

Handicap et performance de l'entreprise : une conciliation possible ?

Sébastien GŒURY

Sous la direction de

Frédéric TRAUTMANN

Mémoire de Master de Sciences Humaines et Sociales

Mention Théologie catholique

2025

Version 1.1

© Sébastien Gœury, 2025. Tous droits réservés.

INTRODUCTION

« C'est pourquoi je me complais dans les faiblesses, dans les outrages, dans les détresses, dans les persécutions et les angoisses pour Christ ; car lorsque je suis faible, c'est alors que je suis fort. » Cette parole de Saint Paul dans la seconde épître aux Corinthiens (2Co 12,10), longtemps restée énigmatique, est devenue à un certain moment de ma vie insensée, insupportable, indécente : lorsque nous sommes plongés contre notre gré dans la faiblesse et la souffrance qui lui est inhérente, comment s'y complaire ? Et comment, de plus, oser y voir une source de force ? Au-delà d'un problème de compréhension, cette citation de l'Écriture s'est muée en révolte, puis en révolution, si bien qu'elle constitue en partie l'origine de ce mémoire de master de théologie.

TROIS SOURCES A L'ORIGINE DE CETTE ÉTUDE

Une maladie source de remise en cause

Avant d'en préciser le sujet, il me parait nécessaire d'expliciter d'abord « d'où je parle » et le cheminement qui m'a mené vers le choix de cette étude ; sa source est triple.

En premier lieu, l'émergence de problèmes de santé apparus il y a plus de dix ans. Cette pathologie handicapante engendre épuisement, fatigabilité accrue et diverses difficultés associées à une fatigue intense, notamment d'ordre cognitif. Dès lors, les questions d'utilité, de performance, d'évolution professionnelle mais aussi de dignité de la personne, et plus largement de place dans l'entreprise et la société, se sont révélées saillantes. Peu avant l'établissement d'un diagnostic, mon entreprise d'alors initiait un projet d'accueil du handicap. Si l'accompagnement fut initialement remarquable, des difficultés liées à la perception de cette maladie ont progressivement pris de l'ampleur me conduisant à une inaptitude contrainte début 2020.

De cette expérience, plusieurs questions ont émergé : pourquoi des obstacles ne se sont-ils présentés qu'avec certaines personnes seulement ? Pourquoi, malgré ce projet « Handi'Accueil », les difficultés se sont imposées-ils imposés, conduisant à un échec de l'intégration d'une personne en situation de handicap[1] ? Et le corolaire, mais question principale

[D]*ans toutes les notes de bas de page, les mots en gras le sont par mes soins.*
[1] Les notions et terminologies seront précisément définies dans la première partie.

qui m'anime : la personne handicapée n'est-elle donc que potentiellement objet de compassion ou exclusion, ou se pourrait-il qu'elle puisse être sujet, source d'une valeur ajoutée singulière et déterminante pour l'entreprise, concourant ainsi à sa performance ?

Cette expérience de la maladie et ces questions m'ont invité à transformer, convertir progressivement mon regard sur le handicap ; cette évolution fut également possible grâce à l'Arche[2] qui constitue la seconde source à l'origine du choix de ce travail.

Une rencontre source d'espérance

Mon épouse travaillant dans la communauté de L'Arche Le Sénevé[3], il me fut proposé de rejoindre la « Formation des nouveaux assistants », un cycle de rencontres mensuelles avec différentes personnes portant une expérience singulière de L'Arche, permettant ainsi d'en transmettre les valeurs et la spécificité (ce que nous nommerions pour une société « la culture d'entreprise »). Durant près de deux années, ces rencontres opérèrent en moi un cheminement dans la perception du handicap mental, et plus largement du handicap en général – voire de la personne humaine elle-même.

L'un des intervenants fut Philippe de Lachapelle, alors président de l'Office Chrétien des personnes Handicapées (O.C.H.) et ancien responsable de L'Arche en France. M. de Lachapelle rapportait quelques points marquants d'un entretien avec Hubert de Boisredon, Président Directeur Général du Groupe Armor[4]. Celui-ci indiquait soutenir le recrutement de personnes en situation de handicap car, après enquête, il s'était rendu compte que leur présence se révélait source de performance dans les services où elles prenaient part. D'abord contraint

[2] « L'Arche anime des lieux de travail et de vie partagée entre des personnes adultes en situation de handicap mental et des accompagnants, salariés ou volontaires du service civique.
"En révélant la valeur unique de chaque personne, les relations mutuelles entre les personnes avec et sans handicap intellectuel nous transforment. Cette expérience révèle au monde que chacun d'entre nous y a une place." Extrait de la Charte, adoptée par les 150 communautés de L'Arche. »
L'ARCHE EN FRANCE, « L'Arche aux J.O.P. de Paris 2024. Dossier de presse » [en ligne], 2024, disponible sur : < https://arche.mktcampaigns.com/wp-content/uploads/2024/05/dossier_presse_larche_aux_jo_compressed-1.pdf > (consulté le 31/05/2025).

[3] « L'Arche Le Sénevé est située en plein cœur du vignoble nantais (…). Notre communauté accueille 40 personnes en situation de handicap mental au sein de ses 4 foyers de vie et de son centre d'accueil de jour ».
L'ARCHE LE SÉNEVÉ, « Préserver le modèle de vie proposé à L'Arche », *L'Arche en France* [en ligne], disponible sur : < https://arche-france.org/projet/preserver-le-modele-de-vie-propose-a-larche-12/ > (consulté le 06/07/2025).

[4] « ARMOR GROUP - Qui sommes nous ? » [en ligne], disponible sur : < https://www.armor-group.com/armorgroup > (consulté le 06/07/2025).

par la législation à leur recrutement[5], ce dirigeant poursuivait désormais la démarche car elle se révélait bénéfique pour son entreprise.

Ces propos venaient conforter en moi une intuition, et restaurer une espérance : la spécificité de la personne en situation de handicap peut ne pas constituer, n'être perçue que comme une charge pour la société (comprise autant au sens de milieu humain que d'entreprise), mais peut également constituer une source de croissance. Dans l'article rapportant cet entretien, M. de Boisredon affirme même : « La personne avec un handicap ou une fragilité est d'abord une chance et une richesse pour l'entreprise, non un problème ou un frein.[6] »

Surgit alors la question de l'universalité de cette affirmation : s'agit-il de cas particuliers, exceptionnels, ou y a-t-il là une vérité plus profonde ? Notons également que cette affirmation ne va nullement de soi, et si M. de Boisredon en donne diverses justifications dans l'entretien accordé à *Ombres & Lumière*, il n'en demeure pas moins que ces propos sont contre-intuitifs – comme l'est également la troisième source à l'origine de ce choix de sujet.

Une parole biblique source d'ombres et de lumières

Cette troisième source est la citation de la seconde épître aux Corinthiens par laquelle s'ouvre cette introduction : « C'est donc avec grand plaisir que je me vanterai surtout de mes faiblesses, pour que repose sur moi la puissance du Christ. C'est pourquoi je me complais dans

[5] « Tout employeur emploie des bénéficiaires de l'obligation d'emploi mentionnés à l'article L. 5212-13 dans la proportion minimale de 6 % de l'effectif total de ses salariés » (article L5212-2). Les bénéficiaires de l'obligation d'emploi sont « les travailleurs reconnus handicapés […] les victimes d'accidents du travail ou de maladies professionnelles ayant entraîné une incapacité permanente au moins égale à 10 % et titulaires d'une rente […] les titulaires d'une pension d'invalidité […] les bénéficiaires mentionnés à l'article L. 241-2 du code des pensions militaires d'invalidité et des victimes de guerre […] les bénéficiaires mentionnés aux articles L. 241-3 et L. 241-4 du même code […] les titulaires d'une allocation ou d'une rente d'invalidité attribuée dans les conditions définies par la loi n° 91-1389 du 31 décembre 1991 relative à la protection sociale des sapeurs-pompiers volontaires […], les titulaires de la carte " mobilité inclusion " portant la mention " invalidité " […] les titulaires de l'allocation aux adultes handicapés » (article L5212-13).
LÉGIFRANCE, « Section 2 : Obligation d'emploi. (Articles L5212-2 à L5212-5-1) », *Légifrance. Le service public de la diffusion du droit* [en ligne], disponible sur : < https://www.legifrance.gouv.fr/codes/section_lc/LEGITEXT000006072050/LEGISCTA000006189797/#LEGISCTA000006189797 > (consulté le 06/07/2025) ; LÉGIFRANCE, « Section 4 : Bénéficiaires de l'obligation d'emploi (Articles L5212-13 à L5212-15) », *Légifrance. Le service public de la diffusion du droit* [en ligne], disponible sur : < https://www.legifrance.gouv.fr/codes/section_lc/LEGITEXT000006072050/LEGISCTA000006189799/#LEGISCTA000006189799 > (consulté le 06/07/2025).
[6] F. CHATEL, « Il n'y a pas de contradiction entre l'accueil de la fragilité et l'ambition d'être performant. Interview d'Hubert de Boisredon », *Ombres & lumière*, (2014).

les faiblesses, dans les outrages, dans les détresses, dans les persécutions et les angoisses pour Christ ; car lorsque je suis faible, c'est alors que je suis fort » (2Co 12,9b-10).

Ce passage ne constituait pour moi qu'une incompréhension insupportable, particulièrement lorsque l'on se trouve blessé dans son corps par une fragilité, imposée, qui atteint de façon manifeste les forces sur lesquelles l'expérience de la vie nous a permis et habitué de nous appuyer. Cependant, en le replaçant dans son contexte, il devient possible de découvrir plus que ce que ce premier contact ne laissait supposer ; c'est cette brève étude herméneutique qui est ici convoquée.

Ce texte se place dans la péricope 2 Corinthiens 12,1-10. Les chapitres 10 à 13 reflètent une polémique opposant Paul aux Corinthiens et, à travers eux, à ses opposants évangélisant cette même communauté. Au début du chapitre 11, Paul s'en prend à ses adversaires et « s'enflamme[7] », avec une « folie » (v. 1) dont le terme grec utilisé (ἀφροσύνη, démence) se rapproche davantage de la démence que de la folie (μωρία, folie) évoquée dans sa théologie de la Croix en 1 Co 1,18-2,5. Dans la seconde partie de ce même chapitre 11, il énumère à contre cœur les sujets de se glorifier, « comme en pleine démence » (ἀφροσύνη, v.17). En effet, l'homme ne pouvant revendiquer aucune gloire, aucun mérite devant Dieu, Paul se montre pourtant contraint de le faire pour justifier sa valeur face à ses adversaires (qualifiés au v.13 de « faux apôtres, des ouvriers rusés, déguisés en apôtres de Christ »), auxquels les Corinthiens semblent adhérer. Paul ne considère donc pas cette folie, revendiquée au v.1, comme sainte, mais il utilise les mêmes armes que ses adversaires pour rappeler qu'il ne vaut pas moins qu'eux : « Ils sont Hébreux ? Moi aussi. Ils sont Israélites ? Moi aussi. Ils sont descendance d'Abraham ? Moi aussi. Ils sont serviteurs de Christ ? (Je parle en dément !) Moi, davantage » (v.22-23a, propos qu'il poursuit jusqu'au v.28). Notons ainsi que le grec καυχάομαι (se vanter) et ses dérivés (καύχημα, vantardise ; καύχησις action de se vanter ; κατακαυχάομαι exulter) sont utilisés 31 fois en 2Co (dont 13 pour les seuls chapitres 11-12) contre seulement 18 utilisations dans les autres épîtres attribuées à Saint Paul. Par ailleurs, s'il commence à aborder la notion de faiblesse, c'est en l'associant au thème de fierté, lien qu'il esquisse mais dévoilera dans le chapitre suivant (v.30 : « S'il faut se vanter, c'est de ma faiblesse que je me vanterai. »).

Dans la seconde partie du chapitre 12, Paul reprend simultanément le thème de la folie et de sa valeur en rien inférieure à celle de ses adversaires. Il y exprime son amertume d'avoir eu à se glorifier (v.11a : « Me voilà devenu sot ! C'est vous qui m'y avez forcé. »), tout en

[7] C. FOCANT et D. MARGUERAT, *Le Nouveau Testament commenté : texte intégral traduction œcuménique de la Bible*, Bayard Labor et fides, Montrouge Genève, 2013.

réaffirmant sa valeur face à ses détracteurs (v.11b : « Car je n'ai été en rien inférieur à ces "sur-apôtres", bien que je ne sois rien. »). Cette démarche s'inscrit dans une logique paternelle envers les Corinthiens (v.14 : « Voici que, pour la troisième fois, je suis prêt à venir chez vous, et je ne vous grèverai pas ; car je ne recherche pas vos biens, mais vous. Car ce ne sont pas les enfants qui doivent thésauriser pour les parents, mais les parents pour les enfants. »).

Ce passage témoigne ainsi d'une tension paradoxale, dans un contexte polémique : contraint d'user de « folie », il s'oblige à rappeler sa légitimité face à de prétendus « sur-apôtres » (v.11), convaincu néanmoins qu'aucun mérite humain ne saurait exister devant (et en dehors de) Dieu.

Mais c'est la péricope 2 Co 12,1-10 qui révèle (v.1-8) la véritable source de la glorification pour Paul : « [ses] faiblesses » (v.5). L'apôtre y rapporte une expérience mystique personnelle, mais qu'il relate à la troisième personne, comme si cet événement lui échappait. Cette expérience, à proprement parler extra-ordinaire, de communion en Dieu révèle que la béatitude consiste à être en Dieu. Pourtant, il établit ensuite un lien entre cette expérience et une « écharde dans la chair » (v.7) placée en lui pour le prévenir de tout orgueil. Quelle contradiction ! Alors qu'il fut élevé « jusqu'au paradis et entendit des paroles inexprimables » (v.4), il se voit dans le même temps frappé du fait même de cette expérience. Priant par trois fois le Seigneur d'écarter de lui cette souffrance (triple prière de demande de délivrance à rapprocher de celle de Jésus à Gethsémani, en Mt 26,39-44), Paul se voit alors adresser cette parole : « Ma grâce te suffit ; ma puissance donne toute sa mesure dans la faiblesse » (v.9). Ici comme là, c'est la soumission à la volonté divine qui prime sur le désir humain.

Ajoutons que la nature de l'écharde n'est pas précisée, et bien qu'elle ait suscité de nombreuses hypothèses, aucune n'a remporté l'adhésion générale. Chacun peut donc s'approprier ce texte : ainsi chaque homme et chaque femme priant dans sa souffrance peut s'identifier à Paul dans sa supplication, et recevoir du Seigneur cette même réponse de puissance s'accomplissant dans la faiblesse, par sa grâce. Ce thème de la faiblesse ne constituant pas un obstacle au déploiement de la force en Dieu est un thème récurrent dans la Bible : ainsi en Ex 3,11-4,17, Moïse évoque sa faiblesse pour tenter de se soustraire à la mission à laquelle Dieu l'appelle ; en Dt 7,7-8, le Seigneur révèle que l'élection d'Israël n'est pas due à sa puissance ; en 1Ro 19,4b, Elie aspire à mourir car « [il ne vaut] pas mieux que [ses] pères » ; Jérémie (Jr 20,14) comme Job (Jb 3,3) maudissent le jour de leur naissance ; Jésus nait dans la condition fragile du nourrisson dans la crèche, et meurt vulnérable sur une croix, croix que Saint Athanase interprète comme lieu de la Résurrection ; etc. C'est donc à une attitude d'abandon

confiant de l'enfant envers son Père que ce texte semble nous convier, comme l'enseigne Mc 10,15 : « En vérité je vous le dis : Quiconque n'accueille pas le royaume de Dieu comme un enfant n'y entrera pas. ».

C'est dans notre texte (v.9-10) que Paul développe alors pleinement le thème de la force se déployant dans la faiblesse. La faiblesse, par elle-même, ne constitue donc pas l'objet de fierté, mais le moyen par lequel Dieu dispense sa grâce, qui, elle, permet de déployer la puissance (divine). Dieu ne délivre donc pas de la faiblesse, mais il exauce néanmoins la prière de Paul : c'est bien précisément dans ce lieu que Dieu déploie sa grâce. Paul généralise cette attitude, dans le v.9b, au-delà de la seule « écharde en la chair » : ce n'est pas dans ses mérites qu'il place sa fierté (comme l'on aurait pu faussement l'imaginer par une lecture superficielle des péricopes voisines), mais bien dans ses faiblesses « pour que repose sur [lui] la puissance du Christ ». Il s'agit donc ici d'une conversion du regard, refusant l'illusion de la toute-puissance pour au contraire reconnaitre, accepter, accueillir la faiblesse, inhérente à la condition humaine – mais qui ne constitue pas pour autant une voie sans issue.

Cette illusion de toute puissance est la tentation que nous retrouvons dès l'origine, dans le deuxième chapitre du livre de la Genèse : le serpent part en effet de la limite voulue par Dieu (Gn 2,17) pour faire oublier le don (Gn 2,7 ; Gn 2,16), il use de la tentation de toute puissance pour amener l'homme et la femme à oublier, sinon refuser, les limites de la condition humaine. Paul place donc sa fierté non dans ses propres mérites, mais bien dans l'action que Dieu déploie à travers lui, et précisément par le moyen de sa faiblesse. Pour Paul, c'est en effet par cette attitude de reconnaissance et d'acceptation de la faiblesse, donc en s'ouvrant à l'action divine, que celle-ci est surmontée, que la « puissance [du Seigneur] se parfait » (v. 9 ; littéralement « est rendue parfaite », « est menée à l'accomplissement »). Benoit XVI l'explicite en ces termes : « le Seigneur ne nous libère pas des maux, mais nous aide à mûrir dans les souffrances, dans les difficultés, dans les persécutions. […] Ce n'est pas la puissance de nos moyens, de nos vertus, de nos capacités qui réalise le Royaume de Dieu, mais que c'est Dieu qui opère des merveilles précisément à travers notre faiblesse[8] ». Et Paul de compléter : « même si notre homme extérieur se détruit, notre homme intérieur se renouvelle de jour en jour » (2 Co 4,16).

Paul ne fait donc pas l'apologie de la faiblesse en elle-même, mais il la perçoit différemment dès lors qu'elle est vécue en Dieu : « C'est donc avec grand plaisir que je me vanterai surtout de mes faiblesses, pour que repose sur moi la puissance du Christ » (v.9b). Le

[8] BENOIT XVI, « Audience générale du 13 juin 2012 », *Site du Saint-Siège* [en ligne], publié le 13/06/2012, disponible sur : < https://www.vatican.va/content/benedict-xvi/fr/audiences/2012/documents/hf_ben-xvi_aud_20120613.html > (consulté le 02/03/2020).

verbe grec ἐπισκηνόω, ici traduit par « repose », signifie littéralement « poser sa tente sur, résider » ; le propos de Paul est donc que le Seigneur « continue de planter sa tente parmi nous, au milieu de nous[9] », et précisément au lieu même de notre faiblesse. Il s'agit là d'une attitude proprement mystique[10], celle d'un homme cherchant l'union au Christ jusqu'à affirmer « je vis, mais non plus moi, c'est Christ qui vit en moi » (Ga 2,20) : c'est donc dans l'union profonde à la volonté de Dieu, à la vie en Dieu, que la conversion devient pour Paul véritablement efficace[11].

En synthèse, ce texte qui se révèle au premier abord une parole déconcertante, empreinte d'une certaine folie, recèle une véritable sagesse chrétienne. Le message auquel il nous appelle consiste à dépasser l'illusion de la toute-puissance, l'orgueil du mérite personnel, pour accueillir notre faiblesse ontologique, comme notre véritable condition humaine. La faiblesse telle que la conçoit Paul, au-delà de la possibilité de maturation qu'elle permet[12], n'est pas une limitation stérile mais l'invitation à laisser place à la grâce de Dieu, seule capable de la convertir en force. Elle se révèle ainsi, au lieu même de la chute, un espace d'union à Dieu, en Dieu, dans la prière. Cette parole, dans la perspective chrétienne, n'est donc pas un paradoxe terrible et inaudible pour l'être souffrant, mais au contraire une parole d'espérance.

Dès lors, des questions décisives se font jour : cette conversion de la faiblesse en force ne passe-t-elle que par l'attitude de la personne vulnérable, ou implique-t-elle d'autres acteurs ? Et en quoi les sollicite-t-elle ? Par ailleurs, cette espérance n'est-elle accessible que dans la foi, ou se prolonge-t-elle, trouve-t-elle son incarnation dans une attitude humaine, un comportement, une éthique ? Ce message ne serait-il donc "réservé" qu'à l'attitude chrétienne ?

PROBLÉMATIQUE

Nourri par ces trois sources, mon parcours personnel de la vulnérabilité m'appelle à me confronter aux questions soulevées ci-dessus avec réalisme et rigueur. Les interrogations

[9] *Ibid.*
[10] *Ibid.* : Albert Schweitzer : « Paul est un mystique et rien d'autre qu'un mystique »
[11] « Les sacrements sont des signes efficaces de la grâce (…) par lesquels la vie divine nous est dispensée » (CEC 1131). « La grâce est une participation à la vie de Dieu, elle nous introduit dans l'intimité de la vie trinitaire » (CEC 1997).
MAGISTÈRE DE L'ÉGLISE CATHOLIQUE, *Catéchisme de l'Église catholique*, Mame/Plon, Paris, 1992.
[12] « Le Seigneur ne nous libère pas des maux, mais nous aide à mûrir dans les souffrances, dans les difficultés, dans les persécutions ».
BENOIT XVI, « Audience générale du 13 juin 2012 », *Site du Saint-Siège* [en ligne], *op. cit.*

qu'elles suscitent s'articulent en synthèse autour des dimensions suivantes : le potentiel de la personne en situation de handicap, notamment comme possible source de véritable valeur ajoutée à l'entreprise, susceptible ainsi de concourir à sa performance ; l'universalité ou au contraire l'impossibilité pour la personne handicapée d'être « d'abord une chance et une richesse pour l'entreprise, non un problème ou un frein » comme l'affirme M. de Boisredon ; enfin, les acteurs, attitude ou éthique permettant à l'espérance paulinienne développée en 2Co 12 de s'incarner.

Tout ceci nous conduit à formuler la question de travail suivante :

La spécificité de la personne en situation de handicap peut-elle constituer une source de performance pour l'entreprise ?

DÉMARCHE

Les trois sources mentionnées ci-dessus ont donc consolidé en moi une intuition et restauré une espérance qui constitueront l'hypothèse de travail qui animera ce mémoire : *La personne faible peut être source de force pour l'entreprise.* Les pages qui vont suivre s'attacheront à en vérifier la véracité, ou à la contredire.

Un premier volet s'attachera aux concepts convoqués : quel est le champ de la faiblesse et, en particulier, celui retenu dans cette étude ? Qu'est-ce ensuite précisément que l'entreprise, et quelle est sa finalité ? Enfin, que recouvre exactement le terme performance ?

Le second volet soumettra l'hypothèse de travail à l'épreuve de l'éthique et de la théologie : nous examinerons d'abord des éclairages que les philosophes ont apporté à cette question. L'Écriture sera ensuite convoquée pour son apport spécifique, avant de terminer par une réflexion théologique davantage personnelle.

1. ANALYSE DES CONCEPTS

Précisons en préambule que nous touchons ici à un domaine très mouvant et que les termes de problématique connaissent à la fois des évolutions mais aussi des acceptions qui peuvent différer selon les auteurs. Devant la profusion d'informations, cette étude s'est limitée aux ouvrages qui y sont cités, ayant conscience qu'il ne s'agit que d'une approche partielle.

1.1. PERTINENCE DU SUJET

1.1.1. Essor des questions du bonheur et de la vulnérabilité

Le bonheur est devenu depuis quelques années un thème à la mode et le développement personnel un succès de librairie populaire[13] ; ce thème se voit également décliné dans le monde de l'entreprise sous la forme de qualité de vie au travail (QVT), elle aussi en croissance[14], ou

[13] M. FETTWEIS, « Succès des livres de développement personnel: pourquoi de plus en plus de lecteurs cherchent le bien-être? », *RTBF* [en ligne], publié le 18/02/2019, disponible sur : < https://www.rtbf.be/article/succes-des-livres-de-developpement-personnel-pourquoi-de-plus-en-plus-de-lecteurs-cherchent-le-bien-etre-10147589 > (consulté le 05/06/2020).
Les « ouvrages de "psycho pop" - pour psychologie grand public -, à la croisée du développement personnel, du bien-être, de la méditation et de la spiritualité » ont connu une « croissance des ventes entre avril 2014 et mars 2015 (+93 % en valeur et +98 % en volume) ».
V. RICHEBOIS, « Les ouvrages de psychologie grand public, un nouveau filon », *Les Échos* [en ligne], publié le 07/06/2017, disponible sur : < https://www.lesechos.fr/2017/06/les-ouvrages-de-psychologie-grand-public-un-nouveau-filon-171989 > (consulté le 05/06/2020).

[14] Patrick Dumoulin, PDG de Great Place to Work France indique en effet que l'« on observe que de plus en plus d'entreprises postulent au Palmarès Great Place to Work. Nous avons eu près de 304 entreprises cette année, soit une hausse de 20 % par rapport à 2018. » Plus récemment, le palmarès Great Place to Work 2023 fait état de 489 entreprises ayant postulé en 2022 et 338 l'année précédente. Elles ont été 440 au palmarès 2024 (dont seulement 100 lauréates).
M.-A. FÉNOLL, « "Construire une société meilleure passe par une amélioration de la qualité de vie au travail" », *Decision-achats.fr décrypte stratégies et bonnes pratiques des professionnels achats du privé et du secteur public.* [en ligne], publié le 12/11/2019, disponible sur : < https://www.decision-achats.fr/Thematique/environnement-travail-1231/Breves/Construire-societe-meilleure-passe-amelioration-qualite-vie-travail-343982.htm > (consulté le 05/06/2020).
C. TRIDON, « Les tendances QVT du palmarès Great Place to Work 2023 », *My Happy Job by Moodwork* [en ligne], publié le 05/04/2023, disponible sur : < https://www.myhappyjob.fr/les-tendances-qvt-issues-du-palmares-great-place-to-work-2023/ > (consulté le 21/02/2025).
GREAT PLACE TO WORK, « Kit com Best Workplaces 24 -50 à 250 » Great Place to Work France », *Great place to work La référence mondiale de l'expérience collaborateur.* [en ligne], disponible sur : < https://clients.greatplacetowork.fr/kits/2024/kit-com-best-workplaces-24-50a250/ > (consulté le 30/03/2025).

de management humain[15] utilisés parfois comme outil de performance[16], parfois aussi comme outil de communication interne ou externe[17].

En parallèle de cette tendance, nous observons également un essor du traitement de la question de la vulnérabilité : « Le terme de "vulnérabilité" continue de poursuivre, lentement mais sûrement, sa diffusion sociétale, au point – et c'est là une bonne chose – d'interroger un nombre croissant d'acteurs. Il est de fait devenu omniprésent – dans les médias, les rapports et les communiqués des associations ou le monde universitaire, comme l'illustre la courbe de ses occurrences répertoriées dans Google scholar.[18] ». Il entre dans le champ de l'entreprise sous la forme de projets d'accueil du handicap, à la fois une nécessité légale pour les entreprises[19] mais aussi une nécessité commerciale. Ainsi un responsable en de Ressources Humaines[20] (RH)

[15] P. Christin, consultant CSP Formation en Management et Leadership indique ainsi : « "Un jour, lors d'une session de formation où j'interrogeais les managers sur le sens de leur management, l'un d'eux m'a répondu qu'il exerçait pour donner de l'amour à ses collaborateurs. C'est exactement l'attitude à adopter. […]" En favorisant la proximité avec leurs équipes, les managers créent une relation de confiance, à condition qu'ils soient sincères dans leur démarche. En effet, un management humain "non assumé" ou "artificiel" perdra toute crédibilité et efficacité. »
MYRHLINE, « Le 'Management Humain', levier de performance pour l'entreprise » [en ligne], 2014, disponible sur : < https://myrhline.com/type-article/formation-elearning/le-management-humain-levier-de-performance-pour-l-entreprise/ > (consulté le 05/06/2020).

[16] La Chambre des Métiers et de l'Artisanat (CMA) Centre-Val de Loire promeut ainsi le Care Management : « Productivité Améliorée : une meilleure QVCT *[Qualité de Vie et des Conditions au Travail]* et un management bienveillant sont liés à une augmentation de la productivité et de la performance globale de l'entreprise. »
CMA CENTRE-VAL DE LOIRE, « RH - Qualité de vie au travail », *Chambre de Métiers et de l'Artisanat Centre-Val de Loire* [en ligne], disponible sur : < https://www.crma-centre.fr/actualite/rh-qualite-de-vie-au-travail > (consulté le 21/02/2025).

[17] « Si il y a une phrase que j'ai bien retenue de cette conférence, c'est "face à un marché de l'emploi tendu, la QVT n'est plus une opportunité, mais une nécessité pour réussir à recruter" ».
K. OGOR, « La qualité de vie au travail : levier d'attractivité face aux difficultés de recrutement », *LinkedIn* [en ligne], publié le 09/01/2019, disponible sur : < https://www.linkedin.com/pulse/la-qualit%C3%A9-de-vie-au-travail-levier-dattractivit%C3%A9-face-katell-ogor/ > (consulté le 05/06/2020).

[18] A. BRODIEZ-DOLINO, « Le concept de vulnérabilité », *La Vie des idées* [en ligne], La Vie des idées, publié le 11/02/2016, disponible sur : < https://laviedesidees.fr/Le-concept-de-vulnerabilite > (consulté le 08/06/2020).

[19] « L'obligation d'emploi des travailleurs handicapés (OETH) est un dispositif qui incite les employeurs privés et publics, de 20 salariés et plus, à embaucher des travailleurs handicapés, à hauteur de 6 % du total de leurs salariés. (…) Si le pourcentage de 6% de personnes en situation de handicap employées n'est pas atteint, les employeurs de 20 salariés et plus doivent verser une contribution à l'Urssaf ou à la MSA. Pour financer différentes aides à la formation et à l'emploi, cette contribution est ensuite reversée :
- à l'Association de gestion pour l'insertion professionnelle des personnes handicapées (Agefiph) ;
- ou au Fonds pour l'insertion des personnes handicapées dans la fonction publique (Fiphfp). »
MON PARCOURS HANDICAP, « OETH : Obligation d'emploi des travailleurs handicapés », *Mon Parcours Handicap, le site officiel pour les personnes en situation de handicap et leurs aidants* [en ligne], disponible sur : < https://www.monparcourshandicap.gouv.fr/aides/lobligation-demploi-des-travailleurs-handicapes-oeth > (consulté le 27/11/2024).

[20] À noter que, si nous préférons l'expression « Richesses humaines » à « Ressources humaines », nous utiliserons néanmoins cette dernière, plus répandue. Mais notons que là où la première insiste sur la richesse que constitue l'humain pour une entreprise, la seconde tend au contraire à en faire une approche *instrumentale*, le considérant comme seulement une *ressource* pour l'entreprise.

dans une entreprise industrielle me confiait que de grands groupes demandent, lors des appels d'offres, d'indiquer le montant de la contribution à l'Agefiph[21] : une politique RH ambitieuse en matière d'inclusion du handicap est donc à ce titre un avantage.

En miroir, ce souci de la vulnérabilité questionne le rapport à la force et particulièrement la performance – dimension que nous préciserons par la suite.

1.1.2. La question du sens

Cet essor simultané entre d'une part la recherche du bonheur et d'autre part la préoccupation de la vulnérabilité ne me semble pas anodin, mais bien au contraire significatif, car toutes deux soulignent un souci pour un *essentiel*, pour la condition humaine à prendre dans sa globalité (c'est-à-dire tant dans sa recherche d'un bien-être que la prise en considération de sa finitude). Il n'est donc pas étonnant que cette thématique surgisse dans le monde professionnel, lieu d'exercice de cette condition humaine.

Poussés par ces questionnements presque existentiels, les questions du sens *au* travail, du sens *du* travail, le thème de l'éthique se font alors saillants dans l'univers de l'entreprise, rejoignant des questions humaines essentielles à un exercice épanouissant de l'activité professionnelle : « Il me semble que nous nous posons tous deux questions qui sont au fondement de notre engagement dans un travail : À quoi ça sert ? À quoi je sers ? […] Les managers et les dirigeants qui ignorent l'évidence de ce questionnement anthropologique sont des naïfs dangereux pour les organisations. […] A quoi ça sert ? Faute de pouvoir y répondre beaucoup de travailleurs souffrent, et de plus en plus les managers eux-mêmes, car la perte de sens est la première cause de souffrance comme le montrent toutes les recherches. […] Le rôle du manager est de répondre aux deux questions : À quoi sert ce que nous faisons, à quoi chacun sert dans cet objectif »[22]. Ainsi, ce n'est pas seulement le travail lui-même qui est questionné,

« L'une de ses composantes, également dénommée le volet humain, fondamental, consiste à mobiliser les énergies et les équipes au quotidien. C'est le management des ressources humaines, qui, lorsqu'il est attentif et pertinent, devient un management des richesses humaines. »
F. FORT, O. BARON et G. GÉRAULT, « Le management des richesses humaines au cœur de la performance globale », *Les Cahiers de l'Actif* [en ligne], 4 (2021), Éditions Actif 542545, disponible sur : < https://shs.cairn.info/revue-cahiers-de-l-actif-2021-7-page-197 > (consulté le 21/04/2025).

[21] « La performance en matière d'accueil de travailleurs en situation de handicap peut d'ailleurs être un critère de sélection pour certains donneurs d'ordre et pour certains marchés publics ».
CERCLE VULNÉRABILITÉ ET SOCIÉTÉ, *Quelle influence des travailleurs en situation de handicap sur les organisations ? - Résultats et analyse de la revue de littérature* [en ligne], 2022, disponible sur : < https://vulnerabilites-societe.fr/wp-content/uploads/2022/11/CVS-RevueLiitterature-Emploi-Handicap-16p.pdf > (consulté le 08/11/2024).

[22] FLEXJOB, « Rencontre avec Pierre-Yves Gomez », *FlexJob* [en ligne], publié le 15/04/2018, disponible sur : < https://flexjob.fr/interview-pierre-yves-gomez/ > (consulté le 12/12/2019).

mais le sens qui lui est adossé comme le souligne L. Berger[23] : « bien faire son travail ne veut pas que dire réaliser son travail dans de bonnes conditions, mais également lui donner du sens.[24] » Dans ce même entretien, F. Ruffin[25] propose des données explicatives : « La sociologue du travail Christine Erhel objective ces témoignages par des statistiques : en 1982, 12 % des salariés subissaient une triple contrainte physique (se baisser régulièrement, porter des charges lourdes, marcher plus de dix kilomètres). On pourrait se dire qu'après quarante ans d'automatisation, de robotisation, cette réalité a diminué. Mais non, on est passé de 12 % à 34 %, soit trois fois plus, et on est à 63 % chez les ouvriers. Sur les contraintes psychiques (effectuer plusieurs tâches à la fois dans un temps limité), c'est la même chose. On est passé de 6 % à 35 %. Ce malaise dans la civilisation du travail est là depuis au moins quarante ans[26] ». La quête d'un travail dans lequel le travailleur y voit un sens apparait donc légitime.

Cette tendance se retrouve de façon prégnante parmi les jeunes générations : « Des jeunes diplômés en quête de sens bousculent le monde du travail » titre Le Monde en 2017[27], « La quête de sens des jeunes générations lance un défi aux entreprises classiques » affirme la Conférence des Grandes Écoles en 2018[28], « Les jeunes veulent un travail qui ait du sens, quitte à être moins bien payés » enchérit Challenges en 2019[29], l'Icam (Institut Catholique d'Arts et Métiers) ayant quant à lui lancé en 2016 une chaire Sens et Travail qui « vise à rassembler les entreprises, les dirigeants et les collaborateurs ayant la volonté de réfléchir au sens du travail, à les accompagner, par la recherche, dans l'ajustement de leurs pratiques et à enrichir les formations dispensées à l'Icam »[30]. Les dirigeants ne l'ignorent pas, ainsi qu'en témoignent L. Blivet[31], (« La question du sens est plus présente chez les nouveaux cadres dirigeants. Ils se la posent pour eux-mêmes, mais aussi pour attirer les jeunes talents car ils ont tout à fait intégré les discours d'entreprise de valorisation des nouvelles demandes sociétales : télétravail,

[23] Ancien secrétaire général de la CFDT
[24] L. BERGER *et al.*, « Comment travailler mieux ? », *Esprit* [en ligne], 9 (2023), Éditions Esprit, disponible sur : < https://shs.cairn.info/revue-esprit-2023-9-page-61 > (consulté le 26/04/2024).
[25] Journaliste, essayiste, documentariste et homme politique, il est député de la Somme depuis 2017.
[26] *Ibid.*
[27] P. SORIA, « Des jeunes diplômés en quête de sens bousculent le monde du travail », *Le Monde* [en ligne], 2017, disponible sur : < https://www.lemonde.fr/o21/article/2017/01/17/des-jeunes-diplomes-en-quete-de-sens-bousculent-le-monde-du-travail_5064057_5014018.html > (consulté le 12/12/2019).
[28] L. BERTRAND, « La quête de sens des jeunes générations lance un défi aux entreprises classiques » [en ligne], 2018, disponible sur : < https://www.cge.asso.fr/quete-de-sens-jeunes-generations-lance-defi-aux-entreprises-classiques/ > (consulté le 12/12/2019).
[29] CHALLENGES.FR et AFP, « Les jeunes veulent un travail qui ait du sens », *Challenges, l'actualité de l'économie* [en ligne], publié le 07/10/2019, disponible sur : < https://www.challenges.fr/entreprise/vie-de-bureau/les-jeunes-veulent-un-travail-qui-ait-du-sens-quitte-a-etre-moins-bien-payes_678001 > (consulté le 30/03/2025).
[30] ICAM, « La chaire Sens et Travail », *L'Icam, Institut Catholique d'Arts et Métiers* [en ligne], disponible sur : < https://www.icam.fr/recherche-developpement/chaire-sens-et-travail/ > (consulté le 12/12/2019).
[31] Polytechnicien, consultant en stratégie d'entreprise chez Spencer Stuart, il a notamment publié « Ni quotas, ni indifférence. L'entreprise et l'égalité positive » (Institut Montaigne, octobre 2004) selon Cairn.info.

accompagnement paternité-maternité, sens du travail, enjeu écologique, etc. »[32]) ou D. Rodriguez[33] (« Voyez les polytechniciens qui, une fois lauréats, déclarent ne pas vouloir travailler chez Total, groupe réputé « gros pollueur ». Ils ne font pas que le dire, ils le font. […] Il y a toute une génération qui refuse de se conformer au schéma qu'ils ont observé chez leurs parents, lesquels ont pu travailler d'arrache-pied pour être ensuite licenciés sans ménagement.[34] »).

Le droit français épouse par ailleurs cette tendance : en 2019, « la France s'est dotée progressivement d'un cadre législatif et réglementaire pour prendre en compte la responsabilité sociétale des entreprises »[35].

Le bouleversement dans nos pratiques professionnelles qu'a créé la crise de la COVID a accéléré cette tendance[36] : la prise de recul forcée provoqué par le confinement a ainsi amené certains salariés à s'interroger sur leur emploi[37], et parfois à le quitter pour une activité faisant pour eux plus sens[38]. Même si certains déplorent dans la locution « grande démission » une expression excessive[39], il n'en reste pas moins que cette période constitue une étape dans la

[32] D. RODRIGUEZ *et al.*, « Les cadres au travail », *Esprit* [en ligne], 9 (2023), Éditions Esprit, disponible sur : < https://www.cairn.info/revue-esprit-2023-9-page-71.htm > (consulté le 26/04/2024).

[33] Président d'Elsevier Masson France et vice-président du Syndicat de la presse et de l'édition des professions de santé selon Cairn.info.

[34] D. RODRIGUEZ *et al.*, « Les cadres au travail », *Esprit* [en ligne], *op. cit.*

[35] Le portail gouvernemental de l'Économie, des Finances, de l'Action et des Comptes publics la définit ainsi : « La responsabilité sociétale des entreprises (RSE) également appelée responsabilité sociale des entreprises est définie par la commission européenne comme l'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec les parties prenantes. Une entreprise qui pratique la RSE va donc chercher à avoir un impact positif sur la société tout en étant économiquement viable. » *Nous détaillerons cette question dans la partie consacrée à l'entreprise.*
BERCY INFOS, « Qu'est-ce que la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) ? », *Site du Ministère de l'Économie des Finances et de la Souveraineté industrielle et numérique* [en ligne], publié le 02/05/2024, disponible sur : < https://www.economie.gouv.fr/entreprises/responsabilite-societale-entreprises-rse > (consulté le 04/06/2020).

[36] « La crise de la Covid-19 a précipité la transformation du travail. »
C. NGUYEN, « Chapitre 1. La perte de sens au travail » [en ligne] in *Santé psychologique au travail et Covid-19*, De Boeck Supérieur, disponible sur : < https://shs.cairn.info/sante-psychologique-au-travail-et-covid-19--9782807337442-page-45 > (consulté le 20 février 2025).

[37] « En octobre 2020, 35 % disaient avoir compris que ce qu'ils faisaient n'avait pas de sens pour eux, et quatre sur dix affirmaient que leur travail leur plaisait moins qu'avant. En mars 2021, un tiers disaient vouloir chercher un travail ayant plus de sens pour eux. »
C. NGUYEN, « Conclusion » [en ligne] in *Santé psychologique au travail et Covid-19*, De Boeck Supérieur, disponible sur : < https://shs.cairn.info/sante-psychologique-au-travail-et-covid-19--9782807337442-page-229 > (consulté le 22 février 2025).

[38] « C'était le cas pour Marie qui, très attachée à l'esprit d'équipe et à son ambiance de bureau, a fini par juger son travail futile, sans réelle contribution au monde, un « bullshit job » qu'elle a préféré abandonner, changeant de métier en pleine crise pour se consacrer à une activité lui apportant plus de sens et de plaisir, axée sur le social et l'aide à autrui. »
C. NGUYEN, « Chapitre 1. La perte de sens au travail » [en ligne], *op. cit.*

[39] L.-Ch. Viossat, Inspecteur général des Affaires sociales. Ancien conseiller de Jacques Barrot dans le gouvernement Juppé, il a ensuite été directeur du cabinet du ministre de la Santé puis directeur adjoint du cabinet du Premier ministre (selon Cairn.info) : « Quant à la grande démission, il s'agit d'une expression excessive. Il n'y

transformation de notre rapport au travail[40]. Non pas que celui-ci ait soudain perdu tout sens, mais la prise de conscience d'un phénomène déjà en marche s'est alors opérée : confronté à notre vulnérabilité commune face à un virus nouveau, le sens de notre activité professionnelle, son impact, et notre contribution se trouvent interrogés car mis dans une perspective plus large que celle permise par la routine du quotidien.

Dans la mise en tension des notions de *bien-être* et de *vulnérabilité*, c'est donc bien la question du *sens* qui émerge. Mais qu'entend-on par « sens » de notre activité professionnelle ? Pour répondre à cela, il convient tout d'abord de distinguer le sens *du* travail (les « taches et activités qui sont liées à un rôle ou une fonction[41] »), du sens *au* travail (les « relations entretenues avec les autres : collègues, managers, prestataires et clients, usagers, bénéficiaires, etc.[42] »). Nous retrouvons là les deux questions soulevées par P.-Y. Gomez auxquelles nous faisions référence plus haut, abordant la notion de sens sous l'angle de l'utilité (le sens *du* travail rejoignant la question « À quoi *ça* sert ? », le sens *au* travail rejoignant la question « A quoi *je* sers ? »). Nous pouvons aussi noter qu'il s'agit d'une perception éminemment subjective[43], en lien avec les valeurs de la personne, tant dans l'exécution de ses tâches que dans le lien avec ses partenaires professionnels. Nous pouvons dire qu'il y a même un lien avec la « raison d'être », vocable d'ailleurs repris dans le champ de l'entreprise – tel que nous le verrons plus loin.

1.1.3. Un attachement pour le travail sur le temps long

Néanmoins, il n'y a pas sur le temps long de désamour franc et massif des Français envers le travail[44] – même si les spécialistes s'étant penchés sur la question estiment qu'il est

a pas eu, aux États-Unis ni en France, de démissions massives et hors-norme. Les taux de turnover constatés sont représentatifs des années de très forte croissance, avec la reprise artificiellement forte d'après le Covid. »
D. RODRIGUEZ *et al.*, « Les cadres au travail », *Esprit* [en ligne], *op. cit.*

[40] « Le travail me semble avoir changé plus vite dans les cinq dernières années que depuis plusieurs décennies. Et le confinement inhérent au contexte Covid a sans aucun doute été un accélérateur du changement. On observe notamment un changement significatif de la relation entre les managers et leurs équipes. Auparavant, pour résumer, le manager donnait les directives et ses équipes les exécutaient. (…) Au fil du temps, le pouvoir du manager s'est dilué, du moins dans les moyennes ou grandes organisations historiquement très hiérarchisées. Il devient progressivement davantage un coordinateur ou un facilitateur qu'un responsable hiérarchique. »
Ibid.

[41] Cf. les travaux d'Estelle Morin, cités dans C. NGUYEN, « Chapitre 1. La perte de sens au travail » [en ligne], *op. cit.*

[42] *Ibid.*

[43] « Le sens qu'on donne à son travail est étroitement lié à l'expérience qu'on en fait. (…) Il existe bien un sens subjectif du travail »
Ibid.

[44] Malgré un léger recul depuis le début des années 2000, 62% des Français continuent de juger le travail « très important » en 2018, d'après les travaux de 2019 de J.-F. Tchernia cités dans O. GALLAND, « Chapitre 4. Focus

encore trop tôt pour juger de l'impact de la COVID sur ce sujet[45]. Nous pouvons résumer le sujet ainsi : les études attestent un attachement des Français au travail qui reste fort jusqu'en 2018 ; certains avancent un changement de situation provoquée par la crise accompagnant la période COVID mais ces conclusions sont contestées, pour des raisons tendancielles (« il est très rare dans les enquêtes de ce type de trouver des évolutions aussi brutales "qui prend à contre-pied le savoir accumulé depuis de nombreuses années par les sciences sociales sur le sujet" [46] »). Les analyses varient mais il est important de souligner l'intéressante distinction entre *individualisme* (qui vise à défendre des intérêts individuels au détriment des valeurs de solidarité), en régression, et *individualisation* (la tendance à une plus grande autonomie des choix individuels), pour sa part en croissance. Plutôt que de désamour, il faudrait probablement plus parler d'exigence, puisque « les Français semblent adhérer à la fois à une orientation vocationnelle du travail comme source d'épanouissement personnel et à une conception normative en le considérant comme un devoir social.[47] » En témoigne par exemple le doublement entre 2005 et 2020 du nombre de coopératives (telles les Société COopérative et Participative ou SCOP, SoCiété d'Intérêt Collectif ou SCIC, Coopérative d'Activité et d'Emploi ou CAE)[48]. Quant à l'engouement pour le télétravail, il n'est pas une preuve de renoncement aux liens sociaux que l'on peut tisser sur son lieu de travail, mais ce pourrait être au contraire cet appauvrissement de liens sociaux qui, par le télétravail, fait prendre de la

sur la France », *Sécuriser l'emploi* [en ligne], (2024), Presses de Sciences Po, disponible sur : < https://shs.cairn.info/les-valeurs-du-travail--9782724643206-page-105 > (consulté le 22 février 2025).

[45] Les travaux de la Fondation Jean Jaurès avancent un effondrement sur la place centrale du travail, seulement 24% en 2021 et 21% en 2022 choisissant cette réponse (contre 60% en 1990), attribuée à l'individualisme. Or P. Bréchon en 2023 va à l'encontre de cette idée, en distinguant notamment l'individualisation (en progression) de l'individualisme (en recul). Ces résultats trouvent un écho similaire par ailleurs, les Français y étant décrits « loin de se montrer désengagés (…) [mais] "responsables et acteurs de la cohésion sociale" ». *Ibid.* En conclusion de son ouvrage de 2024, O. Galland clôt temporairement la question ainsi : « Néanmoins, la crise sanitaire a-t-elle rebattu les cartes ? (…) Il est sans doute trop tôt pour pouvoir répondre avec beaucoup de certitudes à cette question. »
O. GALLAND, « Conclusion. Y a-t-il une crise du travail ? », *Sécuriser l'emploi* [en ligne], (2024), Presses de Sciences Po, disponible sur : < https://shs.cairn.info/les-valeurs-du-travail--9782724643206-page-135 > (consulté le 22 février 2025).

[46] O. GALLAND, « Chapitre 4. Focus sur la France », *Sécuriser l'emploi* [en ligne], *op. cit.*

[47] *Ibid.*

[48] J. CLERTÉ et M. MALENFER, « Le rapport des Français au travail. Évolutions et perspectives », *Futuribles* [en ligne], 5 (2023), Futuribles 456, disponible sur : < https://www.cairn.info/revue-futuribles-2023-5-page-5.htm > (consulté le 10/07/2024).

distance avec son activité professionnelle[49]. En effet, l'appétence des travailleurs pour les liens sociaux ne semblent pas connaître d'érosion ainsi qu'en témoigne par exemple D. Rodriguez[50].

Par ailleurs, l'absence ou la forte diminution d'interactions physiques peut mener à ne plus voir l'impact de notre travail sur les autres : en effet le « le sens d'un travail est aussi d'avoir une utilité directe pour quelqu'un[51] ». Aussi, lorsque le lien avec les personnes bénéficiaires sont absentes ou fortement limitées, cette utilité est perdue de vue.

Nous le voyons, cette question de sens est donc un défi pour les entreprises, qui ont tout intérêt à se saisir de cette question, particulièrement en période de tensions dans les recrutements[52]. C'est donc un travail de fond pour les services de Ressources Humaines à la fois pour « accompagner activement les salariés dans ces changements, en leur donnant du sens » (D. Rodriguez[53]) et « garder un lien avec toutes les forces centrifuges qui constituent une entreprise [pour laquelle] une vraie démarche de gestion des talents est nécessaire » (L. Blivet[54]). Et au-delà de cette tâche, L. Berger voit dans « la crise du travail […] d'abord celle de la pensée du travail […] : L'enjeu au travail, ce n'est pas simplement le nombre de steaks qui va sortir de la boîte, mais aussi comment les gens se sentent, s'ils sont écoutés.[55] »

1.1.4. En synthèse : la pertinence de cette étude

Ce thème est donc pour le moins actuel et objet de publications tant littéraires, universitaires que législatives.

Nous venons ainsi de voir que bonheur et vulnérabilité connaissent un essor simultané depuis plusieurs années maintenant, simultanéité qui n'est vraisemblablement pas fortuite mais significative. Cet essor se retrouve dans le monde de l'entreprise à travers des projets comme

[49] « Les déjeuners, les cafés entre collègues et tous les interstices (temps entre les moments formels de travail) que l'on considère souvent à tort comme n'étant pas du travail jouent un rôle essentiel dans le sentiment d'appartenance et le développement d'une culture commune. »
C. NGUYEN, « Chapitre 1. La perte de sens au travail » [en ligne], *op. cit.*
[50] « Je vois bien que lorsqu'on organise des petites fêtes pour célébrer un nouveau projet éditorial, la sortie d'une publication importante ou plus simplement la fin de l'année, les salariés répondent présents et sont heureux de se retrouver pour un échange informel. »
D. RODRIGUEZ *et al.*, « Les cadres au travail », *Esprit* [en ligne], *op. cit.*
[51] C. NGUYEN, « Chapitre 1. La perte de sens au travail » [en ligne], *op. cit.*
[52] « Les résultats confirment que les difficultés de recrutement s'aggravent, tous secteurs confondus. ».
NEXEM, « La deuxième édition du baromètre des tensions de recrutement AXESS (2023) confirme une aggravation des difficultés », *Nexem. Employeurs, différemment* [en ligne], publié le 25/04/2024, disponible sur : < https://nexem.fr/actualites/la-deuxieme-edition-du-barometre-des-tensions-de-recrutement-axess-2023-confirme-une-aggravation-des-difficultes-0 > (consulté le 24/02/2025).
[53] D. RODRIGUEZ *et al.*, « Les cadres au travail », *Esprit* [en ligne], *op. cit.*
[54] *Ibid.*
[55] L. BERGER *et al.*, « Comment travailler mieux ? », *Esprit* [en ligne], *op. cit.*

la qualité de vie au travail ou l'accueil du handicap. Cette réflexion mène naturellement à la question du sens et tout particulièrement celles du sens du travail et du sens au travail, renouvelées par la crise de la COVID. Plutôt que d'entériner un désamour des Français pour le travail ou les relations humaines qui y sont tissées, c'est d'une forme d'exigence et d'une nécessaire évolution pour les organisations qu'il est question. L'évolution croisée entre l'individualisme en régression et l'individualisation en croissance en est une illustration.

1.2. DÉFINITIONS DES TERMES CLÉS

Le contexte étant maintenant précisé, il s'agit à présent de définir précisément les termes convoqués, l'objectif étant de définir précisément ce dont on parle. Ainsi que le rappelle T. Cooreman-Guittin, « la terminologie n'est jamais neutre, […] les mots que nous utilisons pour désigner le réel […] illustrent la façon dont on se représente la réalité. Les mots employés pour parler des personnes en situation de handicap ont grandement varié à travers le temps. C'est pourquoi il est nécessaire de s'y attarder quelques instants.[56] »

Rappelons la problématique qui nous occupe : « La spécificité de la personne en situation de handicap peut-elle constituer une source de performance pour l'entreprise ? ». Nous voyons ici trois termes clés : Handicap (et plus largement le champ lexical de la faiblesse), la performance, l'entreprise. La question est donc de savoir, dans ce cadre précis, si la faiblesse d'un membre peut concourir à la performance de l'ensemble, situation dont nous devons souligner le caractère paradoxal mais pour lequel certains signaux faibles ont déjà été relevés en introduction.

Examinons donc ces trois termes.

