



CAPP France

Réflexions sur l'inclusion

Fratelli tutti nous invite à la construction d'une société plus juste grâce à la capacité de fraternité qui est en chaque personne et à l'esprit de communion des chrétiens. Or nous constatons le délitement du lien social, la fragmentation de la société et sa déchristianisation. Cela conduit à un questionnement à deux niveaux : comment les hommes de bonne volonté peuvent-ils travailler à renouer des liens sur leurs lieux de vie, dans leur travail, dans leurs engagements, dans leurs loisirs, et comment les chrétiens peuvent-ils répondre à leur vocation d'être le sel de la terre en étant moteurs parmi les hommes de bonne volonté et en étant réellement en communion avec leurs frères de toutes conditions sociales ?

Nous abordons ce questionnement en tant que chrétiens, dirigeants d'entreprises ou personnes investies dans la vie économique et sociale. Un mot nous a paru cristalliser ce vaste sujet : celui d'inclusion. Il est à la fois représentatif des enjeux sociaux et humains que nous abordons, mais nous avons conscience aussi de l'usage réducteur qui en est fait dans les grands groupes internationaux où il est simplement associé à l'accueil de la diversité. Nous nous sommes efforcés d'aller plus loin.

Ce document regroupe trois volets élaborés par trois groupes de travail :

- les enjeux de l'inclusion dans l'entreprise,
- la responsabilité d'un leadership inclusif,
- l'impact de la technologie sur l'inclusion.

Inclusion et entreprise

Le concept d'inclusion souffre de sa propre actualité. Il semble répondre à de très nombreuses préoccupations sociales et politiques actuelles, mais avec une définition extensive jusqu'au flou, fondée sur une palette d'approche, depuis l'hypocrite bonne conscience jusqu'à la révolution violente.

L'essence de notre groupe pourrait nous faire retenir une approche liée au concept de Bien Commun : inclure, c'est "*considérer chacun comme également digne de participer à l'effort commun en fonction de ses compétences et talents naturels*" (Antonin Pujos, *Viser le Bien Commun*, 2020). Ou, dit différemment, de permettre à chacun, à partir des sources ordinaires de son identité, d'exercer pleinement la vocation (talents/charismes) à laquelle il est appelé. Nous pourrions aussi retenir une approche fondée sur les piliers de la Doctrine Sociale de l'Eglise : inclure, c'est assurer à chacun le bénéfice de ces piliers que sont la dignité humaine, la subsidiarité, la destination universelle des biens et la justice sociale. Nous pourrions enfin retenir une définition plus pastorale en référence actuelle à la fraternité dans *Fratelli Tutti*. En effet, lorsque l'on parle d'inclusion, on est écouté, mais l'est-t-on autant quand on parle de fraternité ? Et cet alignement ultime ne devrait-il pourtant pas être le questionnement quotidien du chrétien dirigeant ?

Les entreprises et, plus largement, les organisations, ont à faire, notamment à travers les personnes qu'elles emploient, avec les évolutions sociales contemporaines, soit en les subissant, soit en les anticipant. Celles-ci se caractérisent entre autres, depuis la fin du siècle dernier, par une perte des grands systèmes d'identification collective (fragmentation des classes sociales) qui induit, à la fois, une atomisation des cultures personnelles et une fragilisation des identités individuelles. Dès lors, l'appartenance à une collectivité de travail représente dorénavant pour l'individu, du fait du rôle qu'il est amené à y jouer, mais aussi du fait qu'il s'agit d'un univers structuré, une des plus évidentes ressources identitaires auxquelles il peut faire appel. Cependant, du fait des contraintes inhérentes liées à cette appartenance, cette opportunité pourrait être en même temps une menace pour ses autres rôles sociaux, eux aussi constitutifs de son identité, et une limite à l'expression libre des autres composantes de sa culture. Dès lors, inclure consisterait-il pour une organisation à tenir compte de l'enjeu identitaire que représente pour les personnes l'exercice d'un rôle professionnel tout en évitant de fragiliser, voire au contraire en le reconnaissant, l'exercice de leurs autres rôles qui concourent, eux aussi, à la construction d'eux-mêmes et à leur assurance identitaire ? L'entreprise peut-elle assurer les missions, voire faire vivre les principes, que la société n'assure ou n'assume plus ?

Dans le document qui suit sera d'abord abordé l'impact sur les entreprises des évolutions anthropologiques actuelles et les domaines où elles sont à prendre en compte. On verra ensuite la façon dont les entreprises peuvent ou doivent répondre aux attentes contradictoires que leur environnement social et politique peut avoir vis-à-vis d'elles. On amorcera enfin une réflexion sur l'actualité de la Doctrine Sociale de l'Église en fonction des réalités contemporaines comme ressource pertinente pour l'exercice des responsabilités de l'entreprise ici et maintenant.

I – Les changements anthropologiques actuels et des nouvelles tendances du monde économique bouleversent le cadre d'exercice des entreprises.

L'impératif d'inclusion est une des évolutions conceptuellement les plus récentes ("starification" actuelle de l'entreprise par rapport à l'Etat dans la cohésion de la société, évolutions réglementaires

fortes en matière de responsabilité sociale et environnementale), mais anthropologiquement les plus profondes (l'entreprise demeure le pourvoyeur principal du travail des hommes et des femmes, ainsi que le premier lieu de création humaine) auxquelles les entreprises doivent faire face.

Cet impératif se traduit au travers d'évolutions diverses mais convergentes en termes d'exigences, légitimes ou non :

1) Des attentes croissantes nouvelles adressées aux entreprises de la part, à la fois de leurs collaborateurs et de leurs parties prenantes (clients, fournisseurs, actionnaires).

Les clients réclament des produits de consommations plus durables, en termes d'origine, de composition, de fabrication, d'image renvoyée (cette évolution est par exemple devenue dorénavant dominante dans l'agro-alimentaire). Pour Jérôme Fourquet, ça n'est plus le revenu qui définit l'appartenance à une classe sociale, mais la consommation : on est ce que l'on consomme. Les fournisseurs occupent des rôles dorénavant centraux dans une économie de plus en plus "plateformisée" et fondée sur des écosystèmes ; ils réclament des approches plus collaboratives et partenariales, voire une solidarité financière en période de crise (le principal défi d'Uber réside dorénavant plus dans ses relations avec ses chauffeurs ou avec les autres taxis, qu'avec ses clients). Les actionnaires souhaitent des investissements toujours rentables mais avec des visions aux termes allongés (la baisse des taux d'intérêt et l'abondance des liquidités a généré une forte hausse du prix des actifs et des cibles d'investissement, rendant nécessaire une rentabilité structurelle à long terme de ces investissements). Leurs priorités sectorielles sont, avant tout, fondées sur le *no go* (pas d'énergies fossiles, pas de jeux d'argent, pas de commerce d'armes, pas de certaines zones géographiques...).

2) Des besoins exprimés vis-à-vis des entreprises de façon impérative par leur environnement économique et social (territoires, partenaires, associations/ONG).

Les territoires souhaitent un impact local et partagé du développement. L'implantation de grands équipements (entrepôts Amazon, éoliennes, exploitations agro-alimentaire), même accompagnée d'un impact positif général sur le social, est de plus en plus questionnée en termes d'impact sur l'environnement ou la vie locale). Les partenaires sponsorisés par l'entreprise (écoles, organismes publics de recherche ou organismes culturels) souhaitent une cohérence de leurs stratégies respectives et des images renvoyées. Les associations et ONG souhaitent jouer un rôle de contre-pouvoir (quitte à devoir assumer d'être des lobbys comme les autres) ou, au contraire, de démultiplication des effets de l'activité de l'entreprise (multiplication des classements et *awards* sociaux et environnementaux par des organismes divers, d'une légitimité variable, qui sont le pendant politique des *likes* ou étoiles du consommateur).

Plus généralement, la société occidentale, dans un monde post-matérialiste où les besoins de consommation élémentaires sont pourvus, attend des entreprises qu'elles donnent un "sens" à leur activité et qu'elles assument une responsabilité d'impact social et environnemental durable. Cet impact social peut-être très variable envers tel ou tel type de populations, en fonction de leur degré d'intégration dans la société (seniors, personnes d'origine étrangère, personnes sans qualifications, minorités communautaires, sociales, ethniques ou sexuelles).

3) *Un défi de l'intégration des jeunes générations.*

On considérera principalement la génération Z, née entre 1992 - année de la fermeture de l'usine de Billancourt et de l'ouverture concomitante d'EuroDisney - et 2002 que caractérise :

a) de nouveaux modes de travail : numérique *first*. Prêts à participer à un projet collectif, mais qui doit avoir du sens (voire un impact politique sur la société) et qu'ils peuvent choisir. Demande de liberté, mais forte capacité à travailler sur plusieurs projets en même temps.

b) de nouvelles exigences en termes de transmission du savoir : sont à la fois "*distracts et exigeants*". Consomment de la formation, mais partent plus vite. "*Veulent tout, tout de suite et sans contrainte*". Font du *test and learn* avec leurs managers.

c) une vision différente de la responsabilisation et de l'engagement : travaillent moins, mais sont plus efficaces. Attachent une grande importance à l'équilibre vie personnelle / vie professionnelle. Souhaitent plus être bien managés et avec bienveillance que manager eux-mêmes. Ont moins d'ambition de carrière verticale qu'horizontale. Sont très influençables. Préfèrent les cycles courts.

d) une demande à l'entreprise de les aider à compenser la fragilisation du modèle familial, social ou communautaire traditionnel ou de leur garantir une forte réponse à leur quête de sens (en particulier sur le social et l'environnemental). Craignent l'avenir et se projettent peu. Parfois, démission relative vis-à-vis du rôle des parents ou de la famille, avec une demande à l'entreprise de jouer une partie de ce rôle. Faible confiance dans d'autres structures traditionnelles de la société (partis, institutions, syndicats, églises) et demande à l'entreprise de les remplacer. "*La civilisation occidentale reposait sur une foi civique dans la dignité par le travail, sur la solidarité avec les siens (famille, quartier, classe sociale) et une petite dose de loisirs pour consommer. Cette triade gagnante a été remplacée par le sentiment d'insécurité, le boulot trop souvent précaire et la consommation narcissique*" (Eric Le Boucher, *Echec à la barbarie*, 2022).

4) *Une volonté commune d'éviter qu'une personne soit exclue du fait de son appartenance à une minorité.*

Au-delà de la traditionnelle demande de ne pas exclure des personnes en fonction de leur origine sociale ou raciale ou de leur formation initiale, il existe dorénavant une volonté d'expression par chacun de ses propres talents/charismes (débats fréquents sur la place particulière des littéraires dans les entreprises, sur la place des doctorants en dehors de l'université ou des *start-uppeurs* dans les grands groupes), voire d'une prise en compte affirmée de sa particularité et de sa différence (sociale, sexuelle, politique). On constate ainsi la recherche d'un accueil et d'une valorisation particulière de la différence. La signification précise du "*woke*" anglo-saxon, sans retenir son aspect militant voire violent, c'est l'éveil et la prise de conscience publics d'éléments d'identité internes et personnels. Apparition également d'un modèle social d'affirmation individuelle (*social branding* sur les réseaux sociaux).

5) *Une réaction aux crises (sanitaires, guerrières...) engendrant une demande de protection, voire une action politique des entreprises.*

La crise du coronavirus a montré que cette protection ne devait pas se limiter aux collaborateurs mais aussi aux clients. Non seulement l'Etat, mais également les clients, les investisseurs, voire les collaborateurs demandent également maintenant aux entreprises de participer à l'effort de guerre

sanitaire (priorité à la protection des collaborateurs et des clients, quel qu'en soit le prix), comme à celui de guerre politique (retrait des entreprises françaises de Russie au risque d'abandon d'actifs importants à de nouveaux oligarques).

