
UNE ETHIQUE DE L'ENTREPRISE INSPIRÉE PAR *LAUDATO SI'* :
FONDEMENTS, PERSPECTIVES ET OBSTACLES

Mémoire réalisé par

ATANGANA ENYEGUE Petit Pierre

Promoteur

Éric GAZIAUX

Lecteurs

Louis-Léon CHRISTIANS

Bernard-Louis GHISLAIN

Année académique 2025-2026

Master en théologie, à finalité approfondie

À mes parents,

*Dont l'amour, les sacrifices et la confiance silencieuse ont façonné en moi le désir de servir la
vie et la création*

Au Professeur Éric GAZIAUX,

Pour sa patience, son exigence bienveillante et le discernement qu'il m'a appris.

*Pour avoir éveillé en moi le goût d'une éthique vivante, jamais réduite à des normes abstraites,
et d'une dynamique qui nous anime pour transformer le monde*

Liste des abréviations

DARES : Direction de l'Animation de la Recherche, des Études et des Statistiques du Ministère de l'Emploi et de l'Insertion.

Gn : Genèse ou livre de la Genèse

PIB : Produit Intérieur Brut

GRH : Gestion des Ressources humaines

INTRODUCTION GENERALE

Dans un contexte marqué par l'accélération des mutations économiques, sociales et écologiques, l'entreprise occupe aujourd'hui une place centrale dans la configuration de nos sociétés. Elle est à la fois vecteur de développement et comme lieu de tensions et de vulnérabilités. Les transformations récentes du capitalisme, identifiées à travers la financiarisation, le gouvernement par les indicateurs, la recomposition des formes de travail, s'accompagnent d'une intensification des contraintes, d'une montée des risques psychosociaux et d'un sentiment diffus de perte de sens. De nombreux travaux interprètent ces phénomènes comme des signes d'un processus de déshumanisation touchant le monde du travail. Au-delà des discours sur l'épanouissement, la qualité de vie ou « le bonheur au travail », beaucoup de salariés témoignent d'une expérience où ils se sentent réduits à de simples variables d'ajustement. On les évalue à partir d'objectifs qui ne reflètent pas la complexité de leur activité, et la précarisation des trajectoires professionnelles les fragilise.

La réflexion éthique et théologique ne reste pas extérieure à cette situation. La doctrine sociale de l'Église, et plus précisément *Laudato Si'* et son prolongement *Laudato Deum* (ainsi que d'autres encycliques antérieures comme *Caritas in veritate*) ont permis au magistère catholique de développer une lecture originale de la crise actuelle. Il l'a inscrite dans le cadre de « l'écologie intégrale ». En effet, *Laudato Si'* qualifie le paradigme technocratique de « racine humaine » de la crise écologique. Il décrit une manière de penser où la technique et le calcul deviennent la norme de toute rationalité. L'être humain, pris dans un anthropocentrisme dévoyé, se comporte alors comme une « divinité » autorisée à exploiter sans limite la nature et les autres. Dans cette perspective, la déshumanisation du travail apparaît comme un cas particulier d'une crise plus vaste du rapport au monde, à autrui et à Dieu. Autrement dit, elle n'est pas un dysfonctionnement marginal, mais un indice d'un modèle de développement qui menace la vocation humaine et la préservation de notre « maison commune. »

La tradition de la doctrine sociale de l'Église, de *Rerum novarum* à *Fratelli Tutti*, n'a cessé de rappeler la primauté de la personne sur le capital, la dimension subjective du travail et la finalité sociale de l'entreprise. *Laborem exercens* insistait déjà sur le fait que : « le travail est pour l'homme et non l'homme pour le travail »¹, et sur la responsabilité des institutions à servir

¹ JEAN-PAUL II, *Laborem Exercens*, Cana, Paris, 1981, n° 6.

la dignité de ceux qui y travaillent.² Pourtant, ce discours peut paraître abstrait, voire déconnecté du vécu concret des organisations. Il importe donc de prendre au sérieux les formes contemporaines des dégradations du travail. Elles se manifestent à travers l'intensification des rythmes, l'injonction à la disponibilité permanente, la fragilisation des collectifs, l'absence de reconnaissance, la souffrance éthique. Il convient de les relire dans la perspective plus englobante de « l'écologie intégrale », où la question du travail s'avère indissociable de celle de la justice sociale et de la sauvegarde de la maison commune.

Parallèlement à cela, une branche de recherche en sciences de la gestion, connue sous le nom de « management humain », offre une analyse interne des méthodes de gestion des ressources humaines et des systèmes de gouvernance d'entreprise. Elle examine les conséquences de la financiarisation, de la gestion axée sur les chiffres, de la psychologisation de la relation de travail et de l'évaluation individuelle. Elle met en lumière la disparition du travail réel, l'affaiblissement des collectifs et la détresse émotionnelle des employés. Il insiste sur la nécessité de recentrer l'organisation autour du travail concret, de la reconnaissance, de la justice organisationnelle et de la soutenabilité humaine et sociale. Ce courant demeure toutefois situé dans le registre socio-scientifique et ne mobilise pas explicitement les catégories théologiques de la création, du salut ou de l'espérance.

C'est à la rencontre entre ces deux univers, la critique théologique de la crise socio-écologique et la critique managériale de la déshumanisation que se situe notre argumentation. Elle part du constat que les logiques de déshumanisation du travail représentent des défis qui excèdent ceux de la régulation ou du seul pilotage. Ce sont les symptômes d'une crise de vision, voire d'une crise de civilisation, qui engage notre manière de comprendre la personne, le travail, le progrès et le rapport aux vivants. Ce travail évite de se limiter à une dénonciation générale du modèle entrepreneurial ou simple supplément moral aux pratiques existantes. Il adopte l'angle d'une éthique de l'entreprise inspirée par *Laudato Si'*, capable de dialoguer avec les apports du « management humain » pour interroger les conditions d'une transformation réelle des organisations.

C'est ce double mouvement (déshumanisation du travail et appel à l'écologie intégrale) qui conduit à la formulation de l'interrogation suivante : comment réorganiser le modèle entrepreneurial actuel autour d'une éthique humaniste pour une entreprise éco-sensible ? Plus précisément, il s'agit de se demander dans quelle mesure une lecture théologique de « l'écologie

² *Ibid.*, n° 5.

intégrale » articulée aux analyses du « management humain », permet de diagnostiquer les formes de déshumanisation au travail et de proposer des pistes crédibles de réhumanisation pour l'entreprise contemporaine. Cette question sera décomposée en trois interrogations plus profondes : quels principes théologiques, anthropologiques et organisationnels sous-tendent la réflexion sur l'entreprise en partant de « l'écologie intégrale » et de la valeur du travail ? Quels facteurs culturels, systémiques et spirituels entravent la réalisation d'une véritable réorganisation centrée sur l'humain et éco-sensible ? Quels horizons peuvent être identifiés pour concevoir une éthique théologique de la transition et tracer des jalons pratiques pour la mutation des organisations ?

Ainsi, le fil conducteur de notre argumentation est le passage d'un diagnostic de la déshumanisation du travail en contexte entrepreneurial vers l'élaboration d'une éthique théologique de la transition, capable de reconfigurer le modèle entrepreneurial à la lumière de l'écologie intégrale. Il s'agit de montrer comment la rencontre *Laudato Si'* et le « management humain » ouvre les possibilités de penser et de mettre en œuvre des entreprises véritablement éco-sensibles, ancrées sur la dignité du travail, le bien commun élargit la maison commune.

Pour répondre à cette problématique, notre mémoire se déploie en trois temps, selon une dynamique du discernement « voir, juger, agir ». Le premier chapitre propose de voir en posant le diagnostic. Il décrit les logiques de déshumanisation à l'œuvre dans le contexte entrepreneurial actuel, en articulant transformations socio-économique, atteintes à la reconnaissance et aux collectifs, et relecture théologique de ces phénomènes à partir du paradigme technocratique et de l'anthropocentrisme dévoyé. Le deuxième chapitre s'attache à juger en mettant en dialogue *Laudato Si'* et le « management humain ». Il met en évidence les points communs et les différences entre eux, et démontre comment leur complémentarité critique permet de concevoir un agir managérial réhumanisant. Enfin, le troisième chapitre cherche à agir en élaborant une éthique théologique de la transition pour l'entreprise. Il articule principes, les vertus et critères de discernement, et esquisse des repères pour la réorganisation du modèle entrepreneurial autour d'une éthique humaniste. Il propose aussi la mise en œuvre d'entreprises véritablement éco-sensibles.

CHAPITRE I : JALONS D'UNE ANALYSE DES RISQUES DE DESHUMANISATION DANS LE CONTEXTE ENTREPRENEURIAL

Ce chapitre a pour objectif de poser le diagnostic de la déshumanisation du travail en contexte entrepreneurial, en articulant trois niveaux d'analyse : socio-économique, anthropologique (et clinique) et théologique. En effet, à l'ère des profondes recompositions sociales et économiques, l'entreprise se présente comme un lieu particulièrement significatif pour analyser les tensions qui affectent nos sociétés.³ Elle incarne simultanément l'espoir d'un épanouissement personnel et la réalité d'une souffrance liée à la standardisation des pratiques, à l'intensification des contraintes et à l'effacement progressif de la subjectivité, au profit de logiques fonctionnelles. Ces dynamiques ont permis des gains d'efficacité et une adaptation rapide à des marchés compétitifs. Elles ont toutefois engendré une crise du travail dont témoignent la montée des risques psychosociaux, les discours sur la perte de sens, la précarisation des trajectoires professionnelles et la multiplication des situations de souffrance éthique. De nombreux travailleurs ont le sentiment qu'on les réduit à de simples ressources de simples variables d'ajustement, dont la valeur est déterminée uniquement par leur capacité à produire de la performance. Cela se fait au détriment de la qualité réelle du travail des équipes et de la vie quotidienne. Cette crise touche non seulement le domaine social et psychologique, mais aussi une certaine anthropologie implicite.

L'encyclique *Laudato Si* offre un éclairage sur cette question. Elle qualifie le paradigme technocratique de « racine humaine » de la crise écologique.⁴ Ce paradigme correspond à une manière de penser où la technique et le calcul deviennent la norme de toute rationalité. En le définissant ainsi, il permet de relire la crise du travail comme un cas particulier d'une crise plus large du rapport au monde, à autrui, et à Dieu. Par ailleurs, le pape François décrit comment le paradigme technocratique s'étend à l'économie et à la finance au point que « les finances étouffent l'économie réelle »⁵, et comment ce dernier est lié à un « anthropocentrisme dévié »⁶, faisant de l'être humain une sorte de « divinité », autorisée à exploiter sans limites la nature et les autres. Dans ce contexte, la déshumanisation du travail ne semble plus être un problème

³ CÉCILE RENOUARD, *Éthique et entreprise*, éditions de l'Atelier, Paris, 2013, p. 16.

⁴ PAPE FRANÇOIS, *Laudato Si*, col. Documents d'Église, Bayard, Mame, éditions du Cerf, Paris, 2015, n° 101.

⁵ *Ibid.*, n° 109.

⁶ *Ibid.*, n° 118.

périphérique, mais plutôt le signe d'un modèle de développement qui menace la vocation humaine et la préservation de notre planète commune.

La tradition de la doctrine sociale de l'Église a constamment insisté sur la primauté de la personne sur le capital, sur la dimension subjective du travail et sur la finalité sociale de l'entreprise.⁷ Cependant, on peut facilement percevoir ce discours comme étant trop abstrait et déconnecté de la réalité vécue. Pourtant, il est important de prendre au sérieux les formes concrètes de dégradation qui se produisent aujourd'hui. Ces formes incluent l'intensification des rythmes, la précarisation de l'emploi, l'absence de reconnaissance, l'inhumanité de certaines conditions d'exercice, l'injonction à être connecté en permanence. *Laudato Si'* invite à reprendre ces intuitions, tout comme son prolongement *Laudato Deum*. Elles les situent dans le cadre plus englobant de l'écologie intégrale où la question du travail s'avère indissociable de celle de la justice sociale et de la sauvegarde de la maison commune.

Ainsi, ce premier chapitre se propose de poser le diagnostic. Concrètement, il s'agit de comprendre la déshumanisation du travail en contexte entrepreneurial en articulant trois niveaux d'analyse. Le premier niveau porte sur le socio-économique. Nous décrirons dans cet espace les grandes transformations de l'entreprise contemporaine et leurs effets sur le sens du travail. Le deuxième niveau se situe sur les plans anthropologique et clinique. Nous chercherons à expliquer en quoi ces transformations entraînent une déshumanisation en affectant la reconnaissance, l'activité professionnelle réelle et l'intégration sociale des vies quotidiennes. Enfin, le troisième niveau traitera d'un dialogue entre *Laudato Si'* et la pensée sociale de l'Église. Cette conversation s'inscrit dans une analyse conjointe de l'anthropologie implicite des entreprises et des organisations et de l'anthropologie chrétienne.

L'objectif de notre argumentation vise autre chose que la condamnation indistincte de l'entreprise ou le discrédit de la technique. Nous voulons plutôt établir un cadre critique suffisamment solide pour, dans un second temps, discerner les chemins de réhumanisation crédibles. Cette démarche relève d'un discernement des « signes des temps ». En effet, la théologie veut dialoguer avec des propositions contemporaines, comme le « management humain » ou les approches de l'entreprise comme lieu commun. Pour ce faire, elle doit d'abord

⁷ CONSEIL PONTIFICAL JUSTICE ET PAIX, *Compendium de la doctrine sociale de l'Église*, col. Documents des Églises, Cerf, Paris, 2005, n^{os} 270- 278- 338.

clarifier ce qui, dans la situation actuelle, se joue du point de vue de la dignité, du bien-être et de la maison commune. Ce chapitre un constitue ainsi, la première étape de cet itinéraire.

1. Les transformations contemporaines du travail et de l'entreprise

1.1. La financiarisation et le gouvernement par les indicateurs

Une financiarisation croissante de l'économie a marqué l'évolution récente du capitalisme, qui reconfigure sa finalité, ses modes de gouvernance et son organisation concrète du travail. Mireille Bruyère et Laurence Lizié, par exemple, affirment que : « les réorganisations des entreprises ont joué un rôle crucial dans l'évolution des conditions de travail. Ces dernières ont été marquées par le développement des logiques financières des entreprises et la mondialisation des marchés. »⁸ Cette dynamique s'inscrit dans un mouvement plus large où la maximisation de la valeur pour l'actionnaire devient l'horizon central, au détriment d'autres finalités, telles que la qualité du travail, le développement des personnes. Dans ce contexte, l'entreprise est de plus en plus considérée comme un actif financier qui doit générer des revenus, plutôt qu'une communauté de personnes au service d'un intérêt collectif.⁹

L'essor d'une gouvernance par les indicateurs représente l'un des effets majeurs de cette financiarisation. Pour rendre des comptes aux actionnaires, aux marchés ou aux directions de groupes, les entreprises développent sans cesse des systèmes de mesure toujours plus sophistiqués. Un tableau de bord, des objectifs chiffrés, des notations individuelles, des outils de *reporting* et des dispositifs de suivi quantitatif en font partie. Jacky Fayolle reprend avec Alain Supiot l'expression « d'une gouvernance par les nombres », qui est « intrusive (et qui) imprègne et distord la diversité des pratiques sociales. »¹⁰ La décision se légitimise désormais par la référence à des données quantitatives, présentées comme neutres et objectives. Dans ce

⁸ MIREILLE BRUYÈRE et LAURENCE LIZIÉ, « impact des contextes économiques et organisationnels des entreprises sur le sens du travail chez les salariés », dans *Relation industrielle*, vol.75, n° 2, 2020, p. 226.

⁹ LAURENT TASKIN ET ANNE DIETRICH, *Le management humain*, 3^{ème} édition, Deboek supérieur, Bruxelles, 2024, p. 21-23.

¹⁰ JACKY FAYOLLE, « À propos de la gouvernance par les nombres, Pour une articulation de la raison juridique et de la raison statistique », dans *Droit et société*, n° 98, 2018, p. 205.

cadre, la performance mesurable devient la référence principale pour orienter les décisions et juger de la valeur du travail.

Cette montée en puissance des indicateurs transforme en profondeur la manière dont le travail est perçu et vécu. D'une part, ce que l'on ne peut pas mesurer devient invisible. En réalité, il y a plusieurs comportements subtils qui contribuent à la collaboration. Cela inclut l'aide réciproque entre collègues, l'attention portée à la clientèle, aux usagers et usagères, aux bénéficiaires, l'inventivité nécessaire pour contourner les instructions inappropriées, et la vigilance éthique pour empêcher tout préjudice. Beaucoup de ces dimensions essentielles au bon fonctionnement réel de l'activité ne trouvent pas de traduction dans les tableaux de bord et sont reléguées au rang de non-travail ou de suppléments facultatifs. D'autre part, la définition de ce qui compte se resserre sur quelques indicateurs, tels que le volume des produits, le respect des délais tenus, les coûts réduits, les objectifs commerciaux atteints et les délais de traitement.

La valeur d'une chose ne se limite pas à sa seule dimension économique. Pourtant, la financiarisation et le gouvernement par les indicateurs tendent à substituer aux critères de dignité, de justice et de bien commun, des critères essentiellement quantitatifs, dérivés de la rationalité technique et économique. L'encyclique *Laudato Si'* dénonce précisément cette réduction. Elle critique le « principe de maximisation de gain »¹¹ comme « distorsion conceptuelle de l'économie »¹² et souligne que la qualité réelle de l'économie peut diminuer alors que les indicateurs sont au vert. Autrement dit, la financiarisation et le gouvernement par les indicateurs ne sont pas seulement des outils de gestion. Ils représentent l'un des visages concrets du paradigme technocratique décrit par le pape François. Pour ce dernier, la maîtrise technique et le calcul deviennent les critères implicites de vérité, reléguant en arrière-plan les questions de finalité, de justice et de reconnaissance. Comprendre l'impact de ces tendances sur le travail humain est une étape nécessaire. Cela permet d'identifier les lieux où se produit aujourd'hui la déshumanisation, et de préparer la réflexion sur les conditions d'un agir réhumanisant. Cet agir est capable de remettre la personne et le bien commun au cœur de l'entreprise.

¹¹ PAPE FRANÇOIS, *Laudato Si'*, n° 195.

¹² *Ibid.*

1.2. Intensification, individualisation et nouvelle souffrance au travail

Les transformations observées dans le milieu de l'entreprise contemporaine ont des répercussions inéluctables sur l'organisation concrète du travail.¹³ Ces transformations ne peuvent pas être ignorées par les recherches en sociologie du travail et en psychologie du travail. En effet, ces disciplines décrivent une intensification généralisée. Elle résulte de l'accélération des cadences, à la multiplication des tâches, à l'accroissement de la pression temporelle, le tout couvert d'une injonction à l'autonomie et à la polyvalence. L'intensification ne prend plus uniquement la forme d'ordres explicites venus de la hiérarchie, elle se manifeste aussi sous la forme d'une « auto-intensification ». Dans ce cas, les salariés intériorisent les objectifs, anticipent les attentes, rallongent leurs horaires ou réduisent leur pause pour « tenir » des exigences qu'ils perçoivent comme incompréhensibles. Parallèlement, l'individualisation des objectifs et des évaluations combinées à la concurrence interne entre les salariés fragilise la solidarité : elle « isole et invisibilise les personnes. Elle reconfigure le rapport au travail et atomise les collectifs de travail, asséchant les communautés de travail. »¹⁴ Elle transforme les collègues en rivaux potentiels, ce qui entrave les régulations collectives qui permettraient autrefois de partager les contraintes et de négocier les normes de qualité.

Les travaux de Christophe Dejours¹⁵, par exemple, ainsi que les documents d'étude de la DARES¹⁶, ont montré que cette configuration engendre une nouvelle forme de souffrance au travail, souffrance souvent silencieuse.¹⁷ En effet, les salariés oscillent entre la volonté de bien effectuer leur travail et l'impossibilité pratique de respecter les normes de qualité qu'ils jugent justes, faute de temps, de moyens ou de reconnaissance. Dejours parle alors de « souffrance éthique », soit « le fait d'un désaccord entre l'état des choses décrits et l'idéal moral du sujet

¹³ DOMINIQUE LHUILIER, « l'individualisation du travail au cœur de la psychologisation », dans *Les servitudes du bien-être. Impact sur la santé*, Toulouse, Érès, 2021, p. 53-68.

¹⁴ LAURENT TASKIN, ANNE DIETRICH, *Le management humain*, p. 21.

¹⁵ Christophe Dejours a montré que la souffrance au travail naît d'abord de l'écart entre le travail tel qu'il est prescrit et ce que les travailleurs jugent juste et bien faire, et elle peut être exploitée par l'organisation elle-même. Voir Christophe Dejours, *Travail, usure mentale. Essai de la psychopathologie du travail*, Paris, Bayard, 1993, première partie, chapitre 2 « quelle souffrance ? » et chapitre 5 « la souffrance exploitée ».

¹⁶ Direction de l'Animation de la Recherche, des Études et des Statistiques du Ministère de l'Emploi et de l'Insertion. C'est une unité qui contribue à la conception, au suivi et à l'évaluation des politiques publiques et plus largement à éclairer le débat économique et social.

¹⁷ Le rapport de la DARES n° 28 de mai 2021, n° 37 d'août 2021.

[...] la souffrance provient alors de l'écart entre l'évènement réel et la virtualité morale. »¹⁸ Ce n'est plus simplement une question de porter un fardeau lourd ; il faut aussi accomplir des tâches qui vont à l'encontre de ses convictions morales, ou sacrifier des éléments considérés comme essentiels pour mener à bien sa mission. Ainsi, soumis à des objectifs chiffrés, à des procédures rigides et à des réorganisations fréquentes, de nombreux salariés disent ne plus comprendre la finalité de ce qu'on leur demande, ni percevoir l'utilité sociale de leurs activités.

Cette tension nourrit le *burn-out*, le *brown out*, les désengagements discrets et, plus profondément, une perte de sens. Le *burn-out* renvoie à la situation de celui ou celle qui, cherchant à concilier exigences quantitatives et exigences qualitatives, s'épuise dans un effort de plus en plus intenable pour tout concilier. Le *brown-out* décrit un sentiment d'absurdité et de détachement progressif. La tâche est achevée, mais elle est dépourvue de sens, réduite à la réalisation d'objectifs dont la finalité est floue ou opposée aux convictions du travailleur. En d'autres termes, le travail n'est plus perçu comme une activité bénéfique et significative, mais plutôt comme une corvée consistant à atteindre des résultats prédéfinis par autrui. Cela entrave la capacité du travailleur à s'identifier à son travail et à s'y engager en tant qu'auteur d'une œuvre.

1.3. Regard théologique sur les transformations observées dans le monde de l'entreprise

Pour une théologie attentive au travail comme participation à l'œuvre de Dieu, ces phénomènes revêtent une grande importance. Jean-Paul II dans *Laborem exercens* rappelait que, « le travail est avant tout pour l'homme, non l'homme pour le travail. »¹⁹ Il mettait ainsi un accent sur la primauté de la dimension subjective du travail, sur sa seule dimension objective. En effet, le sujet premier, ce n'est pas le travail, l'économie ou la production mais l'homme qui travaille ; c'est lui qui, à travers sa dignité, confère une valeur au travail et l'accomplit, car :

C'est en tant que personne que l'homme est sujet du travail. C'est en tant que personne qu'il accomplit diverses actions appartenant au processus du travail, et ces actions, indépendamment de leur contenu objectif, doivent servir à la

¹⁸ DUARTE ROLO, « Histoire et actualité du concept de souffrance éthique », dans *Travailler*, n° 31, 2017, p. 254.

¹⁹ JEAN-PAUL II, *Laborem exercens*, n° 6.

réalisation de son humanité, à l'accomplissement de sa vocation qui lui est propre en raison de son humanité même : celle d'être une personne.²⁰

Cela signifie que toute institution doit être jugée à partir du bien de la personne humaine. Ce n'est pas l'homme qui doit se plier à la logique du travail déshumanisante, mais le travail qui doit être réorganisé pour servir la vie humaine. Dans le prolongement cette idée, Mireille Bruyère et Laurence Lizié définissent « le sens du travail » comme lié à plusieurs facteurs. Ceux-ci incluent l'utilité sociale perçue, la cohérence avec les valeurs éthiques, la compréhension des tâches, l'autonomie autant disponible et à l'appartenance au collectif.²¹ Lorsque l'activité professionnelle est entièrement subordonnée à des logiques de rentabilité et d'indicateurs, l'humain n'est plus premier, il devient le support d'une performance dont les critères lui échappent. On peut y voir un premier symptôme de déshumanisation. Les conditions de travail se dégradent, et le travail se détache de sa vocation à constituer un lieu de croissance humaine intégrale et de contribution au bien commun. Cette hypothèse appelle néanmoins une clarification conceptuelle : que signifie précisément « déshumaniser » dans le contexte entrepreneurial ?

2. Clarifications du concept de « déshumanisation » dans le champ de l'entreprise

2.1. De « la ressource humaine » à la personne sujet

Lorsque nous examinons le concept de « déshumanisation » dans les milieux professionnels, il est crucial de ne pas se contenter d'un terme rhétorique, mais plutôt d'analyser des phénomènes précisément identifiables. En effet, « déshumaniser », c'est d'abord réduire la personne à une ressource. C'est créer ce que Laurent Taskin appelle un « vide anthropologique » qui est une posture qui ne précise pas la manière dont l'humain est considéré. L'être humain devient dès lors un facteur de production comparable aux autres, une « ressource à mobiliser pour mieux contribuer à la finalité de l'entreprise. »²² C'est d'ailleurs ce que traduit le vocabulaire même de la « gestion des ressources humaines », qui reste révélateur et qui aligne

²⁰ *Ibid.*

²¹ MIREILLE BRUYÈRE ET LAURENCE LIZIÉ, « Impact des contextes économiques et organisationnels des entreprises sur le sens du travail chez les salariés », p. 225- 227.

²² LAURENT TASKIN ET ANNE DIETRICH, *Le Management humain*, p. 22.

l'humain sur les autres facteurs de production, tels que le capital, les équipements, les informations, au risque d'oublier la singularité de la personne comme sujet libre, réflexif et responsable. Ainsi, l'homme et la femme au travail deviennent un *input* à optimiser, une variable à ajuster que l'on augmente ou qu'on licencie selon les besoins de l'entreprise.

Selon la perspective théologique, cette simplification soulève déjà une question. La doctrine sociale de l'Église rappelle que l'être humain ne peut jamais faire l'objet d'un traitement qui le considérerait comme un pur moyen, même au service des finalités jugées légitimes ou nobles. La personne humaine est toujours et demeure sujet au sein de l'organisation, et non simplement objet des mécanismes de cette dernière. En d'autres termes, l'activité professionnelle ne se limite pas à la production de biens et de services. Elle est également un lieu d'expression de l'identité unique de l'être humain, de sa liberté, de son sens des responsabilités et de sa capacité à établir des relations avec les autres et avec Dieu. Le processus de déshumanisation commence lorsqu'on privilégie une approche purement instrumentale et utilitariste du travail, au détriment de sa dimension subjective et relationnelle.

2.2. Reconnaissance, travail réel et souffrance éthique

Les théories de la reconnaissance, en particulier celles d'Axel Honneth, offrent un cadre précieux pour analyser cette réduction. En effet, la reconnaissance constitue une condition de possibilité de la constitution de soi. Axel Honneth distingue plusieurs sphères de reconnaissance : reconnaissance affective (amour), reconnaissance juridique et reconnaissance sociale. La combinaison de ces reconnaissances permet aux individus de se constituer comme personne capable d'estime de soi et de participation à la vie commune.²³ Ainsi, le mépris ou la non-reconnaissance d'une de ces sphères produit plus qu'une simple frustration psychologique. Il entraîne également une atteinte à l'intégrité du sujet, qui se voit refuser son essence profonde.

Appliquée au monde du travail, cette grille de lecture éclaire la détresse morale analysée par Christophe Dejours. Celle-ci surgit lorsque les personnes ne parviennent plus à réaliser un travail qu'elles estiment à la hauteur de leurs exigences propres, en termes de qualité et de justice. Elle se déclare également lorsque leur manière de définir ce qu'est un travail bien accompli perd son utilité dans les espaces de discussion. La préoccupation principale ne réside plus dans la dureté objective des tâches, ni dans la pression exercée par les contraintes externes.

²³ GUILLAUME LE BLANC, *L'invisibilité sociale*, col. Pratique Théorique, Paris, PUF, 2009, p. 23.

Elle se situe maintenant dans la complexité interne de s'interroger sur le sens de son activité, de reconnaître la valeur de ses réalisations et de se percevoir comme un être pensant et agissant dans son travail.

Dans un tel contexte, la déshumanisation se laisse repérer au fait que les capacités de jugement et de délibération des travailleurs sont progressivement mises entre parenthèses. Ils sont conduits à exécuter des prescriptions sans pouvoir vraiment en discuter la pertinence, ni les finalités, ni les effets sur autrui. Progressivement, cette mise à l'écart de leur discernement affecte de leur propre dignité et de celle des autres. Elle altère aussi la manière dont ils se situent par rapport à eux-mêmes, à leurs collègues et aux bénéficiaires de leur travail.

