

**Les effets des politiques d'incitations au déploiement de  
pratiques RSE : le cas de l'emploi des personnes  
handicapées dans les organisations des secteurs  
médico-social et pharmaceutique**

Estelle Gandillot

► **To cite this version:**

Estelle Gandillot. Les effets des politiques d'incitations au déploiement de pratiques RSE : le cas de l'emploi des personnes handicapées dans les organisations des secteurs médico-social et pharmaceutique. Gestion et management. Université Paris-Saclay, 2018. Français. NNT : 2018SACLS415 . tel-02426200

**HAL Id: tel-02426200**

**<https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-02426200>**

Submitted on 2 Jan 2020

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



# Les effets des politiques d'incitations au déploiement de pratiques RSE Le cas de l'emploi des personnes handicapées dans les organisations des secteurs médico-social et pharmaceutique

Thèse de doctorat de l'Université Paris-Saclay  
Préparée à l'Université Paris-Sud

École doctorale n°578 Sciences de l'Homme et de la Société (SHS)  
Spécialité de doctorat : Sciences de Gestion

Thèse présentée et soutenue à l'Université Paris-Sud, le 13 décembre 2018 par

**Estelle GANDILLOT NICOLAS**

## Composition du Jury :

Denis Chabault – RITM (EA 7360) Maître de Conférences - HDR, Université Paris Saclay	Président
Sébastien Liarte – BETA (UMR 7522) Professeur des Universités, Université de Lorraine	Rapporteur
Serge Perrot – DRM (UMR 7088) Professeur des Universités, Université Paris Dauphine	Rapporteur
Sandra Charreire Petit – RITM (EA 7360) Professeur des Universités, Université Paris Saclay	Directrice de thèse



---

## Remerciements

---

Cette thèse de doctorat est l'aboutissement d'un travail de recherche sur un sujet qui m'est cher : l'intégration et l'emploi des personnes handicapées dans le milieu ordinaire. Je tiens ici à remercier les personnes et les instances qui ont contribué à l'aboutissement de ce travail académique.

Je tiens en premier lieu à remercier ma directrice de thèse, Sandra Charreire Petit. Elle a accepté d'encadrer ce travail, malgré ses nombreuses charges et responsabilités - dont la direction de l'école doctorale SHS (*Sciences de l'Homme et de la Société*) puis la direction du laboratoire RITM (*Réseau Innovation Territoires et Mondialisation*). Elle m'a permis, grâce à son exigence et ses nombreuses qualités scientifiques, d'aller au bout de ce projet de recherche.

Je souhaite adresser ma gratitude aux personnes qui ont accepté de participer activement à la soutenance de ma thèse en prenant part à son jury : Denis Chabault, Sébastien Liarte et Serge Perrot. Je remercie en particulier les rapporteurs : Sébastien Liarte et Serge Perrot pour le temps précieux qu'ils ont accepté de consacrer à l'étude de ce travail de recherche. Je souhaite également remercier Denis Chabault et Serge Perrot pour tous les conseils et encouragements qu'ils m'ont prodigués lors de ma pré-soutenance. Je leur suis très reconnaissante de l'intérêt porté à mon travail.

Je remercie l'Université Paris-Sud Paris Saclay, l'école doctorale SHS, et ses différents intervenants. Un merci tout particulier à Maryse Chomette, assistante de l'école doctorale, pour son soutien et son humour. Merci aussi au laboratoire de recherche RITM, à son précédent directeur José de Sousa, à son assistante Marielle Rosine, et à ses différents membres pour l'accueil qui m'a été réservé. Je remercie Lisa Anouliès pour sa disponibilité et sa gentillesse, Florent Pestre et Alexis Pokrovski pour leurs conseils judicieux, ainsi qu'Amélie Notais et Sarah Serval pour leurs encouragements.

Je souhaite adresser mes joyeux remerciements aux doctorants - *et jeunes docteurs* - du bureau D 103 pour les journées de travail agréables - et les soirées animées. Un grand merci à Laura L. - ma co-élue au conseil du laboratoire et de l'école doctorale - : ses conseils et son amitié ont grandement contribué à la réussite de ce travail. Merci à Laura K. pour ses goûts musicaux, à Ingrid pour son optimisme, à Mounira pour ses festins, à Mariona pour ses engagements, à Marc, Kévin, Clara et Vincent qui sont

venus compléter nos effectifs dans la bonne humeur. Merci aussi aux autres doctorants du laboratoire ou rencontrés lors de séminaires, et particulièrement à Arielle - la factrice -, Noëlle et Fatima pour nos discussions méthodologiques.

Je souhaite adresser mes sincères remerciements au Fonds de dotation Balafenn, qui m'a fait confiance et a estimé que ce projet contribuerait à rendre le monde de demain meilleur. Merci à Anne, Kiti et Loïc Mignotte pour leur enthousiasme à chacune de nos rencontres autour de cette recherche.

Je remercie chaleureusement les salariés des entreprises qui m'ont ouvert leurs portes pour leur franchise et la qualité de nos échanges. Merci d'avoir enrichi ce travail de leurs expériences.

Enfin, merci à ceux qui m'ont montré le chemin, par leurs exemples inspirants : Thomas et François, Batilde et Magali, Aliénor et Eskiss.

Et merci à ceux qui m'ont donné le courage d'aller jusqu'au bout de ce doctorat : mes amis, ma belle-famille, et ma famille pour leurs encouragements.

Un grand merci à Clotilde et Jérôme, qui m'ont appris avec beaucoup de tendresse la valeur de l'être humain et celle du travail. Merci à Milie, Louis et Fiacre pour leurs oreilles attentives et bienveillantes. Merci à mes nombreux frères et sœurs pour leurs affectueuses attentions. Pour finir, un immense merci à mon époux pour sa confiance, sa patience et son soutien, ainsi qu'aux deux petits bonshommes, qui nous ont rejoint pendant cette aventure doctorale, pour leurs merveilleux "*câlins d'énergie*".

En guise d'introduction de ce manuscrit, il nous semble important de présenter brièvement les raisons pour lesquelles nous nous sommes penchées sur la question du handicap dans le secteur médico-social en France - au-delà de sa pertinence au regard de notre sujet d'étude. Ces choix s'ancrent dans notre parcours personnel et universitaire, et les questions qui en ont résulté. De plus, afin de permettre au lecteur une mise en situation avant d'entrer dans le vif du sujet, nous présenterons ici quelques vignettes cliniques extraites de nos différentes expériences en lien avec le handicap et le secteur médico-social. Ces différentes expériences nous ont conduites aux réflexions qui sont aujourd'hui les nôtres. Nous utiliserons à dessein la première personne du singulier pour cette parenthèse biographique.

Attirée très tôt par les questions d'égalité et d'intégration des personnes handicapées, j'ai suivi une formation d'éducatrice spécialisée. Travailleuse sociale diplômée d'État, mes différentes expériences professionnelles m'ont conduite à m'interroger sur la place des personnes handicapées dans l'organisation et le fonctionnement des entreprises. J'ai ensuite continué mes études à l'université, en Master d'Économie-Gestion afin de me familiariser avec le monde de l'entreprise et des affaires. Après différentes expériences professionnelles en France et à l'étranger, je me suis interrogée sur les moyens d'encourager les entreprises à s'engager qualitativement en faveur des personnes handicapées. Désireuse de contribuer à l'amélioration des connaissances relatives à l'intégration des personnes handicapées dans l'organisation, j'ai débuté une thèse de doctorat en 2014. Grâce au prix qui m'a été attribué pour 3 ans par le fonds de dotation Balafenn, j'ai effectué des recherches scientifiques sur ce sujet qui me passionne.

## Vignettes cliniques

**1997 - Une école élémentaire du milieu ordinaire, en Ile-de-France.** A l'école, il y avait une classe de CLIS (CLasse pour l'Inclusion Scolaire). C'était une classe spécialisée qui accueillait une dizaine d'enfants handicapés, initiative alors peu répandue. Ils évoluaient ensemble pendant tout le primaire, quel que soit leur niveau : ils travaillaient ensemble, goûtaient ensemble, jouaient ensemble. Ils étaient entourés de beaucoup d'adultes. Parfois, leurs handicaps étaient visibles, parfois non.

Nous avions peu l'occasion de les croiser, sauf dans la cour de récréation. Ils étaient là, avec nous, chaque jour, un petit groupe étonnant. Certains d'entre nous s'aventuraient à jouer avec eux sur le toboggan, à cache-cache. Parfois les maîtresses prenaient leur défense lorsqu'ils ne respectaient pas les règles ou tapaient un autre enfant. Ces réactions nous surprenaient. Nous nous questionnions : "*Ils sont différents. Comment nous comporter : faut-il jouer avec eux ou non ? Pourquoi sont-ils traités différemment ?*" Cette expérience aura influencé nombres de choix professionnels - tant les miens que ceux de plusieurs camarades de classe.

**2010 - La Maison Heureuse, Maison-relais des Amis de l'Atelier, Ile-de-France.** J'ai réalisé un stage d'éducatrice spécialisée de huit mois dans un foyer qui accueillait des personnes ayant un handicap mental ou psychique. Ce fut un travail parfois fatigant au quotidien, mais très riche. Une équipe pluridisciplinaire œuvrait au sein de cet établissement social original accueillant depuis 1983 une trentaine de résidents. L'objectif de l'accompagnement éducatif était alors de leur permettre d'être autonome, d'avoir accès à une vie collective conviviale, et à un soutien éducatif. L'accompagnement des résidents par les travailleurs sociaux s'envisageait dans une dimension plus vaste que le périmètre défini par les murs de l'établissement, afin de permettre la socialisation des personnes accueillies.

A l'heure du goûter, les résidents se retrouvaient et se racontaient leurs journées de travail en milieu protégé - milieu de travail adapté à leurs capacités et leurs difficultés : Établissement Social d'Aide par le Travail (ESAT), Centre d'Initiation au Travail et aux Loisirs (CITL), hôpitaux de jour. Là, ils disaient se sentir protégés, entourés par des professionnels formés pour répondre à leurs besoins spécifiques. C'étaient un peu un monde à part, où ils avaient leur place.

Mais cela se compliquait lorsqu'ils évoquaient le milieu ordinaire - celui dans lequel nous évoluons, avec son marché du travail classique, ses organisations privées et publiques, sa concurrence, ses normes - qu'ils côtoyaient lors de leurs trajets quotidiens, en bus par exemple. Certains étaient optimistes et rêvaient d'intégrer le milieu ordinaire, d'autres plus réalistes savaient qu'ils n'en avaient pas les capacités, pour le moment du moins. D'autres encore avaient peur et s'isolaient, se repliaient. Ces derniers étaient effrayés du regard que portent sur eux les personnes extérieures à l'établissement. A leur handicap initial s'ajoute alors un sur-handicap, un handicap social. Par exemple, ils ne savent pas - ou ne peuvent pas, en raison de limitation de leurs capacités langagières ou gestuelles - comment communiquer.

Là encore, des questions émergeaient : "*Pourquoi est-il si difficile pour les personnes handicapées de s'intégrer dans le milieu ordinaire, de se sentir à leur place ? Est-ce à la personne ou à l'environnement de s'adapter ? Qu'en est-il des personnes handicapées ayant les capacités de vivre et de travailler en milieu ordinaire ?*"

**2012 - Mission Handicap, CEA (Commissariat à l'Énergie Atomique et aux Énergies Alternatives).** C'était mon premier stage en entreprise du milieu ordinaire. Je travaillais au sein d'une Mission Handicap, entité spécifique de l'entreprise - souvent

rattachée au service Ressources Humaines ou au département Responsabilité Sociale de l'Entreprise. Les personnes travaillant à la mission handicap étaient chargées de tout ce qui touchait à la politique handicap de l'entreprise, et veillaient à la mise en place et au respect des accords signés avec les parties prenantes sur la question du handicap : formations spécifiques et maintien dans l'emploi des salariés, embauche et intégration des travailleurs handicapés, sensibilisation - par exemple dans le cadre de la Semaine pour l'Emploi des Personnes Handicapées (SEPH).

J'apprenais sur la réalité économique de l'entreprise et son besoin de rentabilité, le temps compté et parallèlement à cela une certaine lenteur des procédures, de bonnes volontés mais un manque de formation des personnes en charge des questions liées au handicap en interne, des difficultés pour recruter du personnel handicapé ayant suffisamment de qualifications. Ces constats m'ont permis d'appréhender la réalité complexe du milieu ordinaire, un autre fonctionnement.

Je me questionnais alors sur le rôle et la responsabilité de l'entreprise face au handicap, et face au bien-être de la société - tout en découvrant en parallèle la notion de RSE lors de mes cours universitaires.

## Contextualisation des vignettes

Ces vignettes cliniques illustrent l'évolution des lignes et des mentalités dans la société. Revenons à présent sur le contexte - en particulier légal - dans lequel s'inscrivent les vignettes données à voir en amont. La première vignette évoque la présence d'une classe spécialisée accueillant des enfants handicapés, dans une école ordinaire. C'était alors une initiative peu répandue, permettant de porter un autre regard sur la différence. Depuis, l'éducation de tous a été reconnue comme un droit, en particulier grâce à la loi d'orientation et de programmation pour la re-fondation de l'École de la République du 8 juillet 2013. L'école doit aujourd'hui - même si dans la pratique elle manque encore de moyens - s'adapter aux difficultés de chacun, afin d'être la plus inclusive possible. En 2014-2015, cette loi permit déjà une hausse de 25% du nombre d'élèves handicapés scolarisés en milieu ordinaire par rapport à 2012<sup>1</sup>.

La deuxième vignette nous plonge au cœur du milieu protégé, un milieu ayant évolué vers davantage d'ouverture et de personnalisation dans l'accompagnement. Ainsi, depuis la loi du 2 janvier 2002 (dite loi 2002-2) rénovant l'action sociale et médico-sociale, chaque établissement doit proposer aux usagers - personnes bénéficiant de l'accompagnement des travailleurs sociaux - un projet individuel. Ce projet tient compte des demandes, des évolutions et des besoins de la personne, et lui reconnaît le droit à un projet de vie personnel. C'est un échelon de plus pour la reconnaissance du sujet handicapé comme acteur de sa propre vie.

Par l'attractivité et la crainte que peuvent ressentir les personnes face au monde extérieur, cette deuxième vignette interroge aussi le rôle de l'environnement dans l'in-

---

1. *L'éducation inclusive : des parcours toujours plus inclusifs pour les élèves en situation de handicap*, décembre 2016, site internet consulté en septembre 2017, voir <http://www.education.gouv.fr/cid110235/l-education-inclusive-des-parcours-toujours-plus-inclusifs-pour-les-eleves-en-situation-de-handicap.html>.



tégration des personnes handicapées. La définition du handicap se stabilise avec la loi 2005-102 du 11 février 2005, qui met en avant l'importance de l'environnement : « *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* ». Un handicap n'est pas handicapant dans toutes les situations. Cela laisse entrevoir des possibilités d'évolutions sociétales positives, et une réduction des handicaps si l'environnement est suffisamment adapté. Cela interroge notre responsabilité collective.

La troisième vignette nous confronte directement à l'emploi des personnes handicapées en milieu ordinaire. L'emploi est une première étape vers la reconnaissance et l'insertion sociale des travailleurs handicapés. Depuis la loi 2005-102 pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées, chaque entreprise de plus de 20 salariés se doit d'employer des travailleurs handicapés à hauteur de 6% de sa masse salariale - en dépit de quoi elles doivent s'acquitter d'une contribution financière à l'Agefiph (Association de Gestion du Fonds pour l'Insertion Professionnelle des Personnes Handicapées). C'est un pas de plus - parfois complexe à effectuer pour l'entreprise en pratique car elle a des contraintes temporelles et budgétaires propres - vers l'intégration des personnes handicapées, par le travail. Cette législation affirme la responsabilité de l'entreprise face aux travailleurs handicapés.

A travers ces trois vignettes empiriques présentées en avant-propos de ce manuscrit et tirées de mes expériences personnelles et professionnelles pré-doctorales, se trouvent les prémices de mon raisonnement. Ces trois vignettes cliniques interrogent la responsabilité collective, et celle des entreprises face à l'intégration des personnes handicapées au sein de l'entreprise et de la société. Mes questionnements se sont élargis avec le temps : allant de la nécessité d'intégrer les personnes handicapées dans la société, à leur intégration professionnelle en milieu de travail protégé ou ordinaire, et enfin au rôle et à la responsabilité des entreprises face au bien-être de la société.

## Partis pris langagiers

Avant de revenir à notre sujet d'étude, nous souhaitons présenter de manière brève certains partis pris adoptés au cours de ce travail et de la rédaction de ce manuscrit, en particulier ceux liés à des difficultés terminologiques :

- En France, le terme de Responsabilité Sociale des Entreprises - que nous retrouverons souvent sous l'acronyme de RSE dans ce manuscrit - fait référence aux entreprises du secteur privé. Les entreprises peuvent avoir différentes définitions, selon le domaine juridique choisi : "*En droit du travail, l'entreprise, c'est la réunion sous l'autorité de l'employeur ou de ses préposés de salariés poursuivant une activité commune. En droit administratif, l'entreprise, c'est une personne morale constituée sous forme de société ou d'établissement public pour la gestion d'une activité administrative à caractère économique. Enfin, en droit commercial,*

*l'entreprise, c'est l'établissement industriel ou commercial ou encore, par extension, l'activité même de l'employeur*" (de Quenaudon, 2014, p. 14). Dans notre cas, les entreprises sont des acteurs économiques qui permettent à la société de se développer, au moins d'un point de vue commercial (de Quenaudon, 2014). Afin d'être plus générique, il est possible d'utiliser le terme de Responsabilité Sociale des Organisations (RSO), qui associe aux entreprises privées les organisations publiques, les administrations, les associations, les syndicats, etc. Il est alors possible d'employer le terme de RSE-O (de Quenaudon, 2014). Ces distinctions sont très intéressantes - en particulier au regard de la multitude de statuts des cas étudiés dans la partie empirique de notre travail. Néanmoins, pour des raisons pratiques - en particulier de cohérence avec la littérature étudiée - nous avons souhaité conserver le générique de RSE, en précisant que nous étendons cet acronyme, dans notre travail à l'ensemble des organisations.

- Un autre parti pris langagier concerne la manière de nommer les personnes ayant un handicap. Il existe de nombreuses manières de parler de ces individus. Ces dénominations ont leur importance car les mots sont porteurs de sens. Ainsi, parler de "*personnes fragilisées par un handicap*" ou de "*personnes porteuses de handicap*", ou encore de "*handicapé*", peut induire un jugement quant à la manière dont la personne vit son handicap - comme un poids par exemple - ou encore la réduire à ce handicap. Aujourd'hui encore, Alexandre Jollien<sup>2</sup> estime que "*les hommes ne sont pas tous égaux aux yeux de la société, car certains persistent à installer le pauvre, le handicapé, le malade au rang de malheureux*" (Jollien, 2002, p. 85). Nous parlerons donc dans ce manuscrit de "*personnes handicapées*", ou bien de "*personnes ayant un handicap*", ces dénominations permettant une approche plus neutre.
- Ce travail est le résultat d'observations et d'interviews réalisées auprès d'individus travaillant au sein de différentes organisations. Les différents acteurs ont autorisé oralement le chercheur à citer leurs propos sous leur nom, associé au nom de l'organisation pour laquelle ils travaillent. Cependant, notre protocole de recherche n'ayant pas inclut un contrat écrit, nous avons fait le choix d'anatomiser le nom des personnes interviewées, ainsi que des organisations étudiées. Nous rappelons également que les analyses et résultats présentés dans ce manuscrit sont le résultat du travail personnel du doctorant et n'engagent en conséquence que ce dernier.
- Enfin, la lecture d'un tel document est parfois ardue. Afin de la rendre plus fluide, les citations en anglais ont été traduites par le chercheur. Il est à préciser que la traduction comprenant une part d'interprétation subjective - par le choix des mots employés ou de la tournure de phrase par exemple - les citations originales ont été conservées en note de bas de pages, à des fins de transparence.

---

2. Alexandre Jollien est un philosophe, né en 1975. Il a un handicap et s'est beaucoup interrogé sur le regard porté par la société sur la personne ayant un handicap, ainsi que sur la capacité des individus à être heureux.



### Communication orale

- 2016 : 20ème édition de la **Semaine Européenne pour l'Emploi des Personnes Handicapées**, Novembre 2016. Intervenant invité dans le cadre d'un débat public, qui s'est tenu dans l'obscurité complète au sein du restaurant "*Dans le Noir ?*" sur : *Les moyens pour favoriser l'intégration des travailleurs handicapés*. <https://en-marche.fr/espaceperso/evenement/724-debat-dans-le-noir-dans-le-cadre-de-la-semaine-de-lemploi-des-personnes-handicapees-ouvert-a-tous-75004>
- 2016 : 11ème Congrès **RIODD**, juillet 2016. Présentation : *L'impact des incitations sur la RSE*.
- 2016 : Colloque Doctoral **EURAM**, may 2016. Présentation : *Impact of incentives on CSR and Disability Management*
- 2016 : Concours **Ma Thèse en 180 secondes**, édition 2016. Participation à la finale de l'Université Paris Saclay. Vidéo visible sur YouTube.
- 2015 : 11ème **Rencontres Internationales de la Diversité**, Liège, Belgique. Chaire Diversité et Innovations sociales, EGID-Hec (Ulg). Présentation : *Mieux évaluer l'impact des incitations sur le handicap dans l'entreprise*.

### Communication par affiches

- 2016 : **Colloque Handiversité**, Université Versailles-Saint-Quentin *UVSQ*, France - Poster : *La gestion du handicap dans l'entreprise en France*.

### Publications

- 2018 : Anne Fairise et Sandrine Foulon, *Travailleurs handicapés : l'obligation d'emploi ne suffit plus*, **Alternatives Économiques**, Série de portrait de jeunes chercheurs et chercheuses. Article consultable en ligne sur : <http://www.alternatives-economiques.fr/travailleurs-handicapes-lobligation-demploi-ne-suffit-plus/00085176>
- 2016 : *L'impact des incitations sur les actions de responsabilité sociale des entreprises liées au handicap en France*. **RIODD** 2016, Juillet 2016, Saint-Étienne, France. <hal-01350013>. Accessible en ligne sur : <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01350013/document>



---

## Table des matières

---

<b>Remerciements</b>	<b>iii</b>
<b>Avant-Propos</b>	<b>v</b>
Vignettes cliniques . . . . .	v
Contextualisation des vignettes . . . . .	vii
Partis pris langagiers . . . . .	viii
<b>Valorisation de la recherche</b>	<b>xi</b>
<b>Table des figures</b>	<b>xxiii</b>
<b>Liste des tableaux</b>	<b>xxv</b>
<b>Introduction générale</b>	<b>xxix</b>
Une curiosité ancienne pour l'objet de recherche . . . . .	xxix
Le sujet d'étude : l'emploi des personnes handicapées . . . . .	xxx
L'objet de recherche : l'impact des incitations sur les engagements RSE . . . . .	xxxii
Les enjeux de cette recherche : défis théoriques et empiriques . . . . .	xxxv
La démarche de recherche exploratoire . . . . .	xxxvi
La structuration de ce travail de recherche . . . . .	xxxvii
<b>I Lien entre RSE, incitations et intégration des personnes handicapées</b>	<b>1</b>
<b>1 La RSE, concept dynamique liant entreprise et société</b>	<b>5</b>
1.1 La RSE : un concept dynamique et des responsabilités qui ont évolué	5
1.1.1 L'histoire de la responsabilité sociale des organisations . . . . .	5
1.1.1.1 Préoccupations anciennes, mais toujours d'actualité . . . . .	6
1.1.1.2 Définitions nombreuses de la RSE . . . . .	6
1.2 Des interrogations académiques sur les liens entre société et entreprises	9
1.2.1 Un accroissement des recherches touchant à la RSE . . . . .	9
1.2.2 Une représentation pyramidale et visuelle de la RSE . . . . .	11

1.2.3	Des valeurs et une éthique pour le monde des affaires . . . . .	11
1.3	Motifs et demandes d'engagement RSE des organisations . . . . .	13
1.3.1	Des demandes des parties prenantes . . . . .	13
1.3.1.1	Théorie des parties prenantes . . . . .	13
1.3.1.2	Pouvoir et gouvernances . . . . .	15
1.3.2	Des motifs d'engagement multiples . . . . .	18
1.3.2.1	Moteurs occasionnant différents comportements . . . . .	18
1.3.2.2	Motivations personnelles et comportements organisationnels . . . . .	19
1.3.2.3	Gains économiques et d'innovation . . . . .	22
1.3.2.4	Gains sociaux et de légitimité . . . . .	23
1.4	Des réponses variées aux demandes d'engagements socialement responsables . . . . .	25
1.4.1	La mise en œuvre des engagements RSE . . . . .	25
1.4.1.1	Processus d'engagement . . . . .	25
1.4.1.2	Stratégies et comportements d'organisations en matière d'engagement RSE . . . . .	26
1.4.2	La performance sociétale de l'entreprise et ses évaluations . . . . .	28
1.4.2.1	Évaluation des performances économique et environnementale . . . . .	29
1.4.2.2	Évaluation de la performance sociale . . . . .	30
1.4.2.3	Évaluation de la performance globale . . . . .	31
1.5	Résumé . . . . .	32
<b>2</b>	<b>Quand la pratique RSE se traduit par un engagement en faveur des personnes handicapées</b>	<b>35</b>
2.1	La diversité, les personnes handicapées et la société . . . . .	36
2.1.1	La RSE pour répondre aux défis de la diversité . . . . .	36
2.1.1.1	Diversité, égalité des chances, et RSE . . . . .	36
2.1.1.2	Gestion de la diversité . . . . .	38
2.1.1.3	Handicap et RSE . . . . .	40
2.1.2	L'évolution de la reconnaissance de la personne handicapée . . . . .	40
2.1.2.1	Du Moyen Age à nos jours, la place accordée à la personne handicapée . . . . .	40
2.1.2.2	Reconnaître la personne handicapée aujourd'hui . . . . .	41
2.1.2.3	La définition du handicap aujourd'hui, et le rôle de l'environnement . . . . .	42
2.2	L'emploi des travailleurs handicapés dans le milieu ordinaire . . . . .	45
2.2.1	Les personnes handicapées entretiennent une relation complexe au monde du travail . . . . .	45
2.2.1.1	Difficultés et responsabilités face à l'emploi des personnes handicapées . . . . .	45
2.2.1.2	Emploi des personnes handicapées en Europe . . . . .	47

2.2.1.3	Chiffres de l'emploi et du chômage des personnes handicapées en France . . . . .	48
2.2.2	Des lois pour favoriser l'emploi des personnes handicapées . . . . .	49
2.2.2.1	Législation internationale . . . . .	49
2.2.2.2	Législation française . . . . .	51
2.2.3	Un objectif d'intégration des personnes handicapées . . . . .	53
2.2.3.1	Intégration, assimilation et insertion . . . . .	53
2.2.3.2	Outils d'une intégration réussie . . . . .	54
2.3	Moteurs et freins à l'emploi des personnes handicapées . . . . .	56
2.3.1	Une perception négative du travailleur handicapé . . . . .	56
2.3.2	Des ressorts pour soutenir l'envie de s'engager . . . . .	58
2.4	Résumé . . . . .	60
<b>3</b>	<b>Les mécanismes et politiques d'incitation, levier à l'engagement RSE</b>	<b>63</b>
3.1	Les mécanismes incitatifs en Sciences humaines et sociales . . . . .	63
3.1.1	Définir et illustrer le concept d'incitation . . . . .	63
3.1.1.1	Définir l'incitation en théorie . . . . .	63
3.1.1.2	Typologie des incitations, et exemples en Gestion . . . . .	65
3.1.2	Un mécanisme juridique pour influencer le monde des affaires . . . . .	67
3.1.2.1	Caractère incitatif du dispositif basé sur la récompense . . . . .	67
3.1.2.2	Inciter, une théorie économique moderne . . . . .	68
3.1.3	L'effet des politiques d'incitations dans les organisations . . . . .	69
3.1.3.1	Stratégies du principal et réponse de l'agent en contexte incitatif . . . . .	69
3.1.3.2	Des théories autour des effets des incitations . . . . .	70
3.2	Les politiques d'incitations à l'engagement socialement responsable . . . . .	72
3.2.1	Des politiques d'incitations à agir socialement . . . . .	72
3.2.1.1	Quelques exemples d'incitations à la RSE . . . . .	73
3.2.1.2	Entre encouragement et obligation, la RSE . . . . .	73
3.2.2	Légiférer en matière de RSE, entre <i>soft</i> et <i>hard laws</i> . . . . .	74
3.2.3	La communication et l'engagement cosmétique . . . . .	76
3.2.3.1	Nécessité de communiquer . . . . .	76
3.2.3.2	Risque d'engagement cosmétique . . . . .	77
3.2.3.3	Limitation du risque d'engagement cosmétique . . . . .	78
3.3	Une taxe au caractère incitatif pour l'emploi de travailleurs handicapés . . . . .	79
3.3.1	La loi 2005-102, une politique d'emploi incitative . . . . .	79
3.3.1.1	Loi 2005-102 pour l'insertion des personnes handicapées, notamment sur le marché du travail . . . . .	79
3.3.1.2	Instauration de quotas de travailleurs handicapés . . . . .	80
3.3.1.3	Comment s'acquitter de l'obligation d'emploi de travailleurs handicapés ? . . . . .	81
3.3.2	La loi 2005-102, une taxe à caractère incitatif . . . . .	83
3.3.2.1	Hard ou soft law . . . . .	83



3.3.2.2	Incitation ou taxe incitative . . . . .	83
3.3.3	Les effets quantitatifs de la loi 2005-102 . . . . .	86
3.3.3.1	Effets sur l'emploi des personnes handicapées . . . . .	87
3.3.3.2	Évaluation des effets de l'obligation d'emploi . . . . .	88
3.4	Résumé . . . . .	91
 <b>II Recherche exploratoire par études de cas dans les secteurs pharmaceutique et médico-social</b>		<b>93</b>
<b>4</b>	<b>Le cadrage théorique et épistémologique</b>	<b>97</b>
4.1	Un cadre théorique et empirique pour nos questions de recherche . . . . .	97
4.1.1	Un cadre théorique et des contributions attendues à la fois sur les plans théorique et empirique . . . . .	97
4.1.2	L'impact des incitations sur les pratiques RSE, notre projet de connaissance . . . . .	98
4.2	Un cadre méthodologique pour notre recherche exploratoire . . . . .	101
4.2.1	Des choix épistémologiques . . . . .	101
4.2.2	La validité de la recherche . . . . .	102
4.3	Résumé . . . . .	103
<b>5</b>	<b>Collecte et analyse des données</b>	<b>105</b>
5.1	La collecte de données empiriques, de l'exploratoire aux études de cas plus approfondies . . . . .	106
5.1.1	Des entretiens exploratoires et un accès difficile au terrain . . . . .	106
5.1.2	Des études de cas dans le secteur pharmaceutique et médico-social . . . . .	107
5.1.2.1	Travailler par études de cas . . . . .	107
5.1.2.2	Critères de sélection, taille et limites de notre échantillon de cas . . . . .	108
5.1.2.3	Choix de cas des secteurs pharmaceutique et médico-social . . . . .	110
5.1.3	Des données primaires et secondaires pour mieux comprendre les cas étudiés . . . . .	112
5.1.3.1	Mode de collecte des données secondaires . . . . .	113
5.1.3.2	Mode de collecte des données primaires . . . . .	113
5.1.3.3	Entretiens semi-directifs auprès d'acteurs clés . . . . .	114
5.2	L'exploitation des données, du codage à l'analyse de contenu . . . . .	116
5.2.1	Le processus de codage des données, une préparation nécessaire pour l'analyse . . . . .	116
5.2.1.1	Coder des données . . . . .	116
5.2.1.2	Définir des catégories pour coder . . . . .	117
5.2.1.3	Points d'attention lors du codage des données . . . . .	118
5.2.2	L'analyse qualitative de contenu . . . . .	118

5.2.2.1	Analyse discursive . . . . .	119
5.2.2.2	Analyse thématique . . . . .	120
5.2.2.3	Analyse causale . . . . .	121
5.2.3	Notre analyse en pratique pour des résultats généralisables . . . . .	121
5.2.3.1	Codage pratique, notre manière de préparer l'analyse . . . . .	121
5.2.3.2	Analyse pratique, notre manière de créer du sens . . . . .	123
5.2.3.3	N'Vivo, un logiciel d'analyse qualitative . . . . .	123
5.2.3.4	Présenter et généraliser les résultats . . . . .	124
5.3	Résumé . . . . .	125
<b>6</b>	<b>Études de cas</b>	<b>127</b>
6.1	Des cas préliminaires pour préciser la recherche et dresser de premiers constats . . . . .	128
6.2	Des études de cas descriptives : retour sur les interviews . . . . .	130
6.2.1	Des cas venant du secteur pharmaceutique . . . . .	132
6.2.1.1	Premier cas du secteur pharmaceutique : Pharma1 . . . . .	132
6.2.1.2	Deuxième cas du secteur pharmaceutique : Pharma2 . . . . .	133
6.2.1.3	Troisième cas du secteur pharmaceutique : Pharma3 . . . . .	134
6.2.1.4	Quatrième cas du secteur pharmaceutique : Pharma4 . . . . .	134
6.2.2	Des cas venant du secteur médico-social . . . . .	134
6.2.2.1	Premier cas du secteur médico-social : EHPAD 1 . . . . .	134
6.2.2.2	Second cas du secteur médico-social : EHPAD 2 . . . . .	135
6.3	Des cas complémentaires . . . . .	136
6.3.1	HandiPharma . . . . .	136
6.3.2	Projet Handicap . . . . .	136
6.3.3	Restaurant <i>Handicap</i> . . . . .	137
6.4	Résumé . . . . .	137
<b>III</b>	<b>Effet des incitations à l'engagement socialement responsable des organisations en faveur de l'emploi des personnes handicapées</b>	<b>139</b>
<b>7</b>	<b>Présentation des résultats empiriques</b>	<b>143</b>
7.1	Une grande diversité de pratiques et d'engagements en lien avec l'emploi des personnes handicapées . . . . .	146
7.1.1	Des pratiques courantes ou originales en faveur de l'emploi des personnes handicapées : du légal au volontariat . . . . .	146
7.1.1.1	Des pratiques courantes en faveur de l'emploi des personnes handicapées . . . . .	147
7.1.1.2	Des pratiques allant au-delà du légal ou atypiques en faveur de l'emploi et de l'intégration des personnes handicapées . . . . .	152

7.1.2	Entre volonté de s'engager en réponse aux exigences législatives - ou de valoriser un engagement existant -, et difficultés pratiques à faire travailler des personnes handicapées : un positionnement délicat pour l'organisation . . . . .	159
7.1.2.1	Des politiques déclaratives pour répondre aux exigences législatives d'emploi de personnes handicapées	159
7.1.2.2	Des difficultés concrètes d'emploi et d'intégration des personnes handicapées dans l'entreprise . . . . .	161
7.2	Les motifs internes et externes aux engagements des entreprises en matière d'emploi de personnes handicapées . . . . .	166
7.2.1	Des motifs internes et externes à l'organisation pour justifier les engagements en faveur de l'emploi des personnes handicapées	167
7.2.1.1	Une vision particulière de la culture de l'organisme, comme levier interne d'engagement pour l'organisation	167
7.2.1.2	Une perception critique du système incitatif actuel comme levier externe d'engagement pour l'organisation	170
7.2.2	La relation causale entre pratiques d'engagement des entreprises en faveur de l'emploi des personnes handicapées et motifs internes et externes à l'organisation . . . . .	175
7.2.2.1	Les motifs internes comme levier des pratiques d'emploi	177
7.2.2.2	Le contexte externe comme moteur pour certaines pratiques . . . . .	180
7.2.2.3	L'utilité perçue par les locuteurs du système incitatif actuel, pour l'emploi des personnes handicapées dans leur organisation, pour les autres organisations, ou de manière générale . . . . .	184
7.2.2.4	Motifs internes et externes aux pratiques développées par les organisations en faveur de l'emploi des personnes handicapées . . . . .	186
7.3	Les perceptions du handicap et des engagements par le locuteur comme variable explicative des différences de pratiques en faveur de l'emploi des personnes handicapées au sein des organisations . . . . .	187
7.3.1	La perception du handicap et de l'emploi des personnes handicapées . . . . .	188
7.3.1.1	La perception du handicap à différents niveaux . . .	189
7.3.1.2	La justification des différences d'engagement par des contraintes fonctionnelles . . . . .	195
7.3.1.3	Des liens entre les pratiques en faveur de l'emploi des personnes handicapées et la perception du handicap .	197
7.3.1.4	Des perceptions plutôt positives ou négatives du handicap en fonction du locuteur, qui n'ont pas d'incidence sur les pratiques adoptées par les organisations	200
7.3.2	La perception des engagements développés par l'organisation en matière d'emploi des travailleurs handicapés . . . . .	202

7.3.2.1	La perception de l'engagement de l'organisation . . .	203
7.3.2.2	Des liens entre pratiques en faveur de l'emploi des personnes handicapées et perception de l'engagement des organisations . . . . .	205
7.3.2.3	Des liens entre motifs d'engagement en faveur de l'emploi des personnes handicapées et perception de l'engagement des organisations . . . . .	213
7.4	Pratiques, moteurs, et engagements au cas par cas . . . . .	216
7.4.1	Pratiques et motifs de l'emploi des personnes handicapées par cas étudiés . . . . .	218
7.4.1.1	L'importance des pratiques légales en faveur de l'emploi des personnes handicapées, selon les cas et les secteurs d'activité . . . . .	218
7.4.1.2	L'importance des pratiques non-standardisées ou allant au-delà des exigences légales en matière d'emploi des personnes handicapées, selon les cas et les secteurs d'activités . . . . .	219
7.4.2	L'importance des motifs internes et externes à l'engagement en faveur de l'emploi des personnes handicapées selon les cas étudiés, et les secteurs d'activités . . . . .	221
7.4.3	Une perception de l'engagement en faveur de l'emploi des personnes handicapées parfois décalée par rapport à la réalité . .	223
7.4.4	La perception du handicap, selon les cas étudiés, comme variable explicative du comportement des organisations . . . . .	225
7.5	Résumé : pratiques, perceptions et moteurs variés en matière d'emploi des personnes handicapées . . . . .	226
<b>8</b>	<b>Discussion des résultats empiriques</b>	<b>231</b>
8.1	Le panorama des engagements RSE qualitatifs en faveur de l'emploi des personnes handicapées, des pratiques normées aux pratiques atypiques pour l'intégration des personnes handicapées . . . . .	232
8.1.1	Des pratiques et des comportements pour l'emploi en faveur de l'emploi des personnes handicapées, en vue de leur intégration dans les organisations du secteur ordinaire . . . . .	233
8.1.1.1	Des pratiques qui fragilisent la qualité de l'engagement de l'organisation . . . . .	234
8.1.1.2	Des pratiques qui fortifient l'engagement de l'organisation . . . . .	238
8.1.1.3	L'intégration des travailleurs handicapés comme un indicateur de la qualité des engagements pris par l'organisation . . . . .	241
8.1.2	La coexistence de pratiques normées et non-normées permettant l'emploi des personnes handicapées dans les organisations du secteur ordinaire . . . . .	246

8.1.2.1	Des pratiques normées ou courantes . . . . .	247
8.1.2.2	Des pratiques non-normées ou contextuelles . . . . .	248
8.1.2.3	Une cartographie des pratiques d'emploi des travailleurs handicapés . . . . .	249
8.1.3	Un panel de pratiques en faveur de l'emploi des personnes handicapées, entre engagement RSE légal et philanthropique . . . . .	250
8.1.3.1	L'emploi des personnes handicapées, un engagement RSE pour l'organisation . . . . .	250
8.1.3.2	La pyramide de la RSE appliquée aux pratiques en faveur de l'emploi des personnes handicapées . . . . .	251
8.1.3.3	Une évolution des frontières de la RSE et une généralisation des résultats observés . . . . .	254
8.2	Une triade de comportements d'engagements en faveur de l'emploi des personnes handicapées en contexte incitatif . . . . .	257
8.2.1	Le paysage des comportements d'engagements en faveur de l'emploi des personnes handicapées en contexte incitatif . . . . .	258
8.2.1.1	Des représentations graphiques pour révéler le comportement d'engagement des organisations en matière d'emploi de personnes handicapées . . . . .	258
8.2.1.2	Les comportements des cas principaux étudiés . . . . .	260
8.2.2	Des terreaux particuliers pour expliquer le vaste paysage d'engagements pratiques pour les travailleurs handicapés . . . . .	265
8.2.2.1	Des organisations aux caractéristiques de "chênes" . . . . .	266
8.2.2.2	Des organisations aux caractéristiques de "tournesol" . . . . .	266
8.2.2.3	Des organisations aux caractéristiques de "roseaux" . . . . .	267
8.2.3	Une triade de comportements d'organisations en matière d'engagement socialement responsable . . . . .	267
8.2.3.1	Des organisations "chênes" au comportement volontaire . . . . .	269
8.2.3.2	Des organisations "tournesol" au comportement stratégique . . . . .	270
8.2.3.3	Des organisations au comportement détaché . . . . .	271
8.3	Des politiques incitatives à l'engagement socialement responsable pour des pratiques RSE variées de la part des organisations . . . . .	272
8.3.1	Des variables organisationnelles et contextuelles pour expliquer les différences de comportements et d'engagement des organisations en faveur de l'emploi des personnes handicapées . . . . .	273
8.3.1.1	Des motifs contextuels pour expliquer les différences de comportements . . . . .	273
8.3.1.2	L'identification mitigée des politiques incitatives comme motif de l'engagement RSE des organisations . . . . .	277
8.3.2	L'effet des politiques incitatives à l'engagement RSE des organisations . . . . .	278
8.3.2.1	Une relation à l'incitation qui varie en fonction du type de comportement adopté par l'organisation . . . . .	278

8.3.2.2	La taxe incitative comme mode de régulation de l'engagement des organisations en matière d'emploi des travailleurs handicapés . . . . .	280
8.4	Résumé . . . . .	284
<b>9</b>	<b>Conclusion générale</b>	<b>287</b>
9.1	L'impact des incitations sur l'emploi des personnes handicapées . . . . .	287
9.1.1	L'objectif et le mode opératoire de cette recherche exploratoire sur les effets qualitatifs des incitations sur les engagements socialement responsables . . . . .	287
9.1.2	Une grande variété de pratiques qui témoignent de différents types de comportements organisationnels en matière d'engagement pour l'emploi des personnes handicapées . . . . .	289
9.1.2.1	Une grande variété de pratiques en matière d'engagement en faveur de l'emploi des personnes handicapées . . . . .	289
9.1.2.2	Une triade de terreaux et de comportements d'organisations face aux incitations à l'emploi des personnes handicapées . . . . .	290
9.1.2.3	La politique d'incitation contribuant à expliquer l'engagement RSE . . . . .	291
9.2	Les contributions, les limites et les perspectives de notre travail de recherche . . . . .	292
9.2.1	Les apports de la recherche . . . . .	293
9.2.2	Les limites de ce travail de recherche . . . . .	294
9.2.3	Des perspectives de recherches et des recommandations . . . . .	295
9.2.3.1	Futurs travaux académiques . . . . .	295
9.2.3.2	Recommandations managériales et politiques . . . . .	297
	<b>Bibliographie</b>	<b>301</b>
	<b>Sites internet, dictionnaires et ouvrages spécialisés</b>	<b>311</b>
	Sites internet . . . . .	311
	Dictionnaires . . . . .	313
	Ouvrages spécialisés . . . . .	313
	<b>Annexes</b>	<b>315</b>
	<b>Annexe 1 : Abréviations</b>	<b>319</b>
	<b>Annexe 2 : Guide d'entretien</b>	<b>321</b>
	<b>Annexe 3 : Transcription d'un entretien réalisé dans le cadre des cas principaux étudiés, et graphiques illustrant son codage</b>	<b>323</b>
	Entretien . . . . .	323

TABLE DES MATIÈRES

---

Encodage de l'entretien . . . . .	329
<b>Annexe 4 : Codage thématique principal</b>	<b>331</b>
<b>Annexe 5 : La loi 2005-102 du 11 février 2005</b>	<b>335</b>

---

## Table des figures

---

1	Modèle de recherche : comment les incitations impactent-elles les pratiques RSE liées à l'emploi des personnes handicapées? . . . . .	xxxiv
2	Nos études de cas : de l'étude préliminaire à l'étude complémentaire. . .	xxxvii
3	Organisation des travaux de recherche. . . . .	xxxix
1.1	Les courants de pensée historiques autour de la RSE, (D'après Carroll, 1979). . . . .	10
1.2	La pyramide des responsabilités, d'après Carroll (1979). . . . .	11
1.3	Représentation systémique des parties prenantes (D'après Durif, 2006). . .	14
1.4	Le Com-B system, d'après Mitchie & al. (2014). . . . .	22
1.5	Traduction des réponses stratégiques en comportement d'organisation en matière d'engagement RSE. . . . .	27
2.1	Les trois piliers de la RSE : économique, environnemental, et social. . . .	38
2.2	Modèle de facteurs affectant le traitement des personnes handicapées dans les organisations (Stone & Colella, 1996, p. 355). . . . .	57
2.3	Niveau de qualification des salariés du champ de l'OETH en 2013, (Barhoumi & Chabanon, 2015). . . . .	59
3.1	Modalités de réponse à l'OETH en 2013 selon l'effectif de l'établissement assujetti, (DARES, 2015). . . . .	86
3.2	Modalités de réponse à l'OETH en 2013 selon le secteur d'activité de l'établissement assujetti, (DARES, 2015). . . . .	87
3.3	Comportements des organisations face à la loi 2005-102 . . . . .	91
4.1	Processus d'engagement de l'entreprise face aux incitations. . . . .	98
4.2	Modèle de recherche. . . . .	100
4.3	Présentation visuelle du projet de recherche. . . . .	104
5.1	Représentation chronologique de la collecte des données sur le terrain. . .	105
5.2	Collecte des données auprès des différents terrains. . . . .	112
5.3	Notre processus de collecte et d'analyse des données à travers 5 verbes clés.	125



---

6.1	Organisation de la collecte et de l'analyse des données des cas exploratoires, approfondis et complémentaires étudiés. . . . .	138
7.1	Cheminement analytique . . . . .	144
7.2	Chemin analytique vers des résultats empiriques . . . . .	227
8.1	Intégration du travailleur handicapé . . . . .	246
8.2	Intégration des travailleurs handicapés et comportements des collègues . . . . .	249
8.3	Classifications des pratiques développées par les entreprises, en miroir avec la pyramide de la RSE de Carroll . . . . .	252
8.4	Évolution des frontières de la RSE au regard des pratiques liées à l'emploi des personnes handicapées . . . . .	255
8.5	Évolution des frontières de la RSE . . . . .	256
8.6	Diagramme comportemental de l'engagement en faveur de l'emploi des personnes handicapées de l'EHPAD 1 . . . . .	261
8.7	Diagramme comportemental de l'engagement en faveur de l'emploi des personnes handicapées de l'EHPAD 2 . . . . .	261
8.8	Diagramme comportemental de l'engagement en faveur de l'emploi des personnes handicapées de Pharma1 . . . . .	262
8.9	Diagramme comportemental de l'engagement en faveur de l'emploi des personnes handicapées de Pharma2 . . . . .	262
8.10	Diagramme comportemental de l'engagement en faveur de l'emploi des personnes handicapées de Pharma3 . . . . .	263
8.11	Diagramme comportemental de l'engagement en faveur de l'emploi des personnes handicapées de Pharma4 . . . . .	263
8.12	Diagramme comportemental de l'engagement en faveur de l'emploi des personnes handicapées de HandiPharma . . . . .	264
8.13	Relation entre les caractéristiques et les comportements des organisations en matière d'engagement. . . . .	268
8.14	L'engagement des organisations volontaires, stratèges et détachées en fonction des incitations . . . . .	279
9.1	Caractéristiques et comportements d'engagement des organisations en présence d'incitations : modélisation proposée. . . . .	292
1	Représentation graphique du nombre de référence encodées par catégories, dans l'entretien du travailleur handicapé 1 de l'EHPAD 1 . . . . .	329
2	Représentation graphique du pourcentage d'éléments codés par catégories, dans l'entretien du travailleur handicapé 1 de l'EHPAD 1 . . . . .	330

---

## Liste des tableaux

---

1.1	Évolution des définitions de la RSE, (D'après Mauduit, 2013) . . . . .	8
1.2	Historique des approches de la RSE (D'après L. Donaldson & Davis, 1991 ; Scherer & Palazzo, 2007). . . . .	10
2.1	Répartition de la population handicapée selon l'âge, le sexe et la définition du handicap, en 2013 (Barhoumi & Chabanon, 2015). . . . .	41
2.2	Caractéristiques individuelles des personnes handicapées en emploi en 2013, en pourcentage, (Barhoumi & Chabanon, 2015). . . . .	43
2.3	Nature du contrat et durée du travail des personnes handicapées en 2013, (Barhoumi & Chabanon, 2015). . . . .	46
2.4	Personnes handicapées sur le marché de l'emploi en 2013 - ((Barhoumi & Chabanon, 2015)) . . . . .	48
2.5	Situation vis-à-vis du marché du travail des personnes handicapées en 2013, en pourcentage, (Barhoumi & Chabanon, 2015). . . . .	50
2.6	Contribution perçue par l'AGEFIPH entre 2006 et 2013, en millions d'euros. (D'après Barhoumi & Chabanon, 2015). . . . .	52
3.1	Typologie des incitations (D'après Leroy-Arlaud, 2014). . . . .	66
3.2	Montant des contributions pour chaque bénéficiaire de l'OETH manquant. . . . .	82
3.3	Évolution du taux d'emploi de travailleur handicapés entre 2009 et 2013 dans les établissements assujettis à l'OETH, (Bertrand, Caradec & Eideliman, 2014). . . . .	88
3.4	Répartition en pourcentage des établissements assujettis selon les modalités de réponse à l'obligation d'emploi, entre 2010 et 2013, (DARES, 2015). . . . .	89
3.5	Taux d'emploi de personnes handicapées dans les établissements privés assujettis, en équivalent temps plein, entre 2006 et 2008. (D'après Campion & Debré, p. d., p. 79) . . . . .	90
4.1	Biais de cette recherche, et stratégies développées en réponse. . . . .	102
5.1	Critères de sélection de l'échantillon étudié. . . . .	109
5.2	Correspondance des cas étudiés aux critères de sélection de notre échantillon préalablement définis. . . . .	113

---

6.1	Deux indicateurs de mesure de l'emploi direct des travailleurs handicapés selon la taille et selon le secteur d'activité de l'établissement en 2013, (Barhoumi & Chabanon, 2015, p. 33) . . . . .	127
6.2	Organisations et acteurs rencontrés dans le cadre des études de cas préliminaires . . . . .	129
6.3	Entretiens réalisés dans le cadre de nos études de cas descriptives : fonction de l'interviewé, date et durée de l'entretien . . . . .	130
6.4	Caractéristiques et taux d'emploi de travailleurs handicapés des principaux cas étudiés . . . . .	137
7.1	Nom de codes des interviews . . . . .	145
7.2	Citations s'apparentant à des pratiques répondant ou allant au-delà des exigences légales en matière d'emploi de personnes handicapées . . . . .	147
7.3	Citations s'apparentant à des pratiques standards en matière d'emploi de personnes handicapées . . . . .	147
7.4	Citations s'apparentant à des pratiques allant au-delà du légal, ou atypiques, en matière d'emploi de personnes handicapées . . . . .	152
7.5	Citations s'apparentant aux principales catégories de difficultés concrètes identifiées en matière d'emploi de travailleurs handicapés . . . . .	163
7.6	Citations s'apparentant à l'identification des moteurs à l'engagement des organisations en faveur de l'emploi de personnes handicapées . . . . .	167
7.7	Citations s'apparentant à des critiques positives et négatives du système incitatif actuel en matière d'emploi de travailleurs handicapés . . . . .	171
7.8	Matrice de regroupement des pratiques et des moteurs internes et externes à l'organisation, ainsi que des Perceptions de l'extérieur . . . . .	176
7.9	Matrice de co-occurrences des pratiques en matière d'emploi de travailleurs handicapés et des moteurs internes . . . . .	178
7.10	Matrice de co-occurrences des pratiques et de la connaissance de la loi 2005-102, et perception du système incitatif actuel . . . . .	181
7.11	Citations témoignant de l'utilité du système incitatif et de la loi 2005-102 pour les locuteurs interrogés . . . . .	185
7.12	Co-occurrence et causalité entre les pratiques des entreprises en faveur de l'emploi des personnes handicapées et l'importance relative des moteurs internes ou externes . . . . .	186
7.13	Citations s'apparentant à la perception du handicap et de l'engagement de l'organisation en faveur de l'emploi des personnes handicapées. . . . .	188
7.14	Citations s'apparentant à la perception du handicap et de l'engagement de l'organisation en faveur de l'emploi des personnes handicapées . . . . .	189
7.15	Citations s'apparentant à l'identification de relais internes permettant l'engagement, et l'expression des difficultés fonctionnelles liées à ces relais . . . . .	196

7.16	Matrice de recoupements entre les pratiques liées à l'emploi des personnes handicapées, et les différentes perceptions du handicap - par les travailleurs handicapés, et leurs pairs -, ainsi que la critique éventuelle des administrations actuelles, et les éléments liés aux parcours de vie des personnes handicapées . . . . .	198
7.17	Perceptions du handicap ou du travailleur handicapé par ses collègues et sa hiérarchie . . . . .	201
7.18	Perceptions du handicap ou du travailleur handicapé par le travailleur, ses collègues, sa hiérarchie, et les institutions en charge du handicap . . .	201
7.19	Matrice de recoupement entre les pratiques liées à l'emploi des personnes handicapées, et les perceptions positives ou négatives du handicap . . . . .	203
7.20	Citations s'apparentant à la perception des engagements des organisations en matière d'emploi de personnes handicapées par les locuteurs . . . . .	203
7.21	Matrice de regroupement des pratiques et de la perception de l'engagement des organisations en faveur de l'emploi des personnes handicapées par les organisations . . . . .	206
7.22	Co-occurrence et relation de causalité éventuelle entre les familles de pratiques d'engagement et la perception de l'engagement des organisations en faveur de l'emploi des personnes handicapées . . . . .	212
7.23	Matrice de regroupement des moteurs identifiés à l'engagement et de la perception de l'engagement des organisations en faveur de l'emploi des personnes handicapées . . . . .	213
7.24	Co-occurrence et relation de causalité éventuelle entre les moteurs à l'engagement et la perception de l'engagement des organisations en faveur de l'emploi des personnes handicapées . . . . .	216
7.25	Rappel des caractéristiques des cas étudiés . . . . .	217
7.26	Importance des pratiques légales en matière d'emploi de personnes handicapées, selon les cas étudiés – Nombre de citations (ramené au nombre d'entretiens) . . . . .	218
7.27	Importance des pratiques allant au-delà du légal ou non standardisées en matière d'emploi de personnes handicapées, en fonction des cas étudiés – Nombre de citations (ramené au nombre d'entretiens) . . . . .	220
7.28	Importance des motifs internes et externes à l'engagement en faveur de l'emploi des personnes handicapées, en fonction des cas étudiés – Nombre de citations (ramené au nombre d'entretiens) . . . . .	222
7.29	Perception de l'engagement de l'organisation en fonction des cas étudiés. – Nombre de citations (ramené au nombre d'entretiens) . . . . .	223
7.30	Perception du handicap par les personnes handicapés et leurs collègues, ainsi que perception des administrations en charge du handicap en fonction des cas étudiés – Nombre de citations (ramené au nombre d'entretiens)	225
7.31	Perception positive ou négative du handicap par les différents cas étudiés – Nombre de citations (ramené au nombre d'entretiens) . . . . .	226

8.1	Les possibilités d'intégration des travailleurs handicapés selon le comportement adopté par leurs collègues . . . . .	243
8.2	Caractéristiques des terrains préalables aux engagements des organisations	267
8.3	Comportements des organisations étudiées dans les secteurs pharmaceutique et médico-social . . . . .	272
8.4	Motifs contextuels identifiés comme contribuant à expliquer l'engagement RSE des organisations . . . . .	276
8.5	Caractéristiques, sensibilité à l'incitation et comportements d'engagement RSE . . . . .	286
1	Tableau thématique des pratiques d'emploi de travailleurs handicapés ; de la perception de l'engagement, des incitations et du handicap par les locuteurs ; ainsi qu'aux moteurs qui amène les entreprises à développer certains comportements en lien avec l'emploi des personnes handicapées .	331
2	Analyse discursive et thématique – projet initial . . . . .	334

## Une curiosité ancienne pour l'objet de recherche

Les trois vignettes cliniques présentées en avant-propos illustrent les questions que posent la responsabilité collective et celle des entreprises face à l'intégration des personnes handicapées au sein de l'organisation et de la société. Elles vont de l'importance de côtoyer les personnes handicapées dès l'école primaire, à leur intégration en milieu de travail protégé et ordinaire, et enfin au rôle et à la responsabilité des entreprises face au bien-être de la société. Ces questions s'inscrivent dans une réflexion plus vaste et plus ancienne sur la responsabilité des entreprises vis-à-vis de la société.