Plus généralement, le collaborateur, qui est également citoyen, peut demander à l'entreprise de jouer un rôle dans la désintermédiation générale de l'autorité politique en cours. L'entreprise doit ainsi aussi répondre à des préoccupations de pouvoir d'achat, d'éducation, d'environnement, de santé ou de justice, auxquelles les pouvoirs publics ne répondent plus qu'imparfaitement.

6) *Un impact de la numérisation croissante de l'économie.*

Le numérique inclut autant qu'il exclut, tant des collaborateurs que des clients (Arnaud de Lacoste, *Le Seigneur des robots*)

*" La révolution numérique va plus loin que les révolutions industrielles qui l'ont précédées : elle transforme le rapport de l'homme à l'homme. Téléachat, télétravail, télé médecine... (...). Le travail à la chaîne permettait des économies de geste et de temps de l'homme face à la matière. Aujourd'hui, les économies se font sur la rencontre physique. Le fondement de cette promesse est en réalité un appauvrissement de la relation interpersonnelle (...). La révolution numérique est appauvrissante en liens sociaux; La société industrielle d'hier avait le défaut d'être totalement verticale, rigide dans les rapports qu'elle installait entre les groupes sociaux, mais l'avantage de disposer d'une force inclusive qui a été perdue depuis. Le rapport qui lie désormais les différents étages de la société est celui du donneur d'ordre au sous-traitant, celui d'une mise en compétition généralisée. On est passé de la subordination à la compétition " (Daniel Cohen, *Homo numericus*)*

7) *Un sentiment de perte de pouvoir d'achat et, plus généralement, de perte de maîtrise de son destin.*

Ce sentiment se traduit par des revendications fortes sur le partage de la valeur et des richesses réelles en entreprise. Plus généralement, le sentiment des classes moyennes et populaires de ne plus être maîtresses de leur destin est d'autant plus fort que l'ancienne classe ouvrière est remplacée maintenant par le secteur tertiaire industrialisé (manutentionnaires, chauffeurs, aides-soignants...). Ce dernier suscite moins une conscience de sa communauté d'appartenance que l'ancienne classe ouvrière industrielle.

II – Les entreprises vivent actuellement dans le monde occidental des injonctions contradictoires face à ces changements. Faut-il réécrire la Doctrine Sociale de l'Eglise sur le sujet de l'inclusion ?

Ayant pris le parti d'aborder le sujet de l'inclusion du point de vue de l'entreprise, il n'est probablement pas inutile de rappeler que l'entreprise ne peut être personnifiée. Des expressions telles que « *l'entreprise a décidé...* » ou « *l'entreprise a développé ...* » ont peu de sens car l'entreprise n'est pas une entité en soi. Elle est composée d'hommes et de femmes qui la font vivre grâce à leur travail, grâce à leurs décisions, grâce à leur diligence et à leur volonté de produire ensemble des biens et services. Toutes les décisions qui y sont prises, toutes les performances qui y sont réalisées sont le fait d'hommes et de femmes qui sont, de fait, acteurs responsables de tout ce qui s'y passe. Mais responsable de quoi in fine ?

Depuis l'éternelle vision de Friedman en 1970 (le but d'une entreprise est de "*gagner autant d'argent que possible tout en se conformant aux règles de base de la société*"), le partage classique des rôles entre capital, travail et société a vécu. L'essor de la RSE, voire, en Europe, l'apparition des "*raisons d'être*", peut permettre aux entreprises de chercher à retrouver une place dans le Bien Commun.

Faut-il pour autant que, la place étant vide du fait de l'épuisement des combattants (partis, institutions, églises, syndicats, cellules familiales), ce soit dorénavant aux entreprises de rechercher le Bien ou la Vérité ou de combattre le Mal. Tout ira bien tant qu'il y a consensus, mais les entreprises vont-elles un jour devoir se confronter, si elles sont engagées de manière volontariste sur certains sujets, à une nouvelle concurrence : la concurrence idéologique ?

Et, pire, si leur positionnement sur le Bien Commun améliore leurs performances économiques, ne vont-elles pas finalement restaurer une logique de profit avant tout, fondé sur cette approche ? La morale chez Danone ou Nike ne permet-elle pas avant tout de gagner des parts de marché ?

1) A première vue, l'entreprise fonctionnerait avant tout, et c'est son essence, à la performance, dimension peu compatible avec la prise en compte de ces exigences nouvelles.

Même une *BCorp* ou une entreprise à mission ne peut se passer de la recherche de performance, source de sa crédibilité. Cette recherche précède tout débat sur la manière d'utiliser ses moyens de production ou sur l'impact social ou environnemental de son activité. Sans cette atteinte de la performance opérationnelle et financière, il n'y a rien à partager, ni à réinvestir au sein de l'entreprise, voire au profit de ses parties prenantes.

Les sujets d'inclusion sont traditionnellement un frein à la performance :

- ils représentent un coût, par exemple sur la masse salariale ou sur la productivité dans le cadre d'une politique sociale ambitieuse. Il faut cependant rappeler les impacts sociaux lourds d'un pilotage déshumanisé des sujets sociaux, comme France Télécom en a, par exemple, été le théâtre

- ils peuvent freiner le développement, par exemple en limitant les investissements dans un pays au marché prometteur mais dont la situation politique, économique et sociale n'est pas à un niveau acceptable. Ou en favorisant des pays dont la fiscalité est bien plus favorable mais le degré de justice économique l'est moins. Une optimisation fiscale n'est-elle pas une preuve de désinclusion pour une entreprise du territoire sur lequel elle exerce pourtant son activité ?

- ils empêchent ou ralentissent d'indispensables restructurations (rôle d'aménagement du territoire de certaines usines ou établissements), même si la volonté de préserver l'emploi à tout prix de ceux qui en ont un peut empêcher ceux qui n'en ont pas d'espérer y accéder

- ils démotivent les collaborateurs et les dirigeants (obligations de quotas face aux promotions au mérite ou à la carrière). Trier des compétences pour recruter les bonnes personnes, c'est déjà exclure, même si les processus de recrutements et les choix de compétences ne sont pas toujours optimaux. La mutualisation des compétences est au cœur même du fonctionnement de l'entreprise : génère-t-elle concurrence ou collaboration ?

- ils exigent l'alignement des syndicats et des actionnaires, là où il y a contradiction naturelle, avec le risque de conforter les syndicats soit dans une approche très conservatrice de l'emploi en cours, soit dans un suivisme peu crédible des actionnaires.

- quels que soient les orientations données par le management d'une entreprise, la primauté de l'actionnaire demeure : une révolution copernicienne en termes de RSE ne peut venir qu'avec un fort soutien des actionnaires eux-mêmes, qui en assumeront volontairement les impacts et les conséquences.

2) La transformation qu'on demande à l'entreprise est hasardeuse.

- a) La fragilisation économique, morale et sociale de pans entiers des sociétés occidentales fait courir un vrai risque : est-ce à l'entreprise de le prévenir ? Ou à la société ? Le travail demeure de plus en plus (par rapport à la famille ou à la communauté naturelle, de plus en plus déstructurées) un lieu d'épanouissement de la personne et d'accomplissement de sa vocation. Il permet à chacun d'exprimer au mieux ses talents. L'entreprise doit-elle devenir un lieu essentiel ou seulement accessoire pour l'identité des personnes ? Où s'arrête sa responsabilité ? La quête de sens de l'entreprise (son impact sur la société) n'est pas forcément celle de son dirigeant (qui poursuit avant tout la réalisation d'un projet entrepreneurial), ni celle des collaborateurs (qui recherchent avant tout la qualité/fierté du produit ou du service rendu ainsi qu'un équilibre vie professionnelle/vie familiale). La jeunesse est en quête de sens : elle se tourne maintenant souvent vers l'entreprise, faute d'alternative.
- b) La notion de "culture d'entreprise" demeure fondamentale, car elle montre combien l'entreprise est avant tout une communauté humaine. Mais cette culture d'entreprise doit-elle devenir la référence du Bien ? La culture de l'entreprise reflète celle de son environnement. Elle en partage aussi les préjugés et la hiérarchie des valeurs. Quoiqu'actif immatériel, cette culture ne peut pas être la solution absolue. Elle peut être bonne ou mauvaise en termes d'inclusion. Comment concilier valeurs d'entreprise (souvent fondées sur le collectif, et qui peuvent être envahissantes) et valeurs individuelles (allant jusqu'à la liberté de conscience) ? La culture d'entreprise doit-elle se préoccuper des minorités réelles ou des majorités de destin ?
- c) Quels hommes et femmes sont concernés ? Faut-il suivre les mots d'ordre de la société (diversité, racisme, jeunesse, femmes, minorités visibles...) ou se concentrer sur les collaborateurs réels de l'entreprise ou sur l'activité de cette dernière « ici et maintenant » ? Uber a lancé une campagne pour ses clients sur l'homophobie ; son devoir premier ne serait-il pas de travailler sur le statut social de ses chauffeurs ? Coca-Cola doit-il se préoccuper, avant tout, de lutte contre l'obésité ou de lutte contre le racisme ? MBDA doit-il décider seul à qui il souhaite vendre des armes ? Comment intégrer des minorités, en respectant leur différence mais sans que cela aboutisse à des "grumeaux" (plutôt que du levain...) dans la pâte
- d) Sans basculer dans un wokisme militant, quelles sont les souffrances réelles et légitimes qui exigent un renversement de la table ou, du moins, une vraie réorientation ? Un effort salutaire a été mené en France sur la lutte contre les discriminations à l'embauche en faveur des populations d'origine étrangère, en particulier dans les banlieues. Cet effort doit-il être poursuivi dans toutes les autres "périphéries" de la société et au profit des autres "invisibles",

loin des grands centre villes et loin des seules minorités militantes ? On est toujours le minoritaire de quelqu'un. L'utilitarisme est de plus en plus critiqué, mais on lui oppose l'individualisme qui n'est pas plus inclusif.