La souffrance éthique correspond ainsi aussi à une rupture de participation. Elle atteint la possibilité pour chacun de faire croître sa conscience et de prendre part au discernement collectif sur les buts et les moyens de l'activité, y compris dans la sphère professionnelle. Parfois, la participation est empêchée. Les décisions sont entièrement captées par des logiques technocratiques ou financières. Les espaces de discussion sur le travail réel font défaut. Dans ces cas, la dimension spirituelle du travail se trouve elle-même blessée. Le travail n'est plus le lieu d'un appel d'un service et d'une responsabilité assumés, mais se réduit à l'exécution d'objectifs dont le sens échappe à ceux qui les réalisent.

3. L'oppression de la précarité comme expression de la déshumanisation chez Guillaume Le Blanc

3.1. Précarité des « vies ordinaires » : l'apport de Guillaume Le Blanc

Selon les idées du philosophe français Guillaume Le Blanc, la déshumanisation ne se limite pas à une modification des conditions de travail, mais est également un phénomène d'effacement de certaines manières d'être. Cette perspective décrit la précarité comme une forme de « désajustement » entre l'individu et le monde social. C'est ainsi qu'il écrit que : c'est

Carrière négative, qui est le revers de la normalité sociale. La précarité commence comme une décompensation de la normalité elle-même. Elle détache ce qui a été péniblement attaché dans la longue et incertaine construction sociale de soi. Elle est pour ainsi dire une défaite dans le « faire » elle-même. Elle relève donc d'une histoire et non d'une nature. Cette histoire est toujours, par quelques biais, l'histoire d'une

malédiction sociale. Celle-ci défait les liens, mutilant ainsi la vie psychique du précaire, désormais marquée au fer rouge.²⁴

Par conséquent, le précaire ne se trouve pas « hors société, mais son mode de vie, de plus en plus fantomatique, l'exclut des relations de pouvoir et le prive, potentiellement ou effectivement, de toutes les assises dont une vie a besoin pour se développer. »²⁵ La précarité ne se limite plus à l'insuffisance des revenus ou des biens matériels. Elle concerne également la possibilité pour une personne de se forger une identité stable et de se faire reconnaître comme telle par les autres. Les individus en situation précaire évoluent dans un monde où leur existence est quasiment absente du registre symbolique, leur « inexistence devient le cœur noir de la question sociale. »²⁶ On accorde peu d'importance à leurs paroles et ils restent largement invisibles dans l'espace social et politique. C'est à partir de là que les mécanismes de précarisation se focalisent sur le travail de normalisation et l'effacement des existences quotidiennes. Avec Guillaume Le Blanc, on peut considérer cela comme un processus graduel qui érode la capacité d'un individu à s'exprimer, à défendre ses convictions et à prendre part aux décisions qui l'affectent, à « exister ». Ce processus est étroitement lié à la fragilité de l'emploi, au chômage récurrent et aux formes dégradées de travail, qui minent l'autonomie, la confiance en soi et l'estime de soi. La précarité, dans cette perspective, ne constitue pas un aspect inhérent à l'expérience humaine. Guillaume Le Blanc la considère comme une conséquence de décisions collectives et de l'organisation sociale actuelle, en particulier de la manière dont le travail est structuré et réparti ainsi que des politiques en matière d'emploi. Le travailleur précaire demeure formellement intégré au marché du travail, mais il est sans cesse exposé au risque d'en être exclu. Il vit dans une zone intermédiaire, à la frontière entre l'exclusion et l'inclusion. Ce signe distinctif social entrave le développement d'une relation inventive avec la convention, c'est-à-dire la faculté de la contester, de la comprendre et, éventuellement, de la métamorphoser. Il enferme les individus dans une position de fragilité et de dépendance nourries, par la peur de perdre ce qui reste de sécurité.

²⁴ GUILLAUME LE BLANC, *Vies précaires, vies ordinaires*, col. La couleur des idées, Paris, Seuil, 2007, p. 14.

²⁵ *Ibid.*, p. 16.

²⁶ *Ibid.*, p. 19.

3.2. Invisibilisation et perte de la reconnaissance

La déshumanisation du travail ne se limite pas à la détérioration manifeste des conditions d'emploi ou à l'accroissement des exigences organisationnelles. Elle s'étend également à des mécanismes plus subtils d'invisibilisation du travail et des travailleurs. Ces mécanismes consistent en la manière dont certaines contributions, certains sujets et certaines formes de vulnérabilité deviennent insignifiants, indignes d'intérêt ou d'estime. Le phénomène d'invisibilisation se trouve au cœur du problème de la dépréciation de la reconnaissance qui caractérise la crise actuelle du travail. Il entraîne une rupture des liens de reconnaissance réciproque, ce qui rend plus ardue la réalisation d'une existence autonome et digne.

En appliquant ces différents arguments dans le domaine des affaires, on constate que cette analyse éclaire les mécanismes par lesquels certaines pratiques de gestion effacent la singularité des individus derrière les rôles, les chiffres ou les objectifs attendus. L'humanisation disparaît alors, remplacée par une perception de l'employé comme une simple unité d'exécution de tâches.²⁷ Cette situation engendre ce que Le Blanc qualifie d'« individu précaire ». La perte de reconnaissance active ce mécanisme qui ne se limite pas à l'estime de soi, mais entrave également la capacité de se décrire en tant que personnage d'une histoire partagée. On peut donc distinguer trois aspects de la déshumanisation en entreprise à ce stade. Premièrement, nous abordons une dimension économique. C'est lorsque l'identité professionnelle est rabattue sur une valeur marchande et une employabilité quantifiée. Deuxièmement, nous pouvons citer une dimension relationnelle qui correspond à l'individualisation des objectifs et des mises en concurrence, lesquelles fragilisent les collectifs et empêchent la construction d'un commun. Troisièmement, il existe une dimension éthique et symbolique. Elle apparaît lorsque la capacité de débattre du sens du travail, de la qualité du service rendu, de la justice des décisions neutralisée par la domination des procédures et des indicateurs.

Finalement, l'apport de Guillaume Le Blanc permet ainsi de comprendre la déshumanisation en entreprise comme une précarisation des vies quotidiennes. Les travailleurs ne sont plus seulement exposés à des conditions difficiles, car on leur retire progressivement leur voix, leur visibilité et leur puissance d'agir dans leur propre monde professionnel. En ce sens, la déshumanisation apparaît moins comme un accident que comme un effet structurel d'organisation qui traite les personnes comme des ressources à optimiser, tout en fragilisant

²⁷ LAURENT TASKIN, ANNE DIETRICH, *Le management humain*, p. 22.

leurs conditions de reconnaissance et de participation. Pour une réflexion théologique, l'enjeu consiste maintenant à comprendre d'où vient ce modèle de rationalité et quelle vision de l'homme il suppose. C'est ce que permet d'explorer *Laudato Si'* du pape François, qui critique le paradigme technocratique et l'anthropocentrisme dévié.

4. Les racines culturelles des dérives anthropologiques : paradigme technocratique et anthropocentrisme dévié

4.1. Le paradigme technocratique comme symptôme de la crise anthropologique

Dans le troisième chapitre de *Laudato Si'*, le pape François propose une analyse systémique de la crise écologique et sociale en désignant le paradigme technocratique dominant comme l'une de ses racines humaines majeures. Il ne s'agit pas tant de critiquer la technique en tant que telle, mais un paradigme culturel. Dans ce paradigme, la méthode et les objectifs de la technoscience deviennent le modèle de toute rationalité. Au point d'orienter la politique, l'économie et la culture. Ce paradigme désigne une manière d'habiter le monde. On envisage le réel comme un matériau disponible, à analyser, à transformer à souhait et à exploiter selon une logique de possession et de dominant faisant de lui un « paradigme homogène et unidimensionnel. »²⁸ La réalité, y compris l'humain, est regardée comme quelque chose à manipuler, à modeler, à transformer à l'infini. La technique, initialement un outil au service de la vie humaine, est ainsi devenue un principe organisateur global, orientant les choix politiques, économiques et même culturels. Cette idée a enthousiasmé les économistes, les financiers et les technologues. Elle tend à considérer comme légitime toute extraction supplémentaire de ressources, pourvu qu'elle s'avère techniquement réalisable. La fascination pour le « comment », et le comment produire plus, plus vite à moindre coût, relègue au second rang la question des finalités.

Par ailleurs, dans la perspective proposée par Éric Gaziaux, la crise contemporaine ne se laisse pas seulement décrire comme une dérive de la technique ou de la finance, mais peut aussi s'identifier à une forme de « péché de l'autonomie » qui succombe à la fascination de l'« autarcie », c'est-à-dire « à la prétention à l'autosuffisance, réductrice des différences et

²⁸ PAPE FRANÇOIS, *Laudato Si'*, n° 106.

génératrice d'un repli sur soi. »²⁹ Le paradigme technocratique décrit par *Laudato Si'* se transpose aisément dans le champ de l'entreprise. On peut le lire comme l'expression organisationnelle de cette anarchie dans la mesure où l'espace économique tend à se penser comme un système clos, autoréférent, où toute altérité, qu'elle soit humaine, sociale ou écologique, est ramenée à des catégories de calcul, de performances et de maîtrise.

Par ailleurs, *Laudato Si'* insiste également sur le caractère « homogène et unidimensionnel »³⁰ de cette vision du monde. Elle explique qu'elle rend secondaire, voire invisible, tout ce qui ne peut pas être intégré dans les grilles d'efficacité ou de rentabilité, par exemple la gratuité, la vulnérabilité, les relations fragiles. En effet, en absolutisant ce qui peut être calculé, contrôlé et optimisé, ce paradigme marginalise la sagesse, la contemplation, la gratuité, ainsi que les savoirs pratiques qui naissent de l'expérience et de la relation. Ce faisant, la capacité de décision et la liberté créatrice des personnes se trouvent réduites, car les individus sont appelés à entrer dans une logique qui les dépasse et qu'ils ne maîtrisent plus. Le risque, c'est de confondre la faculté d'agir avec l'autorisation d'agir, et de considérer comme légitimes toutes les transformations rendues possibles par la technique, indépendamment de leur justice ou de leur durabilité.

4.2. L'anthropocentrisme dévié et l'écologie intégrale

Le pape François articule le « paradigme technocratique » et l'accompagne de la dénonciation d'un « anthropocentrisme dévié ». En effet, François emploie cette expression, car il vise une forme d'humanisme autocentré dans lequel l'homme se pose en maître absolu, détaché de toute référence au Créateur, aux autres, et à la création. C'est donc une configuration culturelle dans laquelle l'être humain se conçoit comme un sujet souverain face à un monde-objet, dans un rapport de pure utilisation. Ainsi, « si l'être humain se déclare autonome par rapport à la réalité et qu'il se pose en dominateur absolu, la base même de son existence s'écroule, parce qu'« au lieu de remplir son rôle de collaborateur de Dieu dans l'œuvre de la création, l'homme se substitue à Dieu et ainsi finit par provoquer la révolte de la nature ». »³¹ C'est une logique qui s'enracine dans la conjonction du paradigme technocratique et du

²⁹ ÉRIC GAZIAUX, « Pour une lecture théologique de l'autonomie » dans *Revue d'éthique et de théologie morale*, Edition du Cerf, n° 246/HS, 2007, p. 260.

³⁰ PAPE FRANÇOIS, *Laudato Si'*, n° 106.

³¹ *Ibid.*, n° 117.

subjectivisme. Cette perspective s'inscrit dans une critique de l'homme lorsqu'il oublie sa condition de créature pour se concevoir comme maître absolu du réel. En mettant en premier plan l'efficacité et la maîtrise, le paradigme technocratique en vient à ne plus considérer le monde comme don confié à la responsabilité de l'humain, mais comme un simple objet à dominer. De son côté, le subjectivisme pousse la volonté individuelle à un tel degré d'absolutisation qu'il tend à soumettre le réel aux désirs du sujet. De ces deux logiques émerge alors une rupture profonde dans l'ordre de la création. En effet, l'humain ne tient plus comme partenaire de l'action créatrice, il cesse d'en d'être le partenaire, et occupe désormais une place de remplacement, ce qui désarticule sa relation à la nature et brouille la compréhension de sa propre vocation. De plus, plus largement, la littérature théologique parle d'un anthropocentrisme qui a rompu la triple relation originelle de l'humain à Dieu, aux autres et à la terre. Elle explique que l'humain a absolutisé la relation de maîtrise de l'homme sur le monde au détriment de la relation de dépendance et de service. Une telle absolutisation conduit à ce que Val Plumwood nomme « hyperseparation »³² (hyper-séparation). Elle explique que :

Le maître tente d'amplifier le nombre, la portée et la signification des qualités distinctives, afin de traiter comme inessentiels les qualités partagées par un gouffre empêchant leur complémentarité. Cette maximisation de la séparation rend toute proximité, toute conjonction et toute continuité unimaginable : elle enferme les autres dans l'altérité et naturalise la domination. L'humanité est donc conçue comme étant en dehors et à part, d'une nature passive, qu'il s'agit de conquérir, d'investir et de maîtriser.³³

Cette observation nous permet de dégager plusieurs traits structurants qui la distinguent plus qu'une simple exagération du point de vue humain. Tout d'abord, il se dégage un primat de l'utilité et de la fonction. En effet, le monde non humain est réduit à son utilité pour l'homme selon une logique où seuls comptent les intérêts humains immédiats ; la valeur intrinsèque des autres créatures est soit niée, soit jugée négligeable. On a souvent lu la tradition thomiste comme renforçant ce mouvement lorsqu'elle ne reconnaît aux animaux et à la nature qu'une considération morale indirecte, en vue du perfectionnement humain. Ensuite, on observe également une souveraineté absolue sur le corps et la nature. L'anthropocentrisme dévié se manifeste également par la prétention de disposer sans limites de son corps, de sa descendance

³² JULIE BEAUTE, « De la critique des dualismes de Val Plumwood aux histoires subalternes enchevêtrées », dans *Diacronie*, n° 44, 2020, p. 5.

³³ *Ibid.*

et de l'environnement, au nom de l'autonomie individuelle. Cette prétention s'accompagne d'une rationalité instrumentale où la puissance technique devient critère de légitimité. Enfin, la présence d'un paradoxe de la dévalorisation de l'humain. La pensée du pape François diagnostique que cette hypertrophie du sujet humain aboutit paradoxalement à une dévalorisation de l'humain lui-même. En effet, la même logique de rentabilité qui traite la nature comme objet remplaçable traite les travailleurs, les pauvres ou les populations en surplus comme déchets. Cet anthropocentrisme finit par nier la prééminence de la personne humaine réelle au profit d'un sujet abstrait et désincarné.

La nature, ainsi que les personnes, sont surtout envisagées en termes de ressources et de fonctions. Cette figure anthropologique ne se veut pas neutre, étant donné qu'elle légitime des pratiques qui ignorent la dépendance fondamentale de l'homme à l'égard du créé, et la dimension relationnelle et spirituelle de son expérience.

Cette anthropologie implicite entre en forte tension avec l'écologie intégrale, qui propose au contraire de penser la personne dans un réseau de relations, relation à Dieu, aux autres, à soi-même et à la création ; où la vulnérabilité et l'interdépendance ont un effet constitutif : « Tout est lié. » En effet, bien plus qu'un élargissement de l'écologie environnementale, l'écologie intégrale devient ici une catégorie théologique et éthique.³⁴ Elle unifie, comme nous l'avons déjà écrit, les différentes relations auxquelles l'existence serait liée. L'humain apparaît donc, avec l'écologie intégrale, comme le nœud de ces quatre relations fondamentales. Un déséquilibre dans l'une de ces quatre relations entraîne un déséquilibre dans les autres entités. De façon plus claire, une relation utilitariste à la nature entraîne une instrumentalisation des autres personnes ; une relation déformée à soi-même rend plus difficile la reconnaissance de la dépendance à Dieu et aux autres.

En identifiant le « paradigme technocratique » et « l'anthropocentrisme dévié » comme racine culturelle de la crise, *Laudato Si'* et l'apport d'autres pensées fournissent un cadre pour comprendre la déshumanisation en entreprise. Cette déshumanisation constitue une inscription « locale » d'une rationalité « globale » qui absolutise la technique et l'économie au détriment d'une vision intégrale de la personne et du bien commun. À cet effet, la déshumanisation au travail devient donc comme le symptôme d'une crise anthropologique plus profonde : crise de

³⁴ Voir FABIEN REVOL, « Comment la crise écologique conduit à des transformations de la pratique de la théologie », dans *Recherches de Science Religieuse*, tome 111, faculté de Loyola, Paris, 2023, p. 229- 246.

la manière de concevoir l'homme, le travail, l'entreprise et le progrès. Cette première séquence a montré que les transformations organisationnelles et économiques influencent, expriment et renforcent une vision réductrice de la personne et du travail. La section suivante examinera les implications théologiques et éthiques de ce diagnostic en mettant en évidence les divergences entre l'anthropologie sous-jacente du paradigme technocratique et l'anthropologie chrétienne. Elle formulera également les questions qui guideront l'analyse des ressources de *Laudato Si'* et du « management humain. » Reste donc à mesurer ce que cette configuration implique pour la compréhension chrétienne de la personne, du bien commun et du travail. Nous tenterons de le démontrer dans la suite de notre raisonnement.

5. Enjeux théologiques et éthiques de la déshumanisation au travail.

Les observations précédentes ont montré que les transformations actuelles du capitalisme, telles que la financiarisation, la reconfiguration des chaînes de valeur, la gouvernance par les nombres, se manifestent dans l'entreprise par un processus de déshumanisation. En effet, les personnes deviennent des ressources dont on éteint les capacités de jugement, ce qui entraîne une précarisation de leur existence quotidienne. Pour une théologie du travail nourrie par la doctrine sociale de l'Église et par *Laudato Si'*, ces constats ne constituent pas seulement un diagnostic socioéconomique. Ils posent en effet des questions de fond sur l'anthropologie implicite des organisations, sur la compréhension du travail et de l'entreprise et sur les conditions d'une éthique vraiment universelle.

5.1. Une crise d'anthropologie : personne, relation et vulnérabilité

Thomas Michelet a montré que *Laudato Si'* ne se contente pas d'ajouter un chapitre écologique à la doctrine sociale de l'Église. Cet ajout reconfigure qualitativement plusieurs catégories classiques, en particulier celle du bien commun, à partir d'une vision intégrale de la personne et de ses relations. Dans cette perspective, on peut voir la crise écologique et sociale comme une crise d'anthropologie. En effet, on remarque clairement des ruptures dans la manière de comprendre l'être humain, le rapport au monde, aux autres et à Dieu.

La tradition chrétienne conçoit la personne humaine comme un être relationnel créé à l'image de Dieu³⁵, appelé à la communion. Sa dignité ne dépend pas de son utilité économique ni de sa performance, mais du simple fait que Dieu la veut et l'aime. C'est une dignité qui se déploie dans des relations constitutives à Dieu, aux autres, à soi-même et à la création. Or, la déshumanisation du travail met précisément en péril ces relations que l'on peut analyser à partir de plusieurs lignes de fracture :

- La relation à soi est fragilisée lorsque le sujet ne se perçoit plus que comme « ressource » ou « performeur », évalué à l'aune d'indicateurs ;
- La relation aux autres est appauvrie lorsque la coopération cède la place à la concurrence généralisée et que les collectifs se dissolvent ;
- La relation à la création est instrumentalisée lorsque l'environnement est traité comme simple stock de ressources ;
- La relation à Dieu est obscurcie lorsque l'horizon se réduit aux critères de rentabilité et de carrière.

De plus, on peut considérer que la déshumanisation du travail reflète un modèle de croissance qui entrave le développement personnel et relationnel. Ce modèle exige des individus qu'ils se conforment à des normes de performance qui négligent leur vulnérabilité et ne tiennent pas compte de leur désir de se connecter et de partager des expériences avec les autres.

5.2. Le paradigme de la responsabilité comme réponse à l'autre

Guy Jobin propose de lire l'évolution de l'éthique théologique du XX^e siècle en termes « paradigmes. »³⁶ Il veut aussi montrer comment un paradigme de la responsabilité a su s'imposer comme condition de possibilité de l'éthique théologique.³⁷ En effet, ce paradigme, opère une véritable révolution. Plutôt que de centrer la réflexion sur des normes abstraites ou sur l'autoréalisation du sujet, on doit penser l'agir moral à partir de la vulnérabilité d'autrui et des générations futures. On doit aussi considérer notre capacité à répondre de nos choix et de leurs effets sur eux. Cette perspective appliquée au travail et à l'entreprise élucide la portée de

³⁵ CONCILE VATICAN II, *Gaudium et Spes*, 2^{ème} Édition, Fides, Paris et Montréal, 1965, n° 12. Voir aussi Gn 1, 26- 27.

³⁶ GUY JOBIN, « Le paradigme de la responsabilité comme condition de l'éthique théologique », dans *Laval théologique et philosophique*, vol. 60, n° 1, 2004, p. 130.

³⁷ *Ibid.*, p. 146- 148.

la déshumanisation. Au lieu de se questionner sur l'efficacité des dispositifs actuels, il convient plutôt de se demander de quoi et de qui l'entreprise doit répondre. *Laudato Si'* et *Laudato Deum* insistent sur cette dimension de la responsabilité que la crise écologique et sociale met en jeu vis-à-vis des pauvres, des populations vulnérables, des générations futures et de la maison commune.

Dans ce cadre, la déshumanisation au travail apparaît comme un défaut de responsabilité à un double niveau. Le premier niveau correspond à une responsabilité interne. Elle correspond au moment où l'entreprise organise le travail d'une manière qui empêche les gens de faire un travail digne, de participer aux décisions et de vivre de relations de reconnaissance. Par la suite, il peut également se déceler une responsabilité externe, qui correspond à des choix de production, d'investissement et de localisation externalisant les coûts sociaux et environnementaux vers les populations précaires ou vers l'avenir.

5.3. Le bien commun, les biens communs et l'universalité de l'éthique

Laudato Si' affirme que la crise écologique révèle le caractère insuffisant d'un modèle de développement centré sur la croissance économique et la maximisation de la valeur pour quelques-uns. Elle invite à redéfinir le progrès à partir du bien commun, compris non pas comme un agrégat d'intérêts individuels, mais comme ensemble de conditions sociales qui permettent à chacun de réaliser sa vocation. Thomas Michelet montre que cette notion de bien commun est elle-même « renouvelée » par l'écologie intégrale.³⁸ Cela signifie qu'il faut prendre en compte non seulement les conditions de vie présentes, mais aussi les générations futures et la maison commune elle-même.

La déshumanisation du travail indique alors un échec du point de vue de l'universalité de l'éthique. En effet, un modèle organisationnel qui produit massivement des vies précaires, invisibles, épuisées, ne peut prétendre incarner une forme de rationalité morale universalisable. D'un autre côté, les expérimentations qui cherchent à redonner du pouvoir d'agir aux travailleurs, à reconnaître leurs paroles, à partager les bénéfices et à limiter l'impact écologique peuvent être lues comme des tentatives, encore fragiles, de traduire concrètement ces principes.

³⁸ THOMAS MICHELET, *Les papes et l'écologie. De Vatican II à Laudato Si'*, Artège, Paris, 2016, p. 24- 27.

6. Du diagnostic de déshumanisation à l'exigence d'une action réhumanisante.

À l'orée de ce chapitre, nous avons montré un double mouvement. D'abord, nous avons vu que la crise du travail ne se réduit pas à une dégradation conjoncturelle des conditions d'emploi ou à un malaise psychologique diffus. Ensuite, nous avons constaté qu'elle prend racine dans des transformations structurelles de l'économie et de l'organisation, inscrite dans un paradigme technocratique et un anthropocentrisme dévié que *Laudato Si'* identifie comme la racine humaine de la crise écologique et sociale. L'emprise de la finance sur les entreprises, la division des chaînes de valeur, la flexibilisation du travail et la gestion par les chiffres ne sont pas de simples instruments sans conséquences. Ces phénomènes reflètent et renforcent une anthropologie sous-jacente. Selon celle-ci, la personne humaine est d'abord considérée comme une ressource, où le travail est réduit à un facteur de production et où l'entreprise est comprise prioritairement comme un instrument de maximisation de la valeur actionnariale. La déshumanisation qui en a résulté a touché le sens du travail, la reconnaissance, la stabilité des vies ordinaires et la participation aux biens communs. Elle constitue un véritable défi théologique pour la doctrine sociale de l'Église.

Ainsi, la déshumanisation observée en entreprise révèle ainsi une anthropologie implicite où l'autonomie de l'acteur est à la fois exaltée et pervertie. Éric Gaziaux montre que du point de vue théologique, l'autonomie fait partie de la vocation créaturelle de l'être humain, qui est créé à l'image de Dieu. L'homme est « principe de ses propres actes »³⁹, doué d'intelligence et de liberté, et capable de répondre à l'appel de Dieu. Mais cette autonomie, lorsqu'elle se transforme en autarcie, c'est-à-dire, en prétention à se suffire à elle-même et à tout ramener à l'identité du Même, devient le lieu d'un mouvement idolâtrique. Elle enferme l'altérité dans la clôture de nos concepts, de nos représentations et de nos désirs. En ce sens, la déshumanisation au travail, telle que nous l'avons décrite, peut être comprise comme manifestation organisationnelle de cette autonomie blessée.

Dans ce contexte, l'encyclique du pape François apparaît comme une ressource décisive. Elle offre une critique vigoureuse du paradigme technocratique. Plus encore, elle propose une manière de penser ensemble la personne, le travail, l'économie et la création à partir de

³⁹ ÉRIC GAZIAUX, « Pour une lecture théologique de l'autonomie », dans *Revue d'éthique et de théologie morale*, n° 246, Cerf, 2007, p. 256.

l'écologie intégrale. En replaçant le travail au cœur d'un réseau de relations, l'encyclique oblige à dépasser les lectures strictement économiques ou psychologiques de la crise du travail. Elle montre qu'on se trouve devant un lieu décisif de conversion écologique et sociale à laquelle l'Église appelle. Thomas Michelet a montré que de *Gaudium et Spes* à *Laudato Si'*, le Magistère apprend progressivement à saisir l'unité entre la question sociale, la question écologique, et la question du travail. En définitive, l'atteinte au travail humain s'avère indissociable de l'atteinte à la création, et inversement.

Donc, de ce point de vue, la réhumanisation du travail ne pourra pas consister en quelques ajustements périphériques des dispositifs gestionnaires. Elle requiert un agir qui touche à la fois les finalités de l'entreprise, les modes de concrétisation d'organisation et la manière de comprendre la place de l'humain et de la création dans l'activité économique. C'est ici que le paradigme de la responsabilité, mis en avant par Jobin, prend tout son sens. Il ne s'agit plus, en effet, de s'interroger seulement sur les actions que l'entreprise peut poser sans transgresser certaines limites, mais aussi de discerner de quoi et de qui elle doit répondre. Une théologie du travail qui s'inspire de l'écologie intégrale doit ainsi se traduire en pratique de responsabilité capable d'affronter les logiques de déshumanisation mises en évidence sur une bonne partie de notre argumentation.

Dans la foulée, se contenter d'une critique constituerait une analyse réductrice. En effet, les sciences de gestion et les expériences de terrain portent également les tentatives de réorientation du management vers une plus grande attention à la personne, à la participation et au sens du travail. Le courant du management humain, tel que développé par Laurent Taskin et Anne Dietrich, s'est inscrit dans ce mouvement. Il cherche, en effet, à contester certains présupposés du management classique, tels que le contrôle, la standardisation, l'instrumentalisation des ressources humaines, en valorisant justement la subjectivité, la collectivité et la capacitation des salariés.

Le défi pour une réflexion théologique se divise en deux. D'une part, il faut recevoir positivement ses propositions managériales. On arrive ainsi reconnaissant de véritables intuitions de réhumanisation. Par exemple, on redonne du sens, on renforce la participation, on valorise les collectifs, on ouvre des espaces de parole au travail. D'autre part, on doit les passer au crible de l'écologie intégrale et des principes de la doctrine sociale, tels que la dignité de la personne humaine, le bien commun, la solidarité, la subsidiarité. On pourra ainsi discerner jusqu'où elle rompt effectivement avec la logique de maximisation du gain et de la gouvernance

par les nombres, et où elle risque de rester prisonnière de la même anthropologie réductrice. Cécile Renouard et Elinor Ostrom, en invitant à penser l'entreprise comme un commun⁴⁰ et en présentant les acteurs politiques de la justice écologique, fournissent des repères précieux pour ceux qui cherchent à bien la cerner.

Ce premier chapitre a ainsi montré que la déshumanisation du travail en entreprise ne constitue pas un phénomène périphérique ni un simple dysfonctionnement managérial, mais le symptôme local d'une crise anthropologique et spirituelle plus profonde, liée au paradigme technocratique et à l'anthropocentrisme dévié. En éclairant les transformations contemporaines du travail à partir de la dignité de la personne humaine, de la reconnaissance, de la vulnérabilité et du bien commun, il a permis d'établir un cadre critique suffisamment solide pour discerner, dans un second temps, les ressources d'une réhumanisation crédible de l'entreprise. Dès lors l'analyse doit maintenant se déplacer du diagnostic vers les ressources normatives et pratiques capables de soutenir un agir réhumanisant. Tel sera l'objet du chapitre suivant, à travers le dialogue entre *Laudato Si'* et le courant du « management humain » de Laurent Taskin.

⁴⁰ ÉDOUARD JOURDAIN, « Au-delà du marché et de l'Etat ? Elinor Ostrom et l'institution des communs » dans *Revue du MAUSS*, éditions le bard de l'eau, n° 61, 2023, p. 38- 39. Voir aussi CÉCILE RENOARD, « Parcours de la reconnaissance dans l'entreprise », dans *Revue d'éthique et de théologie morale*, n° 281, éditions du Cerf, Paris, 2014, p. 143- 146.

