

D'UNE IA QUI REMPLACE LE TRAVAIL À UNE IA QUI LE RENFORCE : L'ÉCLAIRAGE DU PAPE LÉON XIV



« Magnifica Humanitas », l'encyclique de Léon XIV publiée le 25 mai 2026, parle un peu de technologie mais beaucoup du travail. Elle montre que notre conception du travail détermine la façon dont nous approchons l'IA.



MARTIN RICHER

CONSULTANT EN RESPONSABILITÉ SOCIALE
DES ENTREPRISES, FONDATEUR DE
MANAGEMENT & RSE ET CO-PRÉSIDENT DE
METIS EUROPE



L'IA n'est pas neutre et son déploiement « par défaut » conduit les entreprises à privilégier l'« IA d'effacement », qui vise à supprimer le travail humain par l'automatisation, la dévalorisation de l'expertise et la fragilisation des trajectoires professionnelles. Dans un monde instable, ces gains individuels ne se transforment pas en efficacité collective : selon le MIT, plus de 80 % des entreprises ont expérimenté l'IA générative, mais moins de 5 % des projets produisent un ROI.

Ce constat ouvre la voie à une intention alternative : l'« IA capacitante ». Elle remet le travail réel au centre, associe les métiers, augmente le pouvoir d'agir, le jugement et l'apprentissage dans l'activité. Elle renforce le travail humain plutôt que le remplacer.

1 - L'ENCYCLIQUE TÉMOIGNE DE L'OPPOSITION ENTRE IA D'EFFACEMENT ET IA CAPACITANTE

Léon XIV écrit : « Nous ne pouvons pas considérer l'IA comme moralement neutre ». Tout dispositif technique implique des choix : ce qu'il mesure, ce qu'il ignore, ce qu'il optimise. Sur cette base, il rejette une IA qui réduit le travail à une variable d'ajustement et défend une IA orientée vers la dignité, le pouvoir d'agir, la délibération et la responsabilité.

Déployée « par défaut », l'IA suit les logiques dominantes — productivisme, réduction des coûts, substitution — et devient une IA d'effacement. Le pape décrit les risques : « Les prétendues intelligences artificielles ne vivent pas d'expérience (...), ne savent pas de l'intérieur ce que signifient l'amour, le travail, l'amitié, la responsabilité ». L'automatisation devient aveugle aux dimensions essentielles du travail réel : jugement, relation, maturation.

Face à cela, il appelle à une IA qui renforce les capacités humaines : « La transformation numérique nous invite à protéger la dignité du travail et à préserver la liberté contre toute dépendance et toute marchandisation ». L'IA doit être au service du « développement intégral » de la personne, non de la seule optimisation technique.

2 - LES CINQ ARGUMENTS DU PAPE EN FAVEUR D'UNE IA CAPACITANTE

1. Le travail comme lieu de dignité

« Le travail n'est pas un simple instrument, mais il exprime et renforce la dignité de notre vie ».

Une IA qui efface le travail détruit cette dimension anthropologique ; une IA capacitante la protège.

Pour les RH : dégrader la dignité du travail détruit engagement, motivation et qualité.

2. Le discernement humain est irremplaçable

Les IA « n'ont pas de conscience morale : elles n'assument pas le poids des conséquences ». Le pape met en garde contre l'illusion de la relation avec la technologie comme si c'était une vraie personne.

Pour les RH : les décisions complexes exigent un jugement humain ; une IA qui le soutient réduit erreurs et risques.

3. L'inclusivité : protéger les plus vulnérables

Il dénonce les « nouvelles formes d'esclavage » : « Des adolescents et des enfants travaillent dans des conditions dangereuses (...), des

corps marqués, mutilés, usés pour que le flux de calcul ne s'interrompe pas ». Et insiste : « Il est essentiel d'investir dans une formation et une reconversion accessibles ».