1.2.1. Handicap

1.2.1.1. Ce que nous indique le dictionnaire

Bien que ce soit le mot « handicap » qui ait été choisi pour cette étude, il est néanmoins important d'approfondir les termes qui s'y rapportent. Dans une conférence disponible en

[56] T. COOREMAN-GUITTIN, *Catéchèse et théologies du handicap : ouvrir des chemins d'amitié au-delà des barrières de la déficience*, PUL, Presses Universitaires de Louvain, Louvain-La-Neuve, 2020, *Collection « Religio »*.

vidéo[57], J.-B. Hibon souligne qu'il faut distinguer quatre dialogiques qui peuvent être mieux comprises en en précisant les contraires forts : pauvreté / aisance ; faiblesse / force ; fragilité / solidité ; vulnérabilité / sécurité :

- **Pauvreté** : Issu du latin *paupertas*, « pauvreté, gêne », il peut signifier l'« état d'une personne dont les ressources ne couvrent pas les besoins ou fournissent à peine au nécessaire ; absence de biens, de fortune » ou encore l'» État de ce qui est insuffisant ; manque d'abondance » selon le Dictionnaire de l'Académie française[58]
  - Comme contraire, parmi ceux indiqués par le Dictionnaire Électronique des Synonymes du Centre de recherches inter-langues sur la signification en contexte [59] le mot richesse semble plus adéquat : dérivé de « riche », lui-même « issu du francique *riki* qui signifie "puissant" », ce mot a pour signification l'« état, situation d'une personne qui possède une grande fortune, de nombreux biens ; abondance de biens et, spécialement, d'argent » ou encore la « capacité de donner, de fournir en abondance ce dont on a besoin, ce qui est utile ; diversité remarquable.[60] »
- **Faiblesse** : dérivé de « faible », lui-même « issu, par l'intermédiaire du latin populaire *febelis*, du latin classique *ffiebilis*, "affligeant, digne d'être pleuré", dérivé de *ffiere*, "pleurer" », il a pour signification « le fait d'être faible, insuffisant ; état de ce qui est faible, insuffisant[61] ».

  Faible contient pour sa part dans sa définition : « Qui manque de force, de vigueur. […] Par analogie. Qui manque de solidité, d'épaisseur, de résistance[62] ».
  - Comme contraire, force « issu du latin *fortia*, "actes de bravoure", puis "force", de l'adjectif *fortis* » peut signifier « en parlant des êtres vivants. Faculté d'agir vigoureusement, de fournir un effort[63] ».
- **Fragilité** : « Emprunté du latin *fragilitas*, "fragilité, faiblesse", dérivé de *fragilis* » lui-même « "cassant, frêle, faible, périssable", dérivé de *frangere*, "briser" », il désigne le

[57] *La vulnérabilité dans un monde de compétition - Conférence de Jean-Baptiste Hibon*, [en ligne], 2019., disponible sur : < https://www.youtube.com/watch?v=cszT2f3TAZ0 > (consulté le 24/04/2020).
[58] ACADÉMIE FRANÇAISE, « Dictionnaire de l'Académie française, 9ème édition », *Site du Dictionnaire de l'Académie française* [en ligne], disponible sur : < http://www.dictionnaire-academie.fr/ > (consulté le 22/01/2025).
[59] CENTRE DE RECHERCHES INTER-LANGUES SUR LA SIGNIFICATION EN CONTEXTE (CRISCO), « Dictionnaire Électronique des Synonymes (DES) », *CRISCO - Dictionnaire des synonymes* [en ligne], disponible sur : < https://crisco4.unicaen.fr/des/ > (consulté le 22/01/2025).
[60] ACADÉMIE FRANÇAISE, « Dictionnaire de l'Académie française, 9ème édition », *Site du Dictionnaire de l'Académie française* [en ligne], *op. cit.*
[61] *Ibid.*
[62] *Ibid.*
[63] *Ibid.*

« caractère de ce qui est fragile ». Fragile contient dans sa définition « Qui se brise facilement […] Par extension. Qui est délicat, qui s'altère ou se détériore aisément […] Qui manque de force, de robustesse, de résistance. […] [Figuré. Langue classique] Qui est sujet à faillir, enclin à succomber, à céder. *La nature humaine est fragile*.[64] »

- Son contraire le plus classique est « solidité » Emprunté du latin *soliditas*, "qualité de ce qui est massif, dense, compact ; dureté", puis "totalité", lui-même dérivé de solidus, « solide, massif », puis « ferme, résistant », il peut désigner le « caractère de ce qui ne rompt pas facilement, ne se déforme pas ; qualité de ce qui résiste à divers facteurs d'altération […] [Figuré] *La solidité d'une entreprise sur le marché.* […] Qualité d'une personne robuste. *Sa solidité lui a permis de vaincre la maladie.* »

- Enfin, **vulnérabilité**, dérivé de vulnérable qui est « emprunté du latin *vulnerabilis*, "qui peut être blessé ; qui blesse" », lui-même dérivé, par l'intermédiaire de *vulnerare*, "blesser", de *vulnus*, "blessure" et qui peut signifier « Qui peut être blessé. […] Par extension. Qui, en raison d'une fragilité physique ou morale, est particulièrement exposé à des dangers, à des maladies ; qui se trouve dans une situation de faiblesse et peut rencontrer de graves difficultés sociales, économiques, sanitaires.[65] » Notons aussi la spécificité en droit (que nous détaillerons plus loin) « Se dit d'une personne qui, du fait de son âge, d'une maladie, d'une déficience physique ou psychique ou d'une circonstance particulière, est considérée comme étant en situation de faiblesse et devant être protégée par la loi. » et le sens figuré « Qui peut être la cible de critiques, d'attaques, de calomnies.[66] »
  - Son contraire le plus évident, que nous préférerons donc, est *invulnérable* « emprunté du latin *invulnerabilis*, de même sens. […] Qui n'est pas vulnérable, qui ne peut être blessé. »

Ce bref aperçu nous montre que tous ces termes présentent une certaine proximité qu'il nous faut approfondir dans notre contexte ; c'est ce à quoi nous allons dédier les prochaines lignes.

[64] *Ibid.*
[65] *Ibid.*
[66] *Ibid.*

1.2.1.2. Vulnérabilité

Le terme vulnérable a une profondeur de sens qui est tout à fait intéressante dans le cadre qui nous occupe. En première approche, nous pouvons noter plusieurs niveaux de sens : « On distingue ainsi un premier niveau de vulnérabilité fondamentale, commune à tout humain, une "porosité ontologique" selon l'expression de M.-J. Thiel[67] ». En ce sens, elle désigne un aspect de la condition humaine auquel nul ne peut se soustraire. C'est pourquoi « à la vulnérabilité correspond une éthique du respect et de la reconnaissance, de la pudeur et du tact et, surtout, de la protection et de l'immunisation communautaire. Sur celle-ci s'arrime un surcroît théologique : une éthique de la miséricorde où Dieu agit en faveur du "juste" moins pour le rendre invulnérable […] que pour le protéger […] et limiter les effets des attaques […] des blessures […] et de la mort […]. Cette éthique est greffée à l'espérance en la résurrection[68] ». À ce niveau ontologique s'ajoute un autre niveau qui s'impose non plus de *l'intérieur* de la personne, mais de *l'extérieur* : que ce soit la contingence de la vie avec ses inévitables obstacles, ou plus spécifiquement ce qui a trait à la santé, comme la vieillesse, la maladie, le handicap. Ajoutons dans cette première approche que la vulnérabilité n'est le plus souvent perçue que négativement : elle est un obstacle, une limitation que nous voulons dépasser. Dans la deuxième partie, nous chercherons à voir si justement la vulnérabilité, dans sa forme du handicap, peut déployer une dimension positive que nous chercherons à expliciter.

Le droit, comme nous l'avons vu dans sa définition, intervient également dans le champ de la vulnérabilité. Ainsi par exemple, le code pénal prévoit des sanctions dans le cas où quiconque se soustrait au devoir d'information des autorités judiciaires de « de privations, de mauvais traitements ou d'agressions ou atteintes sexuelles *infligés à un mineur ou à une personne qui n'est pas en mesure de se protéger en raison de son âge, d'une maladie, d'une infirmité, d'une déficience physique ou psychique ou d'un état de grossesse* ». Par ailleurs, un « rapport de la Cour de cassation de 2009 distinguait déjà les états de vulnérabilité et les situations de vulnérabilité. Les *états de vulnérabilité* sont propres à la personne et à son état de santé en particulier. […] Les *situations de vulnérabilité*, quant à elles, relèvent des liens entre une personne et un service ou une institution – elles concernent le droit à la consommation, le

[67] M.-J. THIEL et T. COOREMAN-GUITTIN, « Introduction », in M.-J. THIEL et T. COOREMAN-GUITTIN (éd.), *La vulnérabilité au prisme du monde technologique : enjeux éthiques*, Presses universitaires de Strasbourg, Strasbourg, 2020, *Chemins d'éthique*., p. 12.
[68] M. ALLARD, « Vulnérabilité », in LEMOINE (Laurent), GAZIAUX (Éric) et MÜLLER (Denis) (éd.), *Dictionnaire encyclopédique d'éthique chrétienne*, Les Éditions du Cerf, Paris, 2013, *Dictionnaires*., p. 2154.

droit du travail, le droit des victimes, etc.[69] ». Pour sa part, la Commission nationale consultative des droits de l'homme (CNCDH) de la République Française définit la personne vulnérable comme « celle qui n'est pas en mesure d'exercer tous les attributs de la personnalité juridique. Le droit reconnaît deux sortes d'êtres vulnérables. Il y a tout d'abord les enfants, qui du fait de leur minorité sont trop vulnérables pour accomplir seuls les actes de la vie civile. […] Il y a ensuite ceux qui pendant longtemps ont été appelés des "incapables" majeurs et que l'on appelle désormais "personnes protégées" et qui bénéficient d'une mesure de protection juridique. Il semble raisonnable, du fait d'une altération de leurs facultés cognitives et relationnelles, ou corporelles, d'admettre qu'ils ne peuvent ou ne pourront plus seuls veiller à la protection de leurs intérêts.[70] » Différentes questions surgissent alors, notamment celle du « niveau » de vulnérabilité : doit-on, en droit en particulier, la considérer avec différents degrés ou doit-on la considérer comme une caractéristique indivisible comme la dignité par exemple ? Par ailleurs, nous pouvons aussi nous interroger sur l'impact de la visibilité de cette vulnérabilité : cette visibilité doit-elle être considérée, et dans l'affirmative quel est son impact ? Ces questions dépassent néanmoins le cadre de cette étude mais nous ne pouvions ignorer ces questions, fusse seulement en les mentionnant.

En sociologie ensuite, « Robert Castel a défini la "zone de vulnérabilité" comme l'une des quatre zones différentes d'intégration sociale[71] », située entre la « zone d'intégration » (dans laquelle l'individu a une situation sociale stable et satisfaisante) et la « zone de désaffiliation » (dans laquelle la situation sociale est fortement dégradée), décrivant ainsi la situation des travailleurs pauvres. P. Merlier[72] ne cautionne pas cette lecture arguant par exemple qu'une femme jouissant d'une activité professionnelle satisfaisante peut cependant se trouver insérée dans un environnement discriminant, la plaçant dès lors dans une possible situation de vulnérabilité. Nous comprenons immédiatement par cet exemple que la vulnérabilité est associée à la notion d'environnement : une même personne, jouissant de la même activité professionnelle, peut donc éprouver, ou pas, une vulnérabilité selon l'environnement dans lequel elle se trouve. Nous retrouvons là la dimension extérieure associée

[69] P. MERLIER, « 13. La fragilité et la vulnérabilité », *Politiques et interventions sociales* [en ligne], (2020), Presses de l'EHESP 2, disponible sur : < https://shs.cairn.info/philosophie-et-ethique-en-travail-social--9782810908462-page-163 > (consulté le 22/01/2025).
[70] COMMISSION NATIONALE CONSULTATIVE DES DROITS DE L'HOMME (CNCDH), *Avis sur le consentement des personnes vulnérables* [en ligne], Commission nationale consultative des droits de l'homme (CNCDH), Paris, 2025, disponible sur : < https://www.cncdh.fr/sites/default/files/2021-04/150416_Avis%20Consentement%20des%20personnes%20vuln%C3%A9rables.pdf > (consulté le 05/03/2025).
[71] P. MERLIER, « 13. La fragilité et la vulnérabilité », *Politiques et interventions sociales* [en ligne], *op. cit.*
[72] *Ibid.*

à ce terme dont nous parlions plus haut. Nous pouvons donc convenir, avec M. Allard, que la notion de vulnérabilité « incite à reconnaître qu'être exposé les uns aux autres, individuellement ou en groupes – psychologiquement, économiquement, socialement et politiquement – recèle du danger. La multiplication d'agences et d'institutions pour la justice, la protection et les soins de tous ordres est symptomatique de la montée du sentiment de vulnérabilité.[73] » Nous verrons dans la deuxième partie qu'être « exposé aux autres » est aussi ce qui peut convertir cette vulnérabilité en une notion bien plus positive que le danger, mais nous ne pouvons occulter ici cette réalité.

1.2.1.3. Vulnérabilité et fragilité

Nous allons à présent situer la vulnérabilité par rapport à la fragilité : qu'est-ce qui les distingue ? Parmi les distinctions que remarque P. Merlier, retenons-en deux. La première : « la fragilité est une brisure interne, tandis que la vulnérabilité est une atteinte externe. Fragilité intérieure, vulnérabilité extérieure. Plus précisément : la fragilité est endogène, la vulnérabilité est exogène.[74] » La seconde concerne le rapport au temps : « la fragilité est "une condition permanente", alors que la vulnérabilité est accidentelle. […] La fragilité relève de l'être, la vulnérabilité de l'événement. La fragilité est essentielle, inconditionnelle et structurelle ; la vulnérabilité est accidentelle, conditionnelle et événementielle. » La fragilité, donc, est intrinsèquement liée à notre condition humaine, rendant possible des situations de vulnérabilité. Remarquons aussi, à travers la métaphore de l'arbre attribuée à Sénèque[75], que la fragilité implique en définitive la solidité et cette remarque, que nous développerons dans la partie suivante, illustre une caractéristique finalement nécessaire des personnes en situation de handicap qui n'est pas souvent convoquée spontanément lorsque nous pensons à elles.

[73] M. ALLARD, « Vulnérabilité », *op. cit.*
[74] P. MERLIER, « 13. La fragilité et la vulnérabilité », *Politiques et interventions sociales* [en ligne], *op. cit.*
[75] « Sénèque prenait la métaphore de l'arbre : "Un arbre n'est solide et robuste que s'il subit sans trêve les attaques du vent : car ces ébranlements resserrent son tissu et fixent plus fermement ses racines ; en revanche, fragiles sont ceux qui croissent dans la tiédeur des vallons [14]." Il en est de même pour l'homme, dont le souvenir de la fragilité peut fonder la résistance. Ce qu'on appelle aujourd'hui la résilience est lié à cette mémoire des situations où nous avons fait l'épreuve de notre fragilité. »
Ibid.

1.2.1.4. Faiblesse

La faiblesse renvoie à la notion de limite, d'impuissance. Terme difficile, certains y voient un « terme extrêmement vague[76] » quand d'autres y voient un résumé de la fragilité, de la vulnérabilité, de la faillibilité[77].

Nous pourrions ainsi résumer les choses ainsi : la fragilité est une disposition *intérieure*, traduisant une sensibilité intrinsèque. La vulnérabilité exprime quant à elle une condition contextuelle et dynamique face aux événements *extérieurs*. Enfin, la faiblesse marque une *insuffisance* de ressources (physiques, intellectuelles ou morales), dénotant une déficience ou incapacité durable.

Pour nous humains, il nous faut reconnaître une solidarité en vulnérabilité : frères et sœurs en humanité, nous le sommes aussi en fragilité et en faiblesse. La situation de handicap révèle, dans un contexte de vulnérabilité, cette faiblesse parfois invisible, cette fragilité parfois dissimulée – de façon plus ou moins volontaire, en particulier dans le monde de l'entreprise.

1.2.1.5. Les définitions du handicap

Dans son ouvrage traitant du handicap[78], T. Cooreman-Guittin précise plusieurs termes s'y rapportant :

- Déficience : « Perte, malformation ou anomalie d'un organe, d'une structure ou d'une fonction mentale, psychologique ou anatomique résultant d'un état pathologique observable, mesurable et pouvant faire l'objet d'un diagnostic. »
- Incapacité : « Réduction partielle ou totale de la capacité d'accomplir une activité d'une façon normale ou dans les limites considérées comme normales pour un être humain à cause d'une déficience. »

[76] « Le terme de faiblesse est un terme extrêmement vague : il peut y en avoir toute sorte de degrés, et elle peut relever de natures absolument différentes », propos de Jean-Louis Chrétien dans C. RIQUIER et M. FŒSSEL, « Sens et formes de la fragilité, Entretien avec Jean-Louis Chrétien », *Esprit* [en ligne], 5 (2018), disponible sur : < https://www.cairn.info/revue-esprit-2018-5-page-100.htm > (consulté le 29/01/2025).

[77] « En tant qu'êtres humains, nous sommes ces trois choses à la fois : fragiles, vulnérables et faillibles. G. Laiti décrit efficacement notre expérience de la faiblesse, dessinée autour de ces trois dimensions. (…) Le mot "faiblesse" résume les trois dimensions que sont la fragilité, la vulnérabilité et la faillibilité. Ce mot parle de notre condition d'incomplétude, de non-autosuffisance, de mortalité. »
E. BIEMMI, « Les situations de fragilité comme lieux théologiques de seconde annonce », *Revue Lumen Vitae* [en ligne], 2 (2022), Université catholique de Louvain, disponible sur : < https://shs.cairn.info/revue-lumen-vitae-2022-2-page-129 > (consulté le 18/09/2024).

[78] T. COOREMAN-GUITTIN, *Catéchèse et théologies du handicap : ouvrir des chemins d'amitié au-delà des barrières de la déficience*, *op. cit.*

- Handicap : « Désavantage résultant d'une déficience ou d'une incapacité qui limite ou interdit chez un individu l'accomplissement de son rôle social et culturel. »

À ceux-ci, nous ajouterons celui d'*inaptitude* dont fait état le code du travail à travers son opposé, l'*aptitude*. À l'embauche, périodiquement, en prévision d'une reprise ou lorsque celle-ci est effective, un médecin du travail examine chaque salarié et remet un certificat d'aptitude ou d'inaptitude. Parmi les objectifs de cet examen, la loi stipule qu'il doit notamment « s'assurer que le travailleur est médicalement apte au poste de travail auquel l'employeur envisage de l'affecter » et « proposer éventuellement les adaptations du poste ou l'affectation à d'autres postes[79] »

Cette aptitude, qui peut donc être limitée par des aménagements, concerne donc la validation, par un médecin, de la compatibilité entre la santé du salarié et le poste qu'il est amené à occuper dans son entreprise.

P. Camberlein détaille dans son ouvrage *Aide-Mémoire - Politiques et dispositifs du handicap en France*, au chapitre 2, les définitions du handicap[80]. Nous n'en indiquerons que les aspects les plus éclairants pour notre étude. Prolongeant le travail ayant abouti en 1980 à la Classification Internationale du Handicap (CIH), l'Organisation Mondiale de la Santé (OMS) définit dans sa Classification Internationale du Fonctionnement, du handicap et de la santé (CIF)[81] le handicap comme « terme générique pour désigner les déficiences, les limitations d'activités ou les restrictions de participation[82] ».

Plus précisément, le handicap résulte de « l'interaction dynamique entre son problème de santé (maladies, troubles, lésions, traumatismes, etc.) et les facteurs contextuels [qui] […] comprennent à la fois des facteurs personnels et des facteurs environnementaux[83] » soit une relation entre facteurs externes (contexte) et internes (santé).

---

[79] Article R4624-24 du code du travail accessible par LÉGIFRANCE, « Section 2 : Suivi individuel de l'état de santé du travailleur (Articles R4624-10 à R4624-45-9) », *Légifrance. Le service public de la diffusion du droit* [en ligne], disponible sur : < https://www.legifrance.gouv.fr/codes/section_lc/LEGITEXT000006072050/LEGISCTA000018493140/#LEGISCTA000033769028 > (consulté le 02/03/2025).

[80] P. CAMBERLEIN, « Chapitre 2. Les définitions du handicap » [en ligne], in *Politiques et dispositifs du handicap en France*, 4e éd, Dunod, Malakoff, 2019, *Aide-mémoire*, disponible sur : < https://shs.cairn.info/politiques-et-dispositifs-du-handicap-en-france--9782100788354-page-7 > (consulté le 10/07/2024).

[81] ORGANISATION MONDIALE DE LA SANTÉ (éd.), *Classification internationale du fonctionnement, du handicap et de la santé* [en ligne], Organisation mondiale de la santé, Genève, 2001, disponible sur : < https://iris.who.int/bitstream/handle/10665/42418/9242545422_fre.pdf > (consulté le 05/03/2025).

[82] *Ibid.* p. 3. Le document définit ces termes ainsi : les déficiences sont « des problèmes dans la fonction organique ou la structure anatomique, tels qu'un écart ou une perte importante » (*Ibid.* p. 10). Les limitations d'activités sont « les difficultés que rencontre une personne dans l'exécution d'activités » (*Ibid.*) qui sont elles-mêmes des « exécution[s] [de] tâche[s] ou [d'] action[s] par une personne » (*Ibid.*). Les restrictions de participation sont quant à elles des « problèmes qu'une personne peut rencontrer dans son implication dans une situation de vie réelle » (*Ibid.*).

[83] *Ibid.* p. 8.

	Partie 1 Fonctionnement et handicap		Partie 2 Facteurs contextuels	
Composantes	**Fonctions organiques et structures anatomiques**	**Activités et participation**	**Facteurs environnementaux**	**Facteurs personnels**
Domaines	Fonctions organiques Structures anatomiques	Domaines de la vie (tâches, actions)	Facteurs externes affectant le fonctionnement et le handicap	Facteurs internes affectant le fonctionnement et le handicap
Schémas	Changement dans les fonctions organiques (physiologie) Changement dans la structure anatomique	*Capacité* réaliser des tâches dans un environnement standard *Performance* réaliser des tâches dans l'environnement réel	Impact (facilitateur ou obstacle) de la réalité physique, de la réalité sociale ou des attitudes	Impact des attributs de la personne
Aspect positif	Intégrité fonctionnelle et structurelle	Activité Participation	Facilitateurs	Sans objet
	Fonctionnement			
Aspect négatif	Déficience	Limitation de l'activité Restriction de la participation	Barrières/ obstacles	Sans objet
	Handicap			

Figure 1 : Aperçu de la CIF[84]

Ainsi, le handicap n'est donc pas constitué seulement par la limitation d'une personne, mais aussi par son environnement. C'est ce que la CIF présente comme le modèle social, différent du modèle médical pour lequel « le handicap est perçu comme un problème de la personne, conséquence directe d'une maladie, d'un traumatisme ou d'un autre problème de santé […]. Le traitement du handicap vise la guérison ou l'adaptation de l'individu, ou le changement de son comportement.[85] » Il n'est donc question ici que de la personne, sans lien avec son contexte. Le modèle social, inversement, perçoit le handicap « comme étant principalement un problème créé par la société et une question d'intégration complète des individus dans la société. Le handicap n'est pas un attribut de la personne, mais plutôt un ensemble complexe de situations, dont bon nombre sont créées par l'environnement social. Ainsi, la solution au problème exige-t-elle que des mesures soient prises en termes d'action sociale, et c'est la responsabilité collective de la société dans son ensemble que d'apporter les changements environnementaux nécessaires pour permettre aux personnes handicapées de participer pleinement à tous les aspects de la vie sociale. […] Selon ce modèle, le handicap est une question politique.[86] » Il est ici intéressant de constater que ce n'est plus la personne seule qui

[84] *Ibid.* p. 11.
[85] *Ibid.* p. 21.
[86] *Ibid.*

porte, en quelque sorte, la responsabilité du handicap qu'elle doit assumer par traitement ou adaptation. Dans ce second modèle, la société tout entière est concernée et doit prendre sa part. La CIF a choisi d'intégrer ces « deux modèles antagonistes ».

L'Organisation des Nations Unies a adopté pour sa part en 2006 la Convention internationale relative aux droits des personnes handicapées cherchant à empêcher les discriminations et favoriser la reconnaissance des droits des personnes en situation de handicap. Elles y sont définies « comme présentant "des incapacités physiques, mentales, intellectuelles et sensorielles durables dont l'interaction avec diverses barrières peut faire obstacle à leur pleine et effective participation à la société sur la base de l'égalité avec les autres"[87] ». Cette convention est applicable en France depuis 2010.

En France, la loi n° 2005-102 du 11 février 2005 pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées marque une étape importante dans la reconnaissance et la politique publique en faveur du handicap. Ainsi, l'article L114 du code de l'action sociale et des familles définit ainsi le handicap : « Constitue un handicap, au sens de la présente loi, toute limitation d'activité ou restriction de participation à la vie en société subie dans son environnement par une personne en raison d'une altération substantielle, durable ou définitive d'une ou plusieurs fonctions physiques, sensorielles, mentales, cognitives ou psychiques, d'un polyhandicap ou d'un trouble de santé invalidant.[88] » Les articles suivants stipulent que « Toute personne handicapée a droit à la solidarité de l'ensemble de la collectivité nationale, qui lui garantit, en vertu de cette obligation, l'accès aux droits fondamentaux reconnus à tous les citoyens ainsi que le plein exercice de sa citoyenneté[89] » (Article L114-1). Puis à l'article suivant L114-1-1 : « La personne handicapée a droit à la compensation des conséquences de son handicap quels que soient l'origine et la nature de sa déficience, son âge ou son mode de vie.[90] »

Pour finir, notons que P. Camberlein ajoute qu'ici *handicap* se distingue de *maladie* par le rapport au temps : le handicap s'inscrit dans le temps long.

[87] P. CAMBERLEIN, « Chapitre 2. Les définitions du handicap » [en ligne], *op. cit.*
[88] LÉGIFRANCE, « Code de l'action sociale et des familles. Chapitre IV : Personnes handicapées. (Articles L114 à L114-5) », *Légifrance. Le service public de la diffusion du droit* [en ligne], disponible sur : < https://www.legifrance.gouv.fr/codes/section_lc/LEGITEXT000006074069/LEGISCTA000006157554/#LEGISCTA000006157554 > (consulté le 05/03/2025).
[89] *Ibid.*
[90] *Ibid.*

1.2.1.6. Dans les textes magistériels : une maigre contribution

Concernant la littérature du Magistère de l'Église catholique, notons qu'elle ne contient pas de grand texte spécifiquement dédié au handicap. La page internet qui y est consacrée[91] mentionne les « Textes du Magistère romain », au nombre de quatre, mais ceux-ci sont soit circonstanciel (*discours du pape François pour la journée des personnes handicapées du 06 décembre 2022*), soit lié à la question de la catéchèse (*Directoire pour la catéchèse* : quatre paragraphes dans la partie relative à « la catéchèse avec les personnes porteuses de handicap », nous y revenons ci-dessous), soit à travers quatre paragraphes d'*Amoris Laetitia* (abordant finalement très peu le sujet, et présentant surtout la personne en situation de handicap comme *objet* de soins et d'amour, et seulement dans une phrase comme *sujet*) et « 4 vidéos pour raconter la contribution des fidèles handicapées » (*sic*) à l'occasion du synode sur la synodalité. Quant au Denzinger, il ne contient logiquement aucune entrée « handicap » dans son édition de 2010. C'est là une situation regrettable que certains théologiens viennent fort à propos combler, comme T. Cooreman-Guittin qui a consacré sa thèse aux *Catéchèse et théologies du handicap*[92] et poursuit activement ses recherches sur ce thème, ou bien sûr M.J. Thiel qui a par exemple écrit ou dirigé plusieurs ouvrages en lien avec le sujet du handicap ou de la vulnérabilité aux éditions des Presses Universitaires de Strasbourg. De nombreux articles de théologiens apparaissent également dans diverses revues spécialisées (par exemple la *Revue d'éthique et de théologie morale* ou *Lumen Vitae* qui sont mentionnées dans la bibliographie).

Cependant, et outre le fait que l'étude théologique de la question du handicap soit récente au regard de l'Histoire de la pensée chrétienne (« il est étrange que l'étude d'un fondement théologique et biblique cohérent pour l'intégration des personnes handicapées n'ait débuté que récemment[93] »), une réponse à cette absence de texte important de la part du Magistère peut résider dans les approches très différentes, selon les cultures, de la question du handicap – ainsi que le souligne le pape François dans *Fratelli Tutti*[94]. Aussi la posture de

[91] ÉGLISE CATHOLIQUE EN FRANCE, « Textes et documents de référence sur le handicap », *Église catholique en France* [en ligne], disponible sur : < https://eglise.catholique.fr/sengager-dans-la-societe/sante/handicap/535684-textes-et-documents-de-reference-sur-le-handicap/ > (consulté le 20/08/2025).
[92] Thèse publiée aux Presses Universitaires de Louvain T. COOREMAN-GUITTIN, *Catéchèse et théologies du handicap : ouvrir des chemins d'amitié au-delà des barrières de la déficience*, *op. cit.*
[93] D. MCLACHLAN, « Le handicap et l'Église - À la recherche d'une théologie inclusive », *Les cahiers de L'École Pastorale* [en ligne], trad. Matthieu MOURY, (2020), disponible sur : < https://www.croirepublications.com/cahiers-ecole-pastorale/vie-et-gestion-de-l-eglise/article/le-handicap-et-l-eglise-a-la-recherche-d-une-theologie-inclusive#note-4 > (consulté le 05/11/2025).
[94] « Je me permets d'insister : il faut avoir "le courage de donner la parole à ceux qui subissent la discrimination à cause de leur handicap, parce que, malheureusement dans certains pays, on peine aujourd'hui encore à les reconnaître comme des personnes de dignité égale" [*Message pour la Journée Internationale des personnes porteuses de handicap* (3 décembre 2019) : *L'Osservatore Romano,* éd. en langue française (10 décembre 2019), p. 8.] ».

l'Église semble être surtout pastorale, accompagnant le peuple de Dieu dans ce qui apparait comme une révélation progressive. Aussi des textes, circonstanciels en effet, viennent néanmoins apporter des messages forts ; les différents messages du pape François à l'occasion de la Journée internationale des personnes handicapées en sont une illustration[95].

Porte d'entrée vers la vie chrétienne, le domaine de la catéchèse semble pour sa part un domaine « pilote » dans lequel la réflexion et l'accueil du handicap sont, d'après nos recherches, les plus avancés. Dans sa version de 1964, « en plein milieu du concile Vatican II, la revue française *Catéchèse* publie le *Directoire de pastorale catéchétique à l'usage des diocèses de France*, qui mentionne pour la première fois, quoique très sommairement, les conditions particulières de la catéchèse pour les "inadaptés" et la "pédagogie spécialisée" (sans autres précisions). […] Cette reconnaissance officielle d'une capacité non cognitive, mais spirituelle, comme condition ouvrant l'accès à la table eucharistique est nouvelle en 1964. […] Toutefois, cette belle intuition des rédacteurs du *Directoire* français mettra près de cinquante ans à trouver sa voie vers une reconnaissance universelle dans l'Église catholique.[96] »

Dans sa version de 2020, les paragraphes 269-272 sont consacrés à « la catéchèse avec les personnes porteuses de handicap » avec des avancées notables. Le document affirme ainsi que l'Église reconnait « chez les personnes handicapées l'appel à la foi et à une vie bonne et pleine de sens. […] Parce que, précisément, ce sont des témoins des vérités essentielles de la vie

FRANÇOIS, « Fratelli tutti », *Site du Saint-Siège* [en ligne], publié le 03/10/2020, disponible sur : < https://www.vatican.va/content/francesco/fr/encyclicals/documents/papa-francesco_20201003_enciclica-fratelli-tutti.html > (consulté le 29/06/2025).

[95] Citons entre autres passages : « Nous sommes appelés à reconnaitre en chaque personne en situation de handicap, même atteinte de handicaps complexes et sérieux, une contribution unique au bien commun. […] Reconnaitre la dignité de chaque personne, sachant qu'elle ne dépend pas du fonctionnement des cinq sens […]. L'Évangile nous enseigne cette conversion. Nous devons développer des anticorps contre cette culture qui considère que certaines vies comme de première classe et d'autres de seconde classe : c'est un péché social ! »
FRANÇOIS, « Message of Pope Francis to mark the International Day of Persons with Disabilities » [en ligne], publié le 03/12/2019, disponible sur : < https://www.vatican.va/content/francesco/en/messages/pont-messages/2019/documents/papa-francesco_20191203_messaggio-disabilita.html > (consulté le 16/11/2025). (traduction par mes soins).
Ou encore : « Le *magistère de la fragilité* est un charisme avec lequel vous pouvez – sœurs et frères en situation de handicap – enrichir l'Église. […] Et c'est pourquoi je me réjouis que le parcours synodal s'avère être une occasion propice pour entendre enfin aussi votre voix […]. On y affirme : "De nombreuses synthèses soulignent le manque de structures et de moyens appropriés pour accompagner les personnes en situation de handicap et en appellent à de nouvelles façons d'accueillir leur contribution et de promouvoir leur participation : en dépit de ses propres enseignements, l'Église risque d'imiter la façon dont la société les rejette [*Document de travail pour la phase continentale du Synode sur la synodalité*, n. 36] ».
FRANÇOIS, « Message du Saint-Père à l'occasion de la Journée internationale des personnes handicapées » [en ligne], publié le 03/12/2022, disponible sur : < https://www.vatican.va/content/francesco/fr/messages/pont-messages/2022/documents/20221203_messaggio-disabilita.html#_ftn2 > (consulté le 22/06/2025).

[96] T. COOREMAN-GUITTIN, « Le Directoire pour la catéchèse : enjeux d'une réflexion "capacitante" sur le handicap en catéchèse », *Lumen Vitae* [en ligne], 2 (2022), Université catholique de Louvain, disponible sur : < https://shs.cairn.info/revue-lumen-vitae-2022-2-page-191?lang=fr > (consulté le 05/11/2025).

humaine, les personnes handicapées doivent être accueillies comme un grand don.[97] » Le texte promeut leur pleine intégration, non seulement comme *bénéficiaires* de soin, mais aussi comme *sujets actifs*[98] tout en reconnaissant que « sur le plan culturel, malheureusement, est répandue une conception de la vie, souvent narcissique et utilitaire, qui n'appréhende pas la richesse humaine et spirituelle multiforme des personnes handicapées, oubliant que la vulnérabilité appartient à l'essence de l'homme et n'empêche pas d'être heureux et de se réaliser[99] ». T. Cooreman-Guittin conclue ainsi : « toutefois, l'étonnante nouveauté du [*Directoire pour la catéchèse*], dans une perspective du handicap, n'est pas que chaque personne serait destinataire de l'Évangile, mais bien que chaque baptisé y soit considéré non seulement comme un disciple, mais comme un disciple *missionnaire*, et cela même s'il est en situation de handicap : "[les personnes en situation de handicap] ne sont pas seulement les destinataires de la catéchèse, mais les protagonistes de l'évangélisation" (nº 272). […] En conclusion, la lente maturation du discours de l'Église catholique au sujet des personnes en situation de handicap trouve dans le [*Directoire pour la catéchèse*] sa forme la plus aboutie et la plus "capacitante".[100] »

Si l'évolution est donc lente, une pensée en construction est donc manifestement à l'œuvre. Le terreau ne manque pas pour alimenter la réflexion du Magistère ; nous formons ainsi le vœu qu'elle aboutisse à un texte systématique de sa part.

1.2.1.7. Handicap et travail

Dans son ouvrage *Handicap et travail*[101], A. Revillard nous indique que trois conceptions permettent de comprendre les approches tentant de concilier ces deux termes.

La première, « le handicap comme inaptitude au travail[102] », consiste à assumer l'incapacité au travail et l'octroi aux personnes en situation de handicap d'une allocation permettant de subvenir aux besoins essentiels.

---

[97] CONSEIL PONTIFICAL POUR LA PROMOTION DE LA NOUVELLE ÉVANGÉLISATION, « Directoire pour la catéchèse, 2ème partie : le processus de la catéchèse », *Église catholique en France* [en ligne], publié le 17/09/2020, disponible sur : < https://eglise.catholique.fr/approfondir-sa-foi/vivre-sa-foi-a-tous-les-ages/transmettre-la-foi/catechisme/504357-directoire-catechese-2eme-partie-processus-de-catechese/ > (consulté le 05/11/2025).
[98] « Les communautés sont appelées non seulement à prendre soin des plus fragiles, mais à reconnaître la présence de Jésus qui se manifeste en eux de manière particulière. Cela "requiert une double attention : la conscience de l'*éducabilité à la foi* de la personne porteuse de handicap, que celui-ci soit grave ou même très grave ; et la volonté de considérer la personne comme un *sujet actif* dans la communauté dans laquelle elle vit" [FRANÇOIS, *Discours aux participants au Congrès pour les personnes handicapées* (11 juin 2016)] ». *Ibid.*
[99] *Ibid.*
[100] T. COOREMAN-GUITTIN, « Le Directoire pour la catéchèse : enjeux d'une réflexion « capacitante » sur le handicap en catéchèse », *Lumen Vitae* [en ligne], *op. cit.*
[101] A. REVILLARD, *Handicap et travail*, SciencesPo les presses, Paris, 2019, *Sécuriser l'emploi* (n° 22).
[102] *Ibid.* p.18.

La deuxième, « le travail comme réponse au handicap[103] », se développe au lendemain de la première guerre mondiale dans un contexte de capacité budgétaire limitée et d'une population mutilée par la grande guerre. En 1954, les Centres d'Aide par le Travail (CAT) sont créés par des associations de parents d'enfants en situation de handicap[104] qui deviennent en 2005 des Établissements et Services d'Aide par le Travail (ESAT). À leur création, « "il s'agissait beaucoup de sous-traitance […]. Ce n'était pas toujours le travail le plus épanouissant, car il s'agissait de tâches simples et répétitives […]. Ces activités traditionnelles de sous-traitance ont progressivement évolué vers davantage de prestations de services et de productions.[105] » Notons également que ces établissements sont des structures médico-sociales. Dans la même dynamique, des ateliers protégés sont créés en 1955 ; d'un effectif devant compter au moins 80% de travailleurs en situation de handicap, elles sont devenues des entreprises adaptées en 2005 également.

Enfin, une troisième conception vise « le travail comme lieu d'affirmation d'un principe d'égalité[106] ». Le travail est ici à percevoir comme un moyen d'épanouissement, dans lequel les personnes en situation de handicap ont droit à une activité à égalité avec les autres travailleurs. Ce n'est plus un travail inaccessible (comme dans la première conception) ou un travail seulement facteur d'intégration sociale, mais un marché du travail accessible à tous, dès lors que les conditions d'égalité sont rétablies, assurées par la loi (la loi du 11 février 2005 en précise les contours).

En synthèse, A. Revillard présente les choses ainsi : « La première procède d'une forme de droit au non-travail […]. La deuxième promeut l'insertion professionnelle comme une réponse au handicap […]. [La troisième introduit] le droit de la non-discrimination. » En matière de politiques de handicap, les approches ne sont pas exclusives mais intègrent plusieurs conceptions.

1.2.1.8. En synthèse : le handicap dans cette étude

Dans notre étude, nous n'utiliserons pas la formule « personne handicapée » qui a tendance à réduire la personne à son handicap – or chaque personne dans une telle situation est

[103] *Ibid.* p. 20.
[104] C. RAVALLEC *et al.*, « Handicap : un monde du travail à part entière - Dossiers - Travail et Sécurité », *La revue Travail & Sécurité* [en ligne], publié le 02/11/2022, disponible sur : < https://www.travail-et-securite.fr/ts/837/DOS/les-etablissements-et-services-d-aide-par-le-travail-esat/un-monde-du-travail-a-part-entiere.html > (consulté le 09/03/2025).
[105] *Ibid.*
[106] A. REVILLARD, *Handicap et travail*, *op. cit.*, p. 23.

plus que son handicap. De plus, cette formule n'insiste pas sur la relation dynamique entre *limite fonctionnelle* et *contexte* (le handicap étant à apprécier comme la rencontre d'une déficience et d'une situation[107]). Ainsi que T. Cooreman-Guittin, nous choisirons donc l'expression *personne en situation de handicap* et focaliserons notre étude sur cette catégorie de personnes qui sera à comprendre selon la définition de « Bénéficiaire de l'Obligation d'Emploi des Travailleurs Handicapés[108] » (BOETH).

Nous venons donc de voir dans les pages précédentes le vocabulaire associé au terme « handicap » présent dans notre problématique. Nous avons ainsi vu que le mot faiblesse renvoie à la notion d'insuffisance de ressources, que la fragilité à celle de disposition intérieure et que la vulnérabilité renvoie à une situation à considérer face à un contexte "extérieur". Nous avons ensuite parcouru les définitions, notamment institutionnelles, du handicap et avons en particulier noté, dans celle de l'OMS, l'interaction dynamique entre problème de santé et facteurs contextuels. Nous avons ensuite remarqué les trois conceptions liant handicap et travail : handicap comme inaptitude au travail, travail comme réponse au handicap, travail comme lieu d'affirmation du principe d'égalité et de non-discrimination.

C'est cette notion de handicap qui sera étudiée dans le cadre de l'entreprise.

Évacuons de suite toute confusion possible : il ne s'agit évidemment pas de nier l'inévitable faiblesse, fragilité ou vulnérabilité d'une organisation, mais notre problématique

[107] Songeons par exemple à une personne non-voyante, dans le noir total, elle ne sera pas en situation de handicap. Peut-être d'ailleurs que les capacités qu'elle aura dû développer, du fait de cette limitation, la mettront en situation favorable par rapport à une personne voyante.

[108] Voir la note 19 page 3. Précisons qu'un BOETH est défini comme une personne :

- « reconnue travailleur handicapé (RQTH) par la Commission des droits et de l'autonomie des personnes handicapées (CDAPH) ;
- titulaire de la carte mobilité inclusion (CMI) portant la mention « invalidité » ;
- titulaire de l'allocation adulte handicapé (AAH) ;
- titulaire d'une rente du régime général de Sécurité sociale ou de tout autre régime de protection sociale obligatoire suite à un accident du travail ou une maladie professionnelle ayant entraîné une incapacité permanente au moins égale à 10 % ;
- titulaire d'une pension d'invalidité du régime général de Sécurité sociale, de tout autre régime de protection sociale obligatoire ou des dispositions régissant les agents publics si l'invalidité réduit au moins des deux tiers votre capacité de travail ou de gain ;
- titulaire d'une allocation ou d'une rente d'invalidité attribuée aux sapeurs-pompiers volontaires en cas d'accident survenu ou de maladie contractée en service ;
- bénéficiaire des articles L-241-2, L-241-3 et L-241-4 du Code des pensions militaires d'invalidité et des victimes de la guerre. »

MON PARCOURS HANDICAP, « OETH : Obligation d'emploi des travailleurs handicapés », *Mon Parcours Handicap, le site officiel pour les personnes en situation de handicap et leurs aidants* [en ligne], publié le 06/05/2020, disponible sur : < https://www.monparcourshandicap.gouv.fr/aides/lobligation-demploi-des-travailleurs-handicapes-oeth > (consulté le 21/02/2025).

est bien de s'attacher à la possibilité de performance du corps (l'entreprise) si a minima l'un de ses membres (salarié) présente un handicap.

C'est donc naturellement maintenant au vocable d'entreprise que nous allons consacrer les pages suivantes.

1.2.2. Entreprise

1.2.2.1. Ce que nous indique le dictionnaire

Trois termes proches peuvent être rattachés à l'entreprise : l'organisation, la société, l'entreprise. Nous allons voir chacun d'eux successivement.

- **Organisation** : Ce mot est dérivé d'organiser, lui-même dérivé d'organe qui, par l'intermédiaire du latin *organum*, remonte au grec *organon* « instrument, organe », qui est un dérivé de *ergon* « travail ». Ce mot désigne notamment un « ensemble de personnes physiques ou morales organisées en vue d'un but commun[109] ».
- **Société** : Provenant du latin *societas*, « association, communauté ; alliance », lui-même dérivé de socius, « compagnon, associé ; allié », ce même mot a un sens qui peut être social ou relatif au monde économique :
  - Dans son sens social, il désigne l'« état d'individus vivant ensemble selon une organisation régie notamment par des lois, des conventions, des usages communs.[110] »
  - Mais il est notable que ce même mot a également pour signification un « groupe de personnes associées pour quelque intérêt, quelque affaire et organisées suivant un cadre juridique officiel », le Dictionnaire de l'Académie Française ajoutant « Spécialement. Organisation, groupe d'intérêt économique, commercial ou financier ; entreprise.[111] »

  Dans le cadre de ses statistiques, l'Insee (Institut national de la statistique et des études économiques) définit la société ainsi : « une société est une entité dotée de la personnalité juridique. Elle est créée dans un but marchand […] elle est la propriété

[109] ACADÉMIE FRANÇAISE, « Dictionnaire de l'Académie française, 9ème édition », *Site du Dictionnaire de l'Académie française* [en ligne], *op. cit.*
[110] *Ibid.*
[111] *Ibid.*

collective de ses actionnaires, qui ont le pouvoir de désigner les administrateurs responsables de sa direction générale.[112] »

Le code civil en donne également une définition précise : « La société est instituée par deux ou plusieurs personnes qui conviennent par un contrat d'affecter à une entreprise commune des biens ou leur industrie en vue de partager le bénéfice ou de profiter de l'économie qui pourra en résulter.[113] » Nous verrons ci-dessous l'importance de ces définitions propres et leur portée sur notre sujet.

- Enfin, le terme **entreprise**, forme féminine substantivée du participe passé d'entreprendre qui vient de l'ancien français *emprendre*, « commencer, mettre en œuvre », désigne notamment un « organisme de nature industrielle ou commerciale, fournissant des biens ou des services.[114] »

  L'Insee la définit comme « la plus petite combinaison d'unités légales qui constitue une unité organisationnelle de production de biens et de services jouissant d'une certaine autonomie de décision, notamment pour l'affectation de ses ressources courantes.[115] »

  Le site d'information « Vie publique » poursuit cette définition en en spécifiant les multiples sens : « l'approche économique la présente comme "un ensemble de moyens humains, matériels et financiers, orientés vers une finalité économique" ; en droit, l'entreprise est abordée en tant que personne morale (une société) et se retrouve dans plusieurs disciplines : droit civil, droit commercial, droit fiscal, droit du travail, etc. […] L'entreprise est aussi un lieu social[116] ». Nous verrons plus loin qu'elle est parfois approximée à la société avec laquelle la distinction est pourtant nécessaire.

  Terminons ce tour d'horizon en précisant les différents types d'entreprise spécifiés par le site formalites.entreprises.gouv.fr[117] :

---

[112] INSTITUT NATIONAL DE LA STATISTIQUE ET DES ÉTUDES ÉCONOMIQUES, « Définition - Société », *Site de l'Institut national de la statistique et des études économiques* [en ligne], publié le 11/02/2021, disponible sur : < https://www.insee.fr/fr/metadonnees/definition/c1798 > (consulté le 12/03/2025).

[113] LÉGIFRANCE, « Chapitre Ier : Dispositions générales. (Articles 1832 à 1844-17) », *Légifrance. Le service public de la diffusion du droit* [en ligne], disponible sur : < https://www.legifrance.gouv.fr/codes/section_lc/LEGITEXT000006070721/LEGISCTA000006136390/#LEGISCTA000006136390 > (consulté le 15/03/2025).

[114] ACADÉMIE FRANÇAISE, « Dictionnaire de l'Académie française, 9ème édition », *Site du Dictionnaire de l'Académie française* [en ligne], *op. cit.*

[115] INSTITUT NATIONAL DE LA STATISTIQUE ET DES ÉTUDES ÉCONOMIQUES, « Définition - Entreprise », *Site de l'Institut national de la statistique et des études économiques* [en ligne], disponible sur : < https://www.insee.fr/fr/metadonnees/definition/c1496 > (consulté le 12/03/2025).

[116] DIRECTION DE L'INFORMATION LÉGALE ET ADMINISTRATIVE, « Qu'est-ce qu'une entreprise ? », *Vie publique. Au cœur du débat public* [en ligne], publié le 03/01/2024, disponible sur : < https://www.vie-publique.fr/fiches/290786-quest-ce-quune-entreprise > (consulté le 13/02/2025).

[117] FORMALITES.ENTREPRISES.GOUV.FR, « Les types d'entreprise », *Le guichet unique pour les déclarations de création, de modification, de dépôt de document et de cessation d'entreprise* [en ligne], disponible sur : < https://formalites.entreprises.gouv.fr/types_entreprises.php > (consulté le 12/03/2025).

- L'entreprise individuelle qui « se confond juridiquement avec l'entrepreneur "personne physique"[118] » ;
- La personne morale qui désigne un « groupement doté de la personnalité juridique », donc une ou plusieurs personne(s) physique(s) et/ou personne(s) morale(s). Le droit français distingue « les personnes morales de droit public : l'État, les collectivités territoriales, les établissements publics, notamment ; les personnes morales de droit privé : les plus courantes sont les sociétés privées, les sociétés civiles, les groupements d'intérêt économique, les associations.[119] »

Notons enfin que l'entreprise se distingue à la fois[120] :

- D'une administration qui ne réalise pas une production marchande ;
- D'une association qui ne partage pas de bénéfices[121].

De ce que nous venons de voir, nous pouvons donc déduire que le terme le plus générique est celui d'organisation, le terme ayant le plus trait à la dimension juridique est société, l'entreprise revêtant quant à elle plusieurs dimensions que nous allons tenter de mettre au jour dans ce qui suit.

1.2.2.2. Le but d'une entreprise

Pour cela, tentons d'expliciter le but, la « raison d'être » pourrait-on dire (l'expression est choisie à dessein), de l'entreprise. Commençons par ce que les juristes nomment une erreur qui apparait pourtant sur le site « Vie publique » édité par la Direction de l'information légale et administrative : « son but est de maximiser son profit.[122] » Cette assertion et l'argumentaire la dénonçant sont d'une importance toute particulière pour notre sujet : en effet, nous verrons

[118] *Ibid.*
[119] *Ibid.*
[120] DIRECTION DE L'INFORMATION LÉGALE ET ADMINISTRATIVE, « Qu'est-ce qu'une entreprise ? », *Vie publique. Au cœur du débat public* [en ligne], *op. cit.*
[121] « Le caractère non lucratif d'une association la distingue d'une entreprise. » cité dans DIRECTION DE L'INFORMATION LÉGALE ET ADMINISTRATIVE, « Qu'est-ce qu'une association ? », *Vie publique. Au cœur du débat public* [en ligne], publié le 15/01/2024, disponible sur : < https://www.vie-publique.fr/fiches/24076-quest-ce-quune-association > (consulté le 12/03/2025).
Notons ainsi que l'association est définie comme « la convention par laquelle deux ou plusieurs personnes mettent en commun, d'une façon permanente, leurs connaissances ou leur activité dans un but autre que de partager des bénéfices. Elle est régie, quant à sa validité, par les principes généraux du droit applicables aux contrats et obligations. » Article 1 de : LÉGIFRANCE, « Loi du 1er juillet 1901 relative au contrat d'association » [en ligne], 1901, disponible sur : < https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/LEGITEXT000006069570 > (consulté le 17/03/2025).
[122] DIRECTION DE L'INFORMATION LÉGALE ET ADMINISTRATIVE, « Qu'est-ce qu'une entreprise ? », *Vie publique. Au cœur du débat public* [en ligne], *op. cit.*

que cette démonstration présentera l'entreprise selon une perspective fort différente, et de laquelle le champs social n'est pas étranger – contrairement à ce que la maximisation du profit peut laisser supposer.

Bien sûr, l'entreprise a *besoin* de générer des profits, ne serait-ce que pour assurer sa survie et investir dans son développement (investissements en matériel, en formation de ses collaborateurs, dans le développement de nouveaux produits, …). Par ailleurs, l'entreprise prend place dans une économie de marché[123] et se retrouve en concurrence[124] ; les obstacles doivent donc être limités, et les facteurs facilitants amplifiés pour tenter de gagner des parts de marché, se développer, ou tout simplement survivre dans un environnement qui a toutes les raisons (économiques) d'être hostile.

Par ailleurs, la société associée à l'entreprise fut créée par des personnes morales ou physiques qui attendent légitimement un retour sur leur investissement. Et c'est ici qu'apparait une confusion dont la contradiction sera empruntée aux démonstrations de J.-P. Robé[125] et O. Favereau.[126].

1.2.2.2.1. La confusion entre entreprise et société

Pour les économistes néoclassiques, l'entreprise est la propriété des actionnaires dont les dirigeants sont les mandataires ; leur rôle est donc de maximiser la valeur de l'entreprise pour augmenter le capital des mandants. Cette pensée est notamment popularisée en 1970 par un article dans le *New York Times* de M. Friedman (prix Nobel d'économie) au titre révélateur

[123] MINISTÈRE DE L'ÉCONOMIE DES FINANCES ET DE LA SOUVERAINETÉ INDUSTRIELLE ET NUMÉRIQUE, « Dico de l'éco », *Site du Ministère de l'Économie des Finances et de la Souveraineté industrielle et numérique* [en ligne], disponible sur : < https://www.economie.gouv.fr/facileco/dico-eco > (consulté le 13/02/2025). en donne la définition suivante : « Système économique d'échange le plus répandu aujourd'hui dans le monde, qui repose sur les lois du marché, principalement celles de l'offre et de la demande, dans un environnement concurrentiel. »

[124] Définition dans *Ibid.* : « En économie de marché, les entreprises sont en concurrence, c'est à dire en compétition, pour vendre des biens et des services à des consommateurs qui choisissent les meilleures conditions de prix, de qualité, de garantie... »

[125] Jean-Philippe Robé est présenté sur Cairn.info comme avocat aux barreaux de Paris et New York et enseignant à l'École de Droit de Sciences Po ; il a par ailleurs participé à plusieurs séminaires du département Économie et Société du Collège des Bernardins.

J.-P. ROBÉ, « Théorie de l'entreprise, droit des sociétés et gouvernance d'entreprise soutenable », *Revue internationale de droit économique* [en ligne], 2 (2021), Association internationale de droit économique, disponible sur : < https://droit.cairn.info/revue-internationale-de-droit-economique-2021-2-page-179 > (consulté le 20/02/2025).

