

Ethique et spiritualité en entreprise : quand droit et religion se déformalisent

Louis-Leon Christians

In *Revue d'éthique et théologie morale*, 2021 HS, pp. 13-27.

Et in Louis-Léon Christians, Raphaël Mathieu Legault-Laberge, Walter Lesch Et Pierre C. Noël (Dir.), *La responsabilité sociale des entreprises à l'égard des cultures, des religions et des convictions*, PULouvain, Louvaon-la-Neuve, 2023, 193-203

En tension avec toute idéalisation éthique, le droit positif incarne aujourd'hui un possible démocratique, stabilisant rapports idéologiques et compromis d'intérêts. Classiquement, le travail de jurisprudence et de doctrine contribue ensuite à la lente mise en cohérence de ce droit, comblant ses lacunes, érodant ses contradictions, le réajustant, grain par grain, à des principes estimés fondamentaux par la classe des juristes. Le XXe siècle a toutefois rendu à ce droit de nouvelles capacités auto-réflexives, plus marquées, par l'instauration de cours constitutionnelles et de juridictions internationales. Celles-ci ont en effet été investies de la compétence de mettre désormais en cause toute législation qui violeraient certains droits fondamentaux, alors même qu'elles auraient été adoptées par une large majorité parlementaire. Le travail des principes s'y renouvelle profondément. Certes toujours en étroite relation avec les faits de la cause et les données du contexte : le rapport d'imputation inscrit dans la règle y assume le choc (et le contre-choc) de son application à la réalité.

Le droit positif ainsi entendu contribue à structurer juridiquement un ensemble toujours plus vaste de réalités sociales. La juridicisation de nos sociétés et la judiciarisation des rapports sociaux ont été décrites maintes fois. Ce qui a pu être dénoncé comme une « colonisation du monde vécu » montre l'ambiguïté d'un droit compris tantôt comme garant de la justice au cœur des rapports sociaux, tantôt comme intrusion de l'Etat au détriment de l'autonomie sociale. La tension entre le public et le privé rejoue sans cesse celle de l'égalité et de la liberté. C'est dans cette perspective que le droit réinterroge l'entreprise, comme toute organisation intermédiaire. Il s'agira d'y voir un nœud de contrats, plus ou moins institutionnalisés, entre propriétaire et gestionnaires, employeur et travailleurs, fournisseurs et clients.

Cet ordonnancement juridique de l'entreprise, pour complexe qu'il soit, partage un implicite commun avec la figure même du droit de l'Etat : il repose sur le modèle de la règle. Une règle à concevoir selon certaines procédures justes, selon certaines balises substantielles, une règle neutre, générale et abstraite, dont la qualité interne et le pouvoir de son auteur devraient justifier l'autorité de l'injonction et la fluidité d'une application idéale.

Face au cadre formel de l'entreprise, en partie imposé de l'extérieur, et en partie configuré à l'interne, d'autres modes de gouvernance se déploient qui se présentent comme le cœur de la juste efficacité de l'action collective. Ainsi en va-t-il de divers nouveaux lexiques, comme celui de la responsabilité sociale de l'entreprise ou celui du management humain. Loin d'un univers de règles et de commandes, le management entend mener l'impulsion du dynamisme humain, le pilotage des initiatives adéquates et la légitimation des objectifs spontanés de productivité. La règle qui était au cœur du processus juridique de justice s'efface au titre de la vanité de son commandement. Elle fait place à une efficacité dont la nature informelle semble être la

nouvelle garante, dès lors que toute interrogation éthique n'en aura pas été abandonnée. Cette tension entre la règle et l'enthousiasme s'inscrit en fait dans l'histoire longue de la coordination des rapports humains. Penser à la fois le juste et l'efficace, en même temps garantir l'autorité et protéger le faible, tirer par l'idéal et l'intérêt tout en poussant par la contrainte et le secours, assumer la majorité sans mépriser la minorité, prendre en compte l'expertise sans s'y abandonner : ne sont-ce pas là les jeux ambivalents que résume la figure clé de « la liberté d'obéir », dont le regard éthique viendrait corriger le cynisme ?