Pour les RH : une IA capacitante stabilise les équipes et repose sur la formation de tous.

4. La responsabilité : éviter les zones grises

Léon XIV dénonce les systèmes qui « réduisent les personnes à des instruments » et appelle à « une attention responsable envers la famille humaine ».

Pour les RH : une IA qui dilue la responsabilité augmente les risques ; une IA capacitante clarifie les rôles et sécurise les processus.

5. La gouvernance : orienter l'IA par une intention collective

Le pape critique une innovation sans finalité. Il appelle à « désarmer l'IA », c'est-à-dire la soustraire à la logique de compétition armée — économique, sociale, cognitive — et à relier l'IA au projet d'entreprise, à la raison d'être, au pacte social.

Pour les RH : une IA sans intention produit des gains individuels mais pas d'efficacité collective ; une IA orientée par le travail réel crée de la valeur organisationnelle.

3. POURQUOI CES ARGUMENTS PARLENT DIRECTEMENT AUX MANAGERS ET DIRIGEANTS

L'encyclique propose un cadre moral qui rejoint les enjeux RSE, ESG, qualité de vie au travail. Mais c'est aussi un plaidoyer pour l'entreprise de demain.

Performance collective

Léon XIV rappelle que « la compétitivité se soucie rarement de la durabilité sociale ». L'IA peut appréhender le travail prescrit mais ne comprend pas le travail réel. Une IA d'effacement fragmente ; une IA capacitante capitalise les savoir-faire, renforce la coopération, la qualité du travail et la culture d'entreprise.

Réduction des risques

Léon XIV met en garde contre « la logique du rejet », les systèmes qui substituent l'humain et une IA qui affaiblit le jugement ou dilue la responsabilité. Pour un dirigeant, c'est un argument décisif : sécurité, conformité, réputation.

Attractivité et engagement

Le pape souligne que le travail est « un domaine déterminant où se forge l'identité ». Une IA capacitante renforce le sens, la maîtrise et la motivation. Dans un contexte de pénurie de compétences et de rotation du personnel, c'est

un levier stratégique.

Résilience organisationnelle

Le pape avertit : « à court terme, il peut sembler avantageux de réduire le coût du travail ou de maximiser l'efficacité financière, mais à long terme, cela sape les fondements mêmes de la vie en société : tandis que l'on célèbre les succès technologiques, la structure sociale s'érode progressivement, comme sous l'effet d'un virus silencieux ». Il met en garde contre les effets sociaux de la substitution technologique. Une IA capacitante stabilise les équipes, réduit les tensions et soutient la qualité.

Alignement éthique et stratégique

Léon XIV affirme que l'innovation doit intégrer « une responsabilité des entreprises qui inclue la qualité et la dignité du travail parmi les indicateurs de réussite ». Pour un Comex, c'est un argument d'alignement stratégique, alliant performance, innovation et responsabilité.

CONCLUSION

Pour les dirigeants et les professionnels des RH, l'encyclique fournit trois messages clés :

Une IA qui remplace le travail humain détruit les savoir-faire distinctifs et les sous-jacents de la performance durable.

Une IA qui renforce le travail améliore les fondements de la compétitivité : qualité, agilité et implication.

L'intention stratégique est la condition du ROI : sans orientation partagée, l'IA est vouée à l'échec.

L'intention de l'encyclique est parfaitement éclairée par une phrase qu'a prononcée le pape lors de son discours devant le parlement espagnol, quelques jours après sa publication : « Notre discernement doit se concentrer sur la place qu'occupe la personne humaine dans nos décisions et sur la manière dont se posent aujourd'hui sous un jour nouveau la dignité du travail, la solidarité, la politique sociale et le bien commun ». C'est en toute laïcité que je la fais mienne.

Pour aller plus loin : « Les papes et les racines chrétiennes de la RSE » <https://management-rse.com/les-papes-et-les-racines-chretiennes-de-la-rse/>

Martin RICHER