuvent être loin d'être efficaces, que les gens ne sont pas toujours rationnels et que l'économie est un système complexe, dynamique et évolutif qui résout les problèmes. Le COVID-19 nous le prouve de manière convaincante.



Si nous l'examinons sous cet angle, le capitalisme peut être compris comme un système évolutif de résolution de problèmes. Cela nous permet de qualifier si les solutions que le capitalisme produit sont celles qui créent réellement une réelle prospérité dans la vie des gens, de sorte que le rythme auquel ces solutions sont créées reflète une réelle croissance économique. Elle nous permet également de discerner moralement quelles options créent une véritable prospérité et donc de connaître un véritable succès.



Lorsque le but de l'entreprise est de créer de la prospérité pour tous ceux qui y participent directement et indirectement et avec elle, alors l'activité entrepreneuriale devient une vocation. Et c'est une noble vocation dans la mesure où ceux qui y participent se sentent interpellés par un sens plus profond de la vie. Cela lui permettra de servir véritablement le bien commun, en s'efforçant d'accroître les biens de ce monde et de les rendre plus accessibles à tous.

LA MÉTAMORPHOSE DE L'ENTREPRISE. Tous les chefs d'entreprise ont la possibilité de transformer l'entreprise en une noble vocation. Nous pouvons tous nous engager sur cette voie de l'excellence.



La crise du COVID-19 est une opportunité, une source de motivation, pour nous de décider de changer, et donc de changer notre entreprise pour être une source de réelle prospérité pour tous ceux qui interagissent dans l'entreprise et avec l'entreprise.

Transformer l'activité commerciale en une noble vocation est l'impératif suivant pour le chef d'entreprise :

- Sa transformation personnelle ;
- Son leadership pour construire une culture organisationnelle plus humaine dans son entreprise
- La gestion de son entreprise de manière qu'elle soit orientée vers le service du Bien Commun.

Passons en revue ces 3 impératifs et voyons comment l'environnement dramatique dans lequel nous vivons avec la pandémie peut servir de moteur de changement pour cette transformation.

1.- LA TRANSFORMATION PERSONNELLE. Le premier impératif - la transformation personnelle



du chef d'entreprise - se traduit par un changement d'attitude qui lui permettra de conduire le processus de transformation de son entreprise avec une vision plus large de son rôle dans la société et, ainsi, de transcender la recherche de l'utilité à tout prix et à court terme, de devenir un constructeur du bien commun et un promoteur d'un nouvel humanisme du travail.

Tant les conseils des consultants en affaires les plus prestigieux du monde que les opinions de dirigeants importants encouragent l'orientation de cette transformation personnelle. Certaines citations d'articles récents de HBR et de ChiefExecutive illustrent comment les meilleurs dirigeants surmontent rapidement la tendance à contrôler et font de leur mieux pour opérer en mode de crise:

- Gèrent la peur et dirigent avec discernement à travers l'inconnu.
- Combattent l'incertitude avec humilité, transparence, engagement, focus et patience.
- Sont résilients car l'efficacité règne dans un monde stable, sans surprises.
- Soulagent le stress et l'anxiété et protègent la vie privée des gens.
- Une époque sans précédent signifie une compassion sans précédent.

Toutes ces caractéristiques sont nécessaires pour mener la métamorphose de l'entreprise et, en les mettant



en pratique, permettre une meilleure gestion de la crise du COVID-19. En même temps, elle permet au dirigeant d'avancer dans sa transformation personnelle s'il le souhaite.

Mais cette transformation personnelle est encore plus profonde.



SE SENTIR INTERPELLÉ PAR UN SENS PLUS PROFOND DE LA VIE! La transformation personnelle requise est que le chef d'entreprise prenne au sérieux le processus qui lui permet de se sentir interpellé par un sens plus profond de sa vie, de son rôle de chef d'entreprise. Il s'agit d'assumer ses responsabilités professionnelles comme une vocation, comme un appel à contribuer à un monde plus prospère, plus humain, plus juste. Il s'agit de doter ses activités commerciales d'un sens de la mission

transcendante.

Sans cette transformation, il est presque impossible de mener la transformation de la culture organisationnelle de l'entreprise pour qu'elle soit fondée sur le respect sans restriction de la dignité de tous ceux qui sont impliqués, directement et indirectement, dans l'entreprise et avec l'entreprise. Ce respect sans restriction –cette inconditionnalité—est ce qui fournit une base éthique pour toutes les décisions et permet au leader de devenir un modèle de changement dans leur entreprise.