Comment légitimer l'efficace au prix d'une dérégulation apparente sans renoncer pourtant ni à l'autorité ni à la justice ? Tel est sans doute un des enjeux majeurs du paradigme de communauté, dans sa tension avec celui de société. Ce défi traverse à son tour non seulement les « sociétés politiques » mais aussi les « communautés de travail ». Cette itération entre la figure de l'Etat et celle de l'Entreprise n'est pas anodine. Il ne s'agit pas ici de remobiliser les présupposés idéologiques qu'il y aurait à rabattre la première figure sur la seconde ou l'inverse. Il s'agit plus simplement de les rapprocher pour mettre en lumière la double modalité selon laquelle nous allons interroger le triangle que compose l'approche juridique contemporaine du retour de la spiritualité dans le lexique du travail.

Autant le lexique du « spirituel » dans les relations de travail semble se déployer outre-atlantique¹, y compris dans la littérature juridique, autant le débat européen semble quant à lui pour longtemps encore bloqué dans une polarisation forte autour du « religieux »². On fera l'hypothèse que c'est un même malaise qui traverse en Europe tant le rapport à la règle juridique que le rapport à la religion, que ce soit dans l'Entreprise ou dans le cadre de l'Etat. Qu'il s'agisse de droit ou de religion, les altérités formelles que constituent ces deux figures semblent perçues dans une même ambivalence : à la fois dans leurs prétentions normatives irréconciliables, et dans leurs modalités propres de commune inefficace. Le droit affirme son unité formelle mais peine à produire le résultat escompté. Le religieux, lui, se dresse peut-être parfois en concurrent mais s'efface souvent aujourd'hui dans la dispersion ou le discrédit. Le moment éthique que l'on attend de l'élaboration et de l'application de la loi semble quant à lui manquer de chair autant que le moment éthique de la pratique religieuse, indécise entre conviction et responsabilité.

Le lexique de la spiritualité semblerait pouvoir d'une part atténuer la polarité frontale qui oppose substantiellement le droit et la religion, mais viendrait également déjouer certains aspects du formalisme normatif tant juridique que religieux. A sa façon, le lexique spirituel contribuerait à séculariser certains aspects du religieux classiquement perçus comme tels et concomitamment à transformer le rapport à la norme, en style de vie substantiel. Que ce type de lexique s'expérimente dans de premières expériences de management d'entreprise plutôt que dans la gouvernance d'Etat n'étonnera pas. Mais l'on reviendra en conclusion sur l'itération de ces deux figures et ses enjeux dans le cadre de notre approche.

Après ces propos introductifs généraux, les éléments que l'on va mobiliser seront à la fois plus circonstanciés et circonscrits. Sans entrer dans la technique juridique, c'est bien dans une perspective appliquée et concrète que nous allons mobiliser deux thématiques précises comme lieux d'analyse. On montre d'abord comment le lexique de la spiritualité, en sécularisant le

¹ Voy. en littérature francophone, M. BRASSEUR ET L. HONORE, « Le Management, une affaire de croyance. Editorial à un numéro thématique, *Revue interdisciplinaire Management* », *Homme(s) et Entreprise*, 2014/4 ; J.-Y. DUYCK, G. MOAL-ULVOAS, C. VOYNNET-FOURBOUL (dir.), *Management et spiritualité*, Ed. MPE, 2017 ; S. IZOARD-ALLAUX, L.-L. CHRISTIANS, W. LESCH (dir.), *Le nouvel esprit du management. Interrogations interdisciplinaires sur la spiritualité en entreprise*, Presses universitaires de Louvain, 2018.