En effet, les relations entre entreprises et société ont évolué avec le temps. Ainsi, en France, le bien-être sociétal a longtemps été une responsabilité ecclésiastique, avant de devenir une responsabilité étatique. La révolution industrielle du XIX siècle est venue modifier cet équilibre et la responsabilité de l'employeur face à la société. Une part importante de la classe politique estime que les entreprises, en tant qu'acteurs économiques majeurs de la société, se doivent - au-delà de leurs fonctions productives - de veiller au bien-être durable de cette dernière. Petit à petit - en particulier en raison de la crise économique de 1929 qui affaiblit financièrement l'État - la responsabilité des entreprises va tendre à s'affirmer.

La formalisation de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE) remonte aux travaux de Bowen en 1953. Le concept de RSE assoit la compétence de l'entreprise face aux besoins présents et futurs de la société civile, sur les plans économique - par exemple en encourageant le commerce équitable -, de développement durable - en étant vigilant à la pollution qui émane de ses activités - et social - notamment en s'engageant en faveur de la diversité, dont le handicap fait partie.

Il n'existe pas, à ce jour, de consensus sur la définition de la RSE, bien que de nombreux auteurs y aient travaillé - voir le premier chapitre de ce manuscrit. La profusion de définitions témoigne du dynamisme actuel de ce concept, dont les pratiques et contours ne cessent d'évoluer, à l'image du nombre important de recherches dont il est l'objet. Dans cette étude, nous avons choisi de nous restreindre à une définition particulière de l'engagement RSE, qui inclut une relation spécifique à la loi - ce qui est une notion intéressante au regard de notre travail de recherche. Nous définissons les engagements RSE comme étant des "*Situations où l'entreprise va au-delà de la conformité et s'engage*

*dans des actions qui semblent favoriser le bien social, au-delà des intérêts de l'entreprise et de ce qui est exigé par la loi*"<sup>3</sup> (McWilliams & Siegel, 2001, p. 117). Cette définition met en évidence le caractère volontaire de l'engagement sociétal de l'entreprise.

Il arrive cependant que l'État légifère dans des domaines s'apparentant ou appartenant à l'engagement socialement responsable, car il souhaite obtenir, de la part des entreprises, un engagement plus fort. Il est alors question d'incitation de l'État. Les incitations sont définies comme étant l'énonciation de demandes fortes ayant pour objectif de parvenir à des résultats spécifiques. L'apparition de fortes incitations dans un environnement où primait jusqu'alors le volontariat peut surprendre. Ainsi, loin des pressions sociales qui invitent à agir, le législateur contraint l'entreprise à s'engager sur certains terrains.

La nature des comportements non volontaires questionne. Ainsi, les entreprises peuvent adopter différents comportements en réponse aux demandes qui leur sont formulées : réactifs, défensifs ou pro-actifs (Wood, 1991). Nous nous demanderons quel est l'impact de telles incitations sur les engagements socialement responsables. Cela entraîne-t-il réellement une amélioration des démarches socialement responsables de la part des entreprises, ou bien cela conduit-il à des engagements minimalistes de ces dernières ? Cette étude souhaite mettre l'accent sur les frictions entre engagement volontaire et engagement incité, en matière de RSE, et les différences de pratiques qui en résultent sur le terrain.

## Le sujet d'étude : l'emploi des personnes handicapées

Notre question de recherche trouve un terrain d'étude particulièrement révélateur dans la gestion du handicap en France. L'intégration des personnes handicapées, en particulier en ce qui concerne l'emploi dans le secteur ordinaire, est un sujet d'actualité et une priorité du gouvernement actuel - comme peut en témoigner la publication récente d'un rapport commandité par le gouvernement et portant sur l'engagement des entreprises pour l'emploi des personnes handicapées<sup>4</sup> (Lellouche, Dumont & Pouzyreff, 2018).

Nous posons le handicap comme une facette de la diversité dans l'entreprise. En cela, il appartient au volet social de la RSE. Pour cette raison, l'emploi de travailleurs handicapés est un engagement de type volontaire, au moins d'un point de vue théorique. Cet engagement jusqu'alors volontaire fait l'objet d'un important changement de paradigme. Ainsi, en pratique, l'emploi des personnes handicapées en France est l'objet de fortes incitations législatives depuis quelques années. Si les chiffres relatifs à l'emploi des

---

3. En version originale : "*Situations where the firm goes beyond compliance and engages in actions that appear to further some social good, beyond the interests of the firm and that which is required by law*".

4. Précisons cependant que ce rapport n'a été porté à notre connaissance qu'à la fin de notre travail de thèse. Notre travail est donc indépendant de ce rapport, bien que les sujets traités soient proches.

personnes handicapées dans les organisations du secteur ordinaire<sup>5</sup> montrent l'impact positif de ces incitations, il convient de s'interroger sur les pratiques et les engagements au-delà de ces chiffres.

Les entreprises - acteurs économiques de la société - ont une responsabilité face au bien-être sociétal, ce qui se traduit par des engagements RSE volontaires. Cependant, dans le cas de l'emploi des personnes handicapées, ces engagements ne suffisent pas, au regard du taux de chômage élevé des personnes handicapées. Ainsi, il avait été annoncé en novembre 2014 lors de la semaine française de l'emploi des personnes handicapées, un taux de chômage de 20% pour les travailleurs handicapés<sup>6</sup> - alors que pour la même année, le taux de chômage en France - sauf Mayotte - s'établissait à 10,4% d'après les chiffres publiés par la Direction de l'Animation de la Recherche, des Études et des Statistiques<sup>7</sup>. L'État encouragea alors l'emploi des personnes handicapées par des lois, comme la loi 2005-102 qui incite les moyennes et grandes entreprises à employer un quota de travailleurs handicapés.

La loi 2005-102 du 11 février 2005, dite loi pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées, est la loi qui fait aujourd'hui référence en matière de handicap. Elle intervient dans de nombreux domaines liés à l'intégration des personnes handicapées dans la société française. Elle est, par exemple, à l'origine des actuelles mises aux normes d'accessibilité des lieux recevant du public. L'un de ses volets est l'emploi des personnes handicapées. Cette loi fixe une obligation d'emploi de travailleurs handicapés - obligation qui se traduit par un quota de 6% de travailleurs handicapés au regard de la masse salariale - pour les organisations ayant plus de 20 salariés - ou agents dans le cas d'organismes publics. En fonction du comportement adopté par les organisations en réponse à cette obligation d'emploi, elles se verront gratifiées d'aides financières spécifiques ou devront verser une contribution financière à un organisme gestionnaire dédié à ces questions.

Notons que les effets de cette loi en faveur de l'emploi des personnes ayant un handicap sont essentiellement évalués de manière quantitative - grâce à des systèmes de quotas. Cependant, face aux pressions, les entreprises peuvent adopter des stratégies déviantes - telles que les engagements de façade. Les mesures quantitatives ne permettent pas de mettre en lumière de telles pratiques. Ainsi, au-delà des chiffres, le degré et la nature des engagements de l'entreprise sont importants, en particulier lorsque l'objectif final est l'intégration des personnes handicapées dans la société. Comment, dès lors, apprécier l'efficacité de ces politiques d'incitations et les engagements des entreprises

---

5. Il est à préciser que le secteur ordinaire - terme déjà employé dans les vignettes cliniques exposées en avant-propos - se définit par opposition au secteur adapté ou protégé. Le secteur ordinaire est le marché de l'emploi dit *classique*, avec ses contraintes spécifiques : productivité et horaires par exemple. Un certain nombre de personnes handicapées y travaillent, moyennant des accompagnements ou des adaptations raisonnables. Le secteur adapté ou protégé, emploie une majorité de travailleurs handicapés. Il a pour vocation de permettre l'accès à une activité professionnelle à des personnes n'ayant pas les capacités physiques, psychiques, ou intellectuelles de travailler et de s'épanouir dans le milieu du travail ordinaire. 6. Voir <http://www.semaine-emploi-handicap.com/content/la-semaine-engagee>. 7. Voir <http://dares.travail-emploi.gouv.fr/dares-etudes-et-statistiques/etudes-et-syntheses/dares-analyses-dares-indicateurs-dares-resultats/article/emploi-chomage-population-active-bilan-de-l-annee-2014>, consulté en Août 2017.



autrement ?

## L'objet de recherche : l'impact des incitations sur les engagements RSE

Ce travail interroge les relations entre deux concepts fondamentaux en Sciences de Gestion<sup>8</sup> : d'une part les engagements volontaires des entreprises, sous forme de RSE ; et d'autre part, les mécanismes d'incitation, en particulier les taxes incitatives. Il se concentre sur un sujet d'étude empirique particulier : l'intégration des travailleurs handicapés dans l'entreprise. Notre problématique, comme nos questions ou propositions de recherche articulent une triangulation entre ces deux premiers concepts - très étudiés - et notre sujet d'étude en tant qu'engagement RSE - sur lequel se concentrent, en comparaison, peu de travaux académiques.

Notre problématique porte sur la compréhension de l'impact des incitations sur les pratiques RSE. Elle a pour finalité de comprendre l'impact d'un contexte incitatif sur la nature des engagements socialement responsables. Nous souhaitons ainsi comprendre **comment les incitations impactent-elles les pratiques de RSE - en particulier lorsque celles-ci sont liées à l'emploi des personnes handicapées ?**

Cette réflexion s'articule autour de quelques concepts et notions clés, qu'il convient de définir avant d'aller plus loin :

- **Impact** : conséquence de l'influence d'une variable sur une - ou plusieurs - autre(s) variable(s). La première variable va ainsi modifier ou altérer la seconde - sauf si l'impact est nul. La notion d'impact signifie que quelque chose ou quelqu'un induit un changement - positif ou négatif - sur quelque chose ou quelqu'un (Blowfield, 2007, p. 687-688).
- **Incitation** : énonciation de demandes fortes ayant pour objectif de parvenir à des résultats spécifiques. "*Provocation d'un comportement économique jugé souhaitable, grâce à une politique adaptée à l'égard des agents économiques. (Les incitations sont, notamment, d'ordre fiscal.)*"<sup>9</sup>. L'incitation peut être suivie de sanctions.
- **Engagement** : "*une force qui lie un individu à un plan d'action pertinent pour atteindre une ou plusieurs cibles. De ce fait, l'engagement se distingue des formes de motivation basées sur l'échange et les objectifs, et peut influencer le comportement même en l'absence de motivation extrinsèque ou d'attitudes positives*"<sup>10</sup> ou "*un état d'esprit qui peut prendre différentes formes et qui lie un individu à*

---

8. La gestion peut être définie comme "*l'étude des modes de pilotage de l'action collective, de leurs rationalisations et de leur réinvention permanente*" (Acquier & Aggeri, 2015, p. 151).

9. Le petit Larousse 2017, consulté en novembre 2017 sur <http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/incitation/42259>.

10. En version originale : "*A force that bonds an individual to a course of action of relevance to one or more targets. As such, commitment is distinguishable from exchange-based forms of motivation and from target-relevant attitudes, and can influence behavior even in the absence of extrinsic motivation or positive attitudes*".

*un plan d'action pertinent pour un objectif particulier*"<sup>11</sup> (Meyer & Herscovitch, 2001, p. 310).

- **RSE** : "*Situations où l'entreprise va au-delà de la conformité et s'engage dans des actions qui semblent favoriser le bien social, au-delà des intérêts de l'entreprise et de ce qui est exigé par la loi.*"<sup>12</sup> (McWilliams & Siegel, 2001, p. 117).
- **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*» (Loi 2005-102, 2005).

Notre problématique se décline en deux questions de recherche visant à mettre en lumière respectivement l'engagement pratique des organisations en faveur de l'emploi des personnes handicapées sur le terrain - en parallèle des quotas d'emploi de travailleurs handicapés, qui sont aujourd'hui connus - et à identifier les déterminants susceptibles d'expliquer ces engagements de manière contextuelle, soit les moteurs internes et externes - dont font partie les incitations légales - qui peuvent influencer sur les engagements développés par les organisations. Ces questions de recherche se formulent ainsi :

- **Quels types d'actions traduisent l'engagement des organisations en faveur de l'emploi des personnes handicapées ?**
- **Comment les organisations expliquent-elles leur engagement RSE ?**

Précisons tout d'abord que l'ordre dans lequel sont posées ces deux questions n'est pas anodin. Ainsi, nous commençons par observer les pratiques d'engagement sur le terrain - dans le cadre de notre sujet d'étude lié à l'emploi des personnes handicapées. Cela nous permet d'identifier d'éventuelles différences dans la mise en œuvre des engagements dans la RSE. Ensuite, nous nous questionnons sur les motifs qui peuvent expliquer ces différences de pratiques d'engagement pour les acteurs de terrain.

Notre démarche consiste donc en une identification des éléments tangibles - les pratiques - sur le terrain qui témoignent des engagements des organisations spécialement orientées en faveur de l'emploi des personnes handicapées - au-delà des données officielles relatives aux quotas de travailleurs handicapés de chaque organisation. Notre démarche consiste ensuite en un questionnement autour des variables - qu'elles soient propres à l'organisation ou au contexte incitatif actuel de manière plus large - perçues par les acteurs de terrain comme susceptibles d'expliquer les différents engagements et pratiques développées au sein des organisations étudiées. Si notre sujet d'application reste le même, la question se pose pour la RSE de manière plus large. Ainsi, nous voulons mettre en lumière l'expression de motifs particuliers - antécédents, incitations externes, etc. - et identifiés par les acteurs de terrain - ceux-là même qui œuvrent ou bénéficient de l'engagement de l'organisation. Notre objectif est ainsi de mettre en lumière des en-

---

11. En version originale : "*A mind-set that can take different forms and binds an individual to a course of action that is of relevance to a particular target*". 12. En version originale : "*Situations where the firm goes beyond compliance and engages in actions that appear to further some social good, beyond the interests of the firm and that which is required by Law*".

vironnements plus ou moins propices au développement d’engagements, mais également et surtout plus ou moins sensibles aux incitations portées par le législateur en ce sens, dans une vision dynamique des engagements RSE.

Précisons que nous développerons dans les chapitres relatifs à nos modalités de recherche, les stratégies adoptées pour apporter des éléments de réponses à ces différentes interrogations pratiques portant respectivement sur les pratiques de terrain, et sur la justification donnée à ces pratiques. Pour l’heure, la figure 1, p. xxxiv présente la modélisation de notre recherche et permet au lecteur d’avoir une vue d’ensemble de notre problématique et des questions de recherche qui y sont liées.

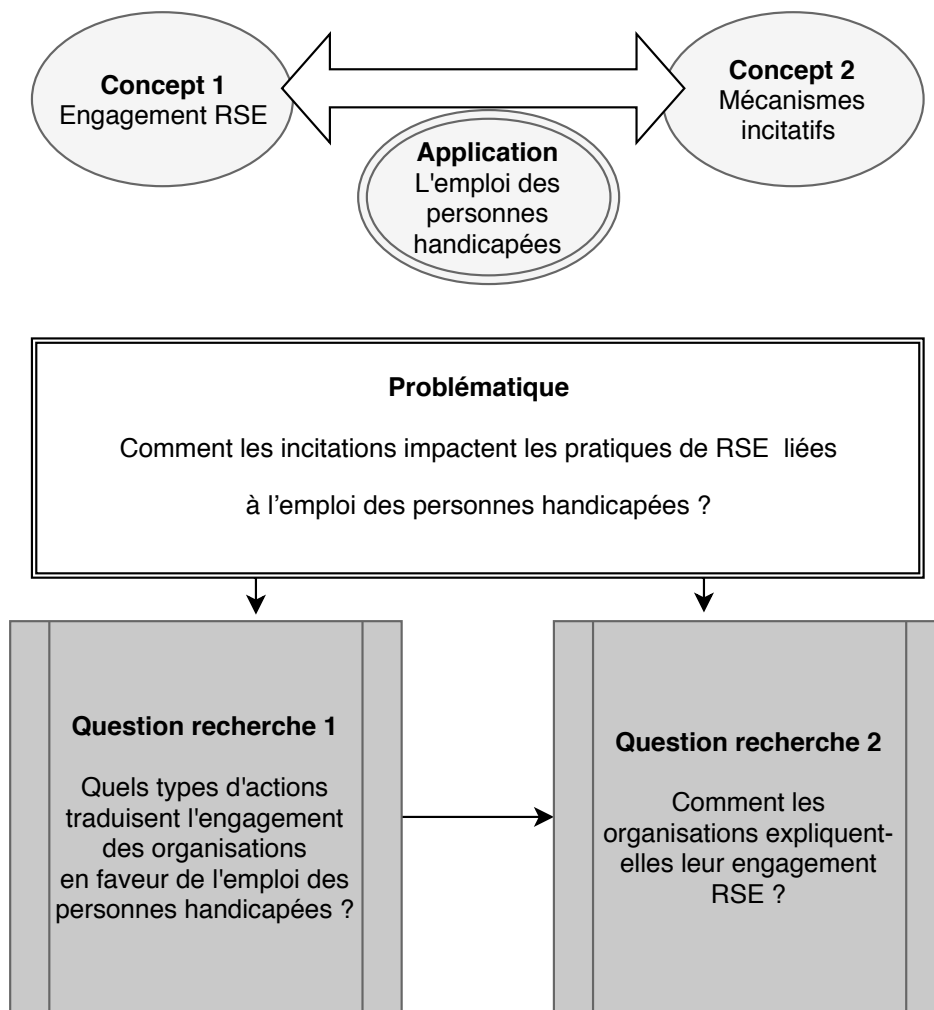


Figure 1 – Modèle de recherche : comment les incitations impactent-elles les pratiques RSE liées à l’emploi des personnes handicapées ?

Ce schéma sera développé et étayé d’éléments plus pratiques dans le quatrième chapitre de ce manuscrit.

## Les enjeux de cette recherche : défis théoriques et empiriques

L'objectif de cette recherche est de **comprendre l'impact des incitations sur la RSE en lien avec le handicap**. Cet objectif répond aux différents défis que posent l'état actuel des connaissances, ainsi qu'aux limites empiriques constatées.

Ce travail répond à un **enjeu théorique**. L'emploi des personnes handicapées est peu étudié en Sciences de Gestion, en tant qu'engagement RSE. Il en va de même pour les engagements qualitatifs des entreprises en matière d'intégration des personnes handicapées. Pourtant, le handicap touche 16% de la population active européenne<sup>13</sup>.

Ce travail répond à un **enjeu conceptuel**. Bien que très étudiés en Sciences de Gestion, les concepts de RSE, comme les mécanismes d'incitation, ne remportent pas de consensus quant à leurs contours et définitions. Leurs relations sont également source de tension. Ainsi, la RSE se traduit par des engagements volontaires, mais est parfois l'objet d'incitations. Un accroissement des connaissances relatives à l'impact des incitations sur la RSE contribuerait à une meilleure appréciation des liens entre incitations et stratégies ou pratiques RSE.

Ce travail répond à un **enjeu empirique**. L'emploi des personnes handicapées est l'objet de fortes incitations. Les réactions des entreprises face à ces incitations sont aujourd'hui évaluées de manière quantitative. Il serait intéressant de porter un regard plus qualitatif sur ces engagements, afin d'en mesurer la portée en terme d'intégration des personnes handicapées. Ce travail précise l'effet de la taxe incitative sur la manière dont les organisations s'engagent en faveur de l'emploi et de l'intégration des personnes handicapées.

Ce travail répond à un **enjeu méthodologique**. L'évaluation des réponses de l'entreprise face aux demandes d'engagement de la loi 2005-102 est aujourd'hui quantitative. Nous voulons proposer une approche qualitative. Ce travail porte sur la perception des incitations par les acteurs de terrain, et son influence sur la force de l'engagement développé en retour par les organisations. A cette fin, nous croisons des données récoltées grâce à des interviews auprès de différents acteurs clés de l'organisation, y compris des personnes handicapées.

Ce travail répond enfin à un **enjeu managérial**. Ce travail interroge la capacité des entreprises à réagir face aux incitations de manière à adopter un comportement permettant l'intégration des travailleurs handicapés. Il veut recenser diverses pratiques managériales développées par les entreprises aujourd'hui en matière d'emploi et d'intégration de travailleurs handicapés.

Pour résumer, voici les contributions de notre travail, qui font donc écho aux enjeux exposés en amont :

- Contribution théorique : un accroissement des connaissances scientifiques relatives à l'emploi et l'intégration des personnes handicapées dans le milieu ordinaire.

---

13. Voir *La politique européenne à l'égard des personnes handicapées*, 2012, consulté en novembre 2017, <http://www.vie-publique.fr/politiques-publiques/politique-handicap/handicap-europe/>.

- Contribution conceptuelle : un nouvel éclairage sur les liens existants entre incitations et pratiques RSE, par l'étude de l'emploi des personnes handicapées.
- Contribution empirique : s'orienter vers une évaluation qualitative de l'intégration et de l'emploi des personnes handicapées.
- Contribution managériale : permettre l'émergence et le partage de pratiques, leviers et moteurs qui permettent une intégration des personnes handicapées dans l'entreprise ordinaire.
- Contribution méthodologique : interviewer un panel d'individus - incluant des personnes handicapées - afin d'être au plus près de leurs ressentis et perceptions de ces mesures et des comportements de l'organisation pour laquelle elles travaillent.

## La démarche de recherche exploratoire

A l'image d'un phare guidant les bateaux dans la tempête pour leur éviter le naufrage et leur permettre d'arriver à bon port, chaque recherche se doit de suivre des lignes directrices afin que le raisonnement intellectuel et les connaissances produites aient et conservent un caractère scientifique. Notre démarche de recherche sera davantage détaillée dans la deuxième partie de ce manuscrit, mais nous pouvons dore et déjà en exposer les grandes directions.

Cette recherche **qualitative** s'inscrit dans une démarche **compréhensive**. Elle vise à appréhender un mécanisme particulier, celui qui lie incitations et pratiques RSE. Son raisonnement est abductif, fait d'allers et retours entre théorie et terrain (Miles & Huberman, 2003). Ce raisonnement part du général pour atteindre le particulier. L'approche de ce travail peut être qualifiée d'**exploratoire**. En effet, cette recherche s'appuie sur deux domaines abondamment étudiés - la RSE et les incitations -, elle s'intéresse à la prise en compte du handicap - dans les organisations du secteur ordinaire et en tant qu'engagement RSE - dont il est peu question dans la littérature en Sciences de Gestion, afin d'en définir les principaux contours et enjeux. Le paradigme dans lequel s'inscrit cette étude est **interprétativiste** puisqu'il vise à donner du sens à des concepts qui seront alors traduits par le chercheur, au regard de ce qu'il aura pu observer (Miles & Huberman, 2003). C'est une construction particulière du réel qui "*souligne la nature intentionnelle et finalisée de l'activité humaine ainsi que le caractère interactionnel, discursif et processuel des pratiques sociales*" (Allard-Poesi & Perret, chapitre 1, dans Thietart, 2014, p. 17).

Pour ce faire, nous croisons des données secondaires - principalement extraites des sites internet institutionnels des organisations étudiées - et des données primaires. Les données primaires sont récoltées au moyen d'entretiens semi-directifs, basés sur des guides d'entretien réalisés en amont. La collecte des données primaires s'articule en trois phases. Une première phase s'intéresse à des organisations de tailles et de secteurs variés, ayant différents degrés d'engagement en faveur de l'emploi des personnes handicapées. Cette phase permet de préciser notre questionnement de recherche, et de prendre conscience de son intérêt empirique. Lors d'une deuxième phase, nous nous penchons sur des études de cas plus approfondies. Nous nous sommes intéressées à des organisations

des secteurs pharmaceutique et médico-social, tant publiques que privées, de différentes tailles et ayant des degrés d'engagement très variés en matière d'emploi de personnes handicapées. Nous avons procédé par **études de cas** multiples (Yin, 2002). Enfin, une troisième phase vient élargir et compléter notre vision de l'intégration et de l'emploi des travailleurs handicapés, en se penchant sur des cas atypiques, et extérieurs aux secteurs d'activité que nous avons étudiés préalablement.

Récapitulons grâce à la figure 2, p. xxxvii les différentes organisations que nous avons interviewées au cours de ces trois phases.

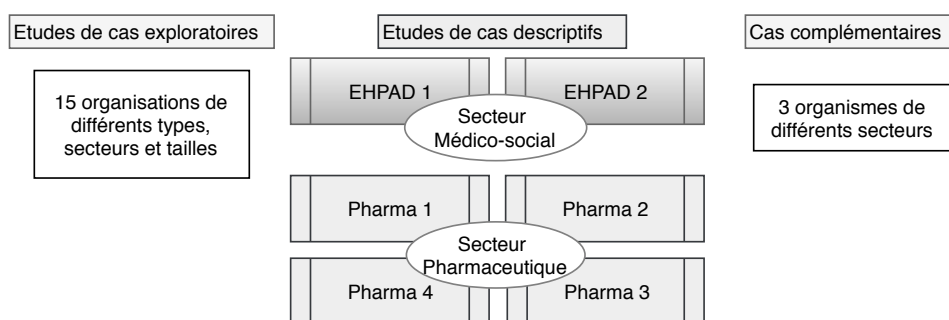


Figure 2 – Nos études de cas : de l'étude préliminaire à l'étude complémentaire.

Produire une recherche de qualité basée sur des données empiriques nécessite de se concentrer sur les aspects significatifs de l'étude (Yin, 2009). Nous analysons donc les données de manière à leur donner du sens. Nous procédons à un codage dit axial - par catégories de sens - *a prio-steriori* (Giordano, 2003), en vue d'une analyse de contenu. Cette analyse s'articule autour d'une analyse discursive - "*l'étude des champs sémantiques et des arguments présents dans un discours permet d'analyser les représentations de l'émetteur et/ou les représentations qu'il souhaite « imposer » au destinataire*" (Seignour, 2011, p. 35) -, thématique - l'analyse se base alors sur l'importance de thèmes qui mettent en évidence des intérêts, des liens dans le discours du locuteur (Thietart, 2014, Blanc, Drucker-Godard & Elhinger, chapitre 17, dans), et causale - en vue de qualifier les relations entre les différents thèmes codés.

## La structuration de ce travail de recherche

Notre manuscrit de thèse se structure autour de trois grandes parties. La première partie présente le cadre théorique. La deuxième partie expose le cadrage conceptuel, le contexte empirique, ainsi que les méthodes de collecte et d'analyse des données employées. Enfin, la troisième partie s'articule autour des résultats et de la discussion de ce travail de recherche.

Précisons que la présentation des travaux scientifiques menés jusqu'à présent peut être proposée au lecteur de manière chronologique, disciplinaire, par courants théoriques, par thèmes, par questions de recherche, ou encore par controverses scientifiques. Ce manuscrit adopte une approche **thématique**.

Dans une **première partie**, nous reviendrons sur l'état de l'art. Cette revue de littérature sera divisée en trois chapitres, reprenant chacun des concepts ou des grandes thématiques liés à notre sujet de recherche : la RSE, l'emploi des personnes handicapées - à la fois part de l'engagement social des entreprises et objet d'incitations -, et enfin les mécanismes d'incitation. L'objectif de cette première partie est de présenter les bases théoriques de notre travail, et de l'ancrer dans une réalité académique.

Dans une **deuxième partie**, nous nous attacherons à décrire l'architecture de notre recherche. Nous introduirons cette partie par un chapitre de cadrage théorique, amenant à nos questionnements de recherche, et présentant notre projet de connaissance à travers nos positionnements épistémologiques. Un deuxième chapitre présentera le recueil des données, ainsi que les modalités d'analyse des données recueillies. Un troisième chapitre présentera le contexte de la recherche, ainsi que les secteurs et cas étudiés. Puis, un chapitre de cadrage méthodologique et empirique viendra clôturer cette deuxième partie. Il reprendra brièvement les choix réalisés en matière de collecte et d'analyse des données, et les spécificités des terrains étudiés.

Enfin dans une **troisième partie**, nous présenterons nos résultats. Ceux-ci seront développés, en miroir des proposition de recherche initiale et au regard de ce qui a été observé sur le terrain, avant de discuter de leur apport sur le plan académique dans un dernier chapitre. Cette troisième sous-partie met en évidence l'apport de ce travail de recherche aux connaissances académiques actuelles.

La figure 3, p. xxxix présente l'articulation des trois grandes parties de notre travail de recherche, ainsi que les différents chapitres qui les composent.

Chacune de ces trois parties - ainsi que chacun des chapitres qui les composent - est clôturé par une courte **synthèse** reprenant les éléments essentiels évoqués.

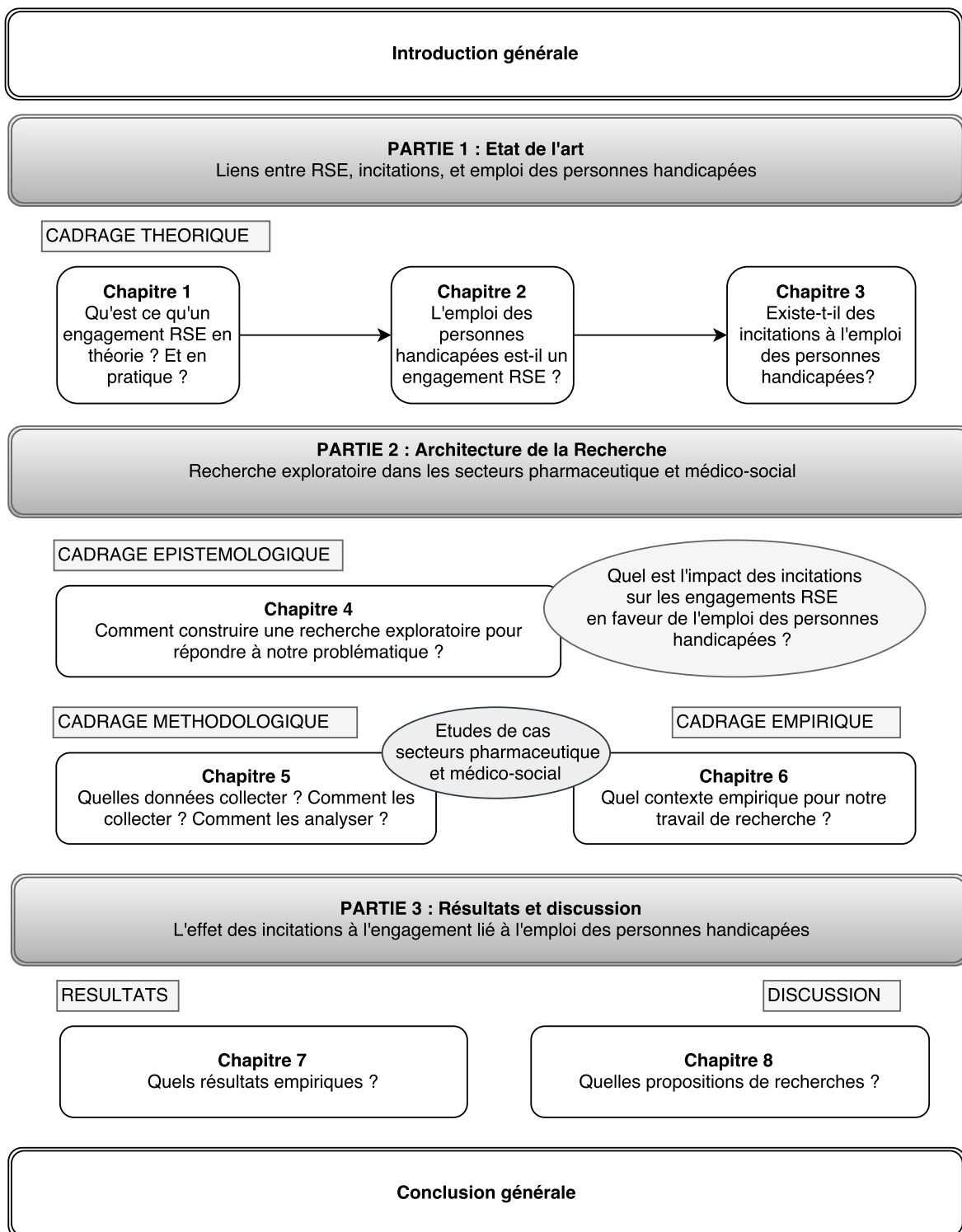


Figure 3 – Organisation des travaux de recherche.



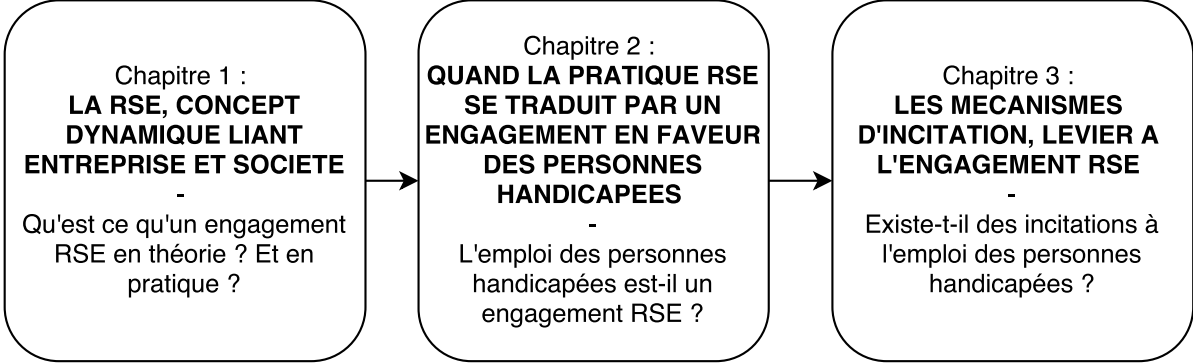


## Première partie

# Lien entre RSE, incitations et intégration des personnes handicapées



**PARTIE 1 : ETAT DE L'ART**  
Liens entre RSE, incitations, et emploi des personnes handicapées



Organisation des travaux de la première partie du manuscrit.



---

## La RSE, concept dynamique liant entreprise et société

---

L'entreprise est un agent économique au sein d'une société ayant de nombreux besoins. Si certains auteurs, à la suite de Friedman (Friedman, 1970), affirment que les entreprises n'ont pas à avoir d'autres responsabilités que celle de leur profit, tous ne partagent pas cette opinion. Ainsi, les liens entre les entreprises et la société ont toujours été forts mais difficiles à définir. C'est cette relation faite d'échanges et d'inter-dépendance que tente de conceptualiser la RSE (Responsabilité Sociale des Entreprises).

### 1.1 La RSE : un concept dynamique et des responsabilités qui ont évolué

#### 1.1.1 L'histoire de la responsabilité sociale des organisations

En France, le bien-être de la société a longtemps été une responsabilité de l'**Eglise**, avec le catholicisme social (Dejean & Gond, 2004), avant de devenir une responsabilité **étatique**. La révolution industrielle au XIX siècle a fait émerger l'idée selon laquelle les employeurs avaient une responsabilité sociale vis-à-vis de leurs employés. Notons par ailleurs que c'est le sociologue Robert Castel (1933-2013) qui introduit la "*question sociale*" en référence au fait de vivre ensemble (de Quenaudon, 2014, p. 96). Celle-ci est à la base d'une réflexion sur les conditions de vie des travailleurs qui conduira au paternalisme. Le courant *Business and Society*, apparaît peu avant la seconde guerre mondiale et partage cette responsabilité sociétale entre État et entreprises (de Quenaudon, 2014, p. 21).

Ainsi, la crise économique de 1929 - qui touche en premier lieu les États-Unis, puis atteindra la France dans les années 1930/1932 -, et la seconde guerre mondiale, viendront renforcer cette **responsabilité des entreprises**, car l'État n'a plus les ressources financières nécessaires pour assurer, à lui seul, le bien-être social. Cela va de pair avec une augmentation de la fiscalisation des entreprises - cotisations sociales - en lien avec d'importantes avancées sociales, telles que les congés payés en 1936, ou la création de la sécurité sociale en octobre 1945, selon un modèle bismarckien par répartition, et autres réalisations des idées sociales du Comité National de la Résistance (CNR).

De plus, certains scandales, économiques ou financiers - le scandale en 1988 des délits d'initié de la société nationalisée Pechiney, ou les falsifications de comptes et la corruption du groupe Enron en 2001 - ; environnementaux - le naufrage du pétrolier Amoco Cadix en 1974 sur les côtes bretonnes ou l'explosion d'une usine produisant des pesticides à Bhopal en Inde en 1984 - ; ou sociaux - la photo d'un enfant cousant un ballon Nike, qui avait circulé lors de la coupe du monde de football en 1998, ou plus récemment la mort de plus de 1000 travailleurs textiles à Dacca au Bangladesh en 2013 qui mettent l'accent sur les conditions de travail des sous-traitants - ont permis des prises de consciences collectives et sociétales. Les entreprises cherchent alors à devenir plus responsables, sur le plan économique et environnemental, et à se prémunir contre la répétition de tels scandales. Un **transfert de la responsabilité** du bien-être de la société s'opère entre l'État et les entreprises. Le bien-être social comme prérogative étatique a laissé de plus en plus de place aux entreprises qui souhaitent partager cette responsabilité<sup>1</sup> (Scherer & Palazzo, 2011). Il est d'ailleurs à noter que lorsqu'il est question de "*social*", l'idée commune veut qu'il s'agisse pour l'entreprise d'actions en faveur des salariés ou des organismes sociaux - délégués du personnel -, alors que pour l'État il s'agira plutôt du "*macro-social*" - culture, aménagement.

### 1.1.1.1 Préoccupations anciennes, mais toujours d'actualité

Il est possible de percevoir les prémises du développement social durable dès l'Antiquité : "*L'archéologie nous apprend que depuis fort longtemps l'exploitation de la Nature peut être destructrice au point que l'homme peut mettre en péril ses propres conditions de subsistance. Ainsi, sur un site près de Marsal (Moselle), datant du VI<sup>e</sup> siècle avant Jésus-Christ, on a découvert que des Celtes procédaient, pour obtenir du sel et pouvoir ainsi conserver des aliments et élever du bétail, à l'extraction de la saumure d'une source saline. Les fouilles entreprises depuis le début des années 2000 montrent que la nécessité de produire davantage de sel, donc d'utiliser toujours plus de bois de chauffage, a conduit à un défrichage massif et à une érosion des sols.*" (de Quenaudon, 2014, p. 71). Des traces traduisant le défi que représentait la gestion responsable et durable de l'eau en Mésopotamie ont ainsi été trouvées. S'il est difficile de dater le commencement de la RSE, nous pouvons garder à l'esprit qu'il est une combinaison "*à la fois l'expression de réflexions académiques, en interaction avec des doctrines chrétiennes, et de pratiques entrepreneuriales utilitaristes.*" (de Quenaudon, 2014, p. 156).

### 1.1.1.2 Définitions nombreuses de la RSE

Il n'existe à ce jour pas de définition faisant consensus sur la notion de RSE. De même ses contours restent assez flous (Scherer & Palazzo, 2007). "*La RSE n'est pas une activité unique et globale mais plutôt un nom employé pour qualifier différentes activités.*"<sup>2</sup> (Godfrey & Hatch, 2006, p. 88). La définition de la RSE dépend de la perspective choisie : "*comme la performance sociale (Carroll, 1979), la gestion des parties prenantes*

---

1. voir (Margolis & Walsh, 2003; Matten & Crane, 2005; Scherer & Palazzo, 2008). 2. En version originale : "*CSR activity is not one comprehensive activity but rather a collective name for many different activities*"

(Donaldson et Preston, 1995; Freeman 1984), la gouvernance d'entreprise (Freeman et Evan, 1990), l'éthique des affaires (Solomon, 1993), le contrat social (Donaldson et Dunfee, 2002) et la citoyenneté d'entreprise (Matten et Crane, 2005) (Farooq, Payaud, Merunka & Valette-Florence, 2014, p. 564). Ainsi et à titre d'exemple, la définition proposée par le Ministère de l'Écologie et du Développement durable et de l'Énergie (MEDDE) présente la RSE comme étant "*la contribution des entreprises aux enjeux du développement durable*", ce qui signifie que l'objectif recherché est à la fois l'amélioration et la protection de l'environnement, comme de la société (de Quenaudon, 2014, p. 12).

L'absence de consensus quant à la définition de la RSE est intéressante au regard de son évolution historique et permet également de limiter les possibilités d'instrumentalisation de ce concept par les différents acteurs - qui pourraient alors tenter de le faire correspondre à leurs pratiques. Le revers de cette médaille est la difficile évaluation des pratiques qui en résultent - puisque sans base commune (Sheehy, 2015). Ainsi, il existe différents mouvements idéologiques ou philosophiques de la RSE (Thomas Donaldson & Preston, 1995; Scherer & Palazzo, 2007). Notons également que la RSE peut être observée à différents niveaux : organisationnel, inter-organisationnel, intra-organisationnel, institutionnel, etc.

Alexandra Mauduit a répertorié sous la forme d'un tableau<sup>3</sup> un grand nombre de définitions de la RSE<sup>4</sup>. Cet exercice donne à voir l'évolution et le foisonnement des visions qui co-existent pour définir ce concept. Cette multiplicité de définitions traduit "*le questionnement relatif à l'interaction entre les entreprises et la société civile, le caractère volontaire d'engagement des entreprises dans ce processus qui, globalement, traite des actions allant au-delà de ce qui est imposé par la loi*" (Mauduit, 2013, p. 5).

Nous retenons de ce tableau la vision dynamique portée sur le concept de RSE. Précisons par ailleurs que, malgré des visions différentes de ce concept, tous les auteurs reconnaissent l'importance de continuer les recherches portant sur la RSE (Postel & Sobel, 2013).

Nous observons également que la vision de la RSE comme allant "*au-delà du légal*" apparaît relativement tardivement dans les définitions.

Nous observons à travers ce tableau que l'idée de RSE évolue, se précise et vient concrétiser le rôle des organisations de développer des actions désintéressées à destination de la société, de manière volontaire - soit non obligatoire. Notons ainsi que, bien que la majorité des auteurs s'accordent sur le fait que la RSE aille au-delà de la loi, les évolutions récentes des relations entre l'État, les entreprises et la société, amènent à s'interroger sur l'ancrage nouveau du concept de RSE dans un système ou des mécanismes incitatifs (Berthoin Antal & Sobczak, 2007). Nous reviendrons sur ce point dans la troisième partie de notre manuscrit.

Dans ce travail nous retiendrons la définition de la RSE suivante : "*Situations où l'entreprise va au-delà de la conformité et s'engage dans des actions qui semblent favo-*

---

3. Chapitre 1, figure 1, p. 26-27, thèse de doctorat portant sur "*Les partenariats stratégiques ONG - Entreprises : pour co-construire les stratégies de RSE ?*" soutenue en 2013. 4. Voir tableau 1.1 page 8.



Auteurs	Date	Définitions
Bowen	1953	Obligations des hommes d'affaires de suivre les politiques, de prendre les décisions, ou de suivre les orientations qui sont désirables en termes d'objectifs et de valeurs pour notre société.
Davis	1960	Actions et décisions des managers, prises pour des raisons, au moins partiellement, qui vont au-delà des intérêts économiques ou techniques directs de l'entreprise.
Frederick	1960	Posture publique selon laquelle les ressources humaines et économiques sont utilisées à des fins sociales élargies et pas uniquement pour les intérêts de personnes privées et d'entreprises.
Walton	1967	Reconnaissance du caractère intime des relations entre l'entreprise et la société, qui doivent être prises en compte par le top management dans les entreprises.
Johnson	1971	Entreprise où l'équipe managériale compose avec une multiplicité d'intérêts. Au lieu de ne travailler uniquement que pour le profit de ses actionnaires, une entreprise responsable prend aussi en compte ses employés, ses fournisseurs, ses distributeurs, les communautés locales et l'État.
Carroll	1979	La RSE englobe les attentes économiques, légales, éthiques et philanthropiques que la société a pour les organisations à un moment donné.
Jones	1980	Notion selon laquelle les entreprises ont des obligations (volontairement adoptées) envers les groupes constitutifs de la société, autres que les actionnaires, et qui vont au-delà de celles prescrites par la loi et les syndicats.
Epstein	1987	La RSE est relative à l'atteinte d'objectifs organisationnels qui concernent des sujets spécifiques qui ont plus d'effets positifs que négatifs sur les parties prenantes pertinentes de l'entreprise.
McWilliam et Siegel	2001	Actions réalisées par l'entreprise destinées à l'atteinte d'objectifs sociaux autres que ceux qui sont dans l'intérêt direct de l'entreprise et qui vont au-delà de ce qui est requis par la loi.
Lydenberg	2005	Mouvement laïque majeur, conduit par une réévaluation sur le long terme du rôle des entreprises dans la société.
Windsor	2006	Tout concept qui concerne la façon dont les managers devraient mener les politiques publiques et les questions sociales.
Dunfee	2008	Dépenses volontaires dans la poursuite dans un objectif social explicite et mesurable.

Tableau 1.1 – Évolution des définitions de la RSE, (D'après Mauduit, 2013)

*riser le bien social, au-delà des intérêts de l'entreprise et de ce qui est exigé par la loi.*"<sup>5</sup> (McWilliams & Siegel, 2001, p. 117). Précisons que cette définition met en lumière à la fois la finalité - *social good* - et les moyens de l'engagement, avec l'idée de *compliance - beyond the interests of the firm* et au-delà des exigences légales.

En parallèle de la définition de la RSE, intéressons nous brièvement à celle de l'engagement, puisque notre sujet d'étude porte sur les pratiques RSE qui sont par nature des

---

5. En version originale : "*Situations where the firm goes beyond compliance and engages in actions that appear to further some social good, beyond the interests of the firm and that which is required by Law*".

engagements de l'entreprise. La définition de l'**engagement** n'est pas stabilisée (voir Meyer & Allen, 1991 ; Morrow, 1993 ; Mowday, Steers & Porter, 1982). Le caractère multidimensionnel de ce concept peut être illustré par la profusion de ses définitions existantes (Meyer & Herscovitch, 2001, p. 310). Le concept d'engagement peut être observé à l'échelle individuelle, comme à l'échelle organisationnelle.

Bien que notre travail se concentre sur l'engagement de l'organisation, il reste intéressant d'observer le concept d'engagement à l'échelle individuelle, étant donné que les organisations sont composées d'individus. Rappelons l'**engagement** a été défini en introduction <sup>6</sup>.

Précisons à présent que l'engagement d'un individu pour une organisation se caractérise par trois dimensions que Meyer et Allen distinguaient dès 1991 : l'engagement continu - adhésion aux missions et valeurs de la cible -, l'engagement affectif - une envie d'oeuvrer pour l'organisation -, et l'engagement normatif - s'engager pour faire partie d'une communauté engagée également avec la même cible organisationnelle (Meyer & Herscovitch, 2001).

A l'échelle organisationnelle, l'engagement peut avoir un objectif externe à l'entreprise, comme le bien-être sociétal, par le biais de l'engagement RSE par exemple.

Notons enfin que la mesure pratique de l'engagement dépend du point de vue adopté - focalisé sur les résultats ou bien sur l'intention par exemple. L'objet ou l'objectif de l'engagement a également son importance : engagement pour qui ? Pour quoi ? En vu de quoi ? (Meyer & Herscovitch, 2001).

## 1.2 Des interrogations académiques sur les liens entre société et entreprises

### 1.2.1 Un accroissement des recherches touchant à la RSE

Intéressons-nous à présent à la recherche relative au concept de RSE. Jusque dans les années 1930, les économistes se concentrent en macro-économie sur les systèmes d'offre et de demande. Il n'est pas encore question de l'aspect social de la RSE.

Toutes les évolutions autour du concept de RSE s'inscrivent dans de grands mouvements idéologiques ou philosophiques, souvent liés à l'évolution de la société et des mentalités (Thomas Donaldson & Preston, 1995 ; Scherer & Palazzo, 2007). Nous proposons une classification de ces grands mouvements, à l'aide du tableau 1.2, p. 10.

Les travaux scientifiques évoquant explicitement la RSE remontent à 1953, avec la publication du livre *Social Responsibilities of the Businessman* par Bowen. La RSE y est alors présentée comme s'intéressant à l'impact et à la contribution des entreprises au regard du bien être durable de la société. La responsabilité des entreprises est alors

---

6. Pour rappel, l'engagement est "une force qui lie un individu à un plan d'action pertinent pour atteindre une ou plusieurs cibles. De ce fait, l'engagement se distingue des formes de motivation basées sur l'échange et les objectifs, et peut influencer le comportement même en l'absence de motivation extrinsèque ou d'attitudes positives" ou "un état d'esprit qui peut prendre différentes formes et qui lie un individu à un plan d'action pertinent pour un objectif particulier" (Meyer & Herscovitch, 2001, p. 310).

## 1. LA RSE, CONCEPT DYNAMIQUE LIANT ENTREPRISE ET SOCIÉTÉ

Années	Approches	Recherches	Intérêt
1950-1960	Normative, philosophique, ou positiviste.	Définition du concept, vision classique et empirique.	Principes et valeurs, vision de l'égalité des droits de John Rawls.
1970-1980	Pragmatique, managériale, ou empirique.	Réponses et actions des entreprises : citoyenneté de l'entreprise.	Processus de gestion de la RSE : instrumentalisation.
Après 1980	Synthétique, intégratrice, ou normative.	Analyse des résultats.	Impact des politiques (réputation, image).

Tableau 1.2 – Historique des approches de la RSE (D'après L. Donaldson & Davis, 1991 ; Scherer & Palazzo, 2007).

observée à travers le prisme de ses activités économiques, environnementales et sociales (Carroll, 1979).

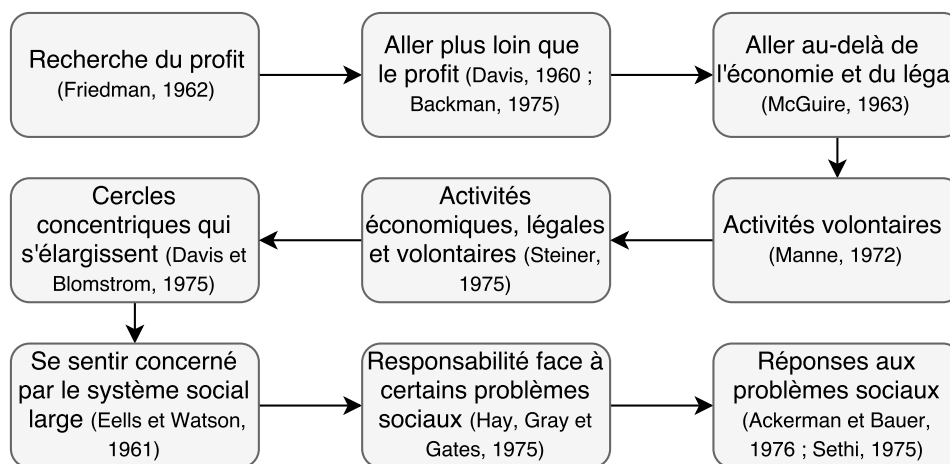


Figure 1.1 – Les courants de pensée historiques autour de la RSE, (D'après Carroll, 1979).

Le paysage de la recherche (voir Figure 1.1, p. 10) sur la RSE a évolué grâce aux différents auteurs qui se sont saisis de questions relatives à ce concept, suivant l'évolution des mentalités de l'époque, ou créant différents courants de pensée (Carroll, 1979). Il est aujourd'hui possible d'observer le concept de RSE avec différentes postures : la première centrée sur le monde des affaires et l'intérêt du manager, et la deuxième centrée sur l'intérêt de la société. Le concept balance entre ces deux postures, en fonction de l'évolution de ces champs : "*Affaires et société, questions sociales en gestion, monde des affaires et société, entreprise citoyenne, etc.*"<sup>7</sup> (Acquier & Aggeri, 2015, p. 150).

7. En version originale : "*Business and Society, Social issues in management, Business in society, corporate citizenship, etc.*"

### 1.2.2 Une représentation pyramidale et visuelle de la RSE

Il est intéressant de revenir, sans pour autant entrer dans les détails, sur une représentation du concept de RSE, qui éclaire encore aujourd'hui bien des pratiques.

Archie B. Carroll représente le concept de RSE sous la forme d'une pyramide (voir figure 1.2, p. 11) comprenant différents niveaux de responsabilités - il faut d'abord atteindre un échelon avant de pouvoir s'attaquer à l'ascension du suivant. Ces échelons sont - de bas en haut - : la responsabilité économique - *l'entreprise doit être en capacité de générer des profits* -, la responsabilité légale - *l'entreprise respecte ce qui est défini par la loi* -, la responsabilité éthique - *l'entreprise développe des engagements justes ou bons* -, et enfin la responsabilité philanthropique ou discrétionnaire - *l'entreprise adopte une attitude de "bon citoyen"* - (Carroll, 1979). Le dernier échelon équivaut à l'allocation d'argent et de temps sans contrepartie ou retour avec comme seul objectif, le social. Cette pyramide illustre la définition de la RSE par Carroll : "*la responsabilité sociale des entreprises englobe les attentes économiques, juridiques, éthiques et discrétionnaires de la société pour les organisations à un moment donné*"<sup>8</sup> (Carroll, 1979, p. 500).