Et pour un chef d'entreprise chrétien, la vitalité et l'énergie de sa gestion ne doivent pas seulement venir du respect et de l'observation d'un ensemble de préceptes moraux, mais plutôt de sa rencontre quotidienne avec le Christ. Un dirigeant chrétien transformera sûrement son entreprise en une noble vocation si, à l'instar du saint chilien Saint Alberto Hurtado, il se demande, avant toute décision commerciale critique, ce que le Christ ferait à ma place.

Mais un chef d'entreprise non chrétien peut aussi adopter une leadership servante qui lui permet de transformer son entreprise en une noble vocation.

LEADERSHIP SERVANTE. Le leadership servante est avant tout une philosophie de vie pratiquée



par ceux qui choisissent de servir les autres comme objectif premier et qui aspirent ensuite à diriger comme moyen d'élargir leur capacité à servir les individus et les institutions. Le leader servante encourage la collaboration, la confiance mutuelle, la prudence, la volonté d'écouter et l'utilisation éthique du pouvoir et de la responsabilisation. Il est avant tout un serviteur. Et il diffère radicalement de celui qui veut d'abord diriger, dont la motivation

peut être différente de celle de servir les autres et peut plutôt être d'obtenir des parts de pouvoir ou des positions plus importantes.

Pour le leader servante, la plus grande réussite est que ses disciples s'épanouissent en tant qu'êtres humains, se développent intégralement et prospèrent. Pour l'autre dirigeant, il s'agit d'amener ses partisans à s'aligner sur les objectifs de l'organisation et à les soutenir.

Le leader serviteur a des caractéristiques bien définies : il est empathique, il guérit (de lui-même et des



autres), il est consciencieux, il est persuasif, il conceptualise (c'est-à-dire qu'il rêve en grand), il est clairvoyant (il comprend les leçons du passé, les réalités du présent et les conséquences probables d'une décision), il est fiduciaire, il s'engage à la croissance des gens et il est un bâtisseur de communauté.

Le défi pour le chef d'entreprise chrétien est de reconnaître, en premier lieu, que sa position ou sa propriété dans l'entreprise, son expertise commerciale, ses talents, ses compétences et ses connaissances sont des dons de Dieu et, en reconnaissance, de s'efforcer de les mettre au service des autres.

2.- UNE CULTURE ORGANISATIONNELLE PLUS HUMAINE. Le deuxième impératif est que le chef d'entreprise utilise sa capacité à construire une organisation plus humaine en installant une culture



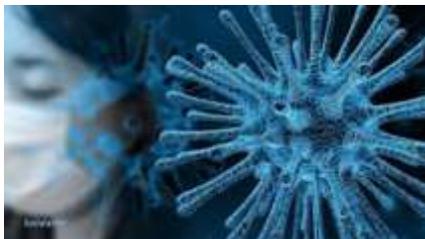
basée sur le respect absolu de la dignité humaine. Cela transforme le lieu de travail en permettant - ou du moins en ne faisant pas obstacle - à tous ceux qui participent à l'entreprise d'être interpellés par un sens plus profond de leur vie et de se réaliser en tant qu'êtres humains en contribuant à un projet à long terme qui vise à créer une richesse plus accessible à tous et plus juste et plus largement répartie entre tous ceux qui la génèrent.

La crise COVID-19 est, plus que tout, une tragédie humaine qui met à l'épreuve le profond engagement organisationnel en faveur du respect de la dignité humaine. Nous avons besoin de flexibilité pour répondre rapidement à l'évolution des problèmes; toutefois, cela doit toujours se faire sans compromettre notre respect inconditionnel de la dignité de toutes les personnes qui interagissent dans et avec nos organisations.

Non seulement face à une crise comme celle de COVID-19, mais en général, la première priorité pour le chef d'entreprise devrait être de s'occuper des personnes. Cela commence avec nos propres familles et nous-mêmes. Mais aussi avec nos employés, nos clients, nos fournisseurs, nos propriétaires, les communautés où nous travaillons, etc. En ces temps, la priorité devrait être de veiller à ce qu'ils aient tout ce dont ils ont besoin. Ce sont eux qui conduiront nos entreprises à sortir de la crise générée par cette menace invisible et cette période de stress.

SOLIDARITÉ

La solidarité - un élément essentiel d'une organisation plus humaine - devrait être un principe social qui régit les institutions. C'est aussi une véritable vertu morale : une détermination ferme et persévérante à œuvrer pour le bien commun, c'est-à-dire pour le bien de chacun d'entre nous, afin que nous soyons tous véritablement responsables de tous.