² Voy. par exemple, V. PARISOT (coord.), *Les religions et le droit du travail. Regards croisés d'ici et d'ailleurs*, Bruylant, 2018.

religieux, en déformalise l'analyse juridique. On mène cet examen notamment à partir de la figure du yoga et de la méditation en entreprise, qui déstabilise les clivages juridiques classiques de la gestion du fait religieux. On montre ensuite comment un « style spirituel » peut déstabiliser l'approche juridique classique de clauses contractuelles formelles. On prendra pour témoin certaines formulations nouvelles des projets de vie en maison de repos, qui déploie une spiritualité médiatrice d'une force de conviction telle qu'elle rende vaine tout binaire juridique. Ces deux thématiques permettront d'entrevoir comment les référents spirituels conduisent le droit à déplacer le regard tant sur le religieux que sur le rapport à l'éthique en entreprise ou en institution privée. D'autres questions s'annonceront alors pour poursuivre l'analyse de mutations en cours.

Spiritualité et déformalisation du religieux

La « gestion du fait religieux » en entreprise bénéficie aujourd'hui d'un vaste courant d'études nouvelles³. Loin d'en rester à des intuitions ou à des questions de principe, les sciences du management viennent documenter la réalité des entreprises dans leur gestion des personnels se réclamant de particularités religieuses. Ces singularités des salariés sont perçues comme autant de « problèmes » à résoudre ou à « accommoder ». Elles sont perçues comme autant d'exceptions à la bonne marche de l'entreprise, celle-ci étant entendue comme lieu de productivité davantage qu'au titre de communauté de travail ou que lieu de mise en oeuvre des droits fondamentaux.

Ces études soulignent la grande diversité de ces modes de gestion et la nature en fait exceptionnelle de tensions insolubles ou des contentieux durables. Tandis que la littérature managériale explore d'éventuels liens de causalité entre chaque mode de gestion et leur taux de succès dans la pacification des situations, on sait combien les tensions juridiques et politiques demeurent vives sur les questions de règles et de principes, à la recherche d'un régime unificateur. Face au principe de libre entreprise, et à la nécessaire diversité qu'il sous-tend, y compris dans la variété des modes mêmes de gestion de la diversité, certains affirment la transposabilité (idéale voire obligatoire) à l'entreprise privée du régime unique propre à l'Etat : celui de laïcité ou de neutralité⁴.

Ce débat introduit toutefois un déplacement majeur, au sein duquel le management relationnel va prendre sens, et plus précisément le courant émergent de la spiritualité en management. L'accent n'est plus tant porté sur le « problème » de la diversité que sur sa « solution ». Une solution dont il s'agit de concevoir les conditions optimales d'efficacité. Pour les tenants d'une approche formelle, une injonction juridique ou un commandement clair pourraient y suffire.

³ En droit comparé, E. BRIBOSIA, I. RORIVE (ed), *L'accommodement de la diversité religieuse: Regards croisés - Canada, Europe, Belgique*, Peter Lang, 2015. En management, voy. par exemple I. BARTH, *Management et religions, Décryptage d'un lien indéfectible*, Ed. EMS, 2012 ; deux thèses récentes : O. GUILLET, *Le comportement des managers en présence au fait religieux au travail*, Thèse en sciences de gestion (dir. Martine Brasseur), Université de Paris, 2020 ; J.-CH. VOLIA, *Gestion du fait religieux et tensions de rôle des managers de proximité*, Thèse en sciences de gestion et de management (dir. Isabelle Barth et Martine Brasseur), Université de Paris, 2020.

⁴ voy. notamment, S. HENNETTE-VAUCHEZ, et V. VALENTIN, *L'affaire Baby Loup ou la nouvelle laïcité*, Paris, LGDJ, 2014 ; L. VANBELLINGEN, « Neutralité d'entreprise versus non-discrimination des travailleurs : France et Belgique partagent-elles la même foi ? » *Hommes & Migrations*, 2019, Vol. 1, no. 1324, p. 67-74 ; L.-L. CHRISTIANS, L. VANBELLINGEN, « Neutralités d'entreprise et neutralités d'Etat : tendances asymétriques en droit belge » *Droit Social*, 2018, Vol. 4, no.4, p. 337-342.