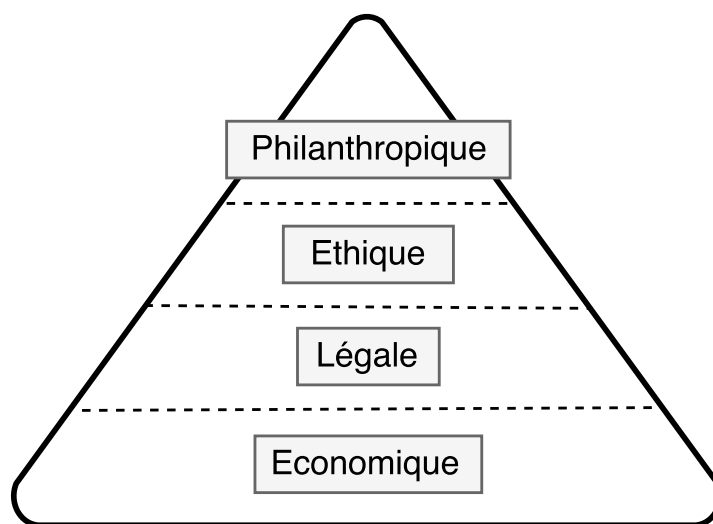


Figure 1.2 – La pyramide des responsabilités, d'après Carroll (1979).

La pyramide est un des fondements de la vision actuelle de la RSE. Elle peut par exemple servir à expliquer les gains - ou pertes - de légitimité pour les entreprises changeant d'échelon (Schwartz & Carroll, 2003).

### 1.2.3 Des valeurs et une éthique pour le monde des affaires

Le concept de RSE est souvent rapproché de ceux de solidarité, d'éthique, ou de moral, et dérivé de valeurs religieuses comme en témoigne l'ouvrage que Bowen écrit en 1953. Il convient donc de faire un détour par ces concepts.

---

8. En version originale : "*the social responsibility of business encompasses the economic, legal, ethical and discretionary expectations that society has of organizations at a given point of time*".

Il est possible de trouver très tôt des essais de formalisations des valeurs, en particulier religieuses : les encycliques pour le catholicisme, ou la Conférence de Stockholm en 1925 et celle d'Oxford en 1937 pour le protestantisme. Notons d'ailleurs que le père de la RSE, Howard Bowen, lui-même protestant, a théorisé un certain nombre de pratiques de sa communauté, dans son ouvrage initial sur la RSE. Ainsi, il était d'usage que les dirigeants prennent soin de leurs employés afin d'être en accord avec leur foi (de Quenaudon, 2014). Mais si ces principes sont présents aux prémices de la RSE, religion et RSE sont aujourd'hui dissociés dans les entreprises : ainsi, la religion n'apparaît pas nécessairement dans les codes éthiques - qui viennent formaliser les valeurs de l'entreprise - mais les principes religieux peuvent continuer d'influencer les décisions et comportements de certains salariés ou dirigeants (de Quenaudon, 2014, p. 170).

La place de la religion au sein des organisations en matière d'engagement sociétal est importante - rappelons que la RSE a des fondements protestants (Acquier & Gond, 2005) - et jusque dans les questionnements critiques de l'Église Catholique sur l'économie et le travail aujourd'hui. Le philosophe J. Habermas souligne l'importance de la religion pour la réflexion publique et la démocratie (Detchessahar, 2014). Ces questions sont l'objet de nombreuses recherches, en miroir aux interrogations sociétales et managériales actuelles, par exemple sur le fait religieux en entreprise.

Les attentes suscitées par la RSE, en particulier quant à son volet social, se rapprochent également de la solidarité. Léon Bourgeois (1851-1925), prix Nobel de la Paix 1920, a travaillé sur la notion de solidarité. Il affirme qu'il s'agit du lien entre les individus, et entre les générations : "*pour chaque homme vivant, dette envers les générations suivantes à raison des services rendus par les générations passées.*" (Bourgeois, 1896, p. 54). Cette vision se rapproche de l'importance du bien-être durable de la société, avec un regard particulier porté aux générations futures par la RSE. Pour les juristes en droit civil, la solidarité institutionnelle diffère de la solidarité familiale ou d'un agrément individuel. Il s'agit plutôt d'une obligation entre débiteurs et créateurs (de Quenaudon, 2014, p. 117). Cette attention à l'autre, au prochain, est aujourd'hui attendue de la part des entreprises. Mais dans le monde laïc des affaires, on parle plutôt d'éthique et de normes.

L'**éthique** est l'ensemble des devoirs d'un individu. Son pendant professionnel est la déontologie, "*ensemble des devoirs inhérents à l'exercice d'une activité professionnelle libérale et le plus souvent défini par un ordre professionnel*" (Cornu, 2007, p. 292). Cependant, définir l'éthique uniquement comme le respect de contraintes légales peut entraîner de faibles motivations morales (Treviño, Weaver, Gibson & Toffler, 1999). Il est alors question de "*Code de médiocrité morale*"<sup>9</sup> (Paine, 1994).

Ce détour par la notion d'éthique nous pousse à nous interroger sur l'existence de piliers moraux identiques pour tous, indépendamment du contexte historique ou culturel. Il n'existe pas de morale (Scherer & Palazzo, 2007). Il est important d'en être conscient pour ne pas tomber dans un absolutisme culturel, ou au contraire un relativisme extrême. Le philosophe John Rawls estimait en 1996 que trois grands principes pouvaient néanmoins servir de base : la dignité humaine, le respect des droits fondamentaux, et le fait

---

9. En version originale : "*Code of moral mediocrity*"

d'être bon citoyen (T. Donaldson, 1996). L'idée de citoyenneté est intéressante dans la mesure où les auteurs ne s'accordent pas sur l'existence d'une "*entreprise citoyenne*"<sup>10</sup>, car les entreprises ne sont pas des citoyens et l'éthique reste très contextuelle (Moon, Crane & Matten, 2005).

## 1.3 Motifs et demandes d'engagement RSE des organisations

Les pratiques RSE sont aujourd'hui très variées, et touchent les domaines économiques, environnementaux et sociaux. Elles peuvent être plus ou moins ambitieuses, plus ou moins standardisées. Ainsi, dans le domaine économique, certaines entreprises vont même jusqu'à ré-inventer une économie collaborative et "*potentiellement plus respectueuse des ressources, permettant la réduction de l'empreinte écologique de notre consommation (Demailly et Novel, 2014)*" (Acquier, Carbone & Massé, 2017, p. 26). Intéressons-nous à présent aux parties prenantes, ces acteurs variés qui peuvent demander à l'entreprise de s'engager socialement, ainsi qu'aux moteurs qui peuvent contribuer à motiver l'engagement des organisations.

### 1.3.1 Des demandes des parties prenantes

#### 1.3.1.1 Théorie des parties prenantes

A l'origine des engagements RSE des organisations, on trouve des demandes - que celles-ci soient verbalisées ou non - émanant de différents acteurs ou organismes dont dépend l'organisation ou qui l'entourent. Il s'agit des parties prenantes.

La théorie des parties prenantes permet de mieux cerner et comprendre les activités, stratégies et communications des entreprises autour de la RSE. Les parties prenantes affectent directement le design et les activités de RSE (Pérez & Rodríguez del Bosque, 2013). En théorie, les entreprises devraient pouvoir atteindre un niveau idéal d'engagement, qui équilibrerait le respect des revendications des parties prenantes et la performance économique et sociale. Mais cette hypothèse est difficile à tester et à mettre en pratique (McWilliams & Siegel, 2001).

Les engagements sociétaux des entreprises résultent souvent de pressions ou de demandes des parties prenantes (Freeman, 1984). Les parties prenantes sont "*Tout groupe ou individu identifiable qui peut affecter la réalisation des objectifs d'une organisation ou qui est affecté par la réalisation des objectifs d'une organisation*"<sup>11</sup> (Freeman & Reed, 1983, p. 91). Si Studivant expliquait en 1979 que : "*les origines précises de la théorie des parties prenantes sont impossibles à déterminer*"<sup>12</sup> (Freeman & Reed, 1983, p. 89), Bowen avançait dès 1953 qu'il existe différents groupes, plus ou moins impliqués dans les

---

10. En version originale : "*citizenship firm*". 11. En version originale : "*Any identifiable group or individual who can affect the achievement of an organization's objectives or who is affected by the achievement of an organization*". 12. En version originale : "*the precise origins of stakeholder theory are impossible to determine*".

activités de l'entreprise - dans une vision très concentrique - qui influencent cette dernière. Ajoutons que pour répondre aux demandes des parties prenantes, les ressources - et les processus de négociation - sont au moins aussi importants que les résultats (Charan & Freeman, 1979).

L'identification des parties prenantes permet de prioriser les demandes adressées à l'entreprise en fonction de trois critères : le pouvoir, la légitimité des parties prenantes émetteuses, ainsi que le caractère urgent de la demande (R. K. Mitchell, Agle & Wood, 1997). Il est fréquent que les parties prenantes aient des demandes variées - voire contradictoires - qu'il sera difficile de satisfaire, au moins simultanément. Cela peut entraîner des crises de légitimité (Franklin-Johnson & Richomme-Huet, 2012). Précisons que la légitimité se définit comme une "*perception ou hypothèse généralisée selon laquelle les actions d'une entité sont souhaitables, convenables ou appropriées dans un système socialement structuré de normes, de valeurs, de croyances et de définitions*"<sup>13</sup> (Suchman, 1995, p. 574).

Les parties prenantes sont multiples (voir figure 1.3, p. 14) : actionnaires, dirigeants, consommateurs, employés, syndicats, etc. Il est possible de les classer en parties prenantes externes versus parties prenantes internes, ou encore comme parties prenantes primaires et secondaires, cette distinction étant entendue au regard de leur proximité avec l'entreprise (Freeman & Reed, 1983). Les entreprises souhaitent satisfaire les parties prenantes financières - soit leurs actionnaires -, mais avec le temps elles se sont intéressées également aux parties prenantes non financières.

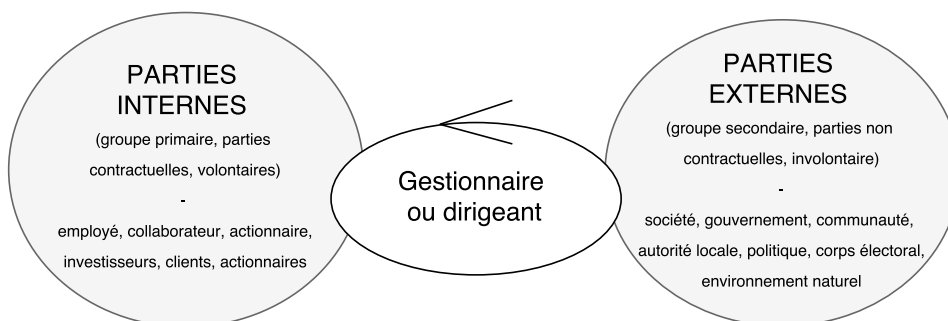


Figure 1.3 – Représentation systémique des parties prenantes (D'après Durif, 2006).

La théorie des parties prenantes nécessite une approche systémique. En effet, les entreprises s'inscrivent dans un environnement ouvert, dans lequel le pouvoir est partagé entre un certain nombre d'individus ou d'entités qui doivent convenir ensemble de l'allocation des ressources, et la prise des décisions importantes. La théorie de la dépendance des ressources peut apporter ici un éclairage constructif : les détenteurs de l'entreprise acceptent de partager leur pouvoir en échange de ressources dont l'entreprise a ou aura besoin. Les ressources sont "*des facteurs accessibles sur des marchés : des mines, des emplacements commerciaux, des brevets, des experts*" - et se distinguent

13. En version originale : "*Generalized perception or assumption that the actions of an entity are desirable, proper, or appropriate within some socially constructed system of norms, values, beliefs, and definitions*".

des "*compétences organisationnelles*" comme les pratiques de management par exemple (T. Durand, 2013, p. 65). Il existe ainsi une sorte de contrat moral entre l'entreprise et ses parties prenantes (R. K. Mitchell et al., 1997, p. 858). Elles dépendent ainsi - et de plus en plus - les unes des autres : "*Ces dernières interagissent entre elles, entretenant ainsi des interdépendances qui croissent avec le temps*" (Charreire Petit, 2009, p. 194).

Précisons par ailleurs qu'il est possible de distinguer les ressources stratégiques - qui "font la différence" -, les ressources ordinaires - "qui ne font pas la différence", et négatives - "qui pénalisent l'organisation". Chacune de ces ressources est intéressante dans l'absolu puisqu'elle peut permettre à l'organisation d'accroître ses bénéfices (T. Durand, 2013, p. 65). Ainsi, certaines ressources peuvent être perçues comme négatives, mais ne deviennent pas nécessairement contre performantes pour autant - si tant est qu'il existe qu'une stratégie au niveau collectif pour faire avancer et croître l'organisation. Un exemple peut être l'embauche d'un travailleur handicapé. Si cette embauche peut entraîner des coûts importants pour permettre un travail collectif adapté aux difficultés de ce travailleur, elle peut également permettre l'amélioration générale des modes de production ou de communication de l'organisation.

#### 1.3.1.2 Pouvoir et gouvernances

Un autre concept important est celui du pouvoir. Le pouvoir constitue à la fois un déclencheur des pratiques RSE et un objectif poursuivie par les entreprises qui s'engagent socialement. Ainsi, c'est le pouvoir des parties prenantes qui va expliquer, entre autres choses, l'attention portée à leurs demandes (R. K. Mitchell et al., 1997), par exemple d'engagements socialement responsable des organisations. Et le pouvoir peut aussi être un objectif de l'organisation lorsqu'elle s'engage dans des démarches RSE - puisqu'elle gagne en légitimité à mesure qu'elle fait sien les différents échelons de la responsabilité sociale (Schwartz & Carroll, 2003). Le pouvoir est donc le trait d'union entre la RSE et les parties prenantes. Il permet de comprendre ce que recherche l'entreprise au-delà de son intérêt financier. Ainsi, la RSE peut être une expression du pouvoir au sein de l'entreprise.

La **gouvernance d'entreprise** permet de partager le pouvoir dans l'entreprise, puisqu'elle a une influence sur la prise de décision. Les possibilités de pouvoir dépendent de la taille de l'entreprise, de son secteur d'activité, et de son environnement économique et social. Il existe différents types de gouvernance d'entreprise. Ainsi s'opposent une gouvernance dite *à la française*, où le pouvoir est partagé entre les dirigeants, les actionnaires, l'administration, et le gouvernement - grâce aux lois et aux régulations - ; et une gouvernance dite *à l'allemande*, avec un exécutif double - un pour les décisions quotidiennes, et un pour le contrôle. Depuis 2006, toutes les entreprises cotées - directive 46/CE - se doivent de déclarer leur type de gouvernance.

Ces mécanismes de pouvoir font écho, à un niveau plus individuel, à la théorie du don. Le don peut également être lié à la RSE en ce que cet engagement est une concentration des forces de l'organisation en vue du bien-être sociétal. C'est un cadeau, qui se veut volontaire et désintéressée, de temps et d'énergie de l'entreprise à destination de la société et des générations futures. La théorie du don - don étant entendu au sens de cadeau



comme de subvention - fut conceptualisée par Mauss en 1925 et liée aux questions de pouvoir et de légitimité. Le donateur acquiert un certain pouvoir sur la personne qui se voit offrir le don. Peut alors s'installer une bataille de générosité (Caillé, 2004) sur le plan individuel. Seule la résilience, concept développé par B. Cyrulnik, peut alors stopper ce processus chronophage.

Il convient de préciser que la théorie du don est plus large qu'une théorie de l'altruisme (Alter, 2002, p. 263). En effet, elle s'intéresse aux échanges sociaux, elle structure les échanges. En cela, elle est tout à fait applicable au monde du travail. C'est à cet échange social et à cette capacité à coopérer que sont liés l'efficacité de l'organisation.

Dans le monde des affaires, le don est une possibilité dynamique. Il peut être défini comme "*un transfert qui n'implique aucune contrepartie (Athané, 2011). Par conséquent, il s'oppose à toute forme d'échange monétaire ou de troc, qui supposent une compensation instantanée de l'échange par de l'argent ou un objet ou service de valeur similaire. Dans l'économie du don, la réciprocité immédiate qu'implique l'échange d'argent ou le troc aurait pour effet de détruire le lien social (Boyle, 2012)*" (Acquier et al., 2017, p. 36). Le don crée des liens sociaux entre les individus, et les biens donnés ou échangés "*incarnent une partie de l'identité du donateur venant se loger à l'intérieur des objets donnés*" (Acquier et al., 2017, p. 37). Le don peut devenir une philosophie justifiant certaines actions<sup>14</sup> (Acquier et al., 2017). Dans la théorie du don, les échanges priment sur le résultat des transactions (Alter, 2002, p. 265).

Le "*don est l'un des modes d'échange les plus anciens de notre société*" (Acquier et al., 2017, p. 36), ce système dynamique peut néanmoins être encadré à l'échelle organisationnelle. Ainsi, le contrat de travail vient formaliser cet échange, ce don contre don - effort contre rémunération -, entre l'employé et l'employeur. Le contrat vient encadrer cette relation. (Pihel, 2011). Le contrat peut alors être vu comme un "*circuit d'évitement des relations*" en ce qu'il "*visé l'intérêt mutuel vis-à-vis de ce qui circule entre les personnes, et non pas vis-à-vis de la relation*" (Godbout, 2007). Souvent, le contrat est vu par le management comme une manière de gommer les éléments individuels, au profit d'une rationalité plus normée. Dans la pratique, cette vision est idéaliste (Pfeffer & Sutton, 2007).

Ainsi, l'entreprise se voit offrir par ses salariés leur travail. Comme elle ne veut pas être redevable, elle voudrait refuser ces dons. Cependant, lorsque l'organisation est obligée de les accepter - car ils sont trop séduisants ou intéressants pour elle -, elle le fait "*sans manifester son endettement et sa gratitude, comme si la chose donnée n'avait pas le statut de don.*" (Alter, 2010b, p. 175). Précisons que du point de vue de l'individu, le don permet d'accomplir une mission, de partager ses compétences pour permettre la réalisation collective du travail : "*dans les emplois qualifiés, les individus ne disposent plus, à eux seuls, de la compétence nécessaire pour traiter les tâches ou les missions qui leur incombent. La compétence devient la capacité à agréger des savoirs, des savoir-faire, des relations et des représentations qui se trouvent disséminés dans l'espace social de l'organisation.*" (Alter, 2010a, p. 350). Ils n'en attendent en conséquence pas de retour,

---

14. Avec dans le cas de l'économie collaborative : "*l'économie de la fonctionnalité, l'économie du don, les communs ainsi que la culture internet (dérivée notamment de la contre-culture libertaire et libertarienne américaine)*" (Acquier et al., 2017, p. 33).

car cet engagement qui va au-delà de ce qui est exigé d'eux dans leur contrat de travail leur permet de se sentir important, d'exister.

La dérégulation actuelle du marché, combinée à une forte globalisation, donne de plus en plus de pouvoir aux entreprises internationales. Par exemple, dans des pays où le droit des enfants ne s'applique pas, elles peuvent mettre en pratique des usages qui s'y rapportent et demander en amont de leur chaîne de production de se conformer aux mêmes usages, comme pour amoindrir une carence étatique. Néanmoins, la RSE est plutôt vue comme un contrat social que comme un pouvoir politique direct, car les entreprises ne participent pas directement aux prises de décisions étatiques - bien qu'elles puissent les influencer (Franklin-Johnson & Richomme-Huet, 2012).

Aujourd'hui, les entreprises partagent le pouvoir avec les Etats (Martinet & Payaud, 2008). Patten, ancien commissaire européen et chancelier de l'Université d'Oxford, reprend la formule : "*Avec le pouvoir vient la responsabilité.*"<sup>15 16</sup> (Patten, 2004, p. 6). Les entreprises sont donc vues, depuis les années 1950, comme de réels acteurs de changement (Mäkinen & Kourula, 2012)

La définition du pouvoir varie selon la perspective adoptée. Ainsi, une vision classique<sup>17</sup> centrée sur le marché lie le pouvoir "*à la domination d'acteurs ou d'institutions spécifiques dans la société*"<sup>18</sup>. La vision politique de la RSE présente le pouvoir à travers du prisme de la norme et de la légitimité<sup>19</sup>. Enfin, le courant critique de la RSE regarde le concept de pouvoir sous l'angle marxiste en le liant aux relations de classe "*institutionnel-structurel*"<sup>20 21</sup>, ou sous l'angle post-structurel comme un ensemble de discours et représentations symboliques des acteurs<sup>22</sup>. (Gond & Nyberg, 2017, p. 37).

Notons que les pratiques RSE sont très variées et évoluent pour répondre aux demandent sociales : "*développer de nouvelles pratiques afin de mieux répondre aux attentes sociales*"<sup>23</sup> (Acquier, Daudigeos & Valiorgue, 2011, p. 225). Cela nous invite à préciser le processus d'émergence des demandes sociales en vue de l'intégration de pratiques RSE dans l'entreprise. Leur cycle de vie se décline en trois phases. Une première phase voit poindre - grâce à des signaux faibles - les préoccupations sociales. Une deuxième phase voit ces préoccupations relayées par les parties prenantes, en vue de leur intégration

---

15. En version originale : "*With power comes responsibility*". 16. Cette formule revient initialement à Paul Roublier "*Là où est le pouvoir, là doit être la responsabilité*", dans l'arrêt dit *Franck* ou arrêt des Chambres réunies du 2 décembre 1941, *La théorie de la responsabilité civile*, JCP, 1942, I, n° 257. 17. "*CSR as an expression of paternalism or feudalism (Bowen, 1953; Levitt, 1958) - CSR as a dangerous interference with democratic functioning (Friedman, 1962; Levitt, 1958) - Responsibility and legitimacy will ensure CSR 'used' for good (Carroll, 2008) ?*" 18. En version originale : "*to the dominancy of specific actors or institutions in society*". 19. "*CSR as a substitute for government in a post-national and globalized context (Scherer & Palazzo, 2011) - Reintroducing ethical discourse in the conceptualization of governance (Scherer & Palazzo, 2011) - Corporations as citizens (Matten & Crane, 2005), CSR as government (Gond, Kang & Moon, 2011)*". 20. En version originale : "*institutional-structural*". 21. "*CSR as an hegemonic ideological discourse that maintains the status-quo and facilitates the dominance of a minority (Jones, 1996) - CSR as a dominant ideological apparatus of the post-Fordist regime of accumulation (Hanlon, 2008)*". 22. "*CSR as a form of neo-colonialism used to manipulate power-less and voice-less stakeholders (Banerjee, 2000, 2010) - CSR as a tool for manipulating stakeholders (Fleming & Jones, 2013; Shamir, 2005) - CSR as new form of governmentality (El-Akremi et al., 2008; Vallentin & Murillo, 2013)*". 23. En version originale : "*develop new practices in an attempt to meet social expectations more fully*".

dans l'organisation. Enfin, une troisième phase vient clore ce processus en permettant l'adaptation des comportements au sein de l'institution - qui deviennent alors des normes (Ackerman & Bauer, 1976).

### 1.3.2 Des motifs d'engagement multiples

De manière générale, les décisions et les pratiques de RSE sont influencées par des **facteurs endogènes et exogènes** - culture, environnement socio-économique, religion, traditions, normes, discours académique, pratiques internationales, gouvernement, etc. (Berthoin Antal & Sobczak, 2007, p. 11). Les entreprises se doivent d'agir de manière stratégique afin d'améliorer leur réputation, leur image, de répondre à la demande de leurs parties prenantes ou encore d'anticiper les législations (Scherer & Palazzo, 2007). Les entreprises peuvent aussi agir par "*l'obligation morale, la durabilité, l'autorisation d'exploitation et la réputation*"<sup>24</sup> (Fabrizi, Mallin & Michelon, 2014). Marens évoquait en 2008 un "*intérêt bien compris*"<sup>25</sup> où les entreprises savent reconnaître ce qui est dans leur intérêt (Levillain, Hatchuel & Segrestin, 2012).

#### 1.3.2.1 Moteurs occasionnant différents comportements

Les **motivations** des entreprises à agir socialement ne sont pas toujours uniformes et expliquent la diversité des réponses observables au niveau organisationnel.

Il est possible de distinguer différentes formes d'engagements. Ainsi, on distingue l'engagement "*conformité*"<sup>26</sup> - engagement souscrit en vue de gains potentiels, qui se rapproche de ce qui est aujourd'hui appelé l'instrumentalisation -, l'engagement "*identification*" - engagement pris pour encourager ou maintenir une relation existante - et l'engagement "*internalisation*" - engagement en accord avec des valeurs existantes ou propres à celui qui souscrit à cet engagement (O'Reilly & Chatman, 1986).

Il existe donc une multitude de comportements d'entreprises face aux demandes et aux possibilités d'engagements RSE. Co-existent ainsi des entreprises engagées par conviction et des entreprises poussées à s'engager par leurs parties prenantes. Un risque existe pour ces dernières : celui de instrumentalisation. L'objectif est alors d'utiliser le concept de RSE afin de gagner en légitimité - ou en tout cas, une certaine sorte de légitimité, si l'on se réfère aux classifications proposées par Mark C. Suchman en la matière (Suchman, 1995). En effet, bien que la corrélation entre performance économique et engagement sociétale ne soit pas reconnue par tous les auteurs (Vogel, 2007), les entreprises savent qu'elles ont un intérêt à être socialement responsable et à le montrer. La tentation d'exploiter la RSE en vue de l'instrumentaliser existe donc belle et bien (Scherer & Palazzo, 2007). Cela peut même conduire l'entreprise à développer des **engagements de façade** - *window-dressing* - dont nous reparlerons plus tard.

Au-delà des législations actuelles, il est important de s'interroger sur ce qui favorise l'engagement socialement responsable des entreprises - à l'échelle organisationnelle -, et

---

24. En version originale : "*moral obligation, sustainability, license to operate, and reputation*".

25. En version originale : "*weel-understood interest*".      26. En version originale : "Compliance".

sur les motivations des acteurs qui la composent - à l'échelle individuelle. La **motivation** décrit les raisons, les moteurs qui entraînent une action, un comportement.

### 1.3.2.2 Motivations personnelles et comportements organisationnels

La motivation est le moteur qui pousse l'individu ou l'organisation à passer d'un état à un autre, qui lui apportera satisfaction - sentiment de justice social, ou amélioration de la productivité par exemple. Comprendre la motivation permet de comprendre les comportements à la fois individuels et organisationnels (T. R. Mitchell & Daniels, 2003). Les motivations sont des leviers importants pour comprendre et expliquer l'engagement RSE d'une organisation. Elles peuvent intervenir à l'échelle individuelle - un individu peut faire un effort avec l'objectif d'être récompensé en retour - ou à l'échelle organisationnelle - l'entreprise va s'engager dans certaines démarches pour séduire ses consommateurs, et accroître sa productivité.

Nous présenterons ici un certain nombre de variables - émotions, empathie - susceptibles d'influer sur les motivations individuelles - celles de ceux qui travaillent dans les entreprises. Les individus qui composent les organisations peuvent avoir des motivations personnelles. Les **motivations personnelles** pourraient être analysées comme subconscientes - en notant qu'un débat persiste sur la validité scientifique de ce type de recherches -, ou mécanismes conscients et déclinés comme étant un mélange de variables financières, déontologiques, conséquentialistes, de mode de vie, etc. (Chatterji, Levine & Toffel, 2009 ; Locke & Latham, 2002).

La notion de motivation personnelle fait référence, au niveau individuel, à l'empathie des acteurs - qu'il s'agisse de dirigeants, de décideurs, ou d'exécutants - pour mener à bien le projet entrepris au niveau organisationnel. L'**empathie** est "*l'obligation morale, la durabilité, l'autorisation d'exploitation et la réputation*"<sup>27</sup> (Muller, Pfarrer & Little, 2014, p. 2). Cette notion peut être liée à la motivation prosociale de rendre la société meilleure, que Batson présente comme le désir de voir l'effort fourni bénéficier aux autres (Batson, 1987). Ces motivations individuelles peuvent avoir des répercussions à l'échelle organisationnelle - mais ne sont cependant pas des motivations organisationnelles puisqu'une organisation n'éprouve pas de sentiments ou d'empathie -, par exemple lorsqu'une entreprise a un comportement pro-actif en matière d'engagement RSE. Ainsi, l'empathie individuelle comme collective peut être un levier sur lequel les parties prenantes s'appuient pour justifier l'engagement organisationnel attendu pour la société. Elles vont alors jouer sur les affects, les émotions individuelles pour que l'organisation toute entière se saisisse de certains sujets.

La motivation personnelle peut également être liée aux affects, aux émotions personnelles des individus. Les **émotions** sont "*des réponses organisées, allant au-delà des frontières de nombreux sous-systèmes psychologiques, y compris les systèmes physiologiques, cognitifs, motivationnels et expérientiels. Les émotions surviennent généralement en réponse à un événement, interne ou externe, qui a une signification positive ou négative pour l'individu. Les émotions peuvent être distinguées de l'humeur, concept*

---

27. En version originale : "*an other-oriented emotional response elicited by and congruent with the perceived welfare of a person in need, forming a potent source of motivation to help*".

*étroitement lié, dans le sens que les émotions sont plus courtes et généralement plus intenses.*"<sup>28</sup> (Huy, 1999). Au cours des 30 dernières années, les affects ont été étudiés attentivement<sup>29</sup>.

Les affects individuels sont susceptibles d'impacter les organisations car ils peuvent influencer sur la prise de décision, des dirigeants en particulier, par exemple dans le cadre de négociations sociales. Ils influencent particulièrement les choix stratégiques des entreprises, et expliquent les choix philanthropiques (Muller et al., 2014). En effet, ils permettent à l'homme rationnel de faire face et de réagir à l'incertitude, par exemple en acceptant le risque d'un engagement à long terme<sup>30</sup> (Huy, 1999). Certains affects doivent être dissimulés ou simulés au travail afin d'augmenter la performance - par exemple pour vendre un produit. De plus, il est à noter que les émotions sont considérées comme particulièrement importantes en raison de leur caractère contagieux au sein de l'entreprise (Barsade & Gibson, 2007).

Il est également possible de distinguer différentes sortes de motivations individuelles à entreprendre - qui auront, comme les motivations personnelles, un impact sur le comportement ou le fonctionnement de la collectivité à l'échelle plus organisationnelle. Il s'agit des motivations intrinsèques ou extrinsèques, qui ont un lien plus direct avec l'environnement de travail et l'organisation, que les motivations personnelles.

Les **motivations intrinsèques** amènent les acteurs à se sentir "*compétents et auto-déterminés*", à penser les activités qu'ils ont à réaliser comme motivantes car elles assouviennent à la fois leurs besoins d'autonomie, de compétences, et de liens ou d'échange (Deci & Ryan, 2000). La "*psychologie organisationnelle considère que les individus dérivent une utilité de l'activité elle-même, qui leur permet par exemple d'accomplir une norme sociale et / ou de développer une culture professionnelle*" expliquait Argyris (Argyris, 1972). On distingue deux types de motivations intrinsèques : celles liées au plaisir et celles liées à l'engagement (Lindenberg, 2001). Nous rapprocherons cette motivation intrinsèque liée à l'engagement à l'échelle individuelle, aux motivations internes que l'entreprise peut avoir à s'engager à l'échelle organisationnelle. C'est en cela que ce détour par les notions de motivations intrinsèques est intéressant au regard de cette recherche. La responsabilité face au bien-être général est alors définie par l'individu lui-même : "*La motivation basée sur l'engagement correspond au fait de poursuivre des objectifs prédéfinis par soi-même (Loewenstein 1999) ou d'adhérer à des normes personnelles ou sociales telles que les codes de déontologie en médecine (March 1999). Des travaux empiriques mettent en évidence d'autres dimensions telles que la volonté de contribuer au bien commun d'une organisation ou d'une communauté (Frey 1997). Ces théories permettent notamment d'expliquer le fait que les individus acceptent de suivre des règles limitant*

---

28. En version originale : "*organized responses, crossing the boundaries of many psychological subsystems, including the physiological, cognitive, motivational, and experiential systems. Emotions typically arise in response to an event, either internal or external, that has a positively or negatively valenced meaning for the individual. Emotions can be distinguished from the closely related concept of mood in that emotions are shorter and generally more intense*".

29. A titre d'exemple, il existe deux grands courants de pensée : l' *Affectif Events Theory* (Ashkanasy & Humphrey, 2011; Weiss & Cropanzano, 1996), et le *Intergroup Emotions Theory* (Barsade, 2002; Mackie, Devos & Smith, 2000; Muller et al., 2014). 30. Comme annoncé par des études de Damasio en 1994, et précédemment Wasten en 1985, ou encore Zajonc en 1980.

leur intérêt personnel tant qu'ils en acceptent la légitimité (Simon 1991 ; Osterloh et al 2002)" (Sicsic, 2014, p. 146).

A contrario, si des contraintes externes ou des encouragements monétaires sont mis en place, il est alors question de **motivations extrinsèques**. L'effet de ces motivations extrinsèques fait débat. Il semblerait en effet qu'elles soient dans certains cas contre-productives. "*Deci (1971) a formulé la 'cognitive evaluation theory' (CET). Cette théorie postule que, lorsque des récompenses externes sont introduites pour effectuer une activité intéressante intrinsèquement, les individus tendent à se sentir « contrôlés » par les récompenses, entraînant une modification du motif ('locus') de causalité perçue, celui-ci passant d'interne à externe. Ce changement de perception de la finalité de l'action se traduit en retour par une baisse des motivations intrinsèques (DeCharms 1968 ; Deci et Ryan 2000).*" (Sicsic, 2014, p. 147). Il est donc possible de penser que les demandes externes adressées à l'entreprise - sans même parler des incitations - sur des éléments jusqu'alors volontaires - comme la RSE - auraient pour effet de réduire la force des motivations intrinsèques. Précisons que les comportements individuels peuvent être modifiés en raison de pressions externes (Becker, 1976), (Frey, 1999).

A l'échelle organisationnelle maintenant, des facteurs internes à l'entreprise favorisent l'adoption de comportements socialement responsables : "*la présence de "champions" internes (Andersson & Bateman, 2000 ; Howard-Grenville, 2007), l'importance des valeurs et du contexte organisationnels (Bansal, 2003 ; Ramus & Steger, 2000), le rôle des gestionnaires dans l'identification et le traitement des questions sociales et environnementales (Bansal & Roth, 2000) ; Sharma, 2000), l'influence des systèmes de management (Acquier, 2010 ; Boiral, 2007 ; Reverdy, 2005) et les processus de coordination des différents acteurs fonctionnels de l'entreprise (Aragon-Correa, 1998 ; Delmas & Toffel, 2008)*"<sup>31</sup> (Acquier et al., 2011, p. 223).

Autorisons-nous un détour intéressant par la théorie des "*com-B system*", qui rend compte de ce que nécessite un changement sur le plan organisationnel (Michie, van Stralen & West, 2011). Le modèle développé par Michie et ses collègues revient sur le processus permettant un changement - par exemple de comportements des entreprises. Ce modèle comprend trois éléments clés : *capacity* (interne), *motivation*, et *opportunity* (externe). Apparaît là encore l'importance - voire même l'interdépendance - d'éléments à la fois internes et externes, comme peuvent l'être les incitations, pour parvenir à un résultat spécifique (voir figure 1.4, p. 22).

D'autre part, l'entreprise, en tant qu'acteur économique, cherche en premier lieu à engranger des bénéfices. Cela signifierait donc qu'elle trouve un intérêt - au moins à long terme - aux engagements RSE, si elle décide de les conclure. Ce bénéfice peut être de différentes natures, tout comme les risques encourus par l'entreprise qui refuserait de se prêter au jeu de l'engagement socialement responsable et aux exigences sociales :

---

31. En version originale : "*the presence of internal 'champions' (Andersson & Bateman, 2000 ; Howard-Grenville, 2007), the importance of organizational values and context (Bansal, 2003 ; Ramus & Steger, 2000), the role of managers in identifying and handling social and environmental issues (Bansal & Roth, 2000 ; Sharma, 2000), the influence of management systems (Acquier, 2010 ; Boiral, 2007 ; Reverdy, 2005), and the processes involved in coordinating various functional actors within the firm (Aragon-Correa, 1998 ; Delmas & Toffel, 2008)*".

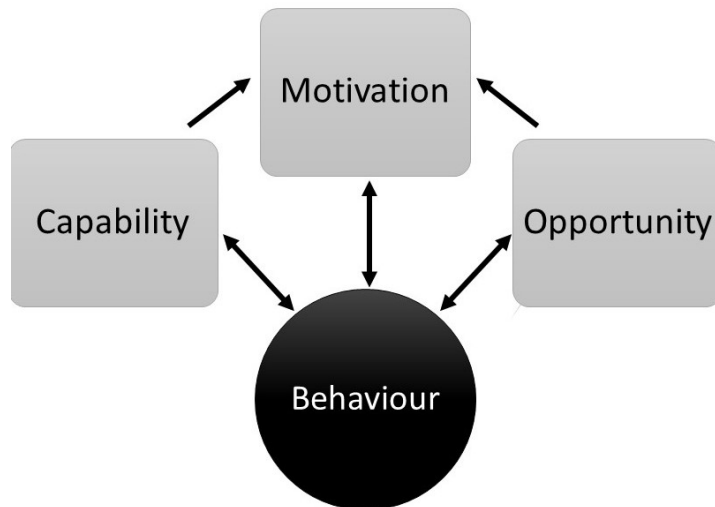


Figure 1.4 – Le Com-B system, d’après Mitchie & al. (2014).

risques économiques, opérationnels, sociaux, politiques, stratégiques, environnementaux (de Quenaudon, 2014, p. 184-185). Il s’agit là de motivations organisationnelles.

Revenons à présent et rapidement sur quelques gains potentiels de l’entreprise, à s’engager socialement - en gardant à l’esprit qu’ils ne sont que le revers des risques potentiels, dans un environnement concurrentiel.

### 1.3.2.3 Gains économiques et d’innovation

Une motivation importante pour l’entreprise peut être l’espérance de gains, économiques ou sociaux en particulier. Il n’existe pas de consensus sur la relation entre les engagements RSE et la performance économique d’une entreprise (Aupperle, Carroll & Hatfield, 1985), (Vogel, 2007). Ainsi, Stuart Roper recense un certain auteurs<sup>32</sup> qui estime qu’il existe une corrélation entre engagement socialement responsable et performance économique lorsque d’autres auteurs<sup>33</sup> (Roper & Parker, 2013, p. 2263) ne reconnaissent pas cette relation.

Les engagements socialement responsables permettent à l’entreprise de se différencier de ses pairs, en vue d’obtenir un avantage concurrentiel : "*La RSE contribue à créer un avantage concurrentiel en encourageant le développement d’une main-d’œuvre qui met en œuvre efficacement la stratégie commerciale de l’entreprise, ce qui mène à de meilleures performances globales (Branco et Rodrigues, 2006). Les entreprises qui ont de bonnes pratiques RSE peuvent à leur tour atteindre une productivité plus élevée, en raison de la*

---

32. Allouche et Laroche en 2005 ; Derwell, Guenster, Bauer et Koedijk en 2005 ; Hillman et Keim en 2001 ; Mahoney et Roberts en 2004 ; McQuire, Schneeweiss et Sundgren en 1988 ; Shen et Chang en 2009 ; Waddock et Graves en 1997 ; Wokutch et Spencer en 1987 ; Wu en 2006. 33. Brammer, Brooks et Pavelin en 2006 ; Griffin et Mayon en 1997 ; Laffer, Coors et Winegarden en 2004 ; Lee, Faff et Langfield-Smith en 2009 ; Makni, Francoeur et Bellavance en 2009 ; Nelling et Webb en 2009 ; Orlitzky, Schmidt et Ryes en 2003 ; ou encore Vance en 1975.

*motivation de leurs employés, du partage des connaissances, de la réduction de l'absentéisme, du comportement des employés allant au-delà de ce qui est attendu, ainsi que des avantages financiers dus au faible taux de roulement*"<sup>34</sup> (Farooq et al., 2014, p. 576). Mais, si les engagements socialement responsables peuvent être source indirecte de profit financier, ceux-ci sont souvent en miroir avec le coût de ces engagements (McWilliams & Siegel, 2001).

L'engagement dans la RSE peut aussi permettre de développer un climat favorisant l'innovation - modalités de gestion différente, nouveau produit nécessaire, etc. L'**innovation** vise à modifier l'existant afin de le rendre plus performant (Hamel, 2006).

Cependant, il est intéressant de préciser que de nombreux auteurs ont étudié la performance sociétale des engagements RSE, en la reliant à la performance financière de l'organisation engagée : "*Cependant, certains chercheurs ont constaté que la performance sociale et environnementale des entreprises a un impact positif sur leur performance financière (Orlitzky et al., 2003; Russo et Fouts, 1997; Waddock et Graves, 1997)*"<sup>35</sup> (Husted & de Jesus Salazar, 2006, p. 75). Notre présentation des moyens de mesurer la performance sociale et ses effets pour l'organisation ne sera pas exhaustive.

#### 1.3.2.4 Gains sociaux et de légitimité

L'engagement social de l'entreprise a un effet sur la motivation, l'identité et le sens du travail perçu par les employés - selon leur vision de la vie humaine, sociale et économique : *homo economicus, homo communicante, homo reciprocans* (Glavas & Kelley, 2014) car "*l'homme ne vit pas seulement de l'air qu'il respire, de l'eau qu'il boit et du pain qu'il mange. Il a aussi besoin de sens*" (de Quenaudon, 2014), voir p. 135.

L'aspiration à une certaine conformité légale et éthique - au regard des pratiques internes et externes - impacte le comportement des employés (Treviño et al., 1999). Ainsi, "*La RSE s'est avérée positivement corrélée à la performance des employés (Jones, 2010), à l'engagement (Maignan, Ferrell et Hult, 1999), à l'attrait pour les employés potentiels (Greening et Turban, 2000; Turban et Greening, 1997), aux comportements de citoyenneté organisationnelle (Jones, 2010; Lin, Lyau, Tsai, Chen et Chiu, 2010; Sully de Luque, Washburn, Waldman et House, 2008), à l'engagement (Glavas et Piderit, 2009), à la conversation (Jones, 2010), l'identification avec l'organisation (Carmeli, Gilat et Waldman, 2007), à l'implication créative (Glavas et Piderit, 2009) et à amélioration des relations avec les employés (Agle, Mitchell et Sonnenfeld, 1999; Glavas et Piderit,*

---

34. En version originale : "*CSR helps create a competitive advantage by encouraging the development of a workforce that effectively carries out the firm's business strategy, leading to improved business performance (Branco and Rodrigues 2006). Firms with strong CSR practices in turn may achieve higher productivity, because of their employees' motivation, knowledge sharing, reduced absenteeism, and extra-role behavior, as well as cost benefits due to low turnover*". 35. En version originale : "*Although some researchers have found that corporate social and environmental performance does have a positive impact on the firm's financial performance (Orlitzky et al., 2003; Russo and Fouts, 1997; Waddock and Graves, 1997)*".



2009)"<sup>36</sup> (Glavas & Kelley, 2014).

Les engagements RSE influent sur les comportements des salariés, leur confiance et leur identification à l'organisation (Farooq et al., 2014, p. 564). Il y a un gain de sens pour les travailleurs, qui s'attachent alors à l'entreprise car celle-ci véhicule des valeurs auxquelles ils adhèrent.

Au niveau de l'entreprise elle-même, ce besoin de sens que l'on rencontre chez les salariés, se traduit par un besoin de légitimité, de reconnaissance sociétale. La légitimité qualifie, pour une entreprise, l'approbation par la société de ses actions, comportements ou discours pour lesquels elle sera alors reconnue comme actrice du bien-être global.

Les organisations doivent aujourd'hui satisfaire, dans un environnement globalisé, médiatisé et de plus en plus sensible aux questions éthiques, aux attentes de multiples parties prenantes, en particulier en lien avec leurs responsabilités croissantes. Leurs actions ou leurs réponses peuvent mettre à mal leur légitimité.

La question de la légitimité des organisations est une thématique importante. Déjà dans les années 1980, R. Laufer témoignait dans son ouvrage *Management Public, Gestion et Légitimité* d'une perte de légitimité des organisations, tant du secteur public que du secteur privé. Pourtant la légitimité de leurs actions est vitale, car elles ont besoin des ressources qui leur sont alouées par l'environnement et par leurs parties prenantes, dont elles dépendent. Elle dépendent donc de la manière dont leur environnement les perçoit et leur accorde, en conséquence, ce qui est nécessaire à leur développement, voire à leur survie. Le management public est une clé qui permet à l'organisation de retrouver sa légitimité (Laufer & Burlaud, 1980). En France, les entreprises vivent aujourd'hui une réelle crise de légitimité, en partie en raison de la crise économique et des sub-primes, qui a fragilisé les entreprises et le crédit que la société leur accordait. L'entreprise doit dès lors, pour regagner la reconnaissance sociétale communiquer sur ses intentions et ses actions RSE. Ländesmäki et Siltaoja ont ainsi suggéré en 2010 que les entreprises recherchaient par leurs engagements RSE une certaine acceptabilité sociale qui leur serait refusé sinon (Roper & Parker, 2013).

A travers ces quelques exemples, nous avons pu entrevoir les gains potentiels - et les risques - de l'entreprise qui s'engage dans la RSE. Pour conclure, la stratégie de développement durable a été identifiée à un processus "*gagnant-gagnant-gagnant*"<sup>37</sup> parce qu'elle profite aux entreprises, aux conseillers - ou parties prenantes - et à l'environnement (Elkington, 1994).

---

36. En version originale : "*CSR has been found to be positively related to employee performance (Jones, 2010), commitment (Maignan, Ferrell, and Hult, 1999), attractiveness to prospective employees (Greening and Turban, 2000; Turban and Greening, 1997), organizational citizenship behaviors (Jones, 2010; Lin, Lyau, Tsai, Chen, and Chiu, 2010; Sully de Luque, Washburn, Waldman, and House, 2008), commitment (Glavas and Piderit, 2009), retention (Jones, 2010), identification with the organization (Carmeli, Gilat, and Waldman, 2007), creative involvement (Glavas and Piderit, 2009), and improved employee relationships (Agle, Mitchell, and Sonnenfeld, 1999; Glavas and Piderit, 2009)*". 37. En version originale : "*win-win-win*".

## 1.4 Des réponses variées aux demandes d'engagements socialement responsables

S'intéresser aux pratiques de RSE développées par les organisations nécessite de comprendre, en amont, pourquoi et comment ces dernières vont s'engager. Nous avons identifié l'existence de demandes, formulées ou non, par divers parties prenantes à l'engagement socialement responsable. Il convient à présent de s'interroger sur les possibilités de réponses des organisations quant à ces demandes, aux engagements socialement responsables qui en résultent, et aux évaluations possibles de ces derniers. Cela permettra de mettre en lumière les processus à l'œuvre lorsqu'une entreprise s'engage socialement, et certains typologies de comportements d'organisation face aux demandes d'engagements RSE qui leur sont exprimées.

Nous allons à présent revenir sur les différents comportements des organisations lors des démarches d'engagement sociétal, et présenter des évaluations possibles de l'engagement développé par les organisations en matière d'engagement RSE.

### 1.4.1 La mise en œuvre des engagements RSE

Face aux demandes qui leur sont adressées de la part des parties prenantes et en présence de motivations diverses, les entreprises peuvent développer différentes stratégies, qui conduiront à des engagements très variés.

#### 1.4.1.1 Processus d'engagement

La RSE peut être vue comme l'une des activités clé de l'entreprise (McWilliams, Siegel & Wright, 2006), en ce qu'elle affirme son image d'organisation responsable. Elle peut aussi entraîner des gains de différentes natures.

Les stratégies de RSE peuvent venir de la base de l'entreprise comme de son sommet, d'interactions entre les deux ou de coordination avec d'autres organisations. Les stratégies des entreprises sont un processus complexe - plans, politiques - mais nécessaire pour atteindre les objectifs importants de l'entreprise, expliquait Andrews dès 1971. Les stratégies définissent le type d'activité, d'entreprise et de business (Tarondeau & Huttin, 2001, p. 205).

Ces stratégies résultent souvent d'un processus identique : déclenchement, conception, structuration, généralisation (Pestre, 2011).

Notons que les entreprises peuvent être leaders - grâce à l'innovation - ou suiveurs - lorsqu'elles respectent les normes habituelles - en matière de RSE. Il a été observé, par Abernethy et Stoelwinder dès 1995, que les entreprises tendaient à imiter leurs voisins, dans un isomorphisme normatif (Travaillé & Naro, 2014, p. 61). Au cours de ce processus institutionnel, les entreprises peuvent adopter différentes tactiques allant de l'acceptation à la manipulation, en passant par le compromis, la méfiance, et évitement (Oliver, 1991).

Il est également à préciser que chaque organisation porte différents éléments qui lui sont propre et sont susceptibles, en amont et au cours du processus, d'influer sur son

comportement et ses possibilités d'engagement et d'adaptation. Sont ainsi mis en avant comme ressources de l'organisation les actifs élémentaires tangibles ou intangibles - les bâtiments par exemple -, les compétences cognitives individuelles ou collectives - par exemple les savoir-faire -, le processus organisationnel - les routines qui coordonnent les actions de groupe par exemple -, la structure organisationnelle - lien avec les clients ou fournisseurs par exemple - et enfin l'identité - culture, rites ou tabous par exemple. (R. Durand, Gomez & Monin, 2006)

Il convient à présent de s'intéresser aux différentes stratégies à l'œuvre lors des processus d'engagement dans des démarches RSE des organisations - souvent en réponse aux demandes des parties prenantes -, ainsi qu'aux comportements qui en résultent.

### 1.4.1.2 Stratégies et comportements d'organisations en matière d'engagement RSE

La RSE est un défi qui vise à répondre aux demandes sociales et de gestion. Il est question de "*réactivité sociale*"<sup>38</sup>. La RSE est une réponse sociale de l'entreprise : "*agir sur leurs responsabilités sociales sans s'enliser dans le borbier des problèmes de définition qui peuvent si facilement se produire si les organisations essaient d'avoir une idée précise de leurs vraies responsabilités avant d'agir*"<sup>39</sup> (Carroll, 1979, p. 502) (1979, p. 502). Il s'agit là de réponses organisationnelles à une demande sociale, de stratégies d'actions adoptées par l'organisation.

D'une part, nous pouvons proposer une première classification de réactions d'entreprises en réponse aux demandes et besoins de la société.

Dans un premier temps, il est possible d'observer les stratégies adoptées par les organisations en matière de RSE, en réponse aux pressions sociales - en particulier en réponse aux "*attentes économiques, légales, éthiques et discrétionnaires que la société a vis-à-vis d'une organisation à un moment*" exposées par Carroll dès 1979 et qui ont entraîné des "*réponses des entreprises aux pressions sociales*" exprimées par les parties prenantes présentées par Freeman (Chavy, Postel & Sobel, 2011, p. 49). Les réponses apportées par l'organisation aux demandes sociétales peuvent donc être de différentes natures : "*réactive, défensive, accommodative, proactive*" qui résultent d'analyse, de débats et de choix de l'organisation (Wartick & Cochran, 1985, p. 767).

Il est possible de voir ces stratégies de manière temporelle, en observant le délais entre la demande sociétale et la réponse de l'organisation. Ainsi, les organisations pro-actives répondent avant même que ne soit formulée la demande, les organisations réactives répondent de manière immédiate, les organisations accommodatives répondent de manière différée - en fonction des nécessités et de la marge de manœuvre dans un environnement donné -, tout comme les organisations défensives qui répondent pour se protéger de la demande sociétale, ou des critiques qui pourraient être émises quant à la réponse proposée.

---

38. En version originale : "*social responsiveness*". 39. En version originale : "*to act on their social responsibilities without getting bogged down in the quagmire of definitional problems that can so easily occur if organizations try to get a precise fix on what their true responsibilities are before acting*".

Dans un deuxième temps, il est possible d'associer à ces différentes stratégies de réponses développées par les organisations, des attributs caractérisant leurs comportements de manière plus large. Il est ainsi possible de distinguer les entreprises altruistes - qui agissent, conscientes de bâtir une société meilleure - des entreprises stratégiques - qui répondent aux demandes ou aux incitations de leurs parties prenantes, et équilibrent les coûts de leur engagement au regard des potentiels bénéfices (Baron, 2001). Il est également possible de distinguer des entreprises au comportement **égoïste** - qui n'agissent que lorsqu'elles y trouvent la contentation de leur intérêt propre. Les coûts et les bénéfices entraînés par de telles approches sont évidemment très différents (Husted & de Jesus Salazar, 2006).

La figure 1.5, p. 27 propose de mettre en lien - de manière visuelle - les réponses proposées par les organisations et la typologie de comportements présentée ci-dessus.

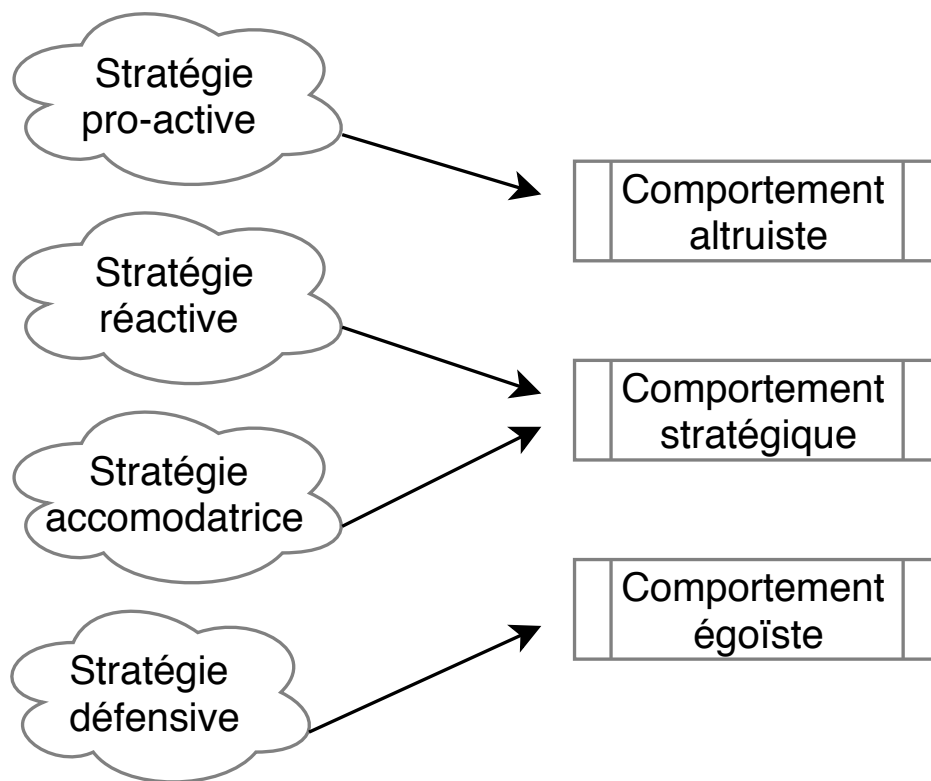


Figure 1.5 – Traduction des réponses stratégiques en comportement d'organisation en matière d'engagement RSE.

Ajoutons que, l'objectif d'une entreprise est à la fois de maximiser son profit et d'être performante sur le plan sociétal (Husted & de Jesus Salazar, 2006, p. 76). Chaque entreprise - que son comportement soit altruiste, égoïste ou stratégique - va identifier son niveau optimum d'engagement sociétal. Précisons qu'il a été observé que les entreprises stratégiques avaient dans l'ensemble de meilleurs effets socialement parlant que les entreprises altruistes (Husted & de Jesus Salazar, 2006).