CHAPITRE II : AGIR POUR REHUMANISER : *LAUDATO SI'* ET LE « MANAGEMENT HUMAIN »

Ce chapitre rassemble les ressources théologiques et managériales qui permettent de penser un agir réhumanisant de l'entreprise. L'exigence de réhumaniser le travail et les entreprises ne peut être réduite à une simple correction des excès du management contemporain. Elle engage une interrogation plus profonde sur les finalités de l'activité économique, sur l'anthropologie implicite, qui structure les dispositifs de gestion, et sur la place accordée au travail dans la compréhension de la vie humaine en société. Après avoir mis en lumière les logiques de déshumanisation à l'œuvre dans l'entreprise contemporaine, Il convient désormais de se tourner vers les ressources susceptibles de conduire à un management réhumanisant.

Le présent chapitre se situe ainsi à un moment décisif du mémoire, puisqu'il ne s'agit plus de décrire une crise, mais d'examiner les fondements théologiques et managériaux à partir desquels une transformation de l'entreprise peut être pensée de manière cohérente. Le dialogue entre *Laudato Si'* et le « management humain » apparaît ici comme particulièrement fécond, dans la mesure où il permet d'articuler une critique théologique du paradigme technocratique avec une analyse concrète du travail réel, de la reconnaissance et des collectifs. Dans ce contexte marqué par la financiarisation des entreprises, la montée des logiques d'optimisation, l'intensification du travail et la fragilisation des collectifs professionnels, la question n'est plus seulement de savoir comment mieux gérer les ressources humaines, mais comment penser et organiser le travail de manière à ce qu'il demeure un lieu d'humanisation, de justice et de responsabilité.

L'hypothèse de ce chapitre est qu'une telle ambition ne peut être portée de façon crédible qu'à partir d'une double assise, à la fois théologique et managériale. Du côté théologique, l'encyclique *Laudato Si'* du pape François offre un cadre de pensée particulièrement fécond car elle articule l'écologie intégrale, la dignité de la personne, le bien commun, la valeur du travail et la responsabilité envers les plus pauvres et les générations futures.⁴¹ Loin de constituer un texte uniquement consacré à la crise environnementale, cette encyclique propose une lecture relationnelle de l'existence et une critique du paradigme technocratique, critique qui touche directement les formes contemporaines d'organisations

⁴¹CHRISTIAN PIAN, « L'écologie intégrale dans *Laudato Si'* », dans *Revue d'éthique et de théologie morale*, HS, 2018, p. 49-50.

économiques et managériales, comme nous l'avons démontré au premier chapitre. Elle s'inscrit en outre dans le prolongement d'un ensemble plus vaste de la doctrine sociale de l'Église, qui n'a cessé d'affirmer le primat de la personne sur les mécanismes économiques et la subordination du travail, du capital et de l'entreprise au bien de l'homme et de tous les hommes.

En ce qui concerne la direction, les travaux de Laurent Taskin et d'Anne Dietrich sur « le management humain » offrent un ensemble de ressources critiques et pratiques pour remettre en question les formes instrumentales de la gestion des ressources humaines et pour orienter l'analyse vers le travail réel, la reconnaissance et les collectifs. En mettant au jour la manière dont la GRH contemporaine tend à rabattre le travail sur des indicateurs de performance, à individualiser les responsabilités organisationnelles et à invisibiliser les tensions effectives de l'activité, ces travaux proposent une autre compréhension du management, qui se présente désormais non plus comme simple art d'optimiser des ressources, mais comme pratique de médiation entre performance, justice, sens du travail et développement humain.

L'intérêt du dialogue entre ces deux univers apparaît alors avec netteté. La théologie sociale permet mettre en lumière les finalités ultimes que les dispositifs managériaux tendent souvent à neutraliser (la dignité inaliénable de la personne humaine, la vocation relationnelle de l'être humain, l'inscription du travail dans une responsabilité à l'égard de la création et du bien commun). Le « management humain », à l'inverse, suggère des prises concrètes pour traduire ces exigences normatives dans l'épaisseur des entreprises (modalités de reconnaissance, structuration des collectifs, place du travail réel, critique des dispositifs gestionnaires et redéfinition des critères de performance). Le croisement de ces deux cadres permet ainsi de dépasser une opposition stérile entre un discours moral abstrait et un réalisme organisationnel désenchanté.

Ce chapitre s'articulera en quatre parties distinctes. La première section mettra en évidence les fondements théologiques de la réhumanisation du travail en partant de *Laudato Si* et de la doctrine sociale de l'Église. Elle sera structurée autour de quatre axes clés. Parmi ces axes figurent la dignité de la personne humaine, le bien commun et les biens communs, le travail comme une participation à la création et la responsabilité intergénérationnelle, tous reliés à l'option préférentielle pour les pauvres. La seconde section approfondira les principales lignes du « management humain » de Laurent Taskin en démontrant qu'il offre une critique structurée de la GRH instrumentale. La troisième articulation présentera des pistes pour une réhumanisation en combinant les apports de *Laudato Si'* et du « management humain », puis en examinant les appuis et les freins d'une telle démarche. Elle soulignera les tensions permanentes

entre les exigences normatives et les contraintes structurelles, et les obstacles d'une telle démarche en mettant en évidence la tension constitutive entre les ressources normatives et les résistances structurelles.

1. Fondements théologiques pour une réhumanisation du travail

1.1. *Laudato Si'* : de l'écologie environnementale à l'écologie intégrale

Pour fonder théologiquement une réhumanisation du travail, il convient d'abord de prendre la mesure de l'originalité de *Laudato Si'*. Comme l'a montré Christian Pian, la notion d'« écologie intégrale » constitue l'un des concepts centraux de l'encyclique et peut même être considérée comme le résumé de sa visée générale.⁴² Elle ne désigne pas seulement une attention accrue aux équilibres environnementaux, mais exprime également une manière de penser ensemble les dimensions humaines, sociales, économiques, culturelles et spirituelles de la crise contemporaine. C'est précisément parce que « tout est lié » que les atteintes à l'environnement, les inégalités sociales, la dégradation du travail, l'exclusion économique et l'appauvrissement des relations humaines ne peuvent être abordés séparément sans manquer leurs racines communes.

En effet, Christian Pian montre que cette catégorie d'« écologie intégrale » reprend et condense deux lignes de force intérieures de la doctrine sociale de l'Église : celle du développement humain intégral inauguré par *Populorum progressio* et reprise par *Caritas in Veritate*, et celle de l'écologie humaine élaborée par Jean-Paul II puis Benoît XVI.⁴³ Le développement authentique ne vise pas à « avoir plus », mais à permettre à « l'homme tout entier et à tous les hommes » de se réaliser en tenant ensemble une dimension économique, sociale, culturelle et spirituelle. De même l'« écologie humaine » désigne la nécessité de conditions morales et sociales permettant à la vie humaine de s'épanouir, et interdit d'opposer protection de la nature et protection de la personne. Dans cette perspective, *Laudato Si'* n'ajoute pas un chapitre écologique à côté du chapitre social, mais unifie plutôt ces deux traditions en une anthropologie relationnelle où la manière d'organiser le travail devient un lieu décisif de l'« écologie intégrale ».

⁴² *Ibid.*, p. 47- 48.

⁴³ *Ibid.*, p. 50.

1.1.1. Le développement humain intégral comme la fondation anthropologique d'une réhumanisation au travail dans la doctrine sociale de l'Eglise

La première ligne de force qui constitue le socle de « l'écologie intégrale » est celle du développement humain intégral. Cette réflexion a été inaugurée en 1967, dans *Populorum progressio*. Cette encyclique de Paul VI ne définit pas le développement à une simple vocation divine. Il affirme explicitement que : « dans le dessein de Dieu, chaque homme est appelé à se développer, car toute vie est vocation. »⁴⁴ Cette formulation est décisive dans la mesure où le développement n'est pas une option, mais une mission confiée à chaque personne. Il implique que chaque individu doit devenir « davantage », doit se réaliser pleinement dans toutes ses dimensions, sans exclusion.

Paul VI précise ensuite ce que signifie un développement humain authentique en ces termes : « pour être authentique, il doit être intégral, c'est-à-dire promouvoir tout homme et tout l'homme. »⁴⁵ Cette formule est devenue la signature du développement humain intégral et constitue le cœur de toute la doctrine sociale. Elle traduit deux réalités inséparables. La première proposition souligne l'importance de prendre en compte tous les aspects de l'être humain (économique, social, culturel et spirituel) dans le processus de développement. Elle met en évidence le fait que ce concept ne se limite pas à la richesse matérielle. La seconde proposition met l'accent sur l'idée que le développement doit être universel et inclusif, englobant tous les peuples, et pas seulement les pays aisés. Le développement intégral est donc à la fois personnel et universel, c'est-à-dire qu'il vise la totalité de la personne et la totalité de la famille humaine.

Par ailleurs, Paul VI dénonce explicitement un développement dont l'expression est réduite à l'économique. Il affirme d'ailleurs à propos que :

« Moins humaines : les carences matérielles de ceux qui sont privés du minimum vital, et les carences morales de ceux qui sont mutilés par l'égoïsme. Moins humaines : les structures oppressives, qu'elles proviennent des abus de possession ou des abus de pouvoir, de l'exploitation des travailleurs ou de l'injustice des transactions. Plus humaines : la montée de la misère vers la possession du nécessaire, la victoire sur les fléaux sociaux, l'amplification des connaissances, l'acquisition de la culture. Plus humaine aussi : la considération accrue de la dignité d'autrui, l'orientation vers l'esprit de pauvreté, la coopération au bien commun, la volonté de paix. Plus humaine enfin et surtout la foi, Don

⁴⁴ *Ibid.*, n° 15.

⁴⁵ *Ibid.*, n° 14.

de Dieu accueilli par la bonne volonté de l'homme, et l'unité dans la charité du Christ qui nous appelle à participer en fils à la vie du Dieu vivant, père de tous les hommes. »⁴⁶

Ces paroles de Paul VI montrent clairement que l'intégration de la dimension spirituelle dans le développement n'est pas une option, mais une nécessité pour que celui-ci soit véritable et authentique. Un développement sans Dieu est un développement inhumain.

Par ailleurs, cette dimension spirituelle conduit inéluctablement vers la solidarité universelle. En effet, « le développement intégral de l'homme ne peut aller sans le développement solidaire de l'humanité. »⁴⁷ Le développement n'est possible que si les nations se reconnaissent « comme des frères et des sœurs, comme enfants de Dieu ». Cette formule place le développement dans une perspective théologique de fraternité universelle, et fait de ce dernier non pas seulement une question de moyen technique, mais une exigence de justice et de charité entre les peuples.

Cette posture de Paul VI sera confirmée dans le magistère de Benoît XVI, qui dira de *Populorum progressio* qu'elle est « l'encyclique *Rerum novarum* de l'époque contemporaine qui éclaire le chemin de l'humanité en voie d'unification. »⁴⁸ Cette analogie est essentielle, car elle place *Populorum progressio* au même niveau fondateur dans le contexte de la mondialisation. La charité éclairée par la vérité devient le principe fondamental et unificateur de toute la doctrine sociale.⁴⁹ Benoît XVI le précise d'ailleurs en ces mots lorsqu'il dit que : « seule la charité, éclairée par la lumière de la raison et de la foi, permettra d'atteindre des objectifs de développement porteurs d'une valeur plus humaine et plus humanisante. »⁵⁰ Plus encore, « la vérité du développement réside dans son intégralité : s'il n'est pas de tout l'homme et de tout homme, le développement n'est pas un vrai développement. »⁵¹ Il ressort de cette analyse que Benoît XVI reprend explicitement la formule de Paul VI et la lie à la vérité pour signifier en effet que le

⁴⁶ *Ibid.*, n° 21.

⁴⁷ PAUL VI, *Populorum progressio*, n° 43.

⁴⁸ BENOÎT XVI, *Caritas in veritate*, Fidélité, Namur, 2009, n° 8.

⁴⁹ *Ibid.*, n° 6.

⁵⁰ *Ibid.*, n° 9.

⁵¹ *Ibid.*, n° 18.

développement n'est vrai que s'il est intégral et qu'il serait donc inséparable de la vérité de l'homme.

1.1.2. L'écologie humaine : la protection de la nature comme condition de l'épanouissement de la personne

La deuxième ligne de force repose sur le concept de l' « écologie humaine », élaborée par Jean-Paul II, puis approfondie par Benoît XVI. En effet, dans *Centessimus Annus*, Jean-Paul II dénonce le consumérisme moderne : « Il faut sortir de la logique de la simple consommation et encourager des formes de production agricole et industrielle qui respectent l'ordre de la création et satisfassent les besoins primordiaux de tous. »⁵² En analysant ces mots, nous constatons que Jean-Paul II veut lier le choix de consommation et la recherche du « vrai, du beau et du bon », en « communion avec les autres hommes ». Ainsi, les choix de la consommation n'est plus une donnée neutre : il doit être fait en fonction de la recherche du vrai, du beau et du bon, et en communion avec les autres. Dans cette perspective, le consumérisme apparaît comme une rupture de cette communion.

Par ailleurs, Benoît XVI développe explicitement l'écologie humaine dans *Caritas in Veritate*. En effet, en introduisant explicitement le concept d'écologie de l'homme ou écologie humaine, Benoît XVI affirme que l'Église doit protéger la nature (eau terre, air), mais surtout elle doit protéger l'homme de sa propre destruction : « L'Église a une responsabilité envers la création (...) elle doit préserver non seulement la terre, l'eau et l'air comme dons de la création appartenant à tous, elle doit surtout protéger l'homme de sa propre destruction. »⁵³ Une écologie de l'homme, comprise de manière juste, est nécessaire. De plus, le point décisif de l'argumentation de Benoît XVI est que l'homme a une nature qu'il doit respecter. L'écologie humaine signifie donc que la protection de l'homme et la protection de la nature n'entrent en aucune mesure en contradiction, mais sont plutôt inséparables. Si l'homme a une nature, alors il doit respecter cette nature. Respecter la nature humaine signifie respecter les conditions morales et sociales de l'épanouissement humain. L'écologie humaine et l'écologie naturelle sont inséparables, car on ne peut protéger la nature sans protéger l'humain, et l'on ne peut protéger l'humain sans protéger la nature. Cette mise en relief de l'écologie humaine appelle également la nécessité d'une réforme des styles de vie sur laquelle Benoît XVI insiste particulièrement. Il ajoutera d'ailleurs que : « La société actuelle doit réellement reconsidérer

⁵² BENOÎT XVI, *Caritas in veritate*, n° 51.

⁵³ *Ibid.*

son style de vie (...) un véritable changement de mentalité est nécessaire qui nous amène à adopter de nouveaux styles de vie dans lesquels les éléments qui déterminent les choix de consommation, d'épargne et d'investissement soient la recherche du vrai, du beau et du bon. »⁵⁴ Le changement écologique n'est donc pas seulement technique ou politique, il est aussi spirituel et culturel, et nécessite pour cela une conversion des modes de vie. L'écologie humaine est donc une éthique de la vie quotidienne et pas seulement une politique environnementale.

Ces perspectives que nous venons de développer ont des implications directes sur l'analyse du travail. En effet, *Laudato Si'* s'oppose à toute conception de l'écologie qui relèguerait l'être humain au rang de menace pour la nature ou qui l'en exclurait totalement. Au contraire, l'encyclique insiste sur le fait que l'écologie authentique doit intégrer la valeur du travail, puisque l'intervention humaine prudente et responsable dans le monde créé fait partie des manières légitimes de prendre soin de la création.⁵⁵ Le travail n'est donc pas extérieur à « l'écologie intégrale » ; on peut même dire qu'il en constitue une composante décisive, parce qu'il met en jeu à la fois la relation à la nature, la relation aux autres et la relation à soi-même. Autrement dit, la question écologique et celle du travail ne sont pas deux dossiers distincts, mais deux expressions d'un même problème anthropologique et civilisationnel.⁵⁶ Dans cette perspective, Arnaud Berthoud souligne que la crise écologique impose de passer d'une approche purement économique des ressources à une éthique écologique qui prend au sérieux les interdépendances entre les systèmes naturels et systèmes sociaux et qui reconnaît le travail comme l'un des lieux où ces interdépendances se cristallisent.⁵⁷ L'organisation du travail devient alors un « nœud » où se jouent simultanément l'exploitation ou la préservation des milieux la justice sociale et la qualité des liens.

L'intérêt de cette approche est de déplacer le regard. En effet, là où une lecture strictement économique du travail s'interroge prioritairement sur la productivité, les coûts, ou l'adaptabilité des « ressources humaines », l'écologie intégrale, quant à elle, conduit à demander quel type d'humanité se construit à travers les formes contemporaines d'organisation du travail, quel rapport au monde elles encouragent, quelles vulnérabilités elles aggravent et

⁵⁴ *Ibid.*, n° 52.

⁵⁵ PAPE FRANÇOIS, *Laudato Si'*, n° 124.

⁵⁶ CHRISTIAN PIAN, « L'écologie intégrale dans *Laudato Si'* », p. 49.

⁵⁷ ARNAUD BERTHOUD, « De l'économie à l'éthique écologique », dans *Revue d'éthique et de théologie morale*, HS, 2020, p. 136.

quel avenir elles préparent. Elle rend ainsi possible une critique plus globale du paradigme technocratique, dans lequel la rationalité instrumentale tend à imposer ses catégories à l'ensemble de l'existence sociale. Dans ce paradigme, la technique n'est plus seulement un ensemble d'outils ; elle devient une matrice culturelle qui incline à penser tout être, toute institution et toute relation à partir des critères d'efficacité, de maîtrise et d'optimisation.

Timothy Howles insiste précisément sur ce point en suggérant que, pour affronter la crise environnementale, il ne suffit pas de mobiliser plus d'expertise scientifique ou de perfectionner les outils de gestion, il faut une conversion du « genre de pensée » lui-même, car il est nécessaire d'adopter un mode de penser capable reconnaître les limites de la rationalité technicienne et d'ouvrir un espace à d'autres formes de savoir.⁵⁸ François Euvé, quant à lui, met en lumière le caractère processuel de cette prise de conscience dans le Magistère⁵⁹. En effet, l'Église passe progressivement d'une approche surtout anthropocentrique à une reconnaissance plus claire de la profondeur de la crise écologique et de la nécessité d'une « conversion » des mentalités et des institutions. Cette approche est l'aboutissement provisoire d'un long processus de maturation qui intègre les apports des sciences, des mouvements écologistes et des expériences de terrain pour proposer une écologie intégrale où la transformation des modes de production et d'organisation du travail occupe une place centrale.

Ainsi comprise, l'écologie intégrale interdit de traiter la réhumanisation du travail comme un objectif périphérique ou facultatif. Si « tout est lié », alors les formes de management qui usent les personnes, détruisent les collectifs, encouragent le court-termisme ou externalisent leurs coûts sociaux et environnementaux relèvent d'une même logique que celle qui dégrade les écosystèmes. Inversement, réhumaniser le travail, c'est déjà contribuer à une écologie intégrale, parce que cela revient à restaurer des relations justes entre les personnes, les organisations, les territoires et la création. Le travail devient alors un lieu stratégique pour la conversion écologique et sociale, non au sens d'un simple verdissement des pratiques, mais au sens d'une transformation des manières d'habiter le monde ensemble.

⁵⁸ TIMOTHY HOWLES, « De quel genre de pensée a-t-on besoin pour aborder la crise environnementale contemporaine ? réflexion sur la « nouvelle écologie politique » et sa relation à la théologie », dans *recherche de science religieuses*, tome 110, éditions faculté de Loyola, Paris, 2022, p. 504.

⁵⁹ FRANÇOIS EUVE, « La lente émergence de l'idée de conversion écologique dans le monde catholique », dans *Recherches de Science Religieuse*, tome 3, éditions facultés de Loyola, Paris, 2022, p. 427- 443.

1.2. La dignité de la personne humaine et le primat du sujet au travail

Le premier axe théologique structurant pour penser la réhumanisation du management est la dignité inaliénable de toute personne humaine. Dans la tradition chrétienne, cette dignité ne dérive ni de l'utilité sociale, ni de la performance, ni du statut, mais du fait que chaque être humain est créé à l'image de Dieu⁶⁰ et appelé à une vocation relationnelle irréductible⁶¹. Une telle affirmation interdit de considérer l'homme comme un simple moyen en vue d'une fin économique, fût-elle la croissance, la compétitivité ou la maximisation du profit. Elle oblige au contraire à évaluer les institutions économiques et les dispositifs organisationnels à partir de leur capacité à reconnaître et promouvoir la qualité du sujet, des personnes qui y sont engagées.

Cette intuition trouve une formulation particulièrement forte dans *Laborem Exercens*. Jean-Paul II affirme que le travail possède une valeur éthique d'abord parce que celui qui l'accomplit est une personne, sujet conscient et libre, appelé à se réaliser dans et par son activité. C'est pourquoi le premier fondement de la valeur du travail ne réside pas dans son contenu objectif, dans la nature de la tâche ou dans la place qu'elle occupe dans le procès de production, mais dans le sujet qui agit. Dans cette perspective découle l'une des propositions les plus décisives de l'encyclique : la dimension subjective du travail possède un primat sur sa dimension objective. En d'autres termes, les outils, les procédures, les machines, les structures de production et les impératifs d'efficacité doivent être ordonnés à la personne qui travaille et non l'inverse.

La formule par laquelle Jean-Paul II résume cet enjeu demeure d'une grande force critique : « Le travail est avant tout pour l'homme et non l'homme pour le travail. »⁶² C'est aussi ce qui permet à Jean-Paul II de relier étroitement dignité du travail et « spiritualité du travail ». Cela signifie en effet que le travail est un « bien de l'homme », puisqu'il lui permet de se réaliser, de collaborer à l'œuvre du créateur et de servir son prochain. Il ne s'agit donc pas seulement d'éviter l'exploitation, mais aussi de discerner dans quelles conditions concrètes l'activité devient « lieu de croissance humaine de solidarité et de louanges », et dans quelles conditions elle devient au contraire aliénante.

⁶⁰ Gn 1, 26-27.

⁶¹ Cf. JEAN PAUL II, *Laborem exercens*, n° 8.

⁶² JEAN-PAUL II, *Laborem exercens*, n° 6.

Ces affirmations souvent citées ne se limitent pas à une exhortation morale générale ; elles constituent un principe d'intelligibilité du travail humain. En effet, dès lors qu'une organisation du travail subordonne durablement les personnes à l'impératif des systèmes, qu'elle traite les salariés comme des variables d'ajustement, qu'elle les réduit à des coûts ou à des instruments remplaçables, elle contredit l'éthique du travail telle que le magistère l'a formulée. Peu importe alors que cette organisation soit techniquement efficace, elle devient injuste dès lors qu'elle méconnaît la primauté du sujet.

Cette priorité de la personne ou du sujet sur les mécanismes productifs ne vaut pas seulement à l'échelle de la relation individuelle au travail ; elle vaut également pour la compréhension des structures sociales. En effet, Jean-Paul II, dans *Laborem Exercens* montre que les erreurs fondamentales de certaines formes de capitalisme consistent précisément à traiter le travailleur comme un prolongement des moyens de production, en inversant l'ordre voulu dès l'origine entre la personne et les choses. *Caritas in Veritate* souligne cette analyse lorsqu'il rappelle que la pauvreté résulte souvent de la violation de la dignité du travail humain, soit parce que les possibilités de travail sont limitées, soit parce que les droits attachés au travail sont méprisés⁶³, notamment le droit à un juste salaire, la sécurité et la protection de la famille. Une telle analyse permet de comprendre que la déshumanisation du travail ne relève pas seulement d'une expérience individuelle de souffrance ; elle s'inscrit dans des arrangements institutionnels et économiques qui organisent la subordination du sujet à la logique de la production et du marché.

Fratelli Tutti radicalise encore cette critique en dénonçant une « culture du déchet »⁶⁴ dans laquelle certaines villes et vies deviennent sacrificables ou négligeables. Dans cette perspective le pape François montre dans cette encyclique comment la logique économique actuelle considère des portions entières de l'humanité comme étant superflues lorsque leur existence ne correspond pas aux critères de rentabilité et de reconnaissance sociale dominants. Cette critique concerne évidemment les pauvres, les migrants, les personnes âgées ou handicapées, mais elle touche aussi le monde du travail lorsque les salariés sont évalués exclusivement en fonction de leurs performances mesurables, de leur rentabilité immédiate ou de leur capacité à s'adapter à des normes managériales de plus en plus exigeantes. La dignité

⁶³ BENOIT XVI, *Caritas in veritate*, n° 63.

⁶⁴ PAPE FRANÇOIS, *Fratelli Tutti*, Bayard, Cerf, Mame, Paris, 2020, n° 16.

humaine, dans ce cadre, devient un principe de résistance à toute réduction fonctionnaliste du travailleur.

À la lumière de *Laudato Si'*, il est essentiel de réévaluer la dignité humaine en la replaçant dans une anthropologie plus vaste qui inclut des relations. L'encyclique montre que la crise écologique et sociale actuelle tient en partie à la compréhension appauvrie de l'être humain, séparé des autres et de Dieu, et livré à une rationalité dominatrice. Réhumaniser le travail suppose bien davantage qu'améliorer le climat social ou renforcer la satisfaction des salariés. Il s'agit en réalité de rétablir des conditions qui permettent d'être, de se reconnaître et d'être reconnu comme sujet d'une activité porteuse de sens, engagé dans une relation responsable à la création et participant à la construction du bien commun. Le travail ne réduit pas à la survie matérielle, à la sécurité qu'offrent les biens de fonctionnement ; il est aussi un espace où la personne humaine façonne son rapport au monde, pris entre la logique de domination et le souci de coopération et de soin. Dans cette perspective, Alain Thomasset, lorsqu'il explore les ressources spirituelles chrétiennes pour penser la conversion écologique, met en lumière le lien étroit qui unit dignité et vulnérabilité de l'être humain.⁶⁵ La prise de conscience de la finitude humaine, de l'interdépendance humaine et de la dépendance humaine à l'égard de Dieu devient une condition pour sortir des fantasmes de toute-puissance qui traversent aussi le monde du travail. L'humilité comprise comme consentement au réel et l'action de grâce comme reconnaissance de ce qui est reçu constituent alors deux attitudes décisives pour résister à la logique qui transforme les personnes en simples variables d'ajustement. Une réhumanisation de l'entreprise et du management dans ce cadre suppose de créer des entreprises où la vulnérabilité peut être reconnue et accompagnée plutôt que niée ou sanctionnée.

Un tel cadre conduit à déplacer la question de l'efficacité. La doctrine sociale n'a nullement pour nécessité fondamentale d'organiser le travail, d'assurer la viabilité économique des entreprises et de tenir compte des contraintes techniques. Elle impose toutefois de ne pas laisser ces exigences devenir des absolus. Une entreprise ne devient pas juste par l'unique fait d'atteindre ses objectifs de production de manière performante, elle ne l'est que si elle intègre, dans la manière même de produire, la garantie et la valorisation de la dignité de ceux et celle qui y travaillent. Ce glissement de perspective s'avère déterminant pour toute démarche visant

⁶⁵ ALAIN THOMASSET, « De quelques ressources spirituelles chrétiennes pour la conversion écologique », dans *Revue d'éthique et de théologie morale*, HS, 2024, p. 212.

à réhumaniser le management. Il conduit à évaluer et à interroger les outils de gestion, non seulement à l'aune de leur rendement mais aussi en fonction de leur effet sur les personnes, leur liberté, la qualité de leurs échanges, le sens de leur responsabilité, leur capacité d'initiative et de coopération.

1.3. Le bien commun et les biens communs : une autre compréhension de l'entreprise

Le deuxième accès théologique décisif est celui du bien commun, que *Laudato Si'* réinterprète dans l'horizon de l'écologie intégrale. Dans la tradition de la doctrine sociale de l'Église, le bien commun ne désigne pas la simple addition des intérêts individuels, mais l'ensemble des conditions sociales, institutionnelles, culturelles et matérielles qui permettent aux personnes et aux groupes de réaliser plus pleinement leur vocation⁶⁶. Cette notion centrale de l'éthique sociale chrétienne reçoit dans l'encyclique *Laudato Si'* un élargissement significatif. En effet, elle inclut explicitement les conditions écologiques de la vie humaine qui s'étendent aux générations futures. Le bien commun ne peut plus être pensé sans considérer l'état des écosystèmes, la préservation des ressources, la qualité des liens sociaux et la possibilité d'un travail digne pour tous.

Caritas in veritate insiste sur le fait que les questions écologiques et sociales ne peuvent être séparées⁶⁷ et qu'une authentique responsabilité vis-à-vis de la création implique de penser la justice intergénérationnelle et la solidarité entre les peuples. La protection de l'environnement est inséparable de la protection de l'humain ; un développement qui épuise les ressources naturelles ou détruit les tissus sociaux est au fond un non-développement, une régression inexorable. Dans cette logique l'économie et l'entreprise ne peuvent être envisagées comme des sphères autonomes, mais comme des dimensions du bien commun participant à la réalisation de l'utilisation équitable et durable des biens de la terre.

Cette extension a des conséquences majeures pour l'analyse de l'entreprise. Dans une perspective purement libérale, l'entreprise apparaît volontiers comme une entité autonome dont la finalité consiste essentiellement à créer de la valeur pour ses propriétaires ou ses actionnaires. Dans la perspective du bien commun, elle apparaît au contraire comme une institution sociale insérée dans un tissu de relations, dépendante des ressources qu'elle n'a pas créées seule et

⁶⁶ CONSEIL PONTIFICAL JUSTICE ET PAIX, *Compendium de la Doctrine Sociale de l'Église*, n° 164.