Une norme légale permettant d'édicter la neutralité d'une entreprise ou une clause contractuelle de renonciation à signer par un salarié constitueraient l'essentiel de cette solution. Une fois cette règle proclamée, la réalité sociale s'y ajusterait. Sans doute faudra-t-il alors déchanter : l'ampleur en droit contemporain du principe de proportionnalité et la pesée minutieuse des justifications et des mises en contexte qu'il impose, y compris par des contraintes procédurales, viendront toujours compromettre l'illusoire efficacité d'une injonction unique. On reviendra sur une différence majeure qui sépare sur ces questions l'orientation d'un Etat et celle d'une entreprise privée, la première étant avant tout fixée selon un principe démocratique, la seconde selon une règle conventionnelle.

Pour rester ici dans le champ de l'entreprise, tel que défini par le droit socio-libéral contemporain, on a pu être frappé par l'ambivalence du concept d'« entreprise laïque » : selon certains, en France, toute entreprise doit naturellement être laïque. Pour d'autres, seule la République est, de par sa Constitution, laïque et non la société civile, bénéficiaire quant à elle de la liberté d'association et de la liberté d'entreprendre. Pour ces derniers auteurs⁵, comme pour la chambre sociale de la Cour de cassation de France, le principe de liberté n'empêcherait pas une entreprise de se choisir librement une orientation laïque mais il s'agirait alors d'un choix privé qui intégrerait l'entreprise au sein d'un vaste ensemble de tendances dont le droit reconnaît la singularité au même titre qu'un journal engagé, voire une clinique confessionnelle. La présente contribution n'a pas pour objet de résoudre une telle controverse : sans doute, une vaste gamme de réponses doit-elle être imaginée, selon chaque droit national, au gré des contextes, des circonstances et des intentions contractuelles. Diverses conditions pourront être mises à de tels choix, notamment de non-discrimination, ou de respects des droits fondamentaux de chaque partie.

Ce qui retient plutôt l'attention ici est de voir combien ce type de débat, quoi qu'il en soit de son issue, atteste d'un statut nouveau pour les choix et dynamiques de management d'entreprise. Ce qui auparavant constituait une singularisation forte de la notion de tendance d'entreprise, assortie d'un régime juridique spécifique, tend aujourd'hui à s'élargir. La formule nouvelle du droit européen en témoigne. Sous l'appellation d'« organisations publiques ou privées dont l'éthique est fondée sur la religion ou les convictions », la norme européenne⁶ ne vise plus seulement les entreprises dont la finalité première serait la diffusion d'une doctrine, mais bien les entreprises de toute activité de nature quelconque, pour autant que leur éthique soit « fondée » sur la « religion ou les convictions ». Ce sont alors les diverses modalités d'organisation d'une entreprise qui se trouvent au cœur du propos, comme génie propre. « L'esprit » de l'entreprise voire son « image de marque » peuvent être prises en compte dans ce type analyse. Et dès lors, les entreprises dont l'« esprit » ou l'« image » seraient liées à une éthique fondée non seulement sur une religion mais aussi sur une philosophie (de spiritualité laïque par exemple) pourraient se voir soumises à un régime particulier.

C'est dans ce cadre qu'une référence spirituelle peut donner au statut d'une entreprise un tour nouveau. La première caractéristique en est son enchevêtrement entre les lexiques de management, d'éthique, de philosophie et de religion. C'est toutefois le concept d'éthique qui est désormais en droit européen le cœur de cette interrelation.

Dans ce cadre, le premier enjeu du référent spirituel tient à son rapport au religieux et au philosophique d'une part, et au profane d'autre part. L'inclusion juridique du « philosophique »

⁵ Voy. les références citées par S. Hennette-Vachez et V. Valentin.