- e) Les produits vendus par l'entreprise embarquent de plus en plus des considérations sociales et environnementales, qui correspondent aux aspirations de plus en plus fortes d'une consommation responsable de la part des clients. L'appartenance à une classe sociale n'est plus liée à un statut particulier, mais à une consommation particulière. Est-ce à la consommation ou au Parlement de définir le Bien et le Mal ? Facebook ou Twitter définissent eux-mêmes le droit d'expression sur leurs réseaux, mais c'est in fine le Parlement qui doit définir le droit de la diffamation ou de l'injure raciale. Les entreprises doivent-elles être le lieu d'élaboration des normes éthiques, quitte à vouloir "anticiper" sur la loi (congés spécifiques offerts aux US pour les bébés GPA, bien que cette pratique soit illégale dans de nombreux Etats...). Les entreprises sont actuellement un bastion très solide en Occident, qui inspire plus confiance que les Etats. Mais cette victoire est de court terme : "*le capitalisme a besoin de la démocratie pour se protéger de ses propres excès*" (Anne de Guigné).
- f) Après la Révolution industrielle qui était le cadre de *Rerum Novarum*, la révolution de *Laudato Si* est la révolution numérique. Comment la révolution numérique doit-elle inclure (salariés non formés au numérique, consommateurs trop âgés pour en bénéficier librement...) et ne pas exclure ?
- g) Le danger est grand de voir des tendances centrifuges en économie comme dans la société : volonté de travailler sur le bon fonctionnement de son entreprise ou de sa société proche, sans prendre en compte la préoccupation de l'universel. Passer du macro au micro : "*tendance générale OHIO (Our House In Order) contre CA (Collective Approach)*" (B. Badré).
- h) Si une personne en contact avec l'entreprise éprouve une certaine fragilité psychique, quelle attitude les dirigeants de l'entreprise doivent-ils adopter vis-à-vis de cette personne ? Doivent-ils se sentir responsables du sort de cette personne et doivent-ils s'arrêter un moment dans leur course au développement pour la prendre en charge – même de façon partielle et même au-delà de la mission qui est la sienne – pour faciliter son intégration dans l'entreprise ou dans la société ? Cette question est d'autant plus prégnante si la personne en question est un dirigeant de l'entreprise...
- i) Quelle part de responsabilité les dirigeants de l'entreprise doivent-ils assumer quant aux tendances sociétales prévalentes dans leur environnement économique et social ? Si, du point de vue des dirigeants ou des actionnaires, la loi en vient à être déconnectée de la morale et se révéler porteuse d'exclusion économique ou sociale, l'entreprise doit-elle s'engager pour tenter de revenir aux valeurs anthropologiques de ses fondateurs ou de ses dirigeants, à supposer qu'ils soient sensibles à l'impératif d'inclusion – dans l'entreprise comme hors de l'entreprise - ou bien doit-elle rester à l'écart de tels débats et accepter les changements législatifs et sociétaux portés par les équilibres politiques dominants dans le milieu dans lequel elles opèrent, sans chercher en rien à les influencer et en manifestant une parfaite neutralité morale ? Sur le plan économique, on peut par exemple se demander si les entreprises doivent compenser l'impact à venir de la réforme des retraites ? Effectivement, si cette dernière

amène une forte augmentation du nombre de seniors dans l'entreprise, la gestion des carrières devra être repensée pour le prendre en compte.

Aux Etats-Unis, les grandes entreprises réunies au sein de l'association patronale *Business Roundtable* ont adopté une nouvelle raison d'être : créer de la valeur non seulement pour les seuls actionnaires mais aussi pour toutes les parties prenantes. Elles ont dû absorber, comme des éponges, les débats américains brûlants et clivants, et, ce, sans recul : le racisme après l'affaire George Floyd, le dérèglement climatique, le droit de porter des armes, la censure de mœurs ou la liberté de l'IVG. Ces débats ont pu les rendre otages de débats politiques : la Floride critique ainsi la vision progressiste de la sexualité assumée ouvertement par Disney et le Texas attaque les entreprises qui limitent leurs financements des énergies fossiles ou des armes à feu...

Quelles sont donc les causes inclusives que les entreprises peuvent adopter sereinement ? On constate finalement une exportation des fractures politiques sur les entreprises. Ainsi, La fracture sociale en France peut-elle être un danger pour les entreprises : les sujets de pouvoir d'achat, de droit du travail, de logement, de transport, de retraite ou de minorités peuvent créer des débats lourds quand l'entreprise ne peut seule répondre aux revendications correspondantes. C'est aussi face au relatif échec des partis politiques, soit parce qu'ils se sont éloignés des nouvelles classes populaires et moyennes, soit parce qu'ils ont laissé le combat des idées aux ONG, que la politique a déserté la lutte des classes ou, au contraire la coopération entre elles, pour abandonner cette mission aux entreprises.

"Les opinions publiques ont remplacé les syndicats pour faire pression sur les entreprises" (Eric le Boucher).

"les gouvernements vont devoir réduire la dette, c'est un virage à droite qui se prépare. Et il ne marchera que si les entreprises font un virage à gauche."

Plus globalement, est-ce que les réponses aux interrogations précédentes peuvent être identiques, que les dirigeants soient chrétiens ou qu'ils ne le soient pas ?

Notre DSE éclaire ces débats par le biais d'une vision et de principes qui sont depuis Léon XIII (*Rerum Novarum*) en 1893 d'une brûlante actualité et utilité. Mais elle est aussi à relire : elle a été fondée dans un monde capitaliste et industriel. Est-elle toujours praticable en l'état ? Faut-il l'approfondir ? L'Église dit peu de choses. Son message est cependant très attendu : le sujet est très actuel, les préjugés vis-à-vis de l'Église sont moins forts que sur les autres questions de société. Les laïcs doivent inventer de nouvelles manières d'être et de traiter les réalités contemporaines.

III – La voix de l'Église peut être singulière dans ces temps nouveaux. Il appartiendra plus aux laïcs engager d'y faire vivre la DS, qu'à l'Église de la réécrire.

Les piliers de la DSE (dignité humaine, subsidiarité, destination universelle des biens et justice sociale) demeurent encore des défis pour les entreprises. Est-ce contradictoire ? Non. En fait, la DSE n'est pas datée. Elle doit être plus un moteur qu'une limite. Elle doit être plus une ressource ou qu'une source supplémentaire de contraintes.

Le croisement de la DSE avec le message de *Fratelli Tutti* ne peut-elle pas nous appeler à réfléchir à la traduction concrète à donner à la fraternité en entreprise, qui pourrait être :

- Une fraternité de situation, au sens de la fraternité d'armes : les entreprises et leurs collaborateurs sont de plus en plus fréquemment exposés à des changements violents. Les adaptations rendues nécessaires par ces changements doivent être menées d'une manière qui renforce la cohésion des salariés au lieu d'être génératrice d'exclusion.
- Une fraternité d'appartenance à un corps social animé de principes communs : les valeurs ou les références (vérité, respect, responsabilité, liberté de parole, droit à l'erreur...) communes à l'ensemble des collaborateurs qui ont permis le succès de l'entreprise jusqu'à présent doivent demeurer pertinentes pour l'avenir ?
- Une fraternité d'ouverture : les collaborateurs de l'entreprise doivent participer ensemble à des actions que l'entreprise juge utile quant à sa responsabilité sociale vis-à-vis des territoires sur lesquels elle opère.

1) Inclure grâce à un supplément d'âme de l'entreprise.

- 1) Bien discerner avant d'affirmer un sens politique à l'action de son entreprise. L'entreprise n'est pas exclusivement un lieu d'exploitation (marxisme), ni un lieu de profit pur (ultra-libéralisme). C'est aussi une communauté humaine avec une fonction économique et sociale, qui participe au Bien Commun (être là où sa vocation l'appelle à tirer le meilleur d'elle-même). Chaque entreprise doit se concentrer avant tout sur sa mission propre dans son secteur (bien faire ce qu'elle a à faire), pour être crédible, à la fois aux yeux de ses actionnaires et de ses clients, et donc, in fine, aussi aux yeux de ses collaborateurs. C'est seulement à cette aune qu'elle doit, avec prudence et discernement, affirmer une orientation politique qui ne sera alors pas artificielle. On peut citer ici l'exemple d'IBM dans les années 1980 : "respect des territoires, respect des personnes et respect des clients". La multiplication des processus aux US dans les années 1990 (processus informatiques, comptables ou juridiques) y a écrasé cette vision simple mais solide ("robuste voire rustique") de l'inclusion.
- 2) Aller plus loin que la raison d'être : comment une entreprise peut avoir un supplément d'âme ? La Vérité est-elle la même pour tous ? Il faut objectiver la mission de l'entreprise. Discours de vérité entre les actionnaires, les collaborateurs, les dirigeants ou les clients : "*que voulons-nous faire ensemble*" ?
- 3) Comptabiliser la RSE d'une entreprise comme un actif immatériel (marque, réputation, qualité des collaborateurs...) selon des normes retenues pour les actifs immatériels. Comment s'assurer que ces normes englobent aussi de manière incontestable la RSE d'une entreprise, pour que les résultats en tiennent compte ?
- 4) Faire le choix du temps long avec les actionnaires. Il faut allonger les cycles des produits contre la surconsommation, allonger le cycle des investissements contre la spéculation financière et allonger les cycles des contrats de travail contre le défaut d'engagement collectif des collaborateurs.

- 5) Ne pas perdre l'enracinement dans le réel, dans nos sociétés et avec nos concitoyens.
- 6) Travailler sur une RSE crédible "ici et maintenant" : se concentrer sur ses sujets propres d'entreprise en fonction de son secteur d'activité et pas des sujets trop éloignés qui seraient artificiels. Prendre moins de positions politiques, mais qu'elles soient plus fortes sur son secteur (exemple du bannissement du *Black Friday* par la CAMIF)

2) Mettre l'homme au cœur de l'entreprise.

- 1) Donner du sens au travail : au-delà du cliché, l'entreprise est un lieu de collaboration qui met en valeur les capacités des personnes : c'est la priorité de l'inclusion.
- 2) Ne pas se contenter d'inclure des nouveaux collaborateurs par agrégation. Il faut en fait les intégrer bien plus profondément que leur simple recrutement, pour que l'entreprise soit alors réellement une communauté. C'est cette notion d'intégration qui répond mieux à l'appel de l'épître de Paul (Paul, 1C1 2, 4). Plus généralement, donner simplement accès à une entreprise ne signifie pas inclure, c'est-à-dire faire place, valoriser, retenir et promouvoir les individus de manière équitable. Il ne suffit donc pas de "recruter sans discriminer". Il faut satisfaire au besoin essentiel qui est le besoin d'appartenance.
- 3) Investir sur les formations initiales et continue et sur l'employabilité. Dignité du travailleur tout au long de sa vie, pour prévenir l'exclusion des seniors.
- 4) Tenir compte du fait que les collaborateurs exercent d'autres rôles sociaux, notamment familiaux. Ne pas les fragiliser dans l'exercice de ces rôles. Prendre position sur le repos dominical pour la vie familiale et associative. Accueillir l'autre en pensant qu'il pourra y avoir des évolutions dans sa vie : en particulier la création d'une famille.
- 5) Donner envie aux jeunes générations : accepter leur différence et écouter leurs préoccupations. Se comporter comme des parents aimants : leur donner leur chance en fixant les limites et les règles du jeu. Leur apprendre que choisir c'est renoncer. Accepter un échange "formation contre engagement"
- 6) Partager la valeur de l'entreprise : participation et intéressement doivent être maximisés.
- 7) Prendre une position politique sur la fragmentation des métiers : freelance, livreurs, chauffeurs de VTC, aide-soignants...
- 8) Eviter qu'une personne soit exclue par son appartenance à une minorité. Comment chacun peut-il exprimer ses propres talents/charismes par l'accueil et la valorisation de la différence? Comment ne pas tomber dans les quotas (la valorisation de la différence n'est pas le droit à faire valoir sa particularité) ? Le respect de chacun avec ses propres particularités ne doit pas mener à l'imposition par la minorité de ses règles, usage et culture à la majorité.
- 9) Ne pas se limiter à son entreprise sur ces sujets, mais voir universel (lutter contre "la mondialisation de l'indifférence" Pape François). Le sujet de l'inclusion entre pays et économies concerne aussi les entreprises multinationales ou celles qui importent et exportent. Quels sont leurs devoirs d'emploi, de formation, d'investissement et de probité dans les pays dans lesquels elles travaillent ?
- 10) Ne pas oublier le R et le S de la RSE, parfois exclusivement fondée sur les sujets d'environnement. Laudato Si comme la DSE prônent une écologie intégrale. On assiste à une

déification de la Nature et pas assez de l'Homme. Or c'est bien l'Homme que Dieu a créé à son image, et pas la Nature. Ce dernier peut se sentir exclu par cette évolution, quand c'est l'entreprise qui dicte la norme sociale et environnementale. Il peut estimer que les sujets sociaux passent après les sujets environnementaux.