⁶⁷ BENOÎT XVI, *Caritas in Veritate*, n° 51.

redevable à l'égard d'une pluralité d'acteurs (des travailleurs, des familles, des territoires, des partenaires, les collectivités publiques, des écosystèmes.)⁶⁸ Dès lors sa légitimité ne se mesure pas seulement à la capacité de générer des profits, mais à la manière dont elle contribue à la justice sociale, à la cohésion collective et à la durabilité des conditions de vie.

Caritas in Veritate apporte ici un prolongement important. Benoît XVI rappelle que la logique du marché ne peut à elle seule produire les conditions d'un monde juste et que l'activité économique doit être encadrée par la gratuité, la solidarité, et l'orientation vers le développement humain intégral.⁶⁹ Il souligne également que la propriété privée et l'initiative économique ne peuvent être considérées comme des absolus, puisqu'elles demeurent ordonnées à la destination universelle des biens. *Fratelli Tutti* reprendra avec force cette idée en affirmant que le droit de propriété ne peut être compris comme un droit secondaire, dérivé du principe plus fondamental de la destination commune des biens de la terre.⁷⁰ Une telle perspective transforme la question de la finalité de l'entreprise. Il ne s'agit plus seulement de savoir comment répartir les fruits de la croissance, mais à quelles fins l'organisation économique existe et selon quelle priorité elle oriente ses choix.

L'apport de *Laudato Si'* est de souligner l'importance de considérer la question du bien commun en relation avec celle des biens communs. Christian Pian va étirer cette considération en mettant en évidence que l'écologie intégrale conduit à une perception du bien commun qui ne se limite pas à la propriété publique ou privée, mais qui évoque des réalités partagées qui sont essentielles pour la vie collective (l'environnement, la qualité de l'air et de l'eau, les ressources naturelles, les institutions, les cultures, les savoirs, les formes de solidarité, les conditions de travail). Ces biens communs présentent par ailleurs une fragilité désarmante. En effet, ils peuvent être surexploités ou captés par des logiques prédatrices. Ainsi, leur protection suppose une responsabilité partagée, exercée collectivement, avec des formes de gouvernement qui dépassent les simples régulations des marchés

Cécile Renouard souligne ce point en montrant que l'entreprise participe, pour sa part, directement à travers ses choix d'implantation, ses modes de production et la manière dont elle s'inscrit dans les territoires, à la sauvegarde ou à l'affaiblissement de ces communs. Elle parle d'ailleurs de « justice écologique » pour désigner un cadre éthique où les décisions

⁶⁸ CONSEIL PONTIFICAL JUSTICE ET PAIX, *Compendium de la Doctrine Sociale de l'Église*, n° 338.

⁶⁹ BENOÎT XVI, *Caritas in Veritate*, n° 35-36.

⁷⁰ PAPE FRANÇOIS, *Fratelli Tutti*, n° 120.

économiques sont évaluée à partir de leurs effets sur les plus pauvres et sur les écosystèmes fragiles présents et futurs dans cette perspective l'entreprise n'est plus seulement une organisation économique, mais un acteur politique qui contribue positivement ou négativement aux conditions de vie de communauté humaine et non humaine.

Dans le monde du travail, cette notion des biens communs permet de repenser plusieurs réalités souvent négligées par l'économie standard. Les compétences collectives, les cultures professionnelles, les savoir-faire transmis au sein de l'équipe, le climat de confiance, la santé des salariés, ou encore la capacité d'un territoire à maintenir des emplois dignes peuvent être compris comme des biens communs délicats à préserver qui résistent à des stratégies d'extraction à court terme. Christophe Assens et Yoni Abittan montrent notamment que certains territoires peuvent être administrés comme de véritables « biens communs. »⁷¹, appelant à une coopération entre les acteurs publics et les acteurs privés, une gouvernance partagée et une responsabilité inscrite dans la durée. En traduisant cette réalité dans le monde de l'entreprise, nous remarquons clairement que cette approche invite à considérer le travail et les collectifs comme des biens communs à protéger et à développer plutôt que comme de simples ressources à consommer.

Par ailleurs, lorsqu'une entreprise intensifie le travail jusqu'à l'épuisement, détruit les collectifs, dégrade les milieux de vie ou externalise systématiquement ces coûts sociaux et environnementaux, elle ne se contente pas « d'optimiser » ses ressources, elle consomme des communs dont dépendent pourtant sa propre production et celle de la société tout entière. Réhumaniser le management dans cette perspective revient à rompre avec l'idée d'une entreprise conçue comme communauté de calcul, uniquement tournée vers sa propre performance. Il s'agit plutôt de la comprendre comme un espace de médiation situé à la croisée des intérêts particuliers, biens communs internes et biens communs qui concernent la société dans son ensemble. Dès lors, la gestion ne peut plus se restreindre à l'optimisation de son efficacité ; elle devient un travail de gouvernance des interdépendances dont la visée est de veiller à la qualité du travail, à la cohésion des collectifs et à la protection des équilibres écologiques, sans lesquels la performance économique elle-même perd en réalité et risque de n'être qu'une illusion

⁷¹ CHRISTOPHE ASSENS ET YONI ABITTAN, « Le management d'un bien commun : le territoire. Le cas des pôles de compétitivité. », dans *Revue Interdisciplinaire sur le Management, l'Humanisme et l'Entreprise*, n° 1, 2012, p. 24- 25.

Dans cette perspective, réhumaniser le management consiste à sortir d'une vision de l'entreprise comme communauté de calcul fermée sur sa propre performance. On pense à elle plutôt comme un lieu de médiation entre intérêts particuliers, biens communs internes et biens communs sociétaux. La gestion ne peut plus se résumer à l'amélioration de l'efficacité. Elle devient une question de gouvernance des interdépendances : comment protéger la qualité du travail, la santé des personnes, la solidité des collectifs et l'équilibre écologique, sans lesquels la performance elle-même devient irréaliste, voire illusoire ? Comment préserver la qualité du travail, la santé des personnes, la robustesse des collectifs et les équilibres écologiques sans lesquels la performance elle-même devient réductrice ? Comment orienter les décisions de gestion de sorte qu'elles servent autre chose qu'un rendement immédiat ? Ces interrogations trouvent leur cohérence dans la notion de bien commun, qui réintroduit la finalité dans le champ de la gestion.

1.4. Le travail comme participation à la création

Le troisième axe fondamental tient à la compréhension du travail comme participation à l'œuvre créatrice de Dieu. Cette perspective est particulièrement développée dans *Laborem exercens* où Jean-Paul II relie le commandement biblique de « soumettre la terre » comme un appel adressé à l'homme à exercer par son travail une responsabilité créatrice dans le monde. En effet, le travail n'est pas perçu comme une malédiction⁷² ou un simple moyen de subsistance, mais comme une composante intrinsèque de l'expérience humaine. Il permet à l'humain de se métamorphoser tout en métamorphosant le monde qui l'entoure. Parce qu'il travaille, l'être humain ne se contente pas de produire des biens ; exprime sa liberté, développe ses capacités, inscrit sa marque personnelle dans la matière du monde et collabore de manière analogue et finie à l'action créatrice de Dieu.

Cette compréhension du travail a une portée anthropologique et spirituelle considérable. Elle signifie que le travail ne peut jamais être adéquatement pensé à partir de ces seuls résultats économiques. Le point saillant qui apparaît ici nous donne de constater que le travail excède désormais la simple production de bien et de service pour se définir aussi à travers la réalisation de la personne, l'exercice de sa responsabilité, la construction d'un monde habitable et la participation à l'histoire commune. Ainsi, le lieu de travail apparaît comme un espace de maturation humaine où s'imbriquent coopération, liberté, justice et sens de l'existence. Dès

⁷² Gn 3,17- 19.

lors, la dégradation des conditions de travail ne relève plus de uniquement de l'ordre social, elle atteint désormais la vocation profonde de l'humain.

Dans cette perspective, certaines formes contemporaines de travaux apparaissent non seulement injustes, mais aussi destructrices de cette vocation. Lorsque le travail est tellement fragmenté qu'il en perd toute son unité, lorsqu'il est vidé de toute part de jugement et de créativité, lorsqu'il est organisé contre la conscience morale de ceux qui l'accomplissent, il cesse d'être un lieu de participation à la création pour devenir simplement l'exécution d'une prescription extérieure. L'humain n'y trouve plus un espace où engager sa liberté et sa responsabilité, mais une configuration qui expose à l'absurdité, à la fatigue morale ou à la souffrance éthique. La réhumanisation du travail suppose donc de restaurer les conditions dans lesquelles l'activité peut de nouveau être vécue comme une œuvre, c'est-à-dire comme une action à laquelle le sujet peut reconnaître une valeur, une orientation et une cohérence.

Benoît XVI, dans *Caritas in Veritate*, renforce cette exigence en proposant une définition du travail digne (ou décent)⁷³ qui excède largement la question du revenu. En effet, un travail digne exprime la dignité existentielle de la personne lorsqu'il lui permet de participer à la vie de la communauté, de faire vivre sa famille, de se former, de s'associer librement et de préserver un temps de vie pour la vie familiale, personnelle et spirituelle. Cette définition est précieuse, car elle montre que la dignité du travail ne s'est réduite ni à son intensité productive, mais à sa valeur marchande, elle dépend de la manière dont il rend possible un développement intégral de la personne. Un système productif peut donc créer de l'emploi sans pour autant honorer la vocation humaine du travail s'il produit parallèlement précarité et puisement désaffiliation ou impossibilité de concilier travail et vie relationnelle.

Réfléchir au travail comme participation à la création invite enfin à considérer le rôle du management. En effet, si le travail engage et touche aussi profondément la personne humaine, alors le travail devient porteur d'une dimension éthique et spirituelle. Le manager devient donc une cheville ouvrière, une plaque tournante qui n'est jamais neutre, et qui peut nourrir une participation créatrice en ouvrant des espaces de responsabilité, ou à l'inverse, installer des mécanismes d'impuissance, de fragmentation et de perte de sens. En ce sens, la question de la réhumanisation n'est pas annexe à la théologie du travail, elle en est une conséquence directe. Par ailleurs, Alain Thomasset soutient que la conversion écologique comporte nécessairement une conversion dans le rapport au travail et dans l'exercice des

⁷³ BENOÎT XVI, *Caritas in veritate*, n° 63.

responsabilités. Il faut renoncer à certaines formes de toute-puissance et accepter des limites. Il faut aussi reconnaître que la terre et les autres ne sont pas de simples objets de maîtrise. Cela exige de transformer la manière de décider et d'évaluer dans les organisations. Un management qui favorise la participation créatrice, la délibération sur le sens de l'activité et la prise en compte des vulnérables peut devenir un lieu de cette conversion. Un management qui accroît la pression et qui invisibilise les coûts humains et environnementaux va au contraire à rebours de cette dynamique.

1.5. La responsabilité intergénérationnelle l'option préférentielle pour les pauvres

Le quatrième axe théologique fondamental réside dans l'articulation entre la responsabilité intergénérationnelle et l'option préférentielle pour les pauvres. Le pape François, souligne met un point d'insistance sur le fait que le bien commun inclut également ceux qui ne sont pas encore là, c'est-à-dire les générations futures. En effet, la terre que nous recevons ne saurait être administrée comme si seuls les intérêts présents avaient de l'importance. Cette conviction remet fortement en cause des modes de pensée économique centrés sur l'immédiateté et le court terme. Lorsque l'entreprise ou l'action publique cherche des bénéfices en sacrifiant l'écosystème, des collectifs fragilisés ou des travailleurs épuisés, elle compromet en réalité les conditions d'une existence digne pour les générations futures.

Cécile Renouard montre, en réfléchissant au climat et à la justice écologique que les décisions économiques, y compris celles des entreprises, doivent être évaluées à l'aune de cette responsabilité intergénérationnelle. L'ajustement de modèles d'affaires à court terme peut avoir pour effet une aggravation des risques climatiques et sociaux. Les populations les plus pauvres et les générations futures en subiront principalement les conséquences. Une éthique de la transition demande donc de « regarder » l'économie pour intégrer ces coûts dans la délibération et la décision. Dans le même ordre d'idées, Wolfgang Sachs voit dans les objectifs du développement durable une traduction politique de cette responsabilité élargie, et en propose une articulation autour de la lutte contre la pauvreté, la justice sociale, la transition énergétique et la protection des écosystèmes.⁷⁴ Cette disposition suppose des transformations profondes des modes de production et des formes d'organisation du travail. Il devient donc difficile, dans cette

⁷⁴ WOLFGANG SACHS, « The Sustainable Development Goals and Laudato si' », dans *Third World Quarterly*, Vol. 38, n° 12, p. 2576.

perspective, de penser l'humanisation du travail sans tenir compte des exigences de soutenabilité globale Et des engagements internationaux qui en découlent.

L'accent mis sur les générations futures et la responsabilité à assumer pour ces dernières ne se limite pas à l'environnement au sens strict. En effet, elle concerne aussi la transmission des savoir-faire, la possibilité d'un travail digne pour les générations futures, la préservation des infrastructures sociales et la continuité des solidarités, sans lesquelles les sociétés deviennent invivables. En se projetant dans le monde du travail ces perspectives obligent À poser des questions souvent reléguées au second plan : Quel univers professionnel construisons-nous lorsque nous considérons comme normal la précarité la flexibilité imposée, l'intensification des charges ou l'obsolescence accélérée des compétences ?

À cette dimension intergénérationnelle s'articule l'option préférentielle pour les pauvres, constante de la doctrine sociale de l'Église et réaffirmée par le pontificat de François. *Evangelii Gaudium* dénonce une « économie de l'exclusion et de l'iniquité » qui tue, dans laquelle l'être humain est considéré comme un bien de consommation que l'on peut utiliser, puis jeter. *Caritas in Veritate* rappelle quant à elle que les nouvelles formes de pauvreté sont liées à la violation de la dignité du travail et à la faiblesse des protections qui devraient entourer les personnes vulnérables. *Fratelli Tutti* montre que certaines catégories de personnes sont exposées à l'exclusion structurelle au point de devenir des « restes » dans un système gouverné par le profit et l'efficacité.⁷⁵

Dans la perspective de *Laudato Si'* ce lien entre pauvres et création est particulièrement fort. Christian Pian rappelle que l'écologie intégrale, selon François, peut tenir ensemble la tension à la terre vulnérable et l'attention aux pauvres qui habitent cette terre. Ceux qui sont les plus vulnérables aux dégradations environnementales, aux crises économiques et aux changements soudains dans le travail sont ceux qui ont moins de moyens de protection, de ressources ou de poids dans l'opinion publique. C'est pourquoi réhumaniser le management à la lumière de l'écologie intégrale impose de replacer la vulnérabilité au centre de la réflexion. Les plus fragiles ne sont pas des variables périphériques, mais deviennent des révélateurs de la justice ou de l'injustice des structures organisationnelles. Cette exigence élargit considérablement la portée de la réflexion sur le travail. Il ne s'agit plus seulement d'améliorer l'expérience des salariés déjà intégrés au cœur de l'entreprise, mais il s'agit aussi de repenser les logiques de décision à partir de leurs effets élargis, sociaux, écologiques et temporels. Une

⁷⁵ PAPE FRANÇOIS, *Fratelli Tutti*, n° 16.

théologie de la réhumanisation du travail conduit donc à articuler la dignité, la vocation du travail et la responsabilité envers les plus vulnérables dans un même horizon normatif.

2. Le « management humain » de Laurent Taskin

Après avoir établi les principaux fondements théologiques d'une réhumanisation du travail, il convient de se tourner vers un cadre managérial capable de prendre au sérieux les « pathologies » organisationnelles contemporaines et d'ouvrir des pistes de transformation concrètes. Pour cela, Laurent Taskin, à travers les sciences gestion, propose un chemin initiatique par la théorie du « management humain » qui présente un intérêt particulier. Cette approche propose une mise en question structurée des approches instrumentales de la gestion des ressources humaines et convie à repenser le management à partir du travail réel, de la reconnaissance et de la dynamique des collectifs.

2.1. Le « management humain » comme critique de la GRH instrumentale

Le point de départ de Laurent Taskin est un diagnostic sévère, mais largement documenté.⁷⁶ En effet, la gestion des ressources humaines contemporaines s'est graduellement orientée vers une approche financière et managériale, en se fondant sur les différentes logiques qui l'ont façonné au fil de son histoire (logiques professionnelles, entrepreneuriales, industrielles, planificatrices, bureaucratiques...).⁷⁷ Cela a mené à considérer le travailleur avant tout comme une source de productivité à maximiser. Dans cette perspective, l'objet principal du management devient l'efficacité comprise comme capacité à combiner de manière rationnelle un ensemble de ressources en vue d'objectifs mesurables ; car « l'enjeu est de dépasser le stade de la dénonciation pour formuler une proposition robuste théoriquement et pragmatiquement »⁷⁸. Le salarié y apparaît moins comme un sujet du travail comme un support de compétence, un coût à maîtriser un potentiel de performances à mobiliser ou une variable d'ajustement face aux exigences de la stratégie.

Cette révolution est loin d'être seulement une transformation technique des outils de gestion. Elle correspond aussi à une mutation plus profonde de la manière de penser l'entreprise

⁷⁶ LAURENT TASKIN, ANNE DIETRICH, *Le management humain*, p. 27- 81.

⁷⁷ LAURENT TASKIN, *Le management humain*, p. 30- 58.

⁷⁸ *Ibid.*, p. 24

et le travail. En effet, Taskin montre que la GRH dominante fonctionne souvent à partir d'une représentation abstraite de l'organisation dans laquelle les personnes sont saisies à travers des catégories standardisées. Ces catégories peuvent se présenter sous forme de profils, de compétences, des performances, d'objectif, de talent, en effaçant l'épaisseur concrète de l'activité. Les dispositifs de *reporting*, d'évaluation, de normalisation et des pilotages par indicateur ne sont pas de simples instruments neutres. En effet, ils déterminent l'importance et mettent en lumière certains aspects du travail tout en ignorant d'autres. Ils ont tendance à ignorer les aspects liés à l'évaluation, aux conflits, à la collaboration informelle et aux formes de contribution qui ne sont pas facilement quantifiables.

Le résultat principal de cette évolution est la disparition progressive de la visibilité du travail réel. Effectivement, la gestion des ressources humaines se dit préoccupée par l'aspect humain. Cependant, elle évoque souvent des processus, des flux, des dispositifs et des compétences. Elle aborde peu le travail concret tel qu'il est réellement exécuté dans les situations quotidiennes. Cette tendance entraîne une séparation croissante entre le travail théorique et le travail pratique. Les employés sont évalués en fonction d'objectifs et d'indicateurs qui ne reflètent pas la réalité de leur travail. En parallèle, les tensions structurelles dans l'organisation du travail sont souvent attribuées à des problèmes individuels d'adaptation, de motivation ou de résistance au changement.

De plus, Laurent Taskin souligne une seconde dérive associée à l'omniprésence de la psychologisation dans la relation employeur-employé. En effet, les notions de motivation, d'engagement, de résilience, de bien-être et de culture d'entreprise sont importantes. Cependant, lorsqu'elles sont utilisées sans réserve critique, ils ont tendance à faire porter sur les individus des responsabilités qui devraient en réalité revenir aux décisions organisationnelles et stratégiques. Ce changement de responsabilité est crucial. Un surmenage, une perte de sens, un affaiblissement de l'esprit d'équipe, un conflit entre les attentes de qualité et les ressources réelles peuvent être reformulés en termes de baisse de motivation, de manque de flexibilité ou d'incapacité subjective à faire face. L'organisation se décharge ainsi d'une partie de sa responsabilité en attribuant des problèmes structurels à des facteurs individuels.

On peut donc comprendre dès lors pourquoi le discours contemporain sur le bonheur au travail ou sur l'épanouissement personnel peut être ambigu. Lorsqu'il ne s'accompagne pas d'une remise en cause des structures effectives du travail, il risque d'agir comme un supplément normatif adressé aux individus. En effet, il ne suffit plus de produire, il faut en outre manifester de l'enthousiasme, adhérer aux valeurs de l'entreprise, faire preuve de positivité et transformer

en ressource personnelle les tensions imposées par l'organisation. Sous une apparence bienveillante, le management peut ainsi intensifier la contrainte en exigeant des salariés qu'ils investissent affectivement un cadre de travail sur lequel ils disposent de peu de prises réelles. Cette ambivalence rejoint les critiques plus générales adressées à un capitalisme qui mobilise la subjectivité tout en fragilisant les conditions de son déploiement autonome.

Dans cette perspective, la souffrance au travail ne peut plus être comprise comme une série de dysfonctionnements individuels. Elle doit être interprétée comme un symptôme révélateur de tension inscrite dans les modes contemporains d'organisation de mesures et de gouvernement du travail. C'est la raison pour laquelle le « management humain » ne se contente pas d'ajouter une définition éthique à la GRH existante ; il en interroge les présupposés anthropologiques, les finalités pratiques et les effets politiques. En cela il entre en résonance avec la critique théologique du paradigme technocratique et avec la dénonciation par la doctrine sociale de l'église de toute subordination de la personne au mécanisme économique.

2.1.1. Le travail comme objet du management humain

Le déplacement opéré par Laurent Taskin ne consiste pas seulement à changer le vocabulaire du management, mais également à redéfinir l'objet même de ce dernier. En effet, alors que la GRH tend à raisonner en matière de ressources, ou de performances, le « management humain » part du travail réel⁷⁹, c'est-à-dire, de l'activité concrète telle qu'elle est effectivement dans l'expérience accomplie dans des situations toujours singulières, incertaines et contraintes. Ce choix se révèle crucial, car il permet de s'éloigner d'une perception abstraite de l'entreprise pour se concentrer sur l'expérience réelle des travailleurs. On y retrouve des décisions, des ajustements, de la collaboration, des conflits, des initiatives, des renoncements et souvent de l'invisibilité. Le travail cesse alors d'être perçu comme un simple support pour des objectifs extérieurs, mais plutôt comme une activité humaine à part entière, chargée de sens et d'effort, de conflit et de relation.

C'est précisément à ce niveau que se crée un hiatus entre le « management humain » et la logique instrumentale. En effet, dans la perspective classique de la GRH, le travail est fréquemment abordé à partir de ce qu'il produit, de ce qu'il coûte ou de ce qu'il permet d'optimiser. L'attention se porte en priorité sur les résultats mesurables, les indicateurs de performance et les dispositifs de contrôle. Or, une telle approche tend à occulter une vérité

⁷⁹ *Ibid.*, p. 100.

fondamentale, qui est que le travail n'est jamais réductible à ses livrables, parce que cela implique toujours une personne qui doit composer avec des exigences parfois contradictoires, avec des moyens limités et avec des situations qui ne se laissent jamais totalement prévoir dans la procédure. En faisant du travail réel son objet, le « management humain » refuse de considérer l'activité humaine comme un simple flux à piloter. Il la reconnaît plutôt comme un lieu de construction de soi (dimension subjective), de coopération (dimension collective) et d'épreuve de la dignité (dimension objective).⁸⁰

Par ailleurs, cette focalisation sur le travail réel a une portée critique importante. En effet, elle met en relief les écarts, souvent considérables, entre le travail prescrit et le travail effectivement réalisé. Le premier registre correspond à ce qui est écrit et planifié : des normes, des plans, des objectifs et des procédures. Le second est celui des ajustements concrets, des arbitrages silencieux et des compromis nécessaires pour que l'activité fonctionne malgré les contraintes. Cependant, la GRH instrumentale a tendance à ignorer cet écart, comme si le respect du cadre formel garantissait à lui tout seul la qualité du travail. À l'inverse, Laurent Taskin souligne que c'est précisément dans cet écart que se joue l'essentiel. Cet écart concerne la créativité du travailleur, son intelligence pratique, son sens de la responsabilité, mais aussi sa fatigue, ses frustrations et parfois sa souffrance. En ce sens, considérer le travail réel comme un objet du management humain, c'est reconnaître que l'entreprise ne fonctionne pas uniquement grâce à ses structures. Elle fonctionne aussi grâce à l'engagement discret de ceux qui la font vivre.

Une telle perspective permet également de comprendre pourquoi le travail ne peut pas être pensé uniquement en termes d'efficacité. Le management humain ne nie pas que l'entreprise doive produire des résultats, il refuse simplement que ceux-ci constituent la seule grille de lecture du travail. En effet, si l'on considère le travail uniquement sous l'angle de sa contribution quantifiable, on risque d'ignorer des aspects tout aussi importants, mais non immédiatement mesurables. On peut facilement oublier la qualité d'un geste, la justesse d'un jugement, la solidarité entre collègues, la capacité d'adaptation face à l'imprévu, la prudence dans une décision, ou encore l'empathie envers autrui. Autrement dit, l'activité professionnelle transcende constamment les critères de la performance. Il possède une composante éthique inhérente, car il implique une manière d'être présent dans l'action, de se tourner vers autrui et de prendre des engagements envers un groupe.

⁸⁰ *Ibid.*

C'est la raison pour laquelle le travail comme objet du management humain ne doit pas être compris comme simple thème de recherche, mais comme un principe de réorientation. Porter une attention particulière au travail réel revient à déplacer le centre de gravité du management, c'est-à-dire qu'il ne s'agit plus d'adapter les personnes aux exigences abstraites du système, mais de penser l'organisation à partir de l'expérience concrète des travailleurs et travailleuses. Cette inversion est cruciale, dans le sens où elle signifie que l'entreprise n'est pas d'abord un dispositif de mobilisation de ressources humaines, mais un espace de travail habité par des sujets capables de jugement, d'initiative et de coopération. Dès lors, le management ne peut plus se limiter à l'optimisation des processus. Il doit intégrer ce que Taskin appelle un « supplément de valeurs ». Il doit contribuer à faire de l'entreprise « un espace de vie commun, un espace de reconnaissance et à garantir le respect de la dignité humaine en employant une autre grammaire, celle de l'éthique. »⁸¹

In fine, le travail réel devient la cheville ouvrière du management humain. Il prolonge d'abord la critique de la GRH instrumentale en montrant que l'obsession des indicateurs masque l'essentiel de l'activité humaine. Cependant, il fonde également la perspective éthique du « management humain », dans la mesure où reconnaître le travail réel comme lieu de dignité, de relation, de coopération et de construction identitaire revient à replacer la personne au cœur de l'organisation. Le *faire* travail, inclut en cela la dimension collective et identitaire du travail réel⁸², comme lieu de dignité, de relation et sens. C'est justement parce qu'il prend ce lieu au sérieux que le management humain peut se présenter non comme un supplément d'humanité ajouté à la GRH, mais comme une véritable refondation de ses finalités.

2.1.2. Le « management humain » comme perspective éthique

Le « management humain », tel que le propose Laurent Taskin, est une perspective éthique, parce qu'il ne se contente pas d'adoucir la GRH dominante s'attaque à sa finalité en en proposant une autre, explicitement sans entrer sur la reconnaissance et le travail réel. Là où la GRH classique « demeure ancrée dans des modèles (...) développés au siècle dernier » et constitue « une alternative au modèle instrumental et financiarisé qui domine la gestion des entreprises aujourd'hui », le management humain commence par dire que « gérer les hommes et les femmes comme des ressources n'est ni acceptable ni efficace ». Autrement dit, il

⁸¹ *Ibid.*, p. 225.

⁸² *Ibid.*

dénaturalise l'idée que « la gestion des ressources humaines » aurait pour vocation évidente d'optimiser « des ressources » au service de la performance financière.

Ainsi, le levier central de ce renversement est une approche pluridisciplinaire. Dans cette approche, Taskin mobilise délibérément GRH et comportement organisationnel, puis les met en perspective pour « procéder à l'analyse critique de leurs concepts, théories et pratiques » et « proposer une alternative fondée sur une vision renouvelée de l'humain des finalités et de l'objet de son management ». Ainsi, ce croisement avec la sociologie du travail et la psychologie permet d'éclairer les études critiques en management. Il permet de faire apparaître tout ce que le discours gestionnaire cherche à invisibiliser, c'est-à-dire le travail réel, les tensions normatives, la souffrance, les attentes de reconnaissance et la dimension communautaire. La pluridisciplinarité devient ainsi un outil de dévoilement dans la mesure où elle montre que la finalité purement instrumentale n'est ni neutre ni « naturelle », mais qu'elle constitue un choix idéologique qui produit des effets humains discutables.

Sur cette base, le « management humain » renverse explicitement la finalité de la gestion des personnes. Là où la GRH vise d'abord à « créer de la valeur économique pour le propriétaire de l'entreprise »⁸³, Taskin définit le « management humain » comme un ensemble d'activités dont « l'objet (...) le travail réel »⁸⁴ et « sa finalité la reconnaissance »⁸⁵. On passe ainsi d'une logique où l'humain est moyen au service de la performance à une logique où la performance est subordonnée à la dignité au sens et à la reconnaissance dans une communauté de travail.

Dans cette perspective, le management n'est seulement une variante adoucie du management existant, ils constituent en effet une mise en question morale de l'ordre managérial. En rendant discutables les fans implicites de la GRH, en mobilisant une pluralité de savoirs pour en dévoiler les effets, et en assumant une finalité explicite de reconnaissance et de réhumanisation du travail, il introduit au cœur même du management humain une normativité éthique, celle qui refuse de gérer des « ressources » et qui oblige à gérer des humains, ce qui, comme le pense Taskin, comporte une obligation morale.

⁸³ *Ibid.*, p. 224.