[126] Olivier Favereau est présenté sur Cairn.info comme professeur émérite d'économie de l'Université Paris-Nanterre ; il a par ailleurs co-dirigé plusieurs séminaires du département Économie et Société du Collège des Bernardins

O. FAVEREAU et F. EUVÉ, « Réformer l'entreprise », *Études* [en ligne], 9 (2018), S.E.R., disponible sur : < https://shs.cairn.info/revue-etudes-2018-9-page-55 > (consulté le 22/07/2022).

« La responsabilité sociale des entreprises, c'est de faire du profit[127] ». Or ce raisonnement « est pourtant fondé sur de formidables erreurs dans la compréhension de la structuration juridique réelle des entreprises[128] ».

Pour comprendre cette erreur, et donc celle de la nécessaire maximisation du profit influençant par là même la compréhension de l'entreprise dans le cas de notre étude, il est nécessaire de partir de la question de la propriété de l'entreprise. Celle-ci « n'est pas une catégorie juridique, à la différence de la société[129] » commerciale ; s'il y a bien un droit du travail ou droit des sociétés, il n'y a par exemple pas de droit des entreprises[130]. Pour F. Morin[131], l'entreprise est essentiellement « un patchwork de contrats, notamment un ou des contrats de sociétés (en cas de groupe) et des contrats de travail.[132] » Il est donc erroné de confondre l'entreprise, « une organisation économique, qui peut être structurée en droit des sociétés via des centaines de sociétés mais qui n'a pas de droits, de devoirs ou de responsabilités

[127] M. FRIEDMAN, « A Friedman doctrine-- The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits », *The New York Times* [en ligne], sect. Archives, 1970, disponible sur : < https://www.nytimes.com/1970/09/13/archives/a-friedman-doctrine-the-social-responsibility-of-business-is-to.html > (consulté le 19/03/2025).

[128] J.-P. ROBÉ, « Théorie de l'entreprise, droit des sociétés et gouvernance d'entreprise soutenable », *Revue internationale de droit économique* [en ligne], *op. cit.*

[129] O. FAVEREAU et F. EUVÉ, « Réformer l'entreprise », *Études* [en ligne], *op. cit.*

[130] Voir par exemple l'article L123-1 du code du commerce : « I.-Il est tenu un **registre du commerce et des sociétés** auquel sont immatriculés, sur leur déclaration :

1° Les **personnes physiques** ayant la qualité de commerçant, même si elles sont tenues à immatriculation au **registre national des entreprises** ;

2° Les **sociétés et groupements d'intérêt économique** ayant leur siège dans un département français et jouissant de la personnalité morale conformément à l'article 1842 du code civil ou à l'article L. 251-4 ;

3° Les **sociétés commerciales** dont le siège est situé hors d'un département français et qui ont un établissement dans l'un de ces départements ;

4° Les **établissements publics français** à caractère industriel ou commercial ;

5° Les **autres personnes morales** dont l'immatriculation est prévue par les dispositions législatives ou réglementaires ;

6° Les **représentations commerciales ou agences commerciales des États, collectivités ou établissements publics** étrangers établis dans un département français ;

7° Les **sociétés** de libre partenariat spéciales mentionnées à l'article L. 214-162-13 du code monétaire et financier. »

Le mot « entreprise » n'apparait nulle part comme catégorie juridique, à la différence de « société ».

LÉGIFRANCE, « Section 1 : Du registre du commerce et des sociétés (Articles L123-1 à L123-11-8) », *Légifrance. Le service public de la diffusion du droit* [en ligne], disponible sur : < https://www.legifrance.gouv.fr/codes/section_lc/LEGITEXT000005634379/LEGISCTA000006161249/#LEGISCTA000006161249 > (consulté le 15/03/2025).

[131] Selon Cairn.info, François Morin est « professeur émérite de sciences économiques à l'université de Toulouse-I-Capitol. Durant sa carrière, il a été membre du cabinet de Jean Le Garrec (secrétaire d'État auprès du Premier ministre, chargé de l'extension du secteur public) en 1981-1982 puis du conseil général de la Banque de France et du Conseil d'analyse économique (CAE). »

« François Morin », *SHS Cairn.info* [en ligne], disponible sur : < https://shs.cairn.info/publications-de-francois-morin--17991 > (consulté le 19/03/2025).

[132] F. MORIN, « Le temps de la démocratie économique est venu » [en ligne], in *Réveiller la démocratie*, Éditions de l'Atelier, 2022, disponible sur : < https://shs.cairn.info/reveiller-la-democratie--9782708253902-page-227 > (consulté le 15/02/2025).

en tant que telle[133] », et la société, « (une personne morale) à laquelle des droits, devoirs et responsabilités sont attribués par le système juridique (et non à l'entreprise)[134] ». Les actionnaires ne sont donc pas propriétaires de l'entreprise, mais seulement des actions des sociétés commerciales (qui structurent l'entreprise juridiquement). Ils ne sont pas non plus propriétaires de la société, définie comme personne morale : en effet, le droit ne permet ni la propriété de personne physique (ce serait de l'esclavage) ni d'une personne morale (« s'agissant d'une personne morale de droit public (tel l'État), ce serait du totalitarisme ou du clanisme… S'agissant d'une personne morale de droit privé, comme une société, ce serait encore une violation du concept de "personne" : une personne ne saurait être objet de propriété.[135] »). J.-P. Robé résume ainsi : « Les actionnaires ne sont pas propriétaires de *l'entreprise* : ils sont propriétaires des *actions* émises par les sociétés commerciales utilisées pour structurer juridiquement l'entreprise. Les dirigeants ne sont pas les mandataires *des actionnaires* ; ils sont des mandataires *sociaux* – des mandataires de la société elle-même. Enfin, il n'y a *aucune* obligation juridique de maximiser les profits qui soit prévue par le droit des sociétés. Le mandataire social doit gérer dans l'"intérêt social"[136] ; et il n'est nulle part écrit dans les textes de loi ou décidé en jurisprudence (c'est vrai en France mais aussi aux États-Unis) que cet intérêt serait la maximisation des profits.[137] » Et O. Favereau d'ajouter « retenons que, pour parler correctement de l'entreprise, le langage adéquat est celui du pouvoir et de la responsabilité, et non celui de la propriété et de la souveraineté.[138] »

[133] J.-P. ROBÉ, « Théorie de l'entreprise, droit des sociétés et gouvernance d'entreprise soutenable », *Revue internationale de droit économique* [en ligne], *op. cit.*

[134] *Ibid.*

[135] O. FAVEREAU et F. EUVÉ, « Réformer l'entreprise », *Études* [en ligne], *op. cit.*

[136] Notons en particulier ce qu'indique l'article 1833 du Code civil à ce sujet : « Toute société doit avoir un objet licite et être constituée dans l'intérêt commun des associés.
La société est gérée dans son intérêt social, en prenant en considération les **enjeux sociaux et environnementaux** de son activité. »
LÉGIFRANCE, « Chapitre Ier : Dispositions générales. (Articles 1832 à 1844-17) », *Légifrance. Le service public de la diffusion du droit* [en ligne], *op. cit.*

[137] J.-P. ROBÉ, « Théorie de l'entreprise, droit des sociétés et gouvernance d'entreprise soutenable », *Revue internationale de droit économique* [en ligne], *op. cit.*
Ajoutons cette citation éclairante dans ce même article : « Si le mandataire social se sert dans la caisse, c'est de l'abus de biens sociaux ; si l'actionnaire fait la même chose, c'est du vol. Une fois la société constituée, les actionnaires n'ont aucun droit d'accès aux actifs de la société ; ils ne concluent aucun contrat en son nom ; ils ne peuvent donner d'ordres à personne. Ils ne peuvent accéder ni aux locaux, ni au personnel, ni à l'information détenue par la société. Ils ne dirigent pas l'entreprise. Et ils ne peuvent donc donner aucun mandat à qui que ce soit pour la diriger en leur nom. Leur prérogative en matière de gouvernement d'entreprise est de désigner en assemblée générale d'actionnaires les membres du conseil d'administration. Ceux-ci désigneront le mandataire social dont la responsabilité sera de diriger la société dans l'intérêt social, intérêt distinct de celui des actionnaires. »

[138] O. FAVEREAU et F. EUVÉ, « Réformer l'entreprise », *Études* [en ligne], *op. cit.*

Les impacts dans la vie économique et sociale de l'entreprise sont multiples : financiarisation[139] et une forme de dégradation des relations de travail[140] – sans cependant que la corrélation entre ces deux aspects soit avérée.

1.2.2.2.2. Pourquoi cette distinction entre société et entreprise ?

Nous n'aurons pas la place ici de développer profondément l'analyse, mais nous ne pouvons terminer sans répondre à l'évidente question de la logique de cette distinction. Pour F. Morin, elle « dissimule, en réalité, une double hiérarchie de pouvoirs. Le contrat de société organise le pouvoir entre les associés, apporteurs de capitaux, à travers des organes délibérants (ex : assemblées générales [AG] et conseils d'administration [CA]). Ensuite, la société, une fois constituée, conclut des contrats de travail comme employeur[141] » ce qui introduit une dissymétrie par la subordination salarié / employeur. « Ainsi les apporteurs de capitaux disposent-ils à la fois d'un pouvoir global d'organisation non seulement sur la société de capitaux (réalité juridique), mais aussi sur l'entreprise (réalité économique). […] Répétons-le, cette disjonction entre réalité juridique et réalité économique est nécessaire pour s'assurer de la hiérarchie de ces pouvoirs.[142] » Pour les rédacteurs du rapport « L'entreprise, objet d'intérêt collectif », nous sommes face à un « droit des sociétés perçu comme décalé avec la réalité des entreprises et des attentes[143] ». Les auteurs remarquent en effet que l'entreprise « ne se réduit pas à une somme de contrats, à une confrontation d'offre et de demande. Et pourtant les articles du Code civil sont demeurés tels quels, si bien que l'entreprise serait pour certains "prisonnière" de la société commerciale. » La RSE (Responsabilité Sociale – ou Sociétale – des Entreprises) et le concept d'Entreprise à mission sera une réponse comme nous le verrons plus loin.

Qu'est-ce donc que l'entreprise ? Commençons par remarquer qu'elle est davantage que la société commerciale qui la structure juridiquement, mais sans pour autant constituer une

[139] *Ibid.* : « La financiarisation s'est traduite d'abord par un changement d'échelle du système financier par rapport à l'économie réelle (…). Ensuite, c'est la dérégulation dans la fixation des prix, des taux ou des cours. C'est encore la démultiplication de l'activité financière, avec ce qu'on appelle les actifs dérivés : des actifs financiers non pas assis sur des actifs réels mais sur d'autres actifs financiers. C'est, enfin, une montée en puissance des activités de spéculation par rapport aux opérations de financement. »

[140] *Ibid.* : « Les traits marquants sont bien documentés : perte d'indépendance des *managers* par rapport à la finance, exigence croissante de flexibilité, précarisation des relations de travail, report du risque d'entreprise sur le travail salarié, explosion des inégalités y compris salariales, désarroi du *management* intermédiaire accaparé par les tâches d'évaluation, etc. »

[141] F. MORIN, « Le temps de la démocratie économique est venu » [en ligne], *op. cit.*

[142] *Ibid.*

[143] N. NOTAT et J.-D. SENARD, *L'entreprise, objet d'intérêt collectif* [en ligne], Ministère de la Transition écologique et solidaire, Ministère de la Justice, Ministère de l'Économie et des Finances, Ministère du Travail, 2018, disponible sur : < https://travail-emploi.gouv.fr/sites/travail-emploi/files/files-spip/pdf/entreprise_objet_interet_collectif.pdf > (consulté le 11/11/2023)., p. 5

personne morale ; « l'entreprise met en jeu de multiples intérêts qui sont négligés par le droit des sociétés[144] ». Et, bien qu'elle n'ait pas cette existence juridique de personne morale, elle est pourtant une existence *de fait* dans la vie économique et sociale. L'entreprise peut être donc être d'abord appréciée comme un « dispositif de création collective[145] » qui cherche à répondre à un besoin et permet le passage de l'idée au produit. C'est donc un terrain d'expression d'initiative personnelle que le Magistère de l'Église Catholique salue[146], où travail et capital sont « plus que les parties prenantes, [mais] les vraies parties constituantes de l'entreprise[147] ».

De ce bref aperçu, tentons de répondre à la question de la propriété de l'entreprise, point de départ de cette réflexion. L'entreprise, nous l'avons vu, n'est pas la propriété des actionnaires, et même la question de sa *propriété* est mal posée. O. Favereau indique que, de cette question, le groupe de travail qu'il a co-dirigé en est arrivé à la conclusion que l'entreprise relève du *politique*, à « un niveau intermédiaire entre le public et le privé, […] [à percevoir non comme] une dégradation du public, [mais] plutôt une assomption du privé[148] ». L'entreprise est donc véritablement un « objet d'intérêt collectif » qui ne doit pas être réduite à une pure création économique dont l'objet, la préoccupation et la fin ne serait qu'une « maximisation du profit » mais un terrain où le profit est indispensable pour sa survie, mais où aussi d'autres préoccupations tout aussi majeures sont conviées. Elle est le lieu de réunion de parties prenantes, associées pour répondre à un projet dans une forme de *synergie* entre capital et travail[149]. Le Magistère parle ainsi d'un « système impliquant trois sujets : le marché, l'État et

[144] J.-P. ROBÉ, « Théorie de l'entreprise, droit des sociétés et gouvernance d'entreprise soutenable », *Revue internationale de droit économique* [en ligne], *op. cit.*

[145] O. FAVEREAU et F. EUVÉ, « Réformer l'entreprise », *Études* [en ligne], *op. cit.*

[146] JEAN XXIII, « Mater et Magistra », *Site du Saint-Siège* [en ligne], publié le 15/05/1961, disponible sur : < https://www.vatican.va/content/john-xxiii/fr/encyclicals/documents/hf_j-xxiii_enc_15051961_mater.html > (consulté le 16/03/2025).

Le pape y indique notamment : « il faut toujours rappeler ce principe : la présence de l'État dans le domaine économique, si vaste et pénétrante qu'elle soit, n'a pas pour but de réduire de plus en plus la sphère de liberté de l'initiative personnelle des particuliers, tout au contraire elle a pour objet d'assurer à ce champ d'action la plus vaste ampleur possible, grâce à la protection effective, pour tous et pour chacun, des droits essentiels de la personne humaine. Et il faut retenir parmi ceux-ci le droit qui appartient à chaque personne humaine d'être et demeurer normalement première responsable de son entretien et de celui de sa famille, Cela comporte que, dans tout système économique, **soit permis et facilité le libre exercice des activités productrices**. (…) **Une vie commune ordonnée et féconde n'est possible qu'avec l'apport dans le domaine économique, tant des particuliers que des pouvoirs publics**, apport simultané, réalisé dans la concorde, en des proportions qui répondent aux exigences du bien commun, eu égard aux situations changeantes et aux vicissitudes humaines. »

Il ajoute : « l'expérience enseigne que **là où fait défaut l'initiative personnelle des individus surgit la tyrannie** politique ».

[147] O. FAVEREAU et F. EUVÉ, « Réformer l'entreprise », *Études* [en ligne], *op. cit.*

[148] *Ibid.*

[149] Voir notamment PIE XI, « Quadragesimo Anno », *Site du Saint-Siège* [en ligne], publié le 15/05/1931, disponible sur : < https://www.vatican.va/content/pius-xi/en/encyclicals/documents/hf_p-xi_enc_19310515_quadragesimo-anno.html > (consulté le 19/03/2025). : « Léon XIII avait cela certainement cela à l'esprit lorsqu'il écrivit : "Le capital ne peut rien sans le travail, ni le travail sans le capital". Il est ainsi totalement faux de voir en la propriété seule ou en le travail seul ce qui a été obtenu par l'effort combiné des deux, et il est

la société civile. […] Aujourd'hui, nous pouvons dire que la vie économique doit être comprise comme une réalité à plusieurs dimensions : en chacune d'elles, à divers degrés et selon des modalités spécifiques, l'aspect de la réciprocité fraternelle doit être présent.[150] »

Au-delà du seul profit, le but de l'entreprise doit être motivé par ce que l'on pourrait appeler une *raison d'être* qui est au cœur des sociétés à mission. Rappelons cette citation d'H. Ford mentionnée dans le rapport *L'entreprise, objet d'intérêt collectif* : « L'entreprise doit faire des profits, sinon elle mourra. Mais si l'on tente de faire fonctionner une entreprise uniquement sur le profit, alors elle mourra aussi car elle n'aura plus de raison d'être. »

1.2.2.3. L'impact sur notre étude

Quel est l'impact de cela sur notre étude ? Selon la définition initiale, erronée nous l'avons vu, tout obstacle à la maximisation du profit serait préjudiciable à tout projet même de l'entreprise, du fait de sa définition. Notre question aurait alors été de savoir s'il fût possible, dans cet environnement darwinien où le profit est la seule règle, si la personne en situation de handicap peut contribuer à cette maximisation du profit. Nous ne nous dispenserons pas de répondre aussi à cela dans les parties suivantes.

Néanmoins, nous venons de voir que poser la question en ces termes est profondément réducteur lorsque l'on approfondit la signification des termes de notre problématique. L'entreprise, nous venons de le voir, est une réalité qui dépasse la seule société, qui elle-même dépasse le seul sens de l'intérêt économique de ses actionnaires.

Notre étude porte donc à la fois sur l'impact économique, mais aussi selon les autres dimensions de l'entreprise. De même que la personne en situation de handicap n'est pas réductible à ses limites mais est bien plus riche que cela, de même que le handicap n'est pas réductible à une déficience mais doit être apprécié en relation avec une situation, ainsi l'entreprise n'est pas réductible à sa seule facette économique mais doit être bien prise en compte selon ses multiples dimensions.

---

totalement injuste pour l'un, niant l'efficacité de l'autre, de s'arroger à lui seul ce qui fût produit » (traduction par mes soins).

Ou encore JEAN PAUL II, « Centesimus Annus (1er mai 1991) », *Site du Saint-Siège* [en ligne], publié le 01/05/1991, disponible sur : < https://www.vatican.va/content/john-paul-ii/fr/encyclicals/documents/hf_jp-ii_enc_01051991_centesimus-annus.html > (consulté le 16/03/2025). : « 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. »

[150] BENOÎT XVI, « Caritas in veritate (29 juin 2009) », *Site du Saint-Siège* [en ligne], publié le 29/06/2009, disponible sur : < https://www.vatican.va/content/benedict-xvi/fr/encyclicals/documents/hf_ben-xvi_enc_20090629_caritas-in-veritate.html > (consulté le 16/03/2025).

Finissons à présent notre présentation du concept d'entreprise avec deux réalités qui lui sont associées, et nécessaire de souligner pour mieux la comprendre.

1.2.2.4. La Responsabilité Sociale ou Sociétale des Entreprises[151]

Le travailleur du XXIe siècle attache une importance forte à la question du sens, issue de la confrontation entre vulnérabilité et bonheur. Comme mentionné, cette préoccupation croissante se traduit également par une législation en mouvement dont les points suivants en sont des exemples frappants.

La notion de responsabilité sociale des entreprises a commencé à émerger dans les années 70[152] avec un accueil défiant de la part des économistes américains comme M. Friedman ainsi que nous l'avons vu[153]. Elle est aujourd'hui une dimension que doit nécessairement prendre en compte les entreprises, comme le mentionne l'article 1833 du code civil déjà cité[154]. Définie « par la Commission européenne comme la responsabilité des entreprises vis-à-vis des effets qu'elles exercent sur la société », elle « exprime une ambition : celle de voir le gouvernement des entreprises intégrer dans ses réflexions et ses décisions les conséquences que ses activités font peser sur l'environnement et les droits fondamentaux.[155] »

Elle repose sur trois grands piliers[156] du champ d'intervention de l'entreprise : le pilier *social* (« couvrir les enjeux intergénérationnels de santé, d'éducation, d'emploi, de prévention de l'exclusion, d'équité au sein d'une entreprise ») ; le pilier *environnemental* (« la préservation de la diversité de l'écosystème, des ressources naturelles et énergétiques ») et le pilier de *l'économie* (« la [création de] richesses et [l'amélioration des] conditions de vie matérielles de

[151] Les deux termes sont utilisés, cf. par exemple BERCY INFOS, « Qu'est-ce que la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) ? », *Ministère de l'Économie des Finances et de la Souveraineté industrielle et numérique* [en ligne], publié le 02/05/2024, disponible sur : < https://www.economie.gouv.fr/entreprises/responsabilite-societale-entreprises-rse > (consulté le 16/02/2025).
[152] O. FAVEREAU et F. EUVÉ, « Réformer l'entreprise », *Études* [en ligne], *op. cit.*
[153] Leur raisonnement, ainsi que l'explique O. Favereau dans l'article « Réformer l'entreprise » déjà cité, est le suivant : le domaine social est du ressort de l'impôt, et non de l'entreprise. Aussi, un dirigeant mettant à profit les bénéfices de l'entreprise pour des causes sociales détournerait une partie des dividendes dues aux actionnaires, assimilable à un « détournement du droit de propriété et une incursion non contrôlée dans la sphère politique. » Aussi la « RSE serait une initiative intempestive de managers qui outrepasseraient le mandat qu'ils ont reçu des propriétaires, autrement dit, une spoliation. » Nous avons vu dans les pages qui précèdent l'erreur d'appréciation que dénoncent les auteurs cités, et comprenons donc mieux en quoi la responsabilité sociale des entreprises est donc pleinement *admissible*. Nous allons voir de plus en quoi elle est maintenant *imposée* dans le droit français.
[154] « La société est gérée dans son intérêt social, en prenant en considération les enjeux sociaux et environnementaux de son activité. », cf. LÉGIFRANCE, « Chapitre Ier : Dispositions générales. (Articles 1832 à 1844-17) », *Légifrance. Le service public de la diffusion du droit* [en ligne], *op. cit.*
[155] N. NOTAT et J.-D. SENARD, *L'entreprise, objet d'intérêt collectif* [en ligne], *op. cit.*, p. 4
[156] BIG MÉDIA, « RSE (Responsabilité Sociétale des Entreprises) : définition, enjeux, avantages », *Big Media de Bpifrance* [en ligne], publié le 24/10/2024, disponible sur : < https://bigmedia.bpifrance.fr/nos-dossiers/rse-responsabilite-societale-des-entreprises-definition-enjeux-avantages > (consulté le 16/02/2025).

ses salariés »). La RSE s'inscrit donc dans le cadre du développement durable, terme plus générique qui englobe les entreprises (comme la RSE) mais va plus loin en s'adressant à tous les pans de la société (contrairement à la RSE).

Si la loi n'oblige pas à une démarche de durabilité, elle oblige en revanche à ce que soient analysées les incidences des activités de l'entreprise sur les domaines sociétal et environnemental[157]. À noter qu'une norme (ISO 26000[158]) donne des lignes directrices aux entreprises en matière de RSE autour de sept thématiques[159]. Si elle n'est pas certificatrice, AFNOR-Certification permet d'évaluer la maturité d'une organisation au regard de cette norme à travers un label « AFAQ "Engagé RSE"[160] ».

Les avantages avancés de cette prise en considération par les entreprises sont surtout de communication, mais impactant donc l'attrait des financements et candidats : image vis-à-vis des clients et fournisseurs, implication des collaborateurs, etc.

1.2.2.5. Les sociétés à mission

En 2009, le pape Benoît XVI notait la nécessité d'un nouveau type d'organisation qui fasse la synthèse entre les entreprises à but lucratif et les structures à but non lucratif[161]. Il

[157] « Les lois Grenelle I et II (…) obligent par exemple à la publication d'un rapport RSE, communiquant au public les données extra-financières de l'entreprise, c'est-à-dire les conséquences sociétales et environnementales de son activité, ainsi que son engagement social.
La loi pour la transition énergétique et la croissance verte TEE (2015) ainsi que la loi sur le devoir social des entreprises (ou loi sur le devoir de vigilance de 2017), renforcent également le cadre réglementaire relatif aux sujets climatiques et humains des entreprises et de leurs partenaires.
Enfin, la loi Pacte, adoptée en 2019, consolide la RSE des entreprises ».
Ibid.

[158] « ISO 26000 donne la bonne ligne de conduite à suivre mais, de plus en plus, cette norme est appliquée pour évaluer l'engagement des organisations en faveur du développement durable ainsi que leur performance globale. » ORGANISATION INTERNATIONALE DE NORMALISATION, « ISO - ISO 26000 — Responsabilité sociétale », *Site de l'ISO, l'Organisation internationale de normalisation* [en ligne], disponible sur : < https://www.iso.org/fr/iso-26000-social-responsibility.html > (consulté le 22/03/2025).

[159] « La gouvernance de l'organisation ; les droits de l'homme ; les relations et conditions de travail ; l'environnement ; la loyauté des pratiques ; les questions relatives aux consommateurs ; les communautés et le développement local. »
BERCY INFOS, « Qu'est-ce que la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) ? », *Ministère de l'Économie des Finances et de la Souveraineté industrielle et numérique* [en ligne], *op. cit.*

[160] AFNOR CERTIFICATION, « Label Engagé RSE », *AFNOR Certification : systèmes, produits, services* [en ligne], disponible sur : < https://certification.afnor.org/developpement-durable-rse/label-engage-rse > (consulté le 22/03/2025).

[161] BENOÎT XVI, « Caritas in veritate (29 juin 2009) », *Site du Saint-Siège* [en ligne], *op. cit.* : « Considérant les thématiques relatives au *rapport entre entreprise et éthique*, (…) il semble que la distinction faite jusqu'ici entre entreprises à but lucratif (*profit*) et organisations à but non lucratif (*non profit*) ne soit plus en mesure de rendre pleinement compte de la réalité, ni d'orienter efficacement l'avenir. Au cours de ces dernières décennies, une ample sphère intermédiaire entre ces deux types d'entreprises a surgi. (…) Il ne s'agit **pas seulement d'un "troisième secteur", mais d'une nouvelle réalité vaste et complexe**, qui touche le privé et le public et **qui n'exclut pas le profit mais le considère comme un instrument pour réaliser des objectifs humains et sociaux**. Le fait que ces entreprises distribuent ou non leurs bénéfices ou bien qu'elles prennent l'une ou l'autre des formes prévues par les normes juridiques devient secondaire par rapport à leur orientation à concevoir le profit comme un

appelait de ses vœux une nouvelle définition juridique afin de soutenir cette transition pour cette nouvelle typologie d'organisation. Les sociétés à mission peuvent être considérées comme une réponse à cet appel.

En préambule à la loi PACTE[162], le rapport « L'entreprise, objet d'intérêt collectif » affirmait avec conviction la dimension de *raison d'être* de l'entreprise, non réductible au profit, afin d'encourager le déploiement à grande échelle de ce que les petites entreprises font sur leur territoire[163]. Cette loi a introduit dans le droit la définition de « société à mission » dont l'article L210-10 du Code de commerce[164] spécifie les contours : définition de la « raison d'être »[165] ; indication d' « un ou plusieurs objectifs sociaux et environnementaux[166] que la société se donne pour mission de poursuivre dans le cadre de son activité » ; définition des « modalités du suivi

moyen pour parvenir à des objectifs d'humanisation du marché et de la société. Il est souhaitable que ces nouveaux types d'entreprise trouvent également dans tous les pays un **cadre juridique et fiscal convenable**. »

[162] MINISTÈRE DE L'ÉCONOMIE DES FINANCES ET DE LA SOUVERAINETÉ INDUSTRIELLE ET NUMÉRIQUE, « La loi PACTE : pour la croissance et la transformation des entreprises », *Site du Ministère de l'Économie des Finances et de la Souveraineté industrielle et numérique* [en ligne], publié le 11/09/2019, disponible sur : < https://www.economie.gouv.fr/loi-pacte-croissance-transformation-entreprises > (consulté le 23/03/2025). : « Le plan d'action pour la croissance et la transformation des entreprises (PACTE) vise à lever les obstacles à la croissance des entreprises, à toutes les étapes de leur développement : de leur création jusqu'à leur transmission, en passant par leur financement. La loi PACTE a également pour objectif de mieux partager la valeur créée par les entreprises avec les salariés. Elle permet aussi aux entreprises de mieux prendre en considération les enjeux sociaux et environnement dans leur stratégie. La loi PACTE a été promulguée le 22 mai 2019. »

[163] N. NOTAT et J.-D. SENARD, *L'entreprise, objet d'intérêt collectif* [en ligne], *op. cit.*, p. 4-6 : « **Une conviction : l'entreprise a une raison d'être et contribue à un intérêt collectif** (…) Une entreprise se crée seulement si elle répond à un besoin spécifique et elle perdure seulement si elle maintient une dynamique d'invention, d'innovation et de création collective. Elle contribue à un ensemble économique et social (…). **Chaque entreprise a donc une raison d'être non réductible au profit**. C'est d'ailleurs souvent lorsqu'elle la perd que les soucis financiers surviennent. De même que la lettre schématise l'esprit, le chiffre comptable n'est qu'un révélateur d'une vitalité de l'entreprise qui se joue ailleurs**. La raison d'être se définit comme ce qui est indispensable pour remplir l'objet social, c'est-à-dire le champ des activités de l'entreprise**. (…) Redonner de la substance à l'entreprise, l'amener à réfléchir à sa raison d'être est dans notre esprit le moyen d'amener la grande entreprise à faire à une échelle mondiale ce que la petite fait souvent, du fait de son insertion dans un territoire et dans un contexte de fort *intuitu personae*. »

[164] LÉGIFRANCE, « TITRE Ier : Dispositions préliminaires. (Articles L210-1 à L210-12) », *Légifrance. Le service public de la diffusion du droit* [en ligne], disponible sur : < https://www.legifrance.gouv.fr/codes/section_lc/LEGITEXT000005634379/LEGISCTA000006133175/#LEGISCTA000006133175) > (consulté le 23/03/2025).

[165] La raison d'être est définie dans l'article 1835 du code civil comme les « principes dont la société se dote et pour le respect desquels elle entend affecter des moyens dans la réalisation de son activité. ».
LÉGIFRANCE, « Chapitre Ier : Dispositions générales. (Articles 1832 à 1844-17) », *Légifrance. Le service public de la diffusion du droit* [en ligne], *op. cit.*
La raison d'être regroupe « **les principes dont la société se dote** et pour le respect desquels elle s'engage à **s'investir**. Par exemple, pour une entreprise dans le secteur du textile : "*Proposer des solutions textiles écologiques et engagées pour remplacer le plastique, les produits jetables et les textiles conventionnels*". »
ENTREPRENDRE.SERVICE-PUBLIC.FR, « Qualité de « société à mission » », *Le site officiel d'information administrative pour les entreprises.* [en ligne], disponible sur : < https://entreprendre.service-public.fr/vosdroits/F37408 > (consulté le 21/02/2025).

[166] « Ces objectifs doivent être **suffisamment précis pour être évalués et contrôlés**. Par exemple : concevoir des produits durables en privilégiant des matières premières recyclées, mettre en œuvre des actions de sensibilisation à l'économie circulaire auprès des clients, soutenir des initiatives de protection de l'environnement, etc. »
ENTREPRENDRE.SERVICE-PUBLIC.FR, « Qualité de « société à mission » », *Le site officiel d'information administrative pour les entreprises.* [en ligne], *op. cit.*

de l'exécution de [cette] mission » via notamment un « comité de mission[167] […] [pouvant procéder] à toute vérification qu'il juge opportune » ; la vérification des objectifs sociaux et environnementaux « par un organisme tiers indépendant[168] ». Ces éléments doivent être inscrits dans les statuts de la société et déclarés « au greffier du tribunal de commerce, qui la publie, sous réserve de la conformité de ses statuts […] au registre du commerce et des sociétés. » Toute personne peut saisir le pouvoir judiciaire qui, le cas échéant, pourra retirer la qualité de « société à mission »[169].

Le nombre de sociétés à mission est en constante progression depuis la création de cette qualité en 2019, bien que cette évolution diminue chaque année de façon logique (de +1600% entre 2019 et 2020 à +24% entre 2023 et 2024, soit 1961 sociétés en 2024 selon l'Observatoire des Sociétés à Mission[170]) touchant plus d'un million de salariés en 2024 (contre 17 000 en 2019) selon le baromètre 2025 du même Observatoire.

[167] « Le comité de mission est :
- **Distinct** des autres organes sociaux de l'entreprise
- Composé d'**au moins 1 salarié**
- Chargé **exclusivement** du suivi de l'exécution de la mission de l'entreprise

Le comité de mission doit :
- Présenter **annuellement** un rapport à l'assemblée générale des associés
- Procéder à toute **vérification** qu'il juge opportune
- Se faire communiquer tout document nécessaire au suivi de l'exécution de la mission »

Ibid.

[168] « Le décret du 2 janvier 2020 prévoit par ailleurs la vérification par un organisme tiers indépendant (OTI) de l'exécution par la société à mission des objectifs sociaux et environnementaux mentionnés dans ses statuts. L'article R210-21 du Code du commerce précise que ces vérifications doivent être effectuées au moins tous les deux ans
L'organisme tiers indépendant doit être désigné parmi les organismes accrédités à cet effet ».
MINISTÈRE DE L'ÉCONOMIE DES FINANCES ET DE LA SOUVERAINETÉ INDUSTRIELLE ET NUMÉRIQUE, « Que sont les sociétés à mission ? », *Site du Ministère de l'Économie des Finances et de la Souveraineté industrielle et numérique* [en ligne], publié le 10/11/2022, disponible sur : < https://www.economie.gouv.fr/cedef/societe-mission > (consulté le 21/02/2025).

[169] Article L210-11 du Code de commerce.
LÉGIFRANCE, « TITRE Ier : Dispositions préliminaires. (Articles L210-1 à L210-12) », *Légifrance. Le service public de la diffusion du droit* [en ligne], *op. cit.*

[170] Y. OBSERVATOIRE DES SOCIÉTÉS À MISSION, « Huitième portrait des sociétés à mission », *Observatoire des Sociétés à Mission. La plateforme de référence des sociétés à mission en France* [en ligne], publié le 25/03/2025, disponible sur : < https://www.observatoiredessocietesamission.com/barometres-osam/huitieme-portrait-des-societes-a-mission/ > (consulté le 22/06/2025).

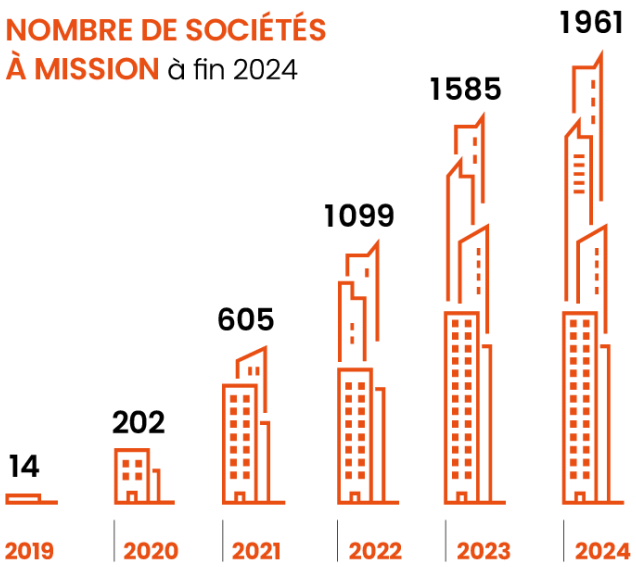


Figure 2 : Évolution du nombre de société à mission (2019-2024)[171]

Pour résumer ce que nous pourrions nommer une avancée de la *maturité sociale* du monde de l'entreprise, O. Favereau indiquait (concernant ce qui était à l'époque l'éventualité de cette création de nouvelle qualité de société) que « cela va clairement dans le sens de l'idée que l'entreprise ne se réduit pas à l'appétence du profit. La composante financière est évidemment présente, mais elle ne se suffit jamais à elle-même. Il s'agirait donc de consacrer institutionnellement ce fait. […] Cela serait un facteur d'évolution du monde de l'entreprise, certes optionnel, mais à long terme absolument décisif. Il comblerait l'écart entre l'entreprise standard et l'économie sociale et solidaire. Comme c'est facultatif, […] le patronat n'a pas d'objection...[172] »

Notons par ailleurs la qualité de « société à impact » qui, elle, n'a pas à l'heure actuelle de définition juridique. Elle s'inscrit dans la même dynamique que les sociétés à mission[173].

[171] *Ibid.*
[172] O. FAVEREAU et F. EUVÉ, « Réformer l'entreprise », *Études* [en ligne], *op. cit.*
[173] Une entreprise à impact intègre un impact social et économique positif sur la société dans son modèle économique, mais sans se limiter à une approche RSE : « tout son fonctionnement est voué à la poursuite d'effets dit positifs sur la société ». Les « 4 piliers d'une entreprise à impact » sont :

- « **L'impact social**, qui se traduit par la revendication d'un rôle sociétal au cœur de son activité, tant en interne (auprès des employés) qu'en externe (à travers des produits et des services inclusifs).
- **L'impact écologique**, qui consiste à engager une transition vers une conduite et une consommation éco-responsable plus respectueuse de l'environnement.
- **Le partage du pouvoir**, qui se manifeste par la transparence dans les décisions prises par les dirigeants, la gouvernance, la promotion de la parité, etc.
- **Le partage de la valeur**, qui se concrétise par l'adoption d'une stratégie financière éthique, ainsi que par des pratiques de gestion équitables et transparentes. »

La différence essentielle entre société à mission et entreprise à impact est que « l'entreprise à mission a officiellement inscrit sa mission sociale ou environnementale dans ses statuts, tandis que l'entreprise à impact se concentre sur la création d'un effet positif sans obligation statutaire. »J.-B. GANGA, « Entreprise à impact : tout

1.2.2.6. En synthèse : l'entreprise dans cette étude

Trois termes peuvent donc être utilisés : organisation, terme le plus générique, société qui désigne la personne morale, et entreprise, l' « organisme de nature industrielle ou commerciale » structurée juridiquement par la société mais dont le champ est plus large que celle-ci.

Dispositif de création collective, mettant en jeu de multiples intérêts, nous avons vu que l'entreprise relève du politique – un niveau intermédiaire entre le public et le privé. Le but de l'entreprise dépasse donc la réduction courante de « maximisation du profit » mais implique trois sujets : le marché, l'État et la société civile – société dont nous avons vu au début de cette étude que les préoccupations évoluent, évolutions que l'entreprise ne peut ignorer.

L'entreprise est également insérée, par le code civil lui-même, dans un périmètre de préoccupation qui s'élargit, et dont la RSE (Responsabilité Sociale ou Sociétale des Entreprises) en est un témoin. Rejoignant les préoccupations du travailleur-citoyen du XXIème siècle, la RSE peut maintenant être approfondie dans la qualité de « Société à mission » qui décrit dans ses statuts même sa raison d'être et ses objectifs sociaux et environnementaux.

C'est donc ce terme *entreprise*, avec l'acception décrite dans les pages qui précèdent, que nous utiliserons dans cette étude – même si les résultats n'empêcheront pas des généralisations à d'autres types d'organisation.

L'enjeu considéré, au-delà de la survie économique, sera donc aussi celui de la performance dans un monde concurrentiel. Il intégrera donc nécessairement aussi la prise en compte des différentes dimensions de l'entreprise, et donc de ses multiples parties prenantes : les actionnaires bien sûr, mais aussi les salariés, les clients, les fournisseurs, ou encore la société civile de façon générale.

Cette étude se limite à la France, son tissu économique, son cadre législatif.

Les pages qui précèdent témoignent d'une évolution profonde de la notion d'entreprise, évolution vers une prise en considération dépassant largement le cadre de la seule dimension

savoir sur ce terme émergent », *Big Media de Bpifrance* [en ligne], publié le 17/05/2024, disponible sur : < https://bigmedia.bpifrance.fr/news/cest-quoi-une-entreprise-a-impact > (consulté le 12/03/2025).

économique ou financière mais intégrant son impact *externe* sur l'environnement et la société, mais aussi *interne* sur son corps social notamment.

La question qui se pose à présent est donc de savoir comment juger de la performance d'une entreprise dans ce cadre évolutif ; c'est ce à quoi nous allons maintenant consacrer les pages suivantes.

1.2.3. La performance de l'entreprise

1.2.3.1. Ce que nous indique le dictionnaire

Concernant la notion de performance de / en entreprise, nous commençons par étudier ce que nous apprend le dictionnaire concernant les principaux termes associés :

- **Efficacité** : Emprunté du latin *efficacitas* « force, vertu, efficacité », il signifie notamment l'« aptitude d'une personne à accomplir sa tâche avec succès, à réussir dans ses entreprises[174] ».
- **Efficient** : Emprunté de l'anglais *efficiency*, lui-même du latin *efficientia*, il désigne la « faculté de produire un effet ; puissance, propriété », il désigne notamment la « capacité d'agir en produisant un effet attendu.[175] »
- Enfin **performance** : Emprunté, par l'intermédiaire de l'anglais *performance* « résultat d'un cheval de course », de l'ancien français *performance* « accomplissement, exécution », lui-même dérivé du latin *performare* « former entièrement », il concerne d'abord le domaine sportif et par extension le registre de l'exploit. Par analogie, le plus souvent au pluriel, il désigne ensuite l'« ensemble des caractéristiques techniques d'un véhicule, d'une machine, d'un dispositif, correspondant à ses capacités maximales.[176] »

La **performance** est donc le terme que nous retiendrons pour cette étude, car de portée plus large et plus à même de constituer un indicateur permettant de juger d'une comparaison entre différentes situations.

Dans son analyse de la littérature, Z. Issor[177] indique les quatre points de convergence de la définition de la performance : l'utilisation dans un contexte d'évaluation ; une diversité

[174] ACADÉMIE FRANÇAISE, « Dictionnaire de l'Académie française, 9ème édition », *Site du Dictionnaire de l'Académie française* [en ligne], *op. cit.*
[175] *Ibid.*
[176] *Ibid.*
[177] Z. ISSOR, « « La performance de l'entreprise : un concept complexe aux multiples dimensions » », *Projectics / Proyéctica / Projectique* [en ligne], 2 (2017), De Boeck Supérieur 17, disponible sur : < https://shs.cairn.info/revue-projectique-2017-2-page-93 > (consulté le 19/03/2025).

de dimensions dont le nombre varie selon les auteurs (nous verrons cela ci-dessous) ; une relation de la performance (dimension objective) avec la cohérence (dimension rationnelle : « décisions qui sont logiques entre elles et par rapport à une échelle de préférence[178] ») et la pertinence (« la dimension subjective de toute évaluation valide[179] ») ; enfin l'absence de caractère absolu ou objectif dans la définition de la performance, « considérée par les auteurs comme étant un concept subjectif[180] ».

1.2.3.2. D'une appréciation avant tout financière…

Dans ma carrière d'ingénieur en recherche et développements, j'ai pu observer que la performance est un critère important de la vie de l'entreprise que j'ai vu le plus souvent décomposé en performance économique (avec des indicateurs tels que chiffre d'affaires, part de marché, croissance ou productivité par exemple), performance financière (marges, rentabilité, endettement notamment), performance commerciale (taux de fidélisation ou évolution du portefeuille client par exemple), performance projet à travers le triptyque classique coût (en particulier investissement, pièce, main d'œuvre, structure), qualité dans le sens de satisfaction client (ergonomie, fiabilité, consommation, support par exemple), délai (durée du projet, durée d'approvisionnement et de livraison notamment). Depuis une période plus récente, on voit associé, dans les points d'attention des managers, une préoccupation humaine (absentéisme, satisfaction employés, égalité salariale par exemple) et environnementale (empreinte carbone, circuits d'approvisionnement notamment) dont la mesure est parfois plus délicate.

Néanmoins, l'étude de ce domaine se révèle bien plus riche, donnant à voir une notion au spectre de significations large et donc difficile à définir précisément. La raison est à rechercher dans les pages qui nous ont menés jusqu'ici : dans tous les registres étudiés, nous avons vu une évolution portée par des préoccupations citoyennes grandissantes, et la notion de performance n'y échappe pas : « En 2024, face au dépassement des limites planétaires et à l'accélération du dérèglement climatique nos modèles économiques traditionnels sont remis en question. Il devient alors crucial de redéfinir le concept de "performance". Loin d'être devenue obsolète, cette notion doit être réévaluée et réinterprétée à la lumière des défis

[178] *Ibid.*
[179] *Ibid.*
[180] *Ibid.*

environnementaux et sociaux actuels.[181] » Ce à quoi T. Calvat et S. Guérin semble souscrire lorsqu'ils écrivent : « Et si la productivité n'était pas la bonne mesure de la performance ? […] Et si prendre en compte les conditions de réalisation des biens et services, ou favoriser l'optimisation de leur empreinte écologique, y compris au détriment de la productivité, pouvait aboutir à des résultats rentables du point de vue d'une économie globale ? L'ébranlement radical de nos certitudes vis-à-vis de la performance amène donc à reconsidérer la question de la vulnérabilité bien au-delà de ses aspects périphériques ou de ses conséquences sociales et financières. Elle se présente lentement comme un axe central de réflexion et d'action pour le monde économique.[182] »

La performance de l'entreprise a en effet longtemps été focalisée sur la seule performance financière, « en raison notamment du poids des propriétaires dans le processus de décision[183] » et de la recherche de maximisation du profit – dont nous avons vu précédemment l'erreur d'appréciation de l'entreprise qu'elle revêt. Cette logique a été critiquée notamment du fait de l'occultation de la manière dont l'activité est réalisée dans l'entreprise, de la dimension court-termiste qu'elle impose ou encore de l'exclusion des autres parties prenantes (dirigeant, salariés, clients, fournisseurs, etc.) de sa perception.

« La performance de l'entreprise : Histoire d'un concept (1950 –2020)[184] » retrace l'évolution du terme dans la littérature : schématiquement (avec les approximations que cela suppose), nous pouvons donc observer que la performance est essentiellement appréciée comme financière dans les années 1950-1970, puis intègre la nécessité de création de valeur et devient alors la performance commerciale dans les années 1980-1990. Avec l'« émergence du tableau de bord équilibré », la notion prend alors en compte la dimension de processus et organisationnelle pour former ce que les auteurs nomment la « performance organisationnelle ».

En parallèle de ceci et ainsi que nous venons de le voir, le contexte social et environnemental a profondément évolué durant les dernières années et même décennies,

[181] BPIFRANCE LE LAB, « Définir la performance globale », *L'objectif de Bpifrance Le Lab : créer un pont entre les mondes académique et entrepreneurial pour produire un savoir inédit.* [en ligne], publié le 13/09/2024, disponible sur : < https://lelab.bpifrance.fr/Etudes/definir-la-performance-globale > (consulté le 22/03/2025).
[182] T. CALVAT et S. GUÉRIN, *Le droit à la vulnérabilité. Manager les fragilités en entreprise*, Michalon, Paris, 2011., p. 28
[183] Z. ISSOR, « « La performance de l'entreprise : un concept complexe aux multiples dimensions » », *Projectics / Proyéctica / Projectique* [en ligne], *op. cit.*
[184] H. E. AMRAOUI et S. HINTI, « La performance de l'entreprise : Histoire d'un concept (1950 – 2020) », *Revue Française d'Économie et de Gestion* [en ligne], 5 (2022) 3, disponible sur : < https://www.revuefreg.fr/index.php/home/article/view/667 > (consulté le 26/03/2025).

obligeant les entreprises à une mise à jour de leurs pratiques et réflexions[185] : « Aussi, les travaux académiques font état d'une évolution de la représentation de la performance d'une vision strictement économique et financière […] à une vision qualifiée de globale[186] ».

1.2.3.3. … à une appréciation globale de la performance

D'un concept ainsi longtemps réduit à une seule dimension prioritaire, la performance évolue vers un concept multidimensionnel appelé performance *globale* et défini comme « "l'agrégation des performances économiques, sociales et environnementales"[187] ». Apparu vraisemblablement en France au sein du Commissariat Général au Plan[188], elle s'inscrit dans le mouvement long ayant notamment accouché de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise et accompagnant la recherche de sens du travailleur-citoyen de notre temps. La notion clé est celle d'une approche multicritère, s'appuyant sur une appréciation multi-dimensionnelle de la performance, et intégrant la diversité des parties prenantes. Z. Issor[189] liste la multitude de performances qui peuvent être considérées : la performance *stratégique*, s'adressant au long

[185] « L'actualité sociale de ces dernières années (mouvements sociaux, conflits et tensions au travail) tend à montrer que le contexte contraint dans lequel évoluent les parties prenantes des organisations est source de nombreuses insatisfactions. Parmi elles, nous retrouvons par exemple les sentiments de manque de moyens (humains, matériels, financiers…), de perte de sens, ou encore de dégradation des conditions de travail, de manque de temps pour faire un travail de qualité, d'un tiraillement constant entre des objectifs économiques à atteindre et des objectifs qualitatifs à satisfaire. La crise de la Covid-19 n'a fait qu'accentuer le débat autour des modèles organisationnels inadaptés et de la volonté de rechercher une performance globale. En outre, d'autres signaux, plus ou moins alarmistes, comme par exemples les débats sur l'anthropocène et l'émergence de la collapsologie (Testot & Aillet, 2020 ; Servigne & Stevens, 2021 ; Diné *et al*., 2022), la décarbonation de notre société et l'Économie de la sobriété apparaissent de plus en plus comme des marqueurs forts d'un changement civilisationnel. Cette tendance semble inscrire les organisations dans une nouvelle trajectoire vers de nouvelles pratiques managériales. »
F. PELLEGRIN-ROMEGGIO *et al.*, « Comment préparer les organisations de demain à une transition vers la performance globale ? Une analyse multi-cas de transformations organisationnelles », *Question(s) de management* [en ligne], 1 (2024), EMS Éditions 48, disponible sur : < https://shs.cairn.info/revue-questions-de-management-2024-1-page-93 > (consulté le 19/03/2025).

[186] J. BOUTANT et M.-A. VERDIER, « Restructurations et représentation de la performance : Le cas des sociétés françaises cotées », *La Revue des Sciences de Gestion* [en ligne], 3 (2015), Direction et Gestion 273274, disponible sur : < https://shs.cairn.info/revue-des-sciences-de-gestion-2015-3-page-21 > (consulté le 22/03/2025).

[187] Z. ISSOR, « « La performance de l'entreprise : un concept complexe aux multiples dimensions » », *Projectics / Proyéctica / Projectique* [en ligne], *op. cit.*

[188] « Capron et Quairel (2006) relèvent que les termes de « performance globale » seraient apparus pour la première fois en France dans les travaux d'un groupe de travail du Commissariat Général au Plan. Elle y est définie « *comme une visée (ou un but) multidimensionnelle, économique, sociale et sociétale, financière et environnementale, qui concerne aussi bien les entreprises que les sociétés humaines, autant les salariés que les citoyens* » (CGC, 1997, p. 64). »
F. PELLEGRIN-ROMEGGIO *et al.*, « Comment préparer les organisations de demain à une transition vers la performance globale ? Une analyse multi-cas de transformations organisationnelles », *Question(s) de management* [en ligne], *op. cit.*
D'autres sources attribuent au Centre des Jeunes Dirigeants (CJD) la paternité de l'approche : « Développée en 2002 par le CJD, la Performance globale est une approche pratique et pédagogique du pilotage des entreprises pour les chefs d'entreprise de TPE et PME. »
BPIFRANCE LE LAB, « Définir la performance globale », *L'objectif de Bpifrance Le Lab : créer un pont entre les mondes académique et entrepreneurial pour produire un savoir inédit.* [en ligne], *op. cit.*

[189] Z. ISSOR, « « La performance de l'entreprise : un concept complexe aux multiples dimensions » », *Projectics / Proyéctica / Projectique* [en ligne], *op. cit.*

terme, s'intéresse à la croissance de l'activité, la dynamique de l'entreprise et de sa culture de Ressources Humaines (engagement de ses salariés, qualité du management), la qualité produit ou son engagement environnemental. La performance *concurrentielle* concerne les démarcations de l'entreprise vis-à-vis de son environnement concurrentiel. La performance *organisationnelle* juge de la « manière dont l'entreprise est organisée pour atteindre ses objectifs et la façon dont elle parvient à les atteindre[190] ». La performance *économique et financière*, longtemps considérée comme la mesure de référence pour évaluer l'entreprise, a l'avantage de disposer d'indicateurs quantifiables (chiffre d'affaires, volume d'activité, rentabilité des produits et investissements, productivité, profitabilité, etc.) facilitant le pilotage de l'entreprise. La performance *commerciale ou marketing* est globalement liée à la satisfaction client et aux ventes ; elle peut être appréciée par des indicateurs quantitatifs (parts de marché et leur évolutions, taux de conversion de prospects en clients, niveau de fidélisation, etc.) et qualitatifs (capacité d'innovation, réputation de l'entreprise, notoriété des produits, etc.). Parmi les performances que nous pouvons associer à la RSE, la performance humaine et sociale témoigne de la qualité des relations sociales qui se vivent dans l'entreprise. « Concept central de la recherche en éthique des affaires […] [elle est un] facteur déterminant du bon fonctionnement des organisations modernes ». On peut y associer des indicateurs de gestion des Ressources Humaines, d'impact social (bien-être des salariés) et d'impact sociétal (rôle de l'entreprise dans la société et sur son territoire[191]). Cette performance peut aussi être appréciée comme le point d'entrée de mutations profondes proposées à l'entreprise du XXIème siècle dont témoigne un engouement et une production littéraire importants depuis une vingtaine d'années[192]. La performance environnementale est l'autre des performances que l'on peut

[190] *Ibid.*

[191] Ainsi, « le dirigeant de CONSIL met l'accent sur cet aspect : "*Je me lève souvent contre les personnes qui disent :* " *L'entreprise est là pour faire du fric c'est normal !" Non, ce n'est pas du tout normal.* (…) *Il n'y a pas que les entreprises : il y a les écoles, les associations, les collectivités qui créent de la valeur aussi. Là, vous enlevez les routes, les écoles, l'électricité, etc. la boîte n'existe plus.* (…) *L'attractivité du territoire est super importante : que les gens puissent se loger dans des conditions décentes, qu'ils aient des transports en commun, une offre culturelle, sportive, qu'il y ait des écoles à proximité, etc. fait que vous avez une attractivité qui est bonne.* […] *Pour moi c'est important : la richesse d'un territoire fait la richesse des entreprises mais la richesse des entreprises fait la richesse des territoires. On a un lien ombilical qu'on ne peut couper.* (…) *On a une responsabilité en tant que chef d'entreprise sur notre territoire."* »
F. PELLEGRIN-ROMEGGIO *et al.*, « Comment préparer les organisations de demain à une transition vers la performance globale ? Une analyse multi-cas de transformations organisationnelles », *Question(s) de management* [en ligne], *op. cit.*

[192] « La publication de *L'Entreprise libérée* par Isaac Getz (2012) et les travaux de Frederic Laloux (*Reinventing Organizations*, 2015) ont permis de briser le plafond de verre sur l'entreprise hiérarchique en mode commande/contrôle. Parfois de manière un peu antagoniste, ces travaux mettent en avant la nécessité de repenser le fonctionnement et l'organisation des entreprises au risque de ne plus être en mesure de répondre aux attentes et aspirations sociétales actuelles. »
D. AUTISSIER, E. METAIS-WIERSCH et J.-M. PERETTI, « Outil 19. La typologie libérante des organisations », *BàO La Boîte à Outils* [en ligne], (2022), Dunod, disponible sur : < https://shs.cairn.info/la-boite-a-outils-de-l-innovation-manageriale--9782100846306-page-54 > (consulté le 26/03/2025).
« Selon Isaac Getz (2012), une entreprise libérée est "une forme organisationnelle dans laquelle la majorité des salariés sont totalement libres et responsables dans les actions qu'ils jugent bonnes – eux et non leur patron – pour réaliser la vision de l'entreprise". On peut en déduire que la philosophie d'un « leader libérateur » est fondée sur

associer à la RSE ; elle « l'intégration de l'entreprise aux écosystèmes et sa capacité à réduire ses impacts[193] » Bpifrance Le Lab résume la performance globale ainsi : « L'inclusion des parties prenantes. L'intégration de critères non financier. Une vision à long terme et de la collaboration. La durabilité et le respect de l'environnement[194] ».