Le détachement social est donc un acte de solidarité qui commence par le souci de prendre soin de soi pour ne pas infecter les autres. Mais sa promotion dans l'entreprise doit également être conciliée avec la viabilité et la capacité de l'entreprise à continuer à fournir des emplois. L'équilibre entre les deux est un dilemme éthique qui doit être résolu en tant que tel: un dilemme éthique.

Mais si les mesures de distanciation sociale sont non seulement un



impératif moral, mais aussi essentielles pour protéger ceux qui travaillent et soutiennent l'entreprise, et pour donner l'exemple et continuer à servir les autres, nous devons chercher des moyens créatifs pour que les gens restent en contact. Les gens ressentent le besoin urgent de se reconforter, d'être reconfortés, surtout dans des moments aussi difficiles que ceux-ci.

D'autre part, la crise peut modifier les priorités avec le danger que nous instrumentalisions les personnes; par exemple, le licenciement lorsqu'il n'est pas le dernier recours mais qu'il sert uniquement à atténuer l'impact économique sur l'entreprise. Cette mesure ne doit être prise que lorsque toutes les autres options ont été épuisées sans parvenir à maintenir l'entreprise en activité.

SUBSIDIARITÉ

Le recours au licenciement en dernier ressort exige également un profond respect pour les personnes concernées et doit être pratiqué avec tact, bienveillance et un réel intérêt à protéger les plus vulnérables, les plus démunis, les plus pauvres.

La crise COVID-19, avec ses conséquences économiques pressantes, peut également perturber les relations de solidarité avec d'autres groupes d'intérêt : fournisseurs (avec des conditions de paiement abusives), clients (avec des prix spéculatifs), communautés (accumulation de produits de première nécessité), etc.



Dans ces conditions, et d'une manière générale, la solidarité et la subsidiarité doivent co-opérer. La solidarité signifie que chacun joue son rôle, en fonction de ses capacités. La subsidiarité signifie que les relations avec les autres doivent les aider à faire ce qu'ils doivent faire. Pour aider l'autre sans l'opprimer, la subsidiarité et la solidarité doivent coexister. La subsidiarité exige un acte de solidarité qui n'est ni de l'aide (unilatérale) ni de la charité, mais

plutôt l'assomption et la mise en œuvre d'une responsabilité commune que les deux parties doivent avoir envers le bien commun.

Comme toujours dans l'adversité, la crise du COVID-19 peut, par nécessité, faire ressortir le meilleur des personnes. Le chef d'entreprise et son organisation ont ainsi l'occasion pour ses disciples - toutes ses parties prenantes - de montrer qu'ils sont à la hauteur de la tâche et d'apporter une contribution extraordinaire si on leur donne les moyens et les outils pour réussir. Et, ce faisant, ils s'épanouiront en tant qu'êtres humains.

LES PARTIES PRENANTES. Parvenir à une culture organisationnelle plus humaine signifie tout d'abord considérer l'entreprise comme une communauté de personnes qui contribuent volontairement au



projet d'entreprise et, ce faisant, grandissent en tant qu'êtres humains, se développent de manière plus intégrale et prospèrent au travail et avec leur travail. Mais cela signifie aussi considérer toutes ses parties prenantes comme des êtres humains ayant des besoins et des attentes raisonnables dont l'entreprise doit tenir compte dans sa prise de décision. Et non comme un moyen de maximiser les profits de l'entreprise.

Le succès d'une entreprise est, de ce point de vue, la conséquence du fait qu'elle a déployé les ressources



dont elle dispose de manière efficace et efficiente, dans le respect de la dignité des personnes et avec une conscience environnementale, afin de satisfaire au mieux les besoins et les attentes de l'homme.

Et afin de concilier les intérêts souvent contradictoires des différentes parties prenantes, l'entreprise doit être considérée comme un projet à long terme. L'entreprise doit obtenir sa légitimation sociale et mesurer son succès par sa contribution au Bien Commun; par la qualité, la quantité et la disponibilité des solutions aux problèmes humains; par les effets positifs qu'elle génère dans l'économie et sa contribution à la prospérité du plus grand nombre de personnes possible. Ainsi, l'utilité ne doit pas être une fin en soi mais un résultat, une conséquence.

En agissant de la sorte, l'entreprise sert véritablement le Bien Commun.

3.- ENTREPRISE ORIENTÉ VERS LE BIEN COMMUN.