*Conclusion : Rôle essentiel du dirigeant pour inclure au sens large de notre définition : exemplarité, cohérence et alignement. Nécessite du courage. Ne pas être trop exigeant face aux contradictions que peut rencontrer le dirigeant de bonne volonté (cf. Message du pape aux EDC à Rome en 2021 sur le discernement). Se demander dans de nombreux cas si le Christ aurait été inclusif ou non ? **Le dirigeant a besoin d'une vie intérieure (ressources de la spiritualité chrétienne ou de toute autre spiritualité).***

La responsabilité d'un leadership inclusif

Implication de l'ensemble des collaborateurs dans la création des valeurs de l'entreprise et dans le partage de la valeur.

Dans sa première partie, cette note postule que les fondamentaux de la Doctrine Sociale de l'Église sont une source d'inspiration pour un leadership d'entreprise inclusif. Sont mis en lumière, à l'aune de la DSE, les **attributs** de ce leadership inclusif et les **valeurs** qui lui servent de **boussole**.

Dans sa seconde partie, cette note illustre cette notion de leadership inclusif par une série d'**implications pratiques**.

Puis, en conclusion, cette note propose une définition du métier de chef d'entreprise **garant en même temps** de la **contribution de tous au sein de l'entreprise** à la solidité de celle-ci et de la **contribution de son entreprise** à la solidité du tissu de la société qui l'entoure.

1. Revigorer un leadership inclusif, incarné et collectif

L'entreprise inclusive est une **communauté** qui offre une formidable opportunité de revigorer les pratiques de l'exercice du leadership en s'inspirant des fondamentaux de la Doctrine Sociale de l'Église (DES). Une inclusion choisie et non subie permet de se nourrir du triptyque sur lequel celle-ci repose : **dignité, solidarité et subsidiarité**. Trois valeurs qui en requièrent une quatrième : la **responsabilité**.

La DSE est une boussole. Qui nous aide à prendre de la hauteur et à garder le cap.

Des valeurs à la fois permanentes dans le temps, universelles dans l'espace et congruentes aux nouveaux paradigmes de notre époque. Parce qu'elle est fondée sur le principe de réalité et donc ancrée dans le réel, la DSE est une doctrine capable de prendre en compte les évolutions les plus imprévues de notre temps et les spécificités de l'histoire et de la géographie et de les inclure dans son champ de vision comme dans son champ d'application.

Le cœur du leadership d'une entreprise doit être de veiller à en faire un lieu privilégié du développement des hommes et des femmes qui y œuvrent pour y créer de la valeur et qui aspirent à la partager de façon équitable au sein de l'entreprise et avec ses parties prenantes.

Les conditions de succès du leadership : un comportement cohérent avec les valeurs affichées

Un leadership courageux, incarné, engagé, collectif et inclusif doit donner toute sa place à la recherche permanente du juste équilibre entre performance financière et responsabilité sociale et environnementale. Ce *juste équilibre* est la responsabilité première du chef d'entreprise.

A cet égard, il n'existe pas de recettes magiques, ni de solutions *one size fits for all*. L'énoncé de recommandations n'est pas une injonction de conformité. Chacun doit pouvoir puiser dans celles-ci une source d'inspiration, sans pour autant être dans le déni du principe de réalité, car il y a toujours un écart entre l'idéal et la réalité. L'humilité reste donc une condition clé pour progresser. Il appartient à tout leader de s'approprier son propre mode de leadership, autrement dit d'être le leader de son leadership. Toutefois, notamment à la lumière des principes de la DSE, quelques lignes de force peuvent être proposées et le sont ci-dessous. A chacun, confronté au réel de son entreprise, de devenir le forgeron de ses propres convictions et de les mettre en pratique (*to walk the talk*).

Ecouter et respecter.

Les collaborateurs sont des co-constructeurs de la stratégie et de sa mise en œuvre. L'autorité qui porte des choix clairs et fait confiance pour leur application est une autorité qui fait grandir en respectant les personnes et la dignité de leur travail. Les personnes ne sont incluses que si elles sont écoutées et respectées.

Inspirer et être inspiré. Incarner et impacter.

Pour inspirer, il faut pratiquer ce que l'on prêche. Le montrer y compris dans ses propres arbitrages entre intérêt personnel et impératifs d'un projet. Pour comprendre et être compris, il faut faire. Accepter d'être challengé et inspiré par les autres, car pour entreprendre il faut unir. Être soi-même partie prenante, ne pas rester à distance. Fendre l'armure pour s'inclure soi-même.

Fierté et productivité. Bonheur au travail.

Pour une entreprise, il est un critère qui respecte la dignité, encourage la fierté et récolte la productivité, c'est celui de la **sécurité au travail**. Ce doit être la première priorité car elle place au premier plan l'intégrité physique et mentale des collaborateurs. Cette priorité doit inclure les entreprises prestataires.

La **productivité** d'un individu ou d'une équipe est indexée sur l'engagement, la fierté et la compétence. La culture du « *hire and fire* » est le contraire de l'inclusion car elle sape l'engagement. Exercer avec discernement les vertus de la réactivité, en trouvant le juste équilibre entre le rythme haletant d'un projet et la bonne respiration de ceux qui œuvrent. La culture des boucs émissaires est l'autre nom de l'exclusion. Elle est contreproductive car elle annihile la fierté et l'esprit d'équipe. Echapper à la tentation de pointer du doigt des boucs émissaires, sans pour autant se défausser ou être dans le déni.

A l'opposé « *hire and fire* » à la main du chef d'entreprise ou du chef de projet, un nouveau consumérisme est en train de germer. C'est l'individu qui est dans le « *driving seat* » pour choisir son entreprise, son projet au sein de l'entreprise, son employeur, son chef. C'est à certains égards la cristallisation d'une nouvelle aspiration sinon d'un nouveau droit : **le bonheur au travail**.

Cette nouvelle donne est une opportunité de refonder les principes du contrat de travail, et ses dimensions de réciprocité et d'échanges. Une notion de dons réciproques peut-elle se substituer, du moins en partie, au concept très transactionnel du donnant-donnant ?

Altérité et cohésion.

Le problème avec les autres, c'est qu'ils sont différents.

Comment substituer à cette crainte, l'idée que *l'avantage avec les autres, c'est qu'ils sont différents ?*

Réaliser à quel point le monde est fait de gens différents nous aide à comprendre le pourquoi derrière l'action et le comportement des autres. Le fait que les autres soient différents ne doit pas être subi comme un problème. C'est au contraire un enrichissement. L'altérité ne doit pas être un obstacle aux relations, elle doit être paradoxalement un accélérateur de cohésion et donc de performance : une cohésion sans altérité, c'est une cohésion qui n'est plus vivante. Ainsi, l'inclusion choisie des personnes avec handicap peut être un levain au sein d'une équipe et non pas un embarras. La diversité ne vaut que s'il y a inclusion. La diversité est vertueuse aussi en ce sens qu'elle rend encore plus nécessaire le partage des valeurs, et l'adhésion à ces valeurs. S'exclure de cette adhésion, c'est une entaille à la discipline collective.

In fine, il s'agit de l'inclusion de tous ceux qui sont nécessaires et utiles **à la fois** à la définition de la raison d'être d'une entreprise ou d'un projet, et à sa bonne mise en pratique. Il s'agit aussi d'inclure la chaîne des sous-traitants dans le respect des valeurs et le partage de la valeur. Il s'agit enfin d'identifier les parties prenantes pertinentes spécifiques à chaque entreprise ou chaque projet.

En ces temps incertains, ces principes sont comme la quille du bateau et aident à tenir le cap. Le cap que nous fixe notre **boussole**, celle du **bien commun**. C'est notre *moral compass*.

Face aux bouleversements des économies mondiales et aux risques simultanés qu'ils font courir, mais aussi aux opportunités multiples qu'ils offrent, la refonte des modèles de développement a besoin des entreprises. Les entreprises ont besoin de se réinventer. Une certaine idée de l'inclusion y contribue.

Dépasser nos *a priori*

Des réticences existent quant à l'usage même du mot « **inclusion** », trop connoté, aux yeux de certains, comme un élément ambivalent du langage contemporain. Il convient de reconnaître cette difficulté pour mieux la dépasser. Puisque l'inclusion peut être mise en résonance avec la DSE, mieux vaut s'approprier ou se réapproprier ce mot, et en faire une valeur positive plutôt que de le disqualifier au nom d'un certain purisme.

De même, l'expression « **entreprise citoyenne** » peut faire débat. Reconnaissons-le. Il ne s'agit pas de promouvoir l'idée que l'entreprise doive faire de la politique, a fortiori politiquement correcte. Là encore, en harmonie avec le troisième pilier de la DES -**solidarité**- il nous faut préférer le dépassement aux clivages.

Il va de soi que l'entreprise doit elle-même s'inclure dans les réalités qui l'entourent. L'entreprise s'enrichit en veillant à une diversité interne qui réponde à la diversité externe de ceux à qui elle s'adresse.

S'inclure comme acteur engagé de la Cité. Comme un apporteur de solutions à la conjonction des défis contemporains qui sont autant des défis domestiques qu'internationaux : la paix, la sécurité, la justice sociale, l'éducation, la lutte contre le changement climatique, la maîtrise des enjeux du numérique, les progrès technologiques, la *solidarité*. L'entreprise ne doit pas s'exclure de ses obligations vis-à-vis du bien commun. Là où le tissu social se déchire, l'entreprise doit contribuer à le recoudre. C'est son devoir moral et son intérêt bien compris. L'entreprise ne peut avoir d'influence sur le cours du jeu que si elle y participe. Elle ne peut demander aux politiques d'assumer leurs responsabilités que si elle prend elle-même les siennes. L'entreprise ne peut pas être hors-jeu et donc elle ne peut être neutre.

Cette citoyenneté de l'entreprise est d'autant plus légitime que ses collaborateurs y aspirent et en sont l'incarnation. Cette citoyenneté est d'autant plus pertinente que l'entreprise prend en compte les enjeux de la société. Les entreprises ont vocation à être des entreprises citoyennes, portées par des collaborateurs citoyens de leur entreprise.

En résumé, l'entreprise n'est pas une île. Ses collaborateurs ne sont pas un archipel. Ses parties prenantes font partie du même continent qu'elle.

Écoutons le message du poète anglais John Donne(1562-1631)

Nul homme n'est une île.

Complète en elle-même

Chaque homme est un morceau du continent

Une part de l'ensemble.

Si un bout de terre est emporté par la mer,

*L'Europe en est amoindrie.
Comme si le manoir de tes amis
Ou le tien l'était.
La mort de chaque homme me diminue
Car je suis impliqué dans l'humanité
(parce que j'appartiens au genre humain)
N'envoie jamais demander pour qui sonne le glas,
C'est pour toi qu'il sonne.*

2. Les bonnes pratiques du leadership inclusif.

Il ne s'agit pas ici d'un catalogue de prescriptions. Mais de quelques illustrations de la façon dont le leadership inclusif peut se manifester *in concreto*.

L'implication de tous

La création de valeur puis son partage au sein de l'entreprise ne peut se faire de façon durable, acceptable et pérenne que par **l'implication de tous**. C'est une des responsabilités du chef d'entreprise que d'être le garant de cette implication de tous, notamment en appliquant le principe de subsidiarité, dont l'inclusion est l'une des dimensions. C'est aussi la responsabilité de chacun dans *l'entreprise* de créer de la valeur et de la partager. Cette création de valeur est fécondée par des valeurs partagées.