⁶ Directive européenne 2000/78/CE du 27 novembre 2000 « portant création d'un cadre général en faveur de l'égalité de traitement en matière d'emploi et de travail », *Journal officiel* n° L 303 du 02/12/2000 p. 16 – 22.

séculier au religieux est classique en droit international. Dès lors, le déplacement réalisé par le référent spirituel du religieux vers le philosophique est certes appréciable mais demeure sans effet sur l'analyse juridique. C'est vers le profane que le déplacement spirituel doit s'opérer pour franchir une balise conceptuelle significative en droit. Il s'agit de vérifier quand ce référent spirituel fait basculer une entreprise ordinaire vers un statut de « tendance » ou quand, profane, il la maintient dans un statut ordinaire. C'est alors l'ambivalence du référent spirituel qui est sa caractéristique la plus remarquable. Elle déstabilise la lecture juridique et conduit depuis quelques années à un contentieux croissant. Impulser en entreprise des pratiques de méditations liées au yoga ou à la mindfulness⁷, sera perçue par certains comme l'infiltration de pratiques religieuses⁸ ou généalogiquement trop proches pour être susceptibles de *distinguo*, tandis que pour d'autres, la sécularisation de ces pratiques spirituelles sera telle qu'elles les détachent non seulement de tout implicite philosophique sécularisé mais les transforment en purs usages profanes. Le référent spirituel est ainsi capable de couvrir l'ensemble du spectre ouvert par le droit entre le religieux et le profane, et en déstabilise donc les repères usuels.

Le second enjeu de ces nouvelles lectures du référent spirituel en droit de l'entreprise tient aux liens de ce référent avec une dimension éthique. Pour répondre à la qualification européenne, il ne s'agit pas seulement de se prononcer sur les rapports de la spiritualité avec une dimension religieuse ou philosophique, il s'agit également d'y voir ancrée (« fondée ») une éthique. Ce passage est plus original encore dans les mutations du droit européen. Le référent spirituel pourrait ne pas se limiter à une pratique de bien-être, sans que soit établie, par-delà celle-ci, un rapport éthique qui donne sens à un projet d'entreprise, y compris en l'incarnant dans une communauté de travail. On voit ainsi apparaître le défi juridique d'une éthique spirituelle : comment fonder une éthique sur une spiritualité qui ne soit tenue ni religieuse ni « philosophique » mais suffisamment singularisée par une spiritualité qui ne soit pas considérée simplement séculière mais proprement profane. Une anthropologie judiciaire appliquée aux pratiques émergentes de méditation en entreprise permettra de reprendre le cours de ces lignes au moment de futurs contentieux.

Spiritualité et déformalisation de la norme

Le déploiement d'un référent spirituel peut entrer d'une autre façon en interaction avec l'hypothèse d'une approche juridique classique, de droit positif, qui a pour objet de formaliser une situation au gré de balises normatives, substantielles et procédurales, adoptées démocratiquement ou le cas échéant conventionnellement. Il s'agit moins de se borner à examiner le brouillage que ce référent opère sur la césure entre le religieux et le profane, que d'observer combien ce référent peut déstabiliser le style même d'énonciation de la norme. On voudrait ici le montrer à partir de la figure juridique de l'exception de conscience, d'abord individuelle, puis institutionnelle, appuyée alors sur l'idée même de liberté de tendance et d'expressivité propre à l'autonomie des organisations.

⁷ Voy. les premiers débats anglo-saxons, D. DABBY, A. BARRAS, « Bent Out of Shape : Fictions of Yoga and Religion before the Courts », *Religion and Human Rights*, 2018, 13, p. 270-296; C. G. BROWN, *Debating Yoga and Mindfulness in Public Schools, Reforming Secular Education or Reestablishing Religion ?*, University of North Carolina Press, 2019.

⁸ Voy. par exemple, C. PHERIVONG, "Note de jurisprudence, à propos de l'arrêt de la Cour de Versailles du 22 mars 2001, le refus de salariés de participer à un séminaire suspecté d'être infiltré par une secte ne constitue pas un acte d'insubordination, Jurisprudence sociale - Lamy, 2001, n° 89, p. 22; Chr. WILLMANN, "La bonne foi contractuelle et les convictions religieuses, note sur Versailles 23 janvier 1998. *J.C.P.E.*, 1999, n°21.