1.2.3.4. En synthèse : la performance dans cette étude

J.-P. Robé[195] résumait ainsi ce que nous venons de voir sur la performance des entreprises : « il est essentiel de continuer à la mesurer par rapport aux capitaux financiers investis. Mais on ne peut plus faire comme si l'entreprise ne mobilisait pas également du capital social et environnemental, au-delà du capital financier ».

Notion évolutive et non figée[196], passant d'une représentation essentiellement unidimensionnelle (financière) à multidimensionnelle (intégrant les dimensions stratégique,

---

un respect fondamental des collaborateurs considérés, comme des adultes pleinement responsables, et sur leurs besoins fondamentaux en tant qu'êtres humains.
La forme organisationnelle que Frédéric Laloux appelle Opale dans son livre *Reinventing Organizations* (2014) est proche de celle dont Isaac Getz parle dans *Liberté & Cie*. (…)
Les leaders et organisations étudiés par Getz et Laloux opèrent selon des principes communs (l'auto-direction ou auto-gouvernance) ou très proches : le respect de l'égalité intrinsèque et le développement des personnes pour Getz ; la quête de plénitude et la raison d'être évolutive de l'organisation pour Laloux.
Il n'a évidemment pas fallu attendre Getz ou Laloux pour que des organisations poursuivent peu ou prou ces principes afin d'augmenter l'engagement des collaborateurs, et ainsi augmenter la performance ou la valeur financière de l'entreprise. (…) Pour les organisations libérées [concept d'I. Getz] ou Opale [concept de F. Laloux], la performance, le profit ou la valeur financière de l'organisation ne sont donc plus vus comme des objectifs ultimes, qu'il s'agit de maximiser, mais plutôt comme la simple résultante ou conséquence d'un environnement organisationnel où les travailleurs ont envie de venir chaque matin, et donner le meilleur d'eux-mêmes. Une façon encore plus radicale de formuler cette inversion est de considérer le profit ou la valeur financière comme une contrainte qu'il s'agit de garantir pour assurer la viabilité de l'organisation et sa capacité à réaliser dans la durée sa raison d'être. « Il faut respirer pour vivre mais nous ne vivons pas seulement pour respirer », résume parfaitement Jean-François Zobrist »
L. LEDOUX, « Les entreprises libérées ou Opale : La grande inversion : « les » valeurs comme objectif, « la » valeur comme conséquence ? » [en ligne], in *Valeur(s) & management*, EMS Éditions, 2017, vol. 2, disponible sur : < https://shs.cairn.info/valeurs-et-management--9782376870722-page-82 > (consulté le 26/03/2025).
Ajoutons que l'édition originale (en anglais) du livre d'I. Getz et B. M. Carney date de 2009 et que le livre de F. Laloux a été un « phénomène de bouche-à-oreille (…). Auto-édité sans relation publique, il a été vendu à plus d'un million d'exemplaire » (traduction par mes soins).
F. LALOUX, « Reinventing Organizations », *Reinventing Organizations. It's time to reinvent organizations.* [en ligne], disponible sur : < https://www.reinventingorganizations.com/ > (consulté le 26/03/2025).
B. M. CARNEY et I. GETZ, *Freedom, Inc: free your employees and let them lead your business to higher productivity, profits, and growth*, 1st ed, Crown Business, New York, 2009.
F. LALOUX et K. WILBER, *Reinventing organizations: a guide to creating organizations inspired by the next stage of human consciousness*, First edition (revised), Nelson Parker, Brussels, 2014.
[193] BPIFRANCE LE LAB, « Définir la performance globale », *L'objectif de Bpifrance Le Lab : créer un pont entre les mondes académique et entrepreneurial pour produire un savoir inédit.* [en ligne], *op. cit.*
[194] *Ibid.*
[195] J.-P. ROBÉ, « Théorie de l'entreprise, droit des sociétés et gouvernance d'entreprise soutenable », *Revue internationale de droit économique* [en ligne], *op. cit.*
[196] En étudiant la représentation de la performance sur 1998-2011, J. Boutant et M.-A. Verdier ont ainsi mis en évidence trois périodes : « De 1998 à 2001 : une représentation sociale de la performance (…) De 2002 à 2007 : une représentation financière de la performance (…) De 2008 à 2011 : un rééquilibrage des représentations de la performance ».

concurrentielle, organisationnelles, économique et financière, commerciale et marketing, humaine et sociale, environnementale), mettant à contribution des indicateurs quantitatifs mais aussi qualitatifs de conception parfois complexe, la performance devient aujourd'hui de plus en plus appréhendée comme « globale » mais selon une définition et une appréciation qui peut varier significativement selon les acteurs, faisant ainsi « de la RSE un élément obligatoire et pleinement intégré à la stratégie globale d'entreprise et non plus une annexe complémentaire[197] ». Ajoutons que la prise en considération de dimensions supplémentaires ne signifie pas nécessairement la diminution de la performance économique – au contraire indiquent certaines études[198].

Il faut cependant noter les réserves au sujet de cette performance globale, notamment en ce qui concerne les critères d'évaluation (délicat à définir, concevoir et mettre en œuvre ainsi que nous l'avons mentionné[199]), le caractère confus de sa définition (qui n'est pas la même pour tous), son caractère hétérogène rendant d'autant plus difficile l'intégration en une évaluation ou représentation unique.

La performance devient en définitive elle aussi, en un sens, prise à parti dans le mouvement de fond qui touche à la réalité de l'entreprise (qualité de vie au travail, recherche de sens, etc.) et à la société en général (préoccupation environnementale, recherche du bonheur, etc.) : l'entreprise n'est, décidément et assurément, plus le lieu d'expression d'une seule classe dirigeante, mais bien la réunion d'une communauté de travail dans un projet entrepreneurial. « Les dirigeants de DIAGIMO s'inscrivent dans cette perspective lorsqu'ils définissent la performance globale comme "*la rencontre du projet d'entreprise et du projet personnel de chaque salarié*"[200] ».

J. BOUTANT et M.-A. VERDIER, « Restructurations et représentation de la performance : Le cas des sociétés françaises cotées », *La Revue des Sciences de Gestion* [en ligne], *op. cit.*

[197] BPIFRANCE LE LAB, « Définir la performance globale », *L'objectif de Bpifrance Le Lab : créer un pont entre les mondes académique et entrepreneurial pour produire un savoir inédit.* [en ligne], *op. cit.*

[198] « De nombreuses études, comme celle de France Stratégie*, ont montré que les entreprises axées sur la Performance Globale tendent à avoir de meilleures performances économiques à long terme. Elles bénéficient d'une meilleure gestion des ressources, de relations plus solides avec les parties prenantes et d'une meilleure réputation. (…) * *France Stratégie : "Responsabilité sociale des entreprises et compétitivité, évaluation et approche stratégique", Janvier 2016 »*

Ibid.

[199] F. Pellegrin-Romeggio *et al* notent néanmoins que « son pilotage serait rendu possible par des instruments tels que la *sustainability balanced scorecard* (SBSC) (Bieker & Gminder 2001 ; Capron & Quairel, 2006) qui intègrent au pilotage de la performance économique, les dimensions précédemment citées de sociale et environnementale (…) [mais] Bieker et Gminder (2001) expriment leurs réserves quant aux instruments de pilotage, telle que la SBSC, à équilibrer les attentes différentes, voire divergentes, des parties prenantes. »

F. PELLEGRIN-ROMEGGIO *et al.*, « Comment préparer les organisations de demain à une transition vers la performance globale ? Une analyse multi-cas de transformations organisationnelles », *Question(s) de management* [en ligne], *op. cit.*

[200] *Ibid.*

Il reste donc à s'assurer, ou permettre, que le projet d'entreprise puisse faire sens, puisse répondre à la question du sens – ce point nous occupera tout particulièrement dans la partie suivante.

1.3. QUE RETENIR DE CE PANORAMA ?

Dans cette première partie, nous avons donc noté d'une part la quête du bonheur qui se décline en entreprise en Qualité de Vie au Travail (QVT) ou en déploiement progressif de management humain faisant place à des « entreprises libérées » laissant au salarié la possibilité de déployer sa singularité et rejoindre celle de l'entreprise. En parallèle, nous avons noté aussi l'essor de la notion de vulnérabilité et des termes proches (faiblesse ou fragilité), témoignant finalement d'une forme de reconnaissance de notre finitude. Le handicap se situe dans ce champ, mais nous avons aussi noté l'importance de l'expression « personne en situation de handicap » illustrant par là le handicap comme lieu de rencontre entre une déficience et une situation.

Se déployant simultanément, cette quête du bonheur et cette reconnaissance de notre finitude font émerger finalement un souci pour un *essentiel* qui fasse place à une interprétation intégrale de la condition humaine et qui trouve dans l'entreprise un lieu d'épanouissement. En effet, nous avons vu que l'attachement au travail sur le temps long se présente davantage comme une *exigence* qu'un véritable désamour, ou encore que l'individualisme régresse alors que l'individualisation croît. Poursuivant notre recherche, nous avons montré en effet que l'entreprise, l'*organisme* structurée juridiquement par la société, occupe un champ bien plus large que cette société elle-même : relevant finalement du politique, à un niveau intermédiaire entre public et privé, son périmètre de préoccupation s'élargit, dépassant à présent largement le seul objectif de maximisation du profit, autrefois l'indicateur de performance de référence, pour pénétrer davantage la société civile. La Responsabilité Sociale ou Sociétale des Entreprises en est un nouvel indicateur, et les différentes parties prenantes, dont les salariés, en représentent un constituant majeur. La notion de performance de l'entreprise a ainsi évolué et tend aujourd'hui vers une définition de *performance globale* où les trois sujets marché, États, société civile ont toute leur place – société civile dont nous avons vu justement l'évolution des préoccupations que l'entreprise tente à juste titre d'adresser, défi avéré pour les services de Ressources humaines. L'entreprise devient ainsi de plus en plus le lieu de réunion d'une *communauté* autour d'un *projet*.

Dans ce panorama, c'est la dimension *humaine* qui se présente comme ligne de force qui sous-tend toutes ces pages, que ce soit par la meilleure intégration par chacun de sa condition humaine, recherchant le bonheur mais fragile et vulnérable, par la recherche d'un sens du/au travail dans son entreprise, lieu de création collective dont la préoccupation pour l'humain est justement à la fois une tendance, une nécessité (en témoigne l'appétence croissante pour les labels du type Great Place to Work) et de plus en plus un indicateur de sa performance.

Rappelons notre problématique : « La spécificité de la personne en situation de handicap peut-elle constituer une source de performance pour l'entreprise ? ». Précisons-en son caractère paradoxal : le handicap provient d'une déficience là où l'entreprise recherche la performance (avec toutes les nuances que contient ce terme). Les deux sont-ils conciliables, ou même compatibles ? La performance, telle que nous venons de la décrire, peut-elle se trouver augmentée dans le lieu de la déficience, *du fait* justement de l'existence de cette déficience en la personne en situation de handicap ? Dans une société qui fait largement le culte de la performance[201] (selon certes une définition qui ne rejoint certes pas toujours celle de la performance *globale*), dans un monde (l'entreprise) dans lequel ce mot est si utilisé, se pourrait-il que nous puissions adopter la perspective pascale (à savoir la Résurrection au lieu même de la Souffrance) ? Ou n'en est-ce pas le lieu : l'entreprise ne laisse-t-elle pas de place à de telles utopies mobilisatrices[202] ?

[201] « Reconnaissons-le : le culte de la performance a été le moteur des immenses progrès technologiques, humains et sociaux des derniers siècles. Il est aujourd'hui partout, omniprésent, indépassable. »
A. DENOIX et O. HAMANT, « « Il faut rompre avec le culte de la performance qui nous rend si fragiles et souvent destructeurs » », *Le Monde* [en ligne], 2023, disponible sur : < https://www.lemonde.fr/idees/article/2023/06/17/il-faut-rompre-avec-le-culte-de-la-performance-qui-nous-rend-si-fragiles-et-souvent-destructeurs_6178036_3232.html > (consulté le 30/03/2025).

[202] CENTRE CATHOLIQUE DES MÉDIAS CATH-INFO, « L'Évangile n'est pas une utopie, rappelle le pape à des entrepreneurs », *Portail catholique suisse* [en ligne], publié le 02/12/2019, disponible sur : < https://www.cath.ch/newsf/levangile-nest-pas-une-utopie-rappelle-le-pape-a-des-entrepreneurs/ > (consulté le 26/03/2025).

2. APPROCHE ÉTHIQUE ET THÉOLOGIQUE

Pour traiter le cœur de notre problématique et tenter d'y apporter des réponses, nous procèderons en trois temps. Tout d'abord, nous l'étudierons en mobilisant une réflexion non confessionnelle, faisant principalement appel à l'interprétation par L. Ferry du monde de la technique de M. Heidegger, qui nous semble particulièrement éclairante pour notre sujet. À l'aide de quelques autres auteurs, nous montrerons en quoi cette pensée rejoint la question du sens – question, nous l'avons vu précédemment, décisive pour le travailleur d'aujourd'hui – et cette question du sens celle de la performance de l'entreprise.

S'ensuivra une relecture biblique, dont l'ambition sera de montrer justement comment la Bible éclaire et approfondit cette réflexion.

Enfin, nous finirons notre parcours par une approche théologique sur la question de la faiblesse : nous confessons un Dieu crucifié, né dans un état faible et dépendant dans une étable. Se pourrait-il que la faiblesse, que la vulnérabilité soit le choix de Dieu – et s'il l'est, pourquoi ?

2.1. APPROCHE PHILOSOPHIQUE ET ÉTHIQUE

La démarche ici sera d'aborder la question sans imposer des principes moraux, mais plutôt en démontrant la rationalité de l'impact des personnes en situation de handicap sur la performance globale de l'entreprise. Sans oublier les questions de dignité du travail ou de pertinence du souci du prochain[203], l'approche est ici de développer une argumentation qui se place dans la perspective de l'entreprise, en lui montrant son intérêt à s'ouvrir aux personnes en situation de handicap.

2.1.1. Le monde de la technique : l'oubli des fins au profit des moyens

2.1.1.1. L'avènement de la métaphysique de la subjectivité menant à l'anthropocentrisme

Dans le chapitre qu'il consacre à M. Heidegger[204], L. Ferry indique que la première étape dans l'avènement du monde de la technique se trouve dans la pensée de R. Descartes. En cela, plusieurs traits la caractérisent : d'une part « l'idéologie de la table rase » comme

[203] Ainsi que le souligne et l'appelle la parabole du bon Samaritain en Lc 10, 25-37.
[204] L. FERRY, « Chapitre 19. Heidegger. La question de l'Être et la critique de la technique » [en ligne], in *Sagesses d'hier et d'aujourd'hui*, Flammarion, Paris, 2019, *Philosophie*, disponible sur : < https://shs.cairn.info/sagesses-d-hier-et-d-aujourd-hui--9782081494091-page-645?lang=fr >.

« déconstruction des traditions et naissance de la logique "constructiviste"[205] ». Cette idéologie comprend deux étapes : d'abord l'abolition de ce qui précède, les traditions étant remises en cause par le doute cartésien hyperbolique, puis la reconstruction sur une pierre angulaire considérée comme élément certain échappant à ce doute hyperbolique (le « je pense, donc je suis[206] » devenu ensuite « je suis, j'existe[207] »). Ce fondement repose donc sur le *sujet*, raison pour laquelle M. Heidegger y voit une « métaphysique de la *subjectivité* ».

Le second trait tient à ce que M. Weber appellera le « désenchantement du monde[208] » : pour la science moderne, le monde n'est plus perçu comme parcouru de « puissances mystérieuses et imprévisibles[209] » mais parfaitement explicable *en droit* (même si la science, non achevée, ne le peut encore *en fait*). R. Descartes découvre en effet le premier le principe d'inertie dont on peut penser que sa postérité se trouve dans le principe de raison déterminante ou suffisante[210] de G. W. Leibniz : si rien n'arrive sans raison, si tout est explicable, alors le monde cesse d'être mystérieux pour devenir intelligible par la science.

Si donc la nature est désenchantée, et c'est là le troisième trait se déployant avec les Lumières, alors elle peut être soumise à la volonté humaine : elle se réduit à un stock « d'étants » (pour reprendre la terminologie de M. Heidegger) à mettre au service des humains. « Nous entrons dans une phase de l'histoire humaine où l'anthropocentrisme devient absolument dominant[211] ». Il s'agit à présent d'entrer dans une nouvelle phase de civilisation où la reconstruction du monde, faisant en quelque sorte fi de ce qui précède et, s'établissant à partir du fondement certain reposant sur le sujet humain, est justement ordonnée à l'humanité, à sa liberté, à son bien-être. La pensée du XVIIIe siècle va être alors bouleversée par le terrible tremblement de terre de Lisbonne de 1755 [212]. La catastrophe, et son coût humain, « ébranle

[205] *Ibid.*
[206] R. DESCARTES, *Discours de la méthode pour bien conduire sa raison et chercher la vérité dans les sciences*., IV, 1637.
[207] R. DESCARTES, *Les méditations métaphysiques de René Descartes touchant la première philosophie*, « Méditation seconde », 1641.
[208] M. WEBER, *Le savant et le politique (1919)* [en ligne], Union Générale d'Éditions, Paris, 1963, *Le Monde en 10-18*, disponible sur : < https://classiques.uqam.ca/classiques/Weber/savant_politique/Le_savant_et_le_politique.pdf > (consulté le 28/05/2025).
[209] *Ibid.*
[210] G. W. LEIBNIZ, *Essais de théodicée sur la bonté de Dieu, la liberté de l'homme et l'origine du mal*, 1710 (Essais de la justice de Dieu et la liberté de l'homme dans l'origine du mal, Première partie, 44) : « C'est que jamais rien n'arrive, sans qu'il y ait une cause ou du moins une raison déterminante, c'est-à-dire quelque chose qui puisse servir à rendre raison *à priori*, pourquoi cela est existant plutôt que de toute autre façon. »
[211] L. FERRY, « Chapitre 19. Heidegger. La question de l'Être et la critique de la technique » [en ligne], *op. cit.*
[212] « Le 1er novembre 1755, à 9 h 30 du matin, la ville de Lisbonne est secouée par un grand séisme que l'on ressent jusqu'à Venise. Un incendie, qui durera près de six jours, se déclare aussitôt. Peu après les premières secousses, une énorme vague recouvre le port, emportant personnes et maisons, finissant de ruiner la ville basse. (…) Beaucoup de citadins, fuyant les flammes, s'embarquent sur le Tage et sont engloutis par des vagues gigantesques. Le tribut en vies et en pertes matérielles est colossal ».

savants et philosophes de toute l'Europe et ouvre un débat capital sur le malheur et la providence. » La nature devient alors perçue comme menaçante et devant être maitrisée par la science et la technique. Celles-ci se voient alors en un sens confié plus que leur tâche d'explication : elles doivent participer au projet civilisationnel de progrès matériel et moral de l'humanité. « Voilà bien les Lumières et l'essence, avec elles, de cette première période de la métaphysique moderne de la subjectivité : la croyance optimiste en l'avenir, la conviction qu'un idéal est né, qui doit animer la politique et qui englobe la science elle-même, le sentiment que l'histoire possède enfin un sens et que ses avancées peuvent se mesurer à une aune bien établie : l'émancipation progressive de l'humanité et son cheminement, lent mais certain, vers le bien-être – ce qu'on nommera, pris ensemble, l'humanisme ou encore, la république. »

Nous ne sommes pas encore dans le monde de la technique puisque le monde reste ordonné en vue d'une finalité (plaçant l'humanité au centre), mais un changement de paradigme décisif vient d'être franchi. Trois points le caractérisent : l'idéologie de la *table rase* (abolition de ce qui précède), *principe de raison* (désenchantant le monde en un monde explicable par la science) *et principe de volonté* (ordonnant le monde à la volonté humaine, qu'elle cherchera à maitriser par la technique – mise en œuvre de l'intention humaine).

L. Ferry considère qu'une première mondialisation, celle de la révolution scientifique, va alors permettre la diffusion de ce discours universel via les écoles et universités, universel puisqu'il s'applique à tous – la science s'exerçant indifféremment sur les riches comme sur les pauvres, en tout point du globe, produisant un discours qui transcende classes et frontières. Cette première mondialisation, abolissant les limites politiques et territoriales, ouvre la voie à celle qui suivra – qui sera, elle, marquée par le « monde de la technique ».

BIBLIOTHÈQUE NATIONALE DE FRANCE, « Le tremblement de terre de Lisbonne (1755) | BNF ESSENTIELS », *Gallica est la bibliothèque numérique de la BnF et de ses partenaires.* [en ligne], disponible sur : < https://gallica.bnf.fr/essentiels/repere/tremblement-terre-lisbonne-1755 > (consulté le 29/05/2025).

2.1.1.2. Un préambule nécessaire au monde la technique : la volonté de puissance nietzschéenne

Alors que certains voient en F. Nietzsche un critique radical des Lumières[213], M. Heidegger le considère au contraire comme la figure ultime de la métaphysique[214], celui qui aura ainsi saisi – sinon permis – l'avènement du monde de la technique. En cela notamment, et bien que mort en 1900, « on peut considérer Nietzsche comme l'un des plus grands penseurs du XXe siècle tant son influence y sera décisive. […] Non seulement il anticipa toutes les ruptures du siècle à venir, ce siècle marqué par une gigantesque "déconstruction" des valeurs traditionnelles, mais il en sera aussi le philosophe par excellence au sens où Hegel définissait la philosophie comme "son temps saisi dans la pensée"[215] ». Selon M. Heidegger, F. Nietzsche apporte par le concept de « volonté de puissance » le maillon manquant pour que se répande le monde de la technique dans lequel la raison instrumentale (associée aux moyens) se substitue à la raison objective (visant des finalités). Analysons maintenant ce raisonnement.

L. Ferry décrit comment F. Nietzsche présente le monde comme un tissu de forces qui définissent le réel. Ces forces, synthétisée en un principe nommé la « volonté de puissance[216] »,

---

[213] « Une deuxième interprétation, qu'on trouve dans les ouvrages de Gilles Deleuze ou d'Henri Birault par exemple, fait au contraire de Nietzsche, non un continuateur, mais plutôt un critique radical de l'humanisme des Lumières, un penseur tellement critique qu'il en vient à inclure l'humanisme des Lumières dans sa déconstruction au vitriol de la modernité. »
L. FERRY, « Chapitre 15. Nietzsche. Philosopher au marteau » [en ligne], in *Sagesses d'hier et d'aujourd'hui*, Flammarion, Paris, 2019, *Philosophie*, disponible sur : < https://shs.cairn.info/sagesses-d-hier-et-d-aujourd-hui--9782081494091-page-505?lang=fr >.

[214] « Cependant Heidegger a tenté de situer la pensée de Nietzsche elle-même dans une "histoire de la métaphysique" dont elle serait la phase ultime (…). Alors que Nietzsche s'en tenait à une définition très banale de la métaphysique (croyance en un autre monde que le monde sensible), Heidegger la caractérise précisément par une structure "ontothéologique" qu'il retrouve chez tous les grands métaphysiciens, *y compris Nietzsche*. C'est là qu'est le paradoxe de la lecture heideggérienne : d'une part il prend la pensée nietzschéenne au sérieux en la mettant au rang des plus grands auteurs de la tradition ; mais d'autre part il récuse sa prétention à clore cette tradition en se situant en dehors d'elle avec la pensée de l'éternel retour. »
J. LEFRANC, « 21. La fin de la métaphysique » [en ligne], in *Comprendre Nietzsche*, Armand Colin, Paris, 2019, *La lettre et l'idée*, disponible sur : < https://shs.cairn.info/comprendre-nietzsche--9782200627041-page-283?lang=fr >.
« On aurait dans ce cas affaire à un platonisme renversé au sens propre, comme le veut Heidegger, où Platon serait tout simplement mis la tête en bas, et Nietzsche, bien loin d'avoir dépassé la métaphysique et le nihilisme qui lui est inhérent, la mènerait au contraire à son comble ».
Notons que l'auteur nuance l'interprétation de M. Heidegger – mais cette question ne rentre pas dans le cadre de ce travail.
B. QUESTE, « Le statut de l'apparence et le conflit entre l'art et la vérité chez Nietzsche », *Le Philosophoire* [en ligne], 3 (2002), Association Le Lisible et l'illisible 18, disponible sur : < https://shs.cairn.info/revue-le-philosophoire-2002-3-page-175 > (consulté le 29/05/2025).

[215] L. FERRY, « Chapitre 15. Nietzsche. Philosopher au marteau » [en ligne], *op. cit.*

[216] « Un des textes les plus importants que Nietzsche écrivit pour expliquer ce qu'il entendait par volonté de puissance est le suivant : "Ce concept victorieux de la force, grâce auquel nos physiciens ont créé Dieu et l'univers, a besoin d'un complément ; il faut lui attribuer un vouloir interne que j'appellerai la volonté de puissance." La volonté de puissance est donc attribuée à la force, mais d'une manière très particulière : elle est à la fois un complément de la force et quelque chose d'interne. (…) Seule la volonté de puissance est ce qui veut, elle ne se laisse pas déléguer ni aliéner dans un autre sujet, fût-ce la force. (…) **La volonté de puissance révèle ici sa**

sont distinguées en « forces réactives[217] » et « forces actives[218] ». Si le modèle des secondes est la vérité (au sens par exemple où Socrate entend dévoiler la vérité en s'opposant aux erreurs de ses adversaires, ou celui de « Conjectures et réfutations » de K. Popper[219]), le modèle des premières est celui de l'art[220] : « L'artiste, nous dit Nietzsche, est un aristocrate, car l'aristocrate est celui qui "pose des valeurs sans discuter". L'aristocrate commande, il ne démontre pas. Comme le dit encore *Le Crépuscule des idoles*, "ce qui a besoin d'être démontré ne vaut pas grand-chose"[221] ». J. Granier nous indique : « c'est toujours d'après sa conception

nature : elle est principe pour la synthèse des forces. (…) On ne s'étonnera pas du mot « volonté » : qui, sinon la volonté, est capable de servir de principe à une synthèse de forces en déterminant le rapport de la force avec la force ? »G. DELEUZE, « Chapitre II. Actif et réactif » [en ligne], in *Nietzsche et la philosophie*, Presses Universitaires de France, Paris, 2014, *Quadrige*, disponible sur : < https://shs.cairn.info/nietzsche-et-la-philosophie--9782130630289-page-61?lang=fr >.

[217] « Dans un corps, les forces supérieures ou dominantes sont dites *actives*, les forces inférieures ou dominées sont dites *réactives*. Actif et réactif sont précisément les qualités originelles, qui expriment le rapport de la force avec la force. (…) En obéissant, les forces inférieures ne cessent pas d'être des forces, distinctes de celles qui commandent. Obéir est une qualité de la force en tant que telle, et se rapporte à la puissance autant que commander : "Aucune force ne renonce à sa puissance propre. (…) Obéir et commander sont les deux formes d'un tournoi." Les forces inférieures se définissent comme réactives : elles ne perdent rien de leur force, de leur quantité de force, elles l'exercent en assurant les mécanismes et les finalités, en remplissant les conditions de vie et les fonctions, les tâches de conservation, d'adaptation et d'utilité. (…) Or nous devons constater le goût immodéré de la pensée moderne pour cet aspect réactif des forces. »
Ibid.

[218] « Sans doute est-il plus difficile de caractériser ces forces actives. Car, par nature, elles échappent à la conscience : "La grande activité principale est inconsciente." La conscience exprime seulement le rapport de certaines forces réactives aux forces actives qui les dominent. La conscience est essentiellement réactive (…) L'activité des forces nécessairement inconsciente, voilà ce qui fait du corps quelque chose de supérieur à toutes les réactions, et en particulier à cette réaction du moi qu'on appelle conscience : "Tout ce phénomène du corps est, au point de vue intellectuel, aussi supérieur à notre conscience, à notre esprit, à nos façons conscientes de penser, de sentir et de vouloir, que l'algèbre est supérieure à la table de multiplication." Les forces actives du corps, voilà ce qui fait du corps un soi, et qui définit le soi comme supérieur et surprenant (…) La vraie science est celle de l'activité, mais la science de l'activité est aussi la science de l'inconscient nécessaire. Absurde est l'idée que la science doive aller du même pas que la conscience et dans les mêmes directions. On sent, dans cette idée, la morale qui pointe. En fait, il n'y a de science que là où il n'y a pas conscience et ne peut pas y avoir conscience.
"Qu'est-ce qui est actif ? Tendre à la puissance." S'approprier, s'emparer, subjuguer, dominer sont les caractères de la force active. S'approprier veut dire imposer des formes, créer des formes en exploitant les circonstances. (…) Mais chaque fois que nous marquons ainsi la noblesse de l'action et sa supériorité sur la réaction, nous ne devons pas oublier que la réaction désigne un type de forces autant que l'action : simplement, les réactions ne peuvent pas être saisies, ni scientifiquement comprises comme des forces, si nous ne les rapportons pas aux forces supérieures qui sont précisément d'un autre type. »
Ibid.

[219] « Comment la connaissance scientifique progresse-t-elle ? Grâce à l'erreur. Des conjectures sont tout d'abord formées : on devine, on essaie des solutions. Puis ces conjectures sont soumises à la critique, c'est-à-dire à des tentatives de réfutation : on les teste. **Dès qu'une théorie est réfutée, un progrès a été accompli, qui nous rapproche de la vérité**. »
PAYOT & RIVAGES, « Conjectures et réfutations », *Éditions Payot* [en ligne], disponible sur : < https://www.payot-rivages.fr/payot/livre/conjectures-et-r%C3%A9futations-9782228900584 > (consulté le 29/05/2025).

[220] « On sait que Nietzsche, dès son premier livre, assignait à l'art "l'activité métaphysique" par excellence et qu'il définissait sa philosophie comme un "platonisme inversé". Ainsi, un fragment posthume célèbre de cette époque se terminait par ce mot d'ordre, "La vie dans l'apparence comme but", et annonçait donc la prédominance de l'art sur la vérité, s'opposant ainsi à une tradition millénaire qui le dénonçait comme une volonté de paraître néfaste à la vie. »
B. QUESTE, « Le statut de l'apparence et le conflit entre l'art et la vérité chez Nietzsche », *Le Philosophoire* [en ligne], *op. cit.*

[221] L. FERRY, « Chapitre 15. Nietzsche. Philosopher au marteau » [en ligne], *op. cit.*

philosophique de la vie comme volonté de puissance qu'il présente son diagnostic et envisage des remèdes[222] ». Aussi le vivant cherchera à accroitre cette volonté de puissance[223] en organisant, harmonisant les forces en lui[224] de sorte à accroitre le sentiment de vie en lui : « C'est en maîtrisant les forces, en les hiérarchisant et en les organisant en nous-mêmes de telle manière qu'elles ne s'annihilent pas, ne se mutilent pas et ne s'entredéchirent pas les unes les autres, qu'on obtiendra le maximum de puissance, donc le maximum de joie, d'intensité, et qu'on se sentira véritablement vivre.[225] » Et c'est précisément dans cette idée de but d'accroissement de la volonté de puissance que l'on met en place l'infrastructure nécessaire à l'avènement du monde de la technique où les moyens ont remplacé les fins : « Comme Spinoza, Nietzsche pense que ce qui renforce nos forces vitales nous apporte de la joie, et ce qui les amenuise nous rend triste. La volonté de puissance ne veut plus rien d'autre qu'elle, elle n'a plus d'objectif, elle ne veut plus ni ceci ni cela, ni le bonheur ni la liberté [i.e. les fins visées par la révolution des Lumières], mais sa propre force, sa propre intensification, son propre accroissement.[226] »

Les grands idéaux sont eux marqués du sceau du soupçon : « Énonçons une *nouvelle exigence* : une *critique* des valeurs morales nous est indispensable et la *valeur de ces valeurs* doit être établie elle-même pour commencer[227] ». « Si étonnant que cela puisse paraître, dans toute "science de la morale" jusqu'à présent ce qui a *manqué*, c'est le problème de la morale elle-même ; le soupçon qu'il y avait là quelque chose de problématique manquait.[228] »

[222] J. GRANIER, « Chapitre I - Le nihilisme » [en ligne], in *Nietzsche*, Presses Universitaires de France, Paris, 2017, *Que sais-je ?*, vol. 10e éd., disponible sur : < https://shs.cairn.info/nietzsche--9782130794974-page-27?lang=fr > (consulté le 29/05/2025).

[223] « **La logique qui anime toute vie est l'accroissement, l'intensification du sentiment de sa puissance**. » P. WOTLING, « "La volonté de puissance est l'apologie du désir de domination." » [en ligne], in *Nietzsche*, Le Cavalier Bleu, Paris, 2009, *Idées reçues*, disponible sur : < https://shs.cairn.info/nietzsche--9782846702706-page-83?lang=fr > (consulté le 29/05/2025).

[224] « Tout vivant interprète la réalité, et en cela travaille à organiser les pulsions concurrentes de manière à les faire servir à sa propre intensification : "(…) La grande et la petite luttes tournent partout autour de la prépondérance, autour de la croissance et de l'extension, autour de la puissance, conformément à la volonté de puissance, qui est précisément la volonté de la vie." (*Le Gai Savoir*, § 349.) "Volonté de puissance »" est ainsi une périphrase par laquelle Nietzsche dit d'abord quelque chose comme "imposition d'une organisation", en liant cette activité à l'idée d'accroissement du sentiment de sa propre force.
Ibid.

[225] L. FERRY, « Chapitre 15. Nietzsche. Philosopher au marteau » [en ligne], *op. cit.*

[226] L. FERRY, « Chapitre 19. Heidegger. La question de l'Être et la critique de la technique » [en ligne], *op. cit.*

[227] F. NIETZSCHE, *La Généalogie de la morale*, Avant-propos, § 6 cité dans J. LEFRANC, « Chapitre 10. Le problème de la valeur » [en ligne], in *Comprendre Nietzsche*, Armand Colin, Paris, 2009, *Lire et comprendre*, disponible sur : < https://shs.cairn.info/comprendre-nietzsche--9782200243203-page-133?lang=fr > (consulté le 29/05/2025).

[228] F. NIETZSCHE, *Par-delà le bien et le mal*, § 186 cité dans *Ibid.*

Nous retrouvons là le nihilisme, le néant absurde derrière les idéaux – qui en réalité ne valent rien[229].

Le moyen de sortir de ce vide de sens consiste pour F. Nietzsche (paradoxalement, pourrions-nous ajouter dans le contexte de ce travail, selon la perspective ici développée) à abandonner toute visée émancipatrice, tous les idéaux qui nous détournent du réel en différant le bonheur pour nous recentrer sur le présent et dire « oui » à la vie telle qu'elle se présente, « oui » au réel tel qu'il est, pour un « amor fati » : « telle est la thèse fondamentale de Nietzsche, […] les humains n'ont inventé les idéaux […] – ce qu'il appelle donc les « idoles » – que pour mieux nier et dévaloriser le réel, que pour mieux affirmer qu'il ne vaut rien = nihil. […] Chaque fois, on invente un idéal afin de donner un sens à notre action, à nos vies. […] Tel est l'enjeu majeur de l'invention de ces boursoufflures métaphysiques, morales, religieuses ou politiques qu'on appelle les "valeurs", les idéaux de toute nature. […] Son souci […] est au contraire de revaloriser une certaine conception de l'"idéal" grec. Vous objecterez sans doute que cela paraît contradictoire, puisque […] ce sont *tous* les idéaux en tant que tels qui sont nihilistes […]. Sauf que cet idéal, […] c'est un idéal de *réconciliation avec ce qui est*, non pas un désir d'au-delà, mais une volonté d'ici-bas – ce que Nietzsche désignera sous le nom d'*amor fati*, d'amour du destin, de ce qui est là, de la réalité telle qu'elle va, ici et maintenant.[230] ».

2.1.1.3. Le déploiement du monde de la technique

Ainsi R. Descartes, par son idéologie de la table rase (abolition de ce qui précède), de la reconstruction sur le sujet (le « je pense, j'existe ») et par sa démarche dont la postérité sera le désenchantement du monde (le monde est explicable en droit), ouvre la voie à une métaphysique de la subjectivité. La nature sera considérée comme un stock d'étants dont l'humanité pourra user à son gré, par la science et la technique, en vue de son émancipation. Une première mondialisation permettra la diffusion de ces idées par les écoles et universités.

F. Nietzsche, dans sa philosophie, décrit le monde comme un tissu de forces synthétisé en un principe de volonté de puissance. Abandonnant les idéaux – nouvelles idoles qu'il faut

[229] « "Si un philosophe pouvait être nihiliste, déclare Nietzsche, il le serait parce qu'il trouve **le néant derrière tous les idéaux**" (*Crépuscule* 159). Mais attention ! Ce néant n'est pas un absolu de négativité supposant à l'Être, c'est un néant de *valeur* renvoyant à la normativité de l'interprétation vitale. Aussi Nietzsche s'empresse-t-il d'ajouter : "Et pas même le néant – mais seulement ce qui est futile, absurde, malade, fatigué, toute espèce de lie dans le gobelet vidé de son existence" (*Crépuscule* 159). »
J. GRANIER, « Chapitre I - Le nihilisme » [en ligne], *op. cit.*
[230] L. FERRY, « Chapitre 15. Nietzsche. Philosopher au marteau » [en ligne], *op. cit.*

fracasser au marteau[231] – il faut viser l'harmonisation des forces actives (supérieures) et réactives (inférieures) pour un accroissement de la volonté de puissance dans une attitude de consentement actif au réel, d'*amor fati*.

La volonté ne recherche donc plus rien d'extérieur à elle-même, plus aucune idole que sont les grands idéaux, plus aucun projet supérieur tel que les Lumières le promouvaient. Ici, seule compte l'intensification de la volonté de puissance, recherchée pour elle-même : voici posée l'infrastructure du monde de la technique. « C'est là très précisément ce que les pères fondateurs de l'École de Francfort, Theodor Adorno et Max Horkheimer, théoriseront comme la disparition de la "raison objective", celle qui pose des objectifs et des finalités, au profit d'une raison purement instrumentale, fondée sur le seul critère de la puissance pour la puissance. Si tout sens est une absurdité et tout idéal un visage du nihilisme, si la seule morale authentique repose sur l'intensification de ses propres forces, s'il s'agit de s'émanciper de l'ensemble des finalités, des projets ou des grands desseins […] Voilà pourquoi Heidegger voyait en Nietzsche le penseur du XXe siècle par excellence, le penseur de la technique, un immense philosophe sans nul doute, mais un philosophe de la fin de toutes les finalités, de l'éclipse de tous les idéaux, de la mort de tous les grands desseins…[232] »

Ce tournant marque donc la possibilité du déploiement du monde de la technique et avec lui la « liquidation progressive du sens ». Ce déploiement est assuré par ce que L. Ferry appelle la « deuxième mondialisation » dans laquelle les échanges de capitaux, produits, services, idées (et même personnes) sont mondiaux : la compétition devient générale et le marché (en quelque domaine que ce soit) mondial[233].

Que cela signifie-t-il dans le cadre de notre problématique ? Cela signifie que les entreprises deviennent en concurrence sur un marché devenu mondial, sur un marché régi par les règles darwiniennes : les plus fragiles disparaissent et la survie de l'entreprise tient à sa capacité de s'adapter, de performer, et d'innover non plus en vue d'une finalité supérieure, mais par une nécessité sans autre visée que sa survie : « Voilà ce à quoi aboutit le règne sans partage

[231] « Le Retour Éternel est "le marteau" que Nietzsche apporte à l'élite de l'humanité pour qu'elle fracasse les idoles et sculpte la figure du surhomme : "la doctrine du Retour éternel, *Marteau* dans la main de l'homme le plus puissant" (*Fragments* 69). »
J. GRANIER, « Chapitre IV - La volonté de puissance » [en ligne], in *Nietzsche*, Presses Universitaires de France, Paris, 2017, *Que sais-je ?*, vol. 10e éd., disponible sur : < https://shs.cairn.info/nietzsche--9782130794974-page-90?lang=fr > (consulté le 29/05/2025).
[232] L. FERRY, « Chapitre 15. Nietzsche. Philosopher au marteau » [en ligne], *op. cit.*
[233] « Au cours de la seconde moitié du XXe siècle, le grandiose projet des Lumières tombe en effet dans l'infrastructure de la compétition généralisée, ce qu'on appelle, dans nos écoles de management, le *benchmarking*, dans cette concurrence permanente et tous azimuts qui caractérise notre époque – compétition des entreprises entre elles, mais aussi des pays, des cultures, des universités, des laboratoires, etc. »
L. FERRY, « Chapitre 19. Heidegger. La question de l'Être et la critique de la technique » [en ligne], *op. cit.*

de la technique, c'est-à-dire de cette volonté de puissance qui a pris la forme de la volonté de volonté. Ce que veut d'abord et avant tout un chef d'entreprise, c'est être compétitif, ce qui signifie innover pour survivre. Pour survivre, il est en permanence contraint de se renouveler, […] de ne pas s'endormir, d'améliorer constamment sa productivité et sa rentabilité, qu'il s'agisse de ses produits, de sa communication, de son informatisation, de la gestion de ses ressources humaines, etc. Dans tous les domaines, l'entreprise doit innover sans cesse mais, désormais, sans savoir pourquoi ni en vue de quoi, en vertu de quelle finalité plus haute, si bien que l'homme moderne est devenu "le fonctionnaire de la technique", selon une formule qu'on trouve dans les Chemins qui ne mènent nulle part (1950).[234] »

Cette lecture de notre société contemporaine peut s'appliquer en de multiples domaines et en premier lieu au monde de l'entreprise, marqué par une financiarisation[235] – comme nous l'avons vu dans la première partie. Il n'y a plus de finalité (de réponse à un « pourquoi ») seulement un objectif d'accroissement de moyens (de réponse à un « quoi » sans « pourquoi »), d'où la « maximisation du profit » débattue plus haut, la quête d'une performance toujours plus forte, d'une course à la productivité, à la rentabilité, à l'innovation, à la sortie produit au plus tôt – d'une course à la course finalement. Il est ainsi révélateur de lire les articles de la presse rapportant les annonces de grandes entreprises[236].

M. Henry déplore également une situation similaire dans un article très éloquent en ce sens[237]. Il suffirait d'y échanger « science » avec « science économique », et « la vie » avec

[234] *Ibid.*

[235] « La financiarisation est un processus complexe qui a **subordonné les projets économiques des entreprises à leurs rendements financiers**. L'émergence de marchés internationaux de capitaux a permis d'allouer des ressources monétaires aux grandes entreprises cotées à condition qu'elles garantissent un rendement supérieur à celui de leurs concurrentes. Il s'en est suivi une compétition entre elles et une surenchère pour promettre des profits élevés. (…) La gestion du travail a été redéfinie en conséquence dans les années 1990, pour s'assurer qu'à tous les niveaux, les travailleurs contribuent aux rendements promis aux marchés. De proche en proche, dans toutes les entreprises, des systèmes de gestion orientée par le résultat financier se sont imposés pour repérer, dans toutes les activités, la réalisation du profit. Dans ce nouvel environnement gestionnaire, ce n'est plus seulement le travailleur, c'est aussi le contenu du travail qui n'a plus d'importance. **Le sens du travail se résume à l'atteinte des objectifs comptables.** »
P.-Y. GOMEZ, *Intelligence du travail*, Desclée De Brouwer, Paris, 2016.

[236] Voici par exemple quelques titres d'articles concernant la dernière conférence Google I/O : nous y lisons des promesses d'annonces, des accroissements de *moyens* (intelligence artificielle par exemple), mais où est la *vision* proposée ? La lecture des articles est également très largement une promesse d'accroissement des moyens, à l'image de ce titre de paragraphe : « Gemini 2.5 : plus rapide, plus puissant, plus accessible ».
T. ESTIMBRE, « Google I/O 2025 : voici les 5 annonces à retenir du grand événement Google », *Journal du Geek* [en ligne], sect. Événement, 2025, disponible sur : < https://www.journaldugeek.com/2025/05/21/google-i-o-2025-voici-les-5-annonces-a-retenir-du-grand-evenement-google/ > (consulté le 30/05/2025).
K. CAI, J. DASTIN et G. BENSINGER, « Google présente ses avancées dans l'IA lors de la conférence I/O (Reuters) », *L'Usine Nouvelle* [en ligne], trad. Elena SMIRNOVA, www.usinenouvelle.com, 2025, disponible sur : < https://www.usinenouvelle.com/article/google-presente-ses-avancees-dans-l-ia-lors-de-la-conference-i-o.N2232237 > (consulté le 30/05/2025).

[237] M. HENRY, « Ce que la science ne sait pas », *La Recherche* [en ligne], 208 (1989), disponible sur : < https://www.palim-psao.fr/article-10642826.html > (consulté le 30/03/2025).

« l'entreprise » telle que nous l'avons définie en première partie (« organisme de nature industrielle ou commerciale », par ailleurs « objet d'intérêt collectif ») et son argumentation viendrait confirmer ce qui précède[238].

2.1.2. Le monde de la technique producteur de *perte de sens*

2.1.2.1. L'oubli du sens

Ce que nous venons de voir nous apprend ceci : le monde de la technique tel que décrit précédemment est *générateur de perte de sens*. Or le sens est indissociable de la quête de la personne humaine dans son travail, si l'on veut bien le considérer comme humain, et si l'on attend de lui de la performance. C'est à cela que les prochaines lignes vont être consacrées.

Le travail, tel que l'on l'entend généralement dans le sens « d'activité rémunérée[239] », est un « fondement de notre liberté[240] », notamment « et surtout, parce qu'il permet de donner

« Michel Henry venait de faire paraître son ouvrage intitulé *La Barbarie* fin 1987. »

[238] Nous nous proposons ici de synthétiser l'article de M. Henry, en ayant en tête l'analogie science / économie, et vie / entreprise : il y rappelle que la science « ne désigne aucun but à notre action et ne prétend aucunement à ce rôle » et fait le constat du désarroi de notre époque « maître d'un savoir considérable et s'accroissant sans cesse selon des progrès évidents et impressionnants et, dans le même temps, [devant] faire **l'aveu d'une ignorance complète quant aux fins de notre action et aux valeurs qui doivent les définir**. » Du fait de la nature de son activité, la science en vient à écarter de son champ d'investigation « le caractère sensible de ce monde où nous vivons, caractère qui fait de lui un monde humain, le monde-de-la-vie » pour ne retenir, en une « réduction massive », que les caractéristiques formant le thème explicite de sa recherche. « En mettant de côté les qualités sensibles du monde, c'est en réalité cette vie phénoménologique absolue (le s'éprouver soi-même immédiat présent en toute frayeur, en tout plaisir, en toute sensation, etc.) que la science galiléenne écarte de sa recherche. »
Deux voies sont alors possibles : soit l'on considère cette *réduction* comme purement méthodologique, ou bien l'on la considère *ontologique* : « Ce qu'elle met hors jeu – à savoir cette vie subjective avec l'ensemble de ses modalités – on le tiendra pour rien, tout au plus pour une simple apparence, une sorte de double phénoménal de la réalité ».
Ici s'opère alors un glissement par lequel « la science a cédé la place à une idéologie, l'idéologie scientiste qu'elle suscite souvent mais qu'elle n'implique nullement. » Cette idéologie écarte la subjectivité de l'humain qui est justement ce qui fait de lui un *humain* à la différence de la chose : « Notre être commence et finit avec notre vie phénoménologique (…). Si cette subjective n'est rien, nous ne sommes rien non plus. Si cette vie n'est qu'une apparence illusoire, nous ne sommes nous aussi qu'une illusion (…). **La négation théorique de la subjectivité implique la destruction pratique de l'humanité** ou, du moins, la rend possible. »
Or la science se développe au sein même de l'expérience du monde pour le rendre intelligible. « En d'autres termes, l'expérience scientifique se développe dans le prolongement de l'expérience perceptive ». Que serait alors cette activité scientifique dont on exclurait cette expérience perceptive ? « Telle est cependant l'essence de la vie dont nous avons parlé, la vie phénoménologique qui s'éprouve et s'atteint soi-même intérieurement (…). Vie qu'on ne peut voir ni connaître au sens de la science sans doute, mais qui n'est pas moins l'indubitable, l'incontestable ». Et de conclure : « **Voilà donc ce que la science ne sait pas : notre vie.** »
Traduisons pour notre contexte : "Voilà donc ce qu'ignore l'économie lorsqu'elle n'est rattachée qu'à elle-même et oublie sa finalité ultime : *la vie* qui fait l'entreprise, *la dimension humaine* qui lui donne *son sens et sa qualité*."

[239] P.-Y. Gomez propose une définition plus large du travail (« J'appelle travail l'activité de l'être humain qui, confronté à des contraintes, produit selon un projet déterminé, quelque chose pouvant servir à d'autres. ») que nous n'utiliserons pas ici, non que nous n'y souscrivions pas, mais pour la raison que la distinction n'est pas nécessaire à notre problématique, telle que nous la traitons dans ces pages.
P.-Y. GOMEZ, *Intelligence du travail*, *op. cit.*

[240] *Ibid.*

du sens à nos actes[241]. » Ce sens, porté par les thématiques de vulnérabilité et de bien-être au travail, « est certainement l'attente vis-à-vis du manager la plus partagée.[242] » Dotés de raison et animés d'un esprit qui font que l'humain est humain, le sens ne peut rester étranger à une activité occupant une telle place dans son quotidien[243] : « Je sais que le travail libère mais je sais aussi que le travailleur est menacé d'aliénation. […] Aliénante finalement, et cela résume tout, la condition du travailleur quand ce qu'il fait n'a plus de sens, plus d'intelligence, quand il ne sait plus pourquoi, pour qui il travaille.[244] » Pour P.-Y. Gomez, c'est le sentiment d'être utile qui donne son sens au travail – c'est la réponse aux questions « à quoi ça sert » et « à quoi je sers » dont il était question dans la première partie. Aussi « on ne peut rien dire de sérieux sur le vivre ensemble tant que l'on n'a pas compris que la dignité de chaque membre d'une société, c'est de se savoir utile, attendu, solidaire de l'activité des autres, participant avec ses moyens, à cet effort[245] ». Or cette perte de sens est préjudiciable pour l'entreprise elle-même, et à plus d'un titre.

Notons par exemple ce paradoxe : démobilisant pour le salarié, ce contexte particulier va le pousser à trouver dans des activités annexes un sens, un goût qui lui manquent au travail. Des circuits parallèles s'amorcent alors et peuvent ainsi mettre en péril l'entreprise traditionnelle : songeons à l'encyclopédie libre Wikipédia, un temps concurrente de

---

[241] *Ibid.*

[242] I. BARTH, « Chapitre 1. Le management de la diversité : la clé pour un changement de paradigme » [en ligne], in *Manager la diversité*, Dunod, Paris, 2024, *Stratégie d'entreprise*, disponible sur : < https://shs.cairn.info/manager-la-diversite--9782100865444-page-10?lang=fr > (consulté le 18/05/2025).

[243] D'après la Dares (« service statistique ministériel (…) [qui] produit ses données en toute indépendance, sous le contrôle de l'Autorité de la statistique publique ») concernant l'ensemble des personnes en emploi, et d'après les données des enquêtes *Emploi du temps* de l'Insee concernant les personnes résidant en France de 11 ans et plus :
- 4h21 sont consacrées à l'activité professionnelle (1592 heures en moyenne en 2024) ;
- 3h25 pour les activités domestiques (dont 30 minutes pour l'ensemble des activités suivantes : tricot/couture, bricolage, jardinage et soin des animaux, travaux domestiques divers) ;
- 12h11 pour les activités personnes et récupération (sommeil, toilette, repas, …)
- 5h11 pour les activités de loisir et temps libre.
DARES, « La durée individuelle du travail | DARES », *Dares. Déchiffrer le monde du travail pour éclairer le débat public* [en ligne], publié le 15/05/2025, disponible sur : < https://dares.travail-emploi.gouv.fr/donnees/la-duree-individuelle-du-travail > (consulté le 30/05/2025).
C. BROUSSE, « La vie quotidienne en France depuis 1974. Les enseignements de l'enquête Emploi du temps », *Économie et Statistique* [en ligne], (2015), Insee 478-479-480, disponible sur : < https://www.insee.fr/fr/statistiques/fichier/1303224/es478d.pdf > (consulté le 30/05/2025).