Le chef d'entreprise est à la fois l'inspirateur et le gardien de ces valeurs qui épousent la raison d'être de l'entreprise. Cette *raison d'être* n'a pas ici un sens strictement juridique. Toutes les entreprises sont concernées par cette *valeur positive* qu'est l'inclusion, celles qui ont déjà adopté formellement leur *raison d'être*, comme celles qui ne l'ont pas encore fait ou ne le feront peut-être pas. Et tous les collaborateurs de toutes les entreprises ont vocation eux- aussi à être source d'inspiration pour l'entreprise et garants de ses valeurs. Il en va de la *dignité* de leur travail.

L'une des conditions de succès de cette ambition est de pratiquer avec ardeur les vertus de l'inclusion. Celle-ci ne doit pas être reçue comme une norme et appliquée comme un commandement. Elle est un des moyens de faire des personnes le cœur battant de l'entreprise et donc de mettre l'humain au centre de la raison d'être de l'entreprise.

L'entreprise gagne à inclure toutes les ressources nécessaires à son succès. Au premier rang desquelles les personnes de l'entreprise, pour que celles-ci soient véritablement la source du succès en même temps que l'une de ses finalités. Il en est de même pour un projet donné au sein d'une entreprise

Le **dialogue social** est l'une des ressources sur lesquelles l'entreprise doit s'appuyer.

Impliquer les personnes travaillant en son sein par un management inclusif et responsabilisant génère leur engagement et favorise leur contribution. Cette implication n'a pas d'exclusive. Les choix stratégiques en font partie, car ils sont créateurs de sens et de sens partagé. Cette implication extensive est une des clés de l'adhésion qui est une des conditions de succès de la mise en œuvre. Pour cela, il convient de prendre en compte les circonstances dans le temps et l'espace propres à chaque entreprise. Et de respecter le temps de la préparation, de l'information, de la maturation et de l'appropriation. Il s'agit enfin d'être honnête sur les conséquences des choix stratégiques pour les personnes.

L'entreprise s'enrichit en veillant à une diversité interne qui réponde à la diversité externe de ceux à qui elle s'adresse.

L'inclusion des parties prenantes

L'inclusion inclut les parties prenantes de l'entreprise comme des partenaires pour sa mission et des contributeurs à sa raison d'être. Les grands défis ne se surmontent pas dans l'isolement, mais dans la collaboration.

Cette disposition d'esprit vis-à-vis des parties prenantes a un corolaire, celui de la définition responsable, par un criblage approprié, de cette notion de parties prenantes, les *stakeholders*. Cette appropriation du périmètre pertinent des parties prenantes, propre à chaque entreprise, est un gage d'efficacité. Définir avec réalisme le périmètre des parties prenantes permet de ne pas s'empêtrer dans des conflits d'intérêt, mais au contraire de faire converger les intérêts des authentiques parties prenantes.

La chaîne de valeur - **value chain** - tient une place de toute première importance au sein des parties prenantes. Elle doit concourir au respect des valeurs de l'entreprise qui la sollicite. Elle doit aussi bénéficier d'un juste partage de la valeur qu'elle contribue à créer.

Apprendre et former. Recevoir et transmettre.

La formation de et par ses collaborateurs est œuvre de transmission et d'inclusion. L'investissement dans l'employabilité de ses équipes est une œuvre de solidarité et en même temps d'efficacité et donc un gage de productivité.

Motiver et reconnaître.

Valoriser le travail par une juste rémunération et par un juste respect de la dignité des personnes. Valoriser les résultats pluri-critères, financiers et extra-financiers, par l'association des salariés aux fruits pécuniers de ces résultats.

La recherche du **juste** équilibre se concrétise dans les modalités pratiques du partage de la valeur financière créée par l'entreprise et donc par ses collaborateurs. Les outils existent. Progressions salariales, bonus, intéressement, participation, dividendes. Ils doivent être définis dans les organes de gouvernance et les lieux de décisions appropriés. Les salariés ne doivent pas être exclus des processus définissant des règles équitables et transparentes ni du contrôle de la bonne application de ces règles.

Les modalités peuvent varier selon la nature et la taille de l'entreprise, les caractéristiques de son marché, l'état de la concurrence.

Mais les principes de justesse, de justice et de légitimité doivent être sauvegardés. Si l'engagement ne s'achète pas, le désengagement est le prix à payer d'un partage inéquitable de la valeur. La performance de l'entreprise est le fruit conjoint d'une prise de risques des actionnaires et des hommes et des femmes qui sur le terrain apportent leur talent et leur travail, collectifs et individuels. Le risque n'est pas l'apanage des seuls actionnaires. Il n'y a pas de frontière étanche entre capital et travail. Le fruit de *l'association capital- travail* ne peut pas être accaparé par les uns au détriment des autres.

Faire confiance et être transparent.

L'esprit d'équipe est une preuve tangible de l'esprit d'inclusion. Il n'y a pas de travail en équipe sans transparence, ni de transparence sans confiance. Le management intermédiaire a un rôle essentiel à jouer comme relais, dans les deux sens, de cette confiance et de cette transparence. Le management intermédiaire est dans une situation délicate s'il n'est pas soutenu directement ni par son implication

dans l'élaboration des orientations ni par son contact avec le terrain. Pourtant il est un échelon essentiel de l'inclusion en ce sens qu'il évite le risque de barrières et d'incompréhension entre le sommet et la base, et réciproquement. Comme tous les interfaces, celui-ci est un maillon crucial. Pour que ce maillon soit fort, ce qu'il doit être, il faut qu'il se sache inclus et non exclu ni par le haut ni par le bas.

Le droit à l'erreur

Respecter le droit à l'échec ou à l'erreur. Apprendre à apprendre les leçons de ce qui n'a pas bien fonctionné. Ecarter *la blame culture* pour encourager la transparence sur les difficultés. Inclure celles-ci dans les courbes d'apprentissage et le faire savoir. Dans l'exercice de transparence sur les causes des difficultés rencontrées par l'entreprise en général ou par un projet en particulier, le management doit savoir inclure ses propres erreurs, comme par exemple ses propres injonctions contradictoires, notamment celles qui pèsent sur le management intermédiaire.

La confiance se mesure aussi à la capacité de célébrer les succès et de reconnaître les échecs. La confiance est le moteur de la responsabilité car elle donne envie de prendre et d'assumer ses responsabilités.

Innovation et expérience.

L'innovation technologique peut être un outil pour associer les collaborateurs et plus largement les parties prenantes dans une démarche créative, itérative, inclusive afin de concilier l'efficacité, la rapidité et la subsidiarité. Les nouvelles technologies ne doivent pas exclure mais au contraire aider à circonscrire le prescrit au strict nécessaire pour favoriser la subsidiarité et nourrir la confiance. Nul n'a le monopole de l'expérience. Celle-ci se valorise au point de rencontre de la verticalité, de l'horizontalité et de la transversalité. Ces dimensions doivent être incluses toutes les trois. De même, la culture d'une entreprise ne saurait être exclusive. Ce n'est pas d'un côté le modèle classique, soutenu par des process et des normes, qui serait un modèle rigide, et de l'autre le modèle dit de plateforme, qui serait un modèle agile. L'inclusion du meilleur des deux mondes dans la culture et la pratique d'une entreprise concourt à son juste équilibre. Le monde des start-up et celui des industries matures doivent pratiquer la fertilisation croisée, qui est un des aspects de l'inclusion.

3. Conclusion

L'approche d'une inclusion choisie et non subie rejoint les fondamentaux de la Doctrine Sociale de l'Eglise et se nourrit du triptyque sur lequel celle-ci repose : **dignité, subsidiarité, solidarité.**

Chacun au sein de l'entreprise a sa part de **responsabilité** dans la mise en œuvre de ces valeurs.

Ces valeurs n'impliquent pas d'afficher ni même d'avoir une appartenance religieuse. Elles peuvent vivre chez ceux qui croient au Ciel comme chez ceux qui n'y croient pas. Elles nécessitent juste d'avoir une boussole qui ait la **personne humaine et le bien commun** comme finalités.

In fine, il s'agit bien de l'inclusion de tous, dans la cohérence d'un engagement partagé, dans la définition des valeurs, dans la création de valeur comme dans le partage équitable de la valeur créée.

Le métier de chef d'entreprise

Alors faut-il se poser la question de savoir quel est le métier de chef d'entreprise, dans un monde qui se métamorphose ?

Il est le garant de la pérennité et de la raison d'être de l'entreprise comme du sort de ses collaborateurs et de la mission de l'entreprise au sein de la société.

L'autorité ne se décrète pas. Le management n'est pas une science, c'est un art, celui d'aimer. C'est aussi l'art d'être aimé. Le leadership, c'est l'art d'être un aimant. Une entreprise est une **communauté** où vit et se développe un **engagement partagé**.

Tout est *de facto* lié. L'une des missions premières d'un chef d'entreprise est permettre à chacun d'agir au sein de son entreprise comme acteur responsable de son destin individuel et collectif, afin de relier dans la vie ce qui est déjà lié par l'organisation. Cela ne doit altérer en rien la capacité du chef d'entreprise à décider et le cas échéant à prendre des décisions difficiles. La prise de décision est le pain quotidien du chef d'entreprise.

Le métier de patron est bien celui d'agir et d'user de son influence, voire de sa puissance, pour relier dans l'espace et dans le temps ce qui est déjà lié. Ainsi cette capacité d'inclusion permet à celui-ci ou à celle-ci d'assumer sa responsabilité, qui peut être immense, vis-à-vis des enjeux de son entreprise comme vis-à-vis de la société, dans un monde aux enjeux multiples et eux-mêmes liés.

Un chef d'entreprise isolé est en danger. Un chef d'entreprise inclusif est plus performant.

C'est dans cet esprit que nous devons nous emparer positivement du concept d'inclusion et lui donner toute sa force, *in concreto*

Technologie et inclusion en entreprise

Comment réduire la fracture numérique ?

1. Avant-Propos
2. Temps de la tech et temps de l'Homme
3. De l'innovation au Progrès Intégral
4. Pauvreté digitale et inclusion
5. Auto-diagnostic numérique pour le dirigeant chrétien
6. Conclusion

I. Avant-Propos

Le chapitre français de *Centesimus Annus Pro Pontifice* a mené de septembre 2021 à juin 2022 une réflexion sur la digitalisation croissante de nos organisations. Si celle-ci crée à la fois de grandes opportunités de croissance, de rapidité d'exécution et d'amélioration des conditions de travail, elle ne vient pas sans risque éthique et peut favoriser l'apparition de nouvelles formes de pauvreté. Nous livrons ici nos réflexions sur l'attitude à adopter pour un chef d'entreprise chrétien sous l'éclairage de la Doctrine Sociale de l'Eglise (DSE) face à cette digitalisation qui s'impose inéluctablement à son organisation.