⁸⁴ *Ibid.*, p. 24.

⁸⁵ *Ibid.*

3. Les principes du « management humain »

3.1. L'être humain comme être fondamentalement social et comme être réflexif

3.1.1. La personne humaine comme être fondamentalement social

Ce premier principe du management humain consiste à prendre au sérieux le fait que l'être humain est d'abord un être fondamentalement social, avant d'être une ressource isolée ou un simple agent rationnel. Contre les modèles implicites de la GRH instrumentale qui tendent à représenter l'humain tantôt comme un *homo economicus* poursuivant son intérêt, tantôt comme un comportement à orienter par des dispositifs adéquats. Laurent Taskin rappelle d'ailleurs que le travail ne doit pas réduire l'humain « à un *homo economicus*, c'est-à-dire à un être rationnel, calculateur et opportuniste cherchant à maximiser son bien-être individuel, ni à une pure ressource, fût-elle humaine, qu'il faut ajuster aux exigences productives et financières de l'entreprise pour obtenir une productivité et un rendement maximum »⁸⁶. Le travail s'inscrit donc toujours dans un tissu de relations, des collectifs et des règles partagés. Le salarié n'est jamais un atome neutre que l'on peut déplacer à souhait sur un organigramme, il appartient à des métiers, à des équipes, à des communautés de pratique, et c'est dans et par ces appartenances qu'il peut se construire, se reconnaître et tenir dans l'épreuve du travail.

Cette emphase sur la sociabilité a des implications décisives. Autrement dit, l'entreprise ne peut être conceptualisée uniquement comme un ensemble de postes et de compétences, mais plutôt comme un milieu de vie partagé où des liens se tissent, des savoir-faire se transmettent, des tensions se régulent et des normes de qualité se construisent. Ignorer l'aspect relationnel revient à abandonner les individus face aux exigences du système, à affaiblir les groupes et, en définitive, à miner les fondements mêmes d'une performance durable. Le « management humain » part du principe que le travailleur est intégré à un réseau de relations qui le façonnent tout autant qu'il les façonne. Par conséquent, la responsabilité du leadership consiste à cultiver ces médiations sociales plutôt qu'à les dissiper au profit d'une efficacité illusoire.

3.1.2. La personne humaine comme être réflexif chez Laurent Taskin

Sur le fond social que nous venons de développer vient également s'y greffer une autre caractéristique de Taskin, qui présente l'humain comme un être réflexif. En effet, Laurent

⁸⁶ *Ibid.*, p. 97.

Taskin insiste sur la dimension réflexive de l'être humain au travail.⁸⁷ Le salarié ne se réduit pas à un simple récepteur de consignes ni à un support de compétences activables à volonté. Il possède effectivement la capacité de discerner, de comprendre les situations, d'acquérir des connaissances à partir de ses expériences, de trancher entre différentes priorités et de donner un sens à ses actions.

Cette anthropologie de la réflexivité s'avère cruciale, car elle signifie que l'entreprise ne peut jamais entièrement déterminer le comportement de ses employés. Le travail réel suppose toujours une part d'interprétation, de médiation et de liberté. Même dans des milieux hautement réglementés, les individus doivent s'adapter, s'ajuster, hiérarchiser, prendre des mesures concrètes, parfois même enfreindre certaines règles pour maintenir la qualité du travail ou assurer la sécurité des situations. Ainsi, la réflexion ne devrait pas être considérée comme une fonction optionnelle réservée à des postes spécialisés. Elle se révèle en réalité intrinsèque à toute activité humaine. L'ignorer reviendrait à méconnaître ce qui définit un travail comme étant humain.

Par ailleurs, le management humain tire de ce constat plusieurs conséquences. En effet, si le travailleur se montre réflexif, alors le rôle du management ne peut consister seulement à orienter les conduites par des systèmes d'incitation de contrôle ou de normalisation. Il doit également créer des espaces dans lesquels cette réflexivité peut s'exprimer, se discuter et contribuer à la qualité du travail. Cela suppose d'ouvrir des lieux de parole et des délibérations sur l'activité, d'accepter la critique venue du terrain, de reconnaître la légitimité du jugement professionnel et d'admettre que le sens du travail ne peut être décrété d'en haut par les seuls dispositifs de communication managériale.

Cette conception rencontre de manière frappante certaines intuitions majeures de la doctrine sociale de l'Église. *Laborem Exercens* affirmait déjà que le travail possède une valeur éthique parce que celui qui l'accomplit est un sujet conscient et libre. Ce primat du sujet n'est pas seulement une affirmation abstraite de dignité ; il implique que toute organisation du travail doit ménager la possibilité d'un agir responsable et non d'une simple exécution hétéronome. Dans la même veine, *Laudato Si'* critique en monde où la technique et la rationalité instrumentale tendent à neutraliser la capacité humaine de discernement en imposant des cadres d'action dominés par l'efficacité immédiate. En ce sens, la réflexivité du travailleur apparaît

⁸⁷ *Ibid.*, 98.

comme une ressource anthropologique et sensuelle contre la réduction technocratique de l'activité.

Cependant, reconnaître la réflexivité des personnes ne signifie pas célébrer une autonomie héroïque de l'individu isolé. Chez Taskin, en effet, cette réflexivité est toujours située, c'est-à-dire qu'elle s'exerce dans des contextes organisés, à partir des contraintes, des ressources et des médiations collectives. C'est pourquoi le management humain ne se conforme pas avec un discours libéral sur la responsabilisation individuelle ; il ne s'agit pas de transférer davantage de charges psychologiques sur les salariés au nom de leur autonomie, mais de construire des cadres où l'intelligence pratique des acteurs peut être reconnue, soutenue et mise en discussion. L'enjeu n'est pas de célébrer le sujet abstrait, mais de restaurer les conditions organisationnelles d'un agir réfléchi.

3.2. La reconnaissance : une nécessité anthropologique et organisationnelle

Selon Laurent Taskin, le travail ne se limite pas à l'accomplissement de tâches ou à la réalisation d'objectifs. Il implique une attente de reconnaissance sociale, symbolique et institutionnelle. Les individus désirent que leur activité soit reconnue, que leurs efforts soient appréciés et que leur expertise soit mise en évidence, et qu'on accorde une forme de crédit à leur contribution au groupe. Cette reconnaissance n'est pas un caprice émotionnel ou un additif psychologique. Elle est une condition de l'investissement durable dans le travail, et, plus profondément encore, de la possibilité pour le sujet de se rapporter positivement à ce qu'il fait.

Toutefois, une gestion axée uniquement sur les résultats quantifiables tend à négliger cette nécessité. Lorsqu'une entreprise ne considère que les résultats tangibles et quantifiables, elle occulte une grande partie du travail invisible qui se déroule derrière les chiffres. Elle ne perçoit pas, par exemple, les prises de décision délicates, la tension ressentie par les autres, le partage informel des connaissances, la gestion des imprévus, les gestes de coopération qui permettent au groupe de fonctionner, ou encore l'effort consenti pour maintenir la qualité du travail en dépit des contraintes concurrentes. Cette mise à l'écart produit des formes d'invisibilisation ordinaire. Ils peuvent se sentir dévalorisés, comme si l'institution négligeait la valeur réelle de leur travail. Cette dernière ne concerne que leurs performances mesurées par des scores, des livrables ou des résultats. On ne considère pas l'activité sous-jacente qui a permis d'obtenir ces résultats.

D'autres travaux empiriques sur le climat éthique au travail, comme le montrent Afef Chouaib et Férid Zaddem, confirment l'importance de ces dimensions. Ils montrent que les perceptions partagées de justice, de cohérence et de respect dans les pratiques de gestion ont un effet direct sur la confiance interpersonnelle entre dirigeants et salariés.⁸⁸ Lorsque le climat est perçu comme bienveillant soucieux d'équité et de considération, les relations de confiance (affective et cognitive) se renforcent ; inversement, le climat perçu comme opportuniste ou injuste alimente la méfiance le retrait et les tensions. Ce travail illustre que les dispositifs de GRH ne sont pas neutres, ils contribuent à façonner le climat moral, qui peut soit soutenir un management humain soit rendre ces derniers impossibles.

Caritas in Veritate cherche à accroître l'envergure de cette analyse en montrant que la vie économique a besoin, au-delà de la justice, de « formes de gratuité » (confiance, don, réciprocité). Sans ces éléments, elle se dérègle et produit de nouvelles formes de pauvreté. La reconnaissance peut être considérée comme l'une de ces formes gratuites indispensables et structurantes, car elle va au-delà de l'équivalence contractuelle pour mettre en évidence la valeur d'une personne au-delà de ses réalisations immédiates. En ce sens, la gestion des ressources humaines s'aligne sur les intuitions de *Fratelli Tutti* en cherchant à établir des liens professionnels où l'on se sent véritablement respecté en tant que frère, et non comme une simple pièce dans une machine.

Ainsi, la reconnaissance, telle que l'entend Taskin possède donc plusieurs dimensions. Elle concerne d'abord les résultats, mais vise aussi l'activité elle-même, l'effort, l'expérience accumulée, l'appartenance à un métier et la contribution à un collectif. Elle ne relève pas seulement de la relation interpersonnelle entre un manager et un collaborateur. Elle doit être instituée, c'est-à-dire inscrite dans des formes organisationnelles stables qui peuvent se traduire en modalités d'évaluation, espace de discussion, règles de justice, possibilités de participation et visibilité donnée au travail réel. À défaut, les discours sur la reconnaissance risquent de demeurer purement déclaratifs.

Ce point est particulièrement important pour une perspective de réhumanisation. La souffrance au travail ne résulte pas seulement d'une surcharge ou d'une pression excessive, elle peut naître aussi de l'impossibilité de faire reconnaître l'importance des tâches et d'exprimer ce qui se passe réellement dans l'activité. Une organisation peut offrir des avantages, des

⁸⁸ AFEF CHOUAIB ET FÉRID ZADDEM, « Climat éthique au travail : pour promouvoir des relations interpersonnelles au travail » dans *Revue Interdisciplinaire sur le Management, l'Humanisme et l'Entreprise*, n° 1, p. 61- 66.

dispositifs de bien-être ou des discours valorisants, mais cela ne suffit pas. Si elle refuse de voir le travail réel et les personnes qui le portent, elle maintient une profonde injustice symbolique. La reconnaissance devient alors un indicateur de justice organisationnelle plutôt qu'un simple levier de motivation. Cette thématique de Taskin résonne avec la doctrine sociale de l'Église, en particulier avec *Laborem Exercens*. Ce texte soutient que le travailleur est une personne à part entière et non un instrument, et qu'il doit être traité comme tel dans les structures concrètes du travail. C'est ce qui a conduit le pape Jean-Paul II à écrire que : « 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 de travail ; et ces actions indépendamment de leur contenu doivent 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. »⁸⁹ De plus, *Fratelli Tutti* souligne l'importance de reconnaître la dignité de chaque individu, indépendamment de son utilité immédiate, et dénonce les formes d'exclusions qui minent les liens de fraternité.⁹⁰ La reconnaissance organisationnelle peut être ainsi comprise comme une modalité institutionnelle de la dignité, car elle traduit dans les pratiques de gestion le refus de réduire l'homme à sa seule fonctionnalité économique.

3.3. Replacer le travail réel au centre de la gestion

Cet autre pilier du management humain consiste à faire du travail réel l'objet central de la réflexion managériale. Taskin observe ici un paradoxe frappant. La gestion des ressources humaines prétend traiter ce qui fait vivre les organisations, à savoir l'activité des personnes, mais elle le fait souvent à partir d'une représentation extrêmement appauvrie du travail. On trouve fréquemment dans certains prospectus et manuels des discussions abondantes sur le recrutement, la formation, l'évaluation, les compétences, la motivation et la mobilité. En revanche, on parle rarement du cœur de l'activité, de ses conflits, de ses fluctuations, de ses dilemmes et de ses obstacles.

Pourtant, centrer la gestion sur l'activité réelle entraîne un changement radical de perspective. Il ne s'agit plus de piloter uniquement des individus, des compétences ou des postes, mais de comprendre ce que travailler veut dire dans une situation donnée. Cela implique de prêter attention à la dimension objective de l'activité (c'est-à-dire ces outils, les contraintes,

⁸⁹ JEAN-PAUL II, *Laborem exercens*, n° 6.

⁹⁰ PAPE FRANÇOIS, *Fratelli Tutti*, n°s 97- 100.

les rythmes, l'organisation matérielle), a sa dimension subjective (coopérations, ajustements, régulations, conflits, transmission des savoirs. Le travail cesse alors d'être l'arrière-plan silencieux de la gestion, il devient son centre de gravité. L'orienter de cette manière comporte des implications méthodologiques et politiques. Du point de vue méthodologique, elle vise à développer des ressources pour analyser et discuter du travail. Ces ressources incluent des observations, des partages d'expériences, des espaces de réflexion sur la qualité, des études sur les activités réelles et des comparaisons entre les instructions théoriques et la réalité vécue. Sur le plan politique, cela revient à admettre que les travailleurs possèdent une expertise unique en matière d'organisation, car ils vivent directement les conflits entre les impératifs de production, les directives managériales et l'importance du travail bien fait. Recentrer la gestion sur le travail réel, c'est donc au final redistribué en partie la légitimité de la parole dans l'organisation.

Encore une fois, cette position de Laurent Taskin fait écho à la théologie du travail. *Laborem exercens* rappelle que la valeur du travail ne se laisse pas épuiser par les produits qu'il engendre, mais elle dépend de la manière dont le sujet s'y engage et s'y réalise. À cet effet, si le travail réel disparaît derrière les abstractions gestionnaires, cette dimension subjective devient inintelligible. *Laudato Si'* de son côté, met un point d'insistance sur la nécessité de résister à une vision technocratique du monde qui privilégie les systèmes et les procédures au détriment des relations concrètes et des réalités vécues. De ces différents points de vue, on peut dire que la tension au travail réel peut être comprise comme une forme de résistance anthropologique à la domination des logiques abstraites.

3.4. Le réinvestissement des collectifs de travail

Taskin insiste enfin sur le fait que l'activité professionnelle est rarement une affaire purement individuelle. En effet elle est portée soutenu et configuré par les collectifs, qu'il s'agisse d'équipes, de métiers, de communautés de pratiques ou de réseaux informels. Ces collectifs sont des lieux de transmission des savoirs de régulation des tensions de soutien réciproque et de construction de sens partagés. Pourtant de nombreuses formes contemporaines d'organisation tendent à fragiliser ces collectifs. L'individualisation des objectifs et des rémunérations le recours intensif à la sous-traitance et à la mise en concurrence interne la mobilité permanente et la fragmentation des tâches peuvent conduire à l'érosion des solidarités et à l'isolement des personnes. Dans un tel contexte le collectif est souvent réduit à un simple agrégat d'individus aligné sur des indicateurs et non plus à un lieu de délibération sur le travail et de construction d'une qualité commune.

Le « management humain » propose au contraire de reconnaître la valeur propre des collectifs et de leur donner une place dans la conception et la régularité de l'activité. Cela suppose de créer des espaces où les équipes peuvent réfléchir ensemble à leur travail élaborer des règles communes partager leurs difficultés et leur réussite et participer à la définition des critères de qualité. Il ne s'agit pas d'idéaliser le collectif, qui peut être aussi un lieu de pression ou d'exclusion, mais de reconnaître qu'il constitue une ressource indispensable pour faire face aux injonctions contradictoires et aux tensions structurelles du travail contemporain.

Du point de vue théologique cette attention aux collectifs entre en écho avec la vision de la personne comme « être-en-relation » (du Christ comme Emmanuel, « être-avec »). La réhumanisation du management ne peut se limiter à la protection des individus elle exige la préservation et la promotion des communautés de travail comme lieu de fraternité, de justice et de coopération. Dans cette perspective d'écologie intégrale et collectif apparaissent comme des biens communs à part entière, avec leurs fragilités bien sûr, mais essentiels pour la qualité du travail, la santé des personnes et la durabilité des organisations. Sur ce point, il est souligné que la montée des formes contemporaines de GRH s'est accompagnée d'une individualisation croissante de la relation à l'emploi. Les objectifs sont personnalisés, les performances évaluées individuellement, les trajectoires gérées comme des portefeuilles de compétences, les difficultés traitées à travers des dispositifs psychologisants. Ce mouvement fragilise les collectifs en dissolvant les médiations intermédiaires entre les individus et l'organisation. Pourtant, cette fragilisation n'est pas sans effet sur le sens du travail, la santé psychique et la capacité des salariés à faire face aux tensions de l'activité.

Dans l'horizon du management humain, le collectif ne constitue pas un simple décor relationnel venant embellir l'expérience de travail. Il est une réalité fonctionnelle, symbolique et politique et essentielle. En effet, c'est dans les collectifs que les savoirs tacites sont transmis, que les normes du métier sont construites, que les contradictions entre prescription et situation sont régulées, que les charges sont partagées et que les contributions de chacun sont reconnues. C'est souvent dans les groupes de travail, de manière informelle, que les individus négocient la capacité de supporter les exigences de l'emploi. Par conséquent, mettre fin à ces collectifs revient à détruire l'un des principaux facteurs d'humanisation dans le milieu professionnel. Réintroduire les collectifs dans les processus décisionnels nécessite de reconnaître et de valoriser leurs valeurs uniques. Il faut aller au-delà des simples directives en faveur de la collaboration ou de l'esprit d'équipe. En d'autres termes, il est essentiel de définir des lieux permettant aux groupes de formuler des directives professionnelles, d'analyser les normes de

qualité, d'échanger des opinions, de gérer les conflits et d'influencer l'aménagement de leur travail. Le collectif est déjà un lieu de soutien, mais également un acteur de la délibération organisationnelle.

Cette prise de position de Laurent Taskin entre en résonance parfaite avec la doctrine sociale de l'Église. Le bien commun ne peut se construire à partir d'une juxtaposition d'intérêt individuel isolé, il suppose des formes concrètes de solidarité, des participations et des coresponsabilités. Les collectifs de travail peuvent être compris comme l'une des médiations concrètes du bien commun, car ils s'opposent à une logique de fragmentation qui laisse chacun seul face aux injonctions du système. Ils rendent possible une régulation plus humaine des activités. Ainsi, le management humain cherche non seulement à mieux traiter les individus, mais également à reconstruire les trames relationnelles qui sont indispensables pour éviter l'isolement et l'impuissance des personnes elles-mêmes.

4. Vers une redéfinition de la finalité de la gestion

Les différents fondements que nous avons explorés conduisent finalement à une redéfinition de la finalité de la gestion. La performance économique ne disparaît pas. En effet, ce que Taskin refuse en revanche, c'est que la performance financière constitue l'horizon absolu à partir duquel tout le reste devrait être évalué. Le management humain soutient l'idée d'une pluralité des finalités : Qualité du travail, développement des personnes, reconnaissance, vitalité des collectifs, soutenabilité organisationnelle, contribution sociale. L'entreprise ne peut donc plus se définir uniquement à partir de ce qu'elle produit, mais elle doit aussi être jugée à la manière dont elle organise le travail et traite ce qui le porte.

Cette réorientation recoupe de façon saisissante les principes de la doctrine sociale de l'Église. Celle-ci affirme de manière constante la subordination de l'économie au bien de la personne et au bien commun. Cela revient à dire que le management humain peut être lu comme une tentative située dans le champ des sciences de gestion, de retrouver ce primat de la personne comme la forme absolue. La rencontre entre *Laudato Si'* et Laurent Taskin n'abolit évidemment pas la divergence de registre entre une encyclique sociale et une théorie critique du management. Elle permet cependant de mettre de l'avant un noyau commun. Ce noyau est le refus de traiter le travail comme une réalité purement instrumentale et la conviction que l'organisation du travail doit être jugée à l'aune de sa capacité à servir la dignité, la justice, la coopération et la durabilité.

Cette coïncidence amène directement à se demander sur quelle voie pratique de réhumanisation peut-on s'engager en combinant l'écologie intégrale et le management humain. C'est à cette élaboration constructive que sera consacrée la partie suivante.

5. Regard croisé entre *Laudato Si'* et le « management humain » pour une réhumanisation efficiente

Le lien entre l'écologie intégrale et la gestion humaine ne se limite pas à une simple théorie. Il offre des perspectives pratiques pour réfléchir et orienter différemment le travail et les organisations. Bien qu'ils émanent de sphères intellectuelles distinctes, l'une étant théologique et magistérielle, et l'autre relevant des sciences de la gestion critique, ils se rejoignent sur des aspects clés. En effet, ces deux auteurs s'opposent à la vision économique réductrice du travail. Elles s'insurgent contre la tendance à considérer les individus comme de simples instruments et mettent en évidence les aspects éthiques, relationnels et politiques du travail, relationnelles et politiques qui ne peuvent être réduites à des mesures de rendement. En comparant et en contrastant ces deux points de vue, on peut élaborer des axes de réhumanisation évitant les écueils d'un discours moral trop abstrait ou d'une expertise managériale dénuée de finalités humaines.

5.1. Convergences et divergences entre *Laudato Si'* et le « management humain »

Le dialogue entre *Laudato Si'* et le management aimant peut sembler étonnant au premier abord en raison de la disparité apparente entre une encyclique sociale d'inspiration théologique et une proposition émanant des sciences de la gestion critiques. Cependant, une fois examinés de plus près, ces deux domaines partagent des intuitions profondes qui rendent leur rapprochement non seulement possible, mais extrêmement bénéfique. Les deux parties s'opposent à une conception limitante du travail et de l'entreprise. Elles s'engagent dans la restauration des aspects relationnels et qualitatifs collectifs de l'activité. De plus, elles remettent en question la prétention de la rationalité technico-économique à définir l'unique cadre légitime pour l'action organisationnelle.

5.1.1. Des convergences substantielles

Une première convergence tient à la centralité accordée à la personne. Dans *Laudato Si'* l'être humain ne peut être saisi isolément comme monade autosuffisante, mais comme un être

de relation lié aux autres à la création et à Dieu. Cette anthropologie relationnelle interdit toute réduction de la personne humaine à sa fonctionnalité économique. En ce qui concerne le management humain, il refuse de considérer le travailleur comme une simple ressource à optimiser. Il insiste au contraire sur sa réflexivité, sa capacité de jugement, sa demande de reconnaissance et son inscription dans des collectifs. Certes, les langages diffèrent, mais la logique de fond demeure analogue. Autrement dit, la personne humaine précède les dispositifs et l'organisation doit être jugée à partir de sa capacité à respecter cette priorité.

La deuxième convergence se rattache à la critique de la réduction de l'humain à une ressource. *Laudato Si'* dénonce avec vigueur le paradigme technocratique qui t'a à traiter aussi bien la nature que les personnes comme des réalités disponibles manipulables et exploitables selon les critères de l'efficacité et de la domination. Cette critique rejoint sur le terrain des organisations celle de la GRH instrumentale développée par Taskin. En effet, il affirme que les objectifs managériaux actuels rabattent le travail sur des indicateurs de compétences, de flux et de performances en occultant le travail réel et les sujets qui le portent. Dans les deux cas, l'humain est menacé par une logique de quantification, ce qui signifie que les aspects qui ne sont pas pris en compte ou qui ne sont pas visibles dans la gestion perdent leur crédibilité. Par conséquent, la réhumanisation consiste à effectuer un double geste critique. Il faut tout d'abord éliminer les abstractions dominantes, puis rétablir la profondeur de l'expérience vécue de la relation et de la responsabilité.

La troisième convergence porte sur la dimension communautaire du travail. *Laudato Si'* affirme que « tout est lié » et qu'un être humain ne se comprend qu'au sein d'un tissu d'interdépendance qui inclut les autres personnes, les institutions, les peuples et l'ensemble des créatures. *Fratelli Tutti* prolonge cette intuition en opposant la fraternité et l'amitié sociale à l'individualisme possessif incapable de produire un monde commun. Le management humain, quant à lui, souligne le rôle décisif des collectifs de travail dans la construction du sens, la régulation des tensions, la transmission des savoirs et la possibilité même de tenir dans l'activité. Ce qui apparaît ici, c'est une commune résistance à l'automatisation des sujets. Ni l'encyclique ni le management humain ne croit à la fiction d'un individu autosuffisant tous les deux réitérant que l'humain devient lui-même à travers des médiations communautaires qu'il faut protéger.

Enfin, elle y a également la persistance et le souci du bien commun qu'on peut identifier comme convergence. Elle élargit cette notion pour y inclure non seulement les conditions sociales de la vie humaine, mais aussi les équilibres écologiques, les biens communs naturels

et la responsabilité à l'égard des générations futures. Le management humain, sans employer ce langage à la lettre, propose également de sortir d'une définition purement financière de la performance. Il y intègre la qualité du travail, la vitalité des collectifs, la reconnaissance et la soutenabilité organisationnelle, parmi les finalités de la gestion. Dans les deux cas, l'entreprise ne peut être légitimée par le seul succès économique, elle doit être comprise comme une institution sociale redevable à l'égard d'un horizon plus large que ses intérêts immédiats.

5.1.2. Des divergences réelles mais fécondes

Ces convergences ne doivent toutefois pas masquer les divergences de perspective. La première tient au fondement normatif lui-même. Elle s'enracine dans une vision théologique du monde où la création est perçue comme un don et où l'être humain, en tant que créature, est invité à des relations. Le management humain procède autrement. Il s'appuie en effet principalement sur les sciences sociales, sur la critique organisationnelle et sur une anthropologie philosophique implicite du sujet au travail. Son argumentation demeure située dans l'espace de la rationalité socio-scientifique. En effet, elle ne mobilise pas explicitement la Révélation, la création ni la théologie du salut comme sources normatives. Cette différence est importante à souligner, car elle traduit clairement le fait que les deux cadres n'ont pas la même profondeur ni la même origine à l'exigence éthique.

La deuxième divergence concerne l'horizon de sens. *Laudato Si'* inscrit la transformation du rapport au monde dans une dynamique de conversion qui a engagé l'être humain devant Dieu dans une histoire du salut et dans un horizon ultime qui dépasse les seules finalités organisationnelles. Le management humain, lui, demeure centré sur l'organisation du travail, la qualité de l'activité et la pluralisation des finalités de la gestion. Son horizon est celui d'une transformation institutionnelle et professionnelle, non celui d'une eschatologie. En d'autres termes, là-haut, l'encyclique invite à un retournement du cœur et à une conversion de l'existence, le management humain propose surtout une réorientation des pratiques des dispositifs et des finalités organisationnelles.

Cependant, cette divergence ne doit pourtant pas être comprise comme une opposition. Cela peut être interprété comme une complémentarité critique. L'apport du management humain aide à rendre concrètes, observables et transformables des réalités que le langage théologique pourrait laisser dans une certaine généralité (travail réel, justice organisationnelle, reconnaissance, rôle des collectifs, et fait des dispositifs de gestion). L'apport *Laudato Si'* est d'empêcher que cette transformation reste enfermée dans un horizon strictement fonctionnel.

La théologie rappelle que la transition ne concerne pas seulement la performance autrement mesurée. Elle touche la vérité de la relation au monde, la qualité morale de nos désirs, le sens du travail et la responsabilité envers la création et les plus pauvres.

La notion même de finalité pourrait également être présentée comme un point de divergence. Dans le management humain, la pluralisation des finalités vise principalement à sortir de l'absolue utilisation de la performance économique pour réintroduire d'autres biens organisationnels, tels que la qualité du travail, le développement des personnes, la reconnaissance, la coopération, la soutenabilité. Dans *Laudato Si'*, cette pluralisation s'inscrit dans un horizon encore plus large qui est celui du bien commun, de la destination commune des biens, de la fraternité entre créatures et de la louange du créateur. L'entreprise n'y est pas seulement appelée à mieux traiter ses parties prenantes, elle est appelée à se situer autrement dans le tissu de la création. Raison pour laquelle la théologie peut donner à la transition une portée plus radicale, dans laquelle il ne s'agit pas seulement d'humaniser l'entreprise, mais de là resituer dans une compréhension renouvelée du monde commun.

Dès lors, la rencontre entre elles et le management humain ne doit pas conduire à une fusion artificielle. Leur dialogue vaut précisément parce que leurs différences subsistent. Le management humain fournit la grammaire critique des organisations tandis qu'elle fournit une profondeur anthropologique spirituelle et normative qui permet de dépasser une simple réforme managériale. La convergence de leur valeur ouvre donc la possibilité d'une éthique théologique de la transition à condition que cette éthique sache articuler les acquis des sciences sociales et l'originalité de la parole théologique et magistérielle.

Le dialogue entre l'écologie intégrale de *Laudato Si'* et le « management humain » a fait apparaître une convergence critique forte. Elle concerne le refus de la réduction de la personne humaine à une ressource, le recentrage sur le travail réel, l'attention à la reconnaissance, l'importance des collectifs et l'élargissement de la finalité de l'entreprise au bien commun. Cependant, cette convergence, aussi féconde soit-elle, ne suffit pas encore à fournir une intelligence pratique pleinement élaborée de la transformation. Ils deviennent dès lors nécessaires de franchir une étape supplémentaire. Autrement dit, il ne suffit plus seulement de rapprocher des diagnostics et des intuitions normatives. Il s'agit désormais de formuler une véritable éthique théologique de la transition pour l'entreprise, capable d'articuler principes, vertus, critères de discernement et traductions opérationnelles.