[244] P.-Y. GOMEZ, *Intelligence du travail*, *op. cit.*

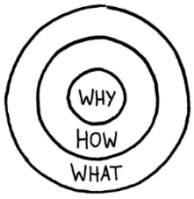
[245] *Ibid.*
De même ajoute-t-il « On voit aussi, par différence, la violence que l'on inflige à ceux que l'on empêche de travailler et auxquels on ne donne aucun rôle dans la construction de la société », ce qui bien sûr résonne tout particulièrement avec cette étude. Néanmoins, je souhaite la traiter non dans le sens de ce qui est *moral* de faire, mais en montrant que cette démarche est aussi *bénéfique* pour l'entreprise. Tout pertinent que soit cet argument, je m'en abstiendrai pour convaincre non du *bien fondé moral* de cette démarche, mais bien de *l'utilité pour l'entreprise* prise dans ses contraintes et contexte économique, en plus de sociaux ou sociétaux.

l'encyclopédie Encarta de Microsoft arrêtée en 2009[246], à Airbnb qui met de fait les particuliers en concurrence des hôtels, et tant d'autres exemples.

Mais plus profondément, ce désengagement de ces salariés, atteints par le manque de sens, coûte cher à l'entreprise[247]. Aussi l'enjeu est-il bien de réengager les travailleurs dans une activité qui soit porteuse de sens, une réponse à la question « pourquoi » et non seulement « quoi ».

2.1.2.2. Start with why

À ce stade, il est intéressant de se référer l'ouvrage de S. Sinek « Start with why[248] ». L'auteur s'applique à démontrer que l'engagement d'une personne est plus fort lorsque l'on adresse le « pourquoi » (dans notre cas, le sens, les finalités) que lorsque l'on s'adresse seulement au « quoi » (les moyens). Les leaders (sujets de son étude) motivent non par manipulation, mais par inspiration et, écrit-il, « chacun de ces leaders inspirants pensent, agissent et communiquent exactement de la même façon ».



Cette façon, S. Sinek l'illustre par ce qu'il appelle le « cercle d'or » (ci-contre). Le « WHAT » (quoi) décrit *ce que* nous faisons, que ce soient les produits ou services que vend l'entreprise, ou notre fonction / production dans le système ; ce point est généralement aisément identifiable. Le « HOW » (comment) décrit *comment* les organisations et personnes font *ce qu'*elles font (en quoi le produit est différent ou meilleur). Le « WHY » (pourquoi) quant à lui demande « quel est votre but, cause ou croyance ? ». Très peu de personnes ou entreprises, affirme-t-il, peuvent clairement énoncer *pourquoi* elles font *ce qu*'elles font[249].

---

[246] B. LE GENDRE, « Comment Wikipédia a tué Encarta » [en ligne], 2011, disponible sur : < https://www.lemonde.fr/vous/article/2011/08/02/comment-wikipedia-a-tue-encarta_1193924_3238.html > (consulté le 30/05/2025).

[247] « Le désengagement a coûté à l'économie mondiale 438 milliards de dollars en 2024. L'engagement global des employés a chuté de deux points à 21% l'année dernière (…) Les employés engagés produisent de meilleurs résultats commerciaux que les employés engagés – et les équipes engagées ont un impact mesurable sur la performance de l'organisation » *(traduction par mes soins)*.
GALLUP, « State of the Global Workplace Report », *Gallup.com* [en ligne], disponible sur : < https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx > (consulté le 30/05/2025).

[248] S. SINEK, *Start with why: how great leaders inspire everyone to take action*, Portfolio Penguin, London, 2011.

[249] Dans ma carrière, une illustration de cela fut l'expression de la mission d'une entreprise où je travaillais. Lors de la réunion annuelle, elle nous fut présentée ; tenant en plusieurs lignes, exprimée de façon qui nous paraissait exagérément compliquée, nous devions la lire plusieurs fois pour tenter de la comprendre. Autant dire que nous l'avions oubliée quelques minutes après – et que cela ne correspond pas vraiment à une énonciation claire de *pourquoi* nous faisions *ce que* nous faisions. À lire S. Sinek, cet exemple est loin d'être isolé.

Pour la plupart des personnes ou entreprises, le cheminement se fait de l'extérieur du cercle (*quoi*) vers l'intérieur (*comment*, et beaucoup plus rarement *pourquoi*[250]). Mais à l'inverse, les leaders inspirants le font dans l'autre sens : le *pourquoi* est l'élément central, le point de départ : « absolument chacun d'eux quelles que soient leur taille ou leur industrie, pensent, agissent et communiquent de l'intérieur vers l'extérieur[251] ».

Une raison invoquée pour expliquer cela est notre besoin de rationalité : avoir des arguments factuels, rationnels nous rassurent. Mais, ajoute l'auteur, « si nous étions tous rationnels, il n'y aurait pas de petites entreprises [i.e. de personnes tentant l'aventure de l'entrepreneuriat contre toute logique], d'exploration, il y aurait de très petites innovations et il n'y aurait pas de grands leaders pour inspirer tout cela ».

Il ne s'agit bien sûr pas d'oublier la raison ou de promouvoir des décisions non réfléchies, mais il s'agit de laisser sa juste place à l'épaisseur humaine. L'esprit est plus que la seule raison – sinon il n'y aurait pas d'art, pas de sentiment, pas la folie de l'engagement[252]. « Plutôt que de demander "QUE devons-nous faire pour rivaliser", les questions à se poser sont "POURQUOI avons-nous commencé à réaliser CE QUE nous faisions au départ, et QUE pouvons-nous faire pour donner vie à notre cause ?[253] »

---

[250] « En moyenne, 80% des employés ne connaissent pas la raison d'être de leur entreprise et ne sont pas en mesure de l'exprimer » (traduction par mes soins).
HEC PARIS, « Aligning Purpose with Corporate Performance: The Essence of Purposeful Leadership », *HEC Paris* [en ligne], publié le 26/09/2024, disponible sur : < https://www.hec.edu/en/executive-education/news/aligning-purpose-corporate-performance-essence-purposeful-leadership > (consulté le 19/11/2025).

[251] S. SINEK, *Start with why: how great leaders inspire everyone to take action*, *op. cit.*
À la différence de l'exemple précédent, citons parmi les illustrations de l'auteur Apple, dont le slogan « Think different » (deux mots, aucun produit montré sur les affiches mais seulement des visionnaires, dans un contexte délicat pour l'entreprise) marqua les esprits et est emblématique de la démarche démontrée par S. Sinek. « Apple "think different" est l'une des campagnes institutionnelles parmi les plus célébrées. Elle constitue un véritable manifeste de la disruption. […] Celle-ci a le mérite de se dissimuler derrière cet hommage, qu'on peut qualifier de sincère tant Steve Jobs, l'âme d'Apple et de cette campagne, incarnait le "think different". L'exceptionnelle qualité de la démarche vient aussi de la légitimité peu contestable de l'émetteur, solidité acquise au fil des années et des innovations. Nombre d'entreprises et de marques pourraient tenter ce parallèle, mais un nombre infime bénéficierait de la crédibilité qu'elle exige. Apple en fait partie. »
IONIS BRAND CULTURE, « Cas N°25 : Apple « think different » », *IONIS Brand ©ulture. Le premier Open Course sur le marketing et la communication des marques* [en ligne], disponible sur : < https://www.ionisbrandculture.com/apple-think-different--25 > (consulté le 16/11/2025).
Martin Luther King est un autre de ces « grands leaders » étudié par l'auteur. « [Martin Luther King] a prononcé le discours "I have a dream" [Je fais un rêve], non le discours "I have a plan" [J'ai un plan]. Il s'agissait d'une déclaration d'intention, et non d'un plan complet en douze étapes visant à instaurer les droits civiques en Amérique » (traduction par mes soins).
S. SINEK, *Start with why: how great leaders inspire everyone to take action*, *op. cit.*

[252] « Libre n'est pas celui qui refuse de s'engager. Libre est sans doute celui qui ayant regardé en face la nature de l'amour (…) sans illusions, se met en marche, décidé à en vivre coûte que coûte l'odyssée ».
C. SINGER, *Éloge du mariage, de l'engagement et autres folies*, Librairie générale française, Paris, 2007, *Le livre de poche* (n° 30730).

[253] S. SINEK, *Start with why: how great leaders inspire everyone to take action*, *op. cit.*

2.1.2.3. Un coût pour cette quête de sens ?

La question légitime est à présent de savoir si cette quête de sens représente bien un gain et non un coût. I. Barth répond clairement : « Il est maintenant bien établi que pour construire une performance économique pérenne, il faut développer la performance sociale.[254] »

Selon la littérature[255], l'impact du « WHY », que nous pourrions également traduire par la « raison d'être de l'entreprise[256] », se déploie ainsi dans de multiples dimensions de l'entreprise : la performance, la motivation des employés ou encore l'engagement des parties prenantes[257]. Toutefois, les auteurs mettent en garde contre la tentation du « purpose-washing » (pilotage par la raison d'être « de façade ») dont les effets seraient alors lourdement contre-productifs[258]. Ils mettent alors en avant les facteurs de succès identifiés dans la littérature : l'alignement, l'intégration, la mise en œuvre, le partage de la raison d'être[259]. Il semble donc

[254] I. BARTH, « Chapitre 1. Le management de la diversité : la clé pour un changement de paradigme » [en ligne], *op. cit.*

[255] Nous ferons ici essentiellement appel à l'analyse de littérature systématique de M. Tafuro et A. Piccaluga ainsi qu'à l'article du site *HEC Paris* reprenant les travaux de Rodolphe Durand, professeur de stratégie d'entreprise à HEC Paris et titulaire de la chaire *Joly Family Chair in Purposeful Leadership*. Une analyse approfondie de cette question dépasserait le cadre de ce travail.
M. TAFURO et A. PICCALUGA, « Bridging the understanding of corporate purpose with its effectiveness: A systematic literature review and research directions », *Journal of Management & Organization* [en ligne], (2025), disponible sur : < https://www.cambridge.org/core/journals/journal-of-management-and-organization/article/bridging-the-understanding-of-corporate-purpose-with-its-effectiveness-a-systematic-literature-review-and-research-directions/CF43CCCBDFBDBA8A57B7475977A71EB9 > (consulté le 19/11/2025) ; HEC PARIS, « Aligning Purpose with Corporate Performance: The Essence of Purposeful Leadership », *HEC Paris* [en ligne], *op. cit.*

[256] « Selon Rodolphe Durand, "la raison d'être d'une entreprise [*Corporate purpose* dans le texte] peut être définie comme le 'pourquoi' [*why* dans le texte], la raison profonde de l'existence d'une organisation, au-delà de sa performance financière" » (traduction par mes soins).
HEC PARIS, « Aligning Purpose with Corporate Performance: The Essence of Purposeful Leadership », *HEC Paris* [en ligne], *op. cit.*

[257] « La raison d'être d'une entreprise influence positivement la *performance de l'entreprise*, lui permettant d'aller au-delà de la maximisation des profits à court terme et de générer de la valeur à long terme, en particulier dans des conditions d'externalités ou de désalignement des parties prenantes (Henisz, 2023). […] La raison d'être sert d'élément de fondation pour la création de valeur partagée et l'innovation à long terme (Drucker, 1974 ; Porter & Kramer, 2011). […] La raison d'être a également un effet important sur la motivation des employés et leur comportement. […] Les employés qui perçoivent leur entreprise comme pilotée par sa raison d'être sont plus enclins à s'engager dans des comportements de durabilité […]. Enfin, la raison d'être renforce l'engagement des parties prenantes » (traduction par mes soins).
M. TAFURO et A. PICCALUGA, « Bridging the understanding of corporate purpose with its effectiveness: A systematic literature review and research directions », *Journal of Management & Organization* [en ligne], *op. cit.*

[258] « Sans traduction délibérée en pratiques managériales et routines organisationnelles, les déclarations d'intention risquent de rester symboliques ou superficielles, exposant l'entreprise au défi du « purpose-washing » (Aguilera, 2023 ; Gulati & Wohlgezogen, 2023). […] Comme le souligne Warren (2022), si l'alignement entre l'intention et la communication fait défaut, les employés et parties prenantes peuvent percevoir un manque d'authenticité. Ce risque, parfois qualifié de "woke-washing" [que nous pourrions traduire par « éveil de façade »] met en lumière le besoin de cohérence entre les dimensions symbolique et comportementale de la raison d'être » (traduction par mes soins).
Ibid.

[259] « L'alignement représente le mécanisme de management à travers lequel l'entreprise se connecte à sa raison d'être avec à la fois des performances long terme et des décisions quotidiennes (Birkinshaw, Foss & Lindenberg, 2014). […] L'intégration se réfère au mécanisme de management qui se concentre sur la façon dont la raison d'être

que le « WHY » témoigne avant tout d'une dynamique à l'œuvre, pensée de façon systématique, non d'une formule magique ; il révèle le bénéfice pour l'entreprise lorsqu'elle réintroduit le sens auprès de l'ensemble de ses pratiques prenantes – internes comme externes. Dès lors, un « WHY » clairement et authentiquement incarné, intégré, mis en œuvre et communiqué constitue moins la cause de la santé d'une entreprise que le *symptôme* d'une organisation saine : une organisation qui place l'humain au cœur de son pilotage et éclaire, par le sens, l'ensemble de son activité et de ses interactions.

Tentons encore de vérifier cela en nous intéressant au lien entre performance économique et *Responsabilité Sociale ou Sociétale des Entreprises* (RSE) qui semble un indicateur particulièrement proche de notre préoccupation.

L'étude *Responsabilité sociale des entreprises et compétitivité*[260] est une étude de France Stratégie publiée en 2016 qui « examine ainsi ce qu'on peut dire concrètement de l'impact de la RSE sur la performance économique des entreprises qui l'appliquent ». Elle « porte sur un très large échantillon d'entreprises – environ 8 500 – en incluant les PME d'au moins 10 salariés [et] prend en compte, ce qui est rarement le cas dans les travaux sur le sujet, plusieurs dimensions constitutives de la RSE : environnement et éthique, ressources humaines, relation client et relation fournisseur. » Concernant les effets directs ou indirects de la RSE sur la performance, l'étude ne statue pas sur une relation de causalité (RSE vers performance) mais affirme « un lien positif ou d'un cercle vertueux RSE/performance économique ». Elle rapporte une étude américaine indiquant que ce lien semble s'effectuer avec un effet de seuil : une politique RSE modérée (pratique moyenne) s'avère peu concluante (performance plus faible)

devient internalisée et maintenue au sein de l'entreprise dans le temps. […] La mise en œuvre [concerne] la traduction concrète de la raison d'être en des opérations, procédures et indicateurs de performance. […] Le partage de la raison d'être est un processus relationnel de création de sens dans lequel les individus interprètent, négocient et internalisent la raison d'être de leur contexte organisationnel (Regele, 2023) » (traduction par mes soins).
Ibid.
Les travaux de R. Durand le confirment : « Définir une raison d'être sans l'aligner avec des pratiques managériales crée une déconnexion […]. Un écart entre la raison d'être déclarée et les pratiques réelles peuvent éroder la confiance, générer du cynisme et démotiver les équipes de niveau intermédiaire et de première ligne. […] Les études académiques montrent que, en moyenne, avoir une entreprise pilotée par la raison d'être n'a pas d'effet signifiant sur les performances économiques […] Pourquoi ? Car il y a de nombreuses entreprises pilotées par la raison d'être qui surperforment, mais tout autant qui n'utilisent la raison d'être que de manière rhétorique, sans l'intégrer dans les pratiques et qui ne surperforment pas. […] Tout dépend de la façon dont la raison d'être est intégrée, incarnée et harmonisée au sein de l'organisation » (traduction par mes soins).
HEC PARIS, « Aligning Purpose with Corporate Performance: The Essence of Purposeful Leadership », *HEC Paris* [en ligne], *op. cit.*
[260] S. BENHAMOU et M.-A. DIAYE, *Responsabilité sociale des entreprises et compétitivité. Évaluation et approche stratégique*, France Stratégie, 2016 (consulté le 13/05/2025).

alors qu'une politique ambitieuse (pratique forte) est corrélée avec des performances élevées[261]. Cela dit, toutes les dimensions de la RSE affichent une corrélation avec la performance économique, et cela dans des proportions importantes : « En effet, on trouve un gain de performance économique imputable à la RSE de 15 % mesuré par le profit par tête ou par l'excédent brut d'exploitation. Mesuré par la valeur ajoutée par tête, ce gain est un peu inférieur mais reste positif et égal à 10 %. Au total, l'écart de performance entre les entreprises qui introduisent des pratiques RSE et celles qui ne le font pas est en moyenne de 13 %. Cet écart de performance peut être dû soit à un effet direct de la mise en place des pratiques RSE, soit à un effet indirect lié à une plus grande efficacité organisationnelle ou à une attractivité renforcée de ces entreprises auprès de salariés plus motivés donc plus productifs. » Nous voyons là énoncés, outre la question du sens qui nous occupe intervenant sur l'engagement et la motivation des salariés, divers facteurs indirects sur lesquels nous reviendrons plus loin et qui peuvent être très explicitement reliés à l'intégration de personnes en situation de handicap : l'attractivité, l'organisation – nous y reviendrons.

En lien avec notre sujet, notons également les rapports successifs de McKinsey & Company[262]. Leurs rapports, principalement focalisés sur la diversité ethnique et genrée, confirment l'intérêt de la diversité ainsi que l'énonce le dernier rapport : « A l'heure où les entreprises sont sous une pression considérable pour maintenir une performance financière […] créer une culture interne de transparence et d'inclusion et transformer les opérations pour répondre aux attentes en matière d'impact social, la bonne nouvelle est que ces objectifs ne sont pas incompatibles. Au contraire, notre recherche suggère une relation forte et positive entre eux ». Notons également le choix des titres de chacun des rapports (« Pourquoi la diversité est importante » en 2015, « Réussir par la diversité » en 2018, « La diversité est gagnante : en quoi l'inclusion importe » en 2020 et « La diversité importe encore davantage : l'importance d'un impact global »), particulièrement explicites.

[261] « Une étude empirique sur données américaines montre que même si les entreprises ayant des pratiques RSE élevées sont aussi celles qui ont la performance économique la plus forte, les entreprises ayant des pratiques RSE moyennes ont une performance économique plus faible que celles qui ont des pratiques RSE faibles. »
Ibid.

[262] D. V. HUNT, D. LAYTON et S. PRINCE, « Why diversity matters » [en ligne], publié le 01/01/2015, disponible sur : < https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/why-diversity-matters > (consulté le 21/05/2025) ; D. V. HUNT *et al.*, « Delivering growth through diversity in the workplace » [en ligne], publié le 18/01/2018, disponible sur : < https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/delivering-through-diversity > (consulté le 21/05/2025) ; S. DIXON-FYLE *et al.*, « How diversity, equity, and inclusion (DE&I) matter » [en ligne], publié le 19/05/2020, disponible sur : < https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/diversity-wins-how-inclusion-matters > (consulté le 21/05/2025) ; S. DIXON-FYLE *et al.*, « Why diversity matters even more » [en ligne], publié le 05/12/2023, disponible sur : < https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/diversity-matters-even-more-the-case-for-holistic-impact > (consulté le 21/05/2025).

2.1.3. La personne en situation de handicap génératrice *de sens*

Ainsi, le monde de la technique substitue les moyens aux finalités. Alors que le projet des Lumières était orienté vers l'émancipation et le bien-être de la personne humaine, le travailleur d'aujourd'hui tout comme son entreprise se trouvent pressés de toute part (par la concurrence, la nécessité d'innover, d'améliorer la productivité, la rentabilité, etc.) faisant disparaître le sens du travail au travailleur – qui, en être doté de raison et de sensibilité, ne peut s'en dispenser. Pourtant, comme le montrent les discours et actes des grands leaders, c'est bien en s'adressant au pourquoi, au sens, en en faisant le point de départ, que l'on inspire et mobilise. Cette quête de sens, cette responsabilité sociale, bien loin d'être une charge pour l'entreprise, s'avère au contraire un moteur même pour sa performance économique – et donc *a fortiori* pour sa performance globale.

L'objet des prochaines lignes va être de montrer en quoi la personne en situation de handicap peut, dans ce contexte, ramener du sens dans le monde du travail – concourant ainsi à la performance de son entreprise.

2.1.3.1. Retrouver le sens au travail : le projet d'entreprise humaniste

Qu'est-ce qui peut faire proclamer au chef d'entreprise : « La personne avec un handicap ou une fragilité est d'abord une chance et une richesse pour l'entreprise, non un problème ou un frein[263] » ?

Nous l'avons vu dans la première partie, le sens *au* travail revêt une importance capitale, ainsi qu'en témoignait le cas de « Marie » dans l'ouvrage de C. Nguyen[264]. Le sens *du* travail peut être revitalisé en remettant le pourquoi de l'activité au centre, mais il restera néanmoins prisonnier du monde de la technique tant que nous y resterons. Dis autrement : le sens *du* travail est pour une part en dehors du périmètre d'influence (ce sur quoi nous pouvons agir) alors que le sens *au* travail est à la portée de toute entreprise. D'autre part, rappelons que la première

[263] F. CHATEL, « Il n'y a pas de contradiction entre l'accueil de la fragilité et l'ambition d'être performant. Interview d'Hubert de Boisredon », *Ombres & lumière*, *op. cit.*

[264] « C'était le cas pour Marie qui, très attachée à l'esprit d'équipe et à son ambiance de bureau, a fini par juger son travail futile, sans réelle contribution au monde, un « bullshit job » qu'elle a préféré abandonner, changeant de métier en pleine crise pour se consacrer à une activité lui apportant plus de sens et de plaisir, axée sur le social et l'aide à autrui. (…) Dans le cas de Marie, le sens AU travail a été perdu, alors que le sens DU travail était resté le même ».
C. NGUYEN, « Chapitre 1. La perte de sens au travail » [en ligne], *op. cit.*

partie a montré que c'est bien la dimension humaine qui constitue la ligne de force animant toute l'évolution retracée – que ce soit sur le plan de l'entreprise et ou de la performance.

Le « projet d'entreprise humaniste » vise à rendre du sens *au* travail en inscrivant un pourquoi dans ce qui se vit dans l'entreprise et, lui, peut être mené dans les organisations. Un directeur d'usine en témoignait au sujet de l'intégration d'adultes autistes sur une chaine dans une usine[265] : « Le gros intérêt, je pense, pour un employeur, c'est déjà la fierté qu'ont les gens d'avoir réussi à les intégrer et de pouvoir se dire qu'on a participé à cette intégration. » H. de Boisredon ne dit pas autre chose : « Le gros problème des personnes aujourd'hui en entreprise, c'est de trouver le sens de ce qu'elles font. Quand il y a des personnes avec un handicap dans l'équipe et cette attention aux autres, la question du sens ne se pose plus[266] » – et nous avons vu de plus que le déploiement de la RSE coïncide avec l'amélioration des performances, même économiques. Ici donc l'on assiste au projet d'entreprise humaniste : outre le crucial aspect social – les personnes mobilisées dans ce projet d'intégration de personnes en situation de handicap ont la fierté d'y avoir contribué et retrouvent ainsi du sens au travail – l'intérêt pour l'entreprise est aussi économique par un effet direct et pas seulement indirect. En effet, pour les responsables interrogés dans cette vidéo, cette intégration s'est révélée économiquement performante : non seulement « ils ne coûtent pas plus cher que les autres, ils font le même travail, voire sur certains postes, ils en font plus » mais cette intégration s'est montrée bénéfique pour l'entreprise car « le handicap des personnes autistes était très raccord avec la répétition. […] Quand on fait appel à des personnes intérimaires autres que des personnes autistes, le souci c'est qu'au bout de 5-10 minutes, comme c'est répétitif, le cerveau décroche […]. Alors que l'avantage avec les personnes autistes, c'est qu'elles sont rassurées par cette répétition. On va avoir des personnes qui vont travailler pendant près d'une heure sans décrocher de ce qu'elles sont en train de faire. […] Ce qui pour nous était un handicap devient un avantage pour eux.[267] »

Avant d'aborder les autres avantages tels que celui-ci, développons rapidement cet aspect que l'on peut qualifier d'humaniste. Outre que les personnes dont le parcours a été semé d'épreuves ont généralement développé un regard sur la vie profitable à tous[268], leur présence est un rappel que l'entreprise est une aventure humaine et cela de plusieurs façons.

---

[265] *Autisme - La vie en entreprise*, [en ligne], 2017., disponible sur : < https://www.youtube.com/watch?v=I3dDW_r59PM > (consulté le 15/09/2019).

[266] F. CHATEL, « Il n'y a pas de contradiction entre l'accueil de la fragilité et l'ambition d'être performant. Interview d'Hubert de Boisredon », *Ombres & lumière*, *op. cit.*

[267] *Autisme - La vie en entreprise*, [en ligne], *op. cit.*

[268] « C'est au contact de ces personnes dites fragiles, que j'ai reçu ce qui est l'essentiel de la vie. » F. CHATEL, « Il n'y a pas de contradiction entre l'accueil de la fragilité et l'ambition d'être performant. Interview d'Hubert de Boisredon », *Ombres & lumière*, *op. cit.*

2.1.3.1.1. L'engagement

Le rapport McKinsey & Company de 2020 l'affirme sans détour : « Il est prouvé que l'inclusion est étroitement liée à l'engagement des employés, lui-même un composant essentiel de la fidélisation, de la productivité et de la performance financière[269] ». Ainsi que le soulignait le directeur d'usine cité plus tôt, l'inclusion des personnes en situation de handicap peut impliquer fierté du personnel impliqué. Mais outre l'adhésion à des valeurs humanistes, suscitant naturellement engagement et esprit d'équipe, cette inclusion est paradoxalement génératrice de sérénité ainsi que le souligne H. de Boisredon : « Quand un collaborateur voit que l'on accueille la personne handicapée, il se dit que si lui aussi, un jour, est fragile, il aura toujours une place dans l'entreprise. A contrario, s'il voit qu'au moindre problème la personne est jetée, il travaille dans le stress et l'angoisse, et se dit qu'il ne peut pas se permettre la moindre fragilité au risque de perdre son emploi. Le paradoxe, c'est que l'embauche de personnes avec un handicap génère de la sérénité, de l'esprit d'équipe et finalement de la performance.[270] »

2.1.3.1.2. L'attractivité

Nous y avons insisté dans la première partie, le sens est une dimension d'importance croissante. En tant qu'enseignant en école d'ingénieurs, je vois les étudiants régulièrement témoigner de l'importance des valeurs dans le choix d'une entreprise et leur attachement à une démarche éthique, attachement qui entre en considération au moment du choix de l'entreprise. L'un d'eux, diplômé depuis quelques années et co-fondateur de l'entreprise Poreva[271], est passé aux actes dans sa jeune entreprise : il proclamait ainsi dans son discours comme parrain de la promotion 2025 Icam La Roche-sur-Yon : « l'intégration du handicap, c'est une question de volonté : si on veut, on peut[272] ». I. Barth y consacre quelques paragraphes dans son ouvrage « *Manager la diversité* » : « Dans un marché du travail très ouvert, très complexe et très

[269] S. DIXON-FYLE *et al.*, *Diversity wins: How inclusion matters* [en ligne], McKinsey & Company, 2020, disponible sur : < https://www.mckinsey.com/~/media/mckinsey/featured%20insights/diversity%20and%20inclusion/diversity%20wins%20how%20inclusion%20matters/diversity-wins-how-inclusion-matters-vf.pdf > (consulté le 21/05/2025).

[270] F. CHATEL, « Il n'y a pas de contradiction entre l'accueil de la fragilité et l'ambition d'être performant. Interview d'Hubert de Boisredon », *Ombres & lumière*, *op. cit.*

[271] Le site Internet de Poreva indique fièrement : « Nos engagements. Insertion sociale. Chaque semaine des travailleurs en situation de handicaps s'intègrent à notre équipe pour réaliser différentes taches au sein de l'atelier. » POREVA, « Notre histoire », *POREVA* [en ligne], disponible sur : < https://poreva.fr/pages/notre-histoire > (consulté le 17/09/2025).

[272] Ce jeune ingénieur, Valentin Ligner, illustrait cette résolution par le recours à un ESAT et l'intégration, en CDI, d'une personne en situation de handicap qui intervenait précédemment via cet ESAT et souhaitait ensuite intégrer l'entreprise.

concurrentiel, les entreprises déploient des politiques dites de marketing RH pour travailler à leur image institutionnelle et se rendre le plus attractives possible. Le levier majeur de ces dernières est l'affichage de valeurs […]. La réputation et la marque ont longtemps été des enjeux puissants vis-à-vis du marché et des consommateurs, ils le sont dorénavant pour les parties prenantes, salariés en tête.[273] » Le rapport McKinsey & Company le confirme « embaucher des talents diversifiés n'est pas suffisant – c'est l'expérience qu'ils ont dans l'espace de travail qui détermine leur maintien et leur épanouissement[274] ».

2.1.3.1.3. La mise en commun des compétences

Ainsi que l'indique J.-B. Hibon[275], le but est de progresser non par la compétition, au sein de l'entreprise, mais bien par la coopération, avec les parties prenantes de l'entreprise, c'est-à-dire de privilégier la performance collective à la performance individuelle. Or, la personne en situation de handicap, du fait de son handicap, est amenée à demander de l'aide, ses collègues se sentant progressivement autorisées elles aussi à en demander lorsque la situation se présente, permettant ainsi une mise en commun des compétences[276]. Comme le disent régulièrement les entraineurs des équipes sportives de haut niveau, ce ne sont pas les meilleures individualités qui sont nécessaires à la réussite, mais bien le meilleur groupe[277]. « Éveiller l'attention aux autres » ouvre la possibilité de vivre pleinement une aventure humaine – tel que le recherchent les séminaires du type « team building ». La faiblesse permet ainsi d'exprimer le besoin de l'autre et ouvre la voie à une véritable relation, à une aventure humaine – qui est par essence le projet d'entreprise, car qu'est-ce qu'une entreprise privée de sa composante humaine ?

Le « projet d'entreprise humaniste » montre donc en quoi l'intégration de personnes en situation de handicap offre une réponse à la question du sens, rendue opaque dans le monde de

[273] I. BARTH, « Chapitre 1. Le management de la diversité : la clé pour un changement de paradigme » [en ligne], *op. cit.*
[274] S. DIXON-FYLE *et al.*, *Diversity wins: How inclusion matters* [en ligne], *op. cit.*
[275] *La vulnérabilité dans un monde de compétition - Conférence de Jean-Baptiste Hibon*, [en ligne], *op. cit.*
[276] « Par sa fragilité, la personne handicapée est aussi dépendante des autres, ce qui l'amène à exprimer des besoins, notamment celui d'être aidée. Or, très souvent, ce qui pèche dans l'entreprise, c'est la capacité d'exprimer à ses collaborateurs **le besoin que l'on a d'eux** pour progresser soi-même. (…) La personne avec un handicap éveille l'attention aux autres. »
F. CHATEL, « Il n'y a pas de contradiction entre l'accueil de la fragilité et l'ambition d'être performant. Interview d'Hubert de Boisredon », *Ombres & lumière*, *op. cit.*
[277] « "On n'a pas forcément les 23 meilleurs joueurs français, mais on a le meilleur groupe." »
S. MORNET, « Didier Deschamps : "Pas forcément les meilleurs joueurs mais le meilleur groupe" », *France 24* [en ligne], publié le 13/05/2014, disponible sur : < https://www.france24.com/fr/20140513-didier-deschamps-france-foot-mondial-2014-coupe-du-monde-bresil-samir-nasri-bleus > (consulté le 25/05/2025).

la technique, favorisant ainsi engagement, attractivité et mise en commun des compétences – autant de sujets que l'entreprise s'emploie à traiter par des facteurs externes quand une politique de ressources humaines adéquate y répondrait en grande part de façon interne.

Bien sûr, il ne s'agit pas d'idéaliser cet impact ou l'extraire de la réalité quotidienne, ni évidemment de minimiser la difficulté de la mise en place d'une telle politique adéquate, mais nous ne pouvons que souligner son influence positive sur tant de sujets décisifs de la vie de l'entreprise. Remarquons par ailleurs que les intérêts soulignés le sont pour l'entreprise et non exclusivement pour la personne en situation de handicap.

Nous ne pouvons pas, par ailleurs, passer sous silence d'autres impacts positifs que nous allons présenter brièvement dans les lignes qui suivent.

2.1.3.2. Nouveaux horizons : d'autres impacts positifs

2.1.3.2.1. Le handicap : un jeu à somme nulle

« Le handicap est un jeu à somme nulle. Ça veut dire que quand on est en situation de handicap, on a des contraintes, on a des compétences ce qui veut dire que les entreprises peuvent en tirer des richesses inouïes. On est dans la quête de la productivité on est dans la quête de l'innovation. Vu qu'en tant que personne en situation d'handicap on travaille, on fonctionne différemment, on peut répondre à ces questions-là, on peut répondre à ces défis là, mais il faut que les organisations soient flexibles.[278] »

Les personnes en situation de handicap ont, du fait de cette confrontation au handicap, développé également des compétences que ce « compagnonnage » a fait émerger. Bien sûr, elles ont des limitations, des fragilités, des vulnérabilités, mais elles ont donc aussi développé des forces.

Ce concept de « jeu à somme nulle » me parait très éloquent : il y a ce handicap, qui est une marque d'une déficience, mais il y a en même temps des capacités qui ont été nécessairement développées pour essayer de dépasser ou « faire avec[279] » le handicap.

[278] Mounah Bizri, Président et fondateur de l'association "Éloquence de la différence" dans *Restitution Étude d'impact socio-économique « Emploi et Handicap » - 17 Novembre 2022*, [en ligne], 2022., disponible sur : < https://www.youtube.com/watch?v=4z8fNJLqKI0 > (consulté le 08/11/2024).

[279] Je songe en particulier au « PACING [qui] est une stratégie de coping qui vous permet d'améliorer vos douleurs chroniques. Le coping vient de "to cope with" ce qui signifie « faire face à ». En d'autres termes, le PACING est une stratégie d'adaptation active qui vous permet de mieux gérer l'activité physique pour avoir moins mal. »
T. JOIRIS, « Comment utiliser le Pacing pour gérer ma douleur chronique ? | Centre DOME » [en ligne], 2022, disponible sur : < https://www.centredome.be/blog/comment-utiliser-le-pacing-pour-gerer-ma-douleur-chronique/ > (consulté le 31/05/2025).

2.1.3.2.2. De nouveaux horizons

Les modes d'ajustement de la personne en situation de handicap à un monde qui ne lui est pas adapté illustrent une créativité nécessaire que l'entreprise peut mettre à profit. Il s'agit ainsi de mettre à contribution leur capacité de créativité mais aussi leur « savoir expérientiel », comme autant d'outils qui peuvent être utiles à l'entreprise : « Lorsque des personnes ont un regard différent sur leur environnement et le monde, cela amène à des innovations par besoin d'adapter leur environnement à leur handicap. C'est pour permettre aux personnes sourdes de communiquer que le SMS a été inventé, le livre audio a été créé pour permettre aux aveugles de lire des livres, Nike a démocratisé les chaussures sans lacets pour permettre aux personnes à mobilité réduite d'enfiler plus facilement leurs chaussures, etc.[280] »

Par ailleurs, certains aménagements qui vont être mis en place pour l'inclusion de personnes en situation de handicap peuvent être bénéfiques à tous : « Tout ce que vous allez mettre en place pour les autistes, certes, ça va vous demander un petit peu de travail, c'est sûr, on ne peut pas dire le contraire, mais tout ce travail est bénéfique pour tout le monde ». Pour les entreprises qui sont engagées dans des voies de réduction des risques, de santé au travail, de réduction de coûts (notamment occasionnés par les arrêts de travail, ou en termes d'organisation des espaces et augmentation de la surface disponible en atelier), ces aménagements sont en fait un investissement rentable et pas seulement un coût.

Lorsque la barrière psychologique du handicap est dépassée, les entreprises peuvent aussi se rendre compte qu'elles peuvent recruter sur des profils plus larges, aux compétences fortes, plus qu'elles ne l'envisageaient : « nombre de PME cherchent du personnel, mais sans imaginer qu'elles peuvent embaucher des personnes handicapées, qu'il y a des aides, des exonérations, que l'Agefiph finance l'aménagement des postes…[281] ».

Ce concept est par exemple présenté par l'Association Française du Syndrome de Fatigue Chronique à travers un guide « conçu par des malades de profils variés, qui ont mis en commun les savoirs issus de leur expérience, leurs tâtonnements, leurs échecs et leurs réussites » et fait l'objet de plusieurs publications.
ASSOCIATION FRANÇAISE DU SYNDROME DE FATIGUE CHRONIQUE, « Le "pacing" ou comment adapter son rythme de vie et d'activité », *Association Française du Syndrome de Fatigue Chronique* [en ligne], disponible sur : < https://www.asso-sfc.org/asfc-pacing > (consulté le 29/06/2025).

[280] C. MINÉ-GARROS, « Le handicap n'est pas une contrainte, c'est une opportunité ! » [en ligne], in *Diversité et inclusion*, Dunod, Paris, 2023, *Marketing / Communication*, disponible sur : < https://shs.cairn.info/diversite-et-inclusion--9782100850648-page-211?lang=fr > (consulté le 10/07/2024).

[281] M. LAMOUREUX, « Philippe Croizon : « J'ai dû apprivoiser mon nouveau moi » », *La Croix* [en ligne], sect. À vif, 2025, disponible sur : < https://www.la-croix.com/a-vif/philippe-croizon-j-ai-du-apprivoiser-mon-nouveau-moi-20250207 > (consulté le 08/02/2025).

Le directeur de l'Arche-Le Sénevé[282] me confiait ainsi qu'il faut de l'audace pour tenter de nouvelles voies, mais que ces voies sont prometteuses. Ainsi il a parfois convié des personnes en situation de handicap mental à des recrutements : les « personnes accueillies » (selon la terminologie de l'Arche) permettent en effet d'abaisser les masques et ainsi une véritable rencontre qui fait accéder le dialogue à un niveau plus authentique. Issues de réflexions approfondies, des fonctions d'accueil ou commerciales, dans les métiers du soin ou en EHPAD (établissements d'hébergement pour personnes âgées dépendantes) incluant des personnes en situation de handicap mental pourraient être ainsi inventées et bénéficier de leur « empathie hors pair » : « peut-être qu'un jour on aurait des commerciaux avec trisomie 21 parce qu'ils ont une empathie hors pair. Ou qu'on comprendra que les personnes avec autisme peuvent être hyper compétentes sur les tâches logiques mais il faut qu'on soit clair sur les consignes, il faut qu'on les mette dans un bon environnement qui correspondent aussi à leurs besoins et donc il faut aussi qu'on communique plus clairement, qu'on soit clair sur les deadlines et qu'on prenne quelques minutes pour que tout le monde soit à l'aise. Parce que la plupart des aménagements ne sont pas une question d'heure, c'est juste une question de quelques minutes.[283] »

2.1.3.2.3. La résilience face au handicap comme source d'inspiration pour les entreprises

« Sénèque prenait la métaphore de l'arbre : "Un arbre n'est solide et robuste que s'il subit sans trêve les attaques du vent : car ces ébranlements resserrent son tissu et fixent plus fermement ses racines ; en revanche, fragiles sont ceux qui croissent dans la tiédeur des vallons (Sénèque, De la Providence, IV – 16)." Il en est de même pour l'homme, dont le souvenir de la fragilité peut fonder la résistance. Ce qu'on appelle aujourd'hui la résilience est lié à cette mémoire des situations où nous avons fait l'épreuve de notre fragilité.[284] » Au terme de cette approche éthique, il est significatif de retrouver une illustration de la solidité en ceux que l'on dénomme *fragiles ou* vulnérables.

---

[282] « L'Arche soutient que **la vie partagée entre personnes avec et sans handicap mental est une chance**. Une chance pour les personnes accueillies et leurs familles. Une chance pour tous ceux qui viennent vivre cette expérience, qu'ils soient là pour un court ou un long moment. Une chance pour notre société en mal de dialogue et de fraternité. »
L'ARCHE EN FRANCE, « Les 60 ans de L'Arche. Dossier de presse » [en ligne], 2024, disponible sur : < https://arche.mktcampaigns.com/wp-content/uploads/2024/05/DP-60-ans-VF-WEB_compressed.pdf > (consulté le 31/05/2025).

[283] Mounah Bizri dans *Restitution Étude d'impact socio-économique « Emploi et Handicap » - 17 Novembre 2022*, [en ligne], *op. cit.*

[284] P. MERLIER, « 13. La fragilité et la vulnérabilité », *Politiques et interventions sociales* [en ligne], *op. cit.*

C'est le vœu ici formé que l'entreprise se saisisse de la capacité de résilience des personnes en situation de handicap dans lesquelles elle pourrait trouver une voie d'enseignement pour sa propre résilience dans un univers où la compétition est généralisée par notre monde de la technique, où ses forces vives réclament du sens, et où les épreuves constituent davantage la règle que l'exception.

2.1.3.3. Un choix de l'humain, des risques humains

La lecture de ce qui précède interpelle : si les avantages sont réels, pourquoi y aurait-il alors un taux d'emploi des personnes en situation de handicap si faible[285] ?

C. Miné-Garros y apporte plusieurs réponses[286] : « la principale source de discrimination des personnes handicapées est un manque de connaissance de leurs capacités réelles. […] Dans une société de la performance, on considère les personnes handicapées généralement moins compétentes que les personnes valides. Ce préjugé a la vie dure. » Notre « monde de la technique » est marqué par la compétitivité et le "plus de plus". Aussi la personne en situation de handicap est d'abord vue comme *le* handicapé, c'est-à-dire réduite, essentialisée à son seul handicap ; il faut l'audace et la lucidité de dépasser cet *a priori* d'ignorance.

Il est donc nécessaire et même indispensable d'accompagner les entreprises pour les aider à lever les peurs et risques naturels que suscite cette intégration.[287]

Enfin, il faut bien voir dans toute cette lecture qu'il s'agit bien d'une dynamique, d'une démarche qui permet de générer tous ces avantages. Les personnes en situation de handicap ne sont pas une sorte « d'amulette magique[288] » mais, intégrées dans une entreprise résolument

[285] « En 2023, les personnes âgées de 15 à 64 ans déclarant disposer d'une reconnaissance administrative de handicap (y compris incapacité permanente ou invalidité) sont nettement moins présentes que les autres sur le marché du travail : seules 39 % d'entre elles sont en emploi au sens du Bureau international du travail (BIT), soit 1,7 fois moins souvent que l'ensemble des personnes du même âge (68 %) (…). En outre, le taux de chômage de la population active reconnue handicapée s'établit à 12 %, contre 7 % pour l'ensemble de la population, et est plus souvent de longue durée (5 % contre 2 %). »
V. BELLAMY (éd.), « Le handicap en chiffres - Édition 2024 » [en ligne], Direction de la recherche, des études, de l'évaluation et des statistiques, 2025, disponible sur : < https://drees.solidarites-sante.gouv.fr/sites/default/files/2025-02/PANORAMAS%20HANDICAP%20%C3%A9d.%202024_WEB%203.pdf > (consulté le 29/06/2025).

[286] C. MINÉ-GARROS, « Le handicap n'est pas une contrainte, c'est une opportunité ! » [en ligne], *op. cit.*

[287] « Au départ le directeur de l'usine, lui, n'était pas très convaincu. "Quand on nous a présenté le projet... le citoyen a dit "ouais, c'est un chouette projet, c'est sympa de pouvoir réaliser cette chose-là" mais le directeur d'usine a dit : "Ouh là là, c'est déjà compliqué de diriger une usine, mais rajouter des adultes autistes, régler les problèmes de sécurité et d'intégration spécifiques à ces travailleurs, waouh". C'était un chantier où l'on a dû prendre sur nous. […] Aujourd'hui on est à sept adultes autistes sur l'usine et force est de constater que c'était pas si difficile que ça, voire assez facile. […] Dans l'accueil des adultes autistes, être aiguillé par les professionnels dans un premier temps, c'est indispensable. **Seul, un industriel qui ne s'y connait pas en autisme ne pourrait pas y arriver.**" » *Autisme - La vie en entreprise*, [en ligne], *op. cit.*

[288] Véronique Bustreel (Directrice innovation évaluation et stratégie de l'Agefiph) : « Ce que je tiens à souligner c'est [que ce n'est] pas tant l'accord *[d'entreprise concernant l'intégration de travailleurs en situation de*

lancée dans une démarche promouvant aussi sa dimension sociale (dont on a vu qu'elle est une dimension constitutive de ce qu'est l'entreprise – et non facultative), alors elles peuvent participer et amplifier par leurs spécificités propres la performance globale de l'entreprise – dont les performances économiques et financières. Notre démarche est donc bien de souligner que ces deux aspects se rejoignent : performances sociale et économique peuvent aller de pair lorsqu'elles sont menées conjointement, avec sincérité et confiance, et les personnes en situation de handicap constituent en cela un atout certain[289].

2.2. APPROCHE BIBLIQUE

Dans cette seconde sous-partie, nous convoquons la Bible pour éclairer le développement que nous venons de suivre dans la première qui, partant du monde de la technique, montre en quoi la personne en situation de handicap apporte une réponse à la question du sens et contribue ainsi à la performance de l'entreprise. Nous procèderons en trois temps : tout d'abord, nous relirons ce monde de la technique à partir de l'épisode de la tour de Babel, suivi d'une réflexion biblique sur la finalité de la personne humaine. Ces relecture et réflexion nous apporteront des éclairages pour mieux saisir l'impact du vide de sens (et, plus fondamentalement, d'amour) d'un monde de la technique anthropocentré mais détaché de tout ancrage spirituel, transcendant. Nous terminerons par une étude de l'épisode de l'homme né aveugle, en Jn 9, nous permettant d'en tirer des enseignements concernant l'apport des personnes en situation de handicap dans le cadre de notre étude.

2.2.1. Le monde de la technique : L'épisode de la tour de Babel (Gn 11, 1-9)

Précisons qu'il ne s'agit pas ici d'un travail d'exégèse au sens strict, axé sur l'analyse formelle de textes bibliques, et isolés du contexte de notre problématique. Il s'agit plutôt d'un travail de relecture, d'éclairage biblique ; c'est-à-dire d'une démarche qui cherche à faire

handicap] en tant que tel (…) mais c'est ce que ça sous-tend, c'est à dire c'est le dialogue social, c'est la négociation collective, c'est la part de dialogue entre les partenaires sociaux au sein d'entreprise et l'engagement auprès du collectif de travail**.** Il me semble que c'est ce qui est très révélateur de ce que, peut-être, il doit être amené dans les entreprises peut-être plus vigoureusement parce que on voit que ça a une part non négligeable d'impact dans les résultats de l'entreprise (…) »
Thierry Calvat (sociologue) : « Oui c'est effectivement le fait que **ces différentes variables ne constituent pas des amulettes magiques** qui, parce qu'on les aurait, systématiquement amèneraient des choses, mais par ce qu'elles témoignent, finalement, de dynamiques qui sont des dynamiques à l'œuvre. »
Restitution Étude d'impact socio-économique « Emploi et Handicap » - 17 Novembre 2022, [en ligne], *op. cit.*
[289] Nous évoquerons en conclusion l'étude du Cercle Vulnérabilité et Société qui documente cela.

résonner la Parole vivante de la Bible – la Bible étant parole, sens, *logos* sans cesse nouveaux et renouvelés – dans notre réalité contemporaine telle que nous l'avons décrite jusqu'ici. Notre objectif n'est donc pas d'« enfermer » le texte dans *une* interprétation, mais au contraire d'éclairer et enrichir la compréhension de ce que nous avons appelé « le monde de la technique » par une interprétation du texte biblique – une parmi d'autres – qui nous, semble-t-il, se révèle particulièrement éclairante dans ce contexte précis.

2.2.1.1. Contexte et analyse du vocabulaire

Ce texte est placé entre le cycle du Déluge (Gn 6-9 suivi de la généalogie issue de Noé qui s'étendra à Abraham sur la deuxième partie de Gn 10) et celui d'Abraham (Gn 12-25) à qui fut promis un nom et une descendance. Notre texte semble indépendant et même coupé de son contexte : il ne tient pas compte du déluge (qui mentionne la dispersion des fils de Noé sur la terre en Gn 9,19 et au verset précédent notre péricope en Gn 10,32) et se distingue de la vocation d'Abram par laquelle commence le chapitre 12. Les généalogies qui encadrent l'épisode de la tour de Babel peuvent être considérés selon P. Keith[290] comme « un trait d'union entre la période des origines et celle des patriarches » par la description du « repeuplement de la terre après le déluge » et « une forme de réalisation de la bénédiction des humains en Gn 1,28 : "Soyez féconds, multipliez-vous, remplissez la terre et soumettez-la" » (reproduite en Gn 9,7 dans l'adresse de Dieu à Noé) dont la réalisation sera soulignée en Gn 48,16 et Ex 1,7.

Dans l'interprétation commune et immédiate, cet épisode revêt un caractère négatif (« Dieu interrompt un projet humain, sans que l'on sache précisément pourquoi[291] ») soulignant un parallèle avec le Déluge (« l'humanité, devenue arrogante, est ramenée à une mesure compatible avec la souveraineté de YHWH[292] »).

Sa structure peut être appréciée en deux parties (v.1-4 : l'humanité s'installe, se structure et entreprend une construction ; v.5-9 : Dieu intervient pour interrompre la construction, diversifier le langage et disperser sur la surface de la terre, ainsi que commandé en Gn 1,28). Plus précisément, on note une structure en ABCDEF (v.1-4) / v.5 / A'B'C'D'E'F' (v.6.-9) comportant les reprises / évolutions suivantes :

- v. 1/6 (A/A') : « une lèvre unique » reprit identiquement ;

[290] P. KEITH, *TD d'Ancien Testament. Deuxième partie*, Faculté de Théologie catholique de l'Université de Strasbourg, Strasbourg, 2013.
[291] *Ibid.*
[292] A. De PURY, T. RÖMER et K. SCHMID, *L'Ancien Testament commenté: la Genèse*, Bayard ; Labor et Fides, Montrouge, Genève, 2016.

- v. 2/7 (B/B') : « demeurer là » / « brouiller là » ;
- v. 3/7 (C/C') : « homme à son compagnon » / « homme la langue de son compagnon » ;
- v. 4/8 (D/D') : « bâtir une ville » / « cesser de bâtir une ville » ;
- v. 4/9 (E/E') : « se faire un nom » / « proclamer son nom » ;
- v. 4/9 (F/F') : « ne pas être dispersés sur les faces de toute la terre » / « disperser sur les faces de toute la terre. »

Le v.5, à l'intersection des deux parties de la structure, contient la descente du Seigneur : « Et descendit YHWH pour voir la ville et la tour que bâtissaient les fils de l'être humain. »

Passons à présent à l'analyse du vocabulaire, répartit en deux grands ensembles.

Tout d'abord, celui lié à *l'activité humaine* :

Un premier champ lexical est relatif aux *techniques de construction* (v.3.4) : goudron, mortier, brique, pierre au sujet de laquelle on peut noter leur unicité (toutes les pierres sont singulières) à la différence des briques (toutes semblables) : « A la grande diversité des œuvres de Dieu, les hommes de Babel ont préféré l'uniformité standardisée des matériaux préfabriqués[293] ». Ici donc, « des hommes qui se confondent avec leur "faire" contrairement à Dieu qui s'est retiré de son "faire" en se reposant le 7e jour[294] ».

Un second champ concerne la *renommée* :

Ville : « unité sociologique[295] », E. Osty et J. Trinquet en associent la construction à « une grande gloire[296] ». Le projet de *se* bâtir une ville (« nous bâtirons pour nous ») est donc un projet autocentré.

Tour : ce mot contient « l'idée de grandeur, de hauteur, de puissance ou d'exaltation[297] ».

Nom : Hautement symbolique dans le contexte biblique, P. Keith indique que le nom « constitue l'être et le définit. Se faire un nom (une réputation, une reconnaissance, une autorité), c'est s'assurer une existence autonome et la maintenir dans le temps. Construire de l'imposant et du durable est un moyen. » Le dictionnaire encyclopédique de la Bible de

[293] A. NOUIS, *Le Pentateuque: commentaire intégral verset par verset*, Olivétan Salvator, Lyon Paris, 2021, *La Bible* (n° 1).
[294] P. KEITH, *TD d'Ancien Testament. Deuxième partie*, *op. cit.*
[295] L. MONLOUBOU et F. M. DU BUIT, *Dictionnaire biblique universel*, Desclée, Paris, 1985.
[296] É. OSTY et J. TRINQUET, *La Bible*, Seuil, Paris, 1973.
[297] P. KEITH, *TD d'Ancien Testament. Première partie*, Faculté de Théologie catholique de l'Université de Strasbourg, Strasbourg, 2013.

Maredsous[298] ajoute quant à lui que « donner un nom, c'est faire exister donc dominer » (pensons à Gn 2,19).

Enfin, un second grand ensemble regroupe *la volonté humaine et la réponse divine* :

L'uniformisation rejoint la volonté humaine avec le champ lexical de la totalité / uniformité (un, seul, même, tout) au sujet duquel P. Keith indique : « La cohésion du groupe se fait au détriment d'un vis-à-vis, un côte-à-côte qui se fait au détriment d'un face-à-face. Une masse compacte (à l'image des briques et du bitume), sans faille, qui parle d'une voix et qui agit d'un bloc […]. Au début, parole et action sont unes au sens d'unique. Elles deviendront "unes" au sens de "communes" dans la parole de Dieu, au v. 6 qui entraîne un basculement. Dieu intervient pour mettre fin à une situation d'unicité et d'uniformité en séparant » (pensons ici à la Création que Dieu opère notamment par séparation, cf. Gn 1,4.6.7.14.18).