Nous rappelons la vocation des membres de la Fondation CAPP, répondant à l'appel de Saint Jean-Paul II dans son encyclique *Centesimus Annus*, qui nous exhorte à instancier concrètement la DSE au cœur de nos entreprises, non pas comme seuls moteurs de profit mais comme contributrices directes au bien commun :

« L'Eglise n'a pas de modèle à proposer. Les modèles véritables et réellement efficaces ne peuvent être conçus que dans le cadre des différentes situations historiques, par l'effort de tous les responsables qui font face aux problèmes concrets sous tous leurs aspects sociaux, économiques, politiques et culturels imbriqués les uns avec les autres. Face à ces responsabilités, l'Eglise présente, comme *orientation intellectuelle indispensable*, sa doctrine sociale qui — ainsi qu'il a été dit — reconnaît le caractère positif du marché et de l'entreprise, mais qui souligne en même temps la nécessité de leur orientation vers le bien commun. »

C'est dans ce contexte, et en tant que chefs d'entreprise chrétiens, que nous sommes amenés ici à nous prononcer sur les conditions dans lesquelles une automatisation et une numérisation massive de nos entreprises peuvent réaliser leur plein potentiel pour les hommes et femmes qui y travaillent. Cette numérisation contribue de manière profonde à l'efficacité et à l'augmentation des profits, mais elle ne doit pas faire oublier que nos entreprises sont avant tout des communautés de personnes humaines, comme Saint Jean-Paul II le rappelle dans *Centesimus Annus* :

« L'Eglise reconnaît *le rôle pertinent du profit* comme indicateur du bon fonctionnement de l'entreprise. Quand une entreprise génère du profit, cela signifie que les facteurs productifs ont été dûment utilisés et les besoins humains correspondants convenablement satisfaits. Cependant, le profit n'est pas le seul indicateur de l'état de l'entreprise. Il peut arriver que les comptes économiques soient satisfaisants et qu'en même temps les hommes qui constituent le patrimoine le plus précieux de l'entreprise soient humiliés et offensés dans leur dignité. Non seulement cela est moralement inadmissible, mais cela ne peut pas ne pas entraîner par la

suite des conséquences négatives même pour l'efficacité économique de l'entreprise. En effet, le but de l'entreprise n'est pas uniquement la production du profit, mais l'existence même de l'entreprise comme *communauté de personnes* qui, de différentes manières, recherchent la satisfaction de leurs besoins fondamentaux et qui constituent un groupe particulier au service de la société tout entière. Le profit est un régulateur dans la vie de l'établissement mais il n'en est pas le seul ; il faut y ajouter la prise en compte *d'autres facteurs humains et moraux* qui, à long terme, sont au moins aussi essentiels pour la vie de l'entreprise. »

Le Saint Père faisait ainsi un écho centenaire à l'encyclique *Rerum Novarum* du Pape Léon XIII qui s'attaquait aux nouvelles formes de pauvreté, en particulier celle des travailleurs exploités, à l'ère de l'industrialisation et du capitalisme érigés en maître :

« La soif d'innovations qui depuis longtemps s'est emparée des sociétés et les tient dans une agitation fiévreuse devait, tôt ou tard, passer des régions de la politique dans la sphère voisine de l'économie sociale. En effet, l'industrie s'est développée et ses méthodes se sont complètement renouvelées. Les rapports entre patrons et ouvriers se sont modifiés. La richesse a afflué entre les mains d'un petit nombre et la multitude a été laissée dans l'indigence. »

Face à cette première révolution industrielle, à la fois technique et sociale, le Pape Léon XIII exhortait les fidèles à se recentrer sur l'essentiel et sur ce qui fait les fondations de notre civilisation :

« A qui veut régénérer une société quelconque en décadence, on prescrit avec raison de la ramener à ses origines. La perfection de toute société consiste, en effet, à poursuivre et à atteindre la fin en vue de laquelle elle a été fondée, en sorte que tous les mouvements et tous les actes de la vie sociale naissent du même principe d'où est née la société. Aussi, s'écarter de la fin, c'est aller à la mort ; y revenir, c'est reprendre vie. »

130 ans plus tard, le contexte a changé, et à la fracture sociale de l'ère capitaliste vient se superposer le risque d'une fracture numérique. Cependant cette injonction n'a perdu ni de sa force ni de sa pertinence, et nous nous efforcerons dans nos propos de sans cesse revenir à ce qui fait la fondation de nos organisations : l'humain. Nous verrons que cette fracture nous appelle à un effort urgent d'inclusion des victimes de la pauvreté digitale : ceux qui s'adaptent moins vite par manque de compétences ou une forme d'illettrisme numérique, mais aussi, et ils sont nombreux, ceux qui sont pauvres par excès de consommation numérique. Cette inclusion est la clé qui permet de réaliser de manière intégrale le plein potentiel de la transformation numérique de l'entreprise.

Le Pape Léon XIII nous exhorte dans *Rerum Novarum* à nous mettre en mouvement dès à présent, non pas seulement à identifier les maux présents et futurs des changements qui s'opèrent, mais à leur trouver des remèdes tant qu'il est temps :

« Que chacun se mette sans délai à la part qui lui incombe de peur qu'en différant le remède on ne rende incurable un mal déjà si grave! »

Nous nous efforcerons ici de trouver des axes concrets pour que chacun, au cœur de son organisation, puisse se poser les bonnes questions et trouver le chemin vers une entreprise numérique plus moderne, plus efficace mais aussi plus humaine. C'est pourquoi nous consacrerons le dernier chapitre à formuler, au travers du prisme de la DSE, des questions permettant à toute personne chrétienne ou de bonne volonté, de discerner et d'apporter ses propres réponses au cœur de l'entreprise numérique.

II. Temps de la Tech et temps de l'Homme

La technologie numérique suit depuis l'apparition des microprocesseurs une croissance exponentielle. Cela avait été prédit dès 1965 par le scientifique Gordon Moore avec la loi qui porte son nom : avec le progrès technologique, la vitesse des microprocesseurs double tous les 18 mois.

Plus de 50 ans après, l'évolution du numérique suit toujours cette loi. Alors qu'une machine vient de dépasser le milliard de milliards d'opérations par seconde (1 exaflops), on peut s'interroger légitimement sur la place de l'humain dans un monde ultra technologique et ultra performant, non seulement aujourd'hui mais dans les années qui viennent. La logique exponentielle de l'informatique voulant que la machine progresse autant en 18 mois que sur l'ensemble des années précédentes depuis sa création, nous réalisons que le fossé va s'agrandir infiniment plus vite que nous ne pourrons nous adapter, la limite de l'homme étant que le cerveau n'est pas régi par la loi de Moore.

L'Intelligence Artificielle (IA) dépasse déjà l'homme dans certains domaines et à ce titre les promesses sont immenses dans des domaines où l'homme atteint ses limites : recherche médicale, optimisation énergétique, développement de nouveaux matériaux, automatisation des tâches répétitives, ou encore transports autonomes.

Mais la puissance de ces IA nous appelle évidemment à encore plus de vigilance. Notons que le Saint Siège a déjà exprimé en février 2020 ses craintes devant la montée en puissance de ces technologies et a défini en collaboration avec IBM et Microsoft quelles devraient être les conditions à réunir pour une IA qui sert l'homme sans l'asservir :

- Transparence des algorithmes
- Inclusion et non-discrimination
- Responsabilité de l'homme (notamment celle du concepteur de l'algorithme)
- Impartialité et absence de biais
- Fiabilité
- Sécurité et respect de la vie privée

C'est avec une certaine fierté teintée de soulagement que nous constatons que ces conditions sont largement reprises dans le projet de règlement européen prévu pour 2023 qui définira les principes d'une utilisation éthique de l'IA et qui sera pour les entreprises concernées un chamboulement d'une ampleur comparable au RGPD.

Plus largement, c'est toute la question de l'équilibre entre l'homme et l'algorithme qui nous est posée et le projet de règlement en ce sens est très clair : ultimement, c'est l'homme qui doit conserver la capacité de décision et la responsabilité qui en découle.

Le terme d'Intelligence Artificielle est d'ailleurs trompeur sur le plan anthropologique. Bien que la machine dépasse largement l'homme en matière de calcul, peut-on réellement parler d'une intelligence ? Le numérique est constitué d'information codable, mais dans le monde réel tout n'est pas codable ou calculable. Penser n'est pas calculer et l'être humain ne se réduit pas à des uns et des zéros. La machine n'a pas de corps et donc pas d'intelligence du cœur, tandis que les humains, comme le montrent les neurosciences, pensent avec leur corps. L'humain ressent, éprouve, et n'agit pas selon une logique cartésienne ; c'est justement ce qui le rend différent de la machine, et sans doute supérieur. Même si la machine calcule mieux et plus vite, l'intelligence humaine est beaucoup plus riche et complexe et ce n'est pas parce que la machine calcule plus vite qu'elle doit donc gouverner

nos vies. Dans le management, on aime justement l'intelligence émotionnelle et plus généralement valoriser les autres formes d'intelligence dans nos prises de décision afin de limiter les biais cognitifs.

Nous devrions y rajouter l'intelligence spirituelle qui est le propre de l'homme. Saint Ignace de Loyola parle des « sensations » dans l'exercice de discernement ; la bonne décision remplit de joie et de paix. En cela, la machine ne pense pas, même si elle calcule infiniment plus vite. C'est pour cela que nous croyons à un homme "augmenté" par la machine, c'est-à-dire un homme qui a un pouvoir supplémentaire, mais pas remplacé par elle.

L'humain doit donc être activement inclus au cœur des décisions de plus en plus automatiques, justement pour sa capacité à ne pas raisonner comme une machine.

Il revient au chef d'entreprise d'y veiller et de savoir valoriser la part humaine de la prise de décision, comme le rappelait le philosophe Charles Pépin à l'université d'été du MEDEF en 2011 :

« La raison n'est jamais autant la raison que lorsqu'elle est émue. La raison émue est celle qui comprend instantanément par l'intuition et l'évidence. S'il suffisait de savoir pour décider il n'y aurait aucun art de la décision. C'est dans l'au-delà du savoir que l'on trouve le courage de décider ».

Cet appel au cœur et à la raison ne peut s'inscrire que dans la durée. Alors que la machine ne connaît que le temps de calcul, ce temps court qui se raccourcit exponentiellement tous les 18 mois, l'homme s'inscrit dans le temps long.

Il faut 9 mois pour naître.

Il faut 2 ans pour apprendre à parler.

Il faut 18 ans pour devenir adulte.

Il faut 10,000 heures pour maîtriser une technique.

Le risque d'un numérique toujours plus performant est d'y diluer notre humanité et de ne plus laisser le temps faire son œuvre en nous. Ce temps long crée les conditions d'une vie intérieure sans laquelle il n'y a plus de place ni pour soi-même, ni pour des relations authentiques avec les autres, ni de place pour Dieu. Sans cette vie intérieure riche, comment l'homme de l'ère numérique peut-il trouver le temps de discerner, prendre des décisions en vérité et accomplir ce à quoi il se sent réellement appelé?

Méditons que Tiktok, réseau social le plus en vogue chez la génération Z, a plus de 1 milliards d'utilisateurs qui passent en moyenne 52 minutes par jour devant leur écran. Voici 52 milliards de minutes perdues tous les jours, et dont une bonne part aurait pu être consacrée plus directement au Bien Commun... Il faudrait y rajouter le temps passé sur Facebook, Instagram, Youtube mais aussi les métaverses Fortnite et Roblox pour les plus jeunes... A l'heure où le numérique envahit nos vies personnelles et professionnelles, à l'heure où les réseaux sociaux sont toujours plus présents, il devient urgent de se déconnecter pour mieux se reconnecter à soi-même et vivre pleinement sa spiritualité. C'est tout le sens du Sabbat chez les juifs, jour de repos et de déconnexion, mais aussi de reconnexion aux autres, à Dieu et à la Création.

Or l'entreprise est responsable d'une bonne partie du temps d'écran des salariés.

Comment le chef d'entreprise peut-il inciter à plus de sobriété numérique ?

Quelles règles donner pour organiser le travail de manière à avoir des temps de respiration, de repos par rapport au numérique ?