CHAPITRE III : VERS UNE ETHIQUE THEOLOGIQUE DE LA TRANSITION POUR L'ENTREPRISE

En continuité avec le diagnostic établi au premier chapitre et les ressources dégagées au deuxième, ce troisième chapitre franchit une nouvelle étape. Il ne s'agit plus de critiquer la déshumanisation du travail ni de mettre en évidence les convergences entre *Laudato Si* et le management humain. Nous devons élaborer, à partir de leur rencontre, une éthique théologique de la transition pour l'entreprise. L'enjeu est de donner à cette transition un contenu normatif explicite. Nous formulons des principes, des vertus et des critères de discernement susceptibles d'orienter concrètement la gouvernance, les pratiques managériales et la compréhension même de la finalité de l'entreprise.

L'élaboration d'une éthique théologique de la transition suppose d'abord de reconnaître que la crise actuelle n'est pas seulement une crise de régulation, mais une crise de vision. Les difficultés écologiques, sociales et organisationnelles ne proviennent pas uniquement d'un déficit technique dans la coordination des acteurs ; elles prennent également racine dans la manière de comprendre le progrès, la réussite, la liberté, la consommation, le travail et le rapport aux vivants. C'est pourquoi la transition ne peut être pensée comme un simple changement d'outils. Elle doit être comprise comme un passage d'un imaginaire financiarisé et technocratique vers une rationalité plus relationnelle, plus sobre, plus attentive aux vulnérabilités, aux interdépendances et aux biens communs.

1. La transition : un concept à clarifier

Le terme de transition est aujourd'hui omniprésent dans les discours politiques, économiques et ecclésiaux, mais son sens demeure souvent équivoque. Dans le cadre de notre argumentation, il ne peut pas simplement s'agir d'un ajustement technique ou d'une adaptation opportuniste aux nouvelles attentes sociales ou environnementales. Une telle réduction ferait de la transition un instrument de gestion parmi d'autres. Elle engage pourtant en réalité une transformation de notre manière de penser l'économie, le travail, la liberté, le progrès et le rapport au vivant.

En effet, la transition doit être comprise comme le symptôme d'une crise plus profonde qu'un simple dérèglement de pilotage. Les textes réunis ici convergent pour montrer que la crise écologique, sociale et organisationnelle est inséparable d'une crise de vision, voire d'une crise de civilisation. Allan da Silva Coelho souligne que les défis écologiques et sociaux

relèvent d'une bifurcation historique, c'est-à-dire que nous vivons déjà une transition, mais sous forme subie, imposée par les logiques du capitalisme mondialisé, de l'extraction et de la maximisation du profit qui aggravent l'effondrement socio-environnemental.⁹¹ Mais il faut changer de trajectoire, car la situation actuelle procède d'un modèle du capitalisme mondialisé qui absolutise le profit et produit une dégradation conjointe des relations sociales et des relations à la terre. Dans le même ordre d'idées, Jézabel Couppey-Soubeyran et Étienne Espagne rappellent que la transition écologique suppose un changement de paradigme, y compris monétaire et financier. En effet, les instruments actuels restent largement structurés par la logique du rendement et de la rentabilité à court terme. Autrement dit, il ne suffit pas d'ajouter la question écologique à des cadres existants ; il faut interroger les cadres eux-mêmes, ainsi que leurs présupposés anthropologiques et institutionnels.⁹²

Cette définition, appliquée à l'entreprise, permet de préciser le sens du mot « transition ». Il s'agit du passage d'un modèle centré prioritairement sur l'optimisation financière et la maîtrise des techniques et de la performance abstraite à un modèle « éco-sensitif », relationnel et responsable. Ce modèle est capable de prendre au sérieux les effets de ces décisions sur les personnes, les collectifs, les territoires, les écosystèmes et les générations futures. Le qualificatif « éco-sensitif » ne renvoie pas à un simple verdissement des pratiques, mais à une capacité accrue de discernement. Ce discernement vise à comprendre que l'entreprise n'est pas un système fermé autosuffisant, mais une réalité insérée dans un tissu interne d'interdépendances humaines, sociales, matérielles et symboliques.

Cette compréhension est confirmée par les travaux sur la responsabilité sociétale des entreprises, d'Emmanuel Sulzer. En effet, Sulzer montre que la transition écologique prend souvent la forme d'une contrainte réglementaire. Elle peut aussi devenir un cadre d'appropriation plus large à travers la responsabilité sociale des entreprises (RSE). Toutefois, elle ne doit pas être réduite à une logique de communication ou de conformité minimale. La RSE est alors située au croisement de la *hard Law* et de la *soft Law*, c'est-à-dire qu'elle peut favoriser une écologisation des activités, des emplois et des compétences. Toutefois, elle demeure marquée par de fortes tensions entre exigences environnementales, contraintes de

⁹¹ ALLAN DA SILVA COELHO, « La justice socio-climatique comme engagement humaniste pour une transition civilisationnelle. Une critique de l'idolâtrie », dans *Revue d'éthique et de théologie morale*, n° 332, Paris, Cerf, 2026, p. 66.

⁹² JESABEL COUPPEY-SOUBEYRAN, ÉTIENNE ESPAGNE, « La transition écologique : vers un changement de paradigme monétaire et financier ? », p. 147- 149.

rentabilité et attentes des parties prenantes. Dès lors, la transition n'est pas en supplément périphérique ajouté à l'activité économique ; elle en révèle les contradictions internes et oblige à repenser la question des finalités de l'entreprise.

Sur le plan théologique, la transition relève enfin d'une logique de conversion. Ce point est décisif, car il permet de sortir d'une lecture gestionnaire du changement. François Euvé souligne que la crise écologique demande une véritable conversion du regard, c'est-à-dire qu'il faut reconnaître nos dépendances mutuelles. Sortir d'une spiritualité du mépris du monde est nécessaire ainsi qu'accepter que l'incarnation engage aussi notre rapport à la matière au cosmos et aux autres créatures. Selon cette approche, la transition écologique ne se limite pas à l'adoption de comportements plus économes. Elle nécessite un changement profond de perspective et de relations, une nouvelle façon de se positionner dans le monde. Alan Da Silva Coelho exprime cette nécessité en termes de critiques théologiques de l'idolâtrie. Par conséquent, la transformation implique de se détourner des idoles du commerce, c'est-à-dire des divinités du gain, du pouvoir et de l'accumulation qui sacrifient la vie des personnes dans le besoin et la vie de notre planète. Pour Da Silva dès lors « Il n'y aura pas d'humanité rédimée sans une action intégrale qui réoriente les enjeux de la foi (en reniant les idoles mercantiles) vers une action fraternelle cohérente qui exprime le Royaume de Dieu et sa justice. »⁹³ Finalement, comprise comme tel, la transition écologique n'est ni un slogan, ni une simple réforme, ni même un ajustement prudentiel. Elle symbolise une transition culturelle, soit le glissement d'un paradigme de rationalité dominé par la finance, la technocratie et le productivisme vers un mode de fonctionnement qui prend en compte la limitation des ressources, la fragilité des individus et l'aspect relationnel de la réalité. Cela revient pour l'entreprise à abandonner la conviction qu'elle est un centre autonome de création de valeur et à accepter de se concevoir comme une entité positionnée devant agir dans l'intérêt commun.

2. Les principes pour une éthique théologique de la transition

L'éthique théologique de la transition que nous proposons ici ne peut être réduite ni à un supplément d'âme ajouté après coup aux mécanismes de gestion ni à une rhétorique d'accompagnement des mutations organisationnelles. Elle engage une conversion plus radicale : c'est-à-dire qu'il s'agit clairement de déplacer les critères mêmes à partir desquels

⁹³ ALLAN DA SILVA COELHO, « La justice socio-climatique comme engagement humaniste pour une transition civilisationnelle. Une critique de l'idolâtrie », p. 66.

une activité économique se juge, se justifie et s'oriente. Dans cette perspective, la transition n'est pas d'abord un problème d'adaptation technique, comme nous l'avons dit plus haut, mais une épreuve de vérité pour nos anthropologies, nos institutions et nos imaginaires. Elle oblige à demander non seulement ce qu'une organisation produit, mais ce qu'elle fait advenir en l'humanité, ce qu'elle rend possible ou impossible dans la relation sociale et ce qu'elle imprime au monde vivant.

La tradition chrétienne offre une série de principes normatifs pour penser cette transformation. Sa force tient précisément au fait qu'elle ne sépare jamais les questions sociales, écologiques et spirituelles. *Laudato Si'* a remis en lumière ce nouage profond en refusant de traiter la crise environnementale comme un dossier spécialisé parmi d'autres. En effet, *Laudato Si'* (comme déjà évoqué) comprend cette crise comme le symptôme d'une crise plus vaste qui touche la manière d'habiter le monde, de concevoir la liberté de traiter les vulnérables et d'exercer le pouvoir. Dans cette perspective, une éthique théologique de la transition peut être structurée autour de six principes majeurs : la centralité de la personne humaine, la solidarité, la sobriété responsable, la participation, la responsabilité et le bien commun élargi.

2.1. La centralité de la personne humaine

Ce principe constitue le point de résistance décisif à toute logique qui convertirait les sujets en coups et en instruments. Une entreprise peut afficher des objectifs environnementaux ambitieux et néanmoins reproduire des formes de déshumanisation si elles continuent à traiter les travailleurs les sous-traitants, les usagers ou les populations locales comme des réalités secondaires, sacrificielles ou remplaçables.

C'est la raison pour laquelle toute décision stratégique devrait être soumise à une interrogation simple et redoutable : « que fait-elle aux sujets » ? Que fait-elle à leur liberté concrète, à leur santé, à l'estime d'eux-mêmes, à leur capacité de parole, à leur possibilité de vivre et de travailler sans être intérieurement brisés ? Cécile Renouard souligne avec vigueur que la véritable reconnaissance d'une entreprise ne peut être confondue avec des mécanismes superficiels de valorisation. Elle s'attaque à la dimension relationnelle, abordant le respect et les facteurs sociaux influençant l'estime de soi. Par conséquent, la dignité n'est pas une notion juridique abstraite ; elle sert de critère constant pour évaluer si une organisation permet ou non la reconnaissance des individus, tout en évitant de les rendre invisibles.

Par ailleurs, cette centralité de la personne interdit de penser l'entreprise à partir du seul prisme de la création de valeurs financières. Elle exige de remettre au centre de l'évaluation des décisions la qualité humaine du travail, les conditions d'exercice de la responsabilité, la prise en compte équitable des vulnérabilités et la capacité pour chaque individu d'exister en dehors d'une performance prédéterminée. Paul Valadier rappelle, dans une perspective d'éthique publique, qu'aucun ordre juridique ni aucune société ne demeurent légitimes s'ils deviennent indifférents au sort des plus faibles et des plus exposés.⁹⁴ Une éthique théologique de la transition radicalise pour ainsi dire cette exigence et ce qui est en jeu finalement n'est pas seulement la protection formelle des personnes, mais la reconnaissance de leur valeur incomparable.

2.2. Le principe de participation

C'est un principe qui est dans le prolongement immédiat de la centralité de la personne. En effet, si les sujets comptent réellement, ils ne peuvent rester extérieurs aux délibérations qui façonnent leurs conditions d'existence. Une transition décidée d'en haut même animer de bonnes intentions risque toujours de reconduire des logiques de confiscation de la parole qu'elle prétend combattre.

La participation ne doit pas être comprise comme une technique managériale d'adhésion ou de fluidification du changement. Elle relève d'une conviction plus exigeante : le bien commun ne se décrète pas sans les personnes concernées. Bruno-Marie Duffé insiste sur la nécessité de ce qu'il appelle une « culture de la rencontre »⁹⁵, en rupture claire avec une culture de l'appropriation et avec les évidences idéologiques du court terme. Dans le même esprit, Thomasset montre que la conversion écologique est inséparable du dialogue et de la conversation. Elle est aussi inséparable d'une sagesse qui ne résulte pas d'une accumulation des données, mais d'une rencontre réelle entre les perspectives, les disciplines et les expériences.

En milieu professionnel, ce principe signifie inclure les employés, les équipes de travail, les communautés locales et, autant que possible, les autres parties prenantes concernées dans la discussion sur les objectifs et les implications des décisions organisationnelles. Cécile

⁹⁴ PAUL VALADIER, « Droits humains et éthique publique », dans *Revue d'éthique et de théologie morale*, n° 304, Paris, Cerf, 2019, p. 81.

⁹⁵ BRUNO-MARIE DUFFÉ, « La contribution de l'Église à l'élaboration d'une éthique universelle », dans *Revue d'éthique et de théologie morale*, n° 305, Paris, Cerf, 2020, p. 75.

Renouard souligne à ce propos que la justice des communs intègre effectivement la prise de décision collégiale et la représentation des personnes concernées. Une éthique théologique de la transition demande des formes de gouvernance capables d'entendre les voix faibles, de tenir compte de nos longs termes dans la décision et de reconnaître que le conflit lui-même peut être porteur de vérité. Les institutions doivent être justes.

2.3. Le principe de solidarité

La solidarité constitue le troisième principe. Dans la tradition chrétienne, la solidarité ne se réduit ni à la compassion ponctuelle, ni à la redistribution correctrice après coup. Elle dit quelque chose de plus profond : une condition partagée, une interdépendance constitutive, une responsabilité mutuelle inscrite dans le tissu même ou la texture même du manque de commun. En effet, elle naît du refus de se penser comme un individu autosuffisant et de la reconnaissance dont toute existence humaine est reçue, située, dépendante et exposée.

Par ailleurs, cette solidarité prend une acuité particulière dans le contexte de la transition écologique parce que les dommages environnementaux révèlent crûment l'injustice des répartitions. Ce sont rarement ceux qui profitent le plus de l'ordre productiviste qui en subissent les effets les plus lourds. Alain Thomasset souligne que l'identité chrétienne œuvre à une solidarité fondamentale avec tout homme et que la spécificité chrétienne conduit paradoxalement vers le plus universel.⁹⁶ Dès lors, une entreprise ne peut plus se contenter de confirmer qu'elle respecte les règles du jeu. Elle doit se poser certaines questions, sur qui elle déplace les coûts, qui supporte ses risques, quelles périphéries elle rend silencieuses et quelles existences elle expose pour sécuriser sa propre robustesse. La solidarité implique donc d'examiner les mécanismes de réparation en profondeur pour mettre en évidence les fondements mêmes de la production et des prises de décision. Le témoignage d'Alberto Hurtado, révisé par Thomasset, est édifiant. Il ne suffit pas de soulager les souffrances apparentes, il faut modifier une société qui néglige de placer l'humain au premier plan.⁹⁷ Une éthique théologique de la transition telle que nous la concevons ne saurait se limiter à une philanthropie compassionnelle ; elle exige une solidarité systémique permettant d'intégrer dans

⁹⁶ ALAIN THOMASSET, « Identité éthique et identité chrétienne », dans *Recherche de Science Religieuse*, t.95, Paris, Faculté de Loyola, 2007, p. 94.

⁹⁷ ALAIN THOMASSET, « Être catholique, c'est être social », dans *Revue projet*, n° 290, éditions CERAS, 2006, p. 46.

les pratiques économiques une préoccupation active pour les personnes les plus vulnérables et les plus invisibles, exclues des chaînes de valeur mondiales.

2.4. Le principe de sobriété responsable

C'est un principe décisif, car il attaque le noyau culturel de la crise contemporaine, qui n'est d'autre que la confusion entre croissance, intensification et accomplissement. La tradition chrétienne ne comprend pas la sobriété comme une punition infligée au désir, mais comme une discipline de liberté face à l'accumulation et à l'illusion de la toute-puissance. Elle ne vise pas la diminution pour elle-même, mais cherche une juste mesure de l'agir, une manière plus vraie d'habiter le monde.

Dans le domaine de l'économie, ce principe est particulièrement perturbateur. Il amène à remettre en question l'idée selon laquelle toute augmentation de débit, toute accélération de processus ou toute expansion de marché implique automatiquement un progrès. Les textes invoqués s'accordent pour démontrer que nos sociétés sont en proie à des tendances addictives de consommation (comme le décrit Zygmund Bauman dans son concept de société liquide), à des réparations technologiques constantes et à une fuite en avant productiviste. Thomasset évoque ici un changement de paradigme, et non une simple correction interne du système : la conversion écologique suppose de quitter un ordre devenu mortifère au nom de son optimisation marginale.

Adopter une attitude responsable de sobriété devient un principe directeur pour l'organisation. Cela incite à s'interroger sur ce qui est réellement essentiel dans l'entreprise, ce qui est excessif et néfaste, et ce qui épuise les individus et les écosystèmes au profit d'une croissance perpétuelle. Selon Cécile Renouard, la justice des communs nécessite des chemins concrets de réduction de la consommation, des limites de contrôle, des formes de convivialité simples et une réévaluation des critères de prospérité. Jürgen Moltman, de son côté, insiste sur le fait qu'aucune transformation écologique authentique ne pourra être obtenue par les seuls moyens technologiques, parce qu'il faut aussi une nouvelle compréhension de la nature de l'humanité et de la vie bonne. La sobriété responsable apparaît ainsi comme une ascèse institutionnelle de vérité qui oblige l'entreprise à renoncer à ce qu'il agrandit quantitativement tout en l'abaissant moralement.

2.5. Le principe de responsabilité

Il est important de clarifier que la responsabilité ne se limite pas à la conformité juridique, à l'attribution personnelle ou à la communication institutionnelle sur les engagements. La crise écologique a mis en évidence l'inefficacité d'une telle approche. Elle nous oblige désormais à penser à une responsabilité élargie, diffuse, prospective, relationnelle, qui prend en compte les chaînes d'effets, les médiations techniques, les dépendances lointaines et les réversibilités possibles.

Alain Thomasset démontre clairement que la notion de responsabilité, autrefois centrée sur la faute, a évolué vers un cadre plus social, axé sur le risque, la réparation et l'organisation collective de la protection, dans le contexte de la modernité. Cette évolution s'avère décisive pour la transition, car elle permet qu'une entreprise soit juridiquement irréprochable et qu'elle soit cependant moralement responsable. Elle peut continuer à déléguer les coûts humains et environnementaux de ses activités, à dissimuler ses chaînes d'approvisionnement ou à se cacher derrière la complexité des causalités.

Ainsi, la responsabilité dans une perspective théologique signifie alors répondre de façon plus large qui soit. Répondre aux conséquences directes et indirectes de l'utilisation des ressources tirées des déchets, aux dépendances créées, aux territoires fragilisés, aux vulnérabilités accrues et aux avenir compromis. Cela exige une capacité à distinguer les points de non-retour, les dommages graves, mais incertains, et l'urgence d'agir avant que la crise ne se déroule complètement. C'est là que l'éthique de la prudence rencontre une théologie morale du discernement : ne pas attendre la catastrophe pour identifier ce qu'il aurait fallu empêcher.

2.6. Le bien commun élargi

Ce sixième principe est un principe qui permet d'unifier les précédents en leur donnant leur horizon. Le bien commun n'est pas ici la simple somme des intérêts particuliers ni le compromis minimal entre stratégies concurrentes. Il désigne l'ensemble des conditions sociales, institutionnelles, écologiques et symboliques qui rendent possible une vie digne pour tous. Cet ensemble comprend aussi celles qui ne sont pas immédiatement présentes à la table des discussions. En effet, l'originalité d'une éthique théologique de la transition est d'élargir résolument ce qui est bien commun. Celui-ci inclut les générations futures, les milieux de vie, les ressources partagées, la stabilité des écosystèmes et même, dans certaines formulations contemporaines, les droits de la nature elle-même. Jürgen Moltmann affirme avec une netteté

que la justice écologique est vide sans les droits de la nature, tout comme la justice sociale demeure indéterminée sans les droits des générations futures.⁹⁸ Selon Cécile Renouard, une « justice des communs » existe, qui relie la création et le partage des richesses, la participation politique, la reconnaissance des personnes vulnérables, la coopération et l'interdépendance. Ce principe marque une rupture nette avec la vision propriétaire et extractiviste de l'entreprise. Elle n'est plus considérée comme une entité autonome consacrée à la collecte et à l'amélioration, mais plutôt comme une institution soumise à des devoirs envers un monde existant avant elle et l'entourant. Joseph Laracy rappelle à juste titre que la création n'est pas une matière première livrée à la seule maîtrise humaine, mais un don à recevoir, à honorer et à servir de manière responsable.⁹⁹ Ce point de vue confère à la transformation une profondeur théologique unique. En effet, prendre soin du bien-être ne se résume pas à une meilleure gestion des ressources. Il faut apprendre à habiter la création comme une maison reçue, et non comme un stock à épuiser.

3. Les vertus transformatrices de la transition

Pour que les principes que nous avons identifiés deviennent effectifs, ils doivent se concrétiser en tant que dispositions durables, en d'autres termes, en vertus. Ces principes incluent la prééminence de l'individu, la solidarité, la sobriété responsable, la participation, la responsabilité et le bien commun élargi. L'éthique théologique actuelle, telle qu'elle est développée par Alain Thomasset et William Spohn, se distingue par sa volonté de ne pas se limiter à définir des principes abstraits. Elle vise plutôt à promouvoir une transformation profonde et globale de la société et de l'écologie. Cette transformation ne touche pas seulement les attitudes, les perceptions, les routines et les modes de vie, mais aussi les structures organisationnelles. Par conséquent, une éthique théologique de la transition pour l'entreprise est intrinsèquement liée à une éthique des vertus.

La prudence, soit le discernement dans l'incertitude, s'avère cruciale pour une éthique théologique de la transition. Dans la tradition thomasienne revisitée par Alain Thomasset, la prudence n'est pas une attitude craintive, mais la capacité de distinguer les biens réalisables dans des contextes complexes caractérisés par l'incertitude et la multiplicité des enjeux. Dans le contexte contemporain, Thomasset montre comment la prise en compte du risque et

⁹⁸ JÜRGEN MOLTSMANN, « The Great Ecological Transformation », dans *Theology Today*, 2023, vol. 80, p. 10.

⁹⁹ JOSEPH R. LARACY, « Ecology and Theology in Dialogue: Toward an Integral Vision of Creation », dans *Theology and science*, vol. 23, n°4, 2025, p. 19- 721.

l'émergence du principe de précaution déplacent la prudence. D'un simple habitus individuel, elle devient une responsabilité éthique et politique attentive aux dangers futurs incertains, mais graves.

En réalité, lorsqu'on examine une entreprise qui fait face à des incertitudes sur le plan écologique, social et organisationnel, il est prudent de ne pas succomber à l'illusion de contrôle absolu. Elle exige que les temporalités longues, les effets indirects des décisions et les éventuelles irréversibilités soient pris au sérieux. Elle appelle à un usage critique du principe de précaution. Ce principe doit être compris comme une exigence de délibération sur les scénarios à risque et de proportionnalité des mesures plutôt que comme un impératif de « dommages zéro » paralysant l'action. De plus, il doit s'accompagner d'une information loyale des parties prenantes. La prudence évolue donc en une qualité managériale de jugement, permettant de combiner innovation, responsabilité et considération pour les limites de la sphère biologique.

3.1. La justice comme engagement envers les présents et les absents

La justice, considérée comme une seconde vertu fondamentale, ne se limite pas à une règle générale et détachée de toute personnalité dans la pensée catholique. Bien au contraire, elle évoque un état d'esprit persistant qui vise à attribuer à chacun ce qui lui est dû, même si les bénéficiaires sont absents, impalpables ou dépourvus de représentation officielle. Selon Cécile Renouard, la quête d'une justice écologique exige une réévaluation des principes du « bien vivre ensemble ». Elle préconise une intégration harmonieuse de la justice sociale et de la justice à l'égard des écosystèmes. Elle souligne également la responsabilité politique des entreprises dans l'affectation des coûts et des avantages de la transition écologique.

Dans une entreprise, une telle justice implique une vigilance active à l'égard des travailleurs précaires, des sous-traitants lointains, des communautés touchées, des clients pauvres et des générations futures. Elle invite à prendre au sérieux les « désavantages corrosifs » qui frappent toujours les mêmes groupes, en orientant la gouvernance vers une attention prioritaire aux plus vulnérables, dans la ligne d'un principe de type « maximin » appliqué aux décisions économiques. Cette vertu de justice a donc une portée à la fois interne (conditions de travail, reconnaissance et équité organisationnelle) et externe (justice fiscale, partage de la valeur, contribution à la justice écologique).

3.2. La tempérance comme sobriété des désirs et des rythmes

La tempérance est une vertu qui vient se compléter aux précédentes comme soutenant la sobriété responsable. Traditionnellement comprise comme maîtrise des passions et modération des plaisirs, elle prend aujourd'hui une tonalité particulière dans un contexte de consommation et de « rapidacion » généralisés. En effet, elle régule les désirs d'accumulation, de domination, de croissance ou de rentabilité illimitée, en réorientant les aspirations vers une « prospérité » qualitative plutôt que quantitative, comme le suggèrent Renouard et les travaux sur la société « post-croissance ».

Ainsi, dans l'entreprise, la tempérance peut se traduire par une discipline collective face à l'intensification des rythmes, à l'hyperconnexion et à la valorisation ostentatoire de la performance. Elle permet d'occulter la croissance comme fin en soi. Elle propose de réexaminer les critères de réussite et de volontairement restreindre la concurrence acharnée, d'introduire des intervalles de temps pour l'organisation du travail et la cadence de production. Cela favorise l'émergence de modes de gestion plus modérés et plus conscients des ressources naturelles et sociales nécessaires à l'activité économique.

3.3. La sollicitude comme vertu du soin des personnes et de l'environnement

La quatrième vertu, qui se révèle la plus clairement relationnelle, se nomme « la sollicitude », proche du « prendre soin ». En effet, dans la perspective de « Laudato Si », la préservation de notre maison commune nécessite une attention concrète et bienveillante envers ce qui est vulnérable et menacé, qu'il s'agisse des personnes sein des communautés ou pour les écosystèmes. Cécile Renouard insiste sur la « capacité relationnelle » comme dimension centrale de la reconnaissance. Pour véritablement reconnaître les gens et les choses, il faut combattre les phénomènes d'invisibilisation et de dépréciation en renforçant les liens sociaux et environnementaux.

Au sein de l'entreprise, la prise de soin s'étend à la fois aux employés et aux milieux dans lesquels ils évoluent. Cela englobe des aspects tels que les sanctions au travail, l'épuisement professionnel, la charge de travail supportable, la qualité des locaux, le respect des ressources naturelles locales. Elle invite à repenser les organisations qui, comme le montrent Martine Brasseur puis Loréa Hireche, tendent parfois à entraver les comportements éthiques individuels en produisant des « processus organisationnels pernicioeux ». La sollicitude

évolue ainsi en une valeur institutionnelle, se manifestant par des mécanismes de reconnaissance, d'aide et d'accompagnement pour les personnes les plus fragiles. Elle se caractérise également par une prise en compte de l'impact des entreprises sur la vitalité des communautés locales.

3.4. Le courage : affronter les coûts et les résistances

La vertu de courage se révèle tout aussi indispensable. Dans sa lecture de l'éthique de Jésus, William Spohn montre comment les récits évangéliques invitent à une imitation créative où le « va et fais de même » n'est pas une reproduction servile, mais un engagement courageux dans des situations inédites. Une transition authentique suppose des arbitrages coûteux des remises en question institutionnelles des ruptures avec la logique dominante du court terme et de la seule performance économique.

Sans courage moral et politique, la transition reste au niveau du discours. Il faut du courage pour ralentir volontairement, pour renoncer à certains gains et pour rendre visibles les coûts cachés, pour transformer les modes de gouvernance, pour reconnaître que certains modèles d'affaires sont incompatibles avec le bien commun et la justice écologique. Frank Aggeri, en décrivant l'entreprise comme acteur politique, souligne combien les transformations de modèles exigent de sortir d'une rationalité strictement technocratique pour assumer des prises de position publique et des innovations institutionnelles risquées. Le courage est ainsi une vertu d'affrontement des conflits, mais aussi de persévérance dans les trajectoires de transition qui déstabilisent les routines organisationnelles.

3.5. L'espérance : tenir ensemble gravité et promesse

Finalement, la vertu théologale d'espérance corrige à la fois le fatalisme et l'objectivisme naïf. Alain Thomasset insiste sur l'importance d'une « mystique qui nous anime. »¹⁰⁰ Celle-ci est essentielle pour que les mentalités et les structures se transforment. L'espérance ne nie pas la gravité de la crise ni la dureté des circonstances, mais elle refuse d'en faire le dernier mot. Elle dévoile un univers de signification dans lequel la création est considérée comme un présent et où la métamorphose, même restreinte, s'inscrit dans une fertilité plus vaste.

¹⁰⁰ ALAIN THOMASSET, « De quelques ressources spirituelles pour la conversion écologique », dans, *Revue d'éthique et de théologie morale*, p. 212-213.

Cette espérance rend possible une persévérance lucide. Elle permet en effet à des transformations partielles, patientes et localisées, sans exiger des garanties absolues de réussite. Jürgen Moltmann, dans sa réflexion sur la « grande transformation écologique », souligne que l'espérance chrétienne s'articule à une vision cosmique de la réconciliation. Il ajoute que l'engagement pour la justice écologique et sociale s'inscrit dans une promesse de renouvellement de la création. Pour l'entreprise, cette espérance se traduit par la capacité à investir dans des transitions qui n'offrent pas immédiatement les rendements attendus, à explorer des voies alternatives, à supposer les échecs sans cyniquement revenir « business as usual ».