Le mot généralement traduit par *langue* (voulue unique par l'humanité, rendue multiple par Dieu) a en réalité plusieurs sens : lèvre / langue / parole (par exemple en Ex 6,12 ou Ps 17,4) ; bord (par exemple en Ex 26,4 ou 2Ch 4,5) voire rive (par exemple en Gn 22,17 ou Dt 2,36). Il apparait quatre fois dans notre texte, les trois autres occurrences dans le livre de la Genèse ayant le sens de bord ou rive[299]. P. Keith[300] indique ainsi que nous pouvons le comprendre ici soit comme « toute la terre était lèvre unique / une même civilisation / parlait la même langue » soit comme « toute la terre entière était une seule limite / la terre entière n'avait pas de frontière / toute la terre était un même espace », le sens couvrant donc à la fois la notion de limite (uniformité) ou de langue (civilisation), soulevant ainsi la question de la diversité – ici refusée par les humains et rétablie par Dieu. A. Nouis[301] ajoute « À la différence de la langue maternelle qui est intime à chacun, la langue unique est la langue utilitaire […]. La langue de Babel est la langue technicienne nécessaire pour bâtir une tour. » Notons en contraste que l'un des équivalents grecs, γλῶσσα, du terme hébreu utilisé est celui utilisé en Actes pour à la fois désigner les « langues de feu » (Ac 2,3) et le « parler en d'autres langues » (Ac 2,4) : à l'uniformité de la langue de Babel s'oppose donc la diversité de langues (mais comprises par chacun) de ceux remplis de l'Esprit Saint à la Pentecôte.

[298] CENTRE INFORMATIQUE ET BIBLE ABBAYE DE MAREDSOUS (éd.), *Dictionnaire encyclopédique de la Bible* [en ligne], 3e édition électronique revue et augmentée, Brepols, Turnhout, 2002, disponible sur : < https://www.knowhowsphere.net/Main.aspx?BASEID=DEB >.

[299] La concordance ici utilisée est celle fournie par le logiciel Bible Parser dont le développeur m'a indiqué qu'elle est basée sur le texte de la Biblia Hebraica Stuttgartensia (BHS) pour l'hébreu et sur le texte du Novum Testamentum Nestle-Aland, 27e édition (NA27) pour le grec.
D. FONTAINE, « Bible Parser » [en ligne], 2025, disponible sur : < https://www.bibleparser.net >.

[300] P. KEITH, *TD d'Ancien Testament. Première partie*, *op. cit.*

[301] A. NOUIS, *Le Pentateuque: commentaire intégral verset par verset*, *op. cit.*

En contraste avec l'unité, nous trouvons le champ lexical de la *dispersion* (brouiller, disperser, Babel dans le sens donné par le texte) qui s'applique donc à la langue et/ou à l'espace.

Enfin nous pouvons ajouter le mot « *cieux* » que les hommes souhaitent atteindre et qui, symboliquement dans la Bible, est le lieu de Dieu, exprimant ainsi la démesure du projet : « Atteindre le ciel représente la prétention de devenir son propre Dieu[302] ». Nous serions tentés de dire qu'atteindre le ciel est un projet sans fin, se nourrissant lui-même sans perspective d'achèvement ; le dictionnaire biblique universel indique quant à lui que « selon la représentation cosmologique des anciens, le ciel, ou firmament, est une voute solide, demi-sphérique qui repose au bord de l'horizon. » L'atteindre constitue ici assurément un projet démesuré, objectivement inatteignable.

2.2.1.2. Interprétation narrative

Nous proposons maintenant une interprétation narrative[303].

La *situation initiale* est celle de l'uniformité, symptôme d'un monde fonctionnel, efficient – mais appauvri.

Le *nouement* consiste en la mise en œuvre de la technique dans la construction d'une ville et d'une tour dont A. Nouis ajoute « qu'une telle tour ne servait à rien, elle n'était que le signe de l'orgueil des humains qui pensent pouvoir se débarrasser de Dieu en atteignant le ciel. » L'objectif est de « se faire un nom pour eux-mêmes » – dont la visée (ici collective) est similaire à celle poussant à manger du fruit défendu en Gn 3[304] : c'est de même le refus de la limite, pourtant constitutive de la condition humaine qui est en jeu –, par crainte de la dispersion pourtant commandée par Dieu (Gn 1,28 ; Gn 9,7). Ce projet technique peut donc être apprécié comme s'opposant la diversité voulue par le Seigneur pour construire une homogénéité fonctionnelle, efficace : un projet sans transcendance, mais au contraire anthropocentré (« bâtissons-*nous* », « faisons-*nous* un *nom* ») : Dieu n'est ni invoqué ni impliqué, mais au contraire ses prérogatives lui sont retirées (tour atteignant les cieux, se donner un nom comme le Seigneur le fera par exemple pour Abram en Gn 17,5 ou Jacob en Gn 32,29).

---

[302] *Ibid.*

[303] Celle-ci s'appuie largement sur les ouvrages déjà cités : P. KEITH, *TD d'Ancien Testament. Première partie*, *op. cit.* ; P. KEITH, *TD d'Ancien Testament. Deuxième partie*, *op. cit.* ; A. NOUIS, *Le Pentateuque: commentaire intégral verset par verset*, *op. cit.*

[304] La Bible de Jérusalem voit dans le péché de Gn 3 « une revendication d'autonomie morale par laquelle l'homme renie son état de créature ».
ÉCOLE BIBLIQUE DE JÉRUSALEM, *La Bible de Jérusalem*, Nouvelle édition revue et corrigée, [édition de travail], Les Éditions du Cerf, Paris, 1998.

L'action transformatrice est celle de Dieu qui descend et voit (seule utilisation du verbe "voir" dans la péricope, à rapprocher du même verbe dans le récit de la Création où Dieu voit les choses *bonnes*). P. Keith souligne que « ce "voir" est synonyme de proximité et de face-à-face [alors que] la renommée recherchée par les hommes est un "faire-voir", synonyme de distance. […] Dieu est prêt à passer le relais, à laisser son "faire" et à confier ce "faire" à l'humain. Mais il veut leur éviter des écueils dans cette autonomie, par exemple, celui de l'illusion de la puissance ou celui de l'effacement du sujet […]. Pour permettre au sujet de s'affirmer, à l'individu d'exister, Dieu va brouiller les "lèvres" et montrer les "faces" – l'entendre et le voir vont se diversifier. » Notons aussi d'une part l'ironie de l'obligation de Dieu de descendre voir la tour qui devait atteindre le ciel, mais surtout ce descendre divin en contraste avec le projet humain cherchant à monter : il indique une rupture salutaire dans laquelle le Seigneur introduit de la confusion pour sauver l'homme de sa propre folie technicienne, celle d'un monde sans Autre, sans altérité.

Le *dénouement* consiste dans le brouillage des lèvres et la dispersion des humains qui cessent de bâtir la ville à laquelle est donné le nom de Babel[305].

La *situation finale* est celle de la diversité sur la surface de toute la terre.

Notons qu'Abram, dont le cycle commence au chapitre suivant, recevra les bénédictions que les hommes n'ont pas pu se procurer eux-mêmes (rassemblement harmonieux – au lieu de l'uniformité –, et réception d'un nom – au lieu de se le donner lui-même), mais dans une attitude de foi (confiance) en Dieu – et non d'autonomie se posant en opposition à Dieu.

2.2.1.3. Lien avec l'avènement du monde de la technique et enseignements

Explicitons maintenant en quoi ce récit propose un éclairage, selon la perspective chrétienne, du monde de la technique et ce qu'il nous enseigne. Nous suivrons les grandes étapes menant à l'avènement de ce monde de la technique.

L'idéologie de la *table rase* trouve ici un écho avec l'oubli du lien avec Dieu et de son commandement « Emplissez la terre » (Gn 1,28 reconduit en Gn 9,7) – dont l'humain fait table rase mais qui sera au centre de l'appel d'Abraham au début du chapitre suivant (Gn 12, 1-4a).

[305] « Le nom originel de Babylone, babilla, est pré-sémitique et pré-sumérien. Les Akkadiens l'ont interprété dans le sens bāb-ili, "porte de dieu" (…). Une autre étymologie populaire se fait jour en Gn 11,9, où le nom de la ville est mis en rapport avec l'hébreu bālal, "embrouiller", et avec la diversification des langues. »
CENTRE INFORMATIQUE ET BIBLE ABBAYE DE MAREDSOUS (éd.), *Dictionnaire encyclopédique de la Bible* [en ligne], *op. cit.*

La *construction du sujet* (métaphysique de la subjectivité) et sa perspective anthropocentrée déjà mentionnée apparait en particulier dans le « faisons-nous un nom » ou « bâtissons-nous une ville et une tour ». Le *désenchantement du monde* est visible dans l'utilisation technicienne de la brique (au lieu de pierres, dans une région qui n'en a pas selon la nouvelle Bible Segond[306], mais aussi dans un but d'uniformisation comme déjà mentionné selon A. Nouis[307]) et du goudron. Ici, la technique ne vise plus à servir, mais à transformer un monde à présent réduit en un matériau à façonner : il n'est plus que matière brute mise au service d'un projet de toute-puissance humaine – à l'opposé du commandement divin de domination qui contient en lui-même la notion de « prendre soin[308] ». *L'abandon des idéaux*, comme l'idéologie de la « table rase » se retrouve dans l'oubli du lien avec Dieu dans un projet qui se fait sans lui – et même à l'encontre de lui comme vu précédemment. Nous pourrions encore ajouter que les moyens mis en œuvre (la construction, se faire un nom qui sont à comprendre dans le sens de l'orgueil et de la démesure comme nous l'avons montré) sont ici mis à la place des fins (qui consiste au début du récit biblique au lien avec Dieu, et ici en particulier en la diversité, permettant d'être en relation avec un vis-à-vis tel que voulu par Dieu en Gn 2,18-23). Enfin, la *volonté de puissance*, tissu de forces à accroitre, se retrouve dans le projet de la tour qui a pour but de s'élever (indéfiniment) mais, sommes-nous tentés d'ajouter, vers où ? Son sommet doit atteindre le ciel (pour intensifier la gloire humaine), mais il ne s'agit pas de se relier à Dieu. Quel est le sens du « projet-Babel » ? Il nous semble qu'il est un projet sans fin et sans intériorité : un acte collectif mais sans âme, fonctionnel mais désincarné, technicien et sans vocation. Dieu, en réintroduisant la diversité, rétablira la dimension intérieure de la relation, dans l'altérité, dans l'appel à une diversité féconde.

Quels enseignements tirer de cela ? Nous pouvons en tirer quatre. Tout d'abord, ce texte invite à lutter contre l'uniformisation et la perte de singularité : face au monde technicien visant une certaine efficacité par la standardisation, mais au prix de la richesse humaine, il rappelle la diversité humaine et réintroduit une efficacité féconde, source de nouveauté et d'ouverture au souffle de l'Esprit. Dans la perspective de cette étude, il est un rappel que les personnes en

[306] *La nouvelle Bible Segond : édition d'étude*, Alliance Biblique Universelle, Villiers-le-Bel, 2002. (appelée ensuite « NBS »).
[307] A. NOUIS, *Le Pentateuque: commentaire intégral verset par verset*, *op. cit.*
[308] « La domination est un attribut royal. Elle exprime (…) la ressemblance divine de l'homme. Il est le roi de la création ce qui ne signifie pas qu'il peut l'exploiter comme bon lui semble mais qu'il doit la maintenir et œuvrer pour son bien, comme un bon roi doit le faire pour son peuple. »
La Bible. Notes intégrales. Traduction œcuménique, 11e édition, Les Éditions du Cerf et Bibli'O – Société Biblique Française, Paris, 2010. (appelée ensuite la « TOB »).

situation de handicap, en particulier, permettent de casser cette dynamique présentée comme erronée et mortifère[309]. Ensuite, et dans le prolongement de ce qui précède, notons l'effondrement en réponse à une technique désincarnée : ainsi que le dénonce M. Henry dans l'article analysé plus haut, une technique qui ignore la vie, telle qu'elle s'éprouve pour un humain, est « la barbarie » (pour reprendre le titre de son ouvrage). Au lieu de fécondité, elle est appauvrissement ; au lieu de vie, elle devient cessation. Aussi, ce texte nous met en garde contre les dangers de l'autonomisation d'une humanité sans Dieu, d'un monde technicien désarrimée de toute transcendance. Contre l'hybris, c'est à l'humilité que la Bible incite[310]. La dispersion opérée par Dieu au v.8 n'est pas à considérer comme une punition, mais plutôt comme une limitation salutaire : un appel à la relation dans la diversité, dans l'altérité – à la communion plutôt qu'à la fusion. Ainsi, le salut de Dieu se réalise ici dans la diversité dont le prototype pourrait être la Pentecôte : tous, dans la diversité sont rassemblés dans l'Esprit de Jésus-Christ menant au Père. Là où Babel est l'image d'une uniformisation plutôt qu'unité, la Pentecôte répond par la communion[311]. Enfin, et dans le contexte de ce travail, soulignons que le salut passe également par l'acceptation de la limite – acceptation que les personnes en situation de handicap ont apprise, et peuvent apprendre, à intégrer.

Ce texte propose donc un parallèle éclairant avec l'avènement du monde de la technique, tel que décrit précédemment, et en propose plusieurs enseignements. Mais si le moyen (la tour et la ville l'entourant) mène à une impasse, cet épisode ne répond pas à la *finalité* de l'humanité – il est fait référence seulement au commandement de peuplement sur toute la terre et au danger de la démesure. C'est donc bien à la question du sens qu'il faut maintenant répondre : quel est le sens, le but de l'humanité selon la Bible ? Car c'est justement lorsqu'il ne s'accorde plus avec le sens qu'il va vers le non-sens, c'est-à-dire le monde de la technique promouvant des moyens et non des fins – des idoles. Il semble ici que lorsque l'humain – recherchant un absolu, un plus

[309] « Un religieux disait un jour à un autre religieux responsable d'un établissement scolaire : votre institution est tellement bien huilée qu'il n'y a plus aucun espace par où peut passer la grâce ! »
A. THOMASSET, « Conclusions. Quelques critères d'une juste vulnérabilité », *Revue d'éthique et de théologie morale* [en ligne], HS (2023), Éditions du Cerf, disponible sur : < https://shs.cairn.info/revue-d-ethique-et-de-theologie-morale-2023-HS-page-159?lang=fr > (consulté le 10/07/2024).

[310] Cf. parmi de nombreux exemples dans la Bible : Pr 29,23 « L'orgueil de l'homme l'humiliera, mais l'humble d'esprit obtiendra des honneurs » ; Lc 18,14 : « Car quiconque s'élève sera abaissé, mais celui qui s'abaisse sera élevé. ».

[311] Jn 17,20-21 : « Ce n'est pas pour ceux-là seulement que je prie, mais aussi pour ceux qui, par leur parole, croient en moi, afin que tous soient un. Comme toi, Père, tu es en moi et moi en toi, qu'ils soient en nous eux aussi, pour que le monde croie que c'est toi qui m'as envoyé. »

grand que lui[312] – perd de vue son sens, alors il essaie de combler cette soif par des idoles. Ces idoles qui constituent, en fait, des moyens et non des fins, que ce soit l'argent (la maximisation du profit), un retour sur soi, l'anthropocentrisme menant à l'orgueil, etc. Alors, il se perd dans le monde de la technique.

Cette soif d'absolu aurait donc besoin d'être ordonnée. Mais à quoi, à qui ? C'est l'objet de ce qui suit.

2.2.2. Quête biblique de la finalité de la personne humaine

Il ne s'agira pas d'une étude précise d'un texte en particulier mais d'un parcours du texte biblique pour y chercher la réponse à cette question.

2.2.2.1. Les commandements

Quelle est la finalité de la personne humaine ? Il semble que le point de départ de cette recherche peut avoir pour point de départ en Dt 30,15-20 dont voici les points marquants pour notre quête : « Si tu obéis aux commandements de Yahvé, ton Dieu […] tu vivras, tu te multiplieras, et Yahvé, ton Dieu, te bénira . Choisis la vie, afin de vivre, toi et ta descendance, en aimant Yahvé, ton Dieu, […] car c'est là ta vie[313] ».

Les commandements semblent donc le moyen que le Seigneur donne à l'humanité pour accéder à « la vie ». Cependant, comme le souligne notamment Mc 2,27 (« Et il leur disait : "Le sabbat a été fait pour l'homme, et non l'homme pour le sabbat" »), le sabbat (et plus largement les commandements) est le moyen et non la fin : ainsi que souligné plusieurs fois depuis le début de cette seconde partie, les moyens doivent être mis au service d'une finalité et non être considérés eux-mêmes comme cette finalité.

[312] Ps 63, 2 : « O Dieu, mon Dieu, c'est toi que je recherche, mon âme a soif de toi, ma chair languit après toi, comme une terre aride, altérée, sans eau. »

[313] Le texte biblique est pris dans la traduction d'E. Osty et J. Trinquet dont la qualité de la traduction, en particulier sa littéralité, est généralement appréciée (malgré l'utilisation de « Yahvé » au lieu du « SEIGNEUR » comme le fait par exemple la TOB).
É. OSTY et J. TRINQUET, *La Bible*, *op. cit.*
« Nous résumerions notre appréciation de la Bible d'Osty en disant qu'elle offre une traduction d'une rigueur inégalée ainsi que d'une qualité littéraire remarquable, un réseau de notes abondant, qui témoigne d 'une excellente connaissance littéraire de l'Écriture et d 'une rare érudition. »
P.-É. LANGEVIN, « Compte rendu de [*La Bible*. Traduction française sur les textes originaux par Émile Osty avec la collaboration de Joseph Trinquet. Introductions et notes d'Émile Osty et de Joseph Trinquet. Paris, Éditions du Seuil, 1973, (16.5 X 22 cm), 2620 pages, 18 cartes] », *Laval théologique et philosophique* [en ligne], 2 (1975) 31, disponible sur : < http://id.erudit.org/iderudit/1020481ar > (consulté le 26/11/2025).

Si les commandements constituent le moyen pour accéder à la vie, la Bible en contient 613[314], aussi nous pouvons légitimement nous demander s'il est un ou des commandements majeurs qui président aux autres. Suivant le passage de l'Évangile selon Marc concernant le sabbat que nous venons de mentionner, Mc 3,1-6 (généralement appelé « guérison de l'homme à la main sèche ») contient cette question « Et il leur dit : "Est-il permis, un jour de sabbat, de faire du bien ou de mal faire, de sauver une vie ou de tuer ?" » dressant un parallèle explicite avec Dt 30,19-20 mentionné plus haut (« J'en prends aujourd'hui à témoin contre vous le ciel et la terre : c'est la vie et la mort que j'ai placées devant toi, la bénédiction et la malédiction, choisis la vie, afin de vivre, toi et ta descendance, en aimant Yahvé, ton Dieu, en écoutant sa voix et en t'attachant à lui : car c'est là ta vie »). Aussi l'amour de Dieu (dont se fait clairement l'écho 1 Jn 4,19 : « Pour nous, aimons, puisque Lui nous a aimés le premier. ») semble le commandement majeur.

Jésus lui-même répond à cette question du/des commandement(s) majeur(s), par exemple en Mc 12,28-34 (« Et s'avança un des scribes qui les avait entendus discuter ; sachant qu'il leur avait bien répondu, il l'interrogea : "Quel est le premier de tous les commandements ?" Jésus répondit : "Le premier, c'est : Écoute, Israël ! Le Seigneur notre Dieu est l'unique Seigneur, tu aimeras donc le Seigneur ton Dieu de tout ton cœur, et de toute ton âme, et de toute ta pensée et de toute ta force. Le second est celui-ci : Tu aimeras ton prochain comme toi-même. Il n'y a pas d'autre commandement plus grand que ceux-là" »). Aussi, le sabbat et tous les autres commandements juifs seraient orientés vers l'amour de Dieu et du prochain. Et l'amour de Dieu constitue notre réponse à son initiative d'amour : « Pour nous, aimons, puisque Lui nous a aimés le premier » (1Jn 4 :19). Mais si nous comprenons la pertinence de l'amour de Dieu, quelle est celle de l'amour du prochain ?

1 Jn 4,16 nous indique que « Dieu est amour ». Or Gn 1,26-27 ajoute que l'humain a été créé à l'image et à la ressemblance de Dieu. Donc il est appelé à aimer comme Dieu aime, d'où le commandement nouveau de Jésus en Jn 13,34, repris en Jn 15,12.17 : « Je vous donne un commandement nouveau : que vous vous aimiez les uns les autres ; comme je vous ai aimés, que vous aussi vous vous aimiez les uns les autres. » C'est ce qu'explique 1Jn 4,20-21 : « Si quelqu'un dit : "J'aime Dieu", et a de la haine pour son frère, c'est un menteur ; car celui qui n'aime pas son frère qu'il voit ne peut aimer Dieu qu'il ne voit pas. Et tel est le commandement que nous tenons de lui : que celui qui aime Dieu aime aussi son frère. »

[314] JEWISH VIRTUAL LIBRARY, « The 613 Mitzvot (Commandments) », *Jewish Virtual Library, a project of AICE (American-Israeli Cooperative Enterprise)* [en ligne], disponible sur : < https://www.jewishvirtuallibrary.org/the-613-mitzvot-commandments > (consulté le 23/06/2025).

Mais qui est notre prochain ? La parabole du "Bon Samaritain" en Lc 10,25-37 répond justement à cette question, en faisant par ailleurs évoluer la question « Qui *est* mon prochain » en « Lequel […]semble *avoir été / être devenu* (γίνομαι : devenir) le prochain de l'homme » : il ne s'agit plus de demander *qui est* mon prochain mais *de qui devenir* le prochain. Et même Jésus va plus loin dans le Serment sur la montagne, en Mt 5,43-48 où il est présenté comme le nouveau Moïse (qui vient accomplir/remplir/compléter (πληρόω) la Loi, cf. Mt 5,17) : « Vous avez appris qu'il a été dit : Tu aimeras ton prochain et tu haïras ton ennemi. Et moi, je vous dis : Aimez vos ennemis et priez pour ceux qui vous persécutent ». Nous sommes face à une demande qui nous semble impossible – si l'on considère nos seules forces humaines ; or c'est justement dans la ressemblance ontologique à Dieu que cela est rendu possible, par grâce.

Les « premiers » commandements de l'amour de Dieu et du prochain ne sont donc pas imposés de l'extérieur à la personne humaine, mais rejoignent ce qu'il est de façon ontologique, elle qui est créée à l'image et la ressemblance de Dieu. Ainsi, la Loi est bien accomplie par l'amour. Aussi Paul peut-il affirmer (Rm 13,8-10) : « N'ayez de dettes envers personne, sinon de vous aimer les uns les autres ; car celui qui aime le prochain a accompli toute la Loi. En effet les [commandements] : Tu ne commettras pas l'adultère, tu ne tueras pas, tu ne voleras pas, tu ne convoiteras pas, et s'il en est quelque autre, se résument dans cette parole, à savoir : Tu aimeras ton prochain comme toi-même. L'amour ne fait aucun mal au prochain ; l'amour est donc le plein accomplissement de la Loi. » C'est donc dans l'amour de Dieu et du prochain que se trouve la finalité de l'humanité, et même de l'humanisation de toute personne humaine en route vers la ressemblance avec Dieu : « Dieu est amour, et celui qui demeure dans l'amour demeure en Dieu, et Dieu demeure en lui » (1Jn 4,16b). Nous comprenons alors la question de Jésus en Mc 3 : « est-il permis de faire le bien ou le mal un jour du sabbat ? » Le sabbat, un moyen, la lettre de la Loi, doit être ordonné avec la finalité, l'esprit de la Loi : l'amour. En cela, il est participation au projet d'humanisation de l'homme, qui est la divinisation de l'homme par et en le Dieu d'amour.

2.2.2.2. La Loi nouvelle

Si nous comprenons ce que sont les premiers commandements, qu'en est-il cependant de *tous* les commandements après la venue de Jésus, mort et ressuscité pour nous ? Quelle est leur actualité ?

En effet, Paul indique bien que la Loi, sainte, est cependant aussi celle qui révèle à la personne humaine le péché. Ainsi en Rm 3,20, il affirme « par les œuvres de la Loi aucun

homme ne sera justifié devant [Dieu] ; *car par la Loi vient [seulement] la connaissance du péché.* » Il explicite cela en Rm 7,7-23 : « Que dirons-nous donc ? La Loi serait-elle péché ? Jamais de la vie ! Mais je n'ai connu le péché que par la Loi. […] Et le commandement, qui devait me conduire à la vie, s'est trouvé me conduire à la mort […]. Ainsi donc, la Loi est sainte, et le commandement saint, et juste, et bon. Alors, ce qui est bon est devenu pour moi la mort ? Jamais de la vie ! Mais c'est le péché qui, pour se montrer péché, m'a causé la mort par le moyen de ce qui est bon […] . Car le bien que je veux, je ne le fais pas, mais le mal que je ne veux pas, je le pratique. Car je prends plaisir à la loi de Dieu selon l'homme intérieur ; mais je perçois dans mes membres une autre loi qui combat contre la loi de mon intelligence et me tient captif sous la loi du péché qui est dans mes membres. » Aussi, si la Loi est bonne et sainte, elle vient révéler à la personne humaine ses limites et son incapacité à mettre en acte le bien qu'elle souhaite intérieurement.

Ce en quoi la venue de Jésus est libératrice : assumant entièrement la condition de l'homme, il vient le libérer de l'intérieur pour le faire renaitre en « homme nouveau » par sa mort et sa Résurrection, ce que Paul explique en Rm 6,6-14 : « Nous le savons : notre vieil homme a été crucifié avec [lui] pour que soit aboli le corps du péché et qu'ainsi nous ne soyons plus asservis au péché ; car celui qui est mort est à jamais justifié du péché. Mais si nous sommes morts avec Christ, nous croyons que nous vivrons aussi avec lui […]. Car en mourant, c'est au péché qu'il est mort une fois pour toutes ; mais vivant, il vit pour Dieu. Ainsi de vous : estimez-vous comme morts au péché, mais vivants pour Dieu en Christ Jésus. […] Car sur vous le péché n'aura pas d'empire, puisque vous n'êtes pas sous la Loi, mais sous la grâce. » Ainsi donc, « où s'est multiplié le péché, a surabondé la grâce » (Rm 5,20) faisant advenir la Loi nouvelle par Jésus-Christ, « car la loi de l'esprit de vie en Christ Jésus t'a libéré de la loi du péché et de la mort » (Rm 8,2).

Ainsi Paul nous enseigne pourquoi les commandements de l'ancienne Loi sont rendus caducs par la venue du Christ Jésus. La Loi elle-même serait-elle donc entièrement caduque ? Non, Jésus lui-même a dit « ne croyez pas que je sois venu renverser la Loi ou les Prophètes ; je ne suis pas venu renverser, mais compléter [/accomplir /remplir /compléter] » (Mt 5,17). Aussi peut-on comprendre, tout au long des Évangiles, qu'il vient relativiser les commandements rituels (telles les nombreuses controverses concernant le sabbat ou autres rituels) mais justement accomplir les commandements moraux et en tout d'abord le premier d'entre eux, le commandement d'amour : « Tel est mon commandement à moi : que vous vous aimiez les uns les autres comme je vous ai aimés. Personne n'a de plus grand amour que celui

qui livre sa vie pour ses amis[315]. » Ici, sens et moyens sont réconciliés et unifiés : le sens, l'essence de la personne humaine, c'est d'aimer. « Aime et fais ce que tu veux […] aie dans le cœur la racine de l'amour, et de cette racine il ne pourra rien sortir que de bon » ajoute Saint Augustin [316]. Nous entrons alors dans la Loi nouvelle, dans laquelle président, pour le croyant, les vertus théologales qui apparaissent ensemble dès 1Th 1,3 (que R. E. Brown[317] indique être le plus ancien document chrétien, datant de 50 ou 51) : « nous souvenant sans relâche de l'œuvre de votre *foi*, du labeur de votre *amour*, de la constance de votre *espérance* en notre Seigneur Jésus Christ, en présence de notre Dieu et Père. » Et de ces trois, l'amour est le plus grand : « Maintenant donc demeurent la foi, l'espérance, l'amour, ces trois-là ; mais le plus grand de ces [trois], c'est l'amour » (1Co 13,13).

Cette Loi nouvelle est bien une loi d'inclusion et non une loi sélective : car Jésus invite bien à rassembler l'humanité en lui, et à percevoir le monde dans son amour, sans jugement des personnes de notre part. Et en particulier, à percevoir que tous, même ceux qui apparaissent comme moins honorables, sont nécessaires au monde. En 1Co 12, 12-27, Paul déploie la riche métaphore du corps du Christ : « De même, en effet, que le corps est un, tout en ayant plusieurs membres, et que tous les membres du corps, bien qu'étant plusieurs, ne sont qu'un seul corps, ainsi en est-il du Christ. ». A l'inverse des hommes de Babel à la recherche de l'uniformisation, c'est ici l'unité dans la diversité qui est proclamée : « Si le tout était un seul membre, où serait le corps ? Mais il y a plusieurs membres, et un seul corps. » Et même, Paul va plus loin en affirmant l'honneur à réserver à ceux qui semblent les moins honorables : « Bien plus, les membres du corps qui semblent être plus faibles sont nécessaires ; et ceux qui nous semblent être les moins honorables du corps, ce sont eux que nous entourons de plus d'honneur […] pour qu'il n'y ait point de division dans le corps, mais que les membres aient un égal souci les uns des autres. Un membre souffre-t-il ? tous les membres souffrent avec lui. Un membre est-il glorifié ? tous les membres se réjouissent avec lui. Or vous êtes, vous, le corps de Christ, et membres chacun pour sa part. » Il n'est pas question de préférer l'un pour mieux rejeter ou mépriser l'autre, mais au contraire d'affirmer à chacun sa juste valeur, même – ou plutôt

[315] « Amis » n'est pas à prendre dans la bouche de Jésus en un sens restrictif qui exclurait ceux qu'il n'aurait pas connu (dans le sens commun, « terrestre », du mot), mais plus largement comme ceux à qui Dieu se révèle, comme en témoigne la suite (v.15) : « Je ne vous appelle plus esclaves, parce que l'esclave ne sait pas ce que fait son seigneur, mais je vous ai appelés amis parce que tout ce que j'ai entendu de mon Père, je vous l'ai fait connaître. »
[316] SAINT AUGUSTIN, « Traités sur l'épître de saint Jean aux Parthes. », *Bibliothèque monastique saint Benoît* [en ligne], disponible sur : < https://www.bibliotheque-monastique.ch/bibliotheque/bibliotheque/saints/augustin/jean/parthes/index.htm#_Toc6821349 > (consulté le 24/06/2025).
[317] R. E. BROWN, *Que sait-on du Nouveau Testament ?*, trad. Jacques MIGNON, Bayard, Montrouge, 2011, *Bayard compact*.

davantage encore – à ceux qui apparaitraient moins honorables. Bien sûr, le lien avec la personne en situation de handicap est ici évident : ceux qui apparaissent déficients[318] ont même valeur que ceux qui apparaissent « forts » : « l'œil ne peut donc dire à la main : "Je n'ai pas besoin de toi", ni la tête à son tour dire aux pieds : "Je n'ai pas besoin de vous" » mais tous sont « membres chacun pour sa part ». C'est donc une valorisation de l'interdépendance plutôt que de l'autonomie individuelle, de la coopération que de la compétition, ordonnée à l'amour, dans la foi Christ qui nous mène au Père dans l'Esprit, et l'espérance du salut dans le Royaume-déjà-là.

Ainsi, les commandements donnés par Dieu offrent un chemin pour accomplir l'humanisation à laquelle toute personne est appelée. Amour de Dieu et amour du prochain sont présentés comme les « premiers commandements », le prochain étant celui dont je me rends proche – et non seulement le membre de ma communauté. Créé à l'image de Dieu, qui est en lui-même relation et amour, chacun est donc appelé à réaliser, à actualiser cet amour, la première des vertus théologales qui devient la Loi nouvelle après l'événement Passion / Mort / Résurrection du Christ qui, pleinement homme et pleinement Dieu, nous libère de l'abondance du péché par surabondance de la grâce. Chacun ainsi rendu membre du Christ, selon sa part, c'est donc à une unité dans la diversité – chacun assumant sa singularité – que l'humanité a à répondre, selon la proposition de Dieu dans laquelle toute personne a autant dignité que nécessité. Aussi le corps n'est-il entier que si chacun peut y assumer et prendre sa juste part : ici est justifiée (cf. Lc 18,14) la place de tous, et en particulier des personnes en situation de handicap, dans le corps du Christ.

Une (parmi d'autres) illustrations du « prototype » de la personne en situation de handicap est donnée au chapitre 9 de l'Évangile selon Jean que nous allons analyser selon cette perspective.

2.2.3. Un apport de la personne en situation de handicap : Jn 9

Notons en préambule que ce passage est souvent appelé « l'aveugle-né » dans nos bibles[319]. Or adjectif n'est pas substantif et le texte biblique introduit bien l'homme en le

[318] Ce terme est utilisé en lien avec le nom « déficience » qui désigne une « perte, malformation ou anomalie d'un organe, d'une structure ou d'une fonction mentale, psychologique ou anatomique », ainsi qu'indiqué dans la première partie.
[319] Par exemple : « Guérison d'un aveugle-né » dans la Bible de Jérusalem, « La guérison d'un aveugle » dans la TOB, « Jésus guérit un aveugle de naissance » dans la NBS

qualifiant d'aveugle (« un homme aveugle de naissance », ἄνθρωπον τυφλὸν ἐκ γενετῆς), et non en l'y *réduisant*.

2.2.3.1. Structure interprétée

La structure peut être décomposée en ABCD/E/D'C'B'A' que nous allons rapidement présenter.

*A (v. 1-5) : Jésus et les disciples***.** Une discussion entre les disciples et Jésus introduit une nouveauté très importante pour la mentalité d'alors[320] : alors que les disciples (puis les Pharisiens au v. 34) ont une vision d'un Dieu rétributeur (dans laquelle la maladie ou la déficience ne peut être qu'une sanction), Jésus vient rétablir une forme de justice. « Ni lui n'a péché, ni ses parents, mais c'est pour qu'en lui soient manifestées les œuvres de Dieu. » Si la question du péché est définitivement écartée, le « pour que » (ἵνα) est plus énigmatique : nous pouvons comprendre en cela que Jésus « n'est pas venu expliquer la souffrance mais la porter et, par ce choix, lui donner un sens[321] ». Le mot « œuvres » est en effet significatif chez Jean : utilisé 27 fois (contre 10 fois pour l'ensemble des synoptiques), « Jean montre que le Christ accomplit les œuvres que le Père lui a données. Ses œuvres attestent qu'il est non seulement le Messie, mais aussi le fils de Dieu, car elles sont identiquement celles du Père, sans confusion des personnes agissantes […] Le fils a pour mission de glorifier le Père en conduisant à son terme l'œuvre unique que Dieu veut réaliser ici-bas, le salut des hommes ; et ce terme c'est la Croix. Toutes les œuvres du Christ se rapportent à celle-là.[322] » L'œuvre de Dieu pourra ici être comprise comme la révélation de Jésus comme « Fils de l'Homme » auquel l'homme guéri adhèrera sans réserve. Et cette adhésion est lourde de conséquence, ainsi que le soulignera Jn 17,1-4[323] : il s'agit de la vie éternelle. De plus, cette révélation n'est pas seulement destinée à l'homme guéri, mais à toute personne qui, notamment par cette œuvre, embrassera la foi. Il

---

ÉCOLE BIBLIQUE DE JÉRUSALEM, *La Bible de Jérusalem*, *op. cit.* ; *La Bible. Notes intégrales. Traduction œcuménique*, *op. cit.* ; *La nouvelle Bible Segond : édition d'étude*, *op. cit.*

[320] Notons que cette perspective de rétribution se perpétue parfois aujourd'hui encore dans une « explication psychologique du mal physique [qui], quand elle prétend rendre compte du mal, n'est qu'une mutation mystifiée du religieux archaïque qui subsiste dans l'inconscient collectif des sociétés sécularisées » – mon expérience en témoigne.
C. SALENSON, *Bouleversante fragilité : L'Arche à l'épreuve du handicap*, Nouvelle cité, Bruyères-le-Châtel, 2016, *Racines* (consulté le 19/12/2019).

[321] A. MARCHADOUR, *« Venez et vous verrez » : l'Évangile de Jean*, Bayard, Montrouge, 2011.

[322] X. LÉON-DUFOUR *et al.* (éd.), *Vocabulaire de théologie biblique*, Les Éditions du Cerf, Paris, 1962.

[323] « Glorifie ton Fils, afin que le Fils te glorifie, selon que tu lui as donné pouvoir sur toute chair, afin qu'à tout ce que tu lui as donné, il donne à ceux-là **la vie éternelle**. Et telle est l'éternelle vie : **qu'ils te connaissent, toi**, le seul véritable Dieu, **et celui que tu as envoyé, Jésus Christ**. Moi, je t'ai glorifié sur la terre, **en accomplissant l'œuvre** que tu m'as donnée à faire. »

n'est bien sûr pas question d'affirmer que la vie de mendiant qui fut celle de l'homme pendant sa vie (ainsi que le précisera le v. 8) eût pour unique but ce moment de révélation – justifier ainsi ces années de souffrance nous semble, justement, injustifiable. Nous pouvons plutôt nous placer dans une perspective eschatologique d'une humanité qui ne soit plus contrainte par le monde ici-bas, mais à qui la conversion de cet homme ouvre la porte du Royaume accessible dès ici et maintenant. Or ce salut ne peut se faire sans le « oui » de la personne humaine en retour. Dieu ne s'impose pas, mais se propose : il a besoin de l'adhésion en la proposition de son salut offert gratuitement.

B (v. 6-7) : Jésus et l'homme. Le miracle opéré par Jésus appelle deux remarques. Tout d'abord, un lien explicite est fait avec le second récit de la Création par la « boue » qu'applique Jésus sur les yeux de l'homme (Gn 2,7). Nous pouvons voir dans ce geste une nouvelle création, en relation étroite avec « l'homme nouveau » dont parle Saint-Paul, ainsi que nous l'avons vu. Un second élément est la mission à venir de l'homme qui est soulignée à travers plusieurs termes. D'une part, le verbe « laver » est utilisé 13 fois en Jean (3 fois dans les synoptiques), et uniquement dans cette péricope et lors du lavement des pieds ; nous pouvons certes y voir une allusion au baptême mais plus encore une forme d'institution de l'homme en disciple du Christ (cf. le lavement des pieds), voire un apôtre (selon le sens donné à « Siloé », ἀποστέλλω). Enfin, la vision rendue à l'homme né aveugle est un signe du Royaume (cf. par exemple Is 35,5 ou Is 61,1 selon la Septante reprise en en Lc 4,18). La suite de son parcours aboutira à la reconnaissance de Jésus sous le titre de Fils de l'Homme ; le chemin vers la foi de cet homme est la première position proposée face à *l'œuvre* réalisée *en lui*.

C (v. 8-12) : L'homme et le voisinage. Deux éléments sont aussi à noter ici : d'une part la relation entre le voisinage et l'homme présentée comme défaillante. Incapables de le reconnaitre, les voisins peuvent être perçus comme ceux qui voyait « le handicapé » avant la personne elle-même. Ensuite, la forme « ἐγώ εἰμι » avec laquelle l'homme confirme son identité, seule occurrence de cette forme (forme grecque du nom divin en Ex 3,14) qui n'est pas rattachée à Jésus – dont on sait l'importance chez Jean – et qui vient confirmer « l'homme nouveau » qu'il est devenu.

D (v. 13-17) : L'homme et les Pharisiens. Les Pharisiens sont dans ce passage ceux qui, en contraste avec l'homme guéri, vont refuser la révélation qui auraient pu les introduire dans une nouvelle forme « d'être-au-monde », et illustrant une deuxième position possible dans la foi : prisonniers de leur position de sachants qui motive le voisinage à les solliciter, ils offrent aussi un contraste avec Nicodème (Jn 3,1-21) qui n'hésitera pas à interroger Jésus et à reconnaitre que Dieu est « avec lui » (Jn 3,2). Eux qui n'ont pas *vu* le signe (qui a une fonction

révélatrice de l'identité de Jésus en Jean), c'est à une forme de légalisme exacerbé qu'ils se réfèrent : proches de la lettre de la Loi (le moyen) mais loin de la misère des hommes (de l'esprit de la Loi, la fin) – ce dont nous comprenons la portée par les pages qui précèdent. Notons que l'homme guéri est en quelque sorte pris ici pour arbitre, « non sans humour » selon A. Marchadour et qualifie Jésus de « prophète », attestant sa progression dans sa foi en le Christ Jésus (et de la productivité de cette confrontation).

E (v. 18-23) : les parents et les Pharisiens. Le point central de la structure est ici la position des parents – la troisième. Face à la question du saut de la foi (malgré les risques que cela suppose), ils refusent de prendre position. Certes la peur des autorités peut être lue comme une transposition possible de la situation que connaissait la communauté johannique au moment de la rédaction, mais une lecture plus spirituelle peut être celle de la question de la foi, et de ce qu'elle suppose (des risques qu'elle engage), qui apparait de façon crue, et de l'engagement à la suite du Christ dont l'identité apparait à qui s'autorise à la reconnaitre – mais laissée au libre arbitre de chacun. Cette position conduit les parents à une forme d'aporie : reconnaitre le miracle sans en reconnaitre l'auteur, et donc son identité.

Dans la suite, les conséquences des deux premières positions seront aussi présentées.

D' (v. 24-34) : L'homme et les Pharisiens. Le contraste entre leur deux positions s'intensifie. Le verbe « savoir » (ειδω) est ici utilisé pour mettre en lumière ce contraste : l'opposition entre ces deux « savoir » repose sur la même Écriture (mais sur la lettre de la Loi pour les Pharisiens, le lien avec Dieu pour l'homme guéri) et fait proclamer aux premiers que Jésus est un « pécheur » (v. 24) et au second qu'il est un « homme de Dieu » (v. 33), s'étonnant du manque de *savoir* de ces *sachants*. Mais ce qui est en jeu ici n'est pas la tradition mais la vue : le paradoxe est que l'homme auparavant aveugle est présenté dans une position de vue/d'écoute authentique alors que les Pharisiens se détournent de la vue/reconnaissance de Dieu qui vient – en un parallèle avec le texte de Babel dont les habitants menaient leur projet d'hybris à l'encontre de Dieu.

C' : Le lecteur. Il n'y a pas de verset venant explicitement en contrepoint du C (L'homme et le voisinage) mais nous pouvons y voir une interpellation du texte envers le lecteur (placé en voisinage de l'homme guéri) : saura-t-il reconnaitre, voir lui aussi en Jésus le Messie ou restera-t-il aveugle à cette révélation ?

B' (v. 35-39) : Jésus et l'homme. Jésus pose alors à l'homme la question décisive de la foi. Si celui-ci progresse, il n'est pas encore prêt (la foi étant don/révélation chez Jean). Jésus alors se révèle explicitement (ce qui n'apparait que rarement en Jean) comme « Fils de

l'Homme[324] », l'homme confessant sa foi et se prosterne (signe de reconnaissance de la divinité de Jésus selon A. Marchadour), au sommet de son parcours de croyant.

A' (v. 40-41) : Jésus et les Pharisiens. En transition vers le discours du bon berger au chapitre suivant, Jésus déplace la perception : la cécité n'est pas liée au péché, le péché pas lié à la maladie ou la déficience mais à la certitude de détenir la vérité (et donc au refus de la recevoir). Alors que Jésus rappelle le sens de sa venue, chacun dévoile définitivement qui il est (cf. v39) face à la révélation.

2.2.3.2. Enseignements

Ce texte nous offre plusieurs enseignements que la structure nous permet d'expliciter. Tout d'abord, il offre un renversement des positions : d'une part l'homme né aveugle est le prototype de toute personne qui voit le Christ et se rend disponible à la foi (notons l'évolution des termes associés à Jésus dans sa bouche : Jésus v.11, Prophète v.17, Homme de Dieu v.33, Fils de l'Homme v.37) qui mène à la vie éternelle (cf. Jn 11,25-26a : « Jésus lui dit : "Moi, je suis la Résurrection et la Vie : celui qui croit en moi, fût-il mort, vivra, et quiconque vit et croit en moi ne mourra jamais." »). A l'inverse les Pharisiens, qui n'ont pas *vu* le signe (cf. Jn 20,29 : « heureux ceux qui croient sans voir »), sont dans l'aveuglement, à l'opposé de la disposition spirituelle de l'homme né aveugle à laquelle il aurait pu les introduire, s'ils avaient accepté la proposition « qu'en lui soient manifestées les œuvres de Dieu ». En refusant d'admettre leur aveuglement, ils refusent du même coup le salut de Dieu en Jésus, dans l'Esprit ; ici réside leur « péché » (v.40). « La personne handicapée, ici l'aveugle de naissance, nous est proposée comme lieu de la manifestation de Dieu. On est tenté de dire comme un "sacrement"[325] ». Dans notre perspective chrétienne, quel meilleur moyen d'améliorer la performance que de solliciter la « manifestation de Dieu » ?

Ce texte renvoie par ailleurs le lecteur à lui-même : il n'est pas mis à distance mais engagé (comme le révèle la structure présentée) : quel choix opèrera-t-il ? Si l'homme né aveugle est ici signe, trois positions sont possibles (celle de l'homme miraculé, celle des Pharisiens, celle des parents). C'est à travers l'œuvre de Dieu en l'homme miraculé que les

[324] « Ce titre, qui pouvait recouvrir des sens différents, désignait le Messie au temps de Jésus. Celui-ci en fait usage avec prudence, utilisant souvent la troisième personne, comme s'il parlait de quelqu'un d'autre, ou de lui, dans un moment particulier de l'histoire du salut. L'Évangile de Jean mentionne le "Fils de l'homme" treize fois » (seulement).
A. MARCHADOUR, *« Venez et vous verrez » : l'Évangile de Jean*, *op. cit.*
[325] D. FOYER, « Théologie du handicap, théologie handicapée », *Revue d'éthique et de théologie morale* [en ligne], HS (2009), Éditions du Cerf, disponible sur : < https://shs.cairn.info/revue-d-ethique-et-de-theologie-morale-2009-HS-page-147?lang=fr > (consulté le 19/08/2024).

hommes (dans le voisinage "du texte", les parents-à-distance, les Pharisiens-sachants) peuvent voir Dieu, se confier en lui, et ainsi accéder à la vie éternelle (non pas seulement dans un au-delà lointain, mais déjà dès ici-bas, comme l'indique le chapitre suivant : « Moi, je suis venu pour qu'on ait la vie, et qu'on l'ait surabondante », Jn 10,10b).

Laissons enfin le dernier mot à A. Marchadour[326] : « Notons la puissance de Jésus de mettre les gens rencontrés en chemin, et de leur permettre de révéler leurs potentialités, souvent cachée. Il y a miracle parce qu'il y a rencontre entre deux pauvres ; d'une part, un pauvre par volonté, qui s'est dépouillé de tout, "de Dieu qu'il était, il s'est fait homme, jusqu'à se vider de sa divinité" (Ph 2,6-11) ; d'autre part, un pauvre accueillant, disponible, en attente de salut et prêt à se mettre en route même sur les chemins de l'impossible. »

2.2.4. Que retenir de cette quête biblique ?

À travers ce parcours biblique, nous avons pu voir la proximité entre l'avènement du monde de la technique et le texte de la tour de Babel, dont le récit tisse des parallèles éloquents avec ses différentes étapes (table rase, construction de la perspective autocentrée, désenchantement du monde abandon des idéaux et volonté de puissance). Le texte et ses commentaires nous enseignent la nécessité de lutter contre l'uniformisation effaçant toute identité singulière, mais aussi le caractère vain de projets misant sur une technique désincarnée, issue de l'autonomisation d'une humanité sans Dieu. Enfin, il nous révèle que le projet de salut de Dieu se réalise dans la diversité, une diversité dont les membres doivent apprendre à respecter et assumer leurs limites propres.

Dans notre quête biblique du projet, de la finalité de l'humanité, nous avons compris que les commandements décrits dans le Pentateuque visaient notre humanisation. À leur sommet, le double commandement d'amour de Dieu et du prochain devient la Loi nouvelle pour l'humanité (créée à l'image et à la ressemblance de Dieu) après la venue du Christ dans notre monde, lui qui appelle chacun à vivre sa juste part en son Corps, chacun s'y révélant tout autant digne que nécessaire, en une unité faite de diversité.

Enfin, Jn 9 nous offre une illustration de l'apport des personnes en situation de handicap à ce que l'on pourrait appeler, dans le cadre de notre problématique, la performance globale. En un renversement des positions, c'est l'homme né aveugle qui à présent voit, tandis que les sachants sont aveuglés, enfermés dans leur représentation étroite, privilégiant la lettre de la Loi

[326] A. MARCHADOUR, *« Venez et vous verrez » : l'Évangile de Jean*, *op. cit.*

(le moyen, ici le sabbat) à l'esprit de la Loi (la finalité, l'amour, qui se traduit ici en la délivrance de l'homme de son infirmité). Alors que celui-ci est mené à la Vie (dont nous avons vu la portée de sens dans ce parcours biblique), ceux-là se refusent au salut de Dieu, prisonniers de leur péché. La personne en situation de handicap devient alors « lieu de manifestation de Dieu » – comme un « sacrement ». Ce texte renvoie le lecteur à lui-même, et plus généralement tout « prochain » d'un être humain en situation de handicap (et cet individu lui-même) à son système de représentation : verra-t-il en cet être un « lieu de manifestation de Dieu », corps du Christ (1Co 12,27), temple de l'Esprit (1Co 6,19), se donnant la possibilité de voir Dieu, d'accéder à une vie surabondante, et de voir la grâce surabonder en lui ? La spécificité des personnes en situation de handicap ne constitue en effet pas seulement un apport à la performance économique ou globale, mais une invitation à refonder l'entreprise comme communauté de sens.

2.3. DIEU ET LE CHOIX DE LA FAIBLESSE

Je souhaite maintenant terminer par une réflexion théologique davantage personnelle : Jésus naît et meurt dans la faiblesse, dans une condition vulnérable. S'il parle avec autorité, son ministère ne s'inscrit cependant pas dans une logique de toute puissance. Cela soulève donc la question : pourquoi une telle valorisation de la faiblesse, de la vulnérabilité ?

Rappelons que la vulnérabilité est la condition de l'homme dont il ne peut échapper ; Jésus en tant qu'homme ne rejette pas mais vient *habiter* cette vulnérabilité, ce que Ph 2,6-11 affirme avec force. Là réside un paradoxe saisissant du christianisme : c'est précisément dans l'abaissement volontaire (Ph 2,6-8) que se manifeste la véritable puissance du Christ (Ph 2,9-11). La kénose illustre la vulnérabilité convertie en force, mais selon une autre forme de force, de théophanie que celle à laquelle l'homme s'attend (cf. 1R 19,11-13).

La vulnérabilité peut conduire à la prise de conscience qu'elle devrait impliquer l'interdépendance : du fait de ma vulnérabilité, j'ai besoin de l'autre (à ma naissance, du fait de mon handicap, lorsque je vis une situation de vulnérabilité – à laquelle je ne peux échapper au cours de mon existence du fait de ma condition). Aussi cette expérience de ma vulnérabilité m'invite en retour à me rendre attentif à celle de l'autre. Et la vulnérabilité de l'autre devient pour moi une possibilité de mise en pratique de l'amour du prochain, tel que m'y invite la parabole du bon Samaritain ; un monde où la vulnérabilité est acceptée et assumée devrait ainsi être un monde qui favorise la possibilité de la pratique de l'amour du prochain. La vulnérabilité serait-elle alors une possibilité de grandir en humanité ? Ou au contraire ne vient-elle que

souligner ma faiblesse, mes fragilités, mes limites ? En d'autres termes, la vulnérabilité est-elle un « manquement d'être » ou au contraire une voie de « croissance d'être » en humanité ?

2.3.1. La faiblesse assumée par Dieu : le choix de l'amour par la Résurrection ?

Au-delà de la nécessaire doctrine sotériologique[327] affirmant que Jésus, venant revêtir la condition humaine jusqu'à la mort, vient sauver l'humanité de l'intérieur, ma conviction est que la Passion nous témoigne (aussi) qu'il n'y a pas de vulnérabilité suffisamment grande dans laquelle Dieu ne pourrait nous rejoindre, qu'il n'y a pas de faiblesse suffisamment forte dans laquelle Dieu ne pourrait nous rejoindre. Ma conviction est que là se situe le choix de la vulnérabilité de Dieu : par le choix d'assumer cette vulnérabilité profondément, humainement, totalement, il vient nous y rejoindre, l'habiter de sa présence et, en quelque sorte, la *diviniser*. « Dieu révèle sa nature divine comme compassion, non seulement en s'abaissant et en souffrant avec la vulnérabilité humaine, mais aussi en élevant cette vulnérabilité humaine jusqu'à sa propre nature divine[328] » Peut-être que le choix de la vulnérabilité, de la faiblesse de Dieu, c'est donc ce choix de l'amour, c'est donc de nous témoigner qu'aussi bas que l'on puisse être, Dieu n'y est pas étranger et « Le Très-Bas[329] » vient nous y rejoindre. Et là, dans cette vulnérabilité, Dieu qui est tout puissant, nous pourrions dire qu'il vient la *convertir*.

Comme nous l'avons vu plus haut, « le fils a pour mission de glorifier le Père en conduisant à son terme l'œuvre unique que Dieu veut réaliser ici-bas, le salut des hommes ; et ce terme c'est la Croix. Toutes ces œuvres du Christ se rapportent à celle-là.[330] » Or Passion, Mort et Résurrection sont comme un seul événement, indissociables : la Passion n'a aucun sens sans la Résurrection, et la Résurrection du Christ ne peut que succéder à la Passion et la Mort. C'est donc en même temps à une résurrection qu'est appelée cette vulnérabilité puisque ce à quoi aboutit la vulnérabilité totale du Christ dans la mort sur la croix, c'est précisément la Résurrection. Donc on ne peut séparer la vulnérabilité de Jésus sur la croix de sa Résurrection.

Or toute personne humaine est invitée à vivre cette résurrection : « car, si nous lui avons été totalement unis par une mort semblable à la sienne, nous le serons aussi par une [semblable]

[327] Voir en particulier Concile de Trente, Session VI, Chapitre 7 (n° 1528-1530 dans le *Denzinger*).
H. DENZINGER, *Symboles et définitions de la foi catholique*, 38e édition, Les Éditions du Cerf, Paris, 2001.
[328] T. E. Reynolds, Vulnerable Communion : A Theology of Disability and Hospitality cité dans D. FOYER, « Théologie du handicap, théologie handicapée », *Revue d'éthique et de théologie morale* [en ligne], *op. cit.*
[329] C. BOBIN, *Le Trés-Bas*, Gallimard, Paris, 1996, *Collection Folio* (n° 2681).
[330] X. LÉON-DUFOUR *et al.* (éd.), *Vocabulaire de théologie biblique*, *op. cit.*

résurrection » (Rm 6,5). De même, il me semble impossible de séparer la vulnérabilité d'une personne de la résurrection qu'elle suppose, qu'elle contient en son sein, en puissance : à travers donc la vulnérabilité d'une personne, c'est également la résurrection qu'elle signifie en puissance – ou en acte si l'on permet à cette vulnérabilité d'être convertie, telle qu'elle y est appelée par la Mort et la Résurrection de Jésus.