D'autre part, si les entreprises s'engagent pour le bien être sociétal, il ne faut pas oublier qu'elles agissent avec l'objectif de réaliser des profits, comme le rappelait Milton Friedman depuis les années 60 : "*Sa maxime, selon laquelle la responsabilité sociale des entreprises est de maximiser les profits dans les limites de la loi, va à l'encontre de l'inspiration de la plupart des travaux, portant sur les entreprises et la société, qui étudient l'impact du pouvoir des entreprises sur la société (Davis, 1983). Ses arguments se sont avérés peu convaincants pour de nombreux chercheurs dans le domaine, étant donné qu'ils se concentrent sur la limitation des impacts négatifs des entreprises sur la société, tout en optimisant leurs performances sociales (Wood, 1991).*"<sup>40</sup> (Husted & de Jesus Salazar, 2006, p. 75).

Si la mise en œuvre des différentes démarches RSE fait apparaître des typologies de comportements d'organisations particuliers, il est cependant possible de s'interroger sur l'existence de lien entre ces différents comportements et les demandes exprimées sous la forme d'incitations législatives. C'est une question sur laquelle nous reviendront dans la suite de notre travail.

Mais pour l'heure, et après nous être concentrés sur l'amont des engagements RSE - en revenant sur la mise en œuvre des engagements -, concentrons nous sur l'aval, en mettant en lumière l'évaluation possible de la performance qui résulte de tels engagements.

### 1.4.2 La performance sociétale de l'entreprise et ses évaluations

Notons en préambule et avant toute tentative de mesure de la performance sociétale, que différentes variables peuvent affecter la performance RSE des entreprises - comme le management en interne, ou les actions gouvernementales en externe (Székely & Knirsch, 2005). Le contexte est donc très important (Gjølberg, 2009).

La performance n'est pas un phénomène statique qui se limiterait à l'aspect financier. Il comprend des aspects organisationnels, humains, de légitimité, etc. La performance sociétale est aussi très difficile à mesurer, car s'y ajoute la multidimensionnalité de la RSE (Acquier & Gond, 2006). Il semble d'abord important de se référer à des définitions communes de certains termes relatifs à l'évaluation, afin de préciser nos dires<sup>41</sup> :

- Mesure : "*découvrir la taille ou la quantité exacte de quelque chose*"<sup>42</sup>.
- Évaluation : "*juger ou calculer la qualité, l'importance, la quantité ou la valeur de quelque chose*"<sup>43</sup>.
- Indicateur : "*quelque chose qui témoigne d'une situation*" ou "*un appareil qui affiche une valeur ou un changement de niveau, de vitesse, etc.*"<sup>44</sup>.

---

40. En version originale : "*His maxim that the social responsibility of business is to maximize profits within the bounds of the law goes against the inspiration of most business and society work that examines the impact of business power on society (Davis, 1983). His arguments have proven unconvincing to many scholars in the field, given that they seek to limit the negative impacts of business on society, while optimizing its social performance (Wood, 1991)*". 41. Ces définitions viennent du dictionnaire Cambridge : <http://dictionary.cambridge.org>. 42. En version originale : "*to discover the exact size or amount of something*". 43. En version originale : "*to judge or calculate the quality, importance, amount or value of something*". 44. En version originale : "*something that shows what a situation is like*" ou "*a device that shows a value or a change in level, speed, etc.*".

Revenons sur quelques **principes généraux** autour de la mesure de la performance.

Rappelons auparavant qu'il existe une grande diversité de pratiques en matière de RSE (Martinet & Payaud, 2013). Clarkson avait ainsi réalisé en 1995 une "*odyssée*" de dix ans sur l'évolution des pratiques de RSE (Clarkson, 1995). Cette diversité de pratiques, qui persiste malgré une certaine normalisation, explique l'absence de consensus sur les modalités d'évaluations de la RSE, et donc de données objectivement comparables (Gjølborg, 2009).

Il existe différentes techniques et outils d'évaluation des performances de la RSE : expérimentale, logique, participative ou critique (Levermore, 2011). De la même manière, les résultats ne sont pas les mêmes selon l'approche choisie : normative, descriptive, ou instrumentale. Par exemple, l'opinion sociale peut être considérée comme une évaluation de la performance sociale de la RSE (Travaillé & Naro, 2014).

Il existe également différentes échelles de mesures de performance : globale - cette performance pouvant être qualifiée de "mythe" (Capron & Quairel, 2006) -, institutionnelle, organisationnelle ou individuelle, financière ou sociale, de petite ou de longue durée (Travaillé & Naro, 2014). Notons d'ailleurs que la performance à court terme n'aboutit pas systématiquement à une performance à long terme (Shum & Yam, 2011). La corrélation entre performance sociale et économique n'est pas démontrée (Vogel, 2007), mais reste un mythe managérial important. Il en va de même pour le solde positif et négatif des actions RSE (Acquier & Gond, 2006).

Pour conclure, la mesure académique de la performance de la RSE est à un niveau embryonnaire (McWilliams et al., 2006). La mesure de la performance dépend fortement de l'angle d'étude choisi par le chercheur : mesure économique, mesure sociale, environnemental, ainsi que des données disponibles dans les rapports d'activité de l'entreprise. Peuvent ainsi être évoqués des résultats économiques ou sociaux, en fonction de données que l'entreprise choisit de communiquer, ou non, selon ses objectifs - (Essid & Berland, 2013). Le côté volontaire associé à la communication de certaines informations rend délicate la comparaison en terme de performance RSE entre différentes organisations. En pratique, les actionnaires demandent plus souvent des informations financières sur les activités de l'entreprise, que sur les mesures sociales développées.

Nous reviendrons ci-dessous sur différentes évaluations possibles en matière de performance économique et environnementale, sociale, et enfin globale. Précisons cependant que cette présentation ne se veut pas exhaustive, mais propose un aperçu de la variété des évaluations existantes.

### 1.4.2.1 Évaluation des performances économique et environnementale

Revenons à présent sur quelques évaluations possibles - de manière non exhaustive donc - , ainsi que sur les outils qui permettent ces évaluations.

Les **évaluations économiques** sont nombreuses : Global Reporting Initiative (GRI), normes rédigées par l'organisme international de standardisation (ISO), Investissement Socialement Responsable (ISR), etc. Depuis 1997 et la GRI, les entreprises doivent communiquer des informations financières dans différents domaines (Acquier & Gond, 2006).

Les **évaluations environnementales** sont plus simples à effectuer que les évaluations sociales (Blowfield, 2007). La performance environnementale est, comme son pendant économique, normée - normes ISO - et objet de certifications. L'impact des actions environnementales des entreprises est un aspect très étudié par les médias, en raison de la menace de réchauffement climatique par exemple. Les entreprises communiquent fortement sur ces questions, en réponses aux attentes de la société. La question de l'environnement est souvent représentée, dans les instances politiques comme dans les organisations par un animal emblématique, l'ours polaire. Parfois instrumentalisé, ce féroce prédateur illustre et focalise les tensions qui s'articulent autour des questions environnementales - "*contrôle territorial, ressources pétrolières et minières, passages stratégiques et routes commerciales, changement climatique*" (Marion & Benhammou, p. d., p. 14) -, où les logiques individuelles et collectives ne vont pas toujours de paire.

Nous ne développerons pas davantage ces évaluations, et nous attacherons à l'étude de l'évaluation de des performances sociale et globale, plus pertinentes au regard de notre travail de recherche.

### 1.4.2.2 Évaluation de la performance sociale

Il apparaît plus délicat d'évaluer l'**impact social** de la RSE en raison d'un manque important de critères d'évaluation, car il n'y a pas de consensus sur la définition de la RSE (Levermore, 2011). Là encore, nous ne prétendons pas proposer une présentation exhaustive.

La loi sur l'audit social du 12 juillet 1977 oblige les entreprises à rendre compte d'une partie de leurs actions sociales (Dejean & Gond, 2004). Une norme ou une typologie, comme l'ISO, ou l'investissement socialement responsable (ISR) pourrait être un moyen indirect de mesurer la performance sociale des entreprises.

La **performance sociétale** mesure l'ensemble de principes de responsabilité sociale, réponses sociales, programmes politiques, résultats sociaux d'une entreprise (Wartick & Cochran, 1985). Notons d'ailleurs qu'en terme de performance sociétale, "*pour évaluer la performance sociale d'une entreprise, le chercheur examinerait dans quelles mesures les principes de responsabilité sociale motivent les actions prises au nom de l'entreprise, dans quelles mesures l'entreprise utilise des processus socialement responsables, l'existence et la nature des politiques et des programmes conçus pour gérer les relations sociétales de l'entreprise, et l'impact social (c.-à-d. les résultats observables) des actions, des programmes et des politiques de l'entreprise. En outre, le chercheur examinerait tous ces éléments - principes, processus et résultats - en conjonction les uns avec les autres pour permettre l'identification de résultats analytiquement cruciaux mais politiquement difficiles tels que les bons résultats à partir de mauvaises motivations, les mauvais résultats à partir de bonnes motivations, les bonnes motivations mais un mauvais transfert par le biais de processus, l'utilisation de bons processus mais de mauvaises motivations, etc.*

(les termes de bon et mauvais étant utilisés de manière approximative dans ce cas)"<sup>45</sup> (Wood, 1991).

Il existe une performance sociétale globale (GSP) : "*Le modèle GSP décrit l'ensemble des efforts déployés par une entreprise pour faire face à l'évolution des conditions sociétales, et constitue donc un point de départ pour l'élaboration éventuelle d'un paradigme central pour les entreprises et la société*"<sup>46</sup> expliquait Preston en 1975 (Wartick & Cochran, 1985, p. 758).

Il est intéressant de mesurer l'**impact** social des pratiques de responsabilité sociale sur la société, car cela revêt une grande importance pour le futur de nos sociétés. Ainsi, si les actions socialement responsables sont évaluées en matière de bénéfices pour l'entreprise ou ses parties prenantes directes uniquement, nous ne connaissons pas leur impact sur la société ou ceux qui bénéficient de leurs engagements sociaux (Margolis & Walsh, 2003). A titre d'exemple, certaines évaluations visent à se concentrer sur l'impact des pratiques de RSE sur la vie des individus : l'Indice de Développement Humain (IDH) ou le *Social and Participatory Learning* (Blowfield, 2007). L'opinion sociale peut être aussi être considérée comme une évaluation de la performance sociale de la RSE (Grunig, 1979). Mais ces paramètres sont difficiles à quantifier et à mesurer objectivement (Székely & Knirsch, 2005).

En pratique, les évaluations sociales sont souvent très contextuelles, basées sur des entretiens, des études de cas, etc., et difficiles à généraliser et à reproduire (Pérez & Rodríguez del Bosque, 2013). Nous présenterons quelques unes de ces méthodes en aval dans ce manuscrit.

#### 1.4.2.3 Évaluation de la performance globale

Wolfe et Aupperle estimaient qu'il n'existe pas de meilleure façon de mesurer la RSE que la performance globale : "*les multiples mesures et perspectives aident à développer le champ*"<sup>47</sup> (Wolfe & Aupperle, 1991).

Il existe des mesures de la performance mélangeant des paramètres économiques et sociaux. La **Triple Bottom Line** s'attache à mesurer la performance des entreprises en fonction de trois critères : environnemental, économique et sociétal - *people, planet, profit* - supposés équilibrés (Székely & Knirsch, 2005). Cet outil initie un débat sur la mesure de la performance et de l'impact social global, et simultanément sur la cohérence

---

45. En version originale : "*to assess a company's social performance, the researcher would examine the degree to which principles of social responsibility motivate actions taken on behalf of the company, the degree to which the firm makes use of socially responsive processes, the existence and nature of policies and programs designed to manage the firm's societal relationships, and the social impacts (i.e., observable outcomes) of the firm's actions, programs, and policies. In addition, the researcher would examine all these elements - principles, processes, and outcomes - in conjunction with each other to permit identification of analytically crucial but politically difficult results such as good outcomes from bad motives, bad outcomes from good motives, good motives but poor translation via processes, good process use but bad motives, and so on (the terms good and bad are used loosely in this case)*". 46. En version originale : "*The GSP model describes the totality of a firm's efforts to meet changing societal conditions, and thus it provides a starting point for the eventual development of a central paradigm for business and society*". 47. En version originale : "*multiple measures and perspectives help develop the field*".



et la fiabilité des données volontairement publiées par les firmes (Dierkes & Berthoin Antal, 1985).

Citons aussi l'analyse de décisions multi-critères (*MCD*) qui donne la priorité aux critères de différenciation, et permet d'avoir une vision plus globale (Gjølborg, 2009).

Ces débats et questionnements reflètent une réalité et des positionnements variés. Précisons d'ailleurs que la présence de praticiens lors du processus d'évaluation rend souvent difficile la formulation des critiques (Levermore, 2011). Qu'en est-il de la RSE dans la pratique, dans les entreprises ?

### 1.5 Résumé

Dans ce **premier chapitre**, nous nous sommes intéressées à la RSE. Nous nous sommes penchées tour à tour sur son histoire, sa définition délicate - en raison de l'absence de consensus sur ses frontières -, sa relation étroite avec les notions de morale et d'éthique, et sur quelques grandes théories autour de la RSE - dont l'existence de parties prenantes. Nous nous sommes ensuite interrogées sur les grandes stratégies que pouvaient adopter les entreprises. Ces stratégies sont fortement liées aux motivations de l'entreprise - en particulier l'histoire, les valeurs, et les affects des dirigeants - ainsi qu'aux gains - principalement économiques et sociaux : par exemple en terme de pouvoir et de légitimité, notions que nous avons également développées - potentiels que l'entreprise peut espérer, dans un calcul coût/profit. Les entreprises peuvent alors développer différentes stratégies pour répondre aux demandes des parties prenantes : pro-active, réactive, accommodatrice ou défensive (Wartick & Cochran, 1985). Les entreprises sont alors classées comme adoptant des comportements altruistes, stratégiques, ou égoïstes (Baron, 2001).

La littérature touchant à la RSE est vaste - d'où notre présentation non exhaustive.

Nous retiendrons que les questionnements concernant la RSE sont à la fois anciens et très actuels. Ce concept est dynamique et objet de nombreuses recherches. Il n'existe pas de consensus quant à sa définition mais nous retiendrons, comme présenté en avant-propos de notre introduction, une définition particulière des engagements RSE : "*Situations où l'entreprise va au-delà de la conformité et s'engage dans des actions qui semblent favoriser le bien social, au-delà des intérêts de l'entreprise et de ce qui est exigé par la loi.*"<sup>48</sup> (McWilliams & Siegel, 2001, p. 117).

Nous retiendrons également que l'évaluation des actions et de la performance RSE est une question délicate. Si de nombreuses mesures existent sur les plans économiques et environnementaux - ISR ou ISO par exemple - et bien que celles-ci puissent être contournées - on évoque ainsi un "*droit à polluer*" -, la difficulté principale est de mesurer qualitativement l'aspect social de la RSE. Dès lors, comment savoir si la communication officielle autour des engagements sociaux est proportionnée aux efforts et à la réalité des actions ? Notre recherche a pour objectif de se confronter à la réalité du terrain afin de

---

48. En version originale : "*Situations where the firm goes beyond compliance and engages in actions that appear to further some social good, beyond the interests of the firm and that which is required by Law*".

prendre conscience la diversité des engagements développés, à différents niveaux, lorsque les entreprises sont incitées à s'engager.

Intéressons-nous maintenant à une pratique particulière de l'engagement socialement responsable des entreprises : l'emploi des personnes handicapées. Cette pratique, appartient au volet social de la RSE, le handicap étant un des caractères possible de la diversité.



---

## Quand la pratique RSE se traduit par un engagement en faveur des personnes handicapées

---

Parmi les pratiques RSE des entreprises, on note une volonté de répondre à des difficultés sociétales : "*comme éradiquer la pauvreté, soutenir les populations défavorisées, et améliorer les infrastructures urbaines défailantes*"<sup>1</sup> (Ackerman & Bauer, 1976, p. 227).

La diversité, constitutive de nos sociétés - puisqu'elle caractérise les différences entre individus ou groupes sociaux - peut représenter une difficulté sociale. En cela, elle peut être une des facettes par laquelle une entreprise prend sa part au bien-être de la société.

L'un des volets de la diversité est le handicap. Le handicap touche une part importante de la société - près de 66% de la population active. En effet, en raison du vieillissement de la population, les projections pour 2020 concernant le nombre de personnes ayant un handicap en Europe s'élèvent à 120 millions d'individus (European Commission, 2017, p. 4).

La question de l'emploi et de l'intégration des personnes handicapées n'est pas anecdotique. Ainsi, en 2014, la France a consacré l'équivalent de 2,2% de son PIB<sup>2</sup> - soit 46,6 milliards d'euro, soit davantage que ce qui fut consacré à la défense - en faveur des personnes handicapées et de leur intégration. Ces chiffres traduisent l'importance qu'accorde l'État à l'intégration des personnes handicapées dans la société, et des travailleurs dans les organisations du secteur ordinaire. L'intégration des personnes handicapées est un défi pour les sociétés modernes - c'est une question récente, en particulier puisque jusqu'au XIXe siècle l'espérance de vie de cette population était faible.

Le traitement de la question de l'intégration des personnes handicapées peut être vu comme un indicateur du degré d'avancement d'une société. L'emploi des personnes handicapées dans les entreprises du secteur ordinaire est aujourd'hui une responsabilité pour les organisations - en particulier en France, où cette responsabilité face aux travailleurs handicapés est l'objet d'incitations depuis une quinzaine d'années. Par la loi 2005-102 s'opère une délégation au secteur privé d'un problème de société, et ainsi un transfert de responsabilités. L'État-providence du XXe siècle cède la place en obligeant les entreprises à s'engager sur cette question, admettant implicitement que les entreprises sont l'acteur le plus efficace pour répondre à ce défi d'intégration des personnes

---

1. En version originale : "like eradicating poverty, supporting disadvantaged populations, and improving failing city-center infrastructures". 2. D'après l'étude numéro 999 de la DRESS de mars 2017, consulté en août 2018 sur <http://drees.solidarites-sante.gouv.fr/IMG/pdf/er999.pdf>

handicapées dans la société. C'est une reconnaissance de l'importance de l'entreprise pour la vie sociale des citoyens et l'effacement du rôle de premier plan de l'État. De ce point de vue, il est intéressant en Sciences de Gestion d'étudier le processus d'intégration des personnes handicapées au sein des entreprises car il met en lumière la responsabilité sociale grandissante des entreprises, allant de pair avec le retrait progressif de l'État. Il est donc intéressant, au vu de notre thématique de recherche de s'intéresser à l'emploi des personnes handicapées, comme à une pratique RSE des organisations.

Enfin, c'est un sujet très actuel, comme en témoigne le récent rapport demandé à la Plateforme RSE<sup>3</sup> par la secrétaire d'Etat<sup>4</sup> chargée des personnes handicapées auprès du premier ministre (Lellouche et al., 2018).

Pour introduire ce chapitre, nous reviendrons sur les notions de diversité et d'égalité des chances, sur la gestion de la diversité, et sur la place du handicap en tant que volet de la diversité.

## 2.1 La diversité, les personnes handicapées et la société

### 2.1.1 La RSE pour répondre aux défis de la diversité

#### 2.1.1.1 Diversité, égalité des chances, et RSE

La notion de **diversité**, apparue aux États-Unis dans les années 1990, est une construction sociale basée sur la différence entre des personnes ou des groupes sociaux. Cette notion est influencée par le contexte historique, culturel et social (Bruna & Chauvet, 2010). Ainsi, la gestion de la diversité peut faire l'objet de différentes approches, en particulier influencées par la culture.

La notion de diversité prend ses racines dans les différences existant entre les individus ou les groupes sociaux. La théorie de l'identité sociale de Tajfel et Turner<sup>5</sup> fait référence à la segmentation de l'environnement en différents groupes, à la comparaison entre les groupes, et au positionnement relatif des différents groupes (Bruna & Chauvet, 2010). Chaque groupe social se définit selon un «*habitus*», soit ses propres habitudes et normes. Au travail, cela transparaît dans les catégories professionnelles, qui ont souvent leurs jargons et leurs codes propres. Cette notion, qui existait déjà chez les philosophes grecs tels Aristote ou Platon, se retrouve principalement dans les approches sociologiques de Bourdieu, qui met en avant les inégalités sociales qui peuvent en résulter.

La diversité est l'un des fondements de la démocratie, puisqu'elle a nécessité de construire un système pour - apprendre à - vivre ensemble. Dans les faits, la diver-

---

3. La Plateforme est un regroupement national d'acteurs - entreprises, partenaires sociaux, société civile, chercheurs et institutions publiques - qui se réunit depuis 2013 pour entreprendre des réflexions sur des sujets liés à la RSE.

4. Sophie Cluzel a, pour rappel, confié en janvier 2018 à la Plateforme RSE la mission d'identifier les leviers aux engagements volontaires des organisations pour l'emploi des travailleurs handicapés en milieu ordinaire, en vue d'une démarche de simplification du quotidien des personnes handicapées.

5. 1979, 1986.

sité peut prendre différentes formes : par exemple sociale, démographique, ethnique, de performance individuelle, ou encore de formation.

S'il existe des différences entre individus ou groupes sociaux, il est intéressant d'évoquer, très brièvement, le concept d'égalité des chances et se pencher sur les moyens pour donner à chacun les mêmes chances - ce qui peut être l'une des responsabilités de l'entreprise. La notion d'égalité des chances - qui renvoie en latin, à la fois à une uniformité *aequalis*, et au hasard ou à quelque chose d'inopiné *cadere* - est un concept politique et social. Jean-Jacques Rousseau (1712-1778) est l'un des premiers philosophes à avoir assis l'égalité des citoyens devant la loi. Il oppose ainsi un accès au droit donné par la naissance - avec l'idée de privilèges qui se transmettent - à cette d'égalité de principe définissant une égalité de principe - avec un droit construit, pour tous. Cependant une égalité de principe, basée uniquement sur une égalité arithmétique, n'est pas suffisante. Ainsi, la plupart des inégalités naît principalement des différences socio-économiques - habitat, accès à la culture, milieu professionnel, etc. (Maurin, 2008) Le philosophe américain John Rawls (Rawls, 1987) a mis en lumière la répartition inégale des talents et la nécessité d'un ré-équilibre pour construire une démocratie libérale juste, où chacun puisse utiliser ses capacités de départ avec les mêmes libertés et perspectives de succès. Les chances et opportunités doivent ainsi être réparties de manière impartiale - la seule inégalité tolérée est les différences liées à l'effort individuel. Un important corpus législatif encadre cette égalité des chances tant recherchée et affirme l'égalité de droits de tous les citoyens - Déclaration des Droits de l'Homme et du Citoyen de 1789, Déclaration Universelle des Droits de l'Homme de 1948, Constitution de 1958. Cette égalité est également relayée - pour qu'elle soit effective - par différentes politiques touchant au champ médico-social - politiques d'insertion ou territoriales par exemple - et lois - comme la loi 2005-102 sur laquelle nous reviendrons dans la suite de ce chapitre, ou la loi pour l'égalité des chances du 31 mars 2006.

Les entreprises peuvent apporter, par leur engagement, des réponses aux difficultés que rencontre la société en matière de diversité, par exemple en ouvrant leurs portes à des populations variées et/ou éloignées de l'emploi par exemple. Il s'agit alors d'un engagement pour le bien-être durable de la société. La diversité appartient donc au volet social de la RSE. Rappelons qu'en 1971, le *Committee for Economic Development* (CED) a représenté le concept de RSE sous la forme de trois cercles représentant les dimensions économique, environnementale, et sociale (voir figure 2.1, p. 38). Elkington a, en 1998, travaillé sur ces trois notions : "*économie, environnement, social*"<sup>6</sup> pour mesurer la performance des entreprises. Les dirigeants doivent choisir sur quel pilier ils veulent bâtir leur engagement RSE car : "*Les trois piliers du développement durable ne se rencontrent pas naturellement. Il faut pour cela une décision*" (de Quenaudon, 2014, p. 93).

Rappelons également que l'un des objectifs de l'engagement socialement responsable de l'entreprise est la réponse aux difficultés sociétales (Ackerman & Bauer, 1976). En s'engageant socialement en faveur de la diversité, l'entreprise va au-delà de son intérêt et participe au bien-être sociétal. Ainsi, elle contribue à ré-équilibrer les chances, face

---

6. En version originale : "*profit, planet, people*".

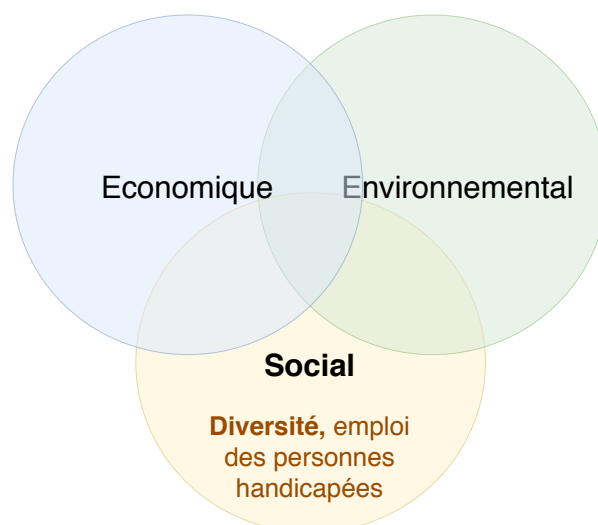


Figure 2.1 – Les trois piliers de la RSE : économique, environnemental, et social.

aux différences existant entre individus ou groupes sociaux constituant la communauté dans laquelle elle interagit.

La difficulté principale que revêt la gestion de la diversité vient du désir de chacun d'être pleinement reconnu et respecté (Caillé, 2004). Cependant, gérer la diversité peut se révéler intéressant pour la société comme pour l'entreprise elle-même. Ainsi, gérer la diversité, c'est faire des différences une force : "À l'échelle de la société comme à l'échelle d'une entreprise, la diversité est une richesse à cultiver." (Lellouche et al., 2018, p. 7). Intéressons nous à présent à cette gestion.

### 2.1.1.2 Gestion de la diversité

La définition de la diversité varie selon l'approche culturelle (Lorbiecki & Jack, 2000). Aux États-Unis par exemple, la définition du concept de diversité est la suivante : "Le concept de base de la gestion de la diversité admet que la main-d'œuvre se compose d'une population diversifiée. La diversité consiste en des différences visibles et non visibles qui incluront des facteurs tels que le sexe, l'âge, les origines, la race, le handicap, la personnalité et le style de travail. Il est fondé sur le postulat que l'exploitation de ces différences créera un environnement productif dans lequel chacun se sent valorisé, où les talents sont pleinement exploités et où les objectifs organisationnels sont atteints" <sup>7</sup> (Kandola & Fullerton, 1998, p. 7). Une vision plus anglaise estime que la gestion de la diversité "se réfère à une approche organisationnelle stratégique pour le développement de la diversité de la main-d'œuvre, le changement de culture organisationnelle et l'autonomisation

---

7. En version originale : "The basic concept of managing diversity accepts that the workforce consists of a diverse population of people. The diversity consists of visible and non-visible differences which will include factors such as sex, age, background, race, disability, personality and workstyle. It is founded on the premise that harnessing these differences will create a productive environment in which everyone feels valued, where their talents are being fully utilised and in which organisational goals are met".

*de la main-d'œuvre. Il représente un glissement des activités et des hypothèses définies par une gestion positive de la diversité vers des pratiques de gestion qui sont inclusives, reflétant la diversité de la main-d'œuvre et son potentiel. Idéalement, il s'agit d'une approche pragmatique, dans laquelle les participants anticipent et planifient le changement, ne craignent pas les différences humaines ou ne les perçoivent pas comme une menace, et considèrent le lieu de travail comme un forum pour la croissance individuelle et le changement des compétences et des performances avec des coûts-bénéfices directs pour l'organisation"*<sup>8</sup> (Arredondo, 1996, p. 17).

La diversité et sa gestion sont soutenues par la loi (Demuijnck, 2009). Il est même possible d'aller plus loin et de considérer la gestion de la diversité comme une appropriation de contraintes externes - comme les obligations législatives (Bruna & Chauvet, 2010).

Les entreprises valorisent généralement la diversité car elles y trouvent un **intérêt** : elle peut par exemple être source d'avantage concurrentiel. En effet, elle se traduit par un plus grand vivier de candidats - et donc de compétences et d'idées -, qui peut générer des avantages économiques ou de représentation sociale. Ainsi, des salariés différents augmentent les possibilités d'"*effet miroir*" avec les clients qui retrouveront leurs attentes et leurs besoins spécifiques dans des produits adaptés et innovants (Bruna & Chauvet, 2010). Un autre exemple concret de l'influence positive de la diversité pour l'entreprise est le suivant : il a été observé que les entreprises ayant un comportement paritaire développaient davantage d'engagements socialement responsables (Bear, Rahman & Post, 2010).

Mais la diversité peut aussi avoir des **effets négatifs**, par exemple un glissement vers des comportements communautaires. De plus, la diversité peut également perpétuer les inégalités (Lorbiecki & Jack, 2000), voire les justifier par une stigmatisation qui maintient les différences. La diversité peut également effrayer et générer stress et conflits, ce qui rendra difficile le travail en groupe et donc la productivité de l'entreprise. Un bon encadrement - par la gestion effective de la diversité - peut alors être une solution pour pallier ces problèmes. Il peut également être un moyen de faire rimer diversité et performance, qui ne vont pas toujours de pair (Bruna & Chauvet, 2010).

Pour conclure, notons que la diversité peut principalement avoir un impact - positif ou négatif - sur trois types de performances : la réduction du risque lié à la législation, vis-à-vis des clients, et en terme de production (Bruna & Chauvet, 2010).

Dans l'entreprise comme dans la société, le handicap fait partie intégrante de la diversité. En effet, le handicap fait partie des multiples traits qui caractérisent les individus composant notre société. La diversité étant un des volets de l'axe social des engagements dans la RSE, l'emploi et l'intégration des personnes handicapées dans l'entreprise

---

8. En version originale : "*refers to a strategic organisational approach to workforce diversity development, organisational culture change, and empowerment of the workforce. It represents a shift away from the activities and assumptions defined by affirmative diversity management action to management practices that are inclusive, reflecting the workforce diversity and its potential. Ideally it is a pragmatic approach, in which participants anticipate and plan for change, do not fear human differences or perceive them as a threat, and view the workplace as a forum for individual's growth and change in skills and performance with direct cost benefits to the organisation*".



font parties des responsabilités sociales des organisations. Avant de nous intéresser plus en amont à l'intégration des travailleurs handicapés dans l'entreprise, revenons sur la signification du handicap, sa définition, et ses différentes formes.

### 2.1.1.3 Handicap et RSE

Le handicap caractérise une différence individuelle. En cela, il illustre une part de la diversité dont est composée la société, au même titre que les différences sexuelles, ou de génération par exemple. Notons par ailleurs - et pour relier ce chapitre au précédent - que la diversité appartient au volet social de la RSE. "*La société, comme l'entreprise, doit s'adapter pour avancer en s'appuyant sur toutes les compétences disponibles, dans leur diversité. L'enjeu de l'emploi des travailleurs handicapés est un enjeu de société, qui doit mobiliser toute la société et qui s'inscrit donc pleinement dans la responsabilité sociétale des entreprises (RSE).*" (Lellouche et al., 2018). L'entreprise est composée d'individus d'horizons très variés, et doit composer avec toutes ces individualités, y compris en s'engageant socialement pour permettre une diversité et l'intégration des travailleurs handicapés : "*La mobilisation des employeurs publics et privés est un facteur clef pour permettre aux personnes handicapées d'accéder à un emploi ou de le conserver. Cette mobilisation relève de leur responsabilité sociétale.*" (Lellouche et al., 2018, p. 8).

Le handicap apparaît dans un certain nombre de référentiels RSE (Lellouche et al., 2018, p. 26) :

- Référentiel Global Reporting Initiative (GRI) G4 - indicateur 401-2 et 405-1,
- Norme internationale ISO 26000 adoptée en 2010 - classement des personnes handicapées parmi les personnes vulnérables définies dans les groupes d'action relatifs aux droits de l'homme et aux relations et condition de travail,
- Objectif de Développement Durable (ODD) adopté en 2005 par l'Assemblée générale des Nations Unies - les personnes handicapées étant une des cibles,
- La norme NF X50-783 - au niveau français - relative à l'accessibilité et à l'inclusion des personnes handicapées.

La prise en compte du handicap apparaît enfin au niveau local au travers des chartes d'engagement ou diversité, des trophées qui viennent récompenser des organisations engagées, des classements, ou des labels.

Revenons à présent sur le handicap, ses différentes facettes, en lien avec le monde du travail.

## 2.1.2 L'évolution de la reconnaissance de la personne handicapée

### 2.1.2.1 Du Moyen Age à nos jours, la place accordée à la personne handicapée

Au Moyen Age, les personnes handicapées étaient cachées dans leur famille ou abandonnées dans des hospices gérés par les églises, où ils vivaient de la charité. Le terme de "*handicap*" vient de l'anglais "*hand in cap*". Il fait référence à un jeu de hasard du

Age	Population bénéficiant d'une reconnaissance administrative (RQTH et perte d'autonomie)		Population en situation de handicap		Ensemble de la population (15-64 ans)	
	Hommes	Femmes	Hommes	Femmes	Hommes	Femmes
De 15 à 24 ans	5	4	6	6	18	17
De 25 à 39 ans	18	16	18	17	29	19
De 40 à 49 ans	23	26	23	23	22	22
De 50 à 64 ans	54	54	53	54	31	32
Total	100	100	100	100	100	100
Effectif	1 276 000	1 109 000	2 645 000	2 890 000	19 380 000	20 060 000

Tableau 2.1 – Répartition de la population handicapée selon l'âge, le sexe et la définition du handicap, en 2013 (Barhoumi & Chabanon, 2015).

XIX siècle, où l'un des joueurs était volontairement désavantagé par rapport aux autres (Crété, 2007). Le siècle des Lumières permet aux personnes handicapées d'obtenir le statut de citoyen, égal à celui de leurs pairs. Plus tard, l'État prend la suite des églises et s'occupe à son tour des citoyens handicapés (Kristeva & Bass, 2011). La gestion du handicap se limitait autrefois à des considérations médicales. Ce n'est qu'en 1957 qu'apparaît le terme de travailleur handicapé dans les textes officiels français. Notons que l'évolution des mentalités va de pair avec une évolution des termes employés pour décrire les personnes handicapées - voir l'avant-propos de ce manuscrit. Cependant, et bien que les termes et les mentalités évoluent pour reconnaître les personnes handicapées, leur intégration n'est toujours pas une évidence. Alexandre Jollien témoigne de son inconfort face à la perception et l'acceptation de sa différence : "*Je suis un anormal. On l'a dit assez. Je l'ai senti [...] : tel regard fixe le mien puis descend où se trouve la preuve qu'il recherche : « il est handicapé ». Parcours des yeux, quête insistante du talon d'Achille, de la faiblesse. Ce que la plupart des gens perçoivent, c'est l'étrangeté des gestes, la lenteur de paroles, la démarche qui dérange. Ce qui se cache derrière, ils le méconnaissent. [...] Difficile de changer cette première impression, douloureux de s'y voir réduit sans pouvoir s'expliquer.*" (Jollien, 2002, p. 31)

Le tableau 2.1, p. 41 présente la répartition de la population ayant un handicap. Nous observons ici, ce qui est assez intuitif puisqu'un grand nombre de handicap arrivent en cours de vie, une croissance du nombre de personnes handicapées avec l'âge.

### 2.1.2.2 Reconnaître la personne handicapée aujourd'hui

Une échelle davantage sociale et administrative est à présent utilisée pour répertorier les individus en fonction de leurs handicaps. Par exemple, l'une des reconnaissances administratives majeure en France est la Reconnaissance en Qualité de Travailleur Handicapé (RQTH). Elle fait référence à la capacité de travailler de l'individu, moyennant certains adaptations temporaires ou permanentes, et éventuellement l'usage de matériel spécifique (Bertrand, Caradec & Eideliman, 2014). Les démarches à effectuer pour obtenir ce type de reconnaissance administrative sont complexes et parfois difficiles à

vivre pour la personne handicapée. Cependant, elles peuvent - par les moyens qu'elles débloquent - être un levier d'intégration au travail (Bertrand et al., 2014). Le processus de reconnaissance est très important. Ainsi chacun a besoin d'être reconnu, même si cette reconnaissance n'est pas toujours associée à une image sociale positive, comme on peut le voir dans la dialectique du maître et de l'esclave de Hegel. Il existe différents niveaux de reconnaissance : en famille, en droit, dans le monde politique, etc. (Caillé, 2004).

Il est à noter que toutes les personnes handicapées ne sont pas nécessairement reconnues administrativement. Ainsi, il a été observé que les individus demandant une reconnaissance administrative de leur handicap étaient majoritairement des hommes, en âge de travailler (Bertrand et al., 2014). A ce constat, il est intéressant d'ajouter des précisions quant aux caractéristiques des personnes handicapées en emploi - sexe, âge, diplôme. Le tableau 2.2, p. 43 met en lumière les niveaux de qualification des travailleurs handicapés, ainsi que ceux de l'ensemble des salariés en 2013. Précisons que la catégorie "*Population bénéficiant d'une reconnaissance administrative*" fait référence aux personnes disposant d'une reconnaissance administrative d'un handicap ou d'une perte d'autonomie ; et que la catégorie "*Population en situation de handicap*" fait référence aux personnes déclarant disposer d'une reconnaissance administrative d'un handicap, ou perte d'autonomie, ou déclarant à la fois une maladie ou un problème de santé qu'il soit chronique ou de caractère durable, et être limitées depuis au moins 6 mois, à cause d'un problème de santé, dans les activités que les gens font habituellement

### 2.1.2.3 La définition du handicap aujourd'hui, et le rôle de l'environnement

Il existe différents **types** de handicaps : déficience physique, mentale ou psychique, intellectuelle, sensorielle, etc. À notre connaissance, le handicap physique est le plus exploré dans la littérature en Sciences de Gestion actuellement. Les causes de handicap sont elles aussi très variées, se regroupant en deux catégories : les handicaps de naissance et les handicaps survenus en cours de vie - à la suite d'un accident ou d'une maladie. Le handicap peut aussi être temporaire ou permanent.

Le handicap est défini en France par l'article L114 du Code de l'Action Sociale et des Famille, créé par la loi pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées : «*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*» (Loi 2005-102, 2005). Notons que cette définition ne différencie pas les personnes reconnues administrativement handicapées - par exemple avec la RQTH -, de celles qui n'ont pas de reconnaissance administrative de leur handicap. Nous reviendrons un peu plus loin sur les différentes reconnaissances administratives existantes.

Nous observons que dans la définition du handicap proposée par la loi 2005-102 apparaît l'importance de l'**environnement**. Certaines personnes handicapées tiennent

Populations	Population bénéficiant d'une reconnaissance administrative	Population en situation de handicap	Ensemble de la population (15-64 ans)
EFFECTIFS	878 000	2 579 000	25 462 000
SEXE			
Hommes	55	50	52.02
Femmes	45	50	47.98
Total	100	100	100
TRANCHES D'ÂGE			
Moins de 25 ans	3	3	7
25 à 39 ans	23	23	36
40 à 49 ans	32	30	28
50 ans et plus	42	44	29
Total	100	100	100
DIPLÔME			
Bac + 2 ou supérieur	18	23	36
Bac ou brevet professionnel	14	17	20
CAP, BEP	34	31	25
BEPC ou sans diplôme	34	29	19
Total	100	100	100

Tableau 2.2 – Caractéristiques individuelles des personnes handicapées en emploi en 2013, en pourcentage, (Barhoumi & Chabanon, 2015).

aujourd'hui lieu de figure de proue, en matière d'intégration dans le monde professionnel par exemple. Elles en imposent par leur réussite, qui a souvent été possible grâce à une adaptation de leur environnement. Citons par exemple Stephen Hawking, grand mathématicien, qui était atteint d'une maladie dégénérative. Stephen Hawking était un scientifique reconnu et certains logiciels informatiques ont même été créés spécialement pour pallier sa maladie, et lui permettre de continuer à travailler efficacement malgré son handicap. Mais ce bel exemple de réussite, et surtout d'adaptation de l'environnement de travail à l'individu, est loin d'être la norme. Au regard de telles possibilités d'adaptation dans le milieu académique, comment expliquer que les personnes handicapées reçoivent un accueil à géométrie variable dans le monde du travail, lorsqu'elles ont le désir de faire des études supérieures, ou suivre une scolarité dans le milieu ordinaire ? Jesse Shanahan, étudiant en maîtrise d'Astronomie à l'Université Wasleyan de Middletown, et ayant un handicap, témoigne dans *Science* de l'importance de l'aménagement de l'environnement pour la poursuite de ses études et son intégration. Il estime que le handicap peut être un frein dans l'accès à l'enseignement supérieur (Shanahan, 2016). La notion de handicap est contextuelle : un handicap n'est pas invalidant dans tous les environnements. Cet étudiant met en lumière l'importance de l'aménagement de l'environnement pour réduire la déficience. Les modèles sociaux, et les possibilités d'aménagement, progressent avec le temps. C'est pour cette raison qu'en théorie, aucun handicap ne devrait être présenté comme définitif (Ancet, 2011). Si l'environnement n'est pas adapté, la société

entraîne ou entretient un sur-handicap social par un manque de possibilités d'accès à la culture et aux lieux de socialisation. La notion d'environnement intervient avec un regard plus "*social du handicap*" comme pouvant, entre autres choses, résulter d'obstacles environnementaux (Lellouche et al., 2018, p. 11).

Une recherche sociologique montre que les personnes handicapées sont aujourd'hui exclues de l'espace social. L'espace social est un miroir de l'organisation de la société, avec ceux qui font parties de la communauté - "*insiders*" - et ceux qui n'en font pas partie - "*outsiders*". La frontière entre les deux est forte. Les personnes considérées comme non-performantes ne sont pas légitimes dans l'espace public (Kitchin, 1998). Notons que ces considérations invitent à nous interroger sur l'impact pour les personnes handicapées du report de l'accessibilité de l'espace public pour tous exigée par la loi de 2005 - initialement prévue pour 2015. Avant de nous pencher sur l'intégration des personnes handicapées dans le monde du travail, rappelons à la suite du philosophe A. Jollien que "*Juger seulement à l'aune de l'efficacité immédiate réduit la plupart des êtres faibles à des bons à rien.*" (Jollien, 2002) Il est ainsi possible d'imaginer que dans une société complètement adaptée - à toutes les différences et déficiences possibles - la notion de handicap en vienne à perdre de son sens ou de sa consistance.

Au-delà de la définition du handicap et d'adaptation de l'environnement, il existe de nombreuses reconnaissances administratives - les catégories et droits ont été étendus avec la loi 2005-102. A titre d'exemple, citons les bénéficiaires de l'obligation d'emploi au titre de leur handicap, reconnu par la loi 2005-102<sup>9</sup> :

- Les personnes reconnues RQTH par la commission des droits et de l'autonomie des personnes handicapées (article L. 146-9 du code de l'action sociale et des familles),
- Les victimes d'accident du travail ou de maladies professionnelles de 10% ou plus, et titulaires d'une rente attribuée au titre d'un régime de protection sociale.
- Les titulaires d'une pension d'invalidité attribuée au titre d'un régime de protection sociale - si l'invalidité réduit au moins des deux tiers leur capacité de travail ou de gain.
- Les bénéficiaires mentionnés à l'article L. 395 et 396 du code des pensions militaires d'invalidité et des victimes de la guerre,
- Les titulaires d'une allocation ou d'une rente d'invalidité (dans le cadre de la loi n° 91-1389 du 31 Décembre 1991 relative à la protection sociale des sapeurs-pompiers volontaires en cas d'accident survenu ou d'une maladie contractée en service).
- Les titulaires de la carte d'invalidité (article L. 241-3 du code de l'action sociale et des familles).
- Les titulaires de l'allocation aux adultes handicapés (AAH).

---

9. D'après le site internet gouvernemental *Handicap et emploi : le cadre légal*, 2012, consulté en novembre 2017 sur [http://cache.media.education.gouv.fr/file/Handicapes/90/3/Brochure\\_cadre\\_legal\\_216903.pdf](http://cache.media.education.gouv.fr/file/Handicapes/90/3/Brochure_cadre_legal_216903.pdf).

## 2.2 L'emploi des travailleurs handicapés dans le milieu ordinaire

Le milieu de travail ordinaire est le marché de l'emploi classique "*ouvert aux personnes reconnues travailleur handicapé. Pour favoriser leur insertion professionnelle ou leur maintien dans l'emploi, les employeurs doivent prendre des mesures adaptées à leur handicap*"<sup>10</sup>. Il existe, en parallèle du milieu ordinaire, des emplois pour les personnes handicapées dans le secteur adapté ou protégé - soit dans le secteur médico-social. Ces établissements publics ou privés qui accueillent des personnes handicapées sont peu connus du grand public. Ils permettent à des adultes en âge de travailler mais n'étant pas en mesure de s'insérer dans le milieu ordinaire du fait de leur handicap, de travailler dans un environnement - tâches, encadrement, contraintes, horaires, pressions - répondant à leurs besoins spécifiques. Nous citerons par exemple les ESAT - qui appartiennent au secteur protégé - ou les EA - qui appartiennent au secteur adapté -, déjà évoqués dans une partie précédente de ce manuscrit. On trouve également les Centres de réinsertion ou d'orientation professionnelle. Les adultes handicapés travaillant plus jeunes - ou lorsque le handicap est survenu après le début de la vie professionnelle - dans ces structures ont pu suivre au préalable une scolarité en milieu ordinaire ou en milieu adapté, par exemple en centre Médico-Psycho-Pédagogique (CMPP), en Institut Médico-Éducatif (IME), en Institut Médico-Pédagogiques (IMP), en Institut Médico-Professionnels (IMPRO), ou encore bénéficier d'un Service d'Éducation Spéciale et de Soins à Domicile (SESSAD). Lorsque le handicap survient en cours de vie, les personnes peuvent alors se réorienter et se former grâce aux Centres de Rééducation Professionnelle (CRP) et aux Centres d'Orientation Professionnels (COP).

L'article L5213-1 du Code du Travail définit comme **travailleur handicapé** "*toute personne dont les possibilités d'obtenir ou de conserver un emploi sont effectivement réduites par la suite de l'altération d'une ou plusieurs fonctions physique, sensorielle, mentale ou psychique*"<sup>11</sup>.

Nous nous intéressons dans cette section aux relations qu'entretiennent les personnes handicapées avec le milieu de travail ordinaire.

### 2.2.1 Les personnes handicapées entretiennent une relation complexe au monde du travail

#### 2.2.1.1 Difficultés et responsabilités face à l'emploi des personnes handicapées

En France et pour l'année 2015, on compte - dans une acceptation large - 5,7 millions de personnes ayant un handicap, dont 2,7 millions bénéficient d'une reconnaissance

---

10. D'après *Handicap, travail en milieu ordinaire*, article mis à jour en février 2018, et consulté en juin 2018 sur <https://www.service-public.fr/particuliers/vosdroits/F15926>. 11. Code du Travail, consulté en juin 2018 sur [Legifrance.gouv.fr](https://www.legifrance.gouv.fr/). Voir <https://www.legifrance.gouv.fr/affichCodeArticle.do?cidTexte=LEGITEXT000006072050&idArticle=LEGIARTI000006903699>.

## 2. QUAND LA PRATIQUE RSE SE TRADUIT PAR UN ENGAGEMENT EN FAVEUR DES PERSONNES HANDICAPÉES

administrative de ce handicap, en âge de travailler (Barhoumi, 2017). L'**emploi** des personnes handicapées en milieu ordinaire rencontre deux points clés critiques : l'embauche et le traitement une fois en poste (Toldrá & Santos, 2013). Le tableau 2.3 p. 46 témoigne des conditions contractuels d'emploi des travailleurs handicapés aujourd'hui en France.

	Population bénéficiant d'une reconnaissance administrative	Population en situation de handicap	Ensemble de la population (15-64 ans)
EFFECTIFS	878 000	2 579 000	25 462 000
NATURE DU CONTRAT			
Non salarié	7	10	11
CDI ou titulaire de la fonction publique	83	84	77
CDD	8	7	9
Apprentissage, stage rémunéré, interim, contrats aidés	2	2	4
Total	100	100	100
DURÉE DU TRAVAIL			
Temps complet	70	74	82
Temps partiel	30	26	18
Total	100	100	100

Tableau 2.3 – Nature du contrat et durée du travail des personnes handicapées en 2013, (Barhoumi & Chabanon, 2015).

Dans la pratique, il arrive fréquemment que le travailleur handicapé soit employé pour faire un travail pour lequel il est sur-qualifié, et sous-payé (Toldrá & Santos, 2013). Les personnes handicapées elle-même acceptent ces conditions de travail, bien que leur potentiel réel soit plus élevé, a déclaré Stuck en 2009 (Toldrá & Santos, 2013). Ainsi, les personnes handicapées ont tendance à s'investir énormément, même pour un travail pour lequel elles sont sur-qualifiées, tant la recherche et le maintien dans l'emploi est un chemin semé d'embûches pour elles (Everaere, 2010).

Dans l'entreprise, il arrive que les personnes handicapées éprouvent des craintes liées à la perception de leur handicap par leur collègue, la peur d'être résumée à un quota, et/ou ne voient pas l'intérêt de demander à être reconnues comme travailleur handicapé (Lellouche et al., 2018, p. 17).

Notons également qu'en tant qu'acteur de la société, les entreprises ont une responsabilité en ce qui concerne le chômage et l'intégration des personnes handicapées. La demande sociale est particulièrement importante en France, en raison du désengagement de l'État dans ce domaine et de la normalisation des pratiques sociales. Se met alors en place un contrat social implicite, qui encourage les entreprises à aller au-delà d'un investissement minimal (T. Donaldson & Dunfee, 1994). Notons par ailleurs que le changement de répartition des responsabilités entre l'État et les entreprises, concernant la prise en compte des travailleurs handicapés, est appuyé par les récentes législations. Cela peut être vu comme un moyen pour l'État de garder le contrôle et une certaine

légitimité sans investir directement - en tant que commanditaire de ces engagements sociaux.

### 2.2.1.2 Emploi des personnes handicapées en Europe

Selon une étude de l'Union Européenne, 16% de la population active a un handicap et son taux de chômage est deux fois plus élevé que celui du reste de la population active<sup>12</sup>. Aujourd'hui, la plus grande partie des handicaps survient en cours de vie - environ 80% - suite à une maladie ou un accident. La relation qu'entretiennent handicap et monde du travail est primordiale.

Un rapport de la Commission Européenne revient sur la situation actuelle des personnes handicapées en Europe, au travers de 2020 indicateurs liés à l'emploi, l'éducation, la limitation de la pauvreté - thématiques où le rapport note un écart sensible avec le reste de la population européenne (European Commission, 2017). Ce rapport met en particulier en avant une certaine "*discrimination*" par rapport à l'emploi. Précisons qu'il "*est question de discrimination lorsque les membres d'un groupe cible, à compétence équivalente, ont des possibilités d'emploi inégales, des revenus moins élevés, des perspectives d'avancement limitées*" (Cornet & Warland, 2006, p. 2). Ainsi, le taux d'emploi des personnes handicapées est de 48,7%, contre 72,5% pour la population européenne n'ayant pas de handicap - d'après EU-SILC 2014 (European Commission, 2017, p. 4). L'Union Européenne est très investie dans les questions liées à l'emploi des travailleurs handicapés, les profils des travailleurs handicapés<sup>13</sup>, leur accès au marché du travail<sup>14</sup>, ou encore les barrières que rencontrent les Européens handicapés sur le chemin de l'emploi<sup>15</sup>.

Une étude menée au Brésil a mis en avant le manque de formation et d'éducation des travailleurs handicapés (Toldrá & Santos, 2013). Les constats de cette étude menée hors des frontières de l'Union Européenne, s'observent aussi sur notre territoire. Ainsi, l'accès à l'éducation et la formation pour les personnes handicapées fait partie des recommandations adressées au gouvernement (Lellouche et al., 2018, p. 39).

En Europe, l'écart actuel dans l'accès à l'éducation dans le milieu ordinaire est important entre les jeunes ayant un handicap, et ceux qui n'en ont pas. Ainsi, près de 22,5% des jeunes handicapés quittent le système scolaire sans diplôme, contre 11% pour les jeunes sans handicap; et 29,5% des personnes avec un handicap ayant entre 30 et 34 ans ont validé des études supérieures, contre 42,5% pour les personnes sans handicap (European Commission, 2017, p. 4). En France, on retient que l'accès aux études supé-

---

12. D'après *La politique européenne à l'égard des personnes handicapées*, article mis à jour en 2015, et consulté en novembre 2017 sur <http://www.vie-publique.fr/politiques-publiques/politique-handicap/handicap-europe/>.

13. Voir *Disability statistics - employment patterns*, modifié en décembre 2017, consulté en décembre 2017, sur [http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Disability\\_statistics\\_-\\_employment\\_patterns](http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Disability_statistics_-_employment_patterns).

14. Voir *Disability statistics - labour market access*, modifié en décembre 2017, consulté en décembre 2017, sur [http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Disability\\_statistics\\_-\\_labour\\_market\\_access](http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Disability_statistics_-_labour_market_access).

15. Voir *Disability statistics - barriers to employment*, modifié en décembre 2017, consulté en décembre 2017, sur [http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Disability\\_statistics\\_-\\_barriers\\_to\\_employment](http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Disability_statistics_-_barriers_to_employment).



rieures est complexe, en particulier en raison d'un déficit d'adaptation des structures et d'accès à l'enseignement supérieur comme en témoignait préalablement Shanahan.

### 2.2.1.3 Chiffres de l'emploi et du chômage des personnes handicapées en France

Revenons à présent sur les chiffres de l'emploi et du chômage des personnes handicapées en contexte français, puisque c'est sur ce terrain que se situe notre étude. Les personnes handicapées sont deux fois plus au chômage que le reste de la population active non handicapée en France - avec une durée de recherche d'emploi supérieur en durée d'au moins une année -, et ont trois fois moins de chance d'être en emploi (Barhoumi, 2017). L'Institut National de la Statistique et des Études Économiques (INSEE) a recensé, en 2008, 2,5 millions de personnes handicapées administrativement reconnues en âge de travailler en France, ce qui représente 6,% de la population active.

L'INSEE a annoncé qu'en 2013, 386.700 travailleurs handicapés étaient embauchés dans les 99 800 entreprises soumises à la loi de 2005. Cela signifie que 3,3% des personnes handicapées travaillent dans des entreprises de moyenne ou grande taille. Il a aussi été observé que le nombre de personnes handicapées travaillant directement dans les entreprises augmente avec la taille de la compagnie, et varie selon les industries (DARES, 2015).

Concernant la taille des organisations, il a été observé par ailleurs que celle-ci était proportionnée aux ressources disponibles au sein des entreprises "*pour l'insertion de travailleurs handicapés et la sensibilisation des équipes*" (Lellouche et al., 2018, p. 19)

Le tableau 2.4 p. 48 présente la situation vis à vis du marché du travail des personnes handicapées en 2013.