Le numérique est dans l'instantané, le tout « tout de suite », en particulier chez les plus jeunes dans nos organisations. L'accélération du temps et cette exigence de l'immédiateté sont un vrai obstacle à la qualité des liens humains car les personnes ont besoin de temps pour cheminer ensemble. C'est un poison tout autant dans nos vies personnelles que dans nos organisations professionnelles. Le temps est supérieur à l'espace nous dit sagement le Pape François dans l'exhortation apostolique « *Evangelii Gaudium* ». L'homme a besoin de temps, de plusieurs temps : du temps d'action, du temps de recul, du temps d'ajustement, du temps de repos.

Trop de numérique nuit, trop de temps d'écran isole et exclut. Mais incitons-nous dans nos entreprises à plus de sobriété numérique ? Cela commence en premier lieu par l'examen de conscience et l'exemplarité du dirigeant. Nul d'entre nous ne jettera la première pierre... A l'heure du télétravail où les frontières personnelles et professionnelles s'estompent, cette déconnexion est bien plus qu'un droit pour le salarié connecté, c'est une source de salut sans laquelle il engloutit en pure perte tout le temps que le numérique lui a fait gagner par ailleurs....

III. De l'innovation au Progrès Intégral

Nous sommes humbles devant cette évolution rapide et complexe, mais sommes convaincus que la technologie peut et doit être utilisée, grâce à un exercice constant de discernement, comme un outil de progrès intégral, plus sain, plus humain, plus social.

Basile de Césarée au 4^{ème} siècle expliquait en effet que « *nous sommes co-créateurs et Dieu a donné à l'homme accès à l'atelier de la Création Divine* » et à ce titre, les technologies d'aujourd'hui font partie de la palette mise à notre disposition pour faire progresser l'homme et la nature. Il y a tout lieu d'être optimiste quant aux formidables progrès apportés par le numérique, et ce de manière exponentielle.

Toutefois toute innovation, notamment technologique, n'entraîne pas mécaniquement un progrès et c'est un point d'attention majeur au moment où l'hybridation numérique et l'émergence d'une civilisation de l'algorithme sont fulgurantes et irréversibles : qui aurait pensé que le smartphone, qui n'existait pas il y a 15 ans, puisse prendre une telle place auprès de l'être humain tant d'un point de vue professionnel que personnel ?

Si l'enrichissement de la palette à notre disposition, c'est-à-dire l'accès croissant à l'atelier de la Création divine est une source d'opportunités, celles-ci sont aussi à la portée du Diable. Tout comme l'argent, la technologie est un bon serviteur et un mauvais maître. Il convient donc d'être vigilant et de résister aux tentations grisantes que ces outils peuvent représenter. Comme nous le rappelle ironiquement au dos de nos téléphones la pomme croquée d'Adam et Eve, croquer le fruit de l'arbre de la connaissance du Bien et du Mal nous renvoie à notre faiblesse humaine et nous appelle donc à un discernement éthique à la hauteur de ces enjeux sans précédent, en faveur de ce qui nous rend pleinement humain.

Grâce à cette pomme, nous avons plus de mémoire, mais moins de souvenirs ; plus d'informations, mais moins de connaissance ; plus de followers, mais moins d'amis... Nous nous connectons à l'autre bout de la planète, mais nous nous coupons du monde qui nous entoure... Nous gagnons un temps précieux et nous le perdons aussitôt... C'est donc un outil formidable pour l'humanité et dans le même temps une arme silencieuse et sournoise de déshumanisation.

Il nous est posé une question plus simple à formuler qu'à résoudre : dans l'usage des nouvelles technologies qu'est-ce qui nous fait grandir en humanité et qu'est-ce qui nous fait régresser ?

Le cas récent de l'explosion du télétravail est particulièrement éclairant. Sans lui, la crise du COVID aurait probablement été plus dramatique encore, car il a permis à de nombreux salariés de continuer leur activité et éviter à leurs entreprises de devoir licencier, ou pire, de devoir cesser leur activité. Le télétravail n'est certes pas nouveau mais très peu d'entreprises le considéraient comme une alternative viable avant la crise, en particulier quand il concernait une part très minoritaire d'employés faisant figure d'exception. Les mentalités ont changé de manière accélérée et la plupart des entreprises proposent aujourd'hui systématiquement quelques jours de télétravail par semaine à tous leurs employés. Les chefs d'entreprise ont en effet réalisé que le télétravail permet, pour certaines professions, de conserver une grande efficacité tout en réduisant le temps de trajet (environ 1h par jour en moyenne, soit une demi-journée par semaine économisée) ainsi que l'empreinte carbone des employés concernés. Il permet par exemple aux femmes d'aménager leurs horaires au bureau en fonction de leurs horaires de présence à la maison auprès de leurs enfants, et non pas l'inverse ! Le télétravail inclus dans l'entreprise tous ceux qui sont handicapés par des contraintes personnelles, matérielles ou physiques. C'est là un formidable progrès et il paraît peu probable qu'il y ait un retour en arrière. En revanche, il apparaît que le télétravail utilisé à l'excès peut s'avérer tout à fait toxique, non seulement pour le salarié concerné qui perd peu à peu tout lien social avec ses collègues et s'exclue du groupe, mais aussi pour l'entreprise toute entière qui se déshumanise et ne laisse plus la place qu'à une logique transactionnelle. On voit là la tension entre la recherche d'une forme de frugalité écologique qui voudrait que chacun minimise ses déplacements et la nécessité, pourtant, de se rencontrer physiquement en tant qu'êtres incarnés sans quoi il ne peut y avoir de relation durable et donc d'organisation durable.

L'usage intensif des nouvelles technologies commence dans nos entreprises et nous avons donc là une grande responsabilité et un devoir de discernement, en tant que créateurs, dirigeants, investisseurs mais aussi comme utilisateurs et comme clients. Il revient à chacune et à chacun et singulièrement aux chrétiens d'être des humanistes au cœur des systèmes technologiques et d'exercer tout leur discernement pour conjurer les dérives possibles, promouvoir le Bien commun et trouver l'équilibre entre l'humain et la technologie qui permet un progrès intégral.

Saint Jean-Paul II nous rappelle dans *Centesimus Annus* le besoin essentiel de replacer les personnes humaines au centre de l'entreprise, sans lesquelles il ne peut y avoir de développement à long terme, y compris grâce à la technologie :

Le développement intégral de la personne humaine dans le travail ne contredit pas, mais favorise plutôt, une meilleure productivité et une meilleure efficacité du travail lui-même, même si cela peut affaiblir les centres du pouvoir établi. L'entreprise ne peut être considérée seulement comme une « société de capital » ; elle est en même temps une « société de personnes » dans laquelle entrent de différentes manières et avec des responsabilités spécifiques ceux qui fournissent le capital nécessaire à son activité et ceux qui y collaborent par leur travail.

La véritable performance technologique est celle qui intègre la performance dans toutes les dimensions de l'homme, pour un progrès sain sur le plan éthique, inclusif socialement et culturellement. Dans la lignée de Laudato Si, nous sommes appelés à adopter une perspective solidaire attentive aux fragilités, respectueuse du développement des potentialités de la nature et promouvant la dignité de la personne, en commençant par les plus pauvres.

IV. Pauvreté digitale et inclusion

Lors des précédentes révolutions industrielles, les plus pauvres étaient systématiquement des exclus, des reclus, souvent chassés de terres agricoles en cours de mécanisation et devant se battre chaque jour pour subsister dans un marché du travail non régulé.

Au 21^{ème} siècle, nous avons certes un accroissement considérable du nombre d'êtres humains qui ne sont pas confrontés à la pauvreté matérielle quotidienne et à l'exploitation servile, mais cette amélioration des conditions essentielles de vie (alimentation, santé, éducation) n'est ni systématique ni uniformément répartie, et cette pauvreté subsiste encore partout. A cela se superpose une nouvelle forme de pauvreté, et de nouveaux pauvres, de nouveaux exploités, ont fait leur apparition, et pas uniquement au sein des classes les plus défavorisées. Le numérique omniprésent a ainsi créé des nouveaux pauvres, ceux qui vivent dans l'illusion virtuelle, aujourd'hui métaverselle, d'être quelqu'un de meilleur, de plus beau, de plus aimé, pauvres d'avoir troqué leur singularité d'enfant de Dieu, la richesse de l'amour de leurs proches, pour l'illusion d'un être parfait, mais qui n'est qu'un spectre perdu dans une illusion de lien social virtuel. Là commence l'une des tentations majeures du transhumanisme : utiliser la technologie pour nous rendre « meilleurs » en niant ce qui fait notre richesse, notre faiblesse humaine, celle qui nous ouvre les portes du Royaume si on l'accepte et qu'on la laisse nous transformer.

Ces pauvres digitaux, qui s'excluent d'eux-mêmes en croyant s'inclure, sont exploités non pas par le grand capitalisme de *Rerum Novarum*, mais par les grands réseaux sociaux qui vendent à prix d'or ces esclaves numériques à des marques avides d'influencer des cerveaux déjà abrutis par l'avalanche de contenus plus ou moins stériles. Saint Jean-Paul II nous exhorte de manière particulièrement prémonitoire à cette vigilance et nous appelle à l'action au regard de ces dérives sociétales et anthropologiques liées à la société de consommation :

« La demande d'une existence plus satisfaisante qualitativement et plus riche est en soi légitime. Mais on ne peut que mettre l'accent sur les responsabilités nouvelles et sur les dangers liés à cette étape de l'histoire. Dans la manière dont surgissent les besoins nouveaux et dont ils sont définis, intervient toujours une conception plus ou moins juste de l'homme et de son véritable bien. Dans les choix de la production et de la consommation, se manifeste une culture déterminée qui présente une conception d'ensemble de la vie. C'est là qu'apparaît le phénomène de la consommation. Quand on définit de nouveaux besoins et de nouvelles méthodes pour les satisfaire, il est nécessaire qu'on s'inspire d'une image intégrale de l'homme qui respecte toutes les dimensions de son être et subordonne les dimensions physiques et instinctives aux dimensions intérieures et spirituelles. Au contraire, si l'on se réfère directement à ses instincts et si l'on fait abstraction d'une façon ou de l'autre de sa réalité personnelle, consciente et libre, cela peut entraîner des habitudes de consommation et des styles de vie objectivement illégitimes, et souvent préjudiciables à sa santé physique et spirituelle. Le système économique ne comporte pas dans son propre cadre des critères qui permettent de distinguer correctement les formes nouvelles et les plus élevées de satisfaction des besoins humains et les besoins nouveaux induits qui empêchent la personnalité de parvenir à sa maturité. La nécessité et l'urgence apparaissent donc d'un vaste travail éducatif et culturel qui comprenne l'éducation des consommateurs à un usage responsable de leur pouvoir de choisir, la formation d'un sens aigu des responsabilités chez les producteurs, et surtout chez les professionnels des moyens de communication sociale, sans compter l'intervention nécessaire des pouvoirs publics. »

En effet, on ne peut seulement blâmer les GAFAs et autres réseaux sociaux pour ces dérives. Nous sommes les premiers responsables par manque de discernement : nombreux avons-nous été à considérer depuis 20 ans que le web devait être gratuit et qu'il était par exemple impensable de payer pour un article en ligne. Celui-ci a pourtant un coût de production comparable à sa version papier et pour lesquels des personnes fournissent un travail qui justifie une rémunération... Ce manque de discernement éthique et social nous a menés droit dans cet internet peu reluisant, qui vit de la publicité ou de la commercialisation de data regroupant tout sur nos habitudes et consommations, puisque nous avons collectivement refusé de payer. Qui peut en conscience dire qu'il n'y a pas contribué ? Même si nous sommes progressivement en train d'accepter de payer pour ce que nous consommons en ligne, c'est une prise de conscience massive sur la nocivité de ces *business models* qu'il faudrait engager si nous voulons venir en aide aux pauvres qui en sont les victimes, et faire de cette innovation qu'est Internet un progrès intégral.