Une fois encore, ces questions prennent un tour technique et singulier au regard des divers droits nationaux concernés. Notre approche se situe ici à un plan plus global : celui des enjeux théoriques que dessinent les interrelations entre spiritualité et forme de la norme dans le traitement juridique des questions de conscience. On mènera notre réflexion en deux temps : d'abord en situant l'évolution juridique des questions de conscience, au regard d'une approche spirituelle, puis en examinant plus spécifiquement les mutations de style induites par le déploiement d'un rapport spirituel aux normativités.

Depuis Nuremberg, le XXe siècle a renoué avec le principe non seulement moral mais juridique de s'exempter de l'application d'une loi injuste ou d'une obligation contraire à la conscience. L'ampleur du débat éthique est immense et s'est raffiné dans la littérature philosophique, théologique⁹. Mais il a également connu un cadrage juridique, notamment dans les efforts interprétatifs de la Cour européenne des droits de l'homme. Plusieurs principes majeurs émergent. D'une part, l'exception de conscience ne doit plus nécessairement se revendiquer d'une tradition préexistante : elle suppose au contraire la démonstration d'une intégrité morale personnelle, dont seule ce que la jurisprudence dénomme « la part centrale et nécessaire » peut être invoquée. D'autre part, les lois nationales peuvent, au regard de la jurisprudence de Strasbourg, opposer à toute exception de conscience, certains besoins sociaux impérieux à la condition du moins que leurs conséquences demeurent nécessaires dans une société démocratique, c'est-à-dire sans solution moins intrusive. Pour la jurisprudence européenne, la marge d'appréciation des droits nationaux est d'autant plus grande que sont délicates les questions religieuses. L'importance du contexte dans toute évaluation juridique confirme toute sa prégnance. Deux enjeux s'y déploient progressivement : d'une part, la sécularisation et la diffraction individuelle des convictions religieuses et des convictions morales, qui rendent moins anticipables et moins gouvernables les exceptions qui pourraient en découler, et d'autre part, la relecture sécuritaire de ces exceptions, qui les disqualifie à la mesure du risque (réel ou imaginaire) de leur démultiplication ou de leur instrumentalisation politique.

C'est dans ce cadre général, rapidement esquissé, qu'il convient de comprendre les déplacements que susciterait l'accentuation spirituelle des référents invoqués. S'y côtoie une série de relectures potentiellement contradictoires de ce tournant spirituel, favorisant tantôt une meilleure perception de l'authenticité des convictions ou au contraire atténuant leur « impérativité » individuelle. Mais il n'en reste pas moins que l'articulation entre la norme légale et l'exception de conscience se joue dans un dialogue qu'une dimension spirituelle pourrait rendre plus flou et dès lors moins polarisé. A un conflit isomorphe entre deux prétentions normatives, l'une légale l'autre éthique, ferait place une pragmatique de l'incommensurable entre force et vulnérabilité des vies impliquées. Le référent spirituel en s'allégeant de tout formalisme normatif pourrait trouver tout aussi bien une force nouvelle, y compris dans une approche juridique, plutôt qu'une perte de pertinence éthique.

Cet effet de déformalisation lié à un déplacement spirituel de l'exception de conscience, que l'on vient brièvement de présenter dans ses grandes lignes, peut trouver des explicitations plus singulières dans le chef des personnes morales, que sont les entreprises ou d'autres organisations dont le déploiement est d'ordre collectif et contractuel. Sans revenir ici sur la thématique des entreprises de tendance, ou encore sur la question juridiquement controversée de la possibilité d'une véritable liberté de conscience pour les entreprises lucratives¹⁰, on souhaite s'interroger sur le style d'énonciation des normativités collectives : quelles seraient

⁹ Voy. par exemple, E. MONTERO, « La loi contre la conscience : réflexions autour de l'objection de conscience », in Fierens, J. (ed.) *Droit et religion. Jérusalem, Athènes, Rome. Liber amicorum Xavier Dijon*, Bruylant, 2012, 161-196.