Populations	Population bénéficiant d'une reconnaissance administrative	Population en situation de handicap	Ensemble de la population (15-64 ans)
Actifs en emploi	37	46	65
Actifs chômeurs	8	8	7
Inactifs	55	46	28
Total	100	100	100
EFFECTIFS	2 385 000	5 635 000	39 441 000

Tableau 2.4 – Personnes handicapées sur le marché de l'emploi en 2013 - ((Barhoumi & Chabanon, 2015))

Se poser la question de l'insertion des travailleurs handicapés au travail, c'est s'interroger en filigrane sur le chômage de cette population. Le taux de **chômage** des personnes handicapées est bien supérieur au taux de chômage du reste de la population, selon l'Observatoire des Inégalités<sup>16</sup>, il a été annoncé en novembre 2014 - lors de la

---

16. *Emploi : la difficile insertion des personnes handicapées*, Observatoire des inégalités, 29 septembre 2009, consulté en septembre 2014, disponible sur <http://www.inegalites.fr/spip.php?article549>.

semaine française de l'emploi des personnes handicapées - un taux de chômage de 20% pour les travailleurs handicapés<sup>17</sup>. L'Association de Gestion du Fonds pour l'Insertion des Personnes Handicapées (AGEFIPH)<sup>18</sup> a estimé à cette occasion que ce taux de chômage a doublé en 5 ans. Ce taux est deux fois plus important que le taux de chômage de l'ensemble de la population active en 2014<sup>19</sup>.

En France, environ "la moitié des personnes ayant une reconnaissance administrative d'un handicap ne possède aucun diplôme ou le seul BEPC, contre 28 % de l'ensemble des personnes de 15 à 64 ans. La population en situation de handicap est également moins diplômée que la population totale mais les écarts sont plus faibles" (Barhoumi & Chabanon, 2015, p. 5). Ce contexte général rend délicat l'intégration au travail des personnes handicapées sur un marché de l'emploi en quête de personnes de plus en plus diplômées.

Le tableau 2.5, p. 50 référence les catégories socio-professionnelles et secteurs d'activité des personnes handicapées employées en 2013.

Notons que les personnes handicapées qui sont employées aujourd'hui sont dans l'ensemble moins formées et plus âgées que le reste de la population active. Elles travaillent par ailleurs davantage dans les secteurs de l'administration publique, enseignement, santé humaine et action sociale, que dans celui du commerce de gros et de détail, transports, hébergement et restauration par rapport à l'ensemble de la population active (Barhoumi & Chabanon, 2015).

Nous reviendrons par la suite sur les comportements des entreprises face à l'obligation d'emploi de travailleurs handicapés en fonction de critères comme leur taille ou leur secteur d'activité - voir chapitre suivant.

### 2.2.2 Des lois pour favoriser l'emploi des personnes handicapées

Les politiques d'emploi se sont souvent construites "*par couches successives*", normatives et parfois contradictoires (Colomb, 2012, p. 32).

#### 2.2.2.1 Législation internationale

Les Nations Unies ont adopté en 2006 la Convention sur les Droits des Personnes Handicapées (*Convention on the Rights of Persons with Disabilities*), inspirée de la loi américaine *American Disabilities Act* de 1990, ainsi que par la loi anglaise *Equality Act* de 2010, et la loi française de 2005 pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées. Une étude a ainsi révélé que la loi américaine

---

17. Voir <https://www.semaine-emploi-handicap.com/content/la-semaine-engagee>.

18. L'AGEFIPH (Association de Gestion du Fonds pour l'Insertion professionnelle des Personnes Handicapées) est une association issue de la loi du 10 juillet 1987, qui a pour objet de favoriser l'accès et le maintien dans l'emploi des personnes handicapées en milieu ordinaire de travail. 19. Voir *Emploi, chômage, population active : bilan de l'année 2014*, Dares, consulté en août 2017, sur <http://dares.travail-emploi.gouv.fr/dares-etudes-et-statistiques/etudes-et-syntheses/dares-analyses-dares-indicateurs-dares-resultats/article/emploi-chomage-population-active-bilan-de-l-annee-2014>.

## 2. QUAND LA PRATIQUE RSE SE TRADUIT PAR UN ENGAGEMENT EN FAVEUR DES PERSONNES HANDICAPÉES

<b>Populations</b>	<b>Population bénéficiant d'une reconnaissance administrative</b>	<b>Population en situation de handicap</b>	<b>Ensemble de la population (15-64 ans)</b>
EFFECTIFS	878 000	2 579 000	25 462 000
<b>CATÉGORIES SOCIO-PROFESSIONNELLES</b>			
Agriculteurs, exploitants, artisans, commerçants et chefs d'entreprises	6	8	8
Cadres et professions intellectuelles supérieures	7	10	17
Professions intermédiaires	20	21	25
Employés	33	33	28
Ouvriers	34	28	21
Total	100	100	100
<b>SECTEURS D'ACTIVITÉ</b>			
Agriculture	3	4	3
Industrie	16	15	14
Construction	6	7	7
Commerce de gros et détail, transports, hébergement et restauration	18	19	21
Information et communication	2	2	2
Activités financières et d'assurance, et activités immobilières	4	4	4
Activités spécialisées, scientifiques et techniques, et activités de services administratifs et de soutien	8	9	10
Administration publique, enseignement, santé humaine et action sociale	39	34	31
Autres activités de services	5	6	6
TOTAL	100	100	100

Tableau 2.5 – Situation vis-à-vis du marché du travail des personnes handicapées en 2013, en pourcentage, (Barhoumi & Chabanon, 2015).

contre la discrimination se traduit dans la pratique par des politiques de bas salaires, une augmentation des coûts et une rigidité des processus (Bird & Knopf, 2010).

Le Conseil de l'Union Européenne a posé un cadre en matière d'emploi et de travail des personnes handicapées avec la Directive 2000/78/CE du Conseil du 27 novembre 2000<sup>20</sup>. Notons que la directive européenne exige que les États membres introduisent l'obligation de procéder à des aménagements raisonnables pour les personnes handicapées en matière d'emploi, de travail et de formation professionnelle (Waddington & Lawson, 2009, p. 7).

20. Directive consultable sur le site internet Eur-LEX, *Access to European Union law*, <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/?uri=CELEX:32000L0078>.

Il est intéressant de revenir brièvement sur la notion d'obligations d'aménagement raisonnable en faveur des personnes handicapées - article 5 de la directive européenne relative à l'égalité dans le domaine de l'emploi. Il convient ainsi de rendre accessible les lieux de travail, et de formation professionnelle dans un objectif de non-discrimination (Ferri & Lawson, 2016, p. 16).

Dans le respect du cadre imposé par cette directive, les différents pays européens sont libres des pratiques d'insertion des personnes handicapées au travail et dans la société qu'ils souhaitent mettre en place. En France, les entreprises ont désormais la responsabilité des actions liées à la gestion des personnes handicapées et à l'emploi.

### 2.2.2.2 Législation française

L'attention portée à l'emploi des personnes handicapées n'a pas débuté avec la loi 2005-102. Ainsi, le gouvernement français a développé un corpus juridique important pour réglementer et promouvoir le travail et l'intégration des personnes handicapées au fil des ans : on retrouve ainsi la loi 75-534 de juin 1975, loi d'orientation en faveur des personnes handicapées, et la loi 87-517 du 10 juillet 1987 en faveur de l'emploi des travailleurs handicapés, qui renforcent les mesures existant jusque-là et encouragent la solidarité nationale sur la participation à la vie sociale et à l'emploi des personnes handicapées. Vient ensuite la **loi 2005-102 du 11 février 2005, dite loi pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées** - sur laquelle nous reviendrons dans la suite de ce manuscrit. La loi 2005-102 pour l'égalité des droits, des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées est parue au journal officiel le 12 février 2005. Elle comprend 101 articles, et a donné lieu à plus de 80 textes d'application, portant sur : le droit à compensation du handicap, les ressources des personnes handicapées, leur scolarité et leur accès à l'emploi, l'accessibilité des lieux publics, et de manière plus globale la citoyenneté et la participation à la vie en société des personnes handicapées.

Cette loi est particulièrement intéressante au regard de notre recherche puisqu'elle renforce la loi précédente. Elle fonctionne sur la base d'un système de quotas. Ainsi, 6% de la masse salariale des entreprises privées doit être constituée de travailleurs handicapés reconnus - soit bénéficiant de la RQTH - pour les entreprises ayant 20 salariés ou plus. A cela s'ajoute un encouragement financier avec une contribution financière à verser en cas de non-respect du taux de travailleurs handicapés demandé, et dont le montant permettra de soutenir financièrement les efforts des entreprises qui s'engagent pour l'emploi des travailleurs handicapés.

Le tableau 2.6, p. 52 reprend la contribution nette perçue par l'AGEFIPH entre 2006 et 2014<sup>21</sup>. On observe une baisse progressive des cotisations depuis 2007, et une hausse progressive du taux d'emploi des personnes handicapées dans les entreprises soumises à l'obligation d'emploi.

Cette loi 2005-102 a également mis en place les moyens pour permettre la gestion des personnes handicapées et l'application des mesures législatives en vigueur. Elle a ainsi "*créé les maisons départementales des personnes handicapées (MDPH) au sein*

---

21. Agefiph, rapport d'activité (Barhoumi & Chabanon, 2015, p. 32).

## 2. QUAND LA PRATIQUE RSE SE TRADUIT PAR UN ENGAGEMENT EN FAVEUR DES PERSONNES HANDICAPÉES

---

Année	Montant de la contribution
2006	424
2007	604
2008	592
2009	574
2010	539
2011	484
2012	476
2013	441
2014	422

Tableau 2.6 – Contribution perçue par l'AGEFIPH entre 2006 et 2013, en millions d'euros. (D'après Barhoumi & Chabanon, 2015).

*desquelles opèrent les commissions des droits et de l'autonomie des personnes handicapées (CDAPH) issues de la fusion des commissions techniques d'orientation et de reclassement professionnel (Cotorep) et des commissions départementales d'éducation spéciale (CDES)" ainsi qu'un "un fonds pour l'insertion des personnes handicapées dans la fonction publique (FIPHFP) dont la mission principale est de collecter les contributions des établissements publics n'ayant pas satisfait à leur obligation de 6 % d'emploi de travailleurs handicapés"* (Barhoumi & Chabanon, 2015, p. 1).

Si la loi de 2005 est bien connue, ses effets ne doivent pas être surestimés ou permettre de tomber dans l'angélisme. Cette loi a des limites. Ainsi, si la scolarité dans le milieu ordinaire est par exemple une avancée, elle ne s'est pas toujours accompagnée des moyens financiers et humains nécessaires à sa réussite. De la même manière et si on s'en tient à l'Obligation d'Emploi de Travailleurs Handicapés (OETH)<sup>22</sup>, la loi 2005-102 a gommé la prise en compte de la lourdeur du handicap - et la variation proportionnelle du taux d'emploi qui s'y rattachait. Cette transformation législative n'encourage pas les entreprises à recruter ou garder en poste les personnes les plus lourdement handicapées. De la même manière, la complexité des dossiers à monter dans le cadre de cette loi peut être qualifiée de "*démobilisateur*" (Gohet, 2007, p. 24).

Pour Jean Carbonnier, les intentions du législateur ont autant d'impact sur les pratiques que la loi elle-même ou ses sanctions (Carbonnier, 2008). Ainsi, avec la loi 2005-102, le législateur a un rôle moral, celui de faire évoluer le regard de la société sur la différence, d'impulser une dynamique. Précisons que cette loi ait été revue en 2012 - en particulier pour repousser les échéances fixées initialement, par exemple pour l'accessibilité des espaces publics (Gohet, 2007). L'objectif ultime de cette législation est l'intégration de la personne handicapée dans la société. Les politiques publiques sont aujourd'hui vues "*moins comme des fonctions visant à réduire les désajustements sociaux que comme des manières de voir et de transformer la réalité. Les "politiques de l'emploi" correspondent à une représentation du monde, construite par l'interaction*

---

22. L'OETH concerne les entreprises de 20 salariés ou plus, qui doivent employer des travailleurs handicapés à hauteur de 6% de leur masse salariale, en réponse à la loi 2005-102. Cette obligation d'emploi sera abordée plus en détails dans le troisième chapitre de ce manuscrit.

*entre une série d'acteurs décisifs au sein des scènes*" (Colomb, 2012, p. 33). Elles doivent ainsi permettre l'intégration sociale des personnes handicapées. Nous reviendrons dans le chapitre suivant sur la loi 2005-102 et ses effets.

### 2.2.3 Un objectif d'intégration des personnes handicapées

L'objectif de ces mesures au caractère incitatif, et sur lesquelles nous reviendront dans le chapitre suivant, est de faire bouger les lignes, les mentalités pour permettre l'intégration des personnes handicapées dans la société, par le travail. L'intégration des personnes handicapées a évolué avec le temps, mais reste difficile en pratique.

Notons - puisque l'exclusion est le pendant de l'intégration - que l'aspect social de la RSE inclut un volet exclusion (de Quenaudon, 2014) dans lequel peuvent se ranger les questions liées au handicap.

L'**intégration** sociale pourrait faire partie du troisième échelon de la pyramide des besoins de Maslow (1908-1970). Pour rappel ces échelons sont, de la base au sommet : besoins psychologiques, sécuritaires, sociaux, d'estime, et d'accomplissement de soi (de Quenaudon, 2014). Cette pyramide, qui s'applique à l'individu, se rapproche de la pyramide des responsabilités de Carroll, qui s'applique à l'organisation, car elle permet une progression des besoins les plus primaires aux besoins les plus complexes.

#### 2.2.3.1 Intégration, assimilation et insertion

Autrefois, la question de l'intégration des personnes handicapées dans la société ne se posait pas. Elles étaient cachées dans leur famille, ou bien se retrouvaient dans des hospices parmi les patients, les vieillards et les mendiants - puisque comme eux et loin de leur famille et dans l'incapacité de travailler, elles devaient mendier pour subvenir à leurs besoins. En France, l'apparition de la sécurité sociale en 1945 et les lois sur les personnes handicapées, marquent un tournant dans les mentalités. La question de l'intégration des personnes handicapées commence alors à émerger.

L'intégration se définit comme le "*fait pour quelqu'un, un groupe, de s'intégrer à, dans quelque chose*", ou la "*Fusion d'un territoire ou d'une minorité dans l'ensemble national*"<sup>23</sup>.

L'intégration est un concept sociologique multidimensionnel - par exemple en géopolitique, avec les questions d'immigration.

L'intégration se rapproche de notions telles que l'accueil, l'insertion ou encore l'assimilation. Définissons ensemble ces quelques concepts proches<sup>24</sup> :

- Accueillir : "*Admettre quelqu'un au sein d'un groupe, d'une famille, d'une assemblée*",
- Insérer : Action d'"*Introduire quelque chose dans un ensemble*",
- Intégrer : "*Placer quelque chose dans un ensemble de telle sorte qu'il semble lui appartenir, qu'il soit en harmonie avec les autres éléments. (...) Faire que quelqu'un, un groupe ne soit plus étranger à une collectivité, qu'il s'y assimilé*",

---

23. Le petit Larousse 2017, consulté en novembre 2017 sur <http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/integration/43533>. 24. Le petit Larousse 2017, consulté en novembre 2017 sur <http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais>.

- Assimiler : "*Considérer quelque chose ou quelqu'un comme semblable à quelque chose ou quelqu'un d'autre, ou le traiter comme tel (...) Intégrer quelqu'un, une minorité à un groupe social, lui faire prendre les caractères de celui-ci*".

Dans la pratique, il est possible d'établir une gradation entre l'accueil, l'insertion, l'intégration et l'assimilation - au sens où la place faite à l'autre ne cesse de croître tout au long de ce processus. Il semble cependant qu'il y ait un risque à aller au bout de ce processus. Avoir un contact positif avec les autres est un besoin pour l'individu, cependant, l'intégration ne doit pas être considérée comme une fusion (Trébulle, 2010). Entre risque communautaire et fusion où l'individu gomme ses différences et s'oublie, l'intégration est là encore une question d'équilibre à trouver.

Il convient aussi de s'intéresser à l'accessibilité - encouragée par la loi 2005-102 - qui favorise l'intégration des personnes handicapées dans la société, grâce à des moyens techniques ou matériels : "*Une définition interministérielle de l'accessibilité, élaborée en avril 2006, précise que « (...) l'accessibilité requiert la mise en œuvre des éléments complémentaires, nécessaires à toute personne en incapacité permanente ou temporaire pour se déplacer et accéder librement et en sécurité au cadre de vie ainsi qu'à tous les lieux, services, produits et activités. La société, en s'inscrivant dans cette démarche d'accessibilité, fait progresser également la qualité de vie de tous ses membres »*"<sup>25</sup>. En matière d'intégration, il est également intéressant de noter que la plupart - 90% - des travailleurs handicapés aujourd'hui en poste ne nécessitent pas d'aménagement de leur environnement de travail (Lellouche et al., 2018, p. 17). La question des outils d'intégration se situe donc au-delà des outils matériels d'adaptation du poste de travail ou de l'accessibilité de l'organisation, bien que certaines adaptations liées au rythme de travail - le télétravail par exemple - puisse contribuer à l'intégration des personnes handicapées.

### 2.2.3.2 Outils d'une intégration réussie

Le gouvernement a identifié en 2018 différents freins à l'intégration : le regard porté sur le handicap, le coût perçu de l'intégration, et la qualification professionnelle (Lellouche et al., 2018, p. 17). Jouer sur ces différentes variables peut permettre d'arriver à une meilleure intégration des personnes handicapées. Revenons à présent sur les différents outils ou éléments identifiés dans la littérature et contribuant à une bonne intégration.

Notons d'abord que l'intégration des travailleurs handicapés est facilitée lorsque la culture de l'entreprise permet une adaptation de l'environnement de travail. Ainsi, les entreprises n'ayant pas d'aversion au changement, et où la communication interne et externe ainsi que les liens sociaux sont forts, ont un terrain favorable à l'intégration des travailleurs handicapés (Kerroumi, 2001). Nous ajouterons à cela l'importance dans l'entreprise des compétences en communication, de la diplomatie relationnelle, de la planification, de l'évaluation, de la gestion de projet, afin de gagner en efficacité (Busse et al., 2011).

---

25. *Qu'est ce que l'accessibilité ?*, UNAPEI, consulté en novembre 2017 sur <http://www.unapei.org/Qu-est-ce-que-l-accessibilite.html>.

L'entreprise doit permettre que les échanges ne soient pas uniquement économiques et que la coopération entre collègues aille au-delà des échanges codifiés, pour permettre socialisation et intégration. Pour cela, elle doit permettre et laisser du temps aux échanges sociaux : *"l'expression des sentiments associés aux échanges sociaux, au plaisir ou à l'inquiétude que l'on peut en tirer, suppose de mobiliser un code, un espace et une forme de sociabilité distincts de l'ordre habituel des choses. Elles permettent de « flâner », c'est-à-dire de consommer du temps de travail « inutilement », pour nourrir la relation et s'y consacrer explicitement, et parfois même de manière ostentatoire. Cette consommation de temps, de « consommation », faudrait-il écrire, correspond précisément au « principe de dépense » de Bataille : c'est la perte, la richesse consumée au bénéfice de la relation qui donne de la valeur à cette même relation."* (Alter, 2010a, p. 350).

L'intégration dépend également de critères individuels tels que la personnalité du travailleur, sa formation et son éducation ou encore son type de handicap. A cela s'ajoutent des critères propres à l'entreprise, tels que l'envie ou non des collègues d'intégrer le travailleur handicapé souvent en lien avec des valeurs ou des expériences personnelles, ou le sentiment d'être socialement utile. Cela pose la question de la volonté dans les engagements relatifs aux personnes handicapées.

*"L'accueil des personnes en situation de handicap au sein des entreprises nécessite une appréhension du handicap par l'ensemble des salariés"* (Lellouche et al., 2018, p. 22). L'intégration des personnes handicapées est l'affaire de tous : la *"sensibilité des collaborateurs et des parties prenantes au handicap est un des leviers pour intégrer"* (Lellouche et al., 2018, p. 23). Le rôle des collègues et des collaborateurs est primordial. C'est un *"levier"* (Lellouche et al., 2018, p. 23). Il a été observé, lors des 300 études menées par Yuker et publiées en 1998, que les réactions des collègues devant les travailleurs handicapés sont le plus souvent positives (Florey & Harrison, 2000). Mais leurs propres valeurs, sentiments et craintes doivent à cet effet être prises en considération (Colella, 2001). Les collègues sont des acteurs sur le terrain qui peuvent aider ou freiner l'intégration - par exemple, il a été observé qu'ils sont agressifs s'ils ne comprennent pas l'intérêt ou la nécessité des aménagements mis en oeuvre. Il est donc important de prendre le temps de discuter avec eux afin de les impliquer dans le processus d'intégration (Colella, 2001). Précisons qu'il a été observé que le comportement des collègues était souvent en miroir de celui des dirigeants ou des gestionnaires (Freedman & Keller, 1981).

En France, les **Mission Handicap** et leurs représentants peuvent être des acteurs clés d'un processus de formation et d'information des collègues sur le handicap. Une mission handicap est une entité qui, au sein d'une organisation privée ou publique, est en charge des questions liées à l'emploi des travailleurs handicapés - campagnes de recrutement spécifiques, ou adaptation des postes de travail par exemple.

Précisons qu'il en va de même dans l'entreprise en matière de RSE. Des personnes ont ainsi pour fonctions de définir et appliquer les politiques RSE<sup>26</sup> (Ackerman & Bauer, 1976, p. 227). Il arrive en pratique que ces fonctions soient jointes dans l'entreprise, et que les personnes en charge du handicap appartiennent au département RSE des organisations.

---

26. Comme l'expliquaient déjà Eilbirt et Parket dès 1973, ou encore Holmes en 1978.



Enfin, nous pouvons également revenir sur les différentes stratégies adoptées par les organisations en matière d'engagements - et présentées dans le chapitre précédent. Il est possible de s'interroger sur la relation entre l'adoption de ces stratégies et l'intégration des personnes handicapées. Ainsi, les pratiques d'engagements développées par les organisations réactives, défensives, accomodatives, ou proactives, n'ont pas nécessairement les mêmes résultats en matière d'intégration de travailleurs handicapés.

Il pourrait également être intéressant d' "*identifier les initiatives volontaires des entreprises qui contribuent à une plus grande inclusion des personnes handicapées, susceptibles de compléter et de renforcer les actions déjà menées au niveau législatif*" (Lellouche et al., 2018, p. 8).

La loi 2005-102, loi de référence dans le cadre de notre étude, est un moyen de pallier une déficience d'investissement des entreprises envers les travailleurs handicapés. Cependant, il est possible de s'interroger sur les freins et moteurs concrets de l'emploi des personnes handicapées pré-existant à ces lois.

### 2.3 Moteurs et freins à l'emploi des personnes handicapées

#### 2.3.1 Une perception négative du travailleur handicapé

La relation complexe entre handicap et emploi est liée à une **perception** assez négative du handicap dans notre société actuelle. Il existe en effet une véritable peur des différences - et en particulier de ce qui peut être associé à la souffrance et à notre propre mortalité. Ainsi, nos sociétés cherchent à effacer les imperfections et les fragilités et se rassurent psychologiquement grâce à des normes (Caillé, 2004). Ces peurs génèrent des mises à l'écart qui ne sont pas compatibles avec une société inclusive. Ainsi, une société inclusive est une société qui n'accepte pas les barrières et la discrimination (Toldrá & Santos, 2013). La figure 2.2, p. 57 reprend l'ensemble les différents facteurs affectant le traitement des travailleurs handicapés dans l'entreprise. Les stéréotypes font parties des facteurs qui freinent l'emploi des personnes handicapées (Stone & Colella, 1996).

Il est à préciser que les stéréotypes associés au handicap mental sont très importants - plus que les stigmatisations associées à d'autres formes ou types de handicap. De plus, et bien que l'image de la personne handicapée soit fortement liée au handicap physique, les troubles psychiques devraient être en 2020 la première cause de handicap (Lellouche et al., 2018, p. 17).

Il arrive également que les entreprises soient réticentes à s'engager en raison du coût - réel ou fantasmé selon les cas - d'un travailleur handicapé : aménagements nécessaires, perte de productivité de l'entreprise, etc. Il existe effectivement un coût visible et un coût invisible (Tortarolo & Polakoff, 1995). Ainsi, comme un iceberg dont seule une partie émerge de l'eau, l'entreprise perçoit de prime abord les coûts directs liés au handicap - coût de formation ou d'aménagement par exemple -, alors que l'intégration des travailleurs handicapés entraîne des changements plus vastes dans la structure et le fonctionnement même de l'organisation. Ainsi, une entreprise californienne témoigne :

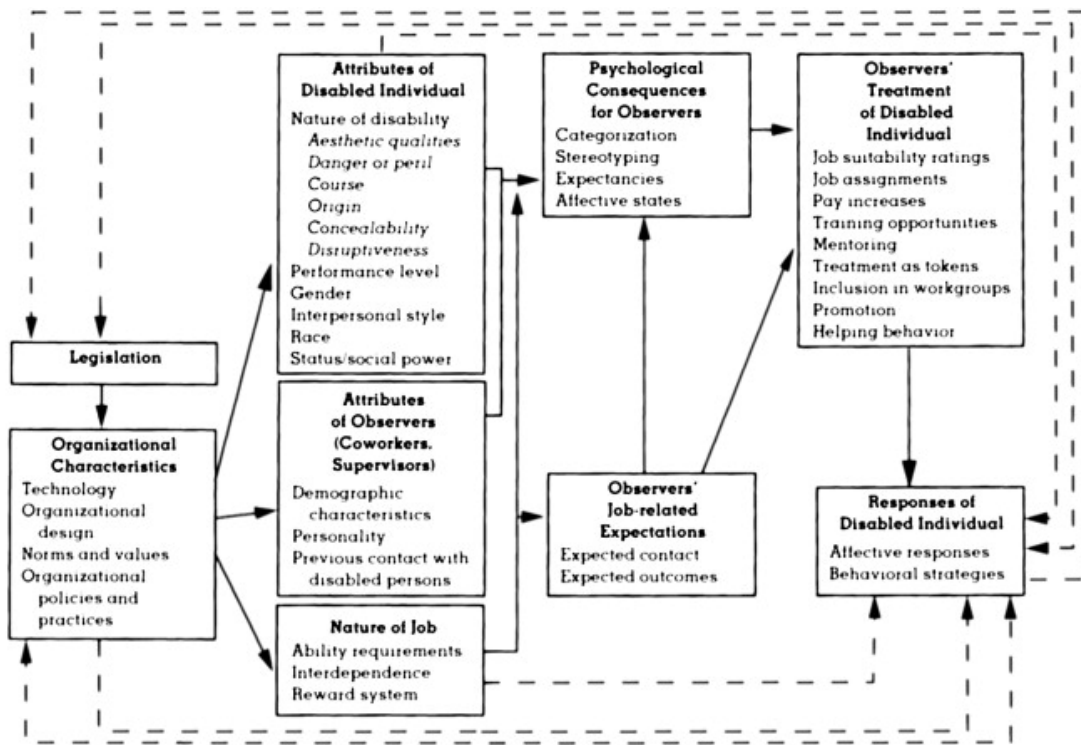


Figure 2.2 – Modèle de facteurs affectant le traitement des personnes handicapées dans les organisations (Stone & Colella, 1996, p. 355).

"L'entreprise a appris que les solutions simples ne résolvent pas les problèmes d'invalidité et que l'intégration de la gestion de l'invalidité exige la coopération de nombreuses entités qui n'étaient pas considérées auparavant comme faisant partie de la solution" <sup>27</sup> (Tortarolo & Polakoff, 1995, p. 53).

Le handicap peut être appréhendé sur un registre réel, mais également sur un registre symbolique "organisé autour de la concentration d'une variété de représentations et souvent de préjugés" qui modifie sur les relations sociales (d'introduction, 2016, p. 8). L'état d'esprit d'une société influe sur son acceptation du handicap symbolique, et l'intégration des personnes handicapées qui peuvent en résulter.

En pratique, les comportements devant les personnes handicapées peuvent être positifs comme négatifs, spontanés ou bien dictés par la loi ou des normes sociales, voire le politiquement correct. Malgré une volonté de bien faire, les stéréotypes négatifs liés au handicap ne sont jamais loin, en particulier lorsque l'aménagement du poste de travail d'un collègue ayant un handicap est perçu comme un traitement préférentiel (Colella, 2001). Ces différences de comportements peuvent être des leviers ou des freins à l'intégration et la socialisation des travailleurs handicapés - sur lesquels nous reviendrons

27. En version originale : "The company has learned that simple solutions do not solve disability problems and that integration of disability management requires the cooperation of many corporate organizations not previously considered as part of the solution".

dans la suite de ce chapitre.

### 2.3.2 Des ressorts pour soutenir l'envie de s'engager

Après avoir exposé les difficultés - stéréotypes des recruteurs, et peurs quant au coût supposé du travailleur handicapé - qui accompagnent l'emploi, la gestion et la prise en compte du handicap dans l'entreprise, il convient de s'interroger sur les **motivations** des entreprises à agir. Ainsi, certaines ressources peuvent être perçues comme négatives, mais ne sont ou ne deviennent pas nécessairement contre performantes pour autant (T. Durand, 2013, p. 65). Les salariés handicapés peuvent être perçus comme une ressources négative pour l'organisation - crainte du coût financier et temporel de ces salariés - mais n'en sont pas moins - en tant qu'individu, comme par le travail qu'ils prodigent, ou la souplesses qu'ils demandent à l'organisation -, source de croissance pour l'organisation.

L'exemple de travailleurs handicapés ayant réussi professionnellement peut être un signal positif pour une entreprise hésitante à s'engager. Notons également que le fait de partager les bonnes pratiques et les vécus positifs d'emploi et de coopération avec des travailleurs handicapés contribue à réduire les stéréotypes liés au handicap (Lellouche et al., 2018, p. 36) Ainsi, certaines personnalités handicapées témoignent de l'absence de corrélation entre handicap et incompétence au travail : le chanteur Gilbert Montagné, le compositeur Ludwig van Beethoven, l'athlète Oscar Pistorius, le peintre Vincent Van Gogh, l'actrice Mimi Mitty, l'acteur Jamel Debbouze, le jazzmen Michel Petrucciano , l'actrice Emmanuelle Laborit, le mathématicien et physicien théoricien Stephen Hawking, et même le président Franklin Roosevelt.

Au-delà de ces exemples de réussite professionnelle, employer des personnes handicapées peut générer des **gains** pour l'entreprise. Une étude réalisée au Brésil, avance qu'il existe des aspects positifs à l'emploi des personnes handicapées pour leurs collègues et pour l'entreprise elle-même : conditions de travail plus raisonnables, turn-over moins important, et travail qui a davantage de sens (Toldrá & Santos, 2013). Ces gains sociaux devraient également s'appliquer au contexte français. A ceux-ci s'ajoutent des gains en terme d'innovation, par exemple technique ou en matière de gestion. Ainsi, les personnes ayant des besoins et compétences différentes maintiennent ou développent un environnement de travail plus créatif et moins résistant aux changements, en raison des adaptations nécessaires à la réalisation de leurs tâches quotidiennes.

Un rapport, portant sur la France, met également en avant différents facteurs qui permettent à l'organisation, grâce à l'intégration de travailleurs handicapés, de gagner en productivité (Lellouche et al., 2018, p. 14) :

- l'attraction de nouveaux consommateurs ou usagers sensibles au handicap et aux politiques d'emploi inclusives,
- la correspondance avec des normes d'entreprises handi-accueillantes - X50-783 par exemple - de plus en plus demandées en particulier sur le plan international ou lors de commandes publiques,
- l'innovation pour l'amélioration de la qualité de vie au travail : la télécommande et le sms en sont de bons exemples sur le plan matériel, mais on note aussi des

améliorations immatérielles - amélioration des procédures, du management, de la communication -,

- un fort investissement des salariés handicapés, loyaux et engagés pour l'organisation.

Une étude a mesuré le rendement des travailleurs handicapés. La performance des travailleurs handicapés dans l'accomplissement des tâches qui leur sont confiées est perçue comme plus élevée que celle des autres employés au regard de l'appréciation annuelle du salarié. Il en va de même pour leur performance dite "extra-tâche" qui englobe l'absentéisme, le turn-over, et l'assiduité du travailleur. Leur performance affective - fiabilité, honnêteté, confiance accordée par les autres salariés, bien que ces salariés nécessitent un plus fort encadrement et soutien de leurs collègues - est équilibrée. Cependant, la mesure des compétences propres du travailleur handicapé - capacité d'apprentissage, d'évolution au sein de l'organisation, niveau d'études - n'est pas aussi bonne que celle des autres employés. L'auteur propose de lier ces résultats au manque d'éducation de la majorité des travailleurs handicapés, et à la diversité des types d'invalidité (Lapalle, 2007). La difficulté ne réside en conséquence pas dans le handicap, mais dans l'accès aux formations supérieures pour les personnes handicapées. Le gouvernement reconnaît ainsi que "*l'accompagnement et l'accessibilité des personnes handicapées à la formation professionnelle sont des objectifs liés*" (Lellouche et al., 2018, p. 22) -

La figure 2.3, p. 59 présente les niveaux de qualification des travailleurs handicapés et de l'ensemble des salariés en 2013.

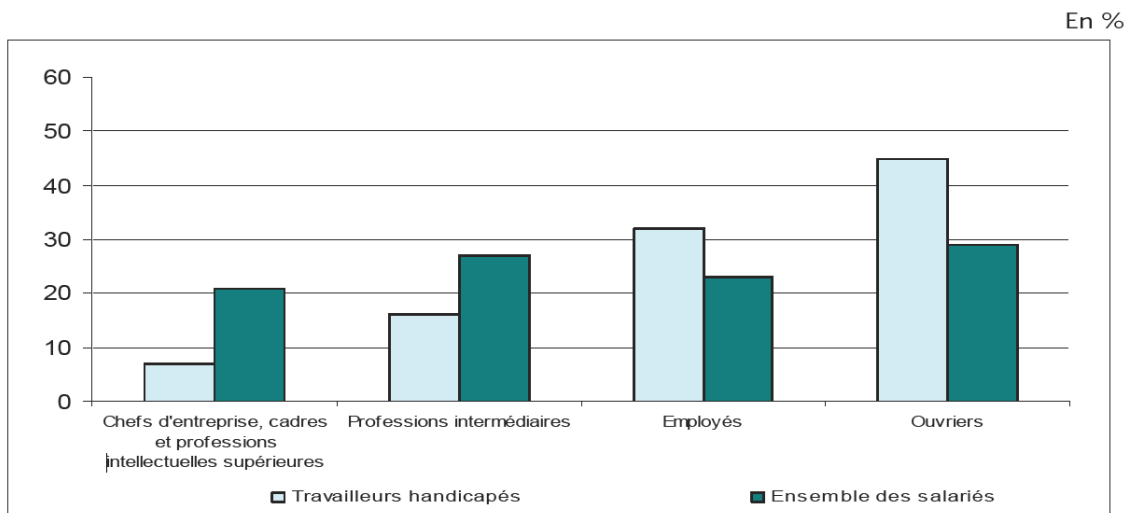


Figure 2.3 – Niveau de qualification des salariés du champ de l'OETH en 2013, (Barhoumi & Chabanon, 2015).

Les organisations qui ont un engagement fort ont plus souvent d'importants **gains**, en particulier sociaux ou d'innovation par exemple. Plus largement, les entreprises engagées en faveur de la diversité véhiculent une image sociale positive, qui renforce leur légitimité (Singh & Point, 2009).

Rappelons enfin que les engagements sociaux des entreprises résultent souvent de **pressions ou de demandes** des parties prenantes (Freeman, 1984). En répondant à des exigences d'engagement en faveur du bien-être de la société - qui étaient jusque-là une prérogative de l'État - les organisations sont devenues des acteurs politiques (Scherer & Palazzo, 2011). En tant que tel, les organisations privées et publiques ont une responsabilité dans l'intégration des personnes handicapées.

### 2.4 Résumé

Ce **deuxième chapitre** a permis de dégager les grandes problématiques de notre sujet d'étude : l'emploi des personnes handicapées. Le handicap, facette de la diversité - qui appartient donc à l'aspect social de la RSE - est peu étudié en Sciences de Gestion. Après un rapide retour historique sur la prise en compte des personnes handicapées, nous avons précisé que le handicap recouvre des réalités très variées : ses causes peuvent être diverses, tout comme ses types - physique, mental, psychique, sensoriel -, et sa durée. Il a été précisé l'importance de l'environnement et de son adaptation pour la réduction du handicap et l'intégration des personnes ayant un handicap. Tous ces éléments sont compris dans la définition officielle de la RSE : «*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*» (Loi 2005-102, 2005).

La relation entre les personnes handicapées et le monde des affaires et du travail est très complexe. Pourtant handicap n'est pas synonyme d'incompétence, et de nombreuses personnes ayant un handicap ont connu de brillantes réussites professionnelles. De plus, la prise en compte du handicap dans l'entreprise peut avoir des répercussions positives pour l'entreprise : gain de légitimité ou gain d'innovation par exemple. Cependant, la perception de la performance professionnelle des personnes handicapées, comme de l'investissement financier que représente l'emploi d'une personne handicapée pour l'entreprise, restent des freins sur le chemin de l'emploi des travailleurs handicapés, tout comme leur accès aux études supérieures. Ainsi, leur taux de chômage est deux fois plus important que celui du reste de la population active.

Les récentes législations veulent faire évoluer les pratiques au sein des organisations privées et publiques. La loi 2005-102 incite l'entreprise à prendre en compte le handicap. L'environnement et ses possibilités d'adaptation sont des éléments déterminants de l'impact du handicap sur la personne et ses possibilités d'intégration. L'intégration des personnes handicapées au travail et dans la société est l'objectif de la loi 2005-102, mais cela nécessite un réel investissement de la part de l'entreprise. Cette loi a des effets positifs, si l'on s'en tient aux systèmes d'évaluation actuels - systèmes de quotas - et à l'augmentation du nombre de personnes handicapées embauchées en CDI (Contrat à Durée Indéterminée). Mais beaucoup d'éléments ne peuvent se mesurer de manière quantitative, par exemple la qualité de l'intégration. Ajoutons que les chiffres officiels

actuels liés à l'emploi des personnes handicapées en France ne permettent pas de témoigner des différents degrés d'engagements qualitatifs, et de repérer les engagements de façade des entreprises. En effet, les entreprises étant des acteurs économiques, au-delà de la normalisation des pratiques responsables, elles cherchent à maximiser leur profit. Elles pourraient donc avoir tendance à mettre en avant et à communiquer sur ce qu'elles font de bien. Nous interroger sur une meilleure évaluation des actions des entreprises engagées en faveur de l'emploi des personnes handicapées rejoint l'approche de S.B. Banerjee en allant au-delà des discours officiels de communication visant à déguiser des activités sournoises (Banerjee, 2008).

Mais au-delà de l'engagement social ou sociétal de l'entreprise en faveur des personnes et travailleurs handicapés, reste la question : comment faire (ré)agir l'entreprise ? Intéressons-nous donc à présent aux incitations.



---

## Les mécanismes et politiques d'incitation, levier à l'engagement RSE

---

L'entreprise doit engranger des bénéfices pour assurer sa survie. Pour cela, elle doit obtenir la mobilisation de chacun de ses membres. Amener autrui à agir et à s'investir est une problématique qui interroge depuis longtemps. Ainsi, Sénèque<sup>1</sup> s'exclamait déjà : "*Ah ! Si aucune stipulation ne liait l'acheteur au vendeur, si les pactes et les conventions pouvaient, sans l'empreinte des sceaux, être garantis ; et que la sauvegarde fût plutôt la bonne foi et le culte rendu à l'équité par notre conscience ! Mais les mesures de nécessité ont été préférées à celles qui étaient les meilleures et l'on aime mieux contraindre la bonne foi que la mettre à l'épreuve*" (Sénèque, 61, p. 73). Il serait ainsi souhaitable - cependant idéaliste - de ne pas inciter, de ne pas contractualiser, et de laisser l'individu ou l'organisation s'investir à sa guise. L'entreprise doit motiver ses membres, les inviter à agir pour sa prospérité. Elle les mobilise à l'aide d'outils incitatifs, tels que le salaire qui vient récompenser l'effort régulier du salarié, les félicitations orales ou la prime qui soulignent son implication professionnelle. Ils s'agit là d'incitations, de moteurs qui amènent l'individu à agir. Les incitations sont l'énonciation de demandes fortes ayant pour objectif de parvenir à des résultats spécifiques.

### 3.1 Les mécanismes incitatifs en Sciences humaines et sociales

#### 3.1.1 Définir et illustrer le concept d'incitation

##### 3.1.1.1 Définir l'incitation en théorie

La définition que l'on trouve attachée au terme d'incitation dans le dictionnaire est la suivante : "*Action d'inciter, de pousser à faire quelque chose : Incitation au crime. Provocation d'un comportement économique jugé souhaitable, grâce à une politique adaptée à l'égard des agents économiques. (Les incitations sont, notamment, d'ordre fiscal.)*"<sup>2</sup>. Cette définition utilise des exemples qui s'appliquent plutôt à l'échelle individuelle.

---

1. Texte établi et traduit par François Préchac dans les années 1920.      2. Le petit Larousse 2017, consulté en novembre 2017 sur <http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/incitation/42259>.



L'incitation est ainsi ce qui va pousser l'individu à se mettre en mouvement intérieurement - pensée, réflexion - ou extérieurement - actions. Elle va aussi, au niveau organisationnel, initier une dynamique de l'organisation - par exemple un engagement de l'organisation dans des pratiques socialement responsables.

R. Boussinot explique que l'incitation est un terme "*polysémique*" (Boussinot, 2007). En effet, il signifie "*tantôt l'invitation, l'encouragement, l'appel*" ce qui fait référence au libre-arbitre, tantôt "*l'instigation, l'exhortation, la provocation*", l'incitation étant alors plus agressive, tel un "*défi*" (Leroy-Arlaud, 2014, p. 13). En conséquence, il n'est pas aisé de poser le qualificatif d'*incitation* sur des règles ou des lois, car ses contours restent corrélés au sens qui lui est attribué.

Dans les années 80, l'économiste Suzanne Quiers-Valette, estimait, suite au constat de l'utilisation vague ou erronée du concept d'incitation que : "*Les termes "incitations", "politique incitatrice" sont de [ces mots qui tiennent lieu de concepts et sont utilisés au hasard des circonstances, en dépit des efforts et des progrès réalisés par de trop rares chercheurs]. Que signifient-ils ? Quel type d'intervention de l'État désignent-ils ? La théorie économique est, sur ce point, muette. Le vocabulaire d'économie n'en porte pas trace. En sciences sociales, seules la sociologie et la psychologie ont scientifiquement appréhendé et utilisé le terme d'incitation, dans l'analyse des relations de travail et des problèmes de l'emploi. Mais pourquoi cet emprunt à des disciplines voisines ? Comment a-t-il été assimilé, transformé peut-être, et pour quels besoins ?*" (Quiers-Valette, 1978, p. 7).

Il existe de nombreuses définitions de l'incitation. Reprenons, à la suite de Sonia Leroy qui les a répertoriées dans son travail de thèse (Leroy-Arlaud, 2014), quelques définitions de l'incitation :

- "*une mesure spécifique de politique économique, non obligatoire, cherchant à obtenir des agents qu'elle vise, un comportement déterminé, non souhaité par eux ou qu'ils n'ont pas idée d'adopter, au moins au départ, en échange d'un ou plusieurs avantages déterminés*" (Quiers-Valette, 1978, p. 18).
- "*technique législative consistant dans l'instauration de normes d'encouragement à suivre une conduite déterminée, [...] par le rattachement à cette conduite de conséquences positives.*" (Arnaud, 1993, p. "incitation").
- permet d'"*encourager à faire ou à ne pas faire, en rendant un comportement plus attractif*" (Belrhali-Bernard, 2009, p. 1685).

Précisons puisque nous avons utilisé le terme de normes qu'il existe différents types de normes en Sciences du Management : les normes sociales - qui décrivent une relation entre individus - les normes techniques - définissant les relations entre humains et objets -, les normes de qualifications - décrivant un objet - et les standards ou normes d'usage - décrivant l'usage qui peut être fait habituellement d'un objet (de Quenaudon, 2014, p. 39-40). Les normes peuvent être la manifestation d'incitations. Elles agissent comme une pression sociale, un modèle, un cadre dans lequel il faut entrer et qui vise à initier une dynamique de la part de l'organisation - par exemple un engagement sur des thématiques particulières. Précisons également que les normes peuvent venir du terrain. Elles peuvent par exemple résulter d'une volonté d'étendre une bonne pratique constatée au sein de certaines organisations à d'autres entreprises : "*l'engouement engendre procédures, normes, certifications*" (Martinet & Payaud, 2013, p. 1). Les organisations

se conforment alors à ces normes pour appartenir à la société et correspondre à ce qui est attendu par les communautés qui les ont édictées, même si ces normes ne leur bénéficient pas directement : pour "*bénéficiaire au bien-être de la communauté, de la société ou des consommateurs grâce à des normes de réciprocité généralisées, même si ces activités ne sont pas directement axées sur eux*"<sup>3</sup> (Farooq et al., 2014, p. 567). Ces normes peuvent ainsi prendre la forme d'incitation à s'engager pour le bien-être sociétal - par exemple, si toutes les organisations d'un même secteur développent des engagements en la matière et médiatisent leur engagement RSE.

#### 3.1.1.2 Typologie des incitations, et exemples en Gestion

Les incitations, leurs formes et leurs résultats sont variés. Il est à noter que dans la pratique et bien que ce concept soit très étudié dans la littérature en économie, en droit, et en gestion, les termes utilisés - en particulier pour faire référence à des règles juridiques dites *souples* - restent néanmoins bien souvent ceux d'encouragement, de recommandation, d'aide (Leroy-Arlaud, 2014, p. 17). Les incitations peuvent être matérielles - par exemple, le salaire dans le cas du travail - mais aussi immatérielles - reconnaissance symbolique par un titre, prestige, etc. Elles peuvent par exemple s'appliquer à l'échelle individuelle - par exemple des protocoles d'incitations financières pour encourager les individus à arrêter de fumer<sup>4</sup> ou collectives - pour récompenser ses salariés qui ne prenaient pas de *pause-cigarette*, une entreprise japonaise, Piala Inc, a accordé 6 jours de congés en plus par an à ses salariés non fumeurs<sup>5</sup>. Notons que les incitations peuvent, ou non, être suivies d'effets financiers, positifs comme négatifs - principe de promesse-récompense, proche du principe de la promesse d'un avantage ou de son retrait, qualifié dans le langage courant de *carotte et bâton*.

Il existe de nombreux dispositifs incitatifs, ayant des récompenses financières ou symboliques, basés sur des aides - à l'emploi par exemple - ou sur des exonérations - fiscales par exemple. Illustrons à l'aide de quelques exemples non exhaustifs et tirés du champ des Sciences de Gestion, les différentes facettes que peuvent revêtir les incitations :

- les incitations fiscales : par exemple pour récompenser certains efforts d'implantation en zone rurale, ou d'engagement social, l'organisation peut bénéficier d'exonération de cotisations sociales ou de crédit d'impôts. Il est alors question de **compensation incitatives**.
- les incitations managériales : pour encourager les employés à s'investir professionnellement, un manager peut mettre en place des dispositifs d'intéressements, ou récompenser symboliquement des efforts particuliers, par exemple en nommant un "*employé du mois*", en attribuant un titre honorifique, ou un statut social particulier.

---

3. En version originale : "*to benefit the welfare of the community, society, or consumers due to generalized reciprocity norms even if these activities are not directly focused on them*".

4. *Et si on vous payait pour arrêter de fumer?*, France Info, le 31 octobre 2017, [http://www.francetvinfo.fr/sante/drogue-addictions/lutte-contre-le-tabagisme/et-si-on-vous-payait-pour-arreter-de-fumer\\_2445898.html](http://www.francetvinfo.fr/sante/drogue-addictions/lutte-contre-le-tabagisme/et-si-on-vous-payait-pour-arreter-de-fumer_2445898.html).

5. *Non-smokers get six days extra paid leave to make up for smokers' cigarette breaks at Japanese firm*, the Telegraph, 30 octobre 2017 <http://www.telegraph.co.uk/business/2017/10/30/non-smokers-get-six-days-extra-paid-leave-make-smokers-cigarette/>.

### 3. LES MÉCANISMES ET POLITIQUES D'INCITATION, LEVIER À L'ENGAGEMENT RSE

- les incitations en marketing : les campagnes publicitaires avec tout ce qu'elles comportent permettent d'influer la décision d'achat du potentiel consommateur, en lui promettant le meilleur prix, ou le meilleur produit par exemple.
- les incitations en ressources humaines : les incitations à l'emploi de certaines catégories de personnes éloignées de l'emploi - par exemple des chômeurs de longue durée - ayant pour récompense des avantages financiers, ou davantage de libertés - par exemple pas de période d'essai et des conditions de rupture différentes dans le cas d'une première embauche. Il est aussi possible d'évoquer les nombreux quotas de catégories spécifiques d'employés à respecter dans l'entreprise, comme les quotas de travailleurs handicapés, sur lesquels nous reviendront par la suite.

Notons que la forme traditionnelle du dispositif incitatif consiste en l'octroi d'avantages au destinataire de l'incitation si ce dernier se conforme à ce qui est attendu. Il reçoit alors une récompense, quel que soit la nature de l'incitation. Dans certains cas, la forme incitative traditionnelle varie. Il peut alors s'agir alors d'une incitation dissuasive, où le destinataire est menacé du retrait d'un avantage non acquis s'il ne se plie pas au comportement attendu. Le tableau 3.1 p. 66 présente une typologie des différents types d'incitations et de leurs caractéristiques - typologie incluant ces incitations dissuasives (Leroy-Arlaud, 2014, p. 135-144).

Type(s)	Récompense(s)	Caractéristique(s)
<b>Financier</b>	Gain financier : baisse du passif et augmentation de l'actif de l'administré (exonérations fiscales, crédits, primes, etc.	Création de droits pour les administrés, croissance de l'actif
<b>Symbolique</b>	Gain moral ou de reconnaissance : statut social, récompense honorifique	Abstrait, faible contraintes
<b>Droit ou liberté</b>	Favorise la situation juridique, acquisition de droits : allongement de brevets, etc.	/
<b>Avantage en nature</b>	Gain : bien, matériel ou moyens	Très efficace, bien que souvent résiduel
<b>Dissuasive</b>	Privation d'un bien ou d'un avantage non acquis	/

Tableau 3.1 – Typologie des incitations (D'après Leroy-Arlaud, 2014).

Au-delà de l'illustration des incitations en Sciences de Gestion, et de la typologie de ces dernières de manière plus large, intéressons nous à l'incitation comme outil juridique de notre économie moderne.

## 3.1.2 Un mécanisme juridique pour influencer le monde des affaires

### 3.1.2.1 Caractère incitatif du dispositif basé sur la récompense

Il existe un débat sur la qualification des dispositifs incitatifs en droit. En effet, le droit est composé d'un ensemble de règles qui régissent les comportements individuels et permettent la vie en collectivité. Ces règles deviennent des normes juridiques en raison de leur caractère impératif. Néanmoins, ce caractère impératif ne peut s'appliquer aux normes incitatives, car l'individu demeure libre d'adopter ou non le comportement qui est attendu de lui, sans risque d'être sanctionné par les forces publiques. Il s'agit donc d'un type particulier de règle de droit (Leroy-Arlaud, 2014, p. 29-30).

La règle de droit a un caractère incitatif. Expliquer des notions juridiques nécessite de définir des termes qui ne nous sont pas nécessairement familiers, tels que celui de "règle de droit". "*Dans un sens matériel, la loi définie par son contenu, constitue une règle de droit générale, impersonnelle et écrite*" et a un caractère normatif. D'un point de vue plus formel, elle est "*définie par l'organe qui l'élabore*". De plus, il n'est pas retenu "*d'adéquation entre ces deux sens. En effet, certaines lois au sens formel du terme ne sont pas des lois au sens matériel parce qu'elles n'ont pas de contenu normatif.*"<sup>6</sup>.

Notons par ailleurs que la norme incitative "*se compose en réalité de deux énoncés juridiques : une première règle de droit énonce le comportement recherché, tandis qu'une seconde règle de droit énonce la récompense à laquelle est attachée l'action prévue par la première*" (Leroy-Arlaud, 2014, p. 22). Il convient donc d'évoquer un dispositif incitatif - décliné en une partie factuelle et une partie orientée vers la récompense. Par exemple, la loi du 13 août 2004 incite les individus à déclarer un médecin traitant - art. L 162-5-3 du Code de la Sécurité Sociale. Ils sont libre de se conformer à cette incitation ou non. la récompense prévue si ils déclarent un médecin traitant est un meilleur remboursement de leurs dépenses de santé - art. L 162-5-3 alinéa 5 du Code de la sécurité sociale (Leroy-Arlaud, 2014).

Notons que les contours du terme incitation sont flous dans le monde juridique. En droit français, certains dispositifs peuvent être qualifiés d'incitatifs, "*sans que ceux-ci soient nommés comme tels par le droit ou par la doctrine*", alors même que "*lorsque le juge relève l'existence de mesures d'incitations, aucune définition n'y est attachée*" (Leroy-Arlaud, 2014, p. 21).

Le droit romain se basait dès l'époque antique sur un système de sanction douce - avec un droit à la récompense : par exemple, un maître pouvait promettre une dispense de travail à celui qui lui ramenait un esclave en fuite -, à la différence de notre société actuelle, davantage basée sur un système de sanction négative, dure - droit pénal. Les mécanismes incitatifs de dispense, d'encouragements, de récompenses sont donc très anciens (Leroy-Arlaud, 2014). Ces dispositifs juridiques se retrouvent à des époques plus récentes, déclinés sous la forme de **mécanismes de promesse-récompense**, en particulier en matière de politiques familiales visant à encourager la natalité : par exemple,

---

6. <http://fiches.dalloz-etudiant.fr/introduction-au-droit/detail/fiche/97/h/852d85060f.html>. Dans ce travail, nous évoquerons les lois ou règles de droit au sens matériel, en appuyant leur particularité normative.

un édit de novembre 1666, exempte de taille les pères de 10 enfants ou plus, et leur verse une pension si ces derniers sont bourgeois ou nobles. Dès les années 1930 en France, d'importantes politiques familiales adossées à des compensations financières se développent, grâce aux allocations familiales (Leroy-Arlaud, 2014, p. 18).

#### 3.1.2.2 Inciter, une théorie économique moderne

La **théorie des incitations** se développe en micro-économique dans les années 1960, et a une forte valeur de prescription. Cette théorie économique reprend la théorie de l'agence élargie, et lui est sous-jacente. C'est une théorie dite multi-agents. Elle relie asymétrie d'informations, contrats, et incitations. La théorie des incitations fait écho aux concepts de main invisible d'Adam Smith - théorie selon laquelle les actions individuelles vont au-delà de l'intérêt individuel et permettent la création de valeur collective "*il est conduit par une main invisible à remplir une fin qui n'entre nullement dans ses intentions*" (A. Smith, 1776) -, et d'externalités positives ou négatives. Elle permet de faire advenir ce qui doit l'être. Précisons qu'une externalité est un effet indirect de l'activité d'un organisme sur un autre organisme, sans contrepartie et sans intention d'influer sur cet organisme. Elle peut être positive, comme par exemple lorsque l'implantation d'une entreprise en milieu rurale dynamise un bassin d'emplois et crée des demandes de services de restauration ou négative, comme dans le cas d'une marée noire, qui impacte la faune et la flore.