Et c'est dans nos entreprises que ces pauvres digitaux, qui ont par ailleurs une aisance et des connaissances numériques sans commune mesure, peuvent être activement inclus et valorisés. A ceux-là, se rajoutent ceux qui sont laissés derrière, empêchés de prendre les virages technologiques. Le numérique crée une nouvelle pauvreté par excès pour les uns mais par défaut pour les autres. L'illettrisme numérique et les fossés générationnels deviennent des obstacles à un progrès intégral au sein de nos entreprises, mais aussi à un terrain d'expression de fraternité et de solidarité entre les inclus et les exclus.

S'il est facteur de nouvelles exclusions car tout le monde n'y a pas accès, le numérique peut aussi contribuer à sortir des personnes de l'isolement. Pendant le confinement résultant de l'épidémie de covid, cela a permis de continuer à prier collectivement à distance. Dans le même ordre d'idée, nous vivons au sein de CAPP France une expérience, auparavant impensable mais ô combien fertile, d'un groupe de prière hebdomadaire sur Zoom le mercredi soir, parenthèse fraternelle et spirituelle au milieu de notre temps professionnel. Il nous apparaît évident que ce groupe ne se réunirait pas aussi fréquemment et aussi fidèlement sans le numérique.

Démographiquement, nos entreprises regroupent 3 générations actives qui doivent travailler ensemble, même si elles sont très différentes, y compris dans leur rapport à la technologie.

Auparavant, le vieux sage avait le savoir de l'expérience, notamment de la gestion des temps, et cela lui donnait l'autorité naturelle à l'intérieur de l'entreprise. Aujourd'hui le jeune apporte le savoir technologique et cela lui donne non pas une autorité mais une forme de supériorité qui remet en cause ces équilibres séculaires. Il y a là une formidable occasion d'inclusion mutuelle intergénérationnelle, chaque génération n'apportant pas les mêmes savoirs et ayant besoin l'une de l'autre.

Le chef d'entreprise est lui-même souvent déjà dépassé en matière de numérique. Auparavant, l'entreprise était largement mieux équipée en outils innovants que ce dont les employés pouvaient disposer à la maison. Aujourd'hui c'est l'inverse, les employés sont en moyenne mieux équipés en numérique que l'entreprise, mais c'est inégalement réparti entre eux.

Avons-nous l'humilité et le courage de dire « *je ne sais pas, je n'y comprends rien, explique-moi !* » ?

Sais-je tout sur le Web3, les cryptos, les NFT ? Non. Mais les jeunes oui. Ce fossé est aussi une formidable opportunité d'inclusion, par un dialogue. Car chacun est l'exclu de quelqu'un d'autre, il appartient probablement aux dirigeants de l'initier et commencer par un travail sur soi.

Il convient donc à chacun de rechercher activement les lieux ou les moments où le numérique nous rend plus humains, individuellement et collectivement, et non pas esclaves des machines. Pour en faire

un progrès intégral, il faut faire en sorte que la technologie s'adapte à l'homme et non que l'homme s'adapte à elle. C'est à méditer pleinement en matière de conduite du changement dans nos organisations. Cette inclusion numérique dans l'entreprise démarre par une attention portée à chacun et par donner les moyens d'utiliser pleinement la technologie : outils adaptés, formation, haut débit, etc.

Cette responsabilité incombe à la fois à ceux qui sont à l'origine du développement de ces technologies, mais aussi aux autres, dans l'environnement professionnel comme personnel, dans la façon dont ils les choisissent et les utilisent. Pour en faire un facteur d'inclusion intégral, il convient de s'assurer que ces progrès technologiques qu'on incorpore progressivement à nos vies, soient vraiment vecteurs de quelque chose qui prend la forme d'un progrès moral respectueux de la réalité de chaque personne.

L'inclusion par le numérique doit aussi s'assortir de nouvelles règles pour le vivre ensemble en entreprise. Si la technologie permet l'ubiquité numérique, elle dilue et disperse notre présence physique, plutôt que d'être réellement dans le moment présent : regarder ses emails ou une dépêche pendant une réunion, c'est exclure les personnes en présence desquelles on se trouve. Réagir à une notification en présence de quelqu'un, cela veut dire : mon smartphone est plus important que ma relation avec toi. Cela est d'ailleurs particulièrement prégnant au-delà des 4 murs de l'entreprise mais dégrade aussi la qualité des relations familiales et amicales des générations ultra-connectées.

C'est donc au dirigeant, en tant que gardien des règles de fonctionnement et des principes de la communauté de personnes qui constituent l'entreprise, qu'il incombe de discerner ce qui est bon pour chacun, le dosage de la connexion et de la déconnexion, et d'utiliser la palette numérique dans la recherche d'un développement intégral de chaque personne. Le chef d'entreprise, en premier lieu, doit en effet s'assurer que chacun bénéficie non seulement des formations techniques nécessaires mais aussi de développement humain et spirituel, sans lesquels le salarié n'est pas suffisamment armé pour son propre discernement et la recherche de son propre équilibre numérique. Cette réflexion philosophique et anthropologique est d'autant plus nécessaire que l'emballement technologique est important et bouleverse nos repères. C'est pourquoi le chef d'entreprise chrétien a un rôle particulièrement important à jouer, comme gardien de la raison d'être et celui qui tient la boussole pour ceux qui lui font confiance.

V. Auto-diagnostic numérique pour le dirigeant chrétien

A la suite du questionnaire d'auto-diagnostic DSE proposé dans l'ouvrage *Centesimus Annus* « Chef d'Entreprise en temps incertains », nous utilisons ici la DSE comme boussole permettant un auto-diagnostic sur l'usage de la technologie en Entreprise, selon les 4 axes de la DSE.

Dignité humaine et numérique

- Est-ce que je connais le niveau de compétence de chacun en matière de numérique et quelles formations mets-je en place ?
- Suis-je attentif à toutes les formes de handicap en matière de numérique ? Quelles sont mes actions d'inclusion ?
- Ai-je mis en place des règles pour combattre le harcèlement numérique ?
- L'automatisation est-elle bénéfique aux employés ? Leur travail est-il plus digne ?

- Quelles règles ai-je mis en place en matière de travail à distance et d'équilibre pro/perso ?
- Quelles sont mes mesures concrètes pour l'aide à la déconnexion ? Quel exemple puis-je donner moi-même dans mon entreprise ?
- Comment est ce que nous valorisons et incitons à des contacts physiques, réels, plutôt que en ligne ?
- Ai-je ajusté mon règlement intérieur à l'aune des évolutions technologiques ?
- Quelles sont mes actions en faveur de l'employabilité de mes salariés dans un monde exponentiellement numérique ?
- Quelle est ma politique en matière de données personnelles, y compris celles des employés
- Quels processus sont gérés par des machines au risque de dévaloriser les personnes en charge ? Comment y remédier ?

Bien commun et numérique

- Quels moyens mets-je à disposition en termes d'accès au savoir, à la parole de Dieu et au discernement éthique et critique ?
- Comment aider mes employés à prendre du recul sur l'information à laquelle ils accèdent, à développer un sens critique et ne pas colporter des fake news ?
- Comment mets-je en garde mes employés sur les dangers du Metaverse et l'urgence de consacrer du temps à prendre soin de notre Univers ?
- Est-ce que je connais l'empreinte carbone de mon utilisation numérique, de mes serveurs ?
- Quelle est ma politique en termes d'obsolescence des matériels et de renouvellement ou réparation ?

Solidarité et numérique

- Ai-je utilisé des moyens numériques pour mettre en place des mécanismes d'entraide au sein de l'entreprise ?
- Y a-t-il des mécanismes de coaching intergénérationnel pour lutter contre l'illettrisme numérique ?
- Que veut dire aider son prochain dans un monde numérique où chacun est voisin de tous ?
- Comment le numérique favorise-t-il le dialogue social dans mon entreprise ?
- Comment le numérique facilite-t-il le travail de groupe dans mon entreprise ?
- Comment remettre de l'humain au cœur des mécanismes de solidarité numériques ?

Subsidiarité et numérique

- L'utilisation du numérique (tel que les outils OKR) a-t-elle permis de rendre chacun plus autonome et plus responsable quant à ses objectifs, tout en facilitant l'intervention/assistance des échelons supérieurs ?
- Le numérique permet-il plus de reporting ou plus de confiance au sein de mon entreprise ?

- Comment le travail à distance a-t-il modifié les processus d'encadrement ?
- En matière de management, qu'est ce qui compte le plus : ce que disent les données factuelles (de plus en plus riches et nombreuses) ou ce que disent les personnes concernées?

VI. Conclusion

Face au défi d'une transformation exponentielle de nos organisations, nous sommes résolument optimistes sur les immenses bénéfiques potentiels que la technologie nous promet. Permettant notamment de résoudre des problèmes sur lesquels les hommes atteignent leurs limites, cette promesse s'apparente à celles d'entreprises plus profitables et plus durables, à condition qu'elles soient aussi plus humaines. Nous ne sommes pas naïfs sur le fait que la technologie seule n'est rien. Elle ne prend son sens que si elle rend ses utilisateurs plus humains et nous appelle à un discernement éthique qui prend sa source dans une double formation : une formation technologique, et une formation philosophique et spirituelle.

Pour que l'innovation soit un progrès, un progrès intégral, nous avons un rôle de vigilance sur les technologies que nous choisissons et l'accompagnement de ceux dont nous avons la responsabilité. Charge à nous de veiller à inclure activement ceux qui s'égarer, ces pauvres digitaux, par excès de connexion ou par illettrisme. Il n'y aura pas de progrès technologique durable sans les hommes et les femmes de l'entreprise. Nous devons faire preuve nous-mêmes d'exemplarité en matière de comportement numérique et de connexion.

A l'ère de l'instantanéité du numérique, l'écologie du temps, le temps de l'Homme, ainsi que le souci constant d'une vie intérieure riche deviennent primordiaux. D'ici la fin de la décennie, le numérique et les progrès en intelligence artificielle rendront à chaque salarié près de 3 heures par jour, soit près de 3 mois de temps « libre » par an. Passerons-nous ce temps gagné au service du Bien commun, avec ceux que l'on aime, à prendre soin des plus petits ou à nous rapprocher du Seigneur ? Ou bien continuerons-nous à le perdre dans toujours plus de connexion et toujours plus d'isolement ? C'est la réponse à cette question, et non pas la technologie elle-même, qui définira notre civilisation technologique et comment nous vivrons ensemble dans ce siècle résolument numérique.

C'est en cela que la DSE fournit au chef d'entreprise chrétien, et à tous ceux qui accueillent son message, une boussole pour naviguer dans les temps nouveaux et incertains de cette ère technologique, et emmener avec eux les personnes qui leur font confiance, dans le respect de la dignité de chacun et dans le souci du développement intégrale de tous. A l'heure de la construction de cette culture du numérique, le dirigeant chrétien a un rôle à jouer dans la façon de la bâtir.

Nous prions pour que grâce à ce questionnement salutaire, chacun trouve son propre chemin et ses propres réponses. Devant le vertige des révolutions technologiques qui nous attendent, nous savons que la prière, le discernement et la confiance seront déterminants et faisons nôtre l'injonction du Seigneur de multiples fois reprise dans les Écritures :

« N'ayez pas peur ».