Le troisième impératif pour la transformation de l'activité des entreprises est qu'elle soit orientée au service du Bien Commun. Le bien commun ne consiste pas en la simple somme des biens particuliers de chaque sujet du corps social. Le bien commun est entendu comme l'ensemble des conditions de la vie sociale qui permettent aux associations et à chacun de leurs membres d'atteindre plus pleinement et plus facilement leur propre perfection.

Les exigences du bien commun découlent des conditions sociales de chaque époque et sont étroitement liées au respect et à la promotion intégrale de la personne et de ses droits fondamentaux. Le bien commun doit être pleinement servi, non pas selon des visions réductrices subordonnées aux avantages que chacun peut obtenir, mais sur la base d'une logique qui assume dans toute son ampleur la responsabilité correspondante.

L'entreprise est avant tout une communauté de personnes. Ainsi, pour que l'entreprise puisse créer le bien commun, il est nécessaire que dans les interactions de tous les acteurs, directs et indirects, la dignité humaine soit respectée et que le bien commun puisse émerger grâce à la réciprocité entre la subsidiarité et la solidarité.

Concrètement, cela se résume aux 3 "B" du service au Bien Commun : (1) Bonnes marchandises ; (2) Bon travail ; et (3) Bonne richesse. Voyons cela plus en détail...

¡BONNES BIENS! Bonnes marchandises : Il s'agit de la production et de la distribution de biens qui font vraiment du bien, c'est-à-dire de produits qui sont vraiment bons et de services qui servent vraiment.



Ce concept repose sur le principe de la destination universelle des marchandises et du droit à leur utilisation commune. Il s'agit d'une approche humaniste envers ceux qui ont besoin du bon bien: une personne qui cherche à satisfaire des besoins qui contribuent à son développement intégral, sans l'interférer ou l'inhiber et sans le déformer ou le corrompre. Et dans un esprit de solidarité, d'opter préférentiellement pour les plus démunis, les plus vulnérables, les plus pauvres.

Tout comme l'adversité fait souvent ressortir le meilleur des gens, il en va de même pour les institutions,



y compris les entreprises. L'endigement de la pandémie au milieu de la crise profonde de la COVID-19 démontre cette prémisse par de nombreux exemples.

De nombreuses entreprises se sont reconverties ou ont profité de leur infrastructure pour aider à résoudre les besoins pressants en ventilateurs mécaniques, masques, gel d'alcool, installations sanitaires, lits, etc.

De nombreux centres de recherche et de développement, universités et fondations se sont associés dans un effort de collaboration sans précédent pour mettre rapidement au point un vaccin ou des traitements efficaces pour COVID-19.

Toute l'humanité est confiante dans le succès de la synergie de ces efforts de collaboration et d'espoir. Dans ces exemples, nous trouvons d'excellents enseignements et apprentissages.

;BON TRAVAIL! Les efforts pour créer de bons biens ne peuvent être faits au détriment du bon travail,



du développement intégral des travailleurs. Le travail humain a une double dimension: objective et subjective. Le sens objectif est l'ensemble des activités, des ressources, des instruments et des techniques que l'homme utilise pour produire. Le sens subjectif est l'action de l'homme en tant qu'être dynamique, capable de réaliser diverses actions qui appartiennent au processus du travail et qui correspondent à sa vocation personnelle.

Le bon travail concilie les deux dimensions, mais fait passer la dimension subjective avant la dimension objective. Il s'agit d'une approche humaniste de ceux qui produisent de bons biens et elle est guidée par le principe de subsidiarité afin que ceux qui travaillent se développent en apportant leurs dons et leurs talents et soient toujours considérés comme une fin en soi et ne soient pas instrumentalisés.

COVID-19 pose de grands défis éthiques au bon travail. L'incertitude quant à sa durée aggrave le dilemme entre la distanciation sociale et la protection de l'emploi futur; et la recette consiste à être flexible, mais à faire du respect de la dignité des personnes le premier principe directeur des décisions.

Mais COVID-19 entraînera également des changements importants sur le marché du travail auxquels nous devons nous préparer dès à présent: les réunions virtuelles deviendront plus courantes, ce qui aura une incidence sur les transports et réduira, ce faisant, l'utilisation des combustibles fossiles; les achats sur Internet s'intensifieront et, globalement, la tendance à la réduction des besoins en infrastructures s'accentuera; etc.

;BONNE RICHESSE! Ce troisième pilier se réfère à la création durable de la richesse et à sa distribution équitable. La richesse est créée de manière durable lorsqu'elle est générée dans le respect de



la dignité humaine et avec une conscience environnementale. Et il est distribué équitablement en créant des "bonnes relations" avec ceux qui participent, directement et indirectement, à sa création.