Au-delà des externalités, la théorie des incitations, qui fut très étudiée par l'économiste Jean-Jacques Laffont, permet "*l'étude de l'élaboration de règles et d'institutions qui induisent les agents économiques à exercer des niveaux d'effort élevés et à transmettre correctement toute information privée qu'ils possèdent et qui est socialement pertinente. D'un point de vue plus théorique, c'est une simplification de la théorie des jeux qui a éliminé le problème du marchandage en attribuant à une unité économique, le principal, tout le pouvoir de construire les règles du jeu et la capacité de s'engager à respecter ces règles.*" (Laffont, 2006, p. 177). A la différence de la théorie des jeux, les acteurs n'ont pas accès à toutes les informations détenues par les autres participants. Un sujet extérieur - le principal - édicte la règle, que le sujet de terrain - l'agent - doit appliquer (Laffont, 2006, p. 177). Même si le principal a le pouvoir d'influer sur la situation des agents, la réponse de ce dernier est incertaine. Les résultats de ces systèmes incitatifs sont corrélés à l'information à laquelle le principal a accès. On note ainsi que (Laffont, 2006, p. 178) :

- les théorèmes d'impossibilité - sur lesquels ont travaillé Gibbard en 1973, et Satterthwaite en 1975, dans le cadre de la théorie des choix sociaux - montrent que le pouvoir du principal est limité car il n'a pas accès aux informations relatives aux préférences des agents.
- les optima contraints, dans le cadre d'une décentralisation de l'information sur l'allocation des ressources, où le principal va maximiser son espérance d'utilité grâce aux incitations.
- lorsque le principal dispose de beaucoup d'informations, il se rapproche de son optimum "*de premier rang*", soit son maximum d'utilité.

### 3.1.3 L'effet des politiques d'incitations dans les organisations

Dans les années 1970, Jeremy Bentham (Bentham, 1970) développe la théorie utilitariste, et y évoque la notion d'*incitation*. Cette théorie éthique estime que chaque action a des conséquences. Celles-ci peuvent être utiles - bonnes lorsqu'elles mènent au bien-être - ou inutiles. Rationnellement<sup>7</sup>, l'individu recherche la maximisation de son utilité. J. Bentham veut, par une réforme politique, sociale et économique se rapprochant de la théorie de l'égalité des chances, permettre que cette recherche de l'utilité individuelle contribue au bien-être collectif - vu comme la somme des bien-être individuels. Dès lors l'incitation se justifie selon lui par l'utilité qu'elle fait espérer pour le collectif (Chauvet, 2007).

Il est donc intéressant de s'interroger sur les conséquences des mécanismes incitatifs : par exemple le pouvoir incitatif de la publicité sur les intentions d'achat du consommateur, l'effet des mesures fiscales sur l'investissement de l'entreprise, etc. Il s'agit ici de comprendre les comportements des organisations, dans un contexte incitatif, ce qui les pousse à agir ou réagir.

En effet, dans la théorie des incitations, un sujet extérieur - le principal - édicte la règle, et l'acteur de terrain - l'agent - doit l'appliquer sans avoir pu participer à sa conception. Mais cela n'empêche pas l'agent de développer un comportement stratégique, en particulier parce que ce dernier possède de l'information dite "*privée*" que le principal ne possède pas. En cela, une "*incertitude stratégique*" se développe (Laffont, 2006, p. 178).

#### 3.1.3.1 Stratégies du principal et réponse de l'agent en contexte incitatif

*"En tant que dispositif juridique, l'incitation peut être définie comme un mécanisme cherchant à orienter le comportement de ses destinataires dans un sens déterminé, par la promesse d'une contrepartie avantageuse. Ces dispositifs incitatifs se développent dans l'ensemble des matières juridiques. Il est toutefois un domaine particulier du droit dans lequel il est particulièrement intéressant à étudier : le droit social. Si le législateur laisse au destinataire de la règle le choix d'adopter ou non le comportement incité, il n'en compte pas moins sur le raisonnement rationnel de ce dernier qui devrait se laisser convaincre par la perspective de l'avantage promis."* (Leroy-Arlaud, 2014, Extrait du résumé). Smith déterminait par exemple deux avantages aux engagements socialement responsables : un avantage normatif, et un avantage de "*personnel éclairé*" grâce auquel les entreprises seraient en mesure d'influencer les consommateurs (N. C. Smith, 2003). Ce dernier peut être associé à une veille stratégique.

Les différentes stratégies des organisations face aux demandes des parties prenantes - demandes qui peuvent prendre la forme d'incitations, par exemple législatives - ayant été abordées dans la partie "*Des réponses variées*" du chapitre 1, nous renvoyons le lecteur à cet exposé plus détaillé.

---

7. A la suite d'expériences empiriques.

Les incitations peuvent être plus ou moins fortes, selon ce qui est entendu par incitation : "*animer, encourager, exciter, exhorter (...) persuader, conseiller, solliciter, inviter*" (Leroy-Arlaud, 2014, p. 20). La force de persuasion est variée, et peut être associée ou non à une contrepartie. Il n'y a donc pas nécessairement de réciprocité - au sens où l'organisation ne trouve pas forcément son intérêt à se conformer à ce qui est attendu d'elle.

Notons que face à l'incertitude quant au comportement de l'agent, le principal peut mettre en place des incitations négatives, comme cela a été envisagé dans la théorie des incitations de la nouvelle microéconomie. Si l'agent n'agit pas pour servir les intérêts du principal, celui-ci peut accroître la sanction - pénalité plus importante, ou retrait d'un avantage dans le cas d'une incitation négative - pour amener l'agent à fournir l'effort nécessaire pour satisfaire aux intérêts du principal (Cahuc, 1998, p. 66). Derrière ces arbitrages se cachent d'importants jeux de pouvoir et d'asymétrie d'informations.

Pour conclure ce paragraphe, ajoutons que l'agent - malgré tous les efforts du principal - reste maître de ses choix et en cela imprévisible. Ainsi, Horatia Muir-Watt<sup>8</sup> expliquait que "*l'homme n'est pas réductible à sa seule efficacité; appréhender sa conduite en des termes exclusifs de calcul stratégique, saisir le sujet de droit comme agent économique, c'est méconnaître la complexité et la noblesse de la nature humaine, composée aussi de sentiments, d'altruisme, de sens moral, bref, de sa part incalculable d'irrationnel et d'inefficace*" (Leroy-Arlaud, 2014, p. 25).

#### 3.1.3.2 Des théories autour des effets des incitations

La théorie des incitations en économie fait écho à la gestion des entreprises : "*les problèmes d'incitation apparaissent immédiatement dès que l'on considère des organisations*" avec pour objectif de "*motiver les managers, pour structurer les audits ou pour construire des prix internes incitatifs*", etc. (Laffont, 2006, p. 184). Il est donc intéressant de revenir brièvement sur quelques théories et constructions théoriques liées, de près ou de loin, aux incitations :

- La relation entre incitation et **organisations** : dès 1938, C. Barnard<sup>9</sup> ébauche une liaison entre théorie des incitations et organisations. Il y fait le constat que proposer des incitations adéquates pour que les individus concèdent à faire des efforts, est une tâche vitale pour l'organisation. Il y explique que l'individu, pour accepter de se conformer à ce que demande l'autorité, doit y voir son propre intérêt - il est question de comptabilité incitative. C'est là tout l'enjeu des **incitations dites d'autorité** dans l'organisation.
- La **théorie de la taxation maximum du revenu** : W. Vickrey explique que "*Si l'utilité est définie comme cette quantité qu'un agent maximise lorsqu'il fait des choix dans l'incertain, alors maximiser l'agrégat de cette utilité sur la population est équivalent à choisir la distribution de revenus que choisirait un tel agent*"

---

8. *Les forces de résistance à l'analyse économique du droit dans le droit civil*, Bruno Deffains (sous la direction de), *L'analyse économique du droit dans les pays de droit civil*, Actes du colloque organisé par le Centre de Recherche et de Documentation Économiques de l'Université de Nancy 2 les 28 et 29 juin 2000, Éditions Cujas, 2002.

9. (Barnard, 1938).

*interrogé pour être membre d'une telle société avec une probabilité égale d'être un membre ou un autre de la société"* (Vickrey, 1945, p. 329). Il formule également la difficulté et l'importance de fixer le juste niveau d'imposition fiscale pour maximiser la production et encourager les efforts de chacun : *"On considère en général que si les revenus individuels sont substantiellement indépendants des efforts individuels, la production en souffrira et il y aura moins à diviser entre les membres de la société. Par conséquent, un certain degré d'inégalité est nécessaire pour procurer les incitations exigées pour une coopération efficace des individus dans le processus de production... La question de la distribution de revenus idéale, et donc de la progression appropriée du système fiscal, devient une question d'arbitrage entre égalité et incitation."*

- L'effet de l'**assurance sur les incitations** : il a été reconnu dans l'univers des assurances, un risque moral - proche de l'information cachée - qui n'est pas assurable, puisqu'elle n'appartient pas au risque - risque qui dans un *"système complet de marchés contingents concurrentiels permet de réaliser l'optimalité de Pareto"*. Dès lors - et comme l'ont montré Pauly en 1968, Zeckhauser en 1970 ou encore Spence et Zeckhauser en 1971 - il convient de réaliser un arbitrage entre assurance du risque et incitation à la précaution. Il s'agit là de la **théorie de l'équilibre général** appliquée à la relation assurance/incitations en fonction de l'aversion au risque. (Laffont, 2006).
- La **théorie de la tarification** ou tarification des monopoles : pour maximiser l'espérance d'utilité du principal, il faut proposer plusieurs options à l'agent. Ainsi, bien que le principal ne détienne pas toutes les informations, il flèche la réaction de l'agent et réduit l'incertitude. Pour cela, l'agent se voit mettre à disposition un panel de possibilités et sélectionne celle qui lui convient le mieux. Notons que le principal s'assure néanmoins de développer des *"contraintes incitatives"* pour orienter le choix de l'agent (Laffont, 2006, p. 182).
- La **théorie des biens publics**<sup>10</sup> : l'agent n'a, individuellement, pas d'intérêt direct à la participation au bien public. Ainsi, *"Qu'il paie beaucoup ou peu n'affectera que très peu la quantité de bien public. Bien sûr si chacun agit ainsi, l'État cessera bientôt de fonctionner."* (Wicksell, 1896, dans Laffont, 2006, p. 184). Dès lors, l'individu peut devenir un *"passager clandestin"* (Laffont, 2006, p. 182). Pour éviter cette conséquence, il convient d'associer l'agent à la décision et aux avantages du principal. Clarke et Groves<sup>11</sup> ont ainsi proposé *"des mécanismes de taxation qui conduisent les agents à révéler leur information en stratégie dominante. Pour cela il faut donner à l'agent un transfert qui, à une constante près, lui donne la même fonction objective que le principal, ici le décideur public. L'agent a alors intérêt à annoncer ses vraies préférences puisqu'il a délégué en quelque sorte la décision au principal qui va maximiser la même fonction objective que lui."* (Laffont, 2006, p. 183). Une autre possibilité est de faire participer l'agent au coût - en particulier financier - des externalités positives ou négatives

---

10. Précisons qu'il existe des biens publics exclusifs et des biens publics non exclusifs. Nous faisons ici référence aux biens publics non exclusifs. 11. (Clarke, 1971), (Groves, 1973).



de ses choix. Cette théorie et ses questionnements pratiques ont fait l'intérêt de nombreux auteurs<sup>12</sup> et ont permis par la suite la construction de l'économie des incitations dans les années 80 (Laffont, 2006).

- La **théorie des choix sociaux** ou théorie du vote : cette théorie est une conséquence du théorème d'impossibilité de Arrow. Afin de rester indépendant, les agents peuvent faire de fausses annonces sur leurs préférences - appelées informations privées - en vue d'influencer les décisions du principal. Mais cela peut entraîner des contre-stratégies variées. Il s'agit là d'un jeu social, où l'individu cherche à manipuler la prise de position - vote - et les choix d'autrui en sa faveur (Vickrey, 1960).
- La psychologie comportementale s'intéresse aux comportements des organisations. Elle a par exemple permis de développer différentes visions de l'organisation et de ce qui l'anime : une vision mécanique - qui veut répondre aux besoins de productivité de l'organisation, par exemple en développant une organisation scientifique du travail, dans une vision tayloriste -, une vision socio-affective - qui tient compte de l'humain dans l'organisation, avec ses besoins variés -, et enfin une approche systémique - l'organisation est vue comme un tout, et non seulement comme une entité économique et stratégique. Sans entrer plus avant dans les détails de cette approche particulière, nous pouvons simplement signaler qu'elle apporte un éclairage nouveau aux mécanismes à l'œuvre dans les organisations lorsque certains comportements sont observés, puisqu'elle associe des éléments individuels et collectifs, organisationnels.

La théorie des biens publics - présentée plus haut - se rapproche fortement de la notion d'incitations à la RSE, que nous aborderons dans la partie suivante.

## 3.2 Les politiques d'incitations à l'engagement socialement responsable

### 3.2.1 Des politiques d'incitations à agir socialement

Les pressions actuelles de la société comme des responsables politiques poussent l'entreprise à agir socialement (Pérez & Rodríguez del Bosque, 2013). Ces pressions peuvent être formalisées. A titre d'exemple, évoquons le label pour l'égalité entre hommes et femmes au travail, développé par le ministère de la Parité et de l'Égalité Professionnelle 2004 (Berthoin Antal & Sobczak, 2007).

Les incitations peuvent prendre des formes très variées : de l'incitation réglementaire, aux normes, en passant par le soutien étatique aux initiatives sociales - par exemple par le biais d'avantages fiscaux - (Berthoin Antal & Sobczak, 2007, p. 394). Ainsi, peuvent être qualifiés d'incitation des classements d'entreprises responsables tels que le *Domini Social Index* (Adam & Shavit, 2008). Et effet, de tels indices encouragent les entreprises

---

12. Tels que Green et Laffont (1979), Aspremont et Gérard Varet (1979), Hurwicz (1979).

à concentrer leurs efforts sur un point spécifique, en vue d'une amélioration de leur performance sociale, reconnue par ces indices (Adam & Shavit, 2008).

### 3.2.1.1 Quelques exemples d'incitations à la RSE

En ce qui concerne les législations, certaines **normes internationales** communes impactent les engagements sociaux de la RSE comme la Conférence sur les Droits de l'Homme (Vienne, 1993), le Sommet Mondial sur le Développement Social (Copenhague, 1995) (de Quenaudon, 2014, p. 213), ou encore la Déclaration tri-partite de l'Organisation Internationale du Travail (OIT) sur les entreprises multinationales et la politique sociale de 1977, qui met l'accent sur l'aspect micro-social de la RSE (de Quenaudon, 2014, p. 263).

Il existe aussi des normes communes : ISO 9000 - sur la qualité -, ISO 14 000 - sur la problématique environnementale -, ISO 26 000 - prochainement, sur la responsabilité sociale. En France, nous retrouvons également quelques normes spécifiques qui cadrent et évaluent les actions RSE, comme la loi de 1977 sur l'audit social, ou la loi de 2001 sur les nouvelles législations économiques (loi NRE) et la sécurité financière - version française de la loi Sarbanes-Oxley.

Les entreprises sont également encouragées à élaborer des chartes éthiques ou codes de bonne conduite. Si ces encouragements semblent porter leurs fruits - près de 50% des entreprises ont opté pour une charte éthique en 2008<sup>13</sup> -, la relation entre ces codes et la performance sociale ne remporte pas à ce jour de consensus pour autant (Treviño et al., 1999, p. 132). Notons que ces codes ont une forte valeur en terme de communication, bien que la plupart se ressemblent d'une entreprise à l'autre - car ils sont basés sur des principes communs, comme ceux du MEDEF, qui prennent d'ailleurs en compte l'emploi des personnes handicapées -, et qu'ils n'aient pas de valeur juridique - sauf jurisprudence (de Quenaudon, 2014, p. 408).

### 3.2.1.2 Entre encouragement et obligation, la RSE

D'un point de vue théorique, Carroll décrivait la RSE comme une philosophie inclusive comprenant différents échelons : économique, juridique, éthique et discrétionnaire ; alors que Siegel et McWilliams la définissaient comme un concept "*au-delà des intérêts de l'entreprise et de ce qui est exigé par la loi*"<sup>14</sup> (McWilliams & Siegel, 2001, p. 117). Ces divergences interrogent la relation entre la RSE et les législations, et plus précisément la RSE et les incitations.

Deux courants de pensée se distinguent sur cette question : le courant américain et le courant européen. Ainsi, l'École américaine de la RSE travaille sur les incitations - *soft law* -, dans un contexte où les entreprises communiquent beaucoup sur leurs actions et développent des engagements à la fois visibles et explicites. L'École européenne s'intéresse quant à elle à ces questions dans un contexte où les pratiques et les législations

---

13. Circulaire de la Direction Générale du Travail numéro 2008/22 le 19 novembre 2008.

14. En

version originale : "*beyond the interests of the firm and that which is required by law*".

sont plus implicites (Matten & Moon, 2008). La vision de la RSE et son rapport à la législation est donc fortement **contextuel**, culturel.

Au-delà de ces différentes approches culturelles, la RSE pose la question de la **régulation**, et de la marge de négociation face à une norme. Il existe différentes manières de voir les règles : régulatrices, interprétatives, complexes, prêtes à l'emploi, etc. Ces dénominations sont porteuses de sens puisqu'elles donnent différentes valeurs à la règle : entre un objet qui va modifier l'environnement, ou un objet modifié par l'environnement. Les règles ont pour mission d'appliquer la constitution, mais également de sanctionner les conduites sociales (Giddens, 1987). Elles peuvent être plus ou moins souples - ce qui est particulièrement le cas en matière de RSE.

#### 3.2.2 Légiférer en matière de RSE, entre *soft* et *hard laws*

Howard R. Bowen estimait que sa vision d'une RSE pleinement volontaire était utopiste, et qu'une approche plus contraignante devrait s'avérer plus efficace (Bowen, 1953). Néanmoins, de nombreux auteurs se refusent à voir dans la RSE la réponse à des pressions législatives : "*Nous définissons ici la RSE comme des actions qui semblent favoriser un certain bien-être social, au-delà des intérêts de l'entreprise et de ce qui est requis par la loi. Cette définition souligne que, pour nous, la RSE signifie aller au-delà de l'obéissance à la loi. Ainsi, une entreprise qui évite la discrimination à l'égard des femmes et des minorités ne s'engage pas dans un acte de responsabilité sociale ; elle se conforme simplement à la loi*"<sup>15</sup> (McWilliams & Siegel, 2001) Davis a déclaré en 1953 que "*la responsabilité sociale commence là où la loi s'arrête. Une entreprise n'est pas socialement responsable si elle ne fait que se conformer aux exigences minimales de la loi, car c'est ce que ferait tout bon citoyen*"<sup>16</sup> (Levillain et al., 2012, p. 188).

Cohabitent aujourd'hui un droit dur (*hard law* - *loi stricte* en français) - le droit au sens commun, constitué de lois édictées par le législateur - et un droit souple (*soft law*) - constitué de normes sociales.

Les concepts de *soft* et *hard laws* se définissent en contraste l'un avec l'autre (de Quenaudon, 2014). Il est possible de classer les différents types de lois, de la plus souple à la plus rigide (de Quenaudon, 2014)

Le terme de ***soft law*** apparaît formellement dans les années 1930, bien qu'il fut utilisé dans la pratique longtemps avant. Ce concept prend ses racines dans l'éthique, plus que dans un cadre juridique formel. La loi souple est par nature une loi flexible, une norme. Elle n'est pas clairement définie mais s'applique de manière assez caractéristique à la RSE, qui ne répond pas à de lois formelles, mais seulement à des incitations, des normes, des encouragements à agir.

---

15. En version originale : "*Here we define CSR as actions that appear to further some social good, beyond the interests of the firm and that which is required by law. This definition underscores that, to us, CSR means going beyond obeying the law. Thus, a company that avoids discriminating against women and minorities is not engaging in a socially responsible act ; it is merely abiding by the Law*"

16. En version originale : "*social responsibility begins where the law ends. A firm is not being socially responsible if it merely complies with the minimum requirements of the Law, because this is what any good citizen would do*".

Les normes peuvent "*avoir un caractère public ou privé. Elles peuvent prendre la forme explicite de réglementation d'un domaine d'activité ou n'être que l'expression de comportements tacitement acceptés par diverses parties*" (Tarondeau & Huttin, 2001, p. 158). Elles peuvent être publiques - plan comptable - ou privées - standards intra-entreprise.

Les aspects juridiques et politiques de la loi douce ne sont pas clairement définis. C'est une notion infra-légale (Chatzistavrou, 2005). Ainsi, il arrive que les déclarations politiques s'apparentent à des législations, ou fassent office de lois (Cuzacq, 2012). A titre d'exemple, les normes - telles que les normes ISO 9000, 14 000 ou bientôt 26000 - appartiennent à la *soft law*. Une norme ISO est "*un document qui définit des exigences, des spécifications, des lignes directrices ou des caractéristiques à utiliser systématiquement pour assurer l'aptitude à l'emploi des matériaux, produits, processus et services*" (de Quenaudon, 2014, p. 383).

La *hard law* regroupe les obligations législatives - par exemple en direction des entreprises - quand la *soft law* regroupe des recommandations, des incitations, se rapprochant davantage du volontariat. Notons néanmoins avant de poursuivre que l'appartenance et les **différences entre *soft* et *hard law*** ne sont parfois pas si évidentes à identifier dans la pratique. Ainsi, la frontière entre les deux est ténue.

En effet, il est parfois difficile de distinguer clairement ce qui relève de la *soft law* et ce qui relève de la *hard law*. Leurs sources même peuvent être liées. Il arrive par exemple que *hard law* provienne de *soft law*. Par exemple, la *hard law* peut prendre sa source dans l'exigence d'entreprises engagées, qui ne veulent pas être désavantagées par rapport à leurs paires en ce qui concerne leurs pratiques sociales, et demande donc une officialisation et un durcissement des demandes du législateur. Il s'agit alors d'un processus de régulation dans un environnement libéral (Cuzacq, 2012).

L'un des éléments permettant de distinguer *soft* et *hard law* pourrait être la présence d'une pénalité (Cuzacq, 2012). Néanmoins, la portée de cet argument peut être amoindri par la présence de pénalité non-formelle ou faible dans le cadre de *soft law* également, comme par exemple la pénalité médiatique qui entraîne une perte de légitimité (Cuzacq, 2012).

Au-delà de ces questions théoriques de dénominations des différentes formes de lois, se pose la question des possibilités de négocier avec la loi. La négociation permet de relier les règles à la réalité des terrains - soit de réajuster l'idéal social au regard de ce qui est attendu, avec les possibilités de conduites sociales effectives sur le terrain. Face aux possibilités de négociations, la règle devient dynamique - elle s'adapte à la réalité d'un terrain (March, Schultz & Zhou, 2000). La possibilité de négocier, la marge de manœuvre face à une règle détermine bien souvent son application. Ainsi, les règles sont si nombreuses au sein des organisations, que les acteurs de terrain doivent se référer à différents acteurs pour les comprendre, et connaître leur marge de manœuvre face à une règle donnée (Alter, 2010a). Il est donc essentiel que les managers connaissent ces règles, et les possibilités de négociations qui les accompagnent (Chanal, 2005). Il est alors possible de s'interroger sur les possibilités de négociations autour des bonnes pratiques afin de faire évoluer les règles (Ray, 2016), ce qui nécessite que les problèmes rencontrés au sein des organisations soient remontés (Koenig, Vandangeon-Derumez, Marty, Auroy

& Dumond, 2016).

#### 3.2.3 La communication et l'engagement cosmétique

Rappelons - comme cela a été précisé dans le chapitre 1 - que face aux demandes sociales, les entreprises peuvent adopter différentes stratégies : **réactives, défensives ou proactives** (Wartick & Cochran, 1985). Nous avons relié ces différentes stratégies de réponses à des comportements **altruistes, égoïstes ou stratégiques** (Baron, 2001). Quels que soient les comportements adoptés par l'entreprise, tout comme les résultats de ses actions et engagements, ce qu'en percevra l'extérieur sera fortement corrélé à sa capacité à communiquer, à partager.

Cependant, il ne faut pas oublier que l'entreprise est un acteur économique. C'est pour cette raison qu'il est intéressant d'observer les engagements RSE des organisations, comme des stratégies. Une stratégie vise à combiner différentes forces en action - dont des contraintes temporelles et économiques pour l'organisation - afin d'atteindre un objectif - ici de permettre de répondre à une demande d'engagement de la société.

Les engagements développés par les organisations peuvent ainsi être observés comme étant **cosmétiques** - engagement très visible, qui sert de vitrine à l'entreprise ou son activité - , **impliquées** - la stratégie pouvant alors être qualifiée d'**intégrée** ou **périphérique**, selon que l'engagement ait, ou n'ait pas, un rapport avec l'activité de l'entreprise -, ou "**bottom-of-the-pyramid**" (BOP) comme le suggérait Prahalad (Prahalad, 2004). - stratégie qui veut s'intéresser aux 2% de la population les plus pauvres en leur permettant d'avoir accès à une offre abordable économiquement (Martinet & Payaud, 2008).

Cette typologie met en lumière l'importance de la communication - pour communiquer et laisser à voir en interne ou en externe les engagements développés par les organisations, avec l'importance que revêt pour la visibilité future de l'engagement l'objet et la manière de s'engager -, et dans le cas des engagements cosmétiques les risques d'instrumentalisation de la communication.

##### 3.2.3.1 Nécessité de communiquer

Autrefois, la communication allait de pair avec les engagements sociaux des entreprises - en particulier interne avec la création des codes éthiques. Ainsi, au XXe siècle, lorsque les entreprises sont devenues de plus en plus grandes, se pose la question de leur acceptation par la société. Elles ont donc développé à cet effet une communication autour de leurs engagements sociaux. Cette communication s'est ensuite étoffée, afin de conserver une certaine légitimité, à la suite de scandales économiques et environnementaux - comme ceux présentés en introduction de ce manuscrit.

Aujourd'hui, les entreprises se doivent aussi de communiquer afin de maintenir leur légitimité vis-à-vis de leurs différentes parties prenantes (Blowfield, 2007). Ainsi, se conformer à une norme ou à une pratique vue comme standard permet de devenir légitime. Cela explique pourquoi un grand nombre d'entreprises privilégient un engagement quantitatif minimum, afin de communiquer au plus vite sur leur caractère responsable (Murray & Montanari, 1986), à moindre coût.

Autorisons nous un petit détour par la **narration**. La narration permet aux individus de donner un sens sur le monde qui les entourent, à en comprendre la réalité. Nous sommes confrontés à la narration au quotidien : journaux, publicité, etc. et sommes "*tous familiers avec les histoires : contes de notre enfance, fables apprises à l'école, récits des événements de la vie quotidienne.*" (Giroux & Marroquin, 2005, p. 15).

Mais la narration a aussi sa place dans les organisations. Elle peut ainsi avoir un but stratégique - en ce qu'elle peut transformer le réel, et avoir pour objectif de convaincre. L'apport de la narration à la stratégie "*à une triple capacité : 1) de sélection et de mise en relation de personnages et d'événements dans un décor, 2) de construction et de mise en œuvre de sens au service d'une intention, 3) de légitimation du narrateur par rapport à son récit*" (Kahane, 2005, p. 126).

Ces trois conditions permettent la cohérence du récit stratégique. La narration se construit en différentes étapes : mise en relation de personnages, événements, environnement dans une période donnée, et qui seront organisés dans le temps, évoluant avec les échanges, pour créer le récit (Kahane, 2005, p. 128). Ces conditions permettent d'ordonner différents éléments, de leur donner du sens - et lorsqu'elles sont stratégiques, d'atteindre un but.

Les récits narratifs sont souvent appréciés car ils donnent à voir une histoire dynamique. "*Toutefois, la spécificité de la narration, c'est qu'elle ne peut tout dire*" (Kahane, 2005, p. 128). De plus, les récits narratifs racontent une histoire et ne sont en conséquence pas toujours objectives et véridiques (Kahane, 2005, p. 125). Ces narrations peuvent donc masquer ou déguiser certaines actions.

#### 3.2.3.2 Risque d'engagement cosmétique

Les entreprises peuvent adapter leurs discours afin de valoriser certains aspects de leurs engagements RSE, et d'en gommer d'autres (Franklin-Johnson & Richomme-Huet, 2012). Dès lors apparaît le risque d'**instrumentalisation**. La RSE peut alors être considérée comme un processus marketing visant à séduire les parties prenantes, en particulier les clients (Murray & Montanari, 1986).

Le risque d'instrumentalisation de la RSE - par le biais d'une communication disproportionnée, avec des engagements dystrophiés - est réel. Certains auteurs vont même jusqu'à estimer que la RSE est devenue un nouveau marché (Acquier & Gond, 2006). L'esprit de la loi peut ainsi être manipulé afin d'embellir la réalité des engagements, et bénéficier d'une bonne réputation de manière indue (Cuzacq, 2012). Il s'agit d'**engagement de façade**. Certaines entreprises s'engagent dans des stratégies qualifiées de cosmétiques, visant à déployer d'importants efforts de communication autour d'actions ponctuelles et visibles, qui peuvent permettre de masquer des engagements moins responsables (Martinet & Payaud, 2008). Il est alors question de "*green washing*" ou "*social washing*". Cette perception critique se justifie par la dénonciation quasi constante de scandales sociaux par Novethic - bien que les scandales puissent également toucher des institutions publiques (de Quenaudon, 2014, p. 29-30).

Ces dérives amènent certains auteurs, à la suite du philosophe François Vallayes, à estimer que la pratique de RSE n'est pas assez ambitieuse puisqu'elle ne vise pas une

amélioration très importante de la société. Ainsi, la pratique RSE ne vise pas vraiment à "*transformer le champ social tel qu'il doit advenir, mais à ce que l'entreprise qui s'engage soit irréprochable*" (de Quenaudon, 2014, p. 31).

#### 3.2.3.3 Limitation du risque d'engagement cosmétique

Le risque de dérive cosmétique est néanmoins à nuancer : "*Il y aura toujours des ouvertures pour les opportunistes. Il y aura toujours des entreprises et des individus qui profiteront de la bonne volonté des autres pour faire un profit rapide. Les lois et les règlements sont là pour décourager et détecter de tels comportements, mais nous ne devons pas prétendre qu'ils définissent les limites de nos attentes envers nous-mêmes ou les autres.*"<sup>17</sup> (Bartlett & Preston, 2000). Ainsi, la communication autour de la RSE est fortement corrélée à l'importance que l'entreprise accorde à son image, en fonction de son pouvoir, son statut, la nécessité de séduire et d'attirer une clientèle, l'attention médiatique qui lui est portée (Tata & Prasad, 2015). Cependant et loin des généralités, les pratiques RSE dépendent du caractère propre de l'entreprise en question et de sa volonté : "*Les organisations privées qui tendent à l'honorabilité ont généralement entrepris une démarche RSE-O et l'affichent clairement, notamment sur la toile, car n'oublions pas que les marques sont fragiles et que leur réputation constitue un élément-clé de leur capital. D'autres, en revanche sont des regroupements qui fuient la publicité afin, le plus possible, de conserver leurs activités dans l'ombre*" (de Quenaudon, 2014, p. 57).

Afin de limiter le risque d'engagement de façade, deux variables permettent d'apprécier le niveau d'engagement d'une entreprise, en définissant son **intensité morale** : l'efficacité et la proximité avec ceux qu'ils aident. Si l'intensité morale de l'entreprise est faible, il s'agit d'un "*samaritain stratégique*" (Jordan, Diermeier & Galinsky, 2012).

Pour éviter la suspicion d'instrumentalisation, certaines entreprises choisissent délibérément de s'engager dans des domaines qui ne sont pas liés à leur propre activité (Scherer & Palazzo, 2007), néanmoins, il a été observé que ces entreprises étaient moins engagées socialement (Martinet & Payaud, 2008).

En guise de conclusion de ce paragraphe, nous répéterons l'avertissement de Blowfield. Il estime qu'il faut veiller à ne pas donner trop de crédit aux études, aux données et aux rapports publiés par les entreprises elle-même, car ils peuvent être manipulés (Blowfield, 2007). Cela rejoint notre précédente thématique sur l'instrumentalisation.

Pour conclure, la vision des incitations, comme leurs définitions et approches varient selon les pays. Le contexte français est celui d'une législation forte, en particulier en matière de handicap, à la frontière de la *hard law*. Il apparaît que cet aspect particulier de la RSE est important, mais peu connu. En France, un cas d'étude intéressant est celui de la gestion du handicap dans l'entreprise, car il s'agissait à l'origine d'actions socialement responsables libres et volontaires, mais qui relèvent aujourd'hui d'importantes

---

17. En version originale : "*There will always be openings for opportunists. There will always be companies and individuals that take advantage of the goodwill of others to make a quick profit. Laws and regulations are there to discourage and detect such behaviour but we should not pretend that they define the limits of our expectations of ourselves or others*".

incitations. Face à cette relation complexe, quelles peuvent être les stratégies adoptées par les entreprises en matière de RSE ?

## 3.3 Une taxe au caractère incitatif pour l'emploi de travailleurs handicapés

Pour introduire cette partie consacrée aux mesures incitatives en matière d'emploi de personnes handicapées, notons que le terme "emploi" peut revêtir différentes définitions pratiques. Il est par exemple possible d'y entendre l'idée de "*statut*", d'"*activité*", d'"*occupation*". Cela va nécessairement influencer sur les politiques d'emploi : "*Par l'usage de tel ou tel terme, les acteurs défendent une conception de la réalité, ils promeuvent une norme*" (Colomb, 2012, p. 47).

### 3.3.1 La loi 2005-102, une politique d'emploi incitative

Rappelons que si la loi 2005-102 n'est pas la première en matière d'emploi de travailleurs handicapés - cf. loi 87-517 du 10 juillet 1987 en faveur de l'emploi des travailleurs handicapés par exemple -, c'est cependant la première à imposer une sanction financière en la matière. Ainsi, son objectif "*est de compléter et de moderniser le dispositif mis en place par la loi du 10 juillet 1987 en le rendant plus performant*" (Gohet, 2007, p. 23). Dans le domaine des ressources humaines, les incitations sont très fréquemment utilisées comme moteur pour orienter les politiques d'emploi des organisations : "*les incitations financières ont, d'une part, acquis une place prépondérante dans l'orientation des politiques de l'emploi en France et ont, d'autre part, produit une nouvelle compréhension de ces politiques*" (Colomb, 2012, p. 32).

Détaillons un peu plus cette loi, son fonctionnement et son application.

#### 3.3.1.1 Loi 2005-102 pour l'insertion des personnes handicapées, notamment sur le marché du travail

La loi 2005-102 du 11 février 2005 pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées - reproduite en annexe de ce manuscrit - est la loi qui fait actuellement référence en matière d'emploi de travailleurs handicapés. Cette loi, publiée au journal officiel le 12 février 2005, se compose d'une centaine d'articles, et de nombreux décrets d'application. Au cœur de notre travail de recherche, elle mérite que nous l'étudions un peu plus en amont.

La loi 2005-102 couvre différents volets de la vie en société des personnes handicapées : leur accueil dans la société, le droit à compensation de leur handicap, les ressources, la scolarité et l'emploi des personnes handicapées, l'accessibilité, et enfin leur citoyenneté, avec la participation à la vie sociale<sup>18</sup>. Est ainsi introduit un droit à compensation des

---

18. D'après le site internet dédié aux Maisons Départementales des Personnes Handicapées (MDPH), *La loi du 11 février 2005*, 2011, consulté en novembre 2017, sur [http://www.mdpsh.fr/index.php?option=com\\_content&view=article&id=105:la-loi-du-11-fevrier-2005&catid=49:que-dit-la-loi-&Itemid=74](http://www.mdpsh.fr/index.php?option=com_content&view=article&id=105:la-loi-du-11-fevrier-2005&catid=49:que-dit-la-loi-&Itemid=74).



conséquences du handicap – aménagements de poste de travail, ou scolarité en milieu ordinaire par exemple - pour permettre la mixité, et le changement de regard sur le handicap des jeunes générations. Le volet emploi de cette même loi détermine une obligation d'emploi de travailleurs handicapés pour les moyennes et grandes entreprises, à hauteur de 6% de la masse salariale de l'organisation - article L.5212-1 à 5 du Code du travail.

Le site de l'Unapei (Union nationale des associations de parents, de personnes handicapées mentales et de leurs amis) - association d'utilité publique qui représente et défend les intérêts des personnes handicapées mentales et de leurs familles - explique de manière synthétique l'obligation d'emploi qui résulte de la loi 2005-102. Elle " *vise notamment à promouvoir leur emploi, en réaffirmant leur droit d'accéder sans discrimination au monde du travail. Elle institue un véritable renforcement de l'obligation d'emploi auprès des employeurs du secteur privé mais surtout du secteur public, grande nouveauté de la loi en matière d'emploi. Elle confirme que tout employeur privé ou public de 20 salariés ou plus est assujéti à une obligation d'emploi des travailleurs handicapés à hauteur de 6% de son effectif total. Cela signifie donc, pour prendre un exemple, qu'un employeur de 100 salariés devra acquérir six UTH (Unité travailleur handicapé).*"<sup>19</sup>

#### 3.3.1.2 Instauration de quotas de travailleurs handicapés

L'Obligation d'Emploi de Travailleurs Handicapés (OETH) est un quota de travailleur handicapé. Si le terme de quota peut faire référence à une méthode d'échantillonnage - " *ayant une certaine représentativité de la population étudiée.*" (Royer & Zarlowski, chapitre 8, dans Thietart, 2014, p. 228) -, il illustre, dans le cadre de l'OETH, un " *pourcentage, contingent, nombre déterminé*"<sup>20</sup>. Ce quota s'applique pour les organisations de droit public ou privé employant au moins 20 salariés - en équivalent temps plein au 31 décembre, ou au 1er janvier dans le secteur public - ou ayant atteint le seuil de 20 salariés 3 ans auparavant.

Ce quota de travailleur handicapé est comptabilisé annuellement sous la forme d'une déclaration de l'OETH. Il est alors question d'unité bénéficiaire de l'OETH. Chaque personne handicapée bénéficiaire compte pour une unité - si elle travaille pour l'organisation depuis plus de 6 mois - à proportion de son temps de présence dans l'entreprise.

Les personnes handicapées bénéficiaires de l'OETH sont celles mentionnées dans la sous-partie sur les définitions actuelles du handicap - chapitre 2 - qui reprend les différentes reconnaissances de handicap. Cependant, d'autres individus peuvent également bénéficier de cette obligation d'emploi - article L 323-5 du code du travail : les " *titulaires d'un emploi réservé attribué en application des dispositions du chapitre IV du titre III du livre III du code des pensions militaires d'invalidité et des victimes de la guerre*"; certains agents reclassés - article 63 de la loi 84-16 du 11 janvier 1984, les agents qui bénéficient d'une allocation temporaire d'invalidité - article 65 de la loi 84-16 précitée<sup>21</sup>.

---

19. Site internet de l'Union Nationale des Associations de Parents, de personnes handicapées mentales et de leurs amis (Unapei), consulté en novembre 2017, <http://www.unapei.org/La-loi-du-11-fevrier-2005.html>.

20. Le petit Larousse 2017, consulté en juin 2018 sur <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/quota/65801>.

21. D'après le site internet gouvernemental *Handicap et emploi : le cadre légal*, 2012, consulté en novembre 2017 sur [http://cache.media.education.gouv.fr/file/Handicapes/90/3/Brochure\\_cadre\\_legal\\_216903.pdf](http://cache.media.education.gouv.fr/file/Handicapes/90/3/Brochure_cadre_legal_216903.pdf).

Une petite parenthèse européenne nous permet d'observer que d'autres pays de l'Organisation de coopération et de développement économique (OCDE) utilisent des systèmes de quotas<sup>22</sup>. Ainsi, citons par exemple l'Autriche qui affiche un quota de 2% pour les entreprises privées ou publiques de plus de 25 employés, de 2% à 2,5% pour les entreprises du secteur public en Belgique, 5% pour les entreprises privées et publiques de plus de 19 salariés en Allemagne, 7% en Italie pour les entreprises de plus de 50 salariés - avec un échelon-nage progressiste -, 6% en Pologne pour les entreprises publiques et privées de plus de 50 salariés, et 2% en Espagne pour ces même entreprises (Lalive, Wuellrich & Zweimüller, 2013).

#### 3.3.1.3 Comment s'acquitter de l'obligation d'emploi de travailleurs handicapés ?

En France, les organisations peuvent répondre à l'OETH en se confortant à un accord annuel ou pluri-annuel sur les travailleurs handicapés agréé par une branche, un groupe, ou une organisation. Cet accord doit comprendre un plan d'embauche et/ou de maintien dans l'emploi, et des mesures d'insertion, de formation ou d'adaptation.

En pratique, les organisations peuvent répondre à l'obligation d'emploi de manière directe - emploi en interne de travailleurs handicapés - ou grâce à des engagements pour l'insertion professionnelle des personnes handicapées - de type stage de 35 heures ou plus dans la limite de 2% de l'effectif de l'organisation - ou indirecte - sous-traitance auprès du secteur protégé ou adapté, demandes de biens ou services auprès d'entreprises adaptées (EA), d'établissements et services d'aides par le travail (ESAT) par exemple. Notons que l'emploi indirect ne peut représenter plus de 50% de l'obligation légale d'emploi.

Les structures des secteurs adapté ou protégé sont des établissements où les personnes handicapées dont la (ou les) déficience(s) ne permettent pas d'exercer dans le milieu classique ou ordinaire de l'emploi - constitué d'employeur du secteur privé ou public - une activité professionnelle dans un environnement aménagé. Précisons que ces personnes ne bénéficient pas d'un contrat de travail, à la différence des personnes handicapées exerçant une activité professionnelle dans le milieu ordinaire - que les employeurs et les travailleurs eux-même bénéficient ou non d'aides pour l'accès et/ou le maintien dans l'emploi.

L'entreprise qui n'atteint pas le taux d'emploi de travailleur handicapé doit verser une contribution financière à un fonds dédié à l'insertion professionnelle des travailleurs handicapés : à l'Association pour la gestion du fonds pour l'insertion professionnelle des personnes handicapées (AGEFIPH) pour les entreprises du secteur privé, ou au Fonds pour l'Insertion des Personnes Handicapées dans la Fonction Publique (FIPHFP) pour les employeurs du secteur public.

Il est intéressant, avant de qualifier la loi 2005-102, de prendre conscience de ce que représente la cotisation qui sera versée. Si l'obligation d'emploi, ou l'une des alternatives, n'est pas remplie par l'employeur, celui-ci est redevable d'une contribution annuelle à l'Agefiph, calculée en fonction du nombre de bénéficiaires qu'il aurait dû employer et en

---

22. *Transforming Disability into Ability : Policies to Promote Work and Income Security for Disabled People*, Technical Report, 2003, OECD.

### 3. LES MÉCANISMES ET POLITIQUES D'INCITATION, LEVIER À L'ENGAGEMENT RSE

Nombre de salariés	Calcul sur le taux du Smic horaire <sup>†</sup>	Montant brut
20 à 199	400 fois	3 904 euros
200 à 749	500 fois	4 880 euros
A partir de 750	600 fois	5 856 euros

<sup>†</sup> Le Smic (Salaire minimum interprofessionnel de croissance) horaire au 1er Janvier 2017 s'élevait à 9,76 euros brut - soit 7,52 euros net.

Tableau 3.2 – Montant des contributions pour chaque bénéficiaire de l'OETH manquant.

fonction de la taille de l'entreprise. Ainsi, à titre d'exemple, le tableau 3.2, p. 82 reprend le montant de la contribution pour chaque bénéficiaire manquant <sup>23</sup>.

A ces chiffres s'ajoute une majoration de 14 640 euros - soit 1500 Smic horaire - pour toutes les organisations n'ayant employé pendant 3 ans aucun bénéficiaire, ou passé aucun contrat avec un établissement ou une entreprise du secteur protégé ou adapté - contrat dont il est attendu un montant minimum -, ou appliqué aucun accord handicap <sup>24</sup>.

En parallèle de ce tableau, il serait intéressant de faire apparaître les montants perçus par les entreprises se conformant à l'obligation d'emploi. Cependant, ces montants sont beaucoup moins normés et variables. Notons tout d'abord que l'attribution de ces aides financières n'est plus systématique. Ces différentes aides financières répondent à des besoins spécifiques - d'aménagements de lieux ou de postes de travail, de formation, de diagnostic. Elles viennent sanctionner différents engagements vertueux des entreprises en faveur de l'emploi des travailleurs handicapés : insertion professionnelle - 2.000 euros pour un salarié en temps plein -, contrat de professionnalisation ou d'apprentissage - montant variable selon la durée et le type de contrat - ou pérennisation de ces derniers, tutorat, emploi d'avenir, maintien dans l'emploi en fin de carrière - par exemple, dans le cadre d'une réduction de temps de travail d'un salarié de plus de 52 ans de 20 à 34%, l'entreprise touchera 12.000 euros par an -, ou encore reconnaître la lourdeur du handicap.

Précisons que la reconnaissance de la lourdeur du handicap est une décision administrative. L'AGEFIPH verse alors pendant 3 ans, une Aide à l'emploi de Travailleur Handicapé (AETH) au taux normal ou majoré en fonction de la lourdeur du handicap - si le sur-coût pour un salarié handicapé est égal ou supérieur à SMIC horaire x (nombre d'heures de la durée collective du travail applicable à l'établissement) x 20/100. Pour un salarié en temps plein, le taux normal est de 5.336,28 euros, et le taux majoré de 10.672,56 euros. Ce montant vient minorer la contribution de l'établissement assujetti à l'OETH <sup>25</sup>.

23. D'après le site internet gouvernemental relatif à *L'obligation d'emploi des travailleurs handicapés*, 2017, consulté en novembre 2017 sur <https://www.service-public.fr/professionnels-entreprises/vosdroits/F1651>.

24. D'après le site internet gouvernemental relatif à *L'obligation d'emploi des travailleurs handicapés*, 2017, consulté en novembre 2017 sur <https://www.service-public.fr/professionnels-entreprises/vosdroits/F1651>.

25. D'après le site internet gouvernemental relatif à *L'Aide pour l'embauche de travailleurs handicapés*, août 2017, consulté en décembre 2017 sur <https://www.service-public.fr/professionnels-entreprises/vosdroits/F15204>.

### 3.3.2 La loi 2005-102, une taxe à caractère incitatif

#### 3.3.2.1 Hard ou soft law

La question de la qualification de la loi 2005-102 est délicate. Intéressons nous d'abord à son appartenance au domaine de la *soft* ou de la *hard law*.

Dans le cas de la gestion du handicap dans les entreprises en France, il existe une loi formelle, la loi 2005-102. Celle-ci appartient à un système normatif dans son application, puisque les entreprises gardent une certaine marge de manœuvre mais l'engagement en faveur de l'emploi des personnes handicapées devient la norme.

L'un des éléments permettant de distinguer *soft* et *hard law* est la présence d'une pénalité (Cuzacq, 2012). En cela, la loi 2005-102 pourrait être rattaché à de la *hard law*. Cependant, la portée de cet argument peut être amoindrit par la présence de pénalité non-formelle ou faible dans le cadre de *soft law* également, comme par exemple la pénalité médiatique qui entraîne une perte de légitimité (Cuzacq, 2012). Il conviendrait donc de qualifier l'importance de la pénalité affligée aux organisations qui ne s'acquittent pas de leur OETH. Cette pénalité a un poids financier dissuasif, mais qui reste raisonnable au regard du coût de l'emploi d'un travailleur handicapé. Le poids médiatique est quant à lui difficile à évaluer, mais réel au regard du caractère normatif de cette loi. Enfin, l'emploi des personnes handicapées relève de la RSE, qui s'apparente à de la *soft law* ou loi souple, de par sa définition même.

Sur la base de cette démonstration, l'OETH contenu dans la 2005-102 évoquée précédemment est à cheval entre *hard* et *soft law*. Cependant, l'esprit général de la loi 2005-102, soit l'intégration des personnes handicapées dans la société, la rapproche davantage de la *soft law* que de la *hard law*.

#### 3.3.2.2 Incitation ou taxe incitative

L'effet d'une incitation ou d'un dispositif incitatif - soit l'influence de ce dernier sur le comportement d'un individu ou d'une organisation, ne serait ce que parce qu'il est normatif - se distingue du caractère incitatif ou non d'un dispositif (Leroy-Arlaud, 2014, p. 24). Ce n'est donc pas parce qu'une règle a un caractère incitatif au sens large qu'elle peut être qualifiée d'incitation.

Il convient à présent de réfléchir à la possibilité de qualifier la loi 2005-102 d'incitation. Rappelons qu'un dispositif incitatif se compose de règles de droit, l'une définissant le comportement attendu, et la seconde les conséquences positives ou négatives au regard du comportement adopté. C'est cette deuxième règle qui donne son caractère incitatif au dispositif (Leroy-Arlaud, 2014, p. 141). Une précision s'impose cependant pour différencier la sanction - qui n'a pas un caractère incitatif car elle prive l'administré d'un bien auquel il a droit - de l'incitation dissuasive - qui prive l'administré d'un avantage non acquis. En ce sens, et à titre d'exemple, les taxes ne sont pas des incitations au sens juridique - bien qu'elles le soient au sens économique (Leroy-Arlaud, 2014, p. 142).

Le caractère incitatif n'est pas aussi stricte d'un point de vue économique que d'un point de vue juridique. Ainsi, d'un point de vue juridique, on différencie l'incitation - dissuasive - de l'alternative - la taxe incitative. La taxe incitative est souvent qualifiée -

à tort si on s'en tient à sa définition juridique - d'incitation, car les auteurs s'appuient sur les théories de la nouvelle micro-économie : "*C'est en s'inspirant de celles-ci que des réglementations ont été introduites en vue d'orienter le comportement des destinataires*" (Leroy-Arlaud, 2014, p. 145) en s'appuyant sur le modèle d'un système régulé, ou les effets externes négatifs ont un coût importants, afin que les destinataires développent les mesures attendues .

Ainsi, les taxes incitatives ont un caractère obligatoire, non pas au regard de la "*direction*" prise, mais au regard du coût financier si cette direction attendue n'est pas empruntée (Leroy-Arlaud, 2014, p. 145). Le destinataire peut donc se conforter au comportement souhaité, ou payer une taxe.

La loi 2005-102, puisqu'elle comporte un volet contribution financière, est une taxe incitative. C'est une manière pour le législateur de qualifier d'obligatoire un comportement, ici l'emploi de travailleurs handicapés. Néanmoins, cette même loi contient également un volet purement incitatif pour les entreprises en accord avec l'obligation d'emploi puisqu'elle leur accorde des aides financières. A notre sens, la loi 2005-102 est donc à la frontière entre l'incitation financière, et la taxe incitative.

De plus, d'un point de vue économique, la loi 2005-102 est une incitation. En effet, elle entre dans le cadre de la théorie des incitations, avec un arbitrage entre coût et gains, pour un agent à qui un principal demande de se conforter à un comportement attendu, en augmentant le coût symbolique ou financier du non-respect de ses demandes, afin d'accroître ses chances d'arriver à ses fins.

En d'autres termes, avec "*le mécanisme de la taxe, le destinataire a le choix de son comportement, mais, à la différence du dispositif incitatif, ce comportement est étroitement circonscrit par le législateur, dans la mesure où il s'intègre en toute hypothèse dans la réalisation des objectifs fixés par celui-ci. En effet, dans le cadre de la mise en œuvre des objectifs fixés, soit le destinataire de la taxe dissuasive adopte le comportement prescrit, dans ce cas aucune taxe ne pourra lui être réclamée ; soit il refuse d'adopter ce comportement, le versement de la taxe lui sera alors réclamée. Bien souvent, les produits de cette taxe seront affectés à la réalisation de l'objectif. Ainsi, l'objectif sera réalisé soit par l'adoption d'un comportement vertueux de la part du destinataire, soit par un financement de sa part*" (Leroy-Arlaud, 2014, p. 147) Avec la **taxe dissuasive**, quel que soit le comportement du destinataire, les objectifs du législateur sont atteints. Pour traduire cela de manière économique, le principal avec cette incitation s'assure d'être toujours gagnant, et se prémunit contre les risques liés aux choix de l'agent, dont il ne connaît pas les logiques propres et l'information privée.

Cependant, il semble que le législateur ait ici une préférence pour l'engagement de l'entreprise en faveur de l'emploi des personnes handicapées, puisqu'il a ajouté à cette taxe un volet purement incitatif. En effet, si l'agent se plie au comportement qui est attendu de lui, il est récompensé, il bénéficie d'un avantage non acquis. Il ne s'agit donc pas uniquement d'une taxe dissuasive, car son caractère est empreint d'incitation positive.

Cette délicate qualification s'explique par le caractère multi-dimensionnel du dispositif juridique. "*Le dispositif juridique incitatif représente ainsi tout ce que les théories juridiques traditionnelles excluent pour la qualification de règle de droit : un comporte-*

*ment souhaité, sans pourtant être obligatoire, une sanction avantageuse qui s'intéresse à la satisfaction du besoin. Il constitue pourtant une norme juridique à part entière. Porteur d'une volonté d'orienter la conduite de ceux auxquels il s'adresse, susceptible de voir son exécution contestée devant les autorités habilitées, il réunit les critères propres à la qualification de dispositif juridique. Davantage que dans le choix laissé à son destinataire d'adopter ou non le comportement attendu, c'est dans l'énoncé incitatif que se trouve l'originalité du dispositif incitatif. La récompense prévue par cet énoncé s'adresse à la rationalité des individus dans un sens positif, par le jeu de la réalisation de leur désir." (Leroy-Arlaud, 2014, p. 336).*

Pour conclure, la loi 2005-102 a un caractère incitatif. C'est une taxe incitative, et ces taxes sont souvent qualifiées d'incitations. D'un point de vue juridique, la loi 2005-102 s'apparente à une incitation. En effet, elle offre une alternative à l'administré : se conformer à ce qui est attendu de lui, ou payer - la contribution financière qu'il versera servant par la suite à permettre la réalisation de l'objectif fixé par la loi à plus grande échelle. *"À travers le recours au dispositif incitatif, le législateur entend favoriser une évolution des pratiques et des comportements. Il est alors l'instrument juridique auquel il est fait appel pour atteindre cet objectif. En orientant, sans imposer, l'action attendue, il éveille le désir du destinataire en lui promettant la satisfaction d'un besoin. Bien que doux, il s'agit d'un instrument de contrainte qui s'adresse à la rationalité individuelle. Comment expliquer la mobilisation d'un mécanisme qui met en avant le « libre-choix » de ses destinataires ? L'incitation permet de convaincre en particulier dans un domaine tel que le droit social qui reconnaît la place des organisations représentatives. La promotion de l'adhésion, voilà ce que l'incitation rend possible." (Leroy-Arlaud, 2014, p. 336).* L'adhésion est ici recherchée, pour permettre un changement dans la société et l'intégration des personnes handicapées. *"Le dispositif incitatif révèle l'importance de la fonction instrumentale du droit : plus que jamais, il s'agit d'un instrument des politiques publiques. Avec le dispositif incitatif, ce rôle prend tout son sens, toute sa signification" (Leroy-Arlaud, 2014, p. 336).*

Si ces distinctions n'invalident pas notre raisonnement, et la classification de la loi 2005-102 comme incitation au sens large et économique du terme, elles permettent de prendre la mesure de la complexité des incitations, au sens juridique du terme.

La nature polysémique de l'incitation rend difficile la qualification stricte d'une règle ou d'un dispositif comme tel. Cependant, différents critères nous permettent de relier cette loi au concept d'incitation : son caractère normatif quant à l'engagement et à la responsabilité des entreprises, son appartenance au mécanisme de récompense, et sa sanction financière - bien que cette dernière puisse la faire basculer dans le champ des taxes incitatives d'un point de vue juridique, mais pas forcément économique puisque cela permet à l'individu de réaliser un arbitrage coûts-gains potentiels en faveur de ce que lui demande le principal. L'originalité de la loi est d'être à la fois, pour certaines organisations, une incitation, et pour d'autres une taxe incitative.