4. Une grammaire des vertus pour la transition

L'ensemble de ces vertus constitue une véritable grammaire de la transition. En effet, elles articulent les registres du principe, de l'attitude et du processus, comme le souligne Cécile Renouard, en montrant que la « justice des communs » requiert à la fois des obligations universelles et parfaites (conditions non négociables de justice écologique et sociale), et des obligations universelles imparfaites, liées à des vertus sociales non entièrement exigibles, mais nécessaires. Alain Thomasset rappelle de son côté que la recherche d'une éthique universelle à l'heure de la crise écologique ne peut se limiter à une normativité abstraite. Elle requiert des styles de vie, des manières d'être et des vertus partagées nourries par les traditions religieuses et philosophiques.¹⁰¹

Pour l'entreprise, cette éthique des vertus signifie que la conversion écologique ne se joue pas seulement dans les chartes ou les codes de conduite. Elle se joue dans la manière concrète de décider, de reconnaître, de coopérer, de gouverner et de travailler. Les vertus de la transition ne sont pas un supplément « spirituel » facultatif ; elles constituent les conditions de possibilité d'une transformation durable des pratiques managériales en cohérence avec une vision du bien commun élargi et de la maison commune.

5. Les critères du discernement théologico-éthique

Pour qu'une éthique de la transition puisse réellement éclairer l'action, elle doit en fin de compte proposer des critères de discernement qui orientent concrètement les décisions. Dans

¹⁰¹ *Ibid.*

la ligne d'Alain Thomasset, pour qui l'action chrétienne se déploie comme un processus d'interprétation et de William Spohn, qui lit les évangiles comme un laboratoire de discernement éthique, ces critères se présentent comme des questions structurantes plus que comme des règles mécaniques. Trois questions peuvent servir de balises, anthropologiques, socio-écologiques et spirituelles.

5.1. Évaluation du travail par son impact sur l'humain : le critère anthropologique

La première question est anthropologique. La décision envisagée contribue-t-elle à humaniser ou à déshumaniser le travail et les relations dans l'entreprise ? Favorise-t-elle la parole, la responsabilité, la santé, l'apprentissage, la coopération, la reconnaissance ? Ou bien renforce-t-elle la fragmentation, la peur, l'isolement, la précarisation et la réduction des personnes à de simples fonctions ?

L'analyse de Loréa Hireche sur l'éthique et la gestion des ressources humaines montre combien les cadres conceptuels de l'éthique appliquée à la GRH permettent de repérer les processus organisationnels qui ont empêché les acteurs d'agir en responsabilité, en enfermant l'éthique dans une pure conformité à des normes imposées. Cécile Renouard, quant à elle, insiste sur la « capacité relationnelle » comme critère décisif. En effet, une organisation juste est une organisation qui permet à chacun de développer des relations durables de qualité et de maintenir une estime de soi authentique. La question anthropologique introduit donc une exigence de discernement sur les dispositifs de performance, les structures d'évaluation, les rythmes de travail, les formes de reconnaissance, en demandant : cette décision ouvre elle ou ferme elle l'espace de l'humanisation du travail ?

5.2. Le critère écologique et social : quel type de relation au monde ?

La deuxième question est écologique et sociale : quel type de relation au monde la décision suppose-t-elle et produit-elle ? Respecte-t-elle les limites planétaires, les communs, la qualité des milieux, la justice à l'égard des plus pauvres, ou bien externalise-t-elle ses coûts sur l'écosystème, les territoires et les populations vulnérables ?

Cécile Renouard parle d'une nécessaire « dépollution de nos imaginaires »¹⁰², tant la colonisation de nos esprits par la croissance, la compétition et l'hyperconsommation fausse notre perception de ce qui constitue une bonne gestion de la maison commune (oikonomia). Elle s'appuie sur l'idée de ressources communes. Elle démontre que certaines ressources, telles que l'air, l'eau, le climat, la santé, la confiance et la stabilité des territoires, ne peuvent pas être considérées comme de simples coûts externes. Elles doivent être considérées comme des biens à préserver activement. Le critère socio-écologique demande : « Cette décision contribue-t-elle à une éco-justice des communs, ou reproduit-elle des désavantages corrosifs pour les plus pauvres et pour les générations futures ? »

5.3. Le critère spirituel : conversion ou reconduction des logiques d'appropriation ?

Enfin, la troisième question est spirituelle : cette orientation rend-elle possible une forme de conversion de vérité et de communion, ou bien reconduit-elle les logiques d'appropriation, de domination et d'aveuglement ? Ouvre-t-elle un espace où l'entreprise peut devenir plus responsable, plus humble, plus juste, plus solidaire, ou bien renforce-t-elle l'autosuffisance du système, son « auto-fondation » et son indifférence au vulnérable ?

Alain Thomasset souligne que la démarche de *Laudato Si'* propose une méthode originale de recherche d'une éthique universelle à partir d'une vision intégrale qui relie le cri de la terre et le cri des pauvres en appelant à une conversion des mentalités et des structures fondées sur une « mystique » et une « spiritualité » de la création. Moltmann met, quant à lui, en évidence le caractère profondément spirituel de la crise écologique. En effet, ce qui est en jeu, ce n'est pas seulement un mauvais calcul, mais une forme d'« idolâtrie » de la croissance, du profit et de la maîtrise technique. Les critères spirituels encouragent à analyser les motivations profondes de l'entreprise : quels désirs sous-tendent-elles ? Quelles peurs entretient-elle ? Quelles promesses de « vie bonne » propose-t-elle ?

Ce critère ne se contente pas d'ajouter un « supplément religieux » au discernement économique ; il en change plutôt le centre d'intérêt. Il nous rappelle que chaque décision implique plus que sa simple analyse coûts-bénéfice, puisqu'elle façonne une culture, une anthropologie implicite et une manière d'être dans le monde réel. En ce sens, comme le note

¹⁰² CECILE RENOUARD, « Quelle rationalité pour quelle conversion écologique ? Les six portes du *Manuel de la Grande Transition* », dans *Recherches de Science religieuse*, t.111, éditions faculté de Loyola, Paris, 2023, p. 268.

Alain Thomasset dans son analyse, le discernement théologique ne se substitue pas à l'analyse économique ou organisationnelle. Il vient plutôt questionner leurs présupposés et leurs objectifs, en les orientant vers le bien commun.

5.4. Vers une éthique universelle des pratiques

Ces trois questions (anthropologique, socio-écologique, spirituelle) s'inscrivent dans la recherche d'une éthique universelle que Thomasset décrit comme un double mouvement : d'une part, l'élaboration de principes accessibles à tous par la raison, dans la ligne d'une loi naturelle réinterprétée ; d'autre part, la prise en compte des contextes, des expériences, des récits et des traditions qui nourrissent les vertus et motive l'action. Cécile Renouard met en évidence avec Onora O'Neil l'importance d'établir des liens entre les principes, les attitudes et les procédures pour que la justice des communs devienne une réalité.¹⁰³ Les critères de discernement se trouvent précisément à cet endroit.

Pour l'entreprise, cela implique que la transition ne peut pas se faire uniquement sur la base de critères techniques ou financiers. Elle doit plutôt s'engager dans un processus permanent d'analyse, de comparaison et de débats sur les répercussions humaines, sociales, environnementales et spirituelles de ses décisions. Cette tâche combine les instruments de la gestion d'entreprise (justice organisationnelle, théorie des parties prenantes, analyse des climats éthiques) et les ressources de la théologie (vertus, conversion, spiritualité du travail, espérance). Le discernement théologico-éthique se transforme alors en une démarche organisationnelle, en un « style » de gestion. Il implique les personnes concernées, crée des espaces pour s'exprimer et s'engager, et insuffle une conscience accrue de la responsabilité envers la communauté dans les décisions économiques.

6. Traduction opérationnelle dans les pratiques managériales

Une éthique de la transition ne peut être considérée comme valable que si elle peut réellement influencer les actions. Elle ne peut demeurer au niveau des principes généraux ; elle doit montrer sa capacité à traverser les réalités de gestion et à éclairer leurs tensions et à ouvrir des chemins de transformation crédibles. L'enjeu consiste à éviter de porter un jugement sur la qualité de l'entreprise et d'y importer un langage pieux étranger à ses contraintes. Il consiste

¹⁰³ CECILE RENOUARD, « Pour une transition écologique : des expériences qui conduisent à des communs », dans *Revue d'éthique et de théologie morale*, n°305, Paris, Cerf, 2020, p.60.

plutôt à rendre visible la portée politique et spirituelle de choix présentés comme purement techniques.

Les principes de dignité, de justice, de sobriété, de participation, de responsabilité et de communion se matérialisent dans trois lieux privilégiés : la gouvernance, la gestion des ressources humaines et la manière de percevoir et d'habiter spirituellement le travail. Chacun de ces endroits sert de terrain d'essai pour la transformation écologique et sociale proposée par *Laudato Si'* et les réflexions actuelles sur l'éco-justice des biens communs.

6.1. Gouvernance : finalité de l'entreprise, parties prenantes et bien commun

6.1.1. Reconfigurer la finalité de l'entreprise

Si l'entreprise veut sortir d'un modèle financiarisé et technocratique, la question de sa finalité doit être explicitement reprise. Cécile Renouard montre que la justice écologique impose de revisiter la manière dont l'activité économique est orientée, en renonçant justement à faire de la croissance du PIB et de la valorisation des actionnaires l'horizon unique des décisions. De son côté, Franck Aggeri décrit l'entreprise comme un acteur politique à part entière, inséré dans des dispositifs de négociation, de régulation et de conflits qui dépassent largement la simple logique contractuelle.¹⁰⁴

Ainsi, une entreprise en transition ne peut donc plus se définir seulement à partir de la maximisation de la valeur pour les apporteurs de capitaux ; elle doit se penser comme institution sociale orientée vers une contribution plurielle, comme la qualité du travail, l'utilité sociale, la préservation des communs, la soutenabilité écologique, la création de valeur économique juste. Cette réorganisation implique de revoir les statuts, les chartes et les indicateurs de performance de manière à ce que le bien commun local et global soit explicitement inscrit au cœur de la mission.

Selon une perspective théologique, cette réévaluation de l'objectif de l'entreprise la conçoit comme un « lieu d'alliance » plutôt qu'un simple outil d'accumulation. Alain Thomasset souligne que la tradition catholique, relisant la loi naturelle, vise une « unique humanité » orientée vers un bien commun universel. Appliquée à l'entreprise, cette perspective

¹⁰⁴ FRANCK AGGERI, « L'entreprise comme acteur politique : un cadre d'analyse », dans *Entreprises et histoire*, n° 104, ESKA, 2021, p. 22.

invite à la concevoir comme un nœud de relations ordonné à la bonne vie de tous, et pas seulement à l'intérêt d'un groupe.

6.1.2. Reconnaître les parties prenantes comme des sujets

Dans ce cadre, le regard est porté sur les parties prenantes. En effet, la théorie des parties prenantes, telle qu'elle est analysée par Loréa Hireche, a souvent été utilisée de manière instrumentale. En effet, les *stakeholders* représentent autant de centres d'intérêt à gérer stratégiquement pour minimiser les risques et maximiser les opportunités. Toutefois, une approche théologique et morale rejette cette simplification. Les parties prenantes restent avant tout des êtres dignes et des composantes d'un monde partagé.

De plus, il est impossible de ramener les salariés, les clients, les fournisseurs, les communautés locales, les territoires, les générations futures, ainsi que, de manière indirecte, les autres créatures affectées par l'activité à des paramètres de réputation nationale ou de conformité réglementaire. Cécile Renouard met en évidence l'importance d'inclure la « capacité relationnelle » dans l'évaluation des performances. En effet, la manière dont l'entreprise favorise ou entrave des relations équitables avec ces différents sujets devient un facteur déterminant.

Pour être plus précis, cela implique de renforcer les mécanismes de dialogue de transparence et de participation dans les prises de décision. *Laudato Si'* appelle à associer « les personnes concernées », notamment les habitants locaux, au processus de discernement sur les projets et leurs impacts. Cette exigence rejoint les travaux d'Aggeri sur l'entreprise comme acteur de gouvernance multi-niveaux, insérée dans des forums hybrides où se co-construisent les règles et les compromis. La gouvernance en transition doit donc passer d'une consultation formelle à une véritable co-délibération pour que les voix plus vulnérables ne soient pas symboliques, mais structurantes.

Intégrer le bien commun et les communs dans les décisions et la gouvernance de la transition suppose également une attention explicite au bien commun. Cécile Renouard montre que l'entreprise mobilise et affecte les communs multiples, tels que les ressources naturelles, la qualité de l'air et de l'eau, le savoir collectif, la confiance, la stabilité des territoires, la qualité des liens sociaux. Une gestion inspirée de la théologie ne considère pas ces réalités comme des coûts externes, mais les reconnaît comme des préalables indispensables à la vie en communauté.

Cela entraîne l'intégration de critères non financiers dans le processus décisionnel, tels que l'impact sur les biens communs, les conséquences à long terme, la qualité des relations, l'équité territoriale et l'empreinte écologique réelle. L'objectif n'est pas simplement d'ajouter quelques indicateurs ESG à un tableau de bord, mais de repenser les équilibres. En d'autres termes, une décision est considérée comme réussie si elle améliore l'équité globale, et non si elle maximise un seul indicateur financier. En effet, selon Alain Thomasset, qui l'a réinterprétée dans le contexte de l'éthique du risque, la prudence occupe une place centrale. Elle implique une évaluation des risques systémiques, une attention aux signaux subtils et une discussion approfondie sur les différents scénarios envisageables, tout en évitant les pièges du « dommage zéro » et du cynisme. La gouvernance devient ainsi un lieu de discernement prudentiel où l'on apprend à peser les coûts et les bénéfices pour les plus vulnérables et pour la maison commune.

6.1.3. Assurer la pluralité des échelles et des responsabilités

Cette transformation enfin suppose d'assurer une pluralité d'échelles d'action. En effet, les analyses de Cahill et de Cécile Renouard sur la gouvernance écologique montrent que, là, on ne peut plus penser la régulation selon un schéma purement verticale ; la transition exige des réseaux d'acteurs, des initiatives locales, des coopérations transnationales, des commandes territoriales. Aggeri souligne, en qualifiant l'entreprise d'acteur politique, la nécessité de l'intégrer dans des arènes de co-production de normes. Ces arènes devraient inclure des alliances sectorielles, des expérimentations et des mécanismes de responsabilisation.

Cela signifie que, pour une entreprise, une stratégie de transition ne peut pas se limiter à attendre des normes externes ou des signaux de prix. Elle doit se co-inventer dans des partenariats territoriaux, des coalitions professionnelles, des forums citoyens, des dispositifs de cogestion des ressources. La gouvernance de transition est donc à la fois plus modeste et plus exigeante. Elle est plus modeste parce qu'elle renonce à la fiction d'une maîtrise totale, plus exigeante parce qu'elle s'assume une responsabilité distribuée, continue, traversant les frontières entre public et privé, entre économique et politique. Dans ce contexte, la référence théologique au bien commun universel ne se réduit plus à un discours général. Elle sert de principe directeur pour la formation d'alliances, de critère d'évaluation pour les coalitions, et d'horizon pour la création de nouvelles formes de démocratie économique. L'entreprise devrait évoluer d'une culture de concurrence globale vers un cadre de collaboration institutionnalisée. Dans ce contexte, des communautés de connaissances, d'infrastructures, de ressources et de responsabilités peuvent être érigées.

7. Les ressources humaines : reconnaissance, travail et vulnérabilité

7.1. La reconnaissance du travail vivant et la contribution relationnelle,

Le deuxième niveau d'opérationnalisation concerne les ressources humaines. C'est à ce niveau que la rencontre entre *Laudato Si'* et le management deviennent particulièrement féconde. En effet, les intuitions théologiques peuvent être traduites en réforme concrète des pratiques de travail, notamment autour de la reconnaissance. Cécile Renouard, en relisant Ricœur et Walzer, distingue plusieurs dimensions de la reconnaissance. Il y a en premier lieu la capacité relationnelle, ensuite le respect, et l'estime enfin la gratitude. Appliquée à l'entreprise, cette grille permet de dépasser une reconnaissance purement instrumentale (par exemple, « le salarié du mois » pour stimuler la productivité). Elle oriente plutôt l'attention vers le travail vivant, l'effort, le savoir-faire, l'empathie envers les autres, la contribution au collectif et la protection des biens communs de l'organisation.

Il est impossible de reconnaître les gens en se basant uniquement sur la récompense des résultats individuels, mesurés par des indicateurs étroits. En effet, il est nécessaire de réviser les méthodes d'évaluation pour qu'elles cessent de minimiser les aspects qui véritablement soutiennent l'organisation : la collaboration, la protection des personnes les plus vulnérables, la vigilance éthique et l'ingéniosité collective. Selon cette perspective, les recherches de Brasseur sur l'éthique et l'organisation incitent à aller au-delà d'une représentation superficielle de l'éthique en milieu de travail. Elles invitent à examiner les modèles de gestion qui entravent ou facilitent le « bien-agir ». Pour qu'une entreprise devienne un véritable lieu de transformation et non seulement un lieu d'adaptation superficielle, elle doit mettre en place des espaces authentiques de discussion sur le travail. Les employés doivent avoir la possibilité d'aborder des sujets tels que les normes de qualité, les conflits éthiques, les incohérences entre les objectifs et les ressources, ainsi que l'impact des réorganisations sur les individus et les équipes.

Ces espaces ne se limitent pas à des mécanismes « participatifs » superficiels servant à légitimer des décisions prises d'avance. Ils contribuent à un discernement organisationnel plus équitable en permettant de détecter les signaux faibles, d'éviter l'aggravation des situations et de co-construire des jugements plus responsables qui tiennent compte de la capacité de réflexion des travailleurs. L'éthique théologique du travail, notamment chez Thomasset et

Cécile Renouard, insiste sur la dimension synodale de la décision. Discerner, c'est écouter, confronter les points de vue et relire les expériences à la lumière des critères partagés.

Sur le plan théologique, ces espaces peuvent être perçus comme des lieux d'alliance », où sont tissés des engagements mutuels et où sont négociées ou réajustées les responsabilités. Ils matérialisent à l'échelle de l'entreprise la tension féconde entre amour gratuit et justice contractuelle, mise en valeur par Ricœur et remise par Renouard. Autrement dit, ils évitent la pure logique du contrat comme celle du don, mais travaillent à une réinterprétation mutuelle.

7.2. L'aménagement du travail : rythme, charges, soutenabilité,

La participation ne va pas sans reconfiguration des formes d'organisation du travail. Dans la logique d'une éthique théologique de la transition, il s'agit de porter une attention rigoureuse à plusieurs éléments. Ces éléments incluent le rythme, les charges, la comptabilité entre travail et vie relationnelle, la soutenabilité psychique des organisations, la possibilité pour les salariés de bien faire leur travail sans se trahir eux-mêmes. En effet, il est essentiel d'effectuer un examen critique des politiques de flexibilité, d'intensification des disponibilités permanentes. Il faut pour ce faire se poser une simple question : ces politiques favorisent-elles réellement la liberté et la responsabilité, ou détruisent-elles les conditions d'une existence humaine intégrale ? Les recherches sur la justice organisationnelle, menées par Loréa Hireche, démontrent que la perception de l'équité des procédures, de la distribution des charges et des récompenses, de la qualité des relations hiérarchiques affecte directement la confiance, l'engagement et la santé des salariés.¹⁰⁵

Les études sur la gratuité, le don et le sens du travail ont mis en évidence une spiritualité du travail, qui souligne que l'activité professionnelle ne se limite pas à une transaction utilitaire. Elle implique une relation avec soi-même, avec les autres et avec ce qui transcende l'individu. Dans cette optique, l'ergonomie et la productivité ne suffisent pas pour aborder l'aménagement du travail. Il s'agit plutôt d'une question de justice et de vérité. L'entreprise véhicule-t-elle une image de l'être humain comme un être relationnel fini, destiné à la procréation et non à l'épuisement ?

¹⁰⁵ LOREA HIRECHE, « Ethique et gestion des ressources humaines : une revue critique de la littérature théorique et empirique », dans *Revue de l'organisation responsable*, n° 1, décembre 2006-janvier 2007, p. 62.

7.3. La prise au sérieux des vulnérabilités et des communs organisationnels

Il convient finalement de prendre au sérieux la vulnérabilité et les communs dans la gestion des ressources humaines. Une entreprise en transition devrait évaluer les conséquences potentielles de ces pratiques, telles que la précarité, l'isolement, l'épuisement émotionnel, la discrimination, la négligence des professions peu valorisées, ou encore l'exposition inégale de certains secteurs et groupes aux risques. De plus, elle doit reconnaître que certains biens essentiels à sa propre vitalité (les connaissances acquises, les cultures de collaboration, les réseaux de solidarité) ne peuvent être maintenus sans une politique volontariste. Cela peut se concrétiser par des mesures d'accompagnement des personnes les plus vulnérables, une protection accrue pour les travailleurs à statut précaire, une politique active de transmission des savoirs et une valorisation institutionnelle des fonctions de soutien, souvent reléguées au second plan.

Cécile Renouard, en parlant de « justice des communs »¹⁰⁶, invite à considérer ces ressources comme des biens qui ne doivent pas être capturés par quelques-uns, mais qui ne doivent pas non plus être abandonnés au hasard. Autrement dit, il s'agit de biens qui demandent des formes de gouvernance partagée, de codécision, de reconnaissance mutuelle. Dans cette optique, la GRH devient un milieu privilégié pour articuler la logique de la justice (droits, protections et équité) et celle de la vertu (sollicitude, courage, espérance) en construisant des organisations capables d'accueillir les vulnérabilités sans les transformer en stigmates. Discernement spirituel, conversion écologique et spiritualité du travail.

7.3. Le discernement spirituel

Le discernement spirituel comme méthode organisationnelle. La contribution spécifique de la théologie apparaît pleinement lorsque l'on considère que les transformations organisationnelles ne dépendent pas seulement des structures, mais aussi des visions du monde, des désirs, des récits et des formes de sens mobilisées par les auteurs. Une théologie de la transition ne se contente pas d'ajouter un supplément moral à des pratiques préexistantes. Elle propose une manière de discerner, d'interpréter et d'expérimenter le travail et l'entreprise.

Dans la tradition chrétienne, le discernement consiste à distinguer ce qui est humain de ce qui ne l'est pas, ce qui est vital de ce qui est destructeur, ce qui représente une véritable

¹⁰⁶ CECILE RENOARD, « Pour une transition écologique : des expériences qui conduisent à des communs », dans *Revue d'éthique et de théologie morale*, n° 305, Paris, Cerf, p. 64.

liberté de ce qui n'est qu'une illusion de contrôle. Alain Thomasset prouve que *Laudato Si'* est une méthode de discernement universalisable : voir (analyser la réalité), juger (à partir de critères anthropologiques et spirituels), agir (engager des transformations) dans une dynamique de relecture continue.

Ce discernement spirituel appliqué à l'entreprise aide à distinguer entre la modernisation et le progrès, l'innovation et l'intérêt public, l'affichage de la responsabilité sociale et la conversion authentique. Il permet de poser des questions que l'organisation a tendance à éluder : quels principes nous guident ? Quels sacrifices tactiques exigeons-nous des plus fragiles ? Quels types de mensonges collectifs rendent nos pratiques tolérables ? Ce processus de révélation ne concerne pas uniquement la psychologie individuelle, mais plutôt l'analyse des systèmes en tant que lieux de tentation et de transformation.

7.3.1. Conversion écologique comme décentrement et transformation des imaginaires

Selon Thomasset et François Euvé, la transformation écologique, centrale dans *Laudato Si'*, se définit comme un décentrement.¹⁰⁷ Ce concept implique un éloignement de soi pour se tourner vers la voix de la terre et celle des personnes dans le besoin. Il s'agit également d'une ouverture à la promesse d'un Dieu créateur, qui confie la création à une humanité responsable. Cette mutation écologique nécessite un changement de perspective, de modes de vie et de relations avec le monde qui ne saurait se limiter à une simple adaptation technique ou à un verdissement superficiel de la gestion.

Effectivement, pour l'entreprise, la transition ne se limite pas à des procédures de conformité ou à des innovations de processus. Elle implique une transformation de la culture d'entreprise, qui porte sur des aspects tels que la prise de décision, les symboles de succès, les critères d'appréciation, le récit inspirant. Moltmann évoque une « grande transformation écologique »¹⁰⁸, nécessitant une métamorphose des mentalités, des structures et des comportements. Il faut abandonner les idolâtries de la croissance infinie, de la maîtrise absolue et de l'indifférence envers les êtres vulnérables. Il ne s'agit pas d'une action isolée, mais d'un cheminement, c'est-à-dire qu'une telle transition implique des expériences vécues de manières différentes de travailler, de consommer et de gouverner, dans une optique « radicale et non

¹⁰⁷ FRANÇOIS EUVE, « L'interdépendance comme promesse », dans *Revue projet*, n° 400, éditions CERAS, 2024, p. 86-87.

¹⁰⁸ JÜRGEN MOLTSMANN, « The Great Ecological Transformation », p. 10.

marginale ». Ces expériences montrent que la conversion écologique est inséparable d'une conversion communautaire, dans la mesure où l'on change de vie en changeant de collectif, des rythmes, de pratiques symboliques.

7.3.2. La spiritualité du travail et de la relation

Le troisième apport est une spiritualité du travail et de la relation, qui met en évidence et critique les idoles. Les recherches sur la spiritualité en entreprise attestent que le besoin de sens, de gratuité et de liens ne disparaît pas dans l'univers professionnel ; il cherche souvent des formes ambivalentes parfois instrumentalisées au service de la performance. Une théologie du travail peut offrir une profondeur de sens en présentant le travail comme participation à une œuvre plus grande, comme service, comme coopération, comme lieu de responsabilité et non comme simple mécanisme de valorisation économique.

Il est important de ne pas transformer cette dimension spirituelle en un outil de motivation de plus. Elle remplit une fonction critique en mettant en évidence le fait que toute organisation a un « culte » implicite, c'est-à-dire une manière de façonner les désirs, les craintes, les allégeances et les promesses d'une vie réussie. Appeler par leur nom les faux dieux de l'entreprise (cupidité insatiable, urgence constante, contrôle total, expansion perpétuelle, auto-engendrement et indifférence aux faiblesses) permet de comprendre qu'il ne s'agit pas simplement d'erreurs de planification, mais plutôt de configurations spirituelles perverses. La transition consiste alors à déplacer le centre de gravité de l'organisation. Cela équivaut à échanger l'idée de possession pour celle de dévouement, à remplacer la supériorité par la bienveillance, l'égoïsme par l'unité, l'égoïsme par la prise de responsabilité, et enfin, à promouvoir non seulement la réussite personnelle, mais aussi une réussite plus humaine et plus équitable. William Spohn, en étudiant de près les paraboles et les actes de Jésus, démontre, à travers « l'imagination analogique »¹⁰⁹, que cette transformation nécessite des actions concrètes de compassion, d'équité et de fraternité, qui transforment les communautés de manière durable.

En définitive l'approfondissement mené dans ce chapitre permet de dégager une thèse centrale. La rencontre entre *Laudato Si'* et le « management humain » ne débouche pas seulement sur une critique convergente de la déshumanisation contemporaine ; elle rend possible l'élaboration d'une véritable éthique théologique de la transition pour l'entreprise. Cette éthique est fondée sur une convergence des valeurs fortes telles que la dignité humaine, le bien commun, la responsabilité et la participation. Elle préserve néanmoins l'originalité du

¹⁰⁹ WILLIAM SPOHN, *Jésus et l'éthique*, col. Le livre et le rouleau 37, Bruxelles, Lessius, 2010, p. 83.

point de vue théologique, qui consiste à lier la transformation de l'entreprise à une perspective de conversion écologique et de communion avec la création. Par conséquent, la transformation ne saurait se résumer à un plan de modernisation technologique. Elle amorce une transformation des objectifs des pratiques et des visions qui affecte autant la direction que les ressources humaines, les infrastructures que les dispositions morales des protagonistes. L'entreprise ne doit pas seulement « moins détruire » ; elle doit apprendre une nouvelle façon de coexister avec le monde, de travailler, de prendre des décisions et de produire, qui soit plus sobre, plus équitable, plus relationnelle et plus attentive aux personnes les plus vulnérables.

8. Les obstacles à une éthique théologique de l'entreprise

Une éthique théologique de l'entreprise ne se brise pas d'abord sur la mauvaise volonté de quelques acteurs, mais sur un ensemble de structures de dispositifs et d'habitus qui rendent cette éthique pensable en théorie et presque impraticable en régime ordinaire. Les mêmes entreprises qui signent les chartes ambitieuses de responsabilité socialement et écologiquement élargie continuent souvent de fonctionner selon une rationalité implicite au seul compte, ce qui se mesure vite, en argent, en parts de marché, en réputation. On peut donc distinguer trois familles d'obstacles étroitement imbriquées. Nous pouvons citer en premier lieu des blocages structurels, inscrits dans le droit, les marchés et les régulations ; ensuite des blocages organisationnels liés aux cultures managériales au système de gestion et aux jeux de pouvoir ; enfin des blocages intérieurs et spirituels plus discrets, mais décisifs qui touchent l'imaginaire, le désir et la capacité de conversion.

8.1. Obstacles structurels : le carcan du paradigme libéral-financier

Ce premier obstacle que nous identifions insuffisamment silencieux. En effet, il constitue l'architecture institutionnelle qui continue de définir l'entreprise comme un acteur privé essentiellement économique au service prioritaire de ses propriétaires et non comme une institution politique responsable du bien commun. Le droit des sociétés tel qu'il s'est historiquement constitué à « naturalisé » l'idée que la société commerciale existe pour maximiser la valeur pour les actionnaires, couvrant ainsi ses responsabilités limitées, reléguant tout le reste (conditions de travail, communs écologiques, cohésion sociale) au rang de contraintes externes et de variables d'ajustement.