Ce qui peut permettre cette conversion de vulnérabilité en résurrection, de faiblesse en force, c'est d'une part *l'acceptation* de la faiblesse, car elle n'est alors plus teintée de condescendance (car assumée par Jésus, le Christ) ou de soupçon de péché (cf. Jn 9). Et, cela posé, ce qui permet alors cette conversion, c'est *l'amour*, et l'amour non pas uniquement de la part de la personne rendue vulnérable, mais également de la part de son environnement, c'est-à-dire ceux qui sont autour d'elle – d'où le sens du « commandement nouveau : que vous vous aimiez les uns les autres ; comme je vous ai aimés, que vous aussi vous vous aimiez les uns les autres », amour jusqu'à la mort, mais également jusqu'à la résurrection « comme Christ a été relevé d'entre les morts par la gloire du Père » (Rm 6,4). Et donc cet amour (des autres, mais aussi de soi, même dans la faiblesse), qui contient mort et résurrection, se présente comme ce qui permet de révéler la résurrection de la personne faible et rendue vulnérable – mais aussi de toute personne témoin de cette révélation et associée à cette, et à sa, propre résurrection.

Aussi l'acceptation – le choix accepté et raisonné – de la vulnérabilité nous oblige à nous relier aux autres, et c'est ce que vient révéler, prophétiser[331], la personne en situation de handicap. Ainsi en Jn 9, la personne (préalablement) en situation de handicap serait-elle la vue rendue à ceux qui acceptent la vulnérabilité, la conversion et s'ouvrent au dépassement de l'aveuglement ? Serait-elle la manifestation de l'œuvre de Dieu nous appelant à l'amour, non pas comme une contrainte extérieure, mais comme un accomplissement de notre être[332] et menant au bonheur – ou pour l'entreprise à la performance ?

La force ou la faiblesse ne sont définitivement pas les buts de l'humanité, mais l'amour qui nous lie les uns aux autres, et à Dieu ; non pas seulement un sentiment[333], mais une manière

[331] « Étymologie grecque : celui qui parle à la place de ». Le prophète est donc, notamment, celui qui à l'humanité de la part de Dieu (qui dit quelque chose de Dieu), mais aussi celui qui parle à Dieu de la part de l'humanité. »
L. MONLOUBOU et F. M. DU BUIT, *Dictionnaire biblique universel*, *op. cit.*

[332] « « [Le récit du bon Samaritain] nous révèle une caractéristique essentielle de l'être humain, si souvent oubliée : nous avons été créés pour une plénitude qui n'est atteinte que dans l'amour. »
FRANÇOIS, « Fratelli tutti », *Site du Saint-Siège* [en ligne], *op. cit.*

[333] « Dieu ne nous prescrit pas un sentiment que nous ne pouvons pas susciter en nous-mêmes. (…) Il apparaît clairement que l'amour n'est pas seulement un sentiment (…) Le sentiment peut être une merveilleuse étincelle initiale, mais il n'est pas la totalité de l'amour. (…)La reconnaissance du Dieu vivant est une route vers l'amour, et le oui de notre volonté à la sienne unit **intelligence, volonté et sentiment dans l'acte totalisant de l'amour**. (…) La volonté de Dieu n'est plus pour moi une volonté étrangère, que les commandements m'imposent de l'extérieur, mais elle est ma propre volonté (…). Amour de Dieu et amour du prochain sont inséparables, c'est un

d'être-au-monde, la manière d'être-au-monde qui nous réalise et accomplit notre être-à-l'image-et-à-la-ressemblance-de-Dieu – propre à réaliser de la performance en entreprise. Ce lien, cette relation n'est pas seulement relation sociale superficielle – dont certes nous pouvons avoir parfois besoin – mais communion, dialogue de l'âme, commerce d'amitié[334] – ainsi par exemple qu'en témoigne Emmanuel Carrère[335].

2.3.2. Com-passion, co-résurrection

Dans l'article « *Quand les théologiens parlent du handicap*[336] », D. Greiner fait référence à R. F. Molsberry selon ces mots : « mais parler du handicap en termes de grâce, c'est aussi l'accepter sans regret. Molsberry reconnaît humblement qu'il n'en est pas encore là, sans désespérer de l'avenir ». Je dois reconnaitre que ces associations me dérangent. Je pense qu'il faut être très prudent avec ces concepts et, en particulier, je pense qu'il faut veiller à ne pas laisser penser à une forme d'injonction (ou de *performance*) dans la capacité à considérer le handicap comme une grâce : en plus de la souffrance vécue chaque jour, ce rapprochement peut mener à une forme de culpabilisation de ne pas pouvoir démontrer les ressources mentales ou personnelles suffisantes, la performance suffisante, pour parvenir à cette considération (ce qui est évidemment bien loin de l'intention de l'auteur). Il me semble ici que le concept de « jeu à somme nulle » est bien plus intéressant : la déficience est en effet une possibilité d'accéder à un apprentissage – dans la douleur – profond sur soi, sur la vie et ce de façon plus radicale avec le handicap, que sans. Mais il n'en reste pas moins qu'il y a un prix à payer, qui est très lourd pour cela. Oui, de la vie peut surgir dans les ténèbres, et l'on peut parler alors de la grâce *de Dieu* qui fait irruption dans cette vie – mais je ne parlerai pas de la grâce *du handicap*.

unique commandement. Tous les deux cependant vivent de l'amour prévenant de Dieu qui nous a aimés le premier. Ainsi, il n'est plus question d'un "commandement" qui nous prescrit l'impossible de l'extérieur, mais au contraire d'une expérience de l'amour, donnée de l'intérieur, un amour (…) [à partager] avec d'autres. »
BENOÎT XVI, « Deus caritas est (25 décembre 2005) », *Site du Saint-Siège* [en ligne], publié le 25/12/2005, disponible sur : < https://www.vatican.va/content/benedict-xvi/fr/encyclicals/documents/hf_ben-xvi_enc_20051225_deus-caritas-est.html > (consulté le 11/06/2025).

[334] « Qu'est-ce que l'oraison ? Ste Thérèse répond : " L'oraison mentale n'est, à mon avis, qu'un commerce intime d'amitié où l'on s'entretient souvent seul à seul avec ce Dieu dont on se sait aimé " (vida 8) » (CEC 2709)
MAGISTÈRE DE L'ÉGLISE CATHOLIQUE, *Catéchisme de l'Église catholique*, *op. cit.*

[335] E. Carrère relate comment, à la fin d'une retraite qui prenait à ses yeux l'air d'un « intense kitsch religieux », l'initiative de relation d'une jeune fille trisomique l'a bouleversé, terminant par ces mots : « et je suis bien forcé d'admettre que ce jour-là, un instant, j'ai entrevu ce que c'est que le Royaume. »
E. CARRÈRE, *Le Royaume*, P.O.L, Paris, 2014.

[336] D. GREINER, « Quand les théologiens parlent du handicap: Un survol de la littérature anglo-saxonne », *Revue d'éthique et de théologie morale* [en ligne], HS (2009), Éditions du Cerf 256, disponible sur : < https://shs.cairn.info/revue-d-ethique-et-de-theologie-morale-2009-HS-page-127 > (consulté le 02/04/2025).

Avec C. Salenson[337], je suis conduit à reconnaitre que « le handicap reste un mal » malgré toute la profondeur de vie et de sens qui est vécue par et dans les personnes en situation de handicap, qu'elles peuvent apporter à elles-mêmes et au monde par la traversée de ces épreuves. Le handicap reste un mal qui ne saurait être expliqué par un quelconque « châtiment[338] », il demeure une épreuve – non pas toujours appelée à disparaître, mais à être traversée[339]. Si le handicap constitue un lieu où sévit le mal, il est aussi un lieu où je peux rencontrer Dieu qui se rend présent au cœur même de la souffrance, au sein d'un mal qui reste mystérieux mais dont n'est pas absent le Dieu d'amour : « Qui nous séparera de l'amour du Christ ? L'affliction, ou l'angoisse, ou la persécution, ou la faim, ou la nudité, ou le danger, ou le glaive ? […] Mais en tout cela nous sommes plus que vainqueurs par celui qui nous a aimés. Oui, j'en ai l'assurance : ni mort ni vie, ni anges ni principautés, ni présent ni avenir, ni puissances, ni hauteur ni profondeur, ni aucune autre créature ne pourra nous séparer de l'amour de Dieu qui est en Christ Jésus, notre Seigneur » (Rm 8,35-39). Et notre Dieu d'amour nous appelle à vivre, à incarner cet amour.

C'est donc à une attitude de compassion[340], com-passion authentique, que nous sommes tous appelés. Dans son article *Théologie du handicap, théologie handicapée*[341], D. Foyer écrit que « lier étroitement la "théologie de la gloire" avec la "théologie de la Croix" me semble donc

[337] « Plus nous disons que la rencontre peut être bénéfique, plus nous devons affirmer que le handicap est un mal et plus nous devons habiter ce paradoxe. (…) [Des amis dont le fils est porteur de handicap] m'ont fait savoir qu'ils avaient été surpris par le fait que je dise que le handicap est un mal. Leur réaction (…) était nourrie de la crainte légitime qu'un glissement s'opère et que dire que le handicap est un mal ne rejaillisse sur la personne elle-même. (…) Quelque temps plus tard, ces mêmes amis m'ont fait savoir qu'ils pensaient que (…) j'avais raison de dire et d'écrire que le handicap est un mal. Sans rien nier des motifs de leur première réaction, (…) ils pouvaient exprimer aussi le poids de souffrance qu'ils voyaient chez leur fils et leur propre souffrance. (…) Dire que le handicap est un mal permet de faire droit à la souffrance qu'il génère, en premier lieu chez la personne qui le vit. Et en même temps, dire que le handicap est un mal ne doit en aucune manière atteindre la personne elle-même, ni passer sous silence ou relativiser toute la richesse de vie qui peut se vivre avec elle et souvent grâce à elle. »
C. SALENSON, *Bouleversante fragilité : L'Arche à l'épreuve du handicap*, *op. cit.*

[338] « Éclairés par le récit évangélique de la guérison de l'aveugle de naissance (Jn 9), les chrétiens affirment que ni la maladie, ni le handicap, ni aucun des maux qui frappent les humains de façon absurde ne peuvent être expliqués par une quelconque culpabilité motivant un quelconque châtiment. »
L. LEMOINE, É. GAZIAUX et D. MÜLLER (éd.), *Dictionnaire encyclopédique d'éthique chrétienne*, Les Éditions du Cerf, Paris, 2013, *Dictionnaires*.

[339] « Il s'agit de comprendre comment le Fils de Dieu, en choisissant librement de subir le mal radical, vient le remplir de sa présence au point que ces situations inacceptables et injustifiables **deviennent des lieux de révélation**. Paul y invite quand il évoque le langage de la Croix (voir 1 Co 1, 18-25). Et cela donne une base théologique cohérente pour comprendre l'invitation du Christ à le reconnaître dans les malades, les prisonniers et les pauvres (voir Mt 25, 40). »
Ibid.

[340] « XIIe siècle. Emprunté du latin chrétien *compassio*, "action de souffrir avec, compassion, pitié", de *compati*, "compatir" ».
ACADÉMIE FRANÇAISE, « Dictionnaire de l'Académie française, 9ème édition », *Site du Dictionnaire de l'Académie française* [en ligne], *op. cit.*

[341] D. FOYER, « Théologie du handicap, théologie handicapée », *Revue d'éthique et de théologie morale* [en ligne], *op. cit.*

être la condition nécessaire pour que notre théologie morale chrétienne devienne véritablement accueillante à la personne handicapée, avec tout ce qui caractérise sa vie et les particularités de son existence. Sans quoi nous resterons toujours dans le registre compassionnel, dans l'attitude de celui qui se penche avec bienveillance et sollicitude sur celui qui n'a pas eu de chance, le "défavorisé", le "blessé de la vie", toutes expressions qui nous sont familières mais qui trahissent surtout notre incapacité à penser théologiquement le fait du handicap, l'existence d'un "mal en excès", révoltant et injustifiable en tant que tel, comme pourtant susceptible de "dire Dieu". » Je considère néanmoins qu'une juste com-passion est possible et même légitime, et que nous pouvons accéder, dans son sillage, à une co-résurrection : oui, je privilégie la voie d'un possible surgissement en nous de com-passion et co-résurrection, et celle d'une « révolution copernicienne[342] » telle que promeut l'Arche et propre à préserver ce registre compassionnel (témoigner sa présence dans la souffrance), mais dans une position d'égalité – ouvrant ainsi la voie à une possibilité de vie surabondante. Si les personnes non atteintes par le handicap peuvent apporter du soin (cf. Mt 25,34-40), elles peuvent aussi *recevoir* du soin, dans la cohabitation avec l'expérience du handicap, par les personnes marquées par cette expérience : à celles et ceux qui ont "faim du Royaume", qui ont "soif d'humanité", qui se sentent étrangers, nus, malades ou en prison dans une société parfois tentée par le monde de la technique contre lequel le texte de Babel nous met en garde, les personnes en situation de handicap peuvent leur offrir nourriture, boisson, présence mûrie par leur expérience de vie, riche de leur spécificité, profondeur de sens et d'amour. Face au handicap des « personnes accueillies » (les personnes en situation de handicap dans la terminologie de l'Arche), les « assistants » sont eux aussi renvoyés à leur propre handicap (leurs limitations, leurs faiblesses), non pour y être enchainés, mais pour les reconnaitre, les accepter, grandir avec eux et surtout expérimenter qu' « aujourd'hui, nous nous trouvons face à la grande opportunité de montrer que, par essence, nous sommes frères[343] » – et que, dans la relation véritable, ils sont aimés tel qu'ils sont[344].

« Le *magistère de la fragilité* est un charisme avec lequel vous pouvez – sœurs et frères en situation de handicap – enrichir l'Église. Votre présence "peut aider à transformer les réalités dans lesquelles nous vivons, en les rendant plus humaines et plus accueillantes. Sans

[342] C'est-à-dire reconnaitre que ce ne sont pas *seulement* les personnes en situation de handicap qui doivent être assistées/apprendre des personnes non atteintes par le handicap, mais *aussi* ces personnes qui doivent être assistées/apprendre des personnes en situation de handicap.

[343] FRANÇOIS, « Fratelli tutti », *Site du Saint-Siège* [en ligne], *op. cit.*

[344] « L'expérience de L'Arche met en lumière que **la rencontre est un lieu de salut** pour les uns et pour les autres mais qu'il n'y a de dialogue possible **que si chacun accepte d'entrer dans ses limites et dans sa part de faiblesse**. »
C. SALENSON, *Bouleversante fragilité : L'Arche à l'épreuve du handicap*, *op. cit.*

vulnérabilité, sans limites, sans obstacles à surmonter, il n'y aurait pas de véritable humanité"[345] ». « La tempête démasque notre vulnérabilité et révèle ces sécurités, fausses et superflues, avec lesquelles nous avons construit nos agendas, nos projets, nos habitudes et priorités. […] À la faveur de la tempête, est tombé le maquillage des stéréotypes avec lequel nous cachions nos "ego" toujours préoccupés de leur image ; et reste manifeste, encore une fois, cette appartenance commune (bénie), à laquelle nous ne pouvons pas nous soustraire : le fait d'être frères.[346] »

Dieu ne nous est pas étranger, plus intime à nous-même que nous-mêmes[347] : quelle que soit notre détresse (« Mon Dieu, mon Dieu, pourquoi m'as-tu abandonné ? », Mc 15,34), l'homme-Dieu Jésus-Christ, un avec le Père dans l'Esprit, nous y rejoint avec la délicatesse du Psaume qui crie l'abandon mais porte en lui-même l'Espérance et la Résurrection : l'œuvre de Dieu, la foi en notre Dieu d'amour sauveur (Ps 22,1.25). « Il s'abaisse et prend sur lui la mort éternelle de l'impie et de l'abandonné de Dieu, en sorte que tout impie et tout abandonné de Dieu puisse expérimenter sa communion avec lui.[348] » Cet amour transcendant même la mort, la faiblesse – indissociable de notre monde en attente de la béatitude eschatologique – dont le handicap constitue un révélateur, en est une voie d'accès : par elle, avec elle et en elle, nous ne pouvons oublier l'importance de la relation aux autres et à Dieu, de l'amour qu'il nous demande pour lui, pour nos prochains, pour nous-mêmes, en réponse à l'amour qu'il nous a manifesté, qu'il nous a donné, qui nous est acquis.

Ce qui est folie pour les humains est sagesse pour Dieu : aussi ce qui apparaît "à hauteur d'homme" proprement folie – le handicap concourant à la performance de l'entreprise – peut néanmoins, par ce qu'il apporte en humanité, par ce qu'il révèle de l'humanité, par ce qu'il accomplit en l'humanité, se révéler non pas folie mais bien sagesse. Expérience douloureuse, éprouvante, mais féconde pour accéder au niveau d'une relation profonde et fructueuse, relation-essence de notre humanité voulue à l'image et la ressemblance de Dieu.

---

[345] FRANÇOIS, « Message du Saint-Père à l'occasion de la Journée internationale des personnes handicapées » [en ligne], *op. cit.*

[346] FRANÇOIS, « Moment extraordinaire de prière présidé par le Saint-Père » [en ligne], publié le 27/03/2020, disponible sur : < https://www.vatican.va/content/francesco/fr/homilies/2020/documents/papa-francesco_20200327_omelia-epidemia.html > (consulté le 22/06/2025).

[347] « Tu étais plus intérieur que mon intimité, plus élevé que mes sommets. [Livre III, §11] […] Regarde. Tu étais à l'intérieur, j'étais dehors à ta recherche. […] Tu étais avec moi, je n'étais pas avec toi. [Livre X, §38] » AUGUSTIN, *Les Aveux*, trad. Frédéric BOYER, POL, Paris, 2007.

[348] J. MOLTMANN, *Le Dieu crucifié: la croix du Christ, fondement et critique de la théologie chrétienne*, trad. Bernard FRAIGNEAU-JULIEN, Cerf, Paris, 1974, *Cogitatio fidei* (n° 80).

« À ce sujet, trois fois j'ai prié le Seigneur, pour [que l'ange de Satan] s'écarte de moi. Mais il m'a déclaré : "Ma grâce te suffit ; car la puissance se parfait dans la faiblesse". C'est donc avec grand plaisir que je me vanterai surtout de mes faiblesses, pour que repose sur moi la puissance du Christ. C'est pourquoi je me complais dans les faiblesses, dans les outrages, dans les détresses, dans les persécutions et les angoisses pour Christ ; car lorsque je suis faible, c'est alors que je suis fort. Me voilà devenu sot ! C'est vous qui m'y avez forcé. » (2Co 12,8-11). « Car ce qui est folie de Dieu est plus sage que les hommes, et ce qui est faiblesse de Dieu est plus fort que les hommes. Regardez donc, frères, votre appel : il n'y a pas beaucoup de sages selon la chair, pas beaucoup de puissants, pas beaucoup de gens bien nés. Mais ce qu'il y a de fou dans le monde, c'est ce que Dieu a choisi pour faire honte aux sages ; et ce qu'il y a de faible dans le monde, c'est ce que Dieu a choisi pour faire honte à ce qui est fort ; et ce qui dans le monde est sans naissance et ce que l'on méprise, c'est ce que Dieu a choisi […].Car c'est par lui que vous êtes en Christ Jésus qui, de par Dieu, est devenu pour nous sagesse, justice et sanctification et rachat, afin que, selon qu'il est écrit, celui qui se vante, qu'il se vante du Seigneur » (1Co 1,25-31).

CONCLUSION

« En France métropolitaine, 28 % des personnes de 15 ans ou plus vivant en logement ordinaire ont au moins une limitation fonctionnelle importante[349] ». De plus, « 9,3 millions de personnes environ [soit 13,6% de la population] déclarent apporter une aide régulière à un proche en situation de handicap ou de perte d'autonomie[350] ». Au global, « 1 personne sur 2 sera en situation de handicap au cours de sa vie, de manière temporaire ou durable[351] ».

Le handicap n'est donc pas un sujet mineur ne concernant qu'une faible partie de la population qui n'aurait pas eu de chance ; elle nous concerne tous, et bien plus encore en considérant la « fraternité » de notre devise républicaine.

RAPPEL DU PARCOURS

Ce mémoire s'est fixé pour objectif de répondre à la question « la spécificité de la personne en situation de handicap peut-elle constituer une source de performance pour son entreprise ? ». La première partie nous a permis de définir et d'approfondir les notions ici convoquées. Nous avons ainsi vu que ce travail s'inscrit dans un contexte d'essor simultané de la vulnérabilité et de quête du bonheur, témoignant d'un souci pour un essentiel. Si le handicap est le lieu de rencontre entre une déficience et une situation, l'entreprise est quant à elle le lieu de réunion d'une communauté autour d'un projet, dont le champ s'élargit, via la Responsabilité Sociale des Entreprises notamment, pour dépasser la seule maximisation du profit dans un champ qui relève finalement du politique – un niveau intermédiaire entre public et privé. La performance n'est pour sa part plus considérée que via sa seule composante économique mais tend vers une considération globale, dans un mouvement intégrant de plus en plus la composante humaine (marquée tout autant par une recherche de bonheur que par la reconnaissance de sa fragilité et sa vulnérabilité), composante humaine constituant finalement la ligne directrice de l'ensemble des développements présentés dans cette première partie.

L'approche philosophique et éthique qui a suivi a mis en lumière l'avènement du monde de la technique qui substitue les moyens aux fins, faisant s'évanouir le sens du travail – pourtant

[349] V. BELLAMY (éd.), « Le handicap en chiffres - Édition 2024 » [en ligne], *op. cit.*
[350] CAISSE NATIONALE DE SOLIDARITÉ POUR L'AUTONOMIE, « Les chiffres clés 2025 de l'aide à l'autonomie » [en ligne], Caisse nationale de solidarité pour l'autonomie, 2025, disponible sur : < https://www.cnsa.fr/sites/default/files/2025-06/PUB-CNSA_CC25-ACCESS.pdf > (consulté le 31/08/2025).
[351] MINISTÈRE DE L'AGRICULTURE ET DE LA SOUVERAINETÉ ALIMENTAIRE, « Chiffres clés sur le handicap », *Ministère de l'Agriculture et de la souveraineté alimentaire* [en ligne], publié le 08/01/2024, disponible sur : < https://handicap.agriculture.gouv.fr/chiffres-cles-sur-le-handicap-a284.html > (consulté le 31/08/2025).

dimension essentielle à la personne humaine. Dans ce contexte, l'intégration de personnes en situations de handicap peut alors permettre l'épanouissement du « projet humaniste » favorisant engagement, attractivité ou mise en commun des compétences. En outre, celles-ci peuvent faire éclore une créativité ou représenter un modèle de résilience – même si les difficultés, humaines, de cette intégration ne sont pas à dissimuler.

Dans l'approche biblique, l'analyse de l'épisode de Babel (Gn 11,1-9) a dressé autant un parallèle avec le monde de la technique (geste de la table rase, de la construction sujet, du désenchantement du monde, l'abandon des idéaux, et l'illustration de la volonté de puissance) qu'un éclairage (lutte contre l'uniformisation, l'effondrement en réponse à une technique désincarnée, les dangers de l'autonomisation d'une humanité sans Dieu, le salut dans la diversité et l'acceptation de la limite). La quête biblique de la finalité de la personne humaine a montré la place centrale initiale des commandements, structurés autour du double précepte d'amour — amour de Dieu et amour du prochain. A la Loi du Premier Testament, dont la pratique révèle finalement l'ampleur du péché, succède la Loi Nouvelle, inaugurée dans le ministère de Jésus, appelant chacun à actualiser cet amour, refondé par la filiation en Dieu renouvelée par l'événement Passion-Mort-Résurrection du Christ. Dans cet amour, chacun a alors autant dignité que nécessité. Enfin, l'apport de la personne en situation de handicap a été illustré par le passage de l'homme né aveugle, en Jn 9. Celui-ci affirme clairement et sans ambiguïté que l'infirmité de l'homme n'est imputable ni à lui-même, ni à ses parents, tranchant avec des siècles (passés et futurs) de discriminations et d'incriminations. Mettant en scène un renversement de positions (l'aveugle voit quand les sachants sont aveuglés), le lecteur est finalement renvoyé à lui-même et appelé à se positionner face au Christ (du disciple à l'adversaire), la personne en situation de handicap étant ici révélée comme lieu de manifestation des œuvres de Dieu.

Pour finir, une réflexion théologique personnelle a souligné la faiblesse assumée par Dieu, comme un choix de l'Amour dont le paroxysme est la Passion-Mort-Résurrection de l'Homme-Dieu. La faiblesse, pour l'humain, impliquant dans cette approche interdépendance, elle appelle et se voit répondre par et dans l'amour ; dans cette faiblesse acceptée peut alors s'exprimer, s'accomplir et se révéler notre ressemblance au Dieu d'amour. A la com-passion s'associe la co-résurrection dont le « magistère de la fragilité », exercé par les personnes en situation de handicap, nous montre une voie.

Folie de Dieu – plus sage que la sagesse des hommes.

À L'ÉPREUVE DE LA RÉALITÉ

Néanmoins, ce travail resterait inachevé s'il ne se confrontait pas à la réalité. Deux sources sont ici mises à contribution : tout d'abord une étude publiée par le Cercle Vulnérabilité et Société, ensuite une enquête menée par mes soins.

Étude publiée par le Cercle Vulnérabilité et Société

« L'Agefiph, HandiEM, les Activités sociales d'AG2R LA MONDIALE et le Cercle Vulnérabilités et Société se sont associés pour conduire une étude de mesure de l'impact de l'emploi des travailleurs en situation de handicap sur les performances des entreprises. Celle-ci correspond à la mise en œuvre d'une proposition […] du Cercle Vulnérabilités et Société, présentée en février 2019 à Madame Sophie CLUZEL, alors secrétaire d'État auprès du Premier ministre, chargée des personnes handicapées.[352] » Conduite en 2021 et 2022, cette étude a pour but de mettre à disposition des éléments quantifiés « pour assurer une démonstration à grande échelle de l'influence des travailleurs en situation de handicap », dans le prolongement d'une enquête de France Stratégie publiée en 2020 et qu'elle cherche à compléter. Outre donc une étude quantitative (666 entreprises), elle a également mené une revue de la littérature (143 publications) qui a révélé une faiblesse de la littérature scientifique et l'absence d'étude expérimentale, les difficultés méthodologiques pouvant en être une cause.

Les enseignements majeurs sont au nombre de quatre.

Tout d'abord, l'enquête indique une plus forte présence qu'imaginée de travailleurs en situation de handicap (qui ne sont vraisemblablement pas tous déclarés selon l'étude) : « près d'un dirigeant et un manager sur cinq travaillent déjà avec une personne en situation de handicap[353] ».

Ensuite, « pour les entreprises françaises interrogées, le handicap constitue une des composantes majeures de la diversité : il est perçu comme un domaine sur lequel l'entreprise s'engage le plus aujourd'hui ». Cette appréciation se décline en deux niveaux : un niveau politique (dans lequel l'existence d'un accord handicap est l'indicateur majeur), un niveau

[352] LE CERCLE VULNÉRABILITÉ ET SOCIÉTÉ, « Influence des travailleurs en situation de handicap sur la performance des organisations », *Le cercle Vulnérabilité et Société* [en ligne], publié le 17/11/2022, disponible sur : < https://vulnerabilites-societe.fr/influence-des-travailleurs-en-situation-de-handicap-sur-la-performance-des-organisations-17-11-22/ > (consulté le 08/11/2024).
[353] CERCLE VULNÉRABILITÉ ET SOCIÉTÉ, *Quelle influence des travailleurs en situation de handicap sur les organisations ? - Résultats et analyse de la revue de littérature* [en ligne], *op. cit.*
Les citations ultérieures font référence à ce document, sauf mention contraire.

terrain (pour lequel c'est la présence effective de travailleurs en situation de handicap, dont l'équivalence temps plein est l'indicateur clé).

Les troisième et quatrième enseignements répondent très clairement à notre problématique. Tout d'abord, l'étude affirme que « les travailleurs en situation de handicap influencent positivement l'activité de l'entreprise dans la durée ». Concernant la revue de littérature, celle-ci mentionne « diverses études [qui] concluent à un impact positif majeur » et même que « les entreprises où les dirigeants et managers s'engagent pour les personnes handicapées augmentent leurs ventes (2,9 fois) et leurs bénéfices (4,1 fois) plus rapidement que leurs homologues ». C'est là un résultat majeur de l'influence des travailleurs en situation de handicap sur la réalité économique des entreprises documenté par cette étude. Nous retrouvons aussi d'autres impacts indirects que nous avions mentionnés dans l'approche éthique : attractivité de nouveaux consommateurs, critère de sélection pour certains donneurs d'ordre, impact en termes d'image. Plus intéressant encore, l'enquête met en lumière que l'influence des travailleurs en situation de handicap n'est initialement ou spontanément pas appréciée positivement (« la performance globale actuelle de l'entreprise est appréciée plus positivement par celles n'employant pas de travailleurs en situation de handicap ») ; cependant cette appréciation devient « nettement positive » sur la durée (3 ans) : « en dépit d'une appréciation initiale moins bonne, la présence de collaborateurs en situation de handicap s'avère finalement bénéfique […]. À l'épreuve de la réalité, le handicap serait ainsi moins conçu comme une difficulté ou un obstacle. […] En revanche, les croyances d'un impact négatif de ceux qui n'en emploient pas semblent être solidement installées. »

Présence de TSH 0 : très négatif - 5 : sans impact - 10 : très positif	301 Dirigeants		458 Managers	
	Absence		Absence	
Qualité de ce qui est produit	5,7	6,3	6,1	6,7
Volume d'activité	5,6	6,1	5,9	6,2
Niveau de productivité	5,5	6,2	6,0	6,6
Capacité d'innovation	5,7	6,2	5,8	6,5

Figure 3 : Comparaison de l'influence de la présence ou de l'absence de travailleurs en situation de handicap sur les composantes de l'activité sur 3 ans.

Le quatrième enseignement indique que les travailleurs en situation de handicap améliorent aussi la performance organisationnelle, tant sur le plan de la littérature (neuf type de gains ont été identifiés : taux de fidélisation, moindre absentéisme, sensibilité à la culture de sécurité et moindre taux d'accidents au travail, dialogue interne, cohésion du collectif, engagement et motivation des collaborateurs, bienveillance, conscientisation de la

vulnérabilité, résolution des problèmes) que dans l'enquête terrain (à l'exception de l'absentéisme qui est différemment apprécié par les managers et dirigeants d'entreprise).

Enfin, la revue de littérature relève des « processus dynamiques contributifs d'un impact positif sur la performance » : l'intérêt du management pour la sécurité et le bien-être au travail ; le choix éclairé des lieux d'intervention des travailleurs en situation de handicap ; la coopération avec les « non travailleurs en situation de handicap » ; la mise en place d'aménagements raisonnables pour tenir compte des besoins spécifiques. Le « rôle pivot du manager et de son engagement [est souligné] comme facteur clé du succès » ; « cause ou conséquence du management, la culture interne et son amélioration font partie des facteurs de succès ».

Pour être complet, ajoutons la mention lors de la restitution de cette étude d'un « effet dilution » : « il ne faudrait pas basculer dans l'excès inverse à l'issue de notre étude en faisant croire qu'il y aurait une valeur ajoutée extrême et capable de bousculer complètement les performances des entreprises en employant des personnes en situation de handicap, parce qu'il y a un effet dilution qu'on a, sur lequel on n'a peut-être pas assez insisté[354] ».

En synthèse, cette riche étude documente par une étude de la littérature et une enquête terrain que l'emploi de travailleurs en situation de handicap est généralement *initialement* apprécié coûteux et contraignant par les employeurs, coûts que la littérature estime plutôt surestimés a priori. Cependant, cette croyance est désavouée par les retours entreprises employant effectivement des travailleurs en situation de handicap sur *la durée* : « Sur les 3 ans écoulés, les dirigeants et managers estiment qu'il a été plus bénéfique d'employer des travailleurs en situation de handicap plutôt que de ne pas en employer, et cela pour l'ensemble des composantes de la performance d'activité (écart max : +0,7 pts). » La présence d'un référent handicap constitue dans ce cadre un atout selon l'étude.

Enquête personnelle

Pour ma part, j'ai mené trois enquêtes anonymes, modestes, à partir de questionnaires en ligne adressés à trois populations : les *travailleurs en situation de handicap* (dénommés dans la suite « TSH », 19 répondants), les *personnes accompagnant/supervisant l'intégration* de personnes bénéficiaires de l'obligation d'emploi des travailleurs handicapés (dénommés dans la suite « accompagnateurs », 5 répondants seulement, référents handicap, dans des fonctions de ressources humaines, de direction – ces missions pouvant se cumuler) et les spécialistes du

[354] *Restitution Étude d'impact socio-économique « Emploi et Handicap » - 17 Novembre 2022*, [en ligne], *op. cit.*

handicap accompagnant les entreprises dans l'intégration de personnes bénéficiaires de l'obligation d'emploi des travailleurs handicapés (dénommés dans la suite « spécialistes », 11 répondants, accompagnant des entreprises, des travailleurs en situation de handicap et occupant des fonctions dirigeantes – ces fonctions pouvant se cumuler). Ces enquêtes n'ont évidemment aucune prétention à une quelconque représentativité, mais elles permettent de faire place à la réalité vécue par les personnes concernées par cette étude, dans la singularité de leur expérience propre. Les résultats sont disponibles en annexe ; en voici une rapide synthèse.

Les témoignages des TSH sont hétérogènes en ce qui concerne la prise en compte du handicap. Certaines personnes font part d'une excellente prise en considération, avec des aménagements bienvenus et aidants (« formation pour une reconversion (…) horaires adaptés », « prise [en] compte de la fatigabilité ») avec un impact sur le collectif souligné (« les activités de cohésion sont davantage inclusives depuis que je suis là, le collectif ralentit un peu et me propose souvent de l'aide »). A l'inverse, d'autres personnes font part d'une souffrance réelle, ressentie à la fois du fait d'une mauvaise prise en compte de leur handicap et des répercussions sur la carrière (« Attente pour aménagements, carrière bloquée, discrimination » ; « aucune sensibilisation aucune considération aucun aménagement les premières années et surtout fin de carrière ») et du fait d'une insuffisance de l'engagement de l'entreprise (« aujourd'hui une démarche de façade pour cocher la case RSE » ; « aucune réflexion »). Le besoin de sensibilisation apparaît à plusieurs reprises, en particulier lorsque le handicap est invisible[355] ; cela se traduit également dans des réticences à la révélation du handicap, parfois mentionnées, du fait d'une crainte de discrimination. Les propos sont donc à la fois des témoins de situations favorables, comme de souffrances au travail – qui se rajoute à l'épreuve du handicap – et d'un constat d'incompréhension sur le handicap dans certains cas, traduisant ainsi le besoin de formation.

[355] Les handicaps invisibles représenteraient une très large majorité des handicap, 80% selon plusieurs sources (même gouvernementales, ainsi qu'en témoigne le lien ci-dessous).
« Comprendre les handicaps pour améliorer l'accessibilité », *info.gouv.fr, Le site officiel du gouvernement* [en ligne], publié le 07/02/2025, disponible sur : < https://www.info.gouv.fr/accessibilite/comprendre-les-handicaps-pour-ameliorer-laccessibilite > (consulté le 26/11/2025).
Néanmoins, je n'ai pas réussi à trouver de source de publication de statistiques officielles (INSEE, DREES, DARES, etc.) venant corroborer ce chiffre. Selon l'article ci-dessous, la Direction de l'Animation de la Recherche, des Études et des Statistiques (DARES) et l'Association APF France handicap (APF), contactés par Olivier Keul (co-directeur du service accessibilité / expert accessibilité numérique chez Temesis), indiquent eux aussi en ignorer la source.
O. KEUL, « Fact-checking : 80 % des handicaps sont invisibles », *24 jours de web, le calendrier de l'avent des gens qui font le web d'après.* [en ligne], publié le 08/12/2023, disponible sur : < https://www.24joursdeweb.fr/2023/fact-checking-80-des-handicaps-sont-invisibles > (consulté le 26/11/2025).

Les accompagnateurs interrogés font pour leur part preuve d'une vision positive de l'impact des TSH. Elle s'apprécie sur le volet performance (« dépassement de son "moi" pour améliorer le collectif »), même si parfois avec des réserves (« la performance peut-être impactée de manière négative (perte de performance) »), ou sur la cohésion et sens notamment (« dédramatisation de ses problèmes mineurs, sens de l'aide et de l'accompagnement »), insistant sur l'impact de la culture d'entreprise (« oui [à la question de l'impact des TSH sur la cohésion, la mise en commun des compétences et la question du sens] lorsque la maturité d'une équipe est présente »), tout en reconnaissant des difficultés (« arrêt maladie fréquent »).

Pour les spécialistes, la direction et la politique de l'entreprise sont des éléments déterminants : ils interviennent tant dans la volonté stratégique ou la culture d'entreprise que dans la préparation et l'accompagnement (à la question « selon vous, quels sont les critères favorisant une performance plus forte des services/entreprises employant au moins une personne en situation de handicap, du fait de cette présence ? » : « VRAIE volonté de recruter des personnes RQTH » ; « Culture d'entreprise : ouverture à la diversité ») qui s'avèrent donc un facteur de performance (« la qualité du dialogue, le travail sur les représentations (...) favorisent la performance »). La préparation – notamment par la formation et la sensibilisation – est donc décisive (« capacité à préparer l'intégration (...) notamment en sensibilisant le service au préalable »), et peuvent constituer des obstacles à une intégration réussie (« éducation et sensibilisation de ce qu'est ou n'est pas le handicap » ; ou à la question des difficultés : « les clichés et représentations au sujet du handicap »). La perception de l'influence des TSH est quant à elle variable selon les personnes interrogées, de médiocre voire mauvaise (mais sans commentaire) à excellente (« meilleure réaction sur les dossiers complexes car travailler en équipe. Dépassement de difficultés par la personne qui entraine les autres vers une meilleure performance » ; « cette ouverture d'esprit [permettant l'intégration d'un TSH] participe à la performance du collectif. Sur l'influence des TSH dans les services : cela amène plus d'humanité »), avec un impact parfois souligné sur le groupe (« les personnes ne sont plus centrées sur elles-mêmes » ; « plus de dialogue sur le fait d'apporter chacun ses spécificités à l'entreprise + une mission humaine ») – mais pas toujours (« le handicap est une donnée individuelle, ne concerne pas une équipe »).

Ces verbatims viennent donner corps à l'étude de l'Agefiph, HandiEM, les Activités sociales d'AG2R LA MONDIALE et le Cercle Vulnérabilités et Société, les propos recueillis dans cette étude qualitative convergeant globalement avec l'étude quantitative précédente. Les besoins ou facteurs clés ici exprimés et favorisant la réussite de l'intégration de travailleurs en

situation de handicap sont ainsi les sensibilisation et formation sur le handicap pour lutter en particulier (mais pas seulement) contre les préjugés ; un accompagnement solide (soulignant le rôle majeur des organismes tels Cap'Emploi) ; et enfin une volonté réelle et affirmée de la direction et des ressources humaines. La cohésion est un élément fréquemment invoqué pour expliquer l'impact sur la performance des travailleurs en situation de handicap, tout comme la « maturité sociale » comme cause expliquant la réussite de l'intégration. Une intégration réussie dépend donc avant tout de la préparation des équipes, de leur sensibilisation et de la culture d'entreprise.

Pour finir, soulignons d'une part que recruter n'est pas intégrer (« il faut veiller au maintien du salarié dans le poste car sinon [s'ensuivent] dégradation [de l']état de santé, baisse d'efficacité et arrêt maladie ») et la nécessité de singulariser chacun (plutôt « qu'industrialiser » les ressources humaines, vision dans laquelle le handicap est perçu comme un « écart-type à ramener dans la norme », vision où, donc, la personne en situation de handicap aura beaucoup de mal à faire profiter son entreprise de sa valeur ajoutée singulière).

Synthèse des études terrain

En synthèse, ces enquêtes confirment de façon claire, documentée et sans ambiguïté l'impact positif des travailleurs en situation de handicap sur la performance de l'entreprise. Si l'appréciation spontanée est négative, et malgré des croyances solidement ancrées, celles-ci ne résistent pas à l'épreuve du terrain qui témoigne d'impacts positifs tant directs (cohésion, organisationnels, …) qu'indirects (comme l'accès à certains marchés) parfois difficile à quantifier (ainsi les impacts en termes de réputation). En amont, la sensibilisation et la formation sont autant nécessaires que le sont la préparation et l'accompagnement pour l'intégration. Si la cohésion est fréquemment invoquée comme facteur expliquant l' impact jugé positif parmi les trois populations répondant à mes questionnaires, la « maturité sociale » est également grandement reconnue comme un facteur de succès (pour les travailleurs et spécialistes) : la dimension humaine est là aussi manifestement déterminante.

Je voudrais aussi terminer cette retransmission en soulignant la nécessité de bien prendre en compte la personne humaine derrière ces chiffres que l'analyse pourrait injustement tendre à réifier ; la lecture des réponses fait parfois état d'une véritable souffrance au travail – que l'on peut maintenant assurément juger comme un gâchis collectif, tant les conclusions sont ici sans appel.

Aussi, à notre problématique, nous pouvons répondre par l'affirmative sans réserve. L'entreprise, aventure humaine, bénéficie de ce surcroit d'humanisation que permet la personne en situation de handicap, propre à générer dans le collectif une performance reconnue. Cette affirmation ne doit pas masquer le travail réel à réaliser pour transformer ce projet en réussite, ni les facteurs facilitants tels la culture d'entreprise, le climat social ou donc la « maturité sociale ». Tout cela souligne la nécessité de sensibilisation, de préparation et d'accompagnement qui sont le quotidien des organismes spécialisées.

Anne Revillard le souligne dans son ouvrage déjà mentionné, il ne s'agit pas au sein de l'entreprise tant de « réparer » que de de « normaliser » le handicap (le rendre normal, pleinement accepté et intégré). Bien sûr, le handicap est un obstacle – par définition. Et si l'entreprise préfère la moyenne à l'écart type, elle a néanmoins intérêt à accepter chacun dans sa singularité, lui laisser sa juste place : « Dans le champ du handicap, l'idée de "normalisation" a longtemps consisté à s'efforcer de rapprocher les personnes handicapées de la "normale" par la réadaptation. Nous proposons de renverser la perspective ». Il s'agit là tout autant de source de créativité, d'horizons nouveaux que d'humanisation permettant cohésion, mise en commun des compétences et, en fin de compte, performance.

UN APPEL À LA CONVERSION

Cela exige de notre part une conversion. Conversion de notre *regard* : si le handicap reste un mal, Dieu (et l'humain dans sa participation à la Création et au Royaume) peut en tirer un bien (mutualisation, dynamique collective, croissance en humanité et esprit d'équipe, etc.). Conversion de nos *pratiques* aussi, par un accueil effectif du handicap et non un habillage « Handi'Accueil » qui ne s'incarne pas dans une volonté assumée de la direction, des ressources humaines, des équipes. Mais aussi humilité et refus de naïveté : une personne en situation de handicap n'est pas une « amulette » qui, telle une baguette magique, introduirait par son arrivée une adhésion de tous à la mission d'entreprise – quand elle est définie, communiquée et comprise, ce qui est loin d'être la norme nous indique Simon Sinek. Il faut donc savoir là aussi demander de l'aide et se faire accompagner. Conversion, la proposition mérite réflexion, de la *terminologie*. Les travailleurs en situation de handicap ont certes une déficience, mais aussi des capacités – nous l'avons vu. Le terme handicap, connoté négativement, pourrait laisser sa place dans ce cadre à un terme alliant la réalité de la déficience avec celle de ses capacités, parfois issues justement de ce handicap ; handi-cités se propose comme un possible candidat.

Cette étude a des limites. Si elle a tenté de répondre à la question « Pourquoi » (pourquoi la spécificité de la personne en situation de handicap peut être une source de performance pour son entreprise), il reste à répondre à la question « Comment », car force est de constater que l'intégration n'est pas toujours réussie. Des ouvrages existent[356], mais une approche par le prisme de la théologie serait vraisemblablement fructueuse ; l'acceptation de sa fragilité, de sa vulnérabilité, la « maturité sociale » sont autant de pistes à explorer. Nous pouvons aussi nous demander si la personne en situation de handicap est cause ou conséquence de la dynamique vertueuse dont il a été montré l'effet sur la performance. Et une fois cela établi, comment favoriser l'émergence de cette cause dans un terreau favorable (qu'il reste à définir) ? Cette étude a aussi insisté sur le besoin de pédagogie et de communication nécessaires pour « désamorcer les systèmes de croyances négatives ». Si des prophètes existent, tant parmi les dirigeants que les cabinets de recrutement pour profils atypiques ou d'accompagnement des entreprises décidées à tenter l'aventure de la réussite par l'apport des personnes en situation de handicap, les résistances restent fortes malgré les enquêtes, se traduisant aussi par des hésitations dans la révélation du handicap par les travailleurs. Cette étude a pour objectif, modestement, de contribuer à la diffusion de cette "bonne parole".

Enfin et surtout, la réflexion animant ce travail gagnerait à s'élargir au-delà du seul monde de l'entreprise pour s'étendre à l'apport de la personne en situation de handicap pour l'humanité. Dans ce cadre, un texte systématique de l'Église serait le bienvenu, ne serait-ce que par l'écho qu'il rencontrerait, participant à la diffusion d'une véritable « bonne Parole » et témoignant de l'option préférentielle pour les pauvres, ceux-là même dont Jésus prend soin et qu'il guérit tout au long de l'Évangile.

A la question posée dans ce mémoire, une réponse est apportée – elle ne peut être ignorée.

A la question de la faiblesse par laquelle s'ouvrait ce travail, le Christ nous répond « Ma grâce te suffit ». Et à ceux dans l'épreuve, il ajoute cette parole d'espérance dans la foi – au moment d'entrer lui-même dans l'épreuve ultime : « Je vous ai dit cela, pour qu'en moi vous

[356] Citons parmi d'autres : A. REVILLARD, *Handicap et travail*, *op. cit.* ; T. CALVAT et S. GUÉRIN, *Le droit à la vulnérabilité. Manager les fragilités en entreprise*, *op. cit.* ; G. TISSERANT, *Le handicap en entreprise, contrainte ou opportunité ? Vers un management équitable de la singularité*, Pearson, Paris, 2012, *Collection Village mondial*.

ayez la paix. Dans le monde vous avez de l'affliction, mais courage ! Moi, j'ai vaincu le monde » (Jn 16,33).

BIBLIOGRAPHIE

SOURCES

Nous avons fait le choix de classer les ouvrages de la Bible parmi les « Livres et Rapports » : les traductions, commentaires ou même critiques textuelles étant sujettes à discussion – les manuscrits originaux ne nous étant pas accessibles.

Documents législatifs

LÉGIFRANCE , « Loi du 1er juillet 1901 relative au contrat d'association » [en ligne], 1901, disponible sur : < https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/LEGITEXT000006069570 > (consulté le 17/03/2025).

LÉGIFRANCE , « Loi n° 2005-102 du 11 février 2005 pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées » [en ligne], 2005, disponible sur : < https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORFTEXT000000809647 > (consulté le 05/03/2025).

LÉGIFRANCE , « Loi n° 2019-486 du 22 mai 2019 relative à la croissance et la transformation des entreprises » [en ligne], 2019, disponible sur : < https://www.legifrance.gouv.fr/dossierlegislatif/JORFDOLE000037080861/ > (consulté le 23/03/2025).

LÉGIFRANCE , « Chapitre Ier : Dispositions générales. (Articles 1832 à 1844-17) », *Légifrance. Le service public de la diffusion du droit* [en ligne], disponible sur : < https://www.legifrance.gouv.fr/codes/section_lc/LEGITEXT000006070721/LEGISCTA000006136390/#LEGISCTA000006136390 > (consulté le 15/03/2025).

LÉGIFRANCE , « Code de l'action sociale et des familles. Chapitre IV : Personnes handicapées. (Articles L114 à L114-5) », *Légifrance. Le service public de la diffusion du droit* [en ligne], disponible sur :

< https://www.legifrance.gouv.fr/codes/section_lc/LEGITEXT000006074069/LEGISCTA000006157554/#LEGISCTA000006157554 > (consulté le 05/03/2025).

LÉGIFRANCE , « Section 1 : Du registre du commerce et des sociétés (Articles L123-1 à L123-11-8) », *Légifrance. Le service public de la diffusion du droit* [en ligne], disponible sur : < https://www.legifrance.gouv.fr/codes/section_lc/LEGITEXT000005634379/LEGISCTA000006161249/#LEGISCTA000006161249 > (consulté le 15/03/2025).

LÉGIFRANCE , « Section 2 : Obligation d'emploi. (Articles L5212-2 à L5212-5-1) », *Légifrance. Le service public de la diffusion du droit* [en ligne], disponible sur : < https://www.legifrance.gouv.fr/codes/section_lc/LEGITEXT000006072050/LEGISCTA000006189797/#LEGISCTA000006189797 > (consulté le 06/07/2025).

LÉGIFRANCE , « Section 2 : Suivi individuel de l'état de santé du travailleur (Articles R4624-10 à R4624-45-9) », *Légifrance. Le service public de la diffusion du droit* [en ligne], disponible sur :
< https://www.legifrance.gouv.fr/codes/section_lc/LEGITEXT000006072050/LEGISCTA000018493140/#LEGISCTA000033769028 > (consulté le 02/03/2025).

LÉGIFRANCE , « Section 4 : Bénéficiaires de l'obligation d'emploi (Articles L5212-13 à L5212-15) », *Légifrance. Le service public de la diffusion du droit* [en ligne], disponible sur : < https://www.legifrance.gouv.fr/codes/section_lc/LEGITEXT000006072050/LEGISCTA000006189799/#LEGISCTA000006189799 > (consulté le 06/07/2025).

LÉGIFRANCE , « TITRE Ier : Dispositions préliminaires. (Articles L210-1 à L210-12) », *Légifrance. Le service public de la diffusion du droit* [en ligne], disponible sur : < https://www.legifrance.gouv.fr/codes/section_lc/LEGITEXT000005634379/LEGISCTA000006133175/#LEGISCTA000006133175) > (consulté le 23/03/2025).

Documents du Magistère de l'Église catholique

PIE XI , « Quadragesimo Anno », *Site du Saint-Siège* [en ligne], publié le 15/05/1931, disponible sur : < https://www.vatican.va/content/pius-xi/en/encyclicals/documents/hf_p-xi_enc_19310515_quadragesimo-anno.html > (consulté le 19/03/2025).

JEAN XXIII , « Mater et Magistra », *Site du Saint-Siège* [en ligne], publié le 15/05/1961, disponible sur : < https://www.vatican.va/content/john-xxiii/fr/encyclicals/documents/hf_j-xxiii_enc_15051961_mater.html > (consulté le 16/03/2025).

JEAN PAUL II , « Centesimus Annus (1er mai 1991) », *Site du Saint-Siège* [en ligne], publié le 01/05/1991, disponible sur : < https://www.vatican.va/content/john-paul-ii/fr/encyclicals/documents/hf_jp-ii_enc_01051991_centesimus-annus.html > (consulté le 16/03/2025).

MAGISTÈRE DE L'ÉGLISE CATHOLIQUE , *Catéchisme de l'Église catholique*, Paris, Mame/Plon, 1992, 676 p.

DENZINGER (Heinrich), *Symboles et définitions de la foi catholique*, Paris, Les Éditions du Cerf, 2001, 38e édition, 1283 p.

BENOÎT XVI, « Deus caritas est (25 décembre 2005) », *Site du Saint-Siège* [en ligne], publié le 25/12/2005, disponible sur : < https://www.vatican.va/content/benedict-xvi/fr/encyclicals/documents/hf_ben-xvi_enc_20051225_deus-caritas-est.html > (consulté le 11/06/2025).

BENOÎT XVI , « Caritas in veritate (29 juin 2009) », *Site du Saint-Siège* [en ligne], publié le 29/06/2009, disponible sur : < https://www.vatican.va/content/benedict-xvi/fr/encyclicals/documents/hf_ben-xvi_enc_20090629_caritas-in-veritate.html > (consulté le 16/03/2025).

BENOIT XVI , « Audience générale du 13 juin 2012 », *Site du Saint-Siège* [en ligne], publié le 13/06/2012, disponible sur : < https://www.vatican.va/content/benedict-xvi/fr/audiences/2012/documents/hf_ben-xvi_aud_20120613.html > (consulté le 02/03/2020).

FRANÇOIS , « Message of Pope Francis to mark the International Day of Persons with Disabilities » [en ligne], publié le 03/12/2019, disponible sur : < https://www.vatican.va/content/francesco/en/messages/pont-messages/2019/documents/papa-francesco_20191203_messaggio-disabilita.html > (consulté le 16/11/2025).

GINABAT (Hélène), « Personnes handicapées : le pape appelle à reconnaître leur « apport singulier au bien commun » » [en ligne], 2019, disponible sur :

< https://fr.zenit.org/2019/12/03/personnes-handicapees-le-pape-appelle-a-reconnaitre-leur-apport-singulier-au-bien-commun/ > (consulté le 05/11/2025).

FRANÇOIS , « Moment extraordinaire de prière présidé par le Saint-Père » [en ligne], publié le 27/03/2020, disponible sur : < https://www.vatican.va/content/francesco/fr/homilies/2020/documents/papa-francesco_20200327_omelia-epidemia.html > (consulté le 22/06/2025).

CONSEIL PONTIFICAL POUR LA PROMOTION DE LA NOUVELLE ÉVANGÉLISATION , « Directoire pour la catéchèse, 2ème partie : le processus de la catéchèse », *Église catholique en France* [en ligne], publié le 17/09/2020, disponible sur : < https://eglise.catholique.fr/approfondir-sa-foi/vivre-sa-foi-a-tous-les-ages/transmettre-la-foi/catechisme/504357-directoire-catechese-2eme-partie-processus-de-catechese/ > (consulté le 05/11/2025).