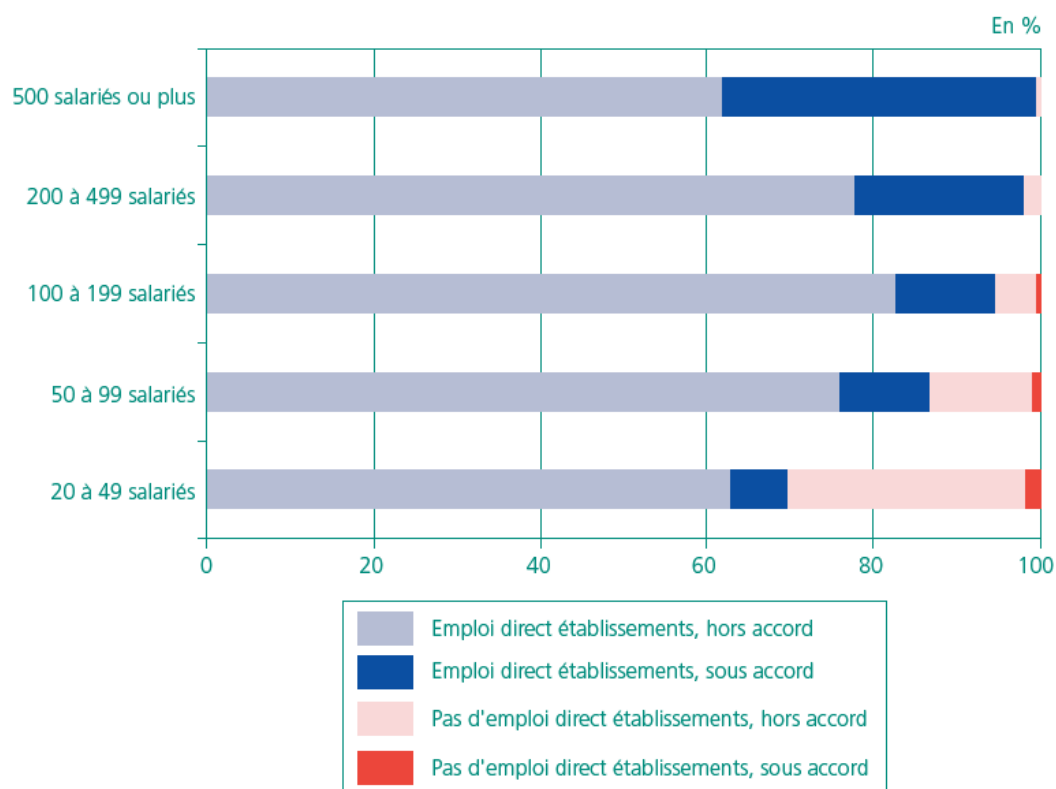
La taxe incitative est un instrument de régulation permettant d'atteindre un objectif souhaité par le principal. En cela, la loi 2005-102 appartient au domaine des incitations. Fort de ces précisions, et devant la difficulté de qualification qui se pose à nous, nous faisons le choix de retenir dans ce travail de recherche le terme générique d'incitation

pour qualifier la loi 2005-102.

### 3.3.3 Les effets quantitatifs de la loi 2005-102

Si on récompense l'engagement sociétal en faveur de l'emploi des personnes handicapées, se pose alors la question de l'évaluation de cet engagement. Il convient alors de s'intéresser à l'effort consenti par les organisations en matière d'emploi de personnes handicapées, par exemple dans le cadre de l'OETH.

Face à l'OETH, il est intéressant de constater que la taille (voir figure 3.1, p. 86) et le secteur d'activité (voir figure 3.2, p. 87) de l'organisation semblent jouer un rôle sur son degré d'engagement en faveur du handicap.

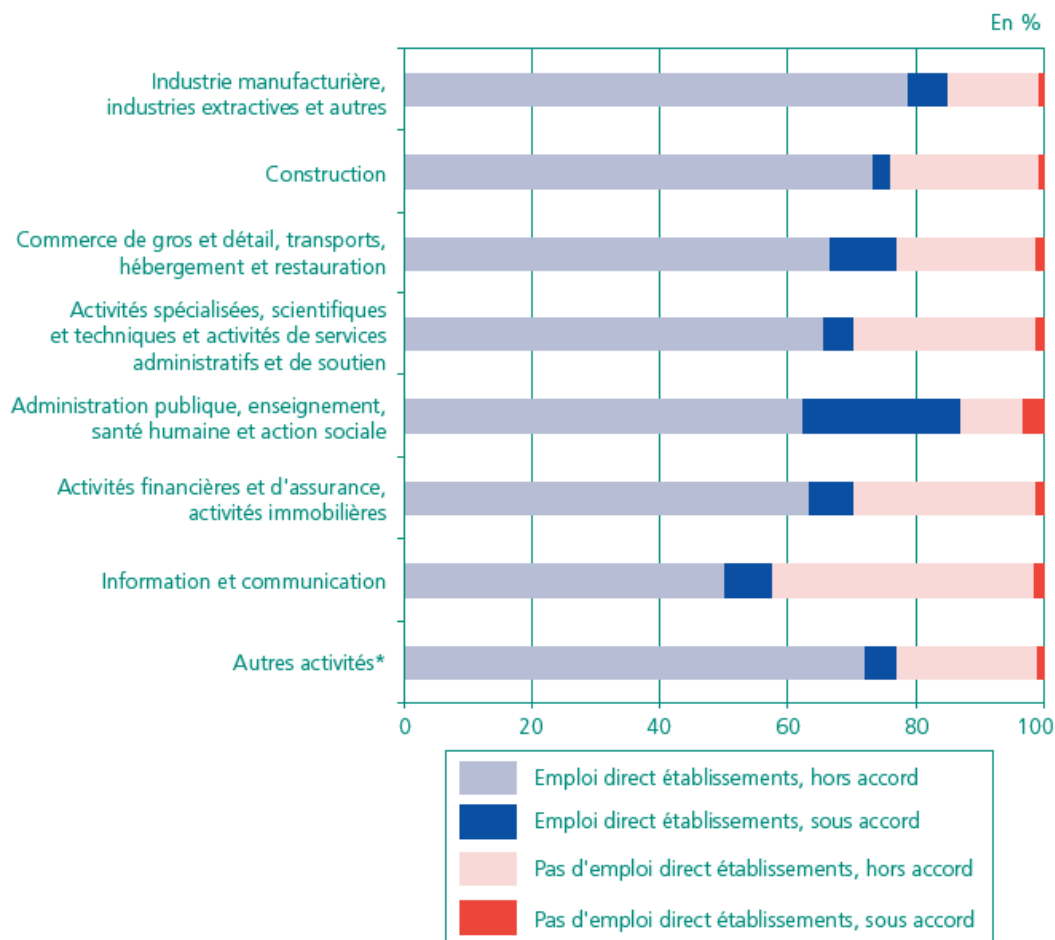


Lecture : en 2013, 99 % des établissements de 500 salariés ou plus ont employé directement des travailleurs handicapés.

Champ : établissements de 20 salariés ou plus du secteur privé et public à caractère industriel et commercial (Epic) ; France entière.

Figure 3.1 – Modalités de réponse à l'OETH en 2013 selon l'effectif de l'établissement assujéti, (DARES, 2015).

### 3.3. Une taxe au caractère incitatif pour l'emploi de travailleurs handicapés



\* Autres activités : agriculture, sylviculture et pêche, et diverses activités de service.

Lecture : en 2013, 84 % des établissements du secteur de l'industrie ont employé directement des travailleurs handicapés.

Champ : établissements de 20 salariés ou plus du secteur privé et public à caractère industriel et commercial (Epic) ; France entière.

Figure 3.2 – Modalités de réponse à l'OETH en 2013 selon le secteur d'activité de l'établissement assujetti, (DARES, 2015).

#### 3.3.3.1 Effets sur l'emploi des personnes handicapées

Nous avons expliqué précédemment que le système de **quotas** qui sanctionne la loi 2005-102, peut être satisfait soit par la participation directe ou indirecte. Dans la pratique, le taux d'emploi direct des entreprises est d'environ 3% (Bertrand et al., 2014).

Il est possible d'apprécier de manière plus précise (voir tableau 3.3, p. 88) l'évolution de ce taux au cours des dernières années en observant le pourcentage de travailleurs handicapés en équivalent temps plein (EQTP) dans les établissements assujettis à l'obligation d'emploi.

Ainsi, il est possible de visualiser la répartition, grâce au tableau 3.4, p. 89, en



Année	Taux emploi en EQTP
2009 <sup>†</sup>	2,7
2010 <sup>†</sup>	2,1
2011	3,0
2012	3,0
2013	3,3

<sup>†</sup> Pour les années 2009 et 2010, le nombre de travailleurs handicapés employés dans l'ensemble des établissements assujettis est légèrement sous-estimé. En effet, les établissements couverts par un accord relatif à l'emploi de travailleurs handicapés ne déclarent exhaustivement la liste de tous les bénéficiaires qu'ils emploient que depuis 2010. La qualité des données est jugée satisfaisante à partir de 2011. Champ : France entière.

Tableau 3.3 – Évolution du taux d'emploi de travailleur handicapés entre 2009 et 2013 dans les établissements assujettis à l'OETH, (Bertrand, Caradec & Eideliman, 2014).

pourcentage des établissements assujettis selon les modalités de réponse à l'obligation d'emploi (Barhoumi & Chabanon, 2015, p. 31).

Une étude réalisée en 2003 dans les pays de l'OCDE a évalué les effets des quotas sur le travail des personnes handicapées : "*Les résultats indiquent que les entreprises comptant 25 travailleurs non handicapés emploient environ 0,04 (soit 12%) plus de travailleurs handicapés qu'elles ne le feraient sans la taxe ; les entreprises manipulent l'emploi des travailleurs non handicapés, mais la limite inférieure de l'effet du quota sur l'emploi reste positive ; les effets sur l'emploi sont plus forts dans les entreprises à bas salaires que dans les entreprises à salaires élevés ; et les entreprises soumises au quota de deux travailleurs handicapés ou plus embauchent 0,08 travailleurs handicapés de plus par emploi supplémentaire sous quota. En outre, l'augmentation de la taxe de non-conformité favorise l'emploi des personnes handicapées au-delà des quotas, alors que le versement d'une prime aux entreprises qui vont au-delà des quotas atténue légèrement les effets de la taxe sur l'emploi.*"<sup>26</sup> (Lalivé et al., 2013, p. 25).

#### 3.3.3.2 Évaluation des effets de l'obligation d'emploi

Avant d'aborder les limites de la loi 2005-102 et de l'OETH, il nous paraît utile de préciser que ce travail de recherche n'a nullement vocation à remettre en cause l'esprit ou l'utilité de cette loi. Nous interrogeons seulement son application dans les organisations. Ce n'est pas parce qu'une loi n'est pas bien appliquée qu'elle n'est pas "*pertinente*". Ainsi le quota de travailleur handicapé peut être vu comme un "*indicateur symbolique*", pédagogique (Barel & Frémeaux, 2009, p.3 et p.6).

26. En version originale : "*Results indicate that firms with 25 nondisabled workers employ about 0.04 (or 12%) more disabled workers than without the tax ; firms do manipulate employment of nondisabled workers but the lower bound on the employment effect of the quota remains positive ; employment effects are stronger in low-wage firms than in high-wage firms ; and firms subject to the quota of two disabled workers or more hire 0.08 more disabled workers per additional quota job. Moreover, increasing the noncompliance tax increases excess disabled employment, whereas paying a bonus to overcomplying firms slightly dampens the employment effects of the tax*".

### 3.3. Une taxe au caractère incitatif pour l'emploi de travailleurs handicapés

Catégories d'établissements	2010	2011	2012	2013
<b>Établissements sans accord</b>	<b>91</b>	<b>89</b>	<b>89</b>	<b>89</b>
<b>Avec emploi direct</b>	<b>69</b>	<b>68</b>	<b>65</b>	<b>68</b>
Dont : Travailleurs handicapés seulement	29	29	26	29
Travailleurs handicapés et sous traitance avec secteur protégé	12	12	13	13
Travailleurs handicapés, et sous traitance, et contribution financière à l'AGEFIPH	14	14	13	13
Travailleurs handicapés et contribution à l'AGEFIPH	14	13	13	13
<b>Sans emploi direct</b>	<b>22</b>	<b>21</b>	<b>24</b>	<b>21</b>
Dont : Contribution financière à l'AGEFIPH seulement	8	8	10	8
Contribution financière à l'AGEFIPH et sous-traitance avec secteur protégé	14	13	14	13
<b>Établissements sous accord<sup>†</sup></b>	<b>9</b>	<b>11</b>	<b>11</b>	<b>11</b>
Avec emploi direct	ND	10	9	10
Sans emploi direct	ND	1	2	1
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

<sup>†</sup> Les établissements couverts par un accord relatif à l'insertion des travailleurs handicapés en vigueur sont présentés à part, en raison du décalage entre le nombre de bénéficiaires déclarés et la liste nominative des travailleurs handicapés servant au calcul de cet indicateur. Les établissements couverts par un accord ne renseignent en effet cette liste nominative que depuis 2010, mais la qualité des données est estimée satisfaisante à partir de l'année 2011.

Lecture : en 2013, 21% des établissements assujettis ne sont pas couverts par un accord et n'ont employé directement aucun travailleur handicapé.

Champ : établissements de 20 salariés ou plus du secteur privé et public à caractère industriel et commercial (Epic) ; France entière.

Tableau 3.4 – Répartition en pourcentage des établissements assujettis selon les modalités de réponse à l'obligation d'emploi, entre 2010 et 2013, (DARES, 2015).

Année	Taux d'emploi dans les établissements privés assujettis
2006	2,3 %
2007	2,4 %
2008	2,6 %

Tableau 3.5 – Taux d'emploi de personnes handicapées dans les établissements privés assujettis, en équivalent temps plein, entre 2006 et 2008. (D'après Champion & Debré, p. d., p. 79)

L'efficience de l'OETH requise par la loi 2005-102 est aujourd'hui encore difficile à évaluer. En effet, le système d'information construit "*par la caisse nationale de solidarité pour l'autonomie (CNSA)*" n'est pas achevé. Beaucoup de données restent encore au stade de l'estimation. Notons également que la gestion de l'OETH a beaucoup évolué - elle a ainsi changé de main en 2013, ce qui en a impacté les suivis. Par exemple, en matière de chômage de personnes handicapées, on constate que "*depuis la loi du 11 février 2005, plusieurs modifications d'ordres juridique, institutionnel ou technique ont affecté le suivi de l'évolution des demandeurs d'emploi en fin de mois handicapés et inscrits à Pôle emploi*" (Barhoumi & Chabanon, 2015, p. 2).

De manière générale, il est difficile d'observer réellement les effets de la loi de 2005 car les modes de calculs ont évolué au fur et à mesure du temps (Gohet, 2007, p. 24). C'est la raison pour laquelle il est difficile de projeter une évolution fiable du taux d'emploi au cours de ces dernières années. Il est cependant intéressant d'observer (voir tableau 3.5, p. 90) la croissance du taux d'emploi de travailleurs handicapés dans les années ayant suivi la loi 2005-102 (Champion & Debré, p. d., p. 79).

Une étude réalisée dans le secteur des services (*Third Sector*) au Royaume-Uni, et qui est transférable à notre contexte spécifique, montre que les entreprises choisissent entre le respect simple d'un quota imposé par la loi, ou bien d'aller au-delà de ce qui leur est demandé par la loi : "*Cela pose clairement une tension entre deux exigences contradictoires : d'une part, il y a la nécessité de créer de la valeur économique (rentabilité) en employant les ressources les plus précieuses et les plus efficaces ; et d'autre part, il y a la nécessité de créer de la valeur sociale en employant un certain nombre de personnes défavorisées*"<sup>27</sup> (Costanzo, Vurro, Foster, Servato & Perrini, 2014, p. 656). Cette étude met particulièrement en lumière la difficulté de combiner les objectifs sociaux et économiques, et permet d'entrevoir les tensions qui peuvent en résulter.

Notons qu'au-delà des questions de fiabilité des chiffres annoncés ou du délicat équilibre entre économie et social, les évaluations purement quantitatives peuvent masquer des réalités variées. Il convient donc de s'intéresser aux pratiques RSE développées par les entreprises dans les contextes incitatifs. Il y a là une nécessité de s'interroger sur l'impact réel des incitations sur les pratiques des entreprises et l'intégration des personnes

27. En version originale : "*This clearly poses a tension between two conflicting requirements : on the one hand, there is the need of achieving economic value (profitability) by employing the most valuable and efficient resources ; on the other hand, there is the need of achieving social value by employing a certain number of disadvantaged individuals.*"

handicapées au-delà des chiffres. Ainsi, en matière d'emploi de travailleurs handicapés, les organisations ont le choix de se conforter, ou non, à l'obligation d'emploi qui leur est adressée. La figure 3.3 p. 91 résume les différents comportements qu'une organisation peut adopter. Nous préciserons que c'est dans la distinction entre le fort et le faible degré d'engagement que se situe notre travail de recherche.

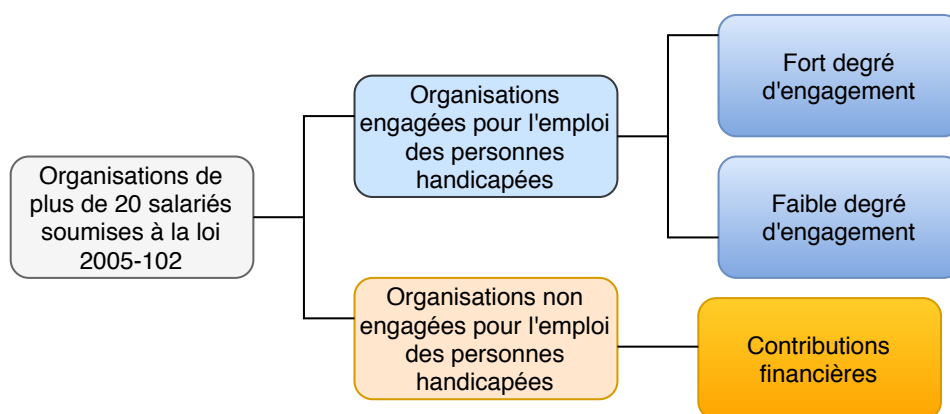


Figure 3.3 – Comportements des organisations face à la loi 2005-102

### 3.4 Résumé

Dans ce **troisième chapitre**, nous sommes revenus sur les mécanismes d'incitation.

Les incitations énoncent des demandes en vue de parvenir à des résultats spécifiques. Le terme d'incitation est "*polysémique*" (Boussinot, 2007) et il existe de nombreuses définitions des incitations, en fonction de l'angle choisi.

En sciences de Gestion, les incitations peuvent par exemple être fiscales, managériales. Elles se retrouvent dans différents domaines, comme en marketing sous la forme de publicité, ou en ressources humaines, dans des politiques d'accès à l'emploi pour des catégories de personnes qui en sont éloignées, comme des travailleurs handicapés. Les incitations peuvent être suivies de sanctions, ou de récompenses - selon le principe de promesse-récompense. Ces sanctions et récompenses peuvent être matérielles - avantages financiers par exemple - ou symboliques - félicitations, ou gains de libertés par exemple.

Les incitations questionnent les chercheurs, quant à leurs relations avec le monde des affaires. Plusieurs courants théoriques peuvent être ainsi mobilisés pour comprendre ce mécanisme : théorie des incitations, théorie de l'agence élargie, ou théorie des biens publics par exemple. Nous retiendrons que lorsqu'un principal veut inciter un agent à agir, il se trouve face à une incertitude quant au comportement de l'agent, dont il ne connaît pas les moteurs spécifiques. Le principal peut alors développer des systèmes dissuasifs ou encourageants afin de faire pencher le comportement de l'agent en son sens.

Face aux incitations, les entreprises peuvent choisir de développer différents degrés d'engagements. Il y a alors un risque d'engagement cosmétique ou de façade. L'entreprise

se met alors à communiquer de manière disproportionnée par rapport à la réalité de ses engagements. Si le besoin de communication des entreprises est réel et naturel, il convient de le ramener à la réalité des actions développées afin de faire la part des choses et de percevoir le degré réel d'engagement RSE de l'entreprise.

En vu du bien-être général, le principal peut développer des mécanismes incitatifs pour entraîner l'agent à agir socialement : mécanismes incitatifs à la RSE. Ces mécanismes questionnent car la RSE se doit d'être volontaire, au risque de perdre son essence même. Une distinction fine entre les concepts de *hard* et de *soft law*, permet alors de prendre conscience du lien subtil mais réel entre RSE et mécanismes incitatifs - qui sont un encouragement, et pas une obligation formelle. Les incitations permettent d'amener - sans forcer - la prise en compte du social, de l'économique et de l'environnemental dans les entreprises.

Un exemple de mécanisme incitatif est la loi 2005-102 en faveur de l'emploi des personnes handicapées. Cette loi incite les entreprises de plus de 20 salariés à employer de manière directe ou indirecte des travailleurs handicapés à hauteur de 6% de leur masse salariale. Les entreprises qui ne répondent pas à cette OETH doivent verser une contribution à un organisme spécifique (AGEFIPH ou FIPHFP) chargé de redistribuer cette somme pour favoriser l'emploi des personnes handicapées au sein des entreprises engagées. La qualification de cette loi comme incitation est délicate d'un point de vue juridique - elle l'est moins d'un point de vue économique, puisque basée sur un système de sanction-récompense. La loi 2005-102 peut cependant être reconnue comme taxe incitative.

Comme tout mécanisme incitatif, l'important est l'effet effectif de cette loi sur l'emploi des personnes handicapées. Il apparaît que l'emploi des personnes handicapées a globalement augmenté au sein des moyennes et grandes entreprises depuis la loi 2005-102. Cependant, ces constats restent quantitatifs et il n'y a pas de données concernant la qualité des engagements développés par les entreprises en réponses à l'OETH. C'est sur l'impact qualitatif des mécanismes incitatifs sur l'emploi des travailleurs handicapés que s'articule donc notre travail de recherche.

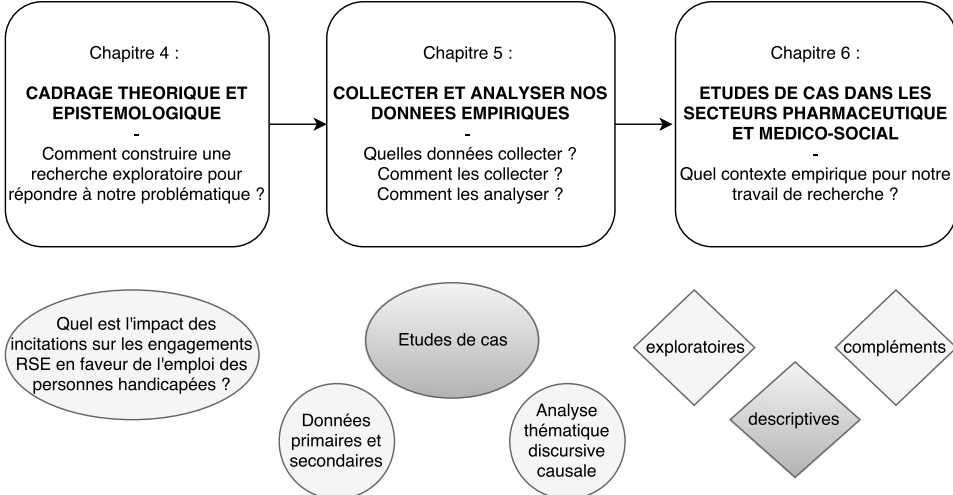
Intéressons nous à présent aux positionnements et choix que nous pouvons d'ore et déjà poser au regard de cet état de l'art abondant, et de notre recherche particulière.

## Deuxième partie

### Recherche exploratoire par études de cas dans les secteurs pharmaceutique et médico-social



**PARTIE 2 : ARCHITECTURE DE LA RECHERCHE**  
 Recherche exploratoire par études de cas  
 dans les secteurs pharmaceutique et médico-social



Organisation des travaux de la deuxième partie du manuscrit





---

## Le cadrage théorique et épistémologique

---

### 4.1 Un cadre théorique et empirique pour nos questions de recherche

#### 4.1.1 Un cadre théorique et des contributions attendues à la fois sur les plans théorique et empirique

L'étude de la littérature, dans les chapitres précédents, nous donne une photographie de l'état actuel des connaissances en matière de RSE, et d'incitations.

Il n'est pas aisé de synthétiser ces trois chapitres de littérature, tant la relation liant RSE et incitations et s'appliquant au cas du handicap en France, est variée. Dressons cependant une carte routière indiquant les grands axes qui mènent à notre problématique.

Nous retiendrons que le concept de RSE est dynamique, à la fois ancien et très actuel, et objet de nombreuses recherches. Soulignons que si sa définition ne fait pas consensus, nous nous associons dans ce travail à une vision particulière des engagements RSE : "*Situations où l'entreprise va au-delà de la conformité et s'engage dans des actions qui semblent favoriser le bien social, au-delà des intérêts de l'entreprise et de ce qui est exigé par la loi*"<sup>1</sup> (McWilliams & Siegel, 2001, p. 117).

Le concept d'incitation est lui aussi l'objet de nombreuses études en sciences humaines. L'incitation est l'énonciation de demandes fortes en vue d'entraîner des résultats spécifiques. Les mécanismes incitatifs questionnent quant à leur efficacité, en particulier parce que la réponse de l'individu incité reste incertaine. Enfin, la question de la qualification des lois - en particulier la loi 2005-102 - comme incitation est délicate, sur le plan juridique du moins.

Rappelons que l'emploi des personnes handicapées est le sujet d'étude que nous avons choisi. En effet, celui-ci est à la jonction entre les champs de la RSE et des mécanismes d'incitations. La taxe incitative mise en place par la loi 2005-102 vient encadrer des engagements RSE des organisations en faveur de l'emploi des personnes handicapées.

Notre recherche a ainsi pour ambition d'accroître les connaissances dans le domaine de la RSE, des incitations, et plus spécifiquement de la gestion du handicap par les en-

---

1. En version originale : "*Situations where the firm goes beyond compliance and engages in actions that appear to further some social good, beyond the interests of the firm and that which is required by law*".

treprises dans un contexte incitatif - ce qui est aujourd'hui un enjeu théorique important en Sciences de Gestion.

A ces éléments théoriques s'ajoutent des données plus empiriques. Rappelons que la loi 2005-102 demande aux entreprises de plus de 20 salariés d'embaucher des travailleurs handicapés à hauteur de 6% de leur masse salariale. Aujourd'hui, l'emploi des personnes handicapées est essentiellement mesuré en France grâce à un système de quota - soit de manière numéraire. Cette évaluation peut masquer le réel degré d'engagement des entreprises en faveur de l'emploi des personnes handicapées, la qualité de ce dernier.

Ce travail de recherche veut comprendre une réalité sociale. Nous souhaitons ainsi apporter un éclairage nouveau à la question de l'efficacité des incitations sur les engagements RSE liés au handicap. L'objectif est de savoir comment entraîner un processus d'engagement de long terme et de qualité de la part des organisations. Ainsi, cette recherche participe à la mise en lumière de la diversité des actions RSE développées par les entreprises, ainsi que l'efficacité qualitative des taxes incitatives pour une meilleure intégration des personnes handicapées dans l'entreprise et dans la société.

La figure 4.1 p. 98 résume les objectifs de ce travail de recherche, nous désirons apporter des éléments nouveaux à l'articulation de champs théorique - les incitations et la RSE - et empirique à travers la question de l'intégration des travailleurs handicapés, en étudiant les comportements des organisations face aux incitations à l'engagement socialement responsable.

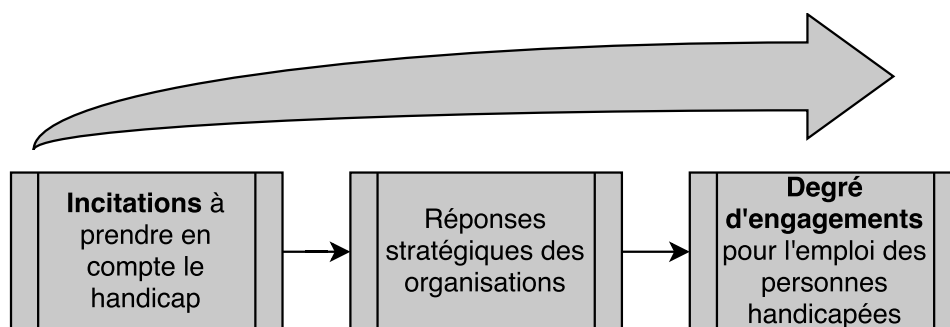


Figure 4.1 – Processus d'engagement de l'entreprise face aux incitations.

#### 4.1.2 L'impact des incitations sur les pratiques RSE, notre projet de connaissance

En recherche, le questionnement est crucial : "*Pour poser de bonnes questions, il faut comprendre que la recherche porte sur des questions et non pas nécessairement sur des réponses*"<sup>2</sup> (Yin, 2009, p. 70). il est donc essentiel, à ce stade de notre manuscrit, de présenter nos questions de recherche, et leurs développements.

---

2. En version originale : "*One insight into asking good questions is to understand that research is about questions and not necessarily about answers*".

La problématique de ce travail de recherche est la suivante : **comment les incitations impactent-elles les pratiques de RSE - en particulier liées à l'emploi des personnes handicapées ?**

Nous souhaitons ainsi comprendre l'impact des incitations sur le degré et la qualité des engagements développés par les organisations en matière d'emploi de travailleurs handicapés.

Pour cela, nous déclinons notre problématique en deux questions de recherche, qui viendront cadrer notre projet sur le terrain en le rendant plus appliqué :

- **Quels types d'actions traduisent l'engagement des organisations en faveur de l'emploi des personnes handicapées ?** L'objectif de cette première question est d'observer et de mettre en lumière ce qui se fait en matière d'emploi des personnes handicapées sur le terrain, comment se matérialisent les engagements développés par les organisations - au-delà des quotas annoncés. Pour cela, nous avons identifié les différentes pratiques développées au sein des organisations étudiées, et nous les avons regroupé en familles de pratiques.
- **Comment les organisations expliquent-elles leur engagement RSE ?** L'objectif de cette question de recherche est de comprendre le contexte particulier et les moteurs des pratiques développées par les organisations en matière d'emploi de personnes handicapées. Étant donné la nature de notre problématique initiale - l'impact des incitations -, et le sujet d'étude - l'emploi des personnes handicapées - nous nous intéresserons en particulier à la perception de la loi 2005-102, à la perception du handicap, et aux différentes variables internes qui peuvent influencer sur l'envie et la possibilité, pour chaque organisation de s'engager pour l'emploi des personnes handicapées. Pour cela, nous nous sommes particulièrement intéressés à la manière dont les acteurs de terrain justifient les engagements de leur organisation (ou l'absence d'engagement), leur perception de l'incitation légale vue comme un moteur externe, et leur sensibilité particulière aux questions qui touchent au handicap - objet de l'incitation étudiée - vue comme un moteur interne et propre à l'organisation, afin de comprendre si ces indicateurs spécifiques expliquent les variations d'engagement d'une organisation à l'autre. Cette dernière question vise à appréhender une éventuelle relation de causalité entre la perception de l'incitation par les sujets de l'organisation comme moteur de l'engagement de cette dernière en faveur de l'emploi des personnes handicapées - qui se traduit par des pratiques concrètes.

Ces quelques questions de recherche orienteront par la suite l'analyse qui sera faite de nos données. Elles permettront d'identifier les différentes familles de pratiques qui se développent dans les organisations en matière d'emploi des personnes handicapées dans les entreprises, au-delà du système de quota actuel - qui peut masquer la réalité et la finalité de cet engagement. Il sera alors possible d'identifier des pratiques standardisées, et d'autres pratiques plus atypiques - avec en arrière-fond des questionnements quant à la manifestation d'un engagement faible ou fort - par exemple en identifiant les moyens mis en œuvre pour permettre l'intégration des personnes handicapées dans l'organisation. Enfin, notre analyse permettra de lier degré d'incitations perçues et degré d'engagement qualitatif perçu - ce qui témoigne de la manière dont les acteurs de

l'entreprise appréhendent le système incitatif dans lequel les organisations évoluent.

Ainsi, il est possible de compléter le tableau présenté en introduction, en y ajoutant des pistes de recherches (voir figure 4.2, p. 100) afin de le rendre plus pratique.

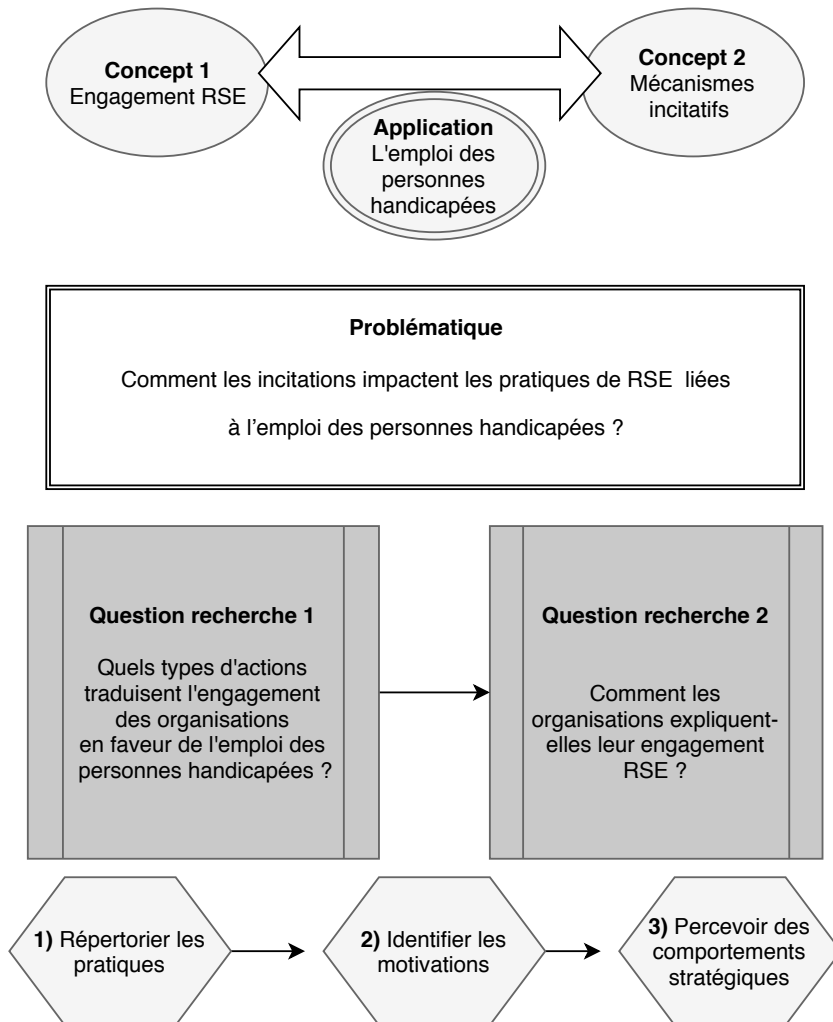


Figure 4.2 – Modèle de recherche.

Ce modèle s'intéresse d'abord aux pratiques développées par les organisations en matière d'engagement en faveur des personnes handicapées. Il met ensuite en lumière la perception qu'ont les acteurs de terrain des différentes variables qui peuvent justifier leurs engagements : moteurs externes comme la loi 2005-102 par exemple, ou moteurs internes comme la perception du handicap ou les valeurs de l'organisation par exemple. Enfin, il permet d'arriver à l'identification de différents comportements d'organisation en contexte incitatif, ce qui traduit l'impact des incitations sur ces différents types d'organisations.

Un schéma plus global viendra illustrer cette opérationnalisation, dans le résumé qui clôture ce chapitre (Figure 4.3 p. 104).

Présentons à présent nos choix méthodologiques pour ce travail de recherche.

## 4.2 Un cadre méthodologique pour notre recherche exploratoire

### 4.2.1 Des choix épistémologiques

Il existe différents paradigmes de recherche déterminant la manière, pour le chercheur, d'appréhender la réalité qui l'entoure, et donc par extension la valeur des connaissances scientifiques produites. Notons trois grandes postures de recherche : positiviste - la réalité existe en dehors du chercheur -, interprétativiste - la réalité est filtrée par l'observateur -, et constructiviste - l'observateur bâtit une réalité qui n'existe pas en dehors de lui (Florence Allard-Poesi & Véronique Perret, chapitre 1, dans Thietart, 2014).

Notre recherche s'inscrit dans une posture **interprétativiste**. Cette posture épistémologique est à la jonction du positivisme et du constructivisme. Ainsi, Miles et Huberman estiment que la réalité existe, mettant néanmoins en avant "*l'importance du subjectif, du phénoménologique, du "rendre signifiant" comme étant au centre de la vie sociale*". Pour eux, les phénomènes sociaux existent "*non seulement dans les esprits mais aussi dans le monde réel – et (...) des relations légitimes et raisonnablement stables peuvent y être découvertes*" (Miles & Huberman, 2003, p. 16-17).

Dans ce travail, nous souhaitons, par l'étude de cas, comprendre des relations et des comportements stratégiques qui restent très contextuels. Nous nous attacherons à percevoir le **sens** que les acteurs donnent à la réalité, comme le fit Weber (Weber, 1922). Nous ne voulons pas seulement décrire, mais aussi expliquer un phénomène et la façon dont les acteurs de terrain le perçoivent. Notre démarche est **compréhensive** puisque nous nous attachons à appréhender un phénomène et ses mécanismes.

Cette recherche est à la fois **qualitative** et **exploratoire**. En effet, elle se donne pour objectif d'aller au-delà des chiffres et des quotas. Elle s'intéresse à une thématique peu étudiée jusque-là en gestion, ou peu reportée dans la littérature : l'impact des incitations sur l'emploi et l'intégration des travailleurs handicapés.

Pour ce faire, nous suivrons une démarche **abductive**. Ce raisonnement est fait d'allers-retours entre théorie et données empiriques (Miles & Huberman, 2003). Il va du général au particulier - dans notre cas des causes aux effets, puisque nous étudions l'impact des incitations sur l'emploi des travailleurs handicapés. Ainsi, le chercheur réalise des hypothèses, suite à ses observations, hypothèses qu'il convient ensuite de tester. Ces allers-retours favorisent les découvertes et l'alliage du théorique et de l'empirique est également un élément appuyant la fiabilité de notre recherche. Précisons que cette démarche dite abductive au sens de Peirce correspond à une démarche inductive au sens de Popper<sup>3</sup>, père du principe de réfutabilité qui définit ce qui appartient ou non à la Science.

Précisons que l'échelle de notre étude se veut à la fois organisationnelle - puisqu'elle vise à comprendre les stratégies développées par les entreprises - ; et individuelle - puisqu'elle s'intéresse à la perception qu'a l'individu de la réalité.

---

3. (David, 1999).

### 4.2.2 La validité de la recherche

La validité scientifique de la recherche est un élément important, car elle lui confère son caractère scientifique. Nous avons ici identifié les trois pans autour desquels s'articule cette validité scientifique - au niveau de la démarche de recherche, au niveau interne, et au niveau externe - et exposé les méthodes ou stratégies que nous avons mis en œuvre à cette fin.

La **démarche de la recherche** : il convient tout d'abord de s'intéresser à la définition et aux contours des objets de recherche et concepts mobilisés. C'est ce que nous avons fait, en amont de notre travail de terrain, et présenté dans la première partie de ce manuscrit. La rigueur avec laquelle sont recueillies et traitées les données empiriques est également importante. Pour la collecte des données, nous nous sommes basées sur des guides d'entretien spécifiques rédigés en amont de notre rencontre avec les acteurs interviewés. La grille d'analyse et de codage est construite en partie à partir de réflexions émanant de concepts définis dans la littérature, et en partie d'éléments provenant de nos entretiens préliminaires de terrain. Les transcriptions - présentées en annexe de notre manuscrit de thèse - s'inscrivent dans cette volonté d'objectivation de nos données qualitatives.

La **validité interne** : la validité interne nécessite d'être vigilant par rapport à la cohérence d'éléments de fond de la recherche. Pour cela, nous nous appuyons sur différents principes tels que la **saturation** des données. Il convient également d'être vigilant aux différents biais habituellement relevés dans ce type de travaux. A titre d'exemple, nous reprenons dans le tableau 4.1, p. 102 certains biais auxquels nous avons été confronté au cours de la réalisation de ce travail de recherche.

Biais rencontrés par le chercheur	Stratégies adoptées par le chercheur
Instrumentalisation	Le doctorant a mené tous les entretiens, après préparation de guides d'entretiens spécifiques.
Sélection	Un soin particulier a été porté à l'échantillonnage, et à la sélection des personnes interviewées.
Contamination	La recherche a été menée le plus rapidement possible dans chaque terrain, afin que les personnes interrogées n'aient pas le temps d'en discuter avec d'autres répondants.

Tableau 4.1 – Biais de cette recherche, et stratégies développées en réponse.

Par exemple, au cours d'un entretien semi-directif, il convient de rester attentif et vigilant. Ainsi, le répondant peut chercher à plaire au chercheur et aménager son discours en conséquence. Il peut également y avoir un décalage entre le discours et les actions des répondants. A contrario, les points de vue particuliers exprimés par les répondants ne sont pas un biais dans une démarche interprétative (Giordano, 2003). Ainsi, les acteurs

de terrain co-construisent la réalité comme l'expliquent A. Mbengue, I. Vandangeon-Derumez & L. Garreau (Thietart, 2014). Être conscient de ces risques est déjà une étape pour les réduire et (ré)agir en conséquence. Comme nous l'avons déjà évoqué dans une sous-partie précédente, notre travail entre-coupera théorie et empirisme. Ce fonctionnement composé d'allers-retours permet de confirmer la valeur scientifique et la crédibilité de notre travail de recherche en le confrontant aux théories et aux concepts en vigueur.

La **validité externe** : la validité externe d'une recherche est sa propension à la généralisation des résultats. La généralisation d'une étude de cas est complexe car celle-ci est liée à un contexte particulier, et donc difficilement répliquable à l'identique. Il convient donc d'être le plus précis possible quant à la description de l'environnement du cas étudié. De plus, l'un des paramètres de cette validité externe est la rigueur lors de la collecte des données : l'enregistrement, la prise de notes, la retranscription écrite des entretiens. Nous avons été très vigilant lors de la récolte de nos données : nous avons adjoint l'enregistrement des données à une prise de notes. A la suite de cela, la retranscription de l'enregistrement des entretiens réalisés dans le cadre des études de cas a été effectuée manuellement par le chercheur, sans délégation à autrui ou à un logiciel informatique de retranscription.

### 4.3 Résumé

Le management de la diversité et du handicap font partie de la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE). Pour cette raison, c'est un engagement de type volontaire, au moins d'un point de vue théorique. Mais en pratique, ces engagements sont l'objet de fortes incitations législatives. Il s'agit là d'un changement de paradigme. Si les chiffres relatifs à l'emploi des personnes handicapées dans les organisations du secteur ordinaire montrent l'impact positif de ces incitations, il convient de s'interroger sur les pratiques et les engagements au-delà de ces chiffres.

Voici différents éléments qui viennent résumer notre problématique et les prémices de notre cadrage méthodologique :

- **Problématique** : Comment les incitations impactent-elles les pratiques de RSE - en particulier liées à l'emploi des personnes handicapées ?
- **Question de recherche 1** : Quels types d'actions traduisent l'engagement des organisations en faveur de l'emploi des personnes handicapées
- **Question de recherche 2** : Comment les organisations expliquent-elles leur engagement RSE ?
- **Paradigme** : Interprétativiste
- **Approche** : Abductive - Exploratoire
- **Démarche** : Comprehensive

La figure 4.3, p. 104 clôture ce chapitre et illustre la mise en œuvre de notre problématique. Cette figure met en lumière les différents éléments que nous souhaitons observer et comprendre, et qui sont nécessaires à la production de nos résultats.



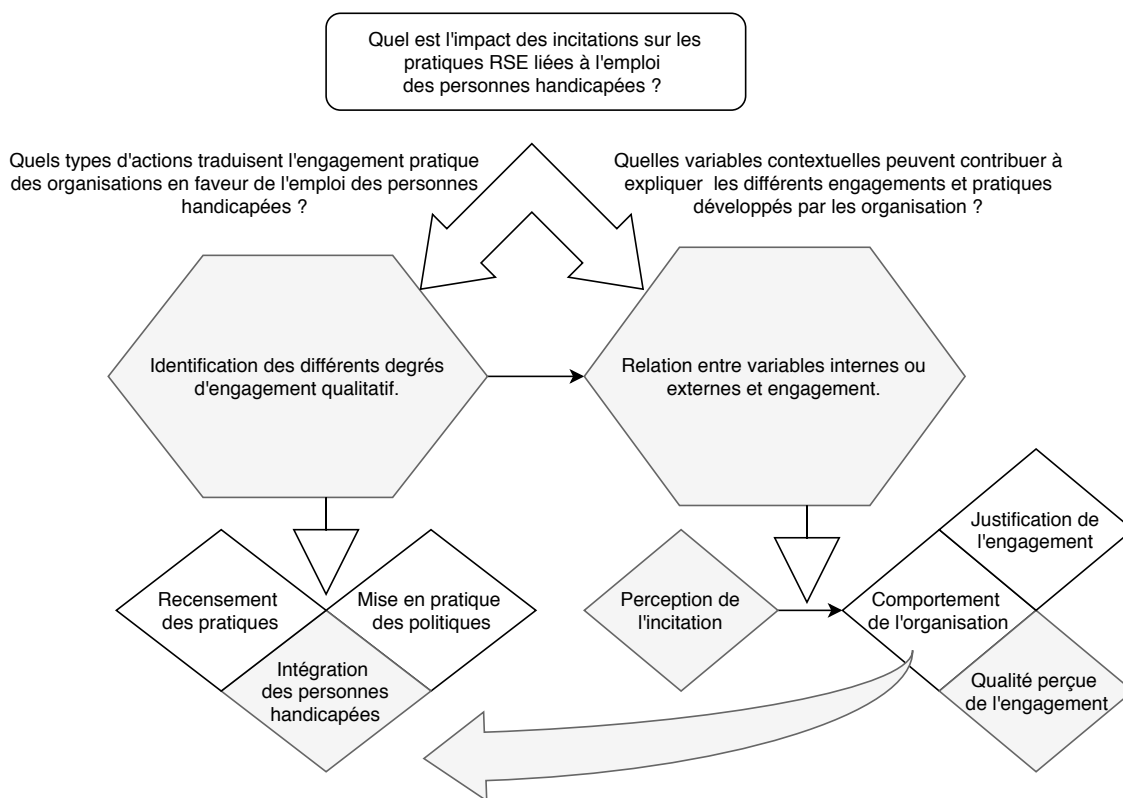


Figure 4.3 – Présentation visuelle du projet de recherche.

---

## La collecte et l'analyse des données empiriques

---

Le processus de collecte et d'analyse de données se compose de différentes étapes, nous pouvons illustrer à travers 5 verbes clés : rassembler - collecter les données nécessaires -, organiser - permettre l'exploitation des données -, analyser - dégager les éléments porteurs de sens -, visualiser - ébaucher des liens -, générer des résultats - c'est l'objectif de notre travail (Giordano, 2003). Voyons comment nous les mettons en œuvre pour produire des connaissances nouvelles.

Après une étude approfondie de la littérature - étude présentée dans la première partie de ce manuscrit -, nous avons collecté sur le terrain les données nécessaires à la réalisation de notre recherche.

Cette collecte s'est déroulée en plusieurs étapes. La frise chronologique présentée dans la figure 5.1, p. 105 reprend l'organisation temporelle de notre travail de collecte de données, et l'inscrit dans l'organisation plus large de notre projet de recherche.

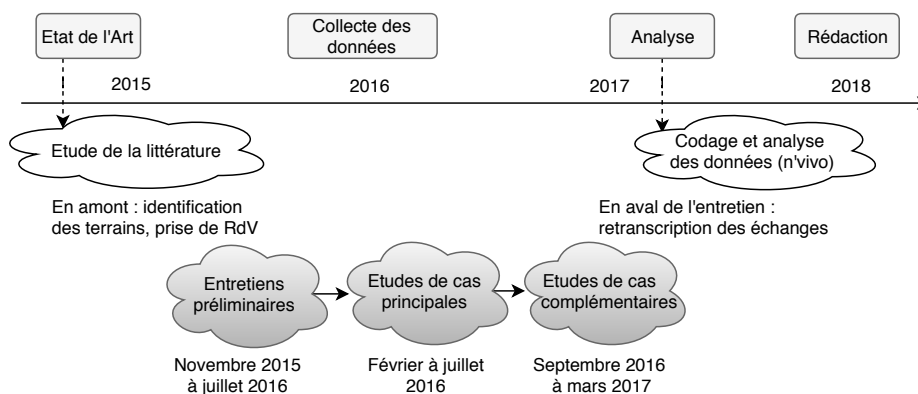


Figure 5.1 – Représentation chronologique de la collecte des données sur le terrain.

La première étape de notre collecte de données sur le terrain est la réalisation d'**entretiens semi-directifs** préliminaires auprès d'acteurs de terrain afin de délimiter notre périmètre de recherche, et de confirmer l'intérêt empirique et l'importance de notre questionnement.

Nous avons ensuite étudié de manière approfondie plusieurs situations, grâce à l'étude de cas.

L'**étude de cas** est "*une enquête empirique qui étudie un phénomène contemporain en profondeur dans son contexte réel, en particulier lorsque les frontières entre le phénomène et le contexte ne sont pas évidentes*"<sup>1</sup> (Yin, 2009, p. 18).

Revenons sur ces différents modes de collecte.

### 5.1 La collecte de données empiriques, de l'exploratoire aux études de cas plus approfondies

#### 5.1.1 Des entretiens exploratoires et un accès difficile au terrain

En amont de la recherche, il est fréquent d'utiliser les études de cas exploratoires, car beaucoup d'incertitudes demeurent, tant sur les questions ou points à élucider, que sur les moyens adaptés pour y parvenir (Yin, 2002). Une étude de cas exploratoire permet de définir : "*les questions et les hypothèses d'une étude en résultant (pas nécessairement une étude de cas) ou à la détermination de la faisabilité des procédures de recherche souhaitées*"<sup>2</sup> (Yin, 2002, p. 5).

Comme évoqué précédemment, nous avons tout d'abord réalisé une quinzaine d'**entretiens préliminaires**, principalement entre novembre et décembre 2015 - bien que certains aient été réalisés en juillet 2016 -, auprès de personnes en charge de la politique handicap de l'organisme. Nous avons volontairement étudié des organisations de différentes tailles, de différents secteurs, et de différentes natures.

Les **personnes en charge du handicap** au sein des organisations étudiées sont les acteurs auprès desquels nous avons conduit nos entretiens préliminaires. Ces personnes portent des dénominations variées selon les organisations - responsable handicap, chargé de Mission Handicap, chargé de diversité - mais ont toutes en charge l'emploi des travailleurs handicapés au sein des organisations pour lesquelles elles travaillent. Elles assurent des fonctions dites "support" à l'activité principale de l'organisation et sont souvent rattachées au service RSE, ou aux Ressources Humaines (RH). Les questions liées au handicap ne sont souvent qu'une partie des missions leur incombant et - malgré une sensibilité à ces thématiques - elles n'ont souvent pas ou peu de formation aux questions de handicap. Cependant, elles restent les personnes qui incarnent les politiques de l'organisation en matière d'emploi des travailleurs handicapés, et sont donc celles qui sont le plus à même de nous apporter des éléments de réponse sur ces thématiques particulières. C'est pour cette raison que nous avons choisi, dans le cadre de nos entretiens préliminaires à valeur exploratoire, de nous adresser à ces personnes en particulier, témoin des engagements en matière d'emploi de personnes handicapées des organisations.

---

1. En version originale : "*an empirical inquiry that - investigates a contemporary phenomon in deeth and within its real-life context, especially when - the boundaries between phenonmeon and context are not clearly evident*". 2. En version originale : "*the questions and hypothesis of a subsequent study (not necessary a case study) or at determining the feasibility of the desired research procedures*".

En pratique, nous avons envoyé une centaine de mails à des responsables de Mission Handicap. Malgré plusieurs relances, le taux de réponse - en particulier positive - des organisations à notre demande d'entretien téléphonique s'est avéré faible<sup>3</sup>. Nous lions cette **difficulté d'accès au terrain** - que nous retrouvons par la suite - à la faible disponibilité des acteurs interviewés - souvent en charge de plusieurs missions simultanément - ainsi qu'au caractère sensible des informations recherchées. Les personnes que nous avons contactées ayant souvent exprimé des peurs de se mettre en porte-à-faux vis-à-vis des politiques organisationnelles ou de la communication institutionnelle. Nous avons constaté une crainte de la part de certaines organisations qui se réfugiaient derrière leurs discours officiels de communication, ou refusaient d'être interviewées, estimant ne pas être "*un bon exemple*". Il nous apparaît donc essentiel de prendre le temps de bâtir une relation de confiance entre l'interviewé et le chercheur - échange de mails en amont, proposition d'anonymat, etc. C'est pour cette raison que nous avons souhaité par la suite - lors de la collecte des données au sein des cas principaux - nous concentrer sur un nombre plus restreint de cas.

Nous retiendrons de ces entretiens exploratoires, et de la difficulté que nous avons éprouvée tant à obtenir des entretiens qu'à échanger sur les thématiques liées au handicap, que le sujet d'étude choisi pour notre projet de recherche est une thématique sensible pour un certain nombre d'organisations.

## 5.1.2 Des études de cas dans le secteur pharmaceutique et médico-social

### 5.1.2.1 Travailler par études de cas

L'objectif de l'étude de cas est : d'"élaborer des concepts préliminaires dès le début d'une étude de cas"<sup>4</sup> avec l'idée selon laquelle "*les leçons tirées de l'étude de cas feront probablement progresser la connaissance et la compréhension d'un sujet donné*"<sup>5</sup> (Yin, 2002, p. 3).

Une étude de cas descriptive est "*une description complète d'un phénomène dans son contexte*"<sup>6</sup> (Yin, 2002, p. 5).

L'**étude de cas** nécessite une réelle préparation en amont : "*Si elle n'est pas bien faite, toute l'étude de cas peut être compromise, et tous les travaux antérieurs*"<sup>7</sup> (Yin, 2009, p. 67). Il faut à la fois être capable de suivre un protocole établi à l'avance et avoir la flexibilité nécessaire pour ne pas laisser passer des opportunités prometteuses.

L'étude de cas fait partie des grandes méthodes de recherche qualitative (Miles & Huberman, 2003). Notre travail s'oriente vers une **étude de cas multiples** pour étudier un processus - les réactions de l'entreprise face aux incitations - dans un environnement particulier.

---

3. Ainsi sur 72 entreprises contactées, 15 ont accepté de nous consacrer un entretien téléphonique.

4. En version originale : "*develop preliminary concepts at the outset of a case study*". 5. En version originale : "*lessons from the case study will more likely advance knowledge and understanding of a given topic*". 6. En version originale : "*a complete description of a phenomenon within its context*".

7. En version originale : "*If not done well, the entire case study investigation can be jeopardized, and all of the earlier work*".