Toutefois, malgré l'avancée du droit (raison d'être, entreprise à mission, devoir de vigilance), ces innovations restent encadrées par des cadres financiers et comptables qui

favorisent le court terme et la conversion systématique de toute valeur en valeur monétaire. La financiarisation, considérée comme une « grande déformation » de l'entreprise, soumet les dirigeants à une pression constante des marchés, des indicateurs de performance et des comparaisons sectorielles. Choisir de sacrifier une marge bénéficiaire ou un taux de rendement pour préserver un bien commun précieux ou une communauté vulnérable s'avère souvent prohibitif, voire suicidaire.

Cette logique est renforcée par le système dominant de réglementation, qui se compose d'un écheveau de règles publiques, de normes privées et d'initiatives volontaires, dans lequel la co-régulation et l'autogestion donnent souvent un avantage aux acteurs les plus puissants en termes de ressources cognitives, juridiques et financières. Les instruments qui comptent vraiment (normes comptables, règles prudentielles, design des marchés de l'énergie ou du carbone) sont souvent construits dans des arènes spécialisées. Malgré l'appel de *Laudato Si'* pour une « autorité politique mondiale » soucieuse de la maison commune, les exigences de justice écologique et sociale peinent à se faire entendre. Dans ce contexte, l'entreprise qui voudrait prendre au sérieux une éthique de la transition se heurte à un paradoxe. D'un côté, elle est juridiquement encouragée à élargir sa mission ; de l'autre, elle est pratiquement sanctionnée si elle le fait avec trop de cohérence. Les indicateurs dominants restent aveugles au commun qu'elle préserve et aux vulnérabilités qu'elle choisit de ne pas exploiter.

8.2. Les obstacles organisationnels : les dispositifs qui empêchent le bien-agir

Le deuxième ensemble d'obstacles est lié aux aspects concrets de l'organisation du travail. Même si la finalité est redéfinie, les dispositifs de gestion continuent souvent de traduire une anthropologie implicite où le salarié sert principalement de facteur de production ou de capital humain à optimiser. Les recherches sur l'organisation juridique et l'atmosphère éthique révèlent que les sentiments d'injustice, de mépris et d'instrumentalisation érodent la confiance et rendent presque impossible l'acceptation d'un projet de transition présenté comme éthique.

De plus, Martine Brasseur met en évidence le fait que les organisations peuvent se transformer en « entraves au comportement éthique individuel ».¹¹⁰ Elles peuvent fixer des objectifs incompatibles, des cadences éreintantes et des directives contradictoires qui font déplacer la responsabilité des écarts sur les individus, tout en laissant intacts les systèmes qui

¹¹⁰ MARTINE BRASSEUR, HAJER KEFI ET JOSZPH NGIJOL, « Ethique et Management : Repenser l'organisation », dans *Revue Interdisciplinaire sur le Management, l'Humanisme et l'Entreprise*, n° 1, 2012, p. 4.

les ont engendrés. Les systèmes de surveillance de *reporting* et de gestion par indicateurs ont tendance à fragmenter les actions, à éroder l'expérience de sens et à empêcher une prise en charge collective des défis. Cependant, l'éthique théologique encourage un discernement communautaire, patient et prudent. De plus, l'éthique organisationnelle est souvent externalisée, c'est-à-dire qu'elle est confiée à des fonctions spécialisées (RSE, compliance, éthique). Ces fonctions génèrent des codes, des cursus et des étiquettes, sans toutefois modifier significativement l'approche des décisions stratégiques et opérationnelles. Cette classification engendre un territoire d'ironie : d'un côté, un discours idéaliste élogieux sur l'honneur, la justice et les ressources partagées, mais, de l'autre, des routines quotidiennes où l'on persiste à décider « comme avant », en se fondant principalement sur les coûts, les délais et les enjeux de réputation.

La tradition théologique rappelée par Alain Thomasset, qui insiste sur une éthique incarnée, articulant principe vertu et processus, se trouve alors comme prise en étau. Elle est convoquée pour inspirer, mais rarement autorisée à reconfigurer les structures de pouvoir, les allocations des ressources et les critères de succès. Tant que l'on demandera aux salariés et aux managers d'être responsable dans des dispositifs qui les empêchent structurellement de bien agir, l'éthique restera un supplément d'âme fragile, facilement sacrifiée aux urgences du trimestre.

8.3. Les obstacles intérieurs et spirituels : la fatigue, la peur et le relativisme pratique

L'obstacle le plus discret est peut-être intérieur. En effet, Cécile Renouard souligne combien nos sociétés sont travaillées par une « mystique de la croissance » et par des habitudes consuméristes qui rendent extrêmement difficile l'acceptation des limites la sobriété et la réorientation du désir. Ce contexte façonne aussi l'imaginaire des dirigeants des cadres et des salariés ; et la réussite s'y mesure spontanément en termes de trajectoire individuelle, de reconnaissance statutaire et de confort matériel plus qu'un enterrement de contribution effective au bien commun et à la justice des communs.

Laudato Si' évoque un « relativisme pratique », c'est-à-dire qu'on reconnaît certains principes verbalement, mais qu'on les met de côté quand on vit comme si ces principes ne valaient pas « ici et maintenant ». Thomasset démontre que la quête d'une éthique universelle se heurte à ces écarts entre la ferveur proclamée et les habitudes profondément enracinées. En d'autres termes, on souscrit à l'idée d'un bien commun universel tout en laissant la crainte de

perdre (profit, part de marché, prestige) guider nos actions réelles. De plus, il y a une véritable fatigue morale. En effet, de nombreux acteurs constatent les contradictions écologiques et sociales de leur organisation, mais ils ne disposent pas des ressources ou du soutien nécessaire pour les résoudre. Les discours et les pratiques divergent souvent, ce qui peut amener à trois formes de désertion : le cynisme (« tout cela n'est que communication »), le repli individualiste (« je sauve ce que je peux dans ma sphère privée »), ou la fuite (démissions, reconversions, refus de carrière). Dans les trois situations, la faculté de discrimination collective et d'imagination révolutionnaire est érodée.

L'éthique théologique de la transition exige plutôt un travail intérieur de transformation. Cécile Renouard la définit comme un ensemble « d'obligations universelles et parfaites » (ne pas causer de préjudice) et de « vertus sociales » (empathie, bienveillance, tempérance) nourries par des expériences concrètes, des communautés de pratique et des ressources spirituelles. Donc, l'entreprise ne reconnaît pas explicitement ce niveau spirituel, c'est-à-dire la manière dont les peurs, les désirs et les croyances implicites orientent les choix. Elle pourrait inciter à la transformation, mais sans fournir les outils, les espaces et les occasions nécessaires pour que cette métamorphose s'opère.

CONCLUSION GENERALE

Notre mémoire est parti d'une question simple dans sa formulation, mais exigeante dans ses implications : comment réorganiser le modèle entrepreneurial autour d'une éthique humaniste pour une entreprise éco-sensible, inspirée *Laudato Si'* ? Il s'inscrit dans la tension entre, d'une part, l'appel théologique à la conversion écologique et sociale portée par l'écologie intégrale. Au cours de ce parcours, il appert que cette interrogation touche au cœur des tensions contemporaines entre logique économique, dignité du travail et sauvegarde de la maison commune.

Le premier chapitre a posé les jalons d'une analyse des risques de déshumanisation dans le contexte entrepreneurial. À partir des apports des sciences sociales (la financiarisation de l'économie, le gouvernement par les nombres, l'intensification et l'individualisation du travail, la précarisation des « vies ordinaires », l'invisibilisation des personnes), il a montré que la crise du travail ne peut être réduite à un malaise conjoncturel ou à des difficultés individuelles d'adaptation. Relus à la lumière de *Laudato Si'*, ces phénomènes apparaissent comme des manifestations locales d'un paradigme technocratique et d'un anthropocentrisme dévié, dans lesquelles la technique, le calcul et la performance deviennent les critères implicites de vérité, reléguant en arrière-plan les questions de finalité, de justice et de reconnaissance. La déshumanisation du travail est alors interprétée comme symptôme d'une crise anthropologique plus profonde, autrement dit, la crise de la manière de concevoir l'homme, le travail, l'entreprise et le progrès.

Ce diagnostic a une portée théologique marquée. En réalité, il menace les liens fondamentaux qui définissent une personne (sa relation avec Dieu, les autres, elle-même et la création). Il réduit le travail à une simple variable de production, affaiblit les groupes, expose les existences quotidiennes à la précarité et vise impitoyablement les individus les plus fragiles. Il s'oppose à la conception chrétienne du travail en tant qu'engagement dans l'œuvre de la création et en tant qu'espace de dignité, de responsabilités et de contribution au bien commun. Il révèle également une crise des biens communs lorsque l'activité économique épuise les ressources humaines et naturelles au profit du seul rendement financier. La déshumanisation du travail ne peut donc pas être considérée comme un problème périphérique ; elle est un signe des temps qui appelle une relecture théologique et une conversion éthique.

À partir de cela, le deuxième chapitre s'est tourné vers les ressources de réhumanisation offertes par l'écologie intégrale de *Laudato Si'* et par le courant du management humain. Du côté théologique, les notions d'écologie intégrale, de développement humain intégral et d'écologie humaine ont permis d'envisager conjointement la crise écologique, sociale et culturelle. L'écologie intégrale s'oppose à la division entre la préservation de la nature et celle de l'être humain. Elle lie la question du travail à un bien commun élargi, qui prend en compte les générations futures et la Terre en tant que maison commune. Elle réaffirme la dignité intrinsèque de chaque individu, la primauté du travailleur, la vocation du travail en tant que contribution à la création, la finalité universelle des biens et la responsabilité transgénérationnelle. Dans le domaine des sciences de gestion critiques, Laurent Taskin a développé une grammaire concrète de la déshumanisation et de la réhumanisation grâce à sa théorie du management humain. Effectivement, en se concentrant sur le travail concret, la reconnaissance, les équipes et la diversification des objectifs liés à la gestion, il met en doute la GRH instrumentale qui considère les individus comme des ressources à optimiser. Il démontre que la gestion axée sur les chiffres, la psychologisation de la relation de travail et l'évaluation individuelle des performances obscurcissent le travail réel et transfèrent des responsabilités systémiques vers des individus. Ainsi, le management humain ne constitue pas une simple rhétorique sur le « bien-être au travail », mais bien une tentative de refonder le management à partir des activités concrètes, de la reconnaissance et du commun.

La mise en dialogue de ces deux univers a fait apparaître une convergence critique forte. On a pu l'observer à travers le refus de la réduction de l'humain à une simple ressource, à la critique de la performance comme horizon unique, à l'attention au travail réel, aux collectifs et aux biens communs. Cette convergence ne conduit pas à une fusion artificielle, mais à une complémentarité critique. Selon cette complémentarité, le management humain fournit une grammaire des organisations, permettant de nommer des réalités que le langage théologique risquerait de laisser sans une certaine généralité. *Laudato Si'* empêche que la transformation reste à enfermer dans un horizon strictement fonctionnel. Il la situe dans une histoire du salut, une responsabilité envers les plus vulnérables et une orientation vers le bien commun.

Sur cette base donc, le troisième chapitre a élaboré les contours d'une éthique théologique de la transition pour l'entreprise. Il a d'abord clarifié le sens de la transition. Il a montré qu'elle ne se résume pas à un ajustement technique ou à un verdissement superficiel des pratiques. C'est un passage d'un imaginaire financiarisé et technocratique vers une rationalité

plus relationnelle, plus sobre et plus attentive aux vulnérabilités, aux interdépendances et aux biens communs. On peut définir la transition comme une crise de perception et comme une transformation profonde à caractère écologique, qui affecte les représentations mentales, les aspirations, les modes de vie et les structures de pouvoir. Cette éthique théologique de la transition s'est ensuite organisée autour de principes, de vertus et de critères de discernement. Les principes que nous avons énumérés (centralité de l'être humain, solidarité, sobriété responsable, participation, responsabilité élargie, bien commun élargi) servent de boussole morale à la transformation. Les valeurs (justice, tempérance, sollicitude, courage, espérance) permettent de pérenniser cette transformation en allant au-delà de la simple réglementation. Les critères de discernement (anthropologique, socio-écologique et spirituel) fournissent des points de repère pour analyser les décisions managériales.

En définitive, cette éthique a trouvé une application concrète dans la gestion d'entreprise. Elle a entraîné un changement de cap vers des objectifs axés sur l'intérêt général et les ressources partagées, une gouvernance attentive aux besoins des parties prenantes vulnérables et une prise en compte des interdépendances. Cela a conduit à une diversification des indicateurs de succès, qui incluent désormais la durabilité sur les plans humain, social et écologique. On a aussi mis en place des politiques de ressources humaines axées sur la reconnaissance du travail vivant, la protection des groupes et la prise en compte des vulnérabilités. Cela a donné lieu à des forums de discussion sur le travail et au développement d'une perception spirituelle et d'une spiritualité dans ce domaine. Ainsi, l'entreprise est invitée à passer d'un statut de simple vecteur de croissance à celui d'acteur responsable de la transition écologique et sociale. Elle peut devenir un lieu de conversion dans le rapport au travail, aux autres et à la maison commune.

Ce mémoire met de l'avant une idée principale en résumé en quelques points clés. Tout d'abord, il souligne comment la déshumanisation du travail dans un contexte entrepreneurial local reflète une crise anthropologique et écologique globale, liée au paradigme technocratique et à un anthropocentrisme dévoyé. Ce lieu s'avère être un endroit privilégié pour l'étude des « signes des temps ». De plus, l'écologie intégrale de Laudato Si se poursuit dans la promotion du développement humain intégral et de l'écologie humaine, proposant ainsi un cadre théologique solide pour réévaluer l'entreprise en tant qu'institution sociale dédiée à la dignité du travail, au bien commun et à la préservation de notre maison commune. Troisièmement, la gestion des ressources humaines offre une grammaire critique des organisations. Elle met en

évidence les réalités tangibles du travail, de la reconnaissance, des groupes et des biens communs, et suggère des voies de réhumanisation managériale. Quatrièmement, la rencontre entre ces deux univers rend possible une éthique théologique de la transition pour l'entreprise. En articulant les principes, les vertus et les critères de discernement, elle ouvre la voie à des entreprises éco-sensitives. Ces entreprises conjuguent performance, justice sociale et responsabilité écologique.

De plus, ce travail comporte des limites. Elle est principalement axée sur les normes et la théologie, ce qui signifie qu'elle ne s'appuie pas encore sur des études de cas empiriques, mais sur la variété des contextes culturels et économiques. Des recherches futures pourraient prolonger cette éthique en la soumettant à l'épreuve de terrains concrets, en approfondissant le dialogue avec d'autres traditions religieuses et philosophiques, et en explorant les conditions d'une spiritualité du travail dans des organisations pluralistes. Elles pourraient également interroger les systèmes juridiques et politiques nécessaires pour soutenir des entreprises qui acceptent d'assumer les coûts d'une véritable transition.

En définitive, ce mémoire vise à démontrer que la théologie est loin de se tenir en marge des questions économiques et managériales : elle peut au contraire offrir une intelligence critique et une orientation pour la transition du monde de l'entreprise. À la lumière de *Laudato Si'* et des apports du management humain, l'entreprise peut devenir un lieu où se joue une conversion écologique et sociale. Cela est possible à condition que l'entreprise se laisse transformer par une éthique théologique de la transition qui place au cœur la dignité des personnes, le travail réel, le bien commun et les soins de la maison commune.

BIBLIOGRAPHIE

ASSENS CHRISTOPHE et ABITTAN YONI, « Le management d'un bien commun : le territoire. Le cas des pôles de compétitivité. », dans *Revue Interdisciplinaire sur le Management, l'Humanisme et l'Entreprise*, n° 1, 2012.

AGGERI FRANCK, « L'entreprise comme acteur politique : un cadre d'analyse », dans *Entreprises et histoire*, n° 104, Editions ESKA, 2021.

BEAUTE JULIE, « De la critique des dualismes de Val Plumwood aux histoires subalternes enchevêtrées », dans *Diacronie*, n° 44, 2020.

BENOÎT XVI, *Caritas in veritate*, Fidélité, Namur, 2009.

BERTHOUD ARNAUD, « De l'économie à l'éthique écologique », dans *Revue d'éthique et de théologie morale*, HS, 2020.

BRASSEUR MARTINE, HAJER Kefi et NGIJOL JOSEPH, « Ethique et Management : Repenser l'organisation », dans *Revue Interdisciplinaire sur le Management, l'Humanisme et l'Entreprise*, n° 1, 2012.

BRUYÈRE MIREILLE et LIZIÉ LAURENCE, « Impact des contextes économiques et organisationnels des entreprises sur le sens du travail chez les salariés », dans *Relation industrielle*, vol.75, n° 2, 2020.

COELHO DA SILVA ALLAN, « La justice socio-climatique comme engagement humaniste pour une transition civilisationnelle. Une critique de l'idolâtrie », dans *Revue d'éthique et de théologie morale*, n° 332, Paris, Cerf, 2026.

CHOUAIB AFEF ET ZADDEM FÉRID, « Climat éthique au travail : pour promouvoir des relations interpersonnelles au travail » dans *Revue Interdisciplinaire sur le Management, l'Humanisme et l'entreprise*, vol.1, n° 1, 2012.

CONSEIL PONTIFICAL JUSTICE ET PAIX, *Compendium de la doctrine sociale de l'Église*, col. Documents des Églises, Bayard, Cerf, Mame, Paris, 2005.

COUPPEY-SOUBEYRAN JESABEL, ESPAGNE ÉTIENNE, « La transition écologique : vers un changement de paradigme monétaire et financier ? », p. 147- 149.

DEJOURS CHRISTOPHE, *Travail, usure mentale. Essai de la psychopathologie du travail*, Paris, Bayard, 1993.

DUARTE ROLO, « Histoire et actualité du concept de souffrance éthique », dans *Travailler*, n° 31, 2017.

DUFFÉ BRUNO- MARIE, « La contribution de l'Église à l'élaboration d'une éthique universelle », dans *Revue d'éthique et de théologie morale*, n° 305, Paris, Cerf, 2020.

EUVE FRANÇOIS, « La lente émergence de l'idée de conversion écologique dans le monde catholique », dans *Recherches de Science Religieuse*, tome 3, éditions facultés de Loyola, Paris, 2022.

FAYOLLE JACKY, « À propos de la gouvernance par les nombres, Pour une articulation de la raison juridique et de la raison statistique », dans *Droit et société*, n° 98, 2018.

FRANÇOIS, *Fratelli Tutti*, Bayard, Cerf, Mame, Paris, 2020.

GAZIAUX ÉRIC, « Pour une lecture théologique de l'autonomie » dans *Revue d'éthique et de théologie morale*, Edition du Cerf, n° 246/HS, 2007.

HOWLES TIMOTHY, « De quel genre de pensée a-t-on besoin pour aborder la crise environnementale contemporaine ? réflexion sur la « nouvelle écologie politique » et sa relation à la théologie », dans *recherche de science religieuses*, tome 110, éditions faculté de Loyola, Paris, 2022.

HIRECHE LOREA, « Ethique et gestion des ressources humaines : une revue critique de la littérature théorique et empirique », dans *Revue de l'organisation responsable*, n° 1, décembre 2006-janvier 2007.

JEAN-PAUL II, *Laborem Exercens*, Cana, Paris, 1981.

JOBIN GUY, « Le paradigme de la responsabilité comme condition de l'éthique théologique », dans *Laval théologique et philosophique*, vol. 60, n° 1, 2004.

LARACY R. JOSEPH, « Ecology and Theology in Dialogue: Toward an Integral Vision of Creation », dans *Theology and science*, vol. 23, n°4, 2025.

LE BLANC GUILLAUME, *L'invisibilité sociale*, col. Pratique Théorique, Paris, PUF, 2009.

LE BLANC GUILLAUME, *Vies précaires, vies ordinaires*, col. La couleur des idées, Paris, Seuil, 2007.

LHUILIER DOMINIQUE, « l'individualisation du travail au cœur de la psychologisation », dans *Les servitudes du bien-être. Impact sur la santé*, Toulouse, érès, 2021.

MICHELET THOMAS, *Les papes et l'écologie. De Vatican II à Laudato Si'*, Artège, Paris, 2016.

MOLTMANN JÜRGEN, « The Great Ecological Transformation », dans *Theology Today*, vol. 80, 2023.

PAPE FRANÇOIS, *Laudato Si'*, col. Documents d'Église, Bayard, Mame, éditions du Cerf, Paris, 2015.

PIAN CHRISTIAN, « L'écologie intégrale dans *Laudato Si'* », dans *Revue d'éthique et de théologie morale*, HS, 2018.

RENOUARD CÉCILE, *Éthique et entreprise*, éditions de l'Atelier, Paris, 2013.

RENOUARD CECILE, « Quelle rationalité pour quelle conversion écologique ? Les six portes du *Manuel de la Grande Transition* », dans *Recherches de Science religieuse*, tome 111, éditions faculté de Loyola, Paris, 2023.

RENOUARD CECILE, « Pour une transition écologique : des expériences qui conduisent à des communs », dans *Revue d'éthique et de théologie morale*, n° 305, Paris, Cerf, 2020.

REVOL FABIEN « comment la crise écologique conduit à des transformations de la pratique de la théologie », dans *Recherches de Science Religieuse*, tome 111, faculté de Loyola, Paris, 2023.

SACHS WOLFGANG, « The Sustainable Development Goals and Laudato si' », dans *Third World Quarterly*, Vol. 38, n° 12, 2017.

TASKIN LAURENT et DIETRICH ANNE, *Le management humain*, 3^{ème} édition, Deboek supérieur, Bruxelles, 2024.

THOMASSET ALAIN, « Être catholique, c'est être social », dans *Revue projet*, n° 290, éditions C ERAS, 2006.

THOMASSET ALAIN, « Identité éthique et identité chrétienne », dans *Recherche de Science Religieuse*, t.95, Paris, Faculté de Loyola, 2007.

THOMASSET ALAIN, « De quelques ressources spirituelles chrétiennes pour la conversion écologique », dans *Revue d'éthique et de théologie morale*, HS, 2024.

VALADIER PAUL, « Droits humains et éthique publique », dans *Revue d'éthique et de théologie morale*, n° 304, Paris, Cerf, 2019.

TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION GÉNÉRALE	1
CHAPITRE I : JALONS D’UNE ANALYSE DES RISQUES DE DESHUMANISATION DANS LE CONTEXTE ENTREPRENEURIAL.....	4
1. LES TRANSFORMATIONS CONTEMPORAINES DU TRAVAIL ET DE L’ENTREPRISE	6
1.1. La financiarisation et le gouvernement par les indicateurs	6
1.2. Intensification, individualisation et nouvelle souffrance au travail	8
1.3. Regard théologique sur les transformations observées dans le monde de l’entreprise.....	9
2. CLARIFICATIONS DU CONCEPT DE « DÉSHUMANISATION » DANS LE CHAMP DE L’ENTREPRISE	10
2.1. De « la ressource humaine » à la personne sujet	10
2.2. Reconnaissance, travail réel et souffrance éthique.....	11
3. L’OPPRESSION DE LA PRÉCARITÉ COMME EXPRESSION DE LA DÉSHUMANISATION CHEZ GUILLAUME LE BLANC.....	12
3.1. Précarité des « vies ordinaires » : l’apport de Guillaume Le Blanc	12
3.2. Invisibilisation et perte de la reconnaissance	14
4. LES RACINES CULTURELLES DES DÉRIVES ANTHROPOLOGIQUES : PARADIGME TECHNOCRATIQUE ET ANTHROPOCENTRISME DÉVIÉ	15
4.1. Le paradigme technocratique comme symptôme de la crise anthropologique	15
4.2. L’anthropocentrisme dévié et l’écologie intégrale.....	16
5. ENJEUX THÉOLOGIQUES ET ÉTHIQUES DE LA DÉSHUMANISATION AU TRAVAIL.	19
5.1. Une crise d’anthropologie : personne, relation et vulnérabilité	19
5.2. Le paradigme de la responsabilité comme réponse à l’autre	20
5.3. Le bien commun, les biens communs et l’universalité de l’éthique	21
6. DU DIAGNOSTIC DE DÉSHUMANISATION À L’EXIGENCE D’UNE ACTION RÉHUMANISANTE.....	22
CHAPITRE II : AGIR POUR RÉHUMANISER : <i>LAUDATO SI’</i> ET LE « MANAGEMENT HUMAIN ».....	25
1. FONDEMENTS THÉOLOGIQUES POUR UNE RÉHUMANISATION DU TRAVAIL	27
1.1. <i>Laudato Si’</i> : de l’écologie environnementale à l’écologie intégrale.....	27

1.1.1. Le développement humain intégral comme la fondation anthropologique d'une réhumanisation au travail dans la doctrine sociale de l'Eglise.....	28
1.1.2. L'écologie humaine : la protection de la nature comme condition de l'épanouissement de la personne	30
1.2. La dignité de la personne humaine et le primat du sujet au travail.....	33
1.3. Le bien commun et les biens communs : une autre compréhension de l'entreprise.....	36
1.4. Le travail comme participation à la création	39
1.5. La responsabilité intergénérationnelle l'option préférentielle pour les pauvres	41
2. LE « MANAGEMENT HUMAIN » DE LAURENT TASKIN.....	43
2.1. Le « management humain » comme critique de la GRH instrumentale	43
2.1.1. Le travail comme objet du management humain.....	45
2.1.2. Le « management humain » comme perspective éthique	47
3. LES PRINCIPES DU « MANAGEMENT HUMAIN »	49
3.1. L'être humain comme être fondamentalement social et comme être réflexif.....	49
3.1.1. La personne humaine comme être fondamentalement social	49
3.1.2. La personne humaine comme être réflexif chez Laurent Taskin.....	49
3.2. La reconnaissance : une nécessité anthropologique et organisationnelle	51
3.3. Replacer le travail réel au centre de la gestion.....	53
3.4. Le réinvestissement des collectifs de travail	54
4. VERS UNE REDÉFINITION DE LA FINALITÉ DE LA GESTION	56
5. REGARD CROISÉ ENTRE <i>LAUDATO SI'</i> ET LE « MANAGEMENT HUMAIN » POUR UNE RÉHUMANISATION EFFICIENTE	57
5.1. Convergences et divergences entre <i>Laudato Si'</i> et le « management humain »	57
5.1.1. Des convergences substantielles.....	57
5.1.2. Des divergences réelles mais fécondes.....	59
CHAPITRE III : VERS UNE ETHIQUE THEOLOGIQUE DE LA TRANSITION POUR L'ENTREPRISE	61
1. LA TRANSITION : UN CONCEPT À CLARIFIER.....	61
2. LES PRINCIPES POUR UNE ÉTHIQUE THÉOLOGIQUE DE LA TRANSITION	63
2.1. La centralité de la personne humaine	64
2.2. Le principe de participation.....	65
2.3. Le principe de solidarité	66

2.4.	Le principe de sobriété responsable	67
2.5.	Le principe de responsabilité.....	68
2.6.	Le bien commun élargi.....	68
3.	LES VERTUS TRANSFORMATRICES DE LA TRANSITION.....	69
3.1.	La justice comme engagement envers les présents et les absents	70
3.2.	La tempérance comme sobriété des désirs et des rythmes	71
3.3.	La sollicitude comme vertu du soin des personnes et de l'environnement	71
3.4.	Le courage : affronter les coûts et les résistances	72
3.5.	L'espérance : tenir ensemble gravité et promesse.....	72
4.	UNE GRAMMAIRE DES VERTUS POUR LA TRANSITION.....	73
5.	LES CRITÈRES DU DISCERNEMENT THÉOLOGICO-ÉTHIQUE	73
5.1.	Évaluation du travail par son impact sur l'humain : le critère anthropologique	74
5.2.	Le critère écologique et social : quel type de relation au monde ?.....	74
5.3.	Le critère spirituel : conversion ou reconduction des logiques d'appropriation ? .	75
5.4.	Vers une éthique universelle des pratiques	76
6.	TRADUCTION OPÉRATIONNELLE DANS LES PRATIQUES MANAGÉRIALES	76
6.1.	Gouvernance : finalité de l'entreprise, parties prenantes et bien commun	77
6.1.1.	Reconfigurer la finalité de l'entreprise.....	77
6.1.2.	Reconnaître les parties prenantes comme des sujets	78
6.1.3.	Assurer la pluralité des échelles et des responsabilités	79
7.	LES RESSOURCES HUMAINES : RECONNAISSANCE, TRAVAIL ET VULNÉRABILITÉ.....	80
7.1.	La reconnaissance du travail vivant et la contribution relationnelle,.....	80
7.2.	L'aménagement du travail : rythme, charges, soutenabilité,.....	81
7.3.	La prise au sérieux des vulnérabilités et des communs organisationnels	82
7.3.	Le discernement spirituel	82
7.3.1.	Conversion écologique comme décentrement et transformation des imaginaires	83
7.3.2.	La spiritualité du travail et de la relation.....	84
8.	LES OBSTACLES À UNE ÉTHIQUE THÉOLOGIQUE DE L'ENTREPRISE	85
8.1.	Obstacles structurels : le carcan du paradigme libéral-financier.....	85
8.2.	Les obstacles organisationnels : les dispositifs qui empêchent le bien-agir	86
8.3.	Les obstacles intérieurs et spirituels : la fatigue, la peur et le relativisme pratique	87
	CONCLUSION GÉNÉRALE	89

BIBLIOGRAPHIE	93
TABLE DES MATIÈRES.....	96