Nous ne pouvons pas distribuer la richesse si elle n'est pas créée d'abord; et la richesse ne peut pas non plus être créée sans qu'elle soit distribuée équitablement aux personnes responsables de sa création.

Ces deux dimensions de la bonne richesse, qui sont souvent mises en opposition, ne peuvent être



comprises séparément l'une de l'autre. Ce sont les deux faces d'une même pièce.

Mais quelle richesse ? Une entreprise rentable contribue au bien commun de la société et aide les gens à s'épanouir lorsqu'elle crée de la richesse et favorise la prospérité. C'est-à-dire lorsque la création de richesse ne se limite pas au gain financier; elle renvoie à une notion plus large de la richesse: le bien-être physique, mental, psychologique, moral et spirituel des autres. La valeur économique de la richesse est liée à cette notion plus large de bien-être, pour tous, dans notre maison commune.

La crise COVID-19 peut nous aider à mieux comprendre ce concept. Le développement et la distribution d'un vaccin contre le Coronavirus générera des richesses qui ne feront pas bouger l'aiguille du PNB ou les pays où il est développé, et encore moins le monde; cependant, cela signifiera une création incommensurable de richesses : une création de bonnes richesses !

UN MONDE MEILLEUR !

Lorsque l'entreprise parvient à organiser correctement ces trois biens, ces 3 "B", elle devient un moteur économique de la société qui génère un développement durable au service de l'humanité. Il joue ainsi un rôle indispensable dans la génération de la prospérité matérielle pour un plus grand nombre de personnes et, de cette façon, la tâche du chef d'entreprise se transforme en une noble vocation en réalisant le 4e "B" : le "B" du Bien Commun.



Lorsqu'une entreprise gâche certains de ces trois biens, elle ne parvient pas à réduire la pauvreté dans toute la mesure de ses possibilités et, plus précisément, exclut un grand nombre de personnes de la prospérité. Si l'entreprise doit servir le bien commun, elle doit réaliser conjointement ces trois biens.

L'objectif premier de l'entreprise du XXIe siècle est sa légitimité sociale et sa durabilité à long terme; il ne peut être atteint sans un comportement d'entreprise parfaitement éthique. L'éthique, dans un premier temps, a pour tâche de nous montrer comment bien délibérer pour faire de bons choix; mais il ne s'agit pas seulement de bien choisir dans un cas concret, mais tout au long de la vie: il faut se forger un bon caractère. Ici, le concept d'avenir est indispensable, car pour qu'une entreprise se forge un caractère, il lui faut du temps, elle doit se fixer des buts et des objectifs à long terme; une vision de l'avenir à partir de laquelle les objectifs intermédiaires prennent leur sens.

L'horizon à long terme dans la prise de décision est essentiel pour la transformation de l'activité des entreprises en une noble vocation... Aussi pour faire face à la crise du COVID-19 avec de bonnes décisions, sans panique.

CRISE → COVID-19 OPPORTUNITÉ → LA NOBLE VOCATION DES ENTREPRISES



Afin de se légitimer socialement, l'entreprise doit jouer un rôle beaucoup plus pertinent aujourd'hui pour aider à faire face aux changements socio-économiques, relever les grands défis du monde actuel et soutenir la mise en œuvre d'un programme de croissance plus intelligent, plus durable et plus complet; dans la création d'emplois de qualité; dans la transformation de l'économie en une économie plus inclusive, avec de meilleurs marchés du travail, une



plus grande sensibilisation à l'environnement et une utilisation éthique de la technologie.

Les entreprises doivent conduire à une société meilleure et être au service de celle-ci en se concentrant sur le bien commun. Et, à son tour, l'éthique doit être la boussole qui guide les actions et les activités de ses dirigeants.

La société actuelle exige de l'entreprise des normes de conduite élevées; elle demande une vision qui permette une pratique commerciale plus humaine. Une éthique qui ne subordonne pas ses principes aux limites étroites de la maximisation du profit à court terme. Et, au milieu des vicissitudes de la crise Covid-19, il est très facile de tomber dans la tentation de subordonner la dignité humaine, les droits et la croissance à l'obtention de résultats économiques immédiats.

La promotion de cette éthique des affaires –la transformation de l'entreprise en une noble vocation—ne se fait pas sans une vision de l'avenir qui dépasse les contingences du moment.

COVID-19 comporte à la fois des dangers et des opportunités. Ne manquons pas l'occasion d'avancer résolument vers la noble vocation d'entreprise.