FRANÇOIS , « Fratelli tutti », *Site du Saint-Siège* [en ligne], publié le 03/10/2020, disponible sur : < https://www.vatican.va/content/francesco/fr/encyclicals/documents/papa-francesco_20201003_enciclica-fratelli-tutti.html > (consulté le 29/06/2025).

FRANÇOIS , « Message du Saint-Père à l'occasion de la Journée internationale des personnes handicapées » [en ligne], publié le 03/12/2022, disponible sur : < https://www.vatican.va/content/francesco/fr/messages/pont-messages/2022/documents/20221203_messaggio-disabilita.html#_ftn2 > (consulté le 22/06/2025).

Autres documents

ACADÉMIE FRANÇAISE , « Dictionnaire de l'Académie française, 9ème édition », *Site du Dictionnaire de l'Académie française* [en ligne], disponible sur : < http://www.dictionnaire-academie.fr/ > (consulté le 22/01/2025).

CENTRE DE RECHERCHES INTER-LANGUES SUR LA SIGNIFICATION EN CONTEXTE (CRISCO) , « Dictionnaire Électronique des Synonymes (DES) », *CRISCO - Dictionnaire des synonymes* [en ligne], disponible sur : < https://crisco4.unicaen.fr/des/ > (consulté le 22/01/2025).

LIVRES ET RAPPORTS

La nouvelle Bible Segond : édition d'étude, Villiers-le-Bel, Alliance Biblique Universelle, 2002, 1894 p.

La Bible. Notes intégrales. Traduction œcuménique, Paris, Les Éditions du Cerf et Bibli'O – Société Biblique Française, 2010, 11e édition, 2757 p.

BARTH (Isabelle), « Chapitre 1. Le management de la diversité : la clé pour un changement de paradigme » [en ligne], in *Manager la diversité*, Paris, Dunod, 2024, *Stratégie d'entreprise*, disponible sur : < https://shs.cairn.info/manager-la-diversite--9782100865444-page-10?lang=fr > (consulté le 18/05/2025), p. 10-34.

BARTH (Isabelle), « Chapitre 4. Les critères les plus traités : le sexe, l'âge et le handicap » [en ligne], in *Manager la diversité*, Paris, Dunod, 2024, *Stratégie d'entreprise*, disponible sur : < https://shs.cairn.info/manager-la-diversite--9782100865444-page-79?lang=fr >, p. 79-114.

BARTH (Isabelle), *Manager la diversité. De la lutte contre les discriminations au management inclusif* [en ligne], Paris, Dunod, *Stratégie d'entreprise*, disponible sur : < https://shs.cairn.info/manager-la-diversite--9782100865444?lang=fr > (consulté le 11/11/2024), 320 p.

BARTHÉLÉMY (Luc) et DRAJAC (Carole), *Rapport d'étude : Enquête travail et handicap - Population de référence* [en ligne], Institut STETHOS, 2021, disponible sur : < https://vulnerabilites-societe.fr/wp-content/uploads/2022/12/STF210701-STETHOS-Emploi-et-Handicap-Re%CC%81sultats-finaux-Population-re%CC%81fe%CC%81rence-241221.pdf > (consulté le 08/11/2024), p. 130.

BENOIT (Pierre) et BOISMARD (Marie-Émile), *Synopse des quatre Évangiles. Tome 1*, Paris, Les Éditions du Cerf, 1965, 374 p.

BRENTON (Lancelot C.L.) (éd.), *The Septuagint with Apocrypha: Greek and English*, Peabody, Hendrickson, 2017, 19e impression-1ère publication, Londres 1851, 1130 p.

BROWN (Raymond Edward), *Que sait-on du Nouveau Testament ?*, trad. MIGNON, Jacques, Montrouge, Bayard, 2011, *Bayard compact*, 921 p.

CALVAT (Thierry) et GUÉRIN (Serge), *Le droit à la vulnérabilité. Manager les fragilités en entreprise*, Paris, Michalon, 2011, 126 p.

CAMBERLEIN (Philippe), « Chapitre 2. Les définitions du handicap » [en ligne], in *Politiques et dispositifs du handicap en France*, Malakoff, Dunod, 2019, *Aide-mémoire*, 4e éd, disponible sur : < https://shs.cairn.info/politiques-et-dispositifs-du-handicap-en-france--9782100788354-page-7 > (consulté le 10/07/2024), p. 7-18.

CAMBERLEIN (Philippe), *Politiques et dispositifs du handicap en France* [en ligne], Malakoff, Dunod, 2019, *Aide-mémoire*, 4e éd, disponible sur : < https://shs.cairn.info/politiques-et-dispositifs-du-handicap-en-france--9782100788354?lang=fr > (consulté le 10/07/2024), 276 p.

CENTRE INFORMATIQUE ET BIBLE ABBAYE DE MAREDSOUS (éd.), *Dictionnaire encyclopédique de la Bible* [en ligne], Turnhout, Brepols, 2002, 3e édition électronique revue et augmentée, disponible sur : < https://www.knowhowsphere.net/Main.aspx?BASEID=DEB >.

CERCLE VULNÉRABILITÉ ET SOCIÉTÉ , *Quelle influence des travailleurs en situation de handicap sur les organisations ? - Résultats et analyse de la revue de littérature* [en ligne], 2022, disponible sur : < https://vulnerabilites-societe.fr/wp-content/uploads/2022/11/CVS-RevueLiitterature-Emploi-Handicap-16p.pdf > (consulté le 08/11/2024), p. 16.

COMMISSION NATIONALE CONSULTATIVE DES DROITS DE L'HOMME (CNCDH), *Avis sur le consentement des personnes vulnérables* [en ligne], Paris, Commission nationale consultative des droits de l'homme (CNCDH), 2025, disponible sur : < https://www.cncdh.fr/sites/default/files/2021-04/150416_Avis%20Consentement%20des%20personnes%20vuln%C3%A9rables.pdf > (consulté le 05/03/2025), p. 26.

COOREMAN-GUITTIN (Talitha), *Catéchèse et théologies du handicap : ouvrir des chemins d'amitié au-delà des barrières de la déficience*, Louvain-La-Neuve, PUL, Presses Universitaires de Louvain, 2020, *Collection « Religio »*, 296 p.

DELEUZE (Gilles), « Chapitre II. Actif et réactif » [en ligne], in *Nietzsche et la philosophie*, Paris, Presses Universitaires de France, 2014, *Quadrige*, disponible sur : < https://shs.cairn.info/nietzsche-et-la-philosophie--9782130630289-page-61?lang=fr >, p. 61-112.

DIXON-FYLE (Sundiatu) *et al.*, *Diversity wins: How inclusion matters* [en ligne], McKinsey & Company, 2020, disponible sur : < https://www.mckinsey.com/~/media/mckinsey/featured%20insights/diversity%20and%20inclusion/diversity%20wins%20how%20inclusion%20matters/diversity-wins-how-inclusion-matters-vf.pdf > (consulté le 21/05/2025), p. 56.

ÉCOLE BIBLIQUE DE JÉRUSALEM , *La Bible de Jérusalem*, Paris, Les Éditions du Cerf, 1998, Nouvelle édition revue et corrigée, [édition de travail], 2427 p.

ELLIGER (Karl) et RUDOLPH (Wilhelm) (éd.), *Biblia Hebraica Stuttgartensia*, Stuttgart, Deutsche Bibelgesellschaft, 2008, 1648 p.

FERRY (Luc), « Chapitre 15. Nietzsche. Philosopher au marteau » [en ligne], in *Sagesses d'hier et d'aujourd'hui*, Paris, Flammarion, 2019, *Philosophie*, disponible sur : < https://shs.cairn.info/sagesses-d-hier-et-d-aujourd-hui--9782081494091-page-505?lang=fr >, p. 505-539.

FERRY (Luc), « Chapitre 19. Heidegger. La question de l'Être et la critique de la technique » [en ligne], in *Sagesses d'hier et d'aujourd'hui*, Paris, Flammarion, 2019, *Philosophie*, disponible sur : < https://shs.cairn.info/sagesses-d-hier-et-d-aujourd-hui--9782081494091-page-645?lang=fr >, p. 645-688.

FOCANT (Camille) et MARGUERAT (Daniel), *Le Nouveau Testament commenté : texte intégral traduction œcuménique de la Bible*, Montrouge Genève, Bayard Labor et fides, 2013.

GRANIER (Jean), « Chapitre I - Le nihilisme » [en ligne], in *Nietzsche*, Paris, Presses Universitaires de France, 2017, *Que sais-je ?*, vol. 10e éd., disponible sur : < https://shs.cairn.info/nietzsche--9782130794974-page-27?lang=fr > (consulté le 29/05/2025), p. 27-37.

GRANIER (Jean), « Chapitre IV - La volonté de puissance » [en ligne], in *Nietzsche*, Paris, Presses Universitaires de France, 2017, *Que sais-je ?*, vol. 10e éd., disponible sur : < https://shs.cairn.info/nietzsche--9782130794974-page-90?lang=fr > (consulté le 29/05/2025), p. 90-111.

KEITH (Pierre), *TD d'Ancien Testament. Deuxième partie*, Strasbourg, Faculté de Théologie catholique de l'Université de Strasbourg, 2013, 29 p.

KEITH (Pierre), *TD d'Ancien Testament. Première partie*, Strasbourg, Faculté de Théologie catholique de l'Université de Strasbourg, 2013, 26 p.

LEDOUX (Laurent), « Les entreprises libérées ou Opale : La grande inversion : « les » valeurs comme objectif, « la » valeur comme conséquence ? » [en ligne], in *Valeur(s) & management*, EMS Éditions, 2017, vol. 2, disponible sur : < https://shs.cairn.info/valeurs-et-management--9782376870722-page-82 > (consulté le 26/03/2025), p. 82-107.

LEFRANC (Jean), « Chapitre 10. Le problème de la valeur » [en ligne], in *Comprendre Nietzsche*, Paris, Armand Colin, 2009, *Lire et comprendre*, disponible sur : < https://shs.cairn.info/comprendre-nietzsche--9782200243203-page-133?lang=fr > (consulté le 29/05/2025), p. 133-140.

LEFRANC (Jean), « 21. La fin de la métaphysique » [en ligne], in *Comprendre Nietzsche*, Paris, Armand Colin, 2019, *La lettre et l'idée*, disponible sur : < https://shs.cairn.info/comprendre-nietzsche--9782200627041-page-283?lang=fr >, p. 283-288.

LEIBNIZ (Gottfried Wilhelm (1646-1716) Auteur Du texte), *Essais de théodicée sur la bonté de Dieu, la liberté de l'homme et l'origine du mal. Tome 1* [en ligne], 1710, disponible sur : < https://gallica.bnf.fr/ark:/12148/bpt6k1527199k > (consulté le 28/05/2025).

LEMOINE (Laurent), GAZIAUX (Éric) et MÜLLER (Denis) (éd.), *Dictionnaire encyclopédique d'éthique chrétienne*, Paris, Les Éditions du Cerf, 2013, *Dictionnaires*, 2176 p.

LÉON-DUFOUR (Xavier) et al. (éd.), *Vocabulaire de théologie biblique*, Paris, Les Éditions du Cerf, 1962, 1158 p.

MARCHADOUR (Alain), *« Venez et vous verrez » : l'Évangile de Jean*, Montrouge, Bayard, 2011, 536 p.

MINÉ-GARROS (Clara), « Le handicap n'est pas une contrainte, c'est une opportunité ! » [en ligne], in *Diversité et inclusion*, Paris, Dunod, 2023, *Marketing / Communication*, disponible sur : < https://shs.cairn.info/diversite-et-inclusion--9782100850648-page-211?lang=fr > (consulté le 10/07/2024), p. 211-215.

MOLTMANN (Jürgen), *Le Dieu crucifié: la croix du Christ, fondement et critique de la théologie chrétienne*, trad. FRAIGNEAU-JULIEN, Bernard, Paris, Cerf, 1974, *Cogitatio fidei* (n° 80).

MONLOUBOU (Louis) et DU BUIT (F.M.), *Dictionnaire biblique universel*, Paris, Desclée, 1985, 772 p.

MORIN (François), « Le temps de la démocratie économique est venu » [en ligne], in *Réveiller la démocratie*, Éditions de l'Atelier, 2022, disponible sur : < https://shs.cairn.info/reveiller-la-democratie--9782708253902-page-227 > (consulté le 15/02/2025), p. 227-231.

NESTLE (Eberhard) et al. (éd.), *Novum Testamentum Graece*, Stuttgart, Deutsche Bibelgesellschaft, 2012, 28e édition révisée, 1008 p.

NGUYEN (Christophe), « Chapitre 1. La perte de sens au travail » [en ligne], in *Santé psychologique au travail et Covid-19*, De Boeck Supérieur, 2021, disponible sur : < https://shs.cairn.info/sante-psychologique-au-travail-et-covid-19--9782807337442-page-45 > (consulté le 20/02/2025), p. 45-49.

NGUYEN (Christophe), « Conclusion » [en ligne], in *Santé psychologique au travail et Covid-19*, De Boeck Supérieur, 2021, disponible sur : < https://shs.cairn.info/sante-psychologique-au-travail-et-covid-19--9782807337442-page-229 > (consulté le 20/02/2025), p. 229-231.

NOTAT (Nicole) et SENARD (Jean-Dominique), *L'entreprise, objet d'intérêt collectif* [en ligne], Ministère de la Transition écologique et solidaire, Ministère de la Justice, Ministère de l'Économie et des Finances, Ministère du Travail, 2018, disponible sur : < https://travail-emploi.gouv.fr/sites/travail-emploi/files/files-spip/pdf/entreprise_objet_interet_collectif.pdf > (consulté le 11/11/2023), p. 122.

NOUIS (Antoine), *Le Pentateuque: commentaire intégral verset par verset*, Lyon Paris, Olivétan Salvator, 2021, *La Bible* (n° 1), 768 p.

ORGANISATION MONDIALE DE LA SANTÉ (éd.), *Classification internationale du fonctionnement, du handicap et de la santé* [en ligne], Genève, Organisation mondiale de la santé, 2001, disponible sur : < https://iris.who.int/bitstream/handle/10665/42418/9242545422_fre.pdf > (consulté le 05/03/2025), 304 p.

OSTY (Émile) et TRINQUET (Joseph), *La Bible*, Paris, Seuil, 1973, 2620 p.

PURY (Albert De), RÖMER (Thomas) et SCHMID (Konrad), *L'Ancien Testament commenté: la Genèse*, Montrouge, Genève, Bayard ; Labor et Fides, 2016, 288 p.

REVILLARD (Anne), *Handicap et travail*, Paris, SciencesPo les presses, 2019, *Sécuriser l'emploi* (n° 22), 120 p.

SALENSON (Christian), *Bouleversante fragilité : L'Arche à l'épreuve du handicap*, Bruyères-le-Châtel, Nouvelle cité, 2016, *Racines* (consulté le 19/12/2019), 192 p.

SCHÄFER (Philippe) et HELFRICH (Vincent), « Section 7. Quelles pistes d'avenir ? » [en ligne], in *La RSE en schémas*, Paris, Ellipses, 2022, *La gestion en schémas*, disponible sur : < https://shs.cairn.info/la-rse-en-schemas--9782340063297-page-142?lang=fr > (consulté le 22/03/2025), p. 142-155.

SINEK (Simon), *Start with why: how great leaders inspire everyone to take action*, London, Portfolio Penguin, 2011, 246 p.

THIEL (Marie-Jo) et COOREMAN-GUITTIN (Talitha), « Introduction », in THIEL (Marie-Jo) et COOREMAN-GUITTIN (Talitha) (éd.), *La vulnérabilité au prisme du monde technologique : enjeux éthiques*, Strasbourg, Presses universitaires de Strasbourg, 2020, *Chemins d'éthique*, p. 9-18.

THIEL (Marie-Jo) et COOREMAN-GUITTIN (Talitha), *La vulnérabilité au prisme du monde technologique : enjeux éthiques*, Strasbourg, Presses universitaires de Strasbourg, 2020, *Chemins d'éthique*, 270 p.

TISSERANT (Guy), *Le handicap en entreprise, contrainte ou opportunité ? Vers un management équitable de la singularité*, Paris, Pearson, 2012, *Collection Village mondial*, 234 p.

UGHETTO (Pascal), « Entreprise libérée » [en ligne], in *Psychologie du Travail et des Organisations : 110 notions clés- 2e éd.*, Dunod, 2019, vol. 2, disponible sur : < https://shs.cairn.info/psychologie-du-travail-et-des-organisations--9782100801411-page-182 > (consulté le 26/03/2025), p. 182-187.

WEBER (Max), *Le savant et le politique (1919)* [en ligne], Paris, Union Générale d'Éditions, 1963, *Le Monde en 10-18*, disponible sur : < https://classiques.uqam.ca/classiques/Weber/savant_politique/Le_savant_et_le_politique.pdf > (consulté le 28/05/2025), 186 p.

WOTLING (Patrick), « "La volonté de puissance est l'apologie du désir de domination." » [en ligne], in *Nietzsche*, Paris, Le Cavalier Bleu, 2009, *Idées reçues*, disponible sur : < https://shs.cairn.info/nietzsche--9782846702706-page-83?lang=fr > (consulté le 29/05/2025), p. 83-87.

ARTICLES

ALLARD (Maxime), « Vulnérabilité », in LEMOINE (Laurent), GAZIAUX (Éric) et MÜLLER (Denis) (éd.), *Dictionnaire encyclopédique d'éthique chrétienne*, Paris, Les Éditions du Cerf, 2013, *Dictionnaires*, p. 2153-2159.

AMRAOUI (Hanane EL) et HINTI (Said), « La performance de l'entreprise : Histoire d'un concept (1950 – 2020) », *Revue Française d'Économie et de Gestion* [en ligne] 3, 5 (2022), disponible sur : < https://www.revuefreg.fr/index.php/home/article/view/667 > (consulté le 26/03/2025), p. 341-354.

AUTISSIER (David), METAIS-WIERSCH (Emily) et PERETTI (Jean-Marie), « Outil 19. La typologie libérante des organisations », *BàO La Boîte à Outils* [en ligne], Dunod, (2022), disponible sur : < https://shs.cairn.info/la-boite-a-outils-de-l-innovation-manageriale--9782100846306-page-54 > (consulté le 26/03/2025), p. 54-55.

BERGER (Laurent) *et al.*, « Comment travailler mieux ? », *Esprit* [en ligne], Éditions Esprit, 9 (2023), disponible sur : < https://shs.cairn.info/revue-esprit-2023-9-page-61 > (consulté le 26/04/2024), p. 61-70.

BIEMMI (Enzo), « Les situations de fragilité comme lieux théologiques de seconde annonce », *Revue Lumen Vitae* [en ligne], Université catholique de Louvain, 2 (2022), disponible sur : < https://shs.cairn.info/revue-lumen-vitae-2022-2-page-129?lang=fr&tab=resume > (consulté le 18/09/2024), p. 129-135.

BOUTANT (Jennifer) et VERDIER (Marie-Anne), « Restructurations et représentation de la performance : Le cas des sociétés françaises cotées », *La Revue des Sciences de Gestion* [en ligne], Direction et Gestion 273274, 3 (2015), disponible sur : < https://shs.cairn.info/revue-des-sciences-de-gestion-2015-3-page-21 > (consulté le 22/03/2025), p. 21-29.

CHATEL (Florence), « Il n'y a pas de contradiction entre l'accueil de la fragilité et l'ambition d'être performant. Interview d'Hubert de Boisredon », *Ombres & lumière*, (2014), p. 26-28.

CLERTÉ (Jennifer) et MALENFER (Marc), « Le rapport des Français au travail. Évolutions et perspectives », *Futuribles* [en ligne], Futuribles 456, 5 (2023), disponible sur : < https://www.cairn.info/revue-futuribles-2023-5-page-5.htm > (consulté le 10/07/2024), p. 5-25.

COOREMAN-GUITTIN (Talitha), « Vulnérables et forts : à l'image de Dieu ? Quelques implications des théologies du handicap pour l'anthropologie dans nos outils de catéchèse. Quelques éléments d'une recherche en cours », *Revue Lumen Vitae* [en ligne], Université catholique de Louvain, 4 (2016), disponible sur : < https://shs.cairn.info/revue-lumen-vitae-2016-4-page-441 > (consulté le 18/09/2024), p. 441-452.

COOREMAN-GUITTIN (Talitha), « Le Directoire pour la catéchèse : enjeux d'une réflexion "capacitante" sur le handicap en catéchèse », *Lumen Vitae* [en ligne], Université catholique de Louvain, 2 (2022), disponible sur : < https://shs.cairn.info/revue-lumen-vitae-2022-2-page-191?lang=fr > (consulté le 05/11/2025), p. 191-198.

DENOIX (Antoine) et HAMANT (Olivier), « « Il faut rompre avec le culte de la performance qui nous rend si fragiles et souvent destructeurs » », *Le Monde* [en ligne], 2023, disponible sur : < https://www.lemonde.fr/idees/article/2023/06/17/il-faut-rompre-avec-le-culte-de-la-performance-qui-nous-rend-si-fragiles-et-souvent-destructeurs_6178036_3232.html > (consulté le 30/03/2025).

FAVEREAU (Olivier) et EUVÉ (François), « Réformer l'entreprise », *Études* [en ligne], S.E.R., 9 (2018), disponible sur : < https://shs.cairn.info/revue-etudes-2018-9-page-55 > (consulté le 22/07/2022), p. 55-66.

FINO (Catherine), « L'histoire théologique du handicap, du Moyen Âge à aujourd'hui », *Revue d'éthique et de théologie morale* [en ligne], Éditions du Cerf 318, 3 (2023), disponible sur : < https://shs.cairn.info/revue-d-ethique-et-de-theologie-morale-2023-3-page-13 > (consulté le 10/07/2024), p. 13-25.

FOYER (Dominique), « Théologie du handicap, théologie handicapée », *Revue d'éthique et de théologie morale* [en ligne], Éditions du Cerf, HS (2009), disponible sur :

< https://shs.cairn.info/revue-d-ethique-et-de-theologie-morale-2009-HS-page-147?lang=fr > (consulté le 19/08/2024), p. 147-157.

FOYER (Dominique), « Handicap et dépendance | Regards théologiques », *Spiritualitésanté* [en ligne], (2018), disponible sur : < https://www.chudequebec.ca/a-propos-de-nous/publications/revues-en-ligne/spiritualite-sante/dossiers/handicap-realites-en-mouvement/handicap-et-dependance-regards-theologiques.aspx > (consulté le 05/11/2025).

FRIEDMAN (Milton), « A Friedman doctrine-- The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits », *The New York Times* [en ligne], sect. Archives, 1970, disponible sur : < https://www.nytimes.com/1970/09/13/archives/a-friedman-doctrine-the-social-responsibility-of-business-is-to.html > (consulté le 19/03/2025).

GALLAND (Olivier), « Chapitre 4. Focus sur la France », *Sécuriser l'emploi* [en ligne], Presses de Sciences Po, (2024), disponible sur : < https://shs.cairn.info/les-valeurs-du-travail--9782724643206-page-105 > (consulté le 22/02/2025), p. 105-134.

GALLAND (Olivier), « Conclusion. Y a-t-il une crise du travail ? », *Sécuriser l'emploi* [en ligne], Presses de Sciences Po, (2024), disponible sur : < https://shs.cairn.info/les-valeurs-du-travail--9782724643206-page-135 > (consulté le 22/02/2025), p. 135-139.

GREINER (Dominique), « Quand les théologiens parlent du handicap: Un survol de la littérature anglo-saxonne », *Revue d'éthique et de théologie morale* [en ligne], Éditions du Cerf 256, HS (2009), disponible sur : < https://shs.cairn.info/revue-d-ethique-et-de-theologie-morale-2009-HS-page-127 > (consulté le 02/04/2025), p. 127-145.

HENRY (Michel), « Ce que la science ne sait pas », *La Recherche* [en ligne], 208 (1989), disponible sur : < https://www.palim-psao.fr/article-10642826.html > (consulté le 30/03/2025).

ISSOR (Zineb), « « La performance de l'entreprise : un concept complexe aux multiples dimensions » », *Projectics / Proyéctica / Projectique* [en ligne], De Boeck Supérieur 17, 2 (2017), disponible sur : < https://shs.cairn.info/revue-projectique-2017-2-page-93 > (consulté le 19/03/2025), p. 93-103.

LAMOUREUX (Marine), « Philippe Croizon : « J'ai dû apprivoiser mon nouveau moi » », *La Croix* [en ligne], sect. À vif, 2025, disponible sur : < https://www.la-croix.com/a-vif/philippe-croizon-j-ai-du-apprivoiser-mon-nouveau-moi-20250207 > (consulté le 08/02/2025).

LANGEVIN (Paul-Émile), « Compte rendu de [La Bible. Traduction française sur les textes originaux par Émile Osty avec la collaboration de Joseph Trinquet. Introductions et notes d'Émile Osty et de Joseph Trinquet. Paris, Éditions du Seuil, 1973, (16.5 X 22 cm), 2620 pages, 18 cartes] », *Laval théologique et philosophique* [en ligne] 31, 2 (1975), disponible sur : < http://id.erudit.org/iderudit/1020481ar > (consulté le 26/11/2025), p. 207-208.

MCLACHLAN (David), « Le handicap et l'Église - À la recherche d'une théologie inclusive », *Les cahiers de L'École Pastorale* [en ligne], trad. MOURY, Matthieu, (2020), disponible sur : < https://www.croirepublications.com/cahiers-ecole-pastorale/vie-et-gestion-de-l-eglise/article/le-handicap-et-l-eglise-a-la-recherche-d-une-theologie-inclusive#note-4 > (consulté le 05/11/2025).

MERLIER (Philippe), « 13. La fragilité et la vulnérabilité », *Politiques et interventions sociales* [en ligne], Presses de l'EHESP 2, (2020), disponible sur : < https://shs.cairn.info/philosophie-et-ethique-en-travail-social--9782810908462-page-163 > (consulté le 22/01/2025), p. 163-177.

PELLEGRIN-ROMEGGIO (Frédéric) *et al.*, « Comment préparer les organisations de demain à une transition vers la performance globale ? Une analyse multi-cas de transformations organisationnelles », *Question(s) de management* [en ligne], EMS Éditions 48, 1 (2024), disponible sur : < https://shs.cairn.info/revue-questions-de-management-2024-1-page-93 > (consulté le 19/03/2025), p. 93-105.

QUESTE (Benoît), « Le statut de l'apparence et le conflit entre l'art et la vérité chez Nietzsche », *Le Philosophoire* [en ligne], Association Le Lisible et l'illisible 18, 3 (2002), disponible sur : < https://shs.cairn.info/revue-le-philosophoire-2002-3-page-175 > (consulté le 29/05/2025), p. 175-190.

ROBÉ (Jean-Philippe), « Théorie de l'entreprise, droit des sociétés et gouvernance d'entreprise soutenable », *Revue internationale de droit économique* [en ligne], Association internationale de droit économique, 2 (2021), disponible sur : < https://droit.cairn.info/revue-internationale-de-droit-economique-2021-2-page-179 > (consulté le 20/02/2025), p. 179-191.

RODRIGUEZ (Daniel) *et al.*, « Les cadres au travail », *Esprit* [en ligne], Éditions Esprit, 9 (2023), disponible sur : < https://www.cairn.info/revue-esprit-2023-9-page-71.htm > (consulté le 26/04/2024), p. 71-83.

SORIA (Paloma), « Des jeunes diplômés en quête de sens bousculent le monde du travail », *Le Monde* [en ligne], 2017, disponible sur : < https://www.lemonde.fr/o21/article/2017/01/17/des-jeunes-diplomes-en-quete-de-sens-bousculent-le-monde-du-travail_5064057_5014018.html > (consulté le 12/12/2019).

TAFURO (Martina) et PICCALUGA (Andrea), « Bridging the understanding of corporate purpose with its effectiveness: A systematic literature review and research directions », *Journal of Management & Organization* [en ligne], (2025), disponible sur : < https://www.cambridge.org/core/journals/journal-of-management-and-organization/article/bridging-the-understanding-of-corporate-purpose-with-its-effectiveness-a-systematic-literature-review-and-research-directions/CF43CCCBDFBDBA8A57B7475977A71EB9 > (consulté le 19/11/2025), p. 1-34.

THOMASSET (Alain), « Conclusions. Quelques critères d'une juste vulnérabilité », *Revue d'éthique et de théologie morale* [en ligne], Éditions du Cerf, HS (2023), disponible sur : < https://shs.cairn.info/revue-d-ethique-et-de-theologie-morale-2023-HS-page-159?lang=fr > (consulté le 10/07/2024), p. 159-163.

DOCUMENTS EN LIGNE ET LOGICIELS

AFNOR CERTIFICATION , « Label Engagé RSE », *AFNOR Certification : systèmes, produits, services* [en ligne], disponible sur : < https://certification.afnor.org/developpement-durable-rse/label-engage-rse > (consulté le 22/03/2025).

BELLAMY (Vanessa) (éd.), « Le handicap en chiffres - Édition 2024 » [en ligne], Direction de la recherche, des études, de l'évaluation et des statistiques, 2025, disponible sur : < https://drees.solidarites-sante.gouv.fr/sites/default/files/2025-02/PANORAMAS%20HANDICAP%20%C3%A9d.%202024_WEB%203.pdf > (consulté le 29/06/2025).

BERCY INFOS , « Qu'est-ce que la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) ? », *Ministère de l'Économie des Finances et de la Souveraineté industrielle et numérique* [en ligne], publié le 02/05/2024, disponible sur : < https://www.economie.gouv.fr/entreprises/responsabilite-societale-entreprises-rse > (consulté le 16/02/2025).

BERCY INFOS , « Qu'est-ce que la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) ? », *Site du Ministère de l'Économie des Finances et de la Souveraineté industrielle et numérique* [en ligne], publié le 02/05/2024, disponible sur : < https://www.economie.gouv.fr/entreprises/responsabilite-societale-entreprises-rse > (consulté le 04/06/2020).

BERTRAND (Laure), « La quête de sens des jeunes générations lance un défi aux entreprises classiques » [en ligne], 2018, disponible sur : < https://www.cge.asso.fr/quete-de-sens-jeunes-generations-lance-defi-aux-entreprises-classiques/ > (consulté le 12/12/2019).

BIG MÉDIA , « RSE (Responsabilité Sociétale des Entreprises) : définition, enjeux, avantages », *Big Media de Bpifrance* [en ligne], publié le 24/10/2024, disponible sur : < https://bigmedia.bpifrance.fr/nos-dossiers/rse-responsabilite-societale-des-entreprises-definition-enjeux-avantages > (consulté le 16/02/2025).

BPI FRANCE CRÉATION , « Structures juridiques : comparaison rapide » [en ligne], publié le 03/09/2024, disponible sur : < https://bpifrance-creation.fr/encyclopedie/structures-juridiques/choix-du-statut-generalites/structures-juridiques-comparaison > (consulté le 12/03/2025).

BPIFRANCE LE LAB , « Définir la performance globale », *L'objectif de Bpifrance Le Lab : créer un pont entre les mondes académique et entrepreneurial pour produire un savoir inédit.* [en ligne], publié le 13/09/2024, disponible sur : < https://lelab.bpifrance.fr/Etudes/definir-la-performance-globale > (consulté le 22/03/2025).

BRODIEZ-DOLINO (Axelle), « Le concept de vulnérabilité », *La Vie des idées* [en ligne], La Vie des idées, publié le 11/02/2016, disponible sur : < https://laviedesidees.fr/Le-concept-de-vulnerabilite > (consulté le 08/06/2020).

CAISSE NATIONALE DE SOLIDARITÉ POUR L'AUTONOMIE , « Les chiffres clés 2025 de l'aide à l'autonomie » [en ligne], Caisse nationale de solidarité pour l'autonomie, 2025, disponible sur : < https://www.cnsa.fr/sites/default/files/2025-06/PUB-CNSA_CC25-ACCESS.pdf > (consulté le 31/08/2025).

CENTRE CATHOLIQUE DES MÉDIAS CATH-INFO , « L'Évangile n'est pas une utopie, rappelle le pape à des entrepreneurs », *Portail catholique suisse* [en ligne], publié le 02/12/2019,

disponible sur : < https://www.cath.ch/newsf/levangile-nest-pas-une-utopie-rappelle-le-pape-a-des-entrepreneurs/ > (consulté le 26/03/2025).

CHALLENGES.FR et AFP , « Les jeunes veulent un travail qui ait du sens », *Challenges, l'actualité de l'économie* [en ligne], publié le 07/10/2019, disponible sur : < https://www.challenges.fr/entreprise/vie-de-bureau/les-jeunes-veulent-un-travail-qui-ait-du-sens-quitte-a-etre-moins-bien-payes_678001 > (consulté le 30/03/2025).

CMA CENTRE-VAL DE LOIRE , « RH - Qualité de vie au travail », *Chambre de Métiers et de l'Artisanat Centre-Val de Loire* [en ligne], disponible sur : < https://www.crma-centre.fr/actualite/rh-qualite-de-vie-au-travail > (consulté le 21/02/2025).

DIRECTION DE L'INFORMATION LÉGALE ET ADMINISTRATIVE , « Qu'est-ce qu'une entreprise ? », *Vie publique. Au cœur du débat public* [en ligne], publié le 03/01/2024, disponible sur : < https://www.vie-publique.fr/fiches/290786-quest-ce-quune-entreprise > (consulté le 13/02/2025).

DIRECTION DE L'INFORMATION LÉGALE ET ADMINISTRATIVE , « Qu'est-ce qu'une association ? », *Vie publique. Au cœur du débat public* [en ligne], publié le 15/01/2024, disponible sur : < https://www.vie-publique.fr/fiches/24076-quest-ce-quune-association > (consulté le 12/03/2025).

DIXON-FYLE (Sundiatu) *et al.*, « How diversity, equity, and inclusion (DE&I) matter » [en ligne], publié le 19/05/2020, disponible sur : < https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/diversity-wins-how-inclusion-matters > (consulté le 21/05/2025).

DIXON-FYLE (Sundiatu) *et al.*, « Why diversity matters even more » [en ligne], publié le 05/12/2023, disponible sur : < https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/diversity-matters-even-more-the-case-for-holistic-impact > (consulté le 21/05/2025).

ÉGLISE CATHOLIQUE EN FRANCE , « Textes et documents de référence sur le handicap », *Église catholique en France* [en ligne], disponible sur : < https://eglise.catholique.fr/sengager-dans-la-societe/sante/handicap/535684-textes-et-documents-de-reference-sur-le-handicap/ > (consulté le 20/08/2025).

ENTREPRENDRE.SERVICE-PUBLIC.FR , « Qualité de « société à mission » », *Le site officiel d'information administrative pour les entreprises.* [en ligne], disponible sur : < https://entreprendre.service-public.fr/vosdroits/F37408 > (consulté le 21/02/2025).

FÉNOLL (Marie-Amélie), « "Construire une société meilleure passe par une amélioration de la qualité de vie au travail" », *Decision-achats.fr décrypte stratégies et bonnes pratiques des professionnels achats du privé et du secteur public.* [en ligne], publié le 12/11/2019, disponible sur : < https://www.decision-achats.fr/Thematique/environnement-travail-1231/Breves/Construire-societe-meilleure-passe-amelioration-qualite-vie-travail-343982.htm > (consulté le 05/06/2020).

FETTWEIS (Maxime), « Succès des livres de développement personnel: pourquoi de plus en plus de lecteurs cherchent le bien-être? », *RTBF* [en ligne], publié le 18/02/2019, disponible sur : < https://www.rtbf.be/article/succes-des-livres-de-developpement-personnel-pourquoi-de-plus-en-plus-de-lecteurs-cherchent-le-bien-etre-10147589 > (consulté le 05/06/2020).

FLEXJOB , « Rencontre avec Pierre-Yves Gomez », *FlexJob* [en ligne], publié le 15/04/2018, disponible sur : < https://flexjob.fr/interview-pierre-yves-gomez/ > (consulté le 12/12/2019).

FONTAINE (Didier), « Bible Parser » [en ligne], 2025, disponible sur : < https://www.bibleparser.net >.

FORMALITES.ENTREPRISES.GOUV.FR , « Les types d'entreprise », *Le guichet unique pour les déclarations de création, de modification, de dépôt de document et de cessation d'entreprise* [en ligne], disponible sur : < https://formalites.entreprises.gouv.fr/types_entreprises.php > (consulté le 12/03/2025).

GALLUP , « State of the Global Workplace Report », *Gallup.com* [en ligne], disponible sur : < https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx > (consulté le 30/05/2025).

GANGA (Jean-Baptiste), « Entreprise à impact : tout savoir sur ce terme émergent », *Big Media de Bpifrance* [en ligne], publié le 17/05/2024, disponible sur : < https://bigmedia.bpifrance.fr/news/cest-quoi-une-entreprise-a-impact > (consulté le 12/03/2025).

GREAT PLACE TO WORK , « Kit com Best Workplaces 24 -50 à 250 » Great Place to Work France », *Great place to work La référence mondiale de l'expérience collaborateur.* [en ligne], disponible sur : < https://clients.greatplacetowork.fr/kits/2024/kit-com-best-workplaces-24-50a250/ > (consulté le 30/03/2025).

HEC PARIS , « Aligning Purpose with Corporate Performance: The Essence of Purposeful Leadership », *HEC Paris* [en ligne], publié le 26/09/2024, disponible sur : < https://www.hec.edu/en/executive-education/news/aligning-purpose-corporate-performance-essence-purposeful-leadership > (consulté le 19/11/2025).

HUNT (Dame Vivian) *et al.*, « Delivering growth through diversity in the workplace » [en ligne], publié le 18/01/2018, disponible sur : < https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/delivering-through-diversity > (consulté le 21/05/2025).

HUNT (Dame Vivian), LAYTON (Dennis) et PRINCE (Sara), « Why diversity matters » [en ligne], publié le 01/01/2015, disponible sur : < https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/why-diversity-matters > (consulté le 21/05/2025).

ICAM , « La chaire Sens et Travail », *L'Icam, Institut Catholique d'Arts et Métiers* [en ligne], disponible sur : < https://www.icam.fr/recherche-developpement/chaire-sens-et-travail/ > (consulté le 12/12/2019).

INSTITUT NATIONAL DE LA STATISTIQUE ET DES ÉTUDES ÉCONOMIQUES , « Définition - Société », *Site de l'Institut national de la statistique et des études économiques* [en ligne], publié le 11/02/2021, disponible sur : < https://www.insee.fr/fr/metadonnees/definition/c1798 > (consulté le 12/03/2025).

INSTITUT NATIONAL DE LA STATISTIQUE ET DES ÉTUDES ÉCONOMIQUES , « Définition - Entreprise », *Site de l'Institut national de la statistique et des études économiques* [en ligne], disponible sur : < https://www.insee.fr/fr/metadonnees/definition/c1496 > (consulté le 12/03/2025).

INSTITUT NATIONAL DE LA STATISTIQUE ET DES ÉTUDES ÉCONOMIQUES , « Définitions », *Site de l'Institut national de la statistique et des études économiques* [en ligne], disponible sur : < https://www.insee.fr/fr/metadonnees/definitions > (consulté le 17/03/2025).

LALOUX (Frédéric), « Reinventing Organizations », *Reinventing Organizations. It's time to reinvent organizations.* [en ligne], disponible sur : < https://www.reinventingorganizations.com/ > (consulté le 26/03/2025).

L'ARCHE EN FRANCE , « La Charte des Communautés de L'Arche » [en ligne], 2023, disponible sur : < https://arche-france.org/wp-content/uploads/2024/04/LAI-2023La-Charte-des-Communautes-de-LArche-1.pdf > (consulté le 06/07/2025).

LE CERCLE VULNÉRABILITÉ ET SOCIÉTÉ , « Influence des travailleurs en situation de handicap sur la performance des organisations », *Le cercle Vulnérabilité et Société* [en ligne], publié le 17/11/2022, disponible sur : < https://vulnerabilites-societe.fr/influence-des-travailleurs-en-situation-de-handicap-sur-la-performance-des-organisations-17-11-22/ > (consulté le 08/11/2024).

MINISTÈRE DE LA CULTURE , « Norme ISO 26000 "Responsabilité sociétale" », *Site du Ministère de la Culture* [en ligne], disponible sur : < https://www.culture.gouv.fr/fr/Thematiques/transition-ecologique/Centre-de-ressources-Transition-ecologique-de-la-Culture/Labels-normes/Norme-ISO-26000-Responsabilite-societale > (consulté le 22/03/2025).

MINISTÈRE DE L'AGRICULTURE ET DE LA SOUVERAINETÉ ALIMENTAIRE , « Chiffres clés sur le handicap », *Ministère de l'Agriculture et de la souveraineté alimentaire* [en ligne], publié le 08/01/2024, disponible sur : < https://handicap.agriculture.gouv.fr/chiffres-cles-sur-le-handicap-a284.html > (consulté le 31/08/2025).

MINISTÈRE DE L'ÉCONOMIE DES FINANCES ET DE LA SOUVERAINETÉ INDUSTRIELLE ET NUMÉRIQUE , « La loi PACTE : pour la croissance et la transformation des entreprises », *Site du Ministère de l'Économie des Finances et de la Souveraineté industrielle et numérique* [en ligne], publié le 11/09/2019, disponible sur : < https://www.economie.gouv.fr/loi-pacte-croissance-transformation-entreprises > (consulté le 23/03/2025).

MINISTÈRE DE L'ÉCONOMIE DES FINANCES ET DE LA SOUVERAINETÉ INDUSTRIELLE ET NUMÉRIQUE , « Que sont les sociétés à mission ? », *Site du Ministère de l'Économie des Finances et de la Souveraineté industrielle et numérique* [en ligne], publié le 10/11/2022, disponible sur : < https://www.economie.gouv.fr/cedef/societe-mission > (consulté le 21/02/2025).

MINISTÈRE DE L'ÉCONOMIE DES FINANCES ET DE LA SOUVERAINETÉ INDUSTRIELLE ET NUMÉRIQUE , « Dico de l'éco », *Site du Ministère de l'Économie des Finances et de la Souveraineté industrielle et numérique* [en ligne], disponible sur : < https://www.economie.gouv.fr/facileco/dico-eco > (consulté le 13/02/2025).

MON PARCOURS HANDICAP , « OETH : Obligation d'emploi des travailleurs handicapés », *Mon Parcours Handicap, le site officiel pour les personnes en situation de handicap et leurs aidants* [en ligne], publié le 06/05/2020, disponible sur : < https://www.monparcourshandicap.gouv.fr/aides/lobligation-demploi-des-travailleurs-handicapes-oeth > (consulté le 21/02/2025).

MON PARCOURS HANDICAP , « OETH : Obligation d'emploi des travailleurs handicapés », *Mon Parcours Handicap, le site officiel pour les personnes en situation de handicap et leurs aidants* [en ligne], disponible sur : < https://www.monparcourshandicap.gouv.fr/aides/lobligation-demploi-des-travailleurs-handicapes-oeth > (consulté le 27/11/2024).

MYRHLINE , « Le 'Management Humain', levier de performance pour l'entreprise » [en ligne], 2014, disponible sur : < https://myrhline.com/type-article/formation-elearning/le-management-humain-levier-de-performance-pour-l-entreprise/ > (consulté le 05/06/2020).

NEXEM , « La deuxième édition du baromètre des tensions de recrutement AXESS (2023) confirme une aggravation des difficultés », *Nexem. Employeurs, différemment* [en ligne], publié le 25/04/2024, disponible sur : < https://nexem.fr/actualites/la-deuxieme-edition-du-barometre-des-tensions-de-recrutement-axess-2023-confirme-une-aggravation-des-difficultes-0 > (consulté le 24/02/2025).

NOTAT (Nicole) et SENARD (Jean-Dominique), *L'entreprise, objet d'intérêt collectif* [en ligne], Ministère de la Transition écologique et solidaire, Ministère de la Justice, Ministère de l'Économie et des Finances, Ministère du Travail, 2018, disponible sur : < https://travail-emploi.gouv.fr/sites/travail-emploi/files/files-spip/pdf/entreprise_objet_interet_collectif.pdf > (consulté le 11/11/2023), p. 122.

OBSERVATOIRE DES SOCIÉTÉS À MISSION (Yohan), « Huitième portrait des sociétés à mission », *Observatoire des Sociétés à Mission. La plateforme de référence des sociétés à mission en France* [en ligne], publié le 25/03/2025, disponible sur :

< https://www.observatoiredessocietesamission.com/barometres-osam/huitieme-portrait-des-societes-a-mission/ > (consulté le 22/06/2025).

OGOR (Katell), « La qualité de vie au travail : levier d'attractivité face aux difficultés de recrutement », *LinkedIn* [en ligne], publié le 09/01/2019, disponible sur : < https://www.linkedin.com/pulse/la-qualit%C3%A9-de-vie-au-travail-levier-dattractivit%C3%A9-face-katell-ogor/ > (consulté le 05/06/2020).

ORGANISATION INTERNATIONALE DE NORMALISATION , « ISO - ISO 26000 — Responsabilité sociétale », *Site de l'ISO, l'Organisation internationale de normalisation* [en ligne], disponible sur : < https://www.iso.org/fr/iso-26000-social-responsibility.html > (consulté le 22/03/2025).

RAVALLEC (Céline) *et al.*, « Handicap : un monde du travail à part entière - Dossiers - Travail et Sécurité », *La revue Travail & Sécurité* [en ligne], publié le 02/11/2022, disponible sur : < https://www.travail-et-securite.fr/ts/837/DOS/les-etablissements-et-services-d-aide-par-le-travail-esat/un-monde-du-travail-a-part-entiere.html > (consulté le 09/03/2025).

RICHEBOIS (Véronique), « Les ouvrages de psychologie grand public, un nouveau filon », *Les Échos* [en ligne], publié le 07/06/2017, disponible sur : < https://www.lesechos.fr/2017/06/les-ouvrages-de-psychologie-grand-public-un-nouveau-filon-171989 > (consulté le 05/06/2020).

SAINT AUGUSTIN , « Traités sur l'épître de saint Jean aux Parthes. », *Bibliothèque monastique saint Benoît* [en ligne], disponible sur : < https://www.bibliotheque-monastique.ch/bibliotheque/bibliotheque/saints/augustin/jean/parthes/index.htm#_Toc682134 9 > (consulté le 24/06/2025).

TRIDON (Céline), « Les tendances QVT du palmarès Great Place to Work 2023 », *My Happy Job by Moodwork* [en ligne], publié le 05/04/2023, disponible sur : < https://www.myhappyjob.fr/les-tendances-qvt-issues-du-palmares-great-place-to-work-2023/ > (consulté le 21/02/2025).

Autisme - La vie en entreprise, [en ligne], 2017., disponible sur : < https://www.youtube.com/watch?v=I3dDW_r59PM > (consulté le 15/09/2019).

La vulnérabilité dans un monde de compétition - Conférence de Jean-Baptiste Hibon, [en ligne], 2019., disponible sur : < https://www.youtube.com/watch?v=cszT2f3TAZ0 > (consulté le 24/04/2020).

Restitution Étude d'impact socio-économique « Emploi et Handicap » - 17 Novembre 2022, [en ligne], 2022., disponible sur : < https://www.youtube.com/watch?v=4z8fNJLqKI0 > (consulté le 08/11/2024).

REMERCIEMENTS

Mes premiers remerciements s'adressent naturellement à mon épouse, Élisabeth, ainsi qu'à mes enfants, Flora et Quentin, qui m'accompagnent avec patience et tendresse dans ce parcours théologique, acceptant mes absences nécessaires à ce travail et partageant les défis que représente mon handicap. Leur soutien indéfectible constitue le socle de ce travail – et au-delà.

Je tiens à exprimer ma gratitude à toutes les personnes qui ont généreusement donné de leur temps pour enrichir cette étude, particulièrement celles et ceux qui ont bien voulu transmettre ou répondre aux questionnaires, ainsi que toutes les personnes qui m'ont partagé leurs expériences, leurs convictions, leurs questionnements. La contribution de chacun d'entre eux a été précieuse pour nourrir ma réflexion.

Mes vifs remerciements s'adressent évidemment à mon directeur de mémoire, Frédéric Trautmann, pour son accompagnement exigeant mais toujours bienveillant et stimulant. Sa patience et sa compréhension face à la longueur de ce travail et ses conseils éclairés m'ont permis de mener cette recherche à son terme. Je tiens à lui exprimer également ma reconnaissance pour ses conseils précieux lors de la soutenance, ainsi qu'à Marc Feix, doyen de la faculté de théologie, qui en assurait la présidence et dont les réflexions m'ont été éclairantes ; leurs remarques, pertinentes et constructives, m'ont permis d'améliorer ce travail. À travers eux, j'adresse aussi mes remerciements à l'ensemble des enseignants de la faculté de théologie catholique de Strasbourg, dont le savoir, la pédagogie et la passion ont constitué des repères sûrs tout au long de cette aventure intellectuelle.

J'ai également une pensée reconnaissante pour tous les « artisans de la cause du handicap » qui, par leurs engagements, leurs écrits et leurs actions, œuvrent inlassablement pour transformer les regards et faire évoluer les consciences. Ils témoignent que le handicap n'est pas un frein à la performance, mais peut devenir un véritable accélérateur de cohésion humaine – dès lors que l'on cesse de le considérer uniquement sous l'angle d'un problème.

Enfin, je rends grâce à Celui en qui la foi me donne l'espérance de croire que tout cela peut devenir possible, dans l'amour. Que ce mémoire en soit aussi, humblement, un témoignage.

TABLE DES MATIÈRES

Introduction 1

Trois sources a l'origine de cette étude 1
Une maladie source de remise en cause 1
Une rencontre source d'espérance 2
Une parole biblique source d'ombres et de lumières 3

Problématique 7

Démarche 8

1. Analyse des concepts 9

1.1. Pertinence du sujet 9
1.1.1. Essor des questions du bonheur et de la vulnérabilité 9
1.1.2. La question du sens 11
1.1.3. Un attachement pour le travail sur le temps long 14
1.1.4. En synthèse : la pertinence de cette étude 16

1.2. Définitions des termes clés 17
1.2.1. Handicap 17
1.2.1.1. Ce que nous indique le dictionnaire 17
1.2.1.2. Vulnérabilité 20
1.2.1.3. Vulnérabilité et fragilité 22
1.2.1.4. Faiblesse 23
1.2.1.5. Les définitions du handicap 23
1.2.1.6. Dans les textes magistériels : une maigre contribution 27
1.2.1.7. Handicap et travail 29
1.2.1.8. En synthèse : le handicap dans cette étude 30
1.2.2. Entreprise 32
1.2.2.1. Ce que nous indique le dictionnaire 32
1.2.2.2. Le but d'une entreprise 34
1.2.2.2.1. La confusion entre entreprise et société 35
1.2.2.2.2. Pourquoi cette distinction entre société et entreprise ? 38
1.2.2.3. L'impact sur notre étude 40
1.2.2.4. La Responsabilité Sociale ou Sociétale des Entreprises 41
1.2.2.5. Les sociétés à mission 42
1.2.2.6. En synthèse : l'entreprise dans cette étude 46
1.2.3. La performance de l'entreprise 47
1.2.3.1. Ce que nous indique le dictionnaire 47
1.2.3.2. D'une appréciation avant tout financière… 48
1.2.3.3. … à une appréciation globale de la performance 50
1.2.3.4. En synthèse : la performance dans cette étude 52

1.3. Que retenir de ce panorama ? 54

2. Approche éthique et théologique 56

2.1. Approche philosophique et éthique 56
2.1.1. Le monde de la technique : l'oubli des fins au profit des moyens 56

2.1.1.1. L'avènement de la métaphysique de la subjectivité menant à l'anthropocentrisme 56
2.1.1.2. Un préambule nécessaire au monde la technique : la volonté de puissance nietzschéenne 59
2.1.1.3. Le déploiement du monde de la technique 62
2.1.2. Le monde de la technique producteur de *perte de sens* 65
2.1.2.1. L'oubli du sens 65
2.1.2.2. Start with why 67
2.1.2.3. Un coût pour cette quête de sens ? 69
2.1.3. La personne en situation de handicap génératrice *de sens* 72
2.1.3.1. Retrouver le sens au travail : le projet d'entreprise humaniste 72
2.1.3.1.1. L'engagement 74
2.1.3.1.2. L'attractivité 74
2.1.3.1.3. La mise en commun des compétences 75
2.1.3.2. Nouveaux horizons : d'autres impacts positifs 76
2.1.3.2.1. Le handicap : un jeu à somme nulle 76
2.1.3.2.2. De nouveaux horizons 77
2.1.3.2.3. La résilience face au handicap comme source d'inspiration pour les entreprises 78
2.1.3.3. Un choix de l'humain, des risques humains 79

2.2. Approche biblique 80
2.2.1. Le monde de la technique : L'épisode de la tour de Babel (Gn 11, 1-9) 80
2.2.1.1. Contexte et analyse du vocabulaire 81
2.2.1.2. Interprétation narrative 84
2.2.1.3. Lien avec l'avènement du monde de la technique et enseignements 85
2.2.2. Quête biblique de la finalité de la personne humaine 88
2.2.2.1. Les commandements 88
2.2.2.2. La Loi nouvelle 90
2.2.3. Un apport de la personne en situation de handicap : Jn 9 93
2.2.3.1. Structure interprétée 94
2.2.3.2. Enseignements 97
2.2.4. Que retenir de cette quête biblique ? 98

2.3. Dieu et le choix de la faiblesse 99
2.3.1. La faiblesse assumée par Dieu : le choix de l'amour par la Résurrection ? 100
2.3.2. Com-passion, co-résurrection 102

Conclusion 107

Rappel du parcours 107

À l'épreuve de la réalité 109
Étude publiée par le Cercle Vulnérabilité et Société 109
Enquête personnelle 111
Synthèse des études terrain 114

Un appel à la conversion 115

Bibliographie 118

Sources 118
Documents législatifs 118
Documents du Magistère de l'Église catholique 119
Autres documents 121

Livres et rapports 122

Articles 128

Documents en ligne et Logiciels **132**

Remerciements ***141***

Table des matières ***142***