¹⁰ Voy. M. SCHARTZMAN, CH. FLANDERS ET Z. ROBINSON (eds), *The Rise of Corporate Religious Liberty*, Oxford University Press, 2016.

les concurrences ou les déstabilisations potentielles entre un style juridique et une reformulation spirituelle ?

Qu'il s'agisse de culture d'entreprise, d'image de marque ou de différentes expressions de projet d'établissement ou de charte de vie, ce qui peut frapper tient à leur commune déformalisation des styles d'expression. Formulations narratives, allégoriques, poétiques, affectives s'y distinguent des styles normatifs, formels et précis, des clauses contractuelles. Plutôt que de procéder par injonction, il s'agit à travers ces expressivités déformalisées de construire un autre rapport à la norme, fait d'intuition de spontanéité, de sincérité, d'authenticité, construisant une légitimité collective et fondant une dynamique commune dont la force tient précisément à son informalité. On croise ici la tension foucaldienne entre la nouvelle gouvernamentalité et l'ancien gouvernement, entre le pastorat et le modèle de commande et contrôle¹¹. Sur un autre registre, la figure de l'éthique reconstructive et de la religion réflexive, proposées par Jean-Marc Ferry¹², souligne la nécessité d'un dialogue en confrontation entre diverses formes de rationalité. Plus généralement, il y va de tentatives majeures d'élucider les conditions de légitimité du rapport à la norme, non seulement dans le constat de leur éventuelle insuffisance éthique, mais aussi dans la variété des formes de rationalités qui se jouent dans cette légitimation. Les relances contemporaines des concepts de reconnaissance, de vulnérabilité, de capacitation et de consentement s'inscrivent dans la même observation.

L'analyse juridique ne demeure pas insensible à ces évolutions conceptuelles, mais demeure au prise avec les freins inhérents à son propre cadre formalisé. Il s'agirait alors d'apercevoir qu'un référent spirituel n'opère pas seulement par un autre ordre de rationalité mais par un écart des styles expressifs : plus l'écart de style sera important, moins le dispositif juridique sera capable d'en intégrer une compréhension naturelle, qu'il s'agisse de combattre le message porté ou de le défendre. De ce point de vue, un référent spirituel peut avoir une efficacité stylistique de rupture juridico-normative plus intense qu'un discours présenté comme éthique voire culturel et probablement davantage qu'une clause contractuelle susceptible d'être réputée nulle a posteriori.

La déformalisation spirituelle de l'énonciation de la norme ne tient donc pas seulement aux mécanismes d'auto-discipline qu'elle permet de stimuler comme autant de dynamiques de vie, spontanée et accompagnée, plutôt que commandée. Elle crée également une déstabilisation dans les rapports internormatifs, que constituent les relations entre une norme étatique et l'autonomie d'une entreprise ou d'une organisation. Ainsi, pour en donner une illustration, sensible dans certaines régions, c'est du style d'énonciation et de sa performativité propre que se distingueraient par exemple l'interdiction légale pour une maison de repos confessionnelle de s'opposer à la pratique d'une euthanasie en ses murs, et d'autre part le déploiement spontané d'une communauté de vie des résidents et des collaborateurs s'alimentant à une même spiritualité au travers de l'adhésion à la commune expressivité vécue¹³. L'opposition apparente s'estompe alors entre ces deux ordres normatifs, redevenus potentiellement incommensurables.

¹¹ Voy. les analyses de B. RAPPIN, *Théologie de l'organisation, t.1 Au fondement du management*, Les Editions Ovidia, 2014.

¹² J.M. FERRY, *L'éthique reconstructive*, Paris, Cerf, 1996 ; Id., *La religion réflexive*, Paris, Cerf, 2010.

¹³ S. POREYE, *Contribution à l'étude du statut juridique des clauses de conscience institutionnelles. Les maisons de repos et l'accès à l'euthanasie*, Mémoire de master en droit, Université catholique de Louvain, 2020.

