



APPEL À CONTRIBUTION COMMENT PRÉSERVER L'UNITÉ DE NOS ENTREPRISES

La crise sanitaire que nous avons connue ces derniers mois a profondément bouleversé le fonctionnement et, parfois même, jusqu'à la raison d'être de nos organisations. Les mesures exceptionnelles de confinement et la mise en place de protocoles sanitaires stricts ont précipité l'adoption de nouvelles modalités de travail : télétravail, chômage partiel, processus de décision accéléré... pour ne citer que celles-ci. Ces transformations, effectuées sous la contrainte, ont-elles vocation à se généraliser dans le monde de l'après covid-19 ?

Si le temps devrait apporter des réponses, il appartient toutefois aux professionnels de l'éthique, de la responsabilité sociétale d'entreprise comme des relations humaines d'inciter les directions générales à s'interroger dès à présent sur les conséquences de ces possibles évolutions. Parmi les enjeux émergents, les membres du Cercle d'Éthique des Affaires jugent particulièrement critique la question relative à l'unité des organisations et aux moyens de lutter contre le risque de fracture.

En effet, l'accès ou non aux nouvelles modalités de travail pourra aggraver la distance déjà existante entre ceux que

leur fonction appelle sur le terrain et ceux dont le travail sera éligible à des modalités assouplies et ainsi entraîner des freins au bon fonctionnement de l'entreprise.

Au-delà de la question d'équité qui se pose, comment les entreprises pourront-elles préserver leur unité ? La crise sanitaire récente a-t-elle apporté à cet égard des enseignements qu'il convient de retenir ?

La raison d'être et certaines valeurs doivent guider et éclairer le sens de l'action en entreprise. À ce titre, trois d'entre elles – l'équité, la responsabilité et la créativité – paraissent particulièrement essentielles.

DE MANIÈRE PRATIQUE, NOUS INVITONS LES ENTREPRISES À NOTAMMENT :

- **Associer plus et mieux les diverses parties prenantes**, dont les collaborateurs, aux décisions stratégiques d'entreprise pour co-construire l'après crise (responsabilité et créativité) ;
- Pour les entreprises qui ne l'auraient pas encore défini, **lancer le travail sur leur raison d'être** en laissant les collaborateurs la décliner de manière pratique à leur échelle (créativité et responsabilité) ;
- **Prendre conscience de la possible fracture de l'unité de l'entreprise** et travailler la cohésion pour faire face à ce risque (équité et responsabilité) ;
- **Co-construire et innover** avec les collaborateurs **les leviers de flexibilité** (renforcement du télétravail, temps partiels choisis...) qui permettront aux entreprises de faire face aux difficultés économiques post crise (responsabilité et créativité) ;

- **Identifier et capitaliser sur les modes de gouvernance** (médiation, co-construction, etc.) mis en place dans l'urgence qui ont permis de contourner des rapports de force usuels et de gérer les difficultés pendant la crise.
- **Maintenir l'embauche d'alternants et de stagiaires** dans cette période pour bénéficier de leur regard neuf tout en fédérant les collaborateurs autour de la formation des jeunes (responsabilité). ■

Depuis sa création, le Cercle d'Éthique des Affaires favorise l'intelligence collective et la pluridisciplinarité.

Cette première réflexion, nous souhaitons la partager avec vous mais également vous y associer. Nous invitons donc toute personne à nous adresser ses idées pour une entreprise intégrant toujours mieux l'« éthique » (plus responsable, plus équitable et plus résiliente).

Nous publierons ensuite une compilation structurée et organisée des meilleures pratiques. ■

[Accès au questionnaire "Appel à contribution"](#)