Conclusion : le management entre droit comme raison publique et spiritualité comme communauté éthique ?

On a souligné deux moments de déformalisation qu'opère une référence à une spiritualité managériale : brouillant les frontières avec les perceptions classiques du religieux d'une part, et déstabilisant le rapport à toute normativité religieuse et juridique d'autre part. Une double légitimation y semble attachée : dans la réaffirmation d'une spontanéité personnelle tant envers le religieux (ou le philosophique) qu'envers la norme collective de la vie en organisation ou en entreprise.

On a montré combien le statut juridique actuel du religieux en entreprise s'adapte lentement à cette double mutation, et que les effets d'invisibilisation qui s'y jouent peuvent avoir des conséquences paradoxales, notamment lorsqu'il facilite ou complique l'accès à un statut juridique traditionnellement construit en référence à un religieux formalisé (que ce soit pour le soutenir ou le contenir).

Au cœur de cette interaction entre déformalisation et légitimation, le référent spirituel accentue une distance entre le management humain et ses balises juridiques mais aussi éthiques. Il convient alors d'être attentif à ce que la relégation du modèle de gouvernement formel, entendu comme celui de commande et contrôle, ne conduise pas à déstabiliser toute réflexion normative et éthique en particulier. En déstabilisant tout formalisme, le référent spirituel contemporain ne risquerait-il pas tout autant d'emporter le renouveau critique qui a permis de construire un rapport réflexif à la normativité elle-même ? De ce point de vue, le référent spirituel ne peut se borner à opérer une déformalisation, sans en même temps être mis au défi de rendre chair à une éthique vécue dans la diversité de ses dimensions, et en l'occurrence vécue en communauté réflexive d'entreprise et de travail¹⁴.

Autant un référent spirituel comme opérateur de déformalisation crée-t-il une ambivalence qui peut être le lieu de formes nouvelles de dialogue y compris de co-construction normative, autant peut-il aussi entraîner un risque de déstructuration et d'anomisation. En déstabilisant le rapport aux normes, sans être assuré d'une quelconque performativité reconstructrice, le référent spirituel pourrait être relu en syntonie avec ce mouvement historique dont témoigne celui-là même du management contemporain comme le montrent les analyses de Baptiste Rappin¹⁵ : un régime permanent de l'exception (dans le langage juridique) — ou du miraculeux (dans le langage religieux).

A défaut de formalisation juridique, il conviendra sans doute d'interroger avec attention les garanties qu'offre le maître de l'exception et de redouter l'arbitraire du manager qui se prétendra maître des miracles.

¹⁴ D. JACQUEMIN, « Quelle articulation entre éthique et spiritualité au cœur de la clinique ? » *Revue d'éthique et de théologie morale* 2018/2 (n° 298), p. 93 -105 ; S. ALLAUX-IZOARD, *Spiritualité et management : entre imposture et promesse. Une lecture théologique*, Thèse de doctorat en théologie, Université catholique de Louvain, 2019 et Paris, Cerf, 2020, sous presse.

¹⁵ Notamment par une relecture critique des travaux de Giorgio Agamben : B. RAPPIN, *Théologie de l'organisation, t.2 De l'exception permanente*, Les Editions Ovidia, 2018.

Mots clés : Ethique, religion, spiritualité, entreprise, normativité

Résumé : Le retour de référents spirituels en management est interrogé au regard du statut juridique du religieux et de l'éthique en entreprise. Deux moments de déformalisation sont liés à ce référent qui brouille les frontières avec les perceptions classiques du religieux, et déstabilise le rapport à toute normativité religieuse et juridique. S'y joue la réaffirmation d'une spontanéité personnelle tant envers le religieux (ou le philosophique) qu'envers la pratique de toute vie collective. Ce double mouvement de déformalisation et de relégitimation porte toutefois le double enjeu d'un rapport nouveau à la diversité des repères normatifs, et à leur interaction dans une communauté éthique réflexive.