Si l'étude de cas permet une grande proximité avec le terrain afin de le comprendre, cette méthode a néanmoins d'importantes limites liées à la subjectivité des résultats obtenus : le chercheur, malgré toute sa bonne volonté, interprète - tout comme la personne interviewée - la réalité selon sa propre vision du monde. Les données sont donc difficilement généralisables, car elles dépendent de l'observateur. Ajoutons que le choix de procéder par étude de cas ancre davantage encore notre travail dans une logique interprétativiste.

Précisons que l'étude de cas **descriptive** est utilisée lorsqu'il s'agit d'étudier les relations de cause à effet d'une hypothèse. Ce type d'étude de cas induit des questions particulières : Où commence et où s'arrête la description ? Que faut-il inclure ou exclure, le risque étant de collecter des informations sur tout sans que cela ait de sens (Yin, 2002, p. 23).

### 5.1.2.2 Critères de sélection, taille et limites de notre échantillon de cas

Pour être à même de collecter des données intéressantes sur le terrain, il convient d'être vigilant à la sélection de nos cas, soit à l'**échantillonnage**. Notre travail de recherche prend appui sur la méthode dite du **choix raisonné**. Cette méthode, souvent employé dans le cas des recherches qualitatives, définit des critères spécifiques permettant de sélectionner un échantillon cohérent (Royer & Zarlowski, chapitre 8 Thietart, 2014). Précisons aussi qu'étant donné les difficultés de généralisation et de répliquabilité des études de cas, nous avons choisi de nous intéresser à un nombre restreint d'organisations ayant des situations très variées - afin d'avoir un large panel de stratégies, de logiques, d'objectifs et de motivations.

Nous avons sélectionné les cas étudiés en fonction de leur taille. Ainsi, toutes les organisations étudiées ont **plus de 20 salariés**. Ce critère nous permet une certaine homogénéité des terrains étudiés, en ce qu'ils sont tous soumis aux mêmes demandes législatives. En effet, seules les entreprises de plus de 20 salariés sont, dans le cadre de la loi 2005-102, soumises à l'obligation d'emploi de travailleurs handicapés à hauteur de 6% de leur masse salariale, et ce sans restriction de statut : privée, publique, ou à but non lucratif. Cependant, au-delà de cette variable de taille minimale, nous n'avons pas souhaité poser de limite de taille maximale afin de voir si les variations dans la masse salariale et l'importance des organisations pouvait être une variable d'influence sur des différences d'engagement ou de pratiques développées en matière d'emploi des personnes handicapées.

Nous avons également souhaité avoir un panel comprenant une grande variété de pratiques et d'approches. Pour cela, nous avons sélectionné :

- des organisations de différents **secteurs** d'activités et objectifs (*market oriented / public oriented / services or social oriented*), et ce afin de pouvoir observer l'importance de la variable "secteur" sur les pratiques développées en matière d'emploi de personnes handicapées en contexte incitatif.
- des organisations de différentes tailles et ayant des outils ou des **stratégies** de communication plus ou moins développées, en particulier en ce qui concerne leurs actions de RSE. L'objectif est là aussi de pouvoir associer d'éventuelles variations

dans les engagements et pratiques développées en matière d'emploi de personnes handicapées en contexte incitatif, aux variables de taille, et de visibilité médiatique - qui seront alors vues comme des facteurs contextuels explicatifs - des organisations étudiées.

A ces critères de différenciation, nous ajouterons un critère permettant un enrichissement mutuel des données collectées :

- La présence d'au moins deux organisations du même **secteur** ou de la même industrie. En effet, nous ne pouvons commencer à observer des similitudes ou divergences de comportements ou de perception qu'à partir de deux objets d'étude que nous pourrions rapprocher et comparer. Si ces objets d'étude viennent d'environnement trop variés, le risque est que les éventuelles convergences et divergences soient liées à des données contextuelles autres, et non à un secteur d'activité particulier - avec ses logiques particulières.

Précisons que la qualification de pratiques comme appartenant à des démarches RSE n'est pas un critère de sélection retenu car si l'accès et au maintien dans l'emploi des personnes handicapées est une responsabilité sociale de l'organisation - soit un engagement RSE - il n'est pas toujours reconnu comme tel, en particulier sur le terrain <sup>8</sup> : "*33% des entreprises déclarent mener des politiques spécifiques de lutte contre les discriminations liées au handicap (...) 46% des entreprises déclarant ne pas mener de politiques spécifiques de lutte contre les discriminations liées au handicap estiment dans le même temps mener des actions de RSE.*" (Lellouche et al., 2018, p. 8).

Pour résumer, le tableau 5.1, p. 109 reprend nos points d'attention lors de la sélection de nos cas.

Variables	Différents secteurs
Plus de 20 salariés	x
Communication (variée)	x
Secteur d'activités (deux du même)	x

Tableau 5.1 – Critères de sélection de l'échantillon étudié.

Précisons également que notre échantillon - comme les cas sélectionnés par la suite - se limitera géographiquement parlant, à la France. Cependant, plusieurs organisations étudiées - en particulier dans le secteur pharmaceutique - sont des organisations internationales. Notre étude se concentre sur la partie de leurs politiques et engagements en faveur du handicap sur le sol français - où s'applique la loi 2005-102.

Concernant la **taille de notre échantillon**, nous avons souhaité que celle-ci soit la plus petite possible, et ne comprenne que des cas jugés pertinents au regard de notre recherche, afin d'arriver à saturation dans la limite temporelle qui nous est impartie. La difficulté rencontrée lors des entretiens préliminaires nous a conforté dans cette position puisqu'il nous fallait développer une relation de confiance avec les terrains étudiés. Nous avons donc souhaité nous concentrer sur deux à quatre terrains de manière plus approfondie.

8. Selon une étude de l'Insee, enquête EnDD, Entreprises et développement durable, 2016.

Malgré tout le soin apporté à notre échantillonnage et au choix des cas étudiés, il convient de rappeler que le cas idéal n'existe pas. Il faut donc se rapprocher au plus près des exigences que nous nous sommes fixées, tout en nous confrontant à des contingences matérielles et temporelles qui réduisent le temps consacré à la recherche du cas idéal. Nous avons néanmoins gardé en tête les critères de sélection mentionnés plus haut, et cherché des terrains qui acceptent de parler avec franchise de leur engagement vis-à-vis du handicap - ou de l'absence d'engagement.

Il convient également de préciser que l'une des limites de notre travail peut être le caractère volontaire des cas étudiés. Nous sommes conscients que cela peut induire un **biais**, dans la mesure où les organisations ayant accepté de répondre sont intéressées ou du moins sensibles à la problématique du handicap - bien qu'ayant en pratique des degrés d'engagements divers.

### 5.1.2.3 Choix de cas des secteurs pharmaceutique et médico-social

Nous avons choisi de concentrer notre recherche sur des entreprises ou organismes du **secteur pharmaceutique** et des établissements du **secteur médico-social** - l'idéal étant d'avoir deux organisations de chaque secteur afin de pouvoir observer les similitudes et les différences par secteur, et d'enrichir nos observations - car nous pensons que ces terrains se complètent et s'enrichissent mutuellement. Notre choix de ces secteurs d'activité s'explique en raison de leur proximité avec le handicap de par leurs missions. Ainsi, les entreprises pharmaceutiques sont amenées à réfléchir à des soins ou des médicaments à destination de personnes handicapées de naissance, ou devenues handicapées à la suite de maladies. Les établissements médico-sociaux ont de leur côté pour objectif premier d'accompagner l'intégration et le développement de personnes ayant des difficultés sociales, en raison de situations particulières, tel qu'un handicap.

Nous avons d'abord sélectionné deux EHPAD, qui ont accepté de nous ouvrir leurs portes. Un Établissement d'Hébergement pour Personnes Agées Dépendantes (EHPAD) est un organisme du secteur médico-social qui accueille et héberge des personnes de plus de 60 ans en perte d'autonomie sur le plan physique et/ou psychique. Dans le langage courant, ces établissements sont souvent appelés "*maison de retraite*" :

- L'**EHPAD 1** est un lieu d'hébergement pour personnes âgées du secteur privé associatif. C'est un établissement de taille moyenne qui appartient au secteur médico-social. Il n'a pas de politique RSE officielle, mais certaines pratiques individuelles ou collectives au sein de l'établissement s'y apparentent. Les données récoltées lors de l'entretien préliminaire nous ont permis de constater le fort degré d'engagement de cet établissement dans la prise en compte des personnes et salariés en situation de handicap.
- L'**EHPAD 2** est un lieu d'hébergement du secteur public pour personnes âgées. C'est un établissement de taille moyenne qui appartient au secteur médico-social. Il n'y a pas de politique RSE officielle, mais certaines pratiques individuelles ou collectives au sein de l'établissement s'y apparentent. Les données récoltées lors de l'entretien préliminaire nous ont permis de constater le faible degré d'engagement de cet établissement en faveur de l'emploi des personnes handicapées.

Ces deux terrains sont proches car, bien que l'un appartienne au secteur privé et le second au secteur public, ils ont tous deux pour mission d'accompagner des personnes âgées dépendantes. Néanmoins, ils n'ont pas la même approche et le même degré d'engagement vis-à-vis du handicap. Il est donc particulièrement intéressant d'étudier simultanément ces deux cas.

Afin de compléter ces deux terrains provenant du secteur médico-social, nous avons pris contact avec différentes entreprises privées du secteur pharmaceutique. Dans l'ensemble, ces entreprises étaient plus exposées médiatiquement et conscientes d'une certaine pression sur la question de l'emploi de salariés handicapés, que les EHPAD. Il s'est donc avéré plus difficile d'obtenir leur accord. Nous avons pourtant réussi, à force de persuasion, à étudier plusieurs entreprises de manière plus approfondie : Pharma1, Pharma2, Pharma3 et enfin Pharma4.

Dans un premier temps, deux entreprises - avec des degrés d'engagement assez variés ont retenu notre attention et accepté de participer à notre recherche en nous ouvrant leurs portes :

- **Pharma1** est une grande entreprise française du secteur pharmaceutique, spécialisée dans les médicaments, les vaccins, et la santé animale. Durant l'entretien préliminaire, Pharma1 s'est présenté comme une entreprise "*engagée*" mais a refusé de communiquer des chiffres ou des quotas. Cela a aiguisé notre curiosité.
- **Pharma2** est une entreprise de taille moyenne qui appartient également au secteur pharmaceutique. Elle est spécialisée dans les médicaments contre les maladies respiratoires et les allergies. Pendant la phase d'entretien préliminaire, Pharma2 s'est décrite comme une entreprise peu engagée sur la question du handicap, en particulier au regard de ce qui se fait dans le secteur.<sup>9</sup>
- **Pharma3** est une entreprise du secteur pharmaceutique, qui travaille avec l'association HandiPharma - dont nous reparlerons ci-dessous. Nous avons peut d'informations sur sa politique à l'égard des personnes handicapées et elle se dit elle-même peu engagée sur la question.
- **Pharma4** est une entreprise qui se positionne de manière différenciée sur le secteur pharmaceutique, en tant que première grande marque à avoir proposé des produits de soins biologiques en France. Nous avons, au moment de contacter Pharma4, peu d'informations sur sa politique à l'égard des personnes handicapées.

Afin de compléter ces différents terrains étudiés, nous avons procédé à des études de cas complémentaires. Une étude de cas explicative "*présente des données portant sur les relations de cause à effet expliquant comment les événements se produisent*"<sup>10</sup> (Yin, 2002, p. 5). Notre premier cas complémentaire est l'association **HandiPharma**. Cette association aide certaines entreprises du secteur pharmaceutique à se saisir de la question du handicap. Nous avons sélectionné ce cas par un effet "*Boule de Neige*" puisque c'est l'accumulation d'informations sur cette association qui nous aura permis de mieux

---

9. Cependant, Pharma2 nous a informé au mois de juin 2016 - et après plusieurs mois de silence - ne plus être assez disponible pour participer à cette recherche, car l'entreprise était en "*gestion de post-crise suite à une suspension d'activité sur décision de l'ANSM*". 10. En version originale : "*presents data bearing on cause-effect relationships explaining how events happen*".



la cerner et donné envie de prendre contact avec cette dernière, en complément de nos études de cas. Nous avons ensuite sélectionné le **Projet Handicap**. Ce projet vise à construire, pour 2019, une structure expérimentale et innovante pour accueillir de personnes en situation de handicap en Ile-de-France. Enfin, nous nous sommes également intéressés à une entreprise originale du milieu ordinaire - donc ne touchant aucune subventions particulières - dont 50% de la masse salariale a un handicap, et dont l'exercice est un acte de sensibilisation au handicap. Il s'agit du **Restaurant Handicap**.

Florence Allard-Poesi avait souligné dans une intervention orale<sup>11</sup> l'importance et le caractère révélateur de l'étude de cas atypiques extrêmes. Nous avons essayé, par la sélection de ces deux derniers cas, de répondre à cette injonction.

Pour résumer, nous avons réalisé une quinzaine d'entretiens préliminaires, **six études de cas** principales, et trois **entretiens d'experts** basés sur des cas originaux. La figure 5.2, p. 112 reprend de manière graphique les différents cas - préliminaires, principaux, et complémentaires - étudiés.

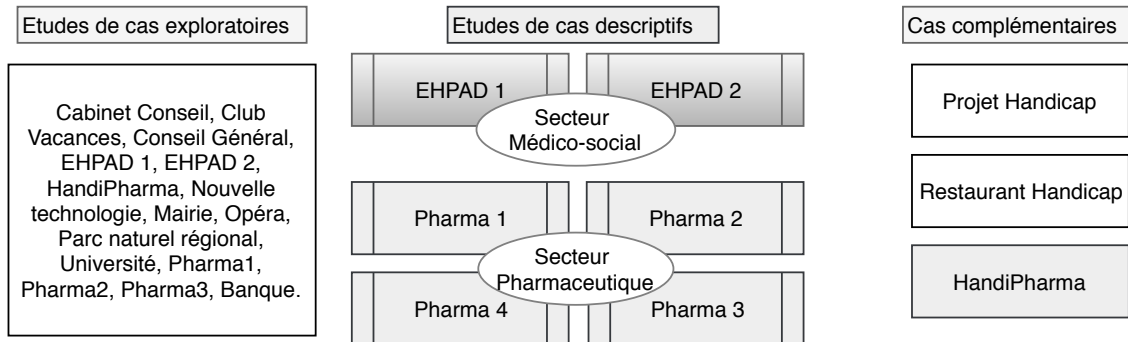


Figure 5.2 – Collecte des données auprès des différents terrains.

### 5.1.3 Des données primaires et secondaires pour mieux comprendre les cas étudiés

Il existe différents moyens de collecter des données dans une recherche qualitative. Une distinction s'établit entre les données, en fonction de leur mode de collecte. Ainsi, il est possible de recueillir des **données secondaires** - ou "*de seconde main*", tels que des informations provenant de documents officiels ou de sites internet, et des **données primaires** - ou "*de première main*" recueillies lors des entretiens, de l'observation directe ou participante par exemple. Cette recherche mobilise à la fois des données secondaires - documentation sur l'environnement et les cas mobilisés - et des données primaires - récoltées lors d'entretiens semi-directifs, et éventuellement d'observations non participatives lorsque cela était possible.

11. Lors du *Doctoral Colloquium* qui s'était tenu à Paris dans le cadre de la Conférence EURAM 2016.

### 5.1.3.1 Mode de collecte des données secondaires

Concernant la **collecte des données**, nous mixons des données secondaires et des données primaires.

Dans un premier temps, nous nous sommes attachés à récolter des informations de seconde main sur nos cas, via internet ou via des brochures commerciales : activité, salariés, contexte, missions, etc. Les données de seconde main sont "*l'objet d'une stratégie de collecte de données explicite*"<sup>12</sup> (Yin, 2009, p. 85).

A titre d'exemple, les données secondaires récoltées nous ont permis de dresser le tableau 5.2, p. 113 des cas principaux sélectionnés, et leur correspondance avec les exigences fixées quant aux critères de sélection de notre échantillon.

Organisations	Politique RSE	Secteurs	Type	Taille <sup>13</sup>	Communication ex-terne
EHPAD 1	Non formalisée	Médico-social	Associatif	Moyenne	Faible
EHPAD 2	Non formalisée	Médico-social	Publique	Moyenne	Faible
Pharma1	Formalisée	Pharmaceutique	Privé	Grosse	Forte
Pharma2	Formalisée	Pharmaceutique	Privé	Grosse	Forte
Pharma4	Formalisée	Pharmaceutique	Privé	Grosse	Moyenne

Tableau 5.2 – Correspondance des cas étudiés aux critères de sélection de notre échantillon préalablement définis.

### 5.1.3.2 Mode de collecte des données primaires

Nous avons principalement collecté, des **données primaires**. Ce sont des données de première main, qui n'existaient pas de manière formelle avant leur collecte par le chercheur. Ainsi, nous pratiquons l'**observation** sur site : par exemple nous avons visité les locaux et principales salles de réunions pour récolter des informations sur l'environnement direct des salariés handicapés et les possibilités - concrétisées ou non - d'adaptation des locaux.

Les données sont collectées sur le terrain, au moyen d'observations et d'**entretiens semi-directifs**. Cet outil de collecte nous permet d'être au plus prêt des acteurs de terrain. Au cours des entretiens semi-directifs, le chercheur a recours à des questions ouvertes - aussi appelées à *développement* - où le chercheur et le répondant échangent sur le "*mode de la conversation*" (Demers, dans Giordano, 2003, p. 182). Les entretiens semi-directifs ont par nature une base commune - un squelette : le guide d'entretien<sup>14</sup> - qui permet ensuite une comparaison des données (Miles & Huberman, 2003). Ces guides nous ont permis également d'avoir un fil directeur afin d'aborder avec l'interviewé certains thèmes pré-définis. L'entretien semi-directif nécessite la pleine présence du chercheur, dans une attitude d'**écoute active**. Ainsi, il est possible tout au long de

12. En version originale : "*the object of explicit data collection plans*".

14. Un guide d'entretien est présenté en annexe 2 à titre d'exemple.

l'entretien de rebondir sur certains éléments pour préciser des points essentiels et intéressants au regard de notre recherche, d'approfondir des opinions ou des impressions, de demander des précisions, afin de s'adapter à son interlocuteur et à sa sensibilité - élément particulièrement important lorsque nous évoquons le handicap, sujet parfois sensible. Dans les entrevues, nous devons nous assurer que les interviewés verbalisent également les sentiments négatifs et les difficultés (Grunig, 1979). Les entretiens auprès des différents acteurs permettent d'"*accéder ainsi à une compréhension renouvelée de l'action organisationnelle, ou bien pour élaborer des récits à partir des observations de terrain*" (Chanal, 2005, p. 10).

Les entretiens réalisés doivent, dans une recherche interprétativiste, permettre d'avoir accès à des informations "*reflétant l'univers mental conscient ou inconscient des individus*" (Baumard, Donada, Ibert, & Xuereb, chapitre 9, dans Thietart, 2014, p. 274). Elles s'organisent - avec l'appui préalable du guide d'entretien - en trois types de questions : les **questions générales**, les questions d'**investigations**, et enfin les questions se rapportant au **concept** étudié de manière plus approfondie. Ainsi, nous devons garder à l'esprit que notre objectif premier est de comprendre l'effet des incitations sur les pratiques de RSE liées au handicap. Nous nous penchons sur les sentiments et mécanismes développés tant par les acteurs que par les entreprises face aux incitations pour l'emploi des personnes handicapées. Il s'agit de comprendre les différents motifs ou antécédents qui sont avancés par les organisations pour expliquer la mise en œuvre de certaines pratiques d'engagement. Notre objectif est tout autant de comprendre pourquoi et comment les acteurs de l'organisation réagissent face aux incitations dans la pratique quotidienne, que la manière dont ils justifient leur engagement RSE.

### 5.1.3.3 Entretiens semi-directifs auprès d'acteurs clés

Afin de ne pas brusquer les entreprises lors de nos premiers contacts et de ne pas fausser les résultats, nous avons présenté notre recherche comme s'intéressant à la manière dont les entreprises ou les établissements de leur secteur d'activité se saisissaient de la question du handicap.

Sur chacun des terrains, nous souhaitons interviewer un **noyau** d'individus constitués d'acteurs centraux au regard de notre objet de recherche :

- les directeurs qui mènent la stratégie globale de l'entreprise, car ils ont une vision large de l'organisation, de ses enjeux, possibilités et contraintes ;
- les responsables de *Mission Handicap* qui sont au cœur de notre sujet puisqu'ils sont en charge de la mise en œuvre de l'emploi des personnes handicapées dans l'organisation et l'incarnent ;
- des travailleurs handicapés, car ce sont les acteurs qui vivent l'engagement de l'entreprise en faveur de l'emploi des personnes handicapées,
- et enfin d'autres acteurs plus **périphériques** au regard de notre objet de recherche, tels que les managers, les responsables de ressources humaines, ou les collègues de travailleurs handicapés. Ces personnes peuvent apporter un autre regard sur les pratiques développées par les organisations, en ce qu'elles sont - parfois quotidiennement - au contact des travailleurs handicapés, et appliquent les

différents engagements de l'organisation en faveur du handicap. Cependant, nous n'avons pas voulu systématiser le recours à ces sujets pour nos interviews, car leur intérêt est contextuel et peut varier d'une entreprise à l'autre - en fonction de la proximité avec le travailleur handicapé, et de la connaissance des politiques handicap de l'organisation.

Précisons que l'interview de travailleurs handicapés n'est pas très répandu en Sciences de Gestion - elle l'est davantage dans d'autres champs disciplinaires, comme en sociologie par exemple. Il est pourtant essentiel pour notre travail d'interviewer toutes les personnes travaillant ou touchées par les engagements pratiques des organisation en faveur de l'emploi des personnes handicapées. En effet, l'interview de travailleurs handicapés contribue à la compréhension de la réalité empirique et qualitative des engagements, en mettant en lumière d'éventuels écarts entre la perception qu'ont les dirigeants de l'engagement en faveur de l'emploi des travailleurs handicapés, et la manière dont ces engagements sont vécus par les travailleurs handicapés eux-même au sein de la même organisation.

Précisons également que, dans la pratique, interviewer une personne handicapée, sur son lieu de travail, aborder son handicap et ses difficultés n'est pas aisé. En effet, cela demande une certaine sensibilité et une discrétion... et cela réserve parfois des surprises. Nous avons par exemple été à l'origine de l'annonce du handicap d'un travailleur à ses collègues, à l'EHPAD 1. Ainsi la collègue - qui nous avait pourtant été indiqué par le travailleur handicapé préalablement interviewé comme potentiellement disposée à discuter de l'engagement de l'organisation en faveur du handicap - ignorait qu'elle comptait une personne handicapée dans son entourage professionnel proche. Nous avons alors fait le choix d'interrompre l'interview pour laisser le travailleur handicapé faire part de son handicap à son collègue lui-même si il le souhaitait. Ensuite seulement, nous avons repris l'enregistrement et poursuivi l'entretien, avec une collègue un peu déstabilisée :

*"Franchement j'vois pas du tout son handicap. Pour moi, j'arrive pas à voir...  
J'sais pas. Mais heu... C'est sur, il y a rien qui change... mais peut-être je  
ferai attention à elle"* *E1-C1-TH1*

De manière pratique, notons également que dans certains cas, les difficultés d'élocutions ou de compréhension - comme cela peut être le cas par exemple avec une personne ayant un handicap mental - ont compliqué certains échanges et entretiens. Par exemple, il a fallu trouver des endroits adaptés pour interviewer les travailleurs ayant une déficience auditive, ou sourds ; et l'entretien s'est avéré beaucoup plus long que prévu avec un travailleur Infirmes Moteur Cérébral (IMC), donc l'élocution était complexe et nécessitait la répétition de sa part, d'un certain nombre de phrases - le chercheur ne comprenait pas sa diction<sup>15</sup>. Quoiqu'il en soit ces interviews particulières, fortes et parfois éprouvantes lors de leur réalisation, donnent une autre dimension à ce travail, puisqu'elles permettent de prendre également en compte les discours des travailleurs handicapés, quels que soient leurs déficiences.

Notre noyau d'interviewés a évolué en fonction des données recueillies. Il s'agit d'une construction a posteriori en vue d'une saturation théorique (Miles & Huberman, 2003).

---

15. Il s'agit de l'entretien qui a été retranscrit en annexe

Pour cela, nous avons agi en appliquant la méthode dite "*boule de neige*" qui consiste à demander à l'interviewé d'autres contacts pertinents, et nous avons sélectionné les répondants en fonction de leurs possibilités de réponse à une "*question conceptuelle*" donnée ((Miles & Huberman, 2003, p. 58)) et non par hasard.

Pour apporter des éléments de réponses à notre recherche, nous avons donc conduit, puis transcrit des entretiens de terrain. Nous sommes conscients que tous les entretiens réalisés n'ont pas la même importance ou pertinence au regard de notre problématique, mais également que certains nous apportent une vision complémentaire et plus complète de notre objet d'étude. Nous nous sommes donc attachés à sélectionner les données les plus pertinentes possibles au regard de notre objet d'étude, et de la proximité des interviewés avec celui-ci (Miles & Huberman, 2003, p. 483).

Attachons nous maintenant à expliciter leur codage, en vue de la création de sens pour analyser les données recueillies.

## 5.2 L'exploitation des données, du codage à l'analyse de contenu

Produire une recherche de qualité basée sur des données empiriques est un défi de taille. Cela nécessite de la rigueur et, entre autres choses, de se concentrer sur les aspects significatifs de l'étude (Yin, 2009). Il est par exemple délicat de prioriser les données recueillies (Yin, 2009) Il existe différentes manières d'analyser des données : "*examiner, catégoriser, mettre en tableaux, tester ou recombinaison autrement les données pour tirer des conclusions empiriques*"<sup>16</sup> (Yin, 2009, p. 126), selon les priorités de chaque recherche.

### 5.2.1 Le processus de codage des données, une préparation nécessaire pour l'analyse

Intéressons nous dans un premier temps de plus près aux mécanismes de **codage des données**. Le codage est l'outil permettant de transformer l'empirique - souvent composé d'expériences diverses - en concepts théoriques. Florence Allard-Poesi parle de passer "*du monde "des sens" au monde "du sens"*". Le codage permet ainsi "*l'organisation et la systématisation de l'observation*" (Allard-Poesi, dans Giordano, 2003, p. 246), dont résulte la création de données rigoureuses à caractère scientifique. Ajoutons que les mêmes données peuvent être codées et interprétées dans plusieurs catégories (Allard-Poesi, dans Giordano, 2003, p. 267).

#### 5.2.1.1 Coder des données

Notons que "*le codage des données n'est qu'un codage (une interprétation) parmi de multiples autres possibles. Il ne s'agit pas d'un "décodage" d'un monde à découvrir, mais d'un "encodage" par le biais d'une langue (des unités et des catégories) en parties*

---

16. En version originale : "*examining, categorizing, tabulating, testing, or otherwise recombining evidence, to draw empirically based conclusions*".

*construites par le chercheur. Le codage devient ainsi une construction précaire dépendant de l'inventivité du chercheur, une forme de bricolage qui, en tant que telle, peut être envisagée plus sereinement et librement"* (Allard-Poesi, dans Giordano, 2003, p. 288).

Le processus de codage implique de satisfaire deux exigences : l'une de "*scientificité impliquant une définition précise des unités*" et l'autre "*d'élaboration du sens, heuristique*" en étudiant les "*relations entre les choses*" (Allard-Poesi, dans Giordano, 2003, p. 246).

### 5.2.1.2 Définir des catégories pour coder

Le codage peut être fractionné en différentes étapes : la définition des unités d'analyse - que nous appelons catégories -, puis la définition de sous-catégories. "*Une unité d'analyse doit être heuristique, c'est-à-dire qu'elle doit aider celui qui l'utilise à développer une compréhension ou à entreprendre une action*" et doit être la plus petite possible afin d'être précise, tout en gardant du sens (Allard-Poesi, dans Giordano, 2003, p. 257).

Il convient ensuite de constituer des **sous-catégories** plus précises. Tout cela s'étend de la description à l'interprétation mots, concepts - significations proches avec un terme pouvant regrouper différents mots -, caractéristiques des comportements par exemple -, thèmes - ces catégories sont pour les méthodologistes uniquement descriptives -, méta-catégorie - codage explicatif, qui va au-delà du descriptif (Allard-Poesi, dans Giordano, 2003, p. 263-266). Les **méta-catégories**, ou codage de second niveau sont ce que Huberman et Miles appelaient en 1991 "*codage thématique*", et que Strauss et Corbin avaient nommé en 1990 : "*codage axial*" (Allard-Poesi, dans Giordano, 2003, p. 266). Les méta-descriptives regroupent des catégories portant sur des phénomènes récurrents, des causes ou explications au phénomène étudié, des conditions intervenantes du phénomène étudié, des actions-interactions ou stratégies, des conséquences, etc. La méta-catégorisation est liée à la représentation qu'a le chercheur de la réalité et du phénomène. Elle part de postulats théoriques : un événement a des causes et des conséquences, liées à d'autres variables, stratégies d'acteurs, etc. (Allard-Poesi, dans Giordano, 2003, p. 267).

Les catégories sont donc divisées en unités. Leurs **types d'inférence** peut différer : stricte inclusion - critère retenue le plus fréquemment -, inclusion spatiale, de cause à effet, de fonction, de moyen ou de fin, de séquence, ou d'attribut (Allard-Poesi, dans Giordano, 2003, p. 269).

Précisons également - et en vue de la présentation de nos résultats empiriques dans un chapitre suivant - que la somme des éléments codés dans les sous-catégories composant une catégorie principale peut être supérieure aux éléments codés dans cette catégorie, car ceux-ci peuvent appartenir simultanément à plusieurs catégories. A l'inverse, le nombre d'éléments codés dans une catégorie peut être supérieur à la somme des éléments codés dans ses sous-catégories, dans la mesure où toutes les sous-catégories codées ne sont pas nécessairement présentées, ou que certains éléments sont directement codés dans la catégorie principale.

### 5.2.1.3 Points d'attention lors du codage des données

Au cours du codage, le chercheur peut être confronté à de nombreuses difficultés, comme : la **surcharge** des données, le biais de **première impression** - on ne tient alors pas compte des contre-exemples, ou nouveautés -, le **conservatisme** versus **avant-gardisme** - le chercheur se réfère trop à des catégories existantes qui perdent alors en précisions, ou va à l'inverse toujours en créer de nouvelles, qu'il faudra ensuite regrouper -, la **(non)confiance** en son jugement (Allard-Poesi, dans Giordano, 2003, p. 283).

Il convient également de faire très attention à la définition des catégories afin de convaincre de la fiabilité du codage : à la fois au regard de leur **stabilité** - codage identique si réalisé par le même codeur plusieurs fois - , de leur **précision** - proximité avec des standards - , et de leur **reproductibilité** - codage réalisé par différentes personnes (Allard-Poesi, dans Giordano, 2003, p. 283). De manière générale, il faut garder en tête que *"le codage des données n'est ainsi qu'un codage (une interprétation) parmi de multiples autres possibles. Il ne s'agit pas d'un "décodage" d'un monde à découvrir, mais d'un "encodage" par le biais d'une langue (des unités et des catégories) en parties construites par le chercheur. Le codage devient ainsi une construction précaire dépendant de l'inventivité du chercheur, une forme de bricolage qui, en tant que telle, peut être envisagée plus sereinement et librement"* (Allard-Poesi, dans Giordano, 2003, p. 288). Notons par ailleurs que les mêmes données peuvent être codées et interprétées dans plusieurs catégories (Giordano, 2003, Allard-Poesi, dans).

Ainsi, différents types de catégories existent : (1) celles basées sur une unité de texte, de temps, de lieu, etc. ; et (2) celles basées sur une **unité de sens** - on ne se concentre pas sur un mot mais sur une partie de phrase ou de paragraphe, des comportements, etc. (Giordano, 2003, Allard-Poesi, dans). C'est à cette deuxième catégorie qu'appartient l'analyse thématique. Ces catégories peuvent faire référence - on remarquera une similitude assez logique avec ce qui a été mentionné en amont au sujet de l'analyse thématique - :

- à des **données de discours** : au sens d'un mot ou d'une expression - un mot pouvant entrer dans plusieurs catégories -, à des croyances sur les relations - de cause à effet, d'influence de phénomène -, à un paragraphe correspondant à un événement particulier,
- à l'observation de **comportements verbaux et non-verbaux**.

Ces catégories correspondent à tout ce que *"le chercheur identifie comme étant "porteur de sens", plaçable dans une catégorie, donc codable"* (Allard-Poesi, dans Giordano, 2003, p. 256). Pour notre part, nous avons choisi de nous concentrer sur la première catégorie, à savoir les données de discours.

### 5.2.2 L'analyse qualitative de contenu

L'analyse consiste à donner du sens aux données collectées sur le terrain. Les méthodes d'analyse peuvent être qualitatives si on cherche, non pas à mesurer l'occurrence de thèmes ou de mots, mais plutôt leur importance, leur sens, la manière dont ils sont organisés. L'**analyse qualitative** permet d'identifier et de caractériser des relations,

au-delà des chiffres et des systèmes (Thietart, 2014, Mbengue, Vandangeon-Derumez, & Garreau, chapitre 11 dans).

L'**analyse de contenu** consiste en un découpage de données textuelles, récoltées dans notre cas à l'aide d'entretiens semi-directifs, qui seront ensuite rangées dans des catégories, codées (Thietart, 2014, Blanc, Drucker-Godard, & Elhinger, chapitre 17, dans).

L'analyse de contenu met en lumière les mécanismes cognitifs - tels que les perceptions - qui engendrent certaines attitudes, ou comportements chez les individus interviewés - les locuteurs. Elle s'attache à comprendre, par des catégories de discours ou des thèmes déterminés, l'univers de la personne qui parle, son objectif lorsque la personne s'exprime et l'importance que celle-ci attache à chaque élément de son discours. Précisons que le sujet qui parle, le locuteur est "*un sujet « situé », au sens sartrien, dont les actes langagiers sont influencés par le contexte dans lequel il évolue et qu'il contribue également à créer. Créateur d'une réalité sociale qu'il vise à faire partager, le locuteur est parallèlement « pris » par ses propres représentations*" (Seignour, 2011, p. 32).

Il existe différentes méthodes d'analyse de contenu. Nous retiendrons pour ce travail de recherche l'analyse discursive et l'analyse thématique. L'analyse discursive est une méthodologie d'analyse textuelle. L'analyse thématique vise à faire apparaître les thèmes abordés dans les discours des locuteurs, afin de déterminer leur importance et leurs liens éventuels. Revenons sur ces deux méthodes de manière plus détaillée.

### 5.2.2.1 Analyse discursive

L'analyse discursive est une analyse "*dépassant les classiques méthodes d'analyse de contenu strictement centrées sur la fonction référentielle des énoncés, c'est-à-dire sur leur contenu*" (Seignour, 2011, p. 30). Cette méthode d'analyse permet l'exploitation de données textuelles - le texte étant, dans notre cas par exemple, la retranscription d'interviews. Le discours est vu, comme : "*une pratique, un ensemble d'actions plus ou moins intentionnelles*", par exemple parler à la forme active ou passive n'est pas anodine en fonction du contexte : à qui s'adresse le discours, quand, pourquoi? (p. 553 Thietart, 2014, Blanc, Drucker-Godard, & Elhinger, chapitre 17, dans). Le discours des interviewés est le matériel qui nous permet d'aller au-delà des chiffres et des quotas, pour comprendre la réalité des engagements.

Les **discours** sont des éléments organisés d'un point de vue grammatical et structuré pour traduire un environnement, un contexte - avec ses codes, ses spécificités (Thietart, 2014, Blanc, Drucker-Godard, & Elhinger, chapitre 17, dans). Le discours traduit le réel de manière imparfaite, il l'influence et le construit. Ainsi, "*un discours ne se contente pas de décrire un réel qui lui pré-existe mais construit la représentation du réel que le locuteur souhaite faire partager par son allocutaire*" (Seignour, 2011, p. 31). Le discours peut ainsi viser à convaincre - par exemple dans le cadre politique où les discours sont des énoncés argumentaires -, ou à démontrer. Il est alors question de discours argumentatifs et démonstratifs (Seignour, 2011). Les discours peuvent aussi être qualifiés d'expositifs parce qu'ils défendent une thèse, ou encore dialogique lorsqu'ils confrontent plusieurs



thèses. Le discours est alors vu comme une pratique (Thietart, 2014, Blanc, Drucker-Godard, & Elhinger, chapitre 17, dans).

L'objectif de l'analyse discursive est tout autant de mettre en lumière les thèses défendues, que la manière dont elles le sont - les modes d'argumentation. Cette analyse prête attention à différents éléments (Seignour, 2011) :

- Les **indices énonciatifs** : les déictiques - éléments liés au contexte : pronoms par exemple -, les modalisateurs - affichent l'adhésion du locuteur, permettent de comprendre la nature objective ou subjective du discours -, les verbes employés - forme active ou passive par exemple.
- Les **indices référentiels** : les champs sémantiques - mots utilisés -, la nature des arguments - Aristote définissait ainsi trois types d'argumentation : 1) l'*ethos* soit l'être, le charisme du locuteur, 2) le *pathos*, les émotions recherchées par le locuteur, et 3) le *logos*, l'argumentation logique, le raisonnement du locuteur.
- Les **indices organisationnels** : les *connecteurs* - qui témoignent de l'orientation de l'argumentaire -, les progressions thématiques - la logique des thèmes abordés pour convaincre.
- L'**analyse globale** du discours : l'identification des thèses - avancées ou rejetées par le locuteur -, l'analyse des présupposés - par exemple la culture -, le système d'énonciation - par exemple si le locuteur fait intervenir la parole d'autres personnes lorsqu'il raconte une anecdote.

### 5.2.2.2 Analyse thématique

L'analyse thématique consiste en l'examen de l'intensité des relations entre les différents thèmes traités. Cette méthode nécessite une part d'inventivité dans les codes et sous-codes retenus par le chercheur, c'est sa façon "*toute "naturelle" d'être au monde*" (Allard-Poesi, chapitre 7, dans Giordano, 2003, p. 249)

L'**analyse thématique** s'intéresse aux représentations mentales de la réalité par les individus. Elle s'attache à comprendre, par des catégories, thèmes déterminés, l'univers de la personne qui parle et l'importance que celle-ci attache à chaque élément, ses centres d'intérêts.

En pratique, il s'agit de repérer les unités sémantiques qui constituent l'univers discursif de l'énoncé. A cette fin, nous avons rédigé en amont des interviews, un dictionnaire de thème. Celui-ci sera enrichi par des allers-retours entre théorie et empirique au fur et à mesure de l'émergence de nouvelles thématiques lors des entretiens semi-directifs.

Il est ensuite possible de s'intéresser aux relations existantes entre les différents thèmes. Il s'agit de l'analyse causale. L'objectif visé par cette méthode d'analyse est re-construire de nouvelles relations - préalablement cassées par l'analyse thématique - pour comprendre la manière dont s'agence la réalité. Cette analyse thématique, conduit donc à une analyse causale :

- Dans un premier temps, nous nous concentrons sur les mots employés par les interviewés pour exprimer leurs idées, que nous avons regroupés par thème. Il s'agit de la définition des thèmes et du codage des données.

- Dans un second temps, nous nous intéressons à l'importance de chaque thème, et aux relations qui existent entre ces différents thèmes.

### 5.2.2.3 Analyse causale

L'**analyse causale**, développée par **Miles et Huberman** dès 1994, se base sur les relations de cause à effet entre les différents thèmes. L'idée est de comprendre les mécanismes - endogènes et exogènes - des variations d'un phénomène (Mbengue, Vandangeon-Derumez, & Garreau, chapitre 11, dans Thietart, 2014, p. 350). En pratique, il faut donc transformer les concepts en variables, puis noter leur intensité, pour voir apparaître les liens entre variables, la corrélation - par exemple lorsque l'une augmente l'autre baisse - ou encore des phénomènes de covariance. Il est donc question de relations construites par **co-variance logique** par l'étude d'un nombre limité de cas. Les résultats sont alors présentés sous forme de propositions théoriques reliant deux ou trois variables, ou d'un modèle explicatif global. La principale limite de cette approche est la difficulté de prouver la relation logique, la causalité (Thietart, 2014, Mbengue, Vandangeon-Derumez, & Garreau, chapitre 11, dans).

Dans notre recherche, nous souhaitons ainsi identifier l'influence de la variable "*incitations*" sur la variable "*engagement sociétal lié au handicap*". Cette démarche peut se rapprocher de la méthode de Miles et Huberman, développée en 1994, qui consiste en une analyse causale de la relation logique entre deux variables, à raison d'un nombre limité d'études de cas (Mbengue, Vandangeon-Derumez, & Garreau, chapitre 11, dans Thietart, 2014, p. 359 - tableau 11.1).

À partir du moment où une corrélation est établie entre deux thèmes, il convient de s'intéresser à leur lien de causalité. La **nature des liens** entre deux variables ou concepts peut être positive, négative ou nulle. Il convient alors de qualifier, de décrire cette relation. Par exemple, A peut causer B, ou le faciliter, ou le déclencher, ou le bloquer, ou le limiter, ou l'empêcher, ou encore l'accompagner.

## 5.2.3 Notre analyse en pratique pour des résultats généralisables

### 5.2.3.1 Codage pratique, notre manière de préparer l'analyse

Précisons avant de développer davantage notre codage, que l'analyse thématique se base sur des unités de sens - qui se concentrent sur une partie de phrase ou de paragraphe, et non sur un unique mot -, lorsque l'analyse discursive peut se baser sur un mot, une expression, des croyances, des expressions, des relations. Nous avons choisi de nous concentrer sur les données de discours.

Nous procédons à un **codage axial**, afin de relier les concepts entre eux. Ainsi, le processus de codage implique de satisfaire deux exigences : l'une de "*scientificité impliquant une définition précise des unités*" et l'autre "*d'élaboration du sens, heuristique*" en étudiant les "*relations entre les choses*" (Allard-Poesi, dans Giordano, 2003, p. 246). Nous répondons à la première exigence par un codage des données discursives, et un

codage thématique. Nous répondons également à l'exigence de création de liens grâce à un codage causal. Revenons à présent sur ces différents codages.

Pour le codage en vue de l'**analyse discursive**, nous sélectionnons quelques une des catégories initialement présentées, car il est possible de "*ne pas utiliser la grille de lecture dans son intégralité et de ne retenir, selon ses objectifs, que certains marqueurs linguistiques, son intégration dans une méthodologie de recherche ainsi que les buts qu'on lui assigne doivent être clairement réfléchis*" (Seignour, 2011, p. 44). Le choix des éléments de notre grille de lecture s'explique en raison de l'attention portée à la perception des incitations et de l'engagement de l'organisation par le locuteur, ainsi qu'à l'adhésion du locuteur aux engagements de l'entreprise, et la manière dont il justifie ses comportements :

- Les **indices énonciatifs** : les modalisateurs - affichent l'adhésion du locuteur, permettent de comprendre la nature objective ou subjective du discours.
- Les **indices référentiels** : la nature des arguments : *ethos*, *pathos*, et *logos* utilisés pour convaincre, pour discourir.

Pour le codage en vue de l'**analyse thématique**, nous avons deux niveaux d'analyse, allant du général au particulier. Nous avons défini nos thèmes de manière large et synthétique, en raison du caractère exploratoire de notre recherche<sup>17</sup>.

A la suite de ce premier codage, nous avons multiplié et affiné nos catégories par tâtonnements, afin d'être en mesure de préciser certains points de notre analyse, de proposer des citations pour illustrer nos propos.<sup>18</sup>

Notre travail s'inscrit dans une stratégie "**typologique**", car il vise à lier des unités d'analyse. Ainsi, les catégories peuvent être définies a priori - méthode de Huberman et Miles (1991) : les catégories sont alors contraintes avant le codage effectif, ce qui le rend plus aisé -, a posteriori - méthode de Glaser et Strauss, 1967 -, ou en les mixant. En effet, si nous choisissons des catégories a priori, il faut néanmoins préciser qu'elles évoluent - dans leur niveau ou leur définition par exemple - lors de la confrontation au terrain où l'objet de recherche se précise. Certains codes ne fonctionnaient pas dans la pratique, ou d'autres émergeaient. On parle alors d'une création "*a prio-steriori*" (Allard-Poesi, dans Giordano, 2003, p. 275-280). C'est cette approche que nous avons retenue.

Pour l'**analyse causale**, nous nous en tiendrons à qualifier les relations entre les différentes catégories ou les différents thèmes significatifs évoqués précédemment. Précisons la nature des relations possibles, au travers de 6 verbes d'action - en excluant les notions de temporalités<sup>19</sup> :

- déclenche, cause
- facilite, accompagne
- empêche, bloque.

---

17. Un tableau en annexe 4 présente ces différents thèmes et catégories. 18. Un tableau en annexe 5 présente ces différents thèmes et catégories. Ils seront également repris dans le chapitre de conclusion de ce manuscrit, lorsque nous présenterons de futures pistes de recherche. 19. Telles que traduites par les variables antécédantes ou conséquentes pour qualifier les relations entre catégories et unités de sens (Giordano, 2003, Allard-Poesi, dans).

### 5.2.3.2 Analyse pratique, notre manière de créer du sens

Si le recueil des données se fait en instantané - au moyen d'entretiens semi-directifs où les individus sont rencontrés une fois chacun à l'occasion d'une interview - l'analyse est faite a posteriori.

Notre analyse, puisqu'elle veut contribuer à élargir les connaissances sur un domaine peu étudié en Sciences de Gestion, va aller du général au particulier, en se formalisant autour de catégories de sens larges d'abord et plus précises ensuite. Cela se retrouve dans la création de deux types de codage thématique - double création présentée dans la sous-section précédente. Précisons que le second codage ne sera pas utilisé pour l'analyse proprement dite, mais permettra d'apporter des précisions ou des citations sur des points particulièrement intéressants au regard des résultats obtenus.

Notre analyse se structure en deux phases. Tout au long de notre analyse, nous cherchons à mettre en valeur similitudes et divergences quant aux comportements et ressentis des acteurs interviewés dans le cadre de nos études de cas. Nous procédons donc dans un premier temps au cas par cas, puis comparons les différents cas en les reliant à des éléments contextuels. L'objectif de cette seconde phase est de mettre en lumière les éventuels caractères discriminants, redondants ou contre-intuitifs dont témoignent les différents cas étudiés. Nous analysons et observons donc les liens entre éléments discursifs ou thèmes dans différentes études de cas, en deux temps :

- Analyse **intra-cas** : les analyses sont réalisées pour chaque cas, indépendamment des autres cas étudiés.
- Analyse **inter-cas** : les données analysées pour chaque cas sont ensuite observées en parallèle pour comprendre l'importance de l'environnement, du contexte spécifique de chaque cas.

### 5.2.3.3 N'Vivo, un logiciel d'analyse qualitative

Nous avons choisi d'utiliser le **logiciel N'Vivo** afin d'analyser les données collectées empiriquement.

Ce logiciel a été l'objet de vives critiques, certains le qualifiant même de "*substitut du crayon de papier*" en raison de fonctions primaires reproduisant simplement le codage manuel. Ainsi, J. Cursin qui a choisi de ne pas utiliser ce logiciel dans le cadre de sa thèse de doctorat, le décrivait comme un "*alibi agité par le chercheur pour donner du crédit à son travail d'analyse*" (Mauduit, 2013, p. 190). Nous avons choisi d'utiliser ce logiciel, malgré ces réserves, car N'Vivo permet une exploitation des données qui nous semble intéressante.

Au-delà du codage des données importées, ce logiciel permet de faire des représentations graphiques des données, à l'aide de supports aussi divers que des cartes, des nuages de mots, des schémas, qui permettent d'appréhender les données sous un nouvel angle, de mettre en lumière certaines relations et l'importance de certains thèmes.

Pour identifier et classer nos données, nous procédons à un système intitulé «*matrice à groupements conceptuels*», à la suite de Miles et Huberman (Miles & Huberman, 2003, p. 231). L'idée est de regrouper les catégories - en s'appuyant sur la littérature, ou

sur la vision des répondants - pour faire sens. Concrètement, il s'agit d'un tableau regroupant les concepts en colonne. L'analyse se fait étape par étape : en colonnes, puis en lignes. L'idée est de comparer les visions, le sens donné - par comparaisons et contrastes - par les différents répondants - ou dans le cadre des différents cas - pour chaque concept.

Une des limites à l'utilisation d'un tel logiciel - outre le temps d'apprentissage nécessaire à son fonctionnement pour le chercheur - est qu'il ne peut, malgré ses qualités, remplacer le chercheur. Le logiciel est un outil, utilisé par le chercheur. Le chercheur doit "*à un moment donné, prendre le risque de l'interprétation et décider, en fonction d'intuitions et/ou d'hypothèses explicitées*" (Seignour, 2011, p. 43)

### 5.2.3.4 Présenter et généraliser les résultats

En guise de conclusion de ce chapitre, rappelons que l'objectif de l'analyse est d'être en capacité de présenter des **résultats** en vue de leur discussion et de leur généralisation.

Cela nous amène à nous poser la question de la difficile **présentation d'un cas** qualitatif, car les critères sont variables d'un chercheur ou éditeur à l'autre. Ainsi "*aucune description ne peut être neutre*" car "*tous les textes sont biaisés*". Geertz disait en 1973 que "*ce que nous appelons nos données sont en fait nos propres constructions des constructions d'autres personnes*" (Forques, chapitre 18, dans Thietart, 2014, p. 531).

La présentation peut aussi se faire cas après cas, en insistant sur le contexte spécifique, ou bien par thème - ce qui peut s'avérer fastidieux et répétitif mais permet une comparaison plus commode et une approche plus analytique (Thietart, 2014, Forques, chapitre 18, dans). Nous avons choisi de présenter nos cas les uns après les autres<sup>20</sup>, mais de présenter les résultats et les discussions auxquels ils conduisent<sup>21</sup> de manière thématique.

Le style a également son importance car il permet de "*convaincre sans utiliser de chiffres*" (Forques, chapitre 18, dans Thietart, 2014, p. 532). Trois grands styles d'écriture ont été identifiés - en ethnographie - (Thietart, 2014, Forques, chapitre 18, dans) :

- réaliste, qui se focalise sur le résultat,
- confessionnel, qui se focalise sur le chercheur,
- ou impressionniste, qui se focalise sur le processus.

Pour la partie descriptive de nos études de cas, nous choisissons le style réaliste qui permet, par un style neutre et impersonnel, de laisser le lecteur libre de l'interprétation à apporter. Ce discours répond à des codes : appui sur des citations, organisation par catégorie par exemple, auxquels nous nous sommes confortés. Pour la présentation de nos résultats, nous adoptons un discours davantage impressionniste, ce qui permet de faire vivre l'expérience au lecteur. Les sujets et le chercheur sont alors personnifiés. Le récit sera alors présenté de manière linéaire, et les résultats fragmentés.

Pour conclure cette section, notons que le chercheur doit, à un moment "*prendre le risque de l'interprétation*" (Seignour, 2011, p. 35). Cependant, son attention doit se porter sur la **généralisation** des données. Par exemple, il convient d'être vigilant si l'on présente le cas d'une entreprise développant quelques engagements de façade, à ne pas

---

20. Voir chapitre 6 sur le contexte.

21. Voir chapitres 7 et 8, résultats et discussions.

induire que toute l'organisation est basée sur ce principe (Martinet & Payaud, 2008). Il convient donc de rester nuancé, et de ne pas minimiser l'importance du contexte.

### 5.3 Résumé

Rappelons de manière très synthétique les grands choix méthodologiques de notre travail de recherche présentés dans ce chapitre :

- **Recherche** : Qualitative, par étude de cas multiples. Croisements de données primaires et secondaires - entretiens semi-directifs.
- **Type d'organisations** : Organisations de différentes tailles et natures, appartenant aux secteurs pharmaceutique et médico-social.
- **Codage** : Codage axial - catégories de sens - création des catégories *a priori*.
- **Méthode d'analyse** : Analyse de contenu : discursive et thématique, puis causale.
- **Niveau d'analyse** : Intra-organisation - à différents niveaux - puis inter-organisation.

Notre travail de recherche est un processus autour de la collecte et de l'analyse des données. Il se résume (voir figure 5.3, p. 125) à travers cinq verbes forts : rassembler, organiser, analyser, visualiser, générer des résultats.

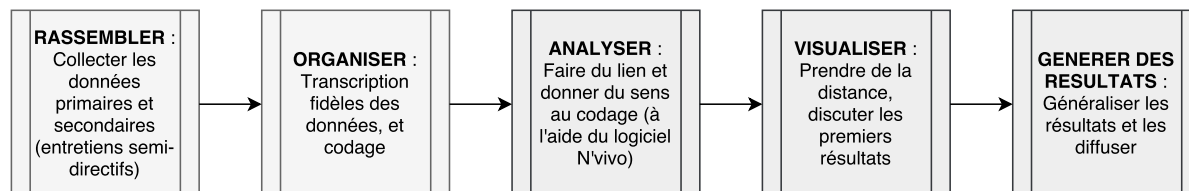


Figure 5.3 – Notre processus de collecte et d'analyse des données à travers 5 verbes clés.



---

## Des études de cas dans les secteurs pharmaceutique et médico-social

---

Notre recherche s'appuie sur des cas ayant chacun des spécificités, en particulier liés à leur environnement propre. Ainsi, en matière d'emploi de travailleurs handicapés, il est intéressant de souligner que l'engagement varie en fonction de critères comme la taille ou le secteur d'activité d'une organisation (voir tableau 6.1, p. 127).

Établissements	Part des tra- vailleurs handi- capés en équi- valent plein	Part des tra- vailleurs handi- capés en unités bénéficiaires
ENSEMBLE des établissements	3,3	3,6
SELON LA TAILLE		
20 à 49 salariés	3,0	3,3
50 à 99 salariés	3,3	3,6
100 à 199 salariés	3,3	3,6
200 à 499 salariés	3,4	3,8
500 salariés et plus	3,9	3,9
SELON LE SECTEUR		
Industrie	3,9	4,1
Construction	2,9	3,0
Commerce, transport, restauration	3,5	3,8
Information et communication	1,4	1,6
Finance, assurance, immobilier	2,7	3,0
Sciences, technique, administration, services et soutien	2,5	2,9
Administration publique, enseignement, santé, social	4,1	4,8
Autres activités (agriculture, service, ...)	3,0	3,3

Tableau 6.1 – Deux indicateurs de mesure de l'emploi direct des travailleurs handicapés selon la taille et selon le secteur d'activité de l'établissement en 2013, (Barhoumi & Chabanon, 2015, p. 33)

Il est donc important de présenter le contexte de nos cas, afin de mettre nos résultats en perspective de ces éléments particuliers, qui peuvent influencer l'engagement



développe par l'organisation étudiée.

### 6.1 Des cas préliminaires pour préciser la recherche et dresser de premiers constats

Nous avons évoqué dans le chapitre précédent les difficultés d'accès au terrain rencontrées lors de la phase d'approche des organisations que nous souhaitions étudier. Nous avons en effet eu peu de retours positifs, suite à nos demandes d'entretiens. Cependant, nous comptons dans notre panel de cas préliminaires : l'EHPAD 1, un opéra, un parc naturel régional, une mairie, une banque, une grosse entreprise du secteur numérique, un conseil général départemental, une université, une grosse entreprise qui commercialise des séjours de vacances vacances, une multinationale du secteur informatique, l'EHPAD 2, Pharma1, Pharma2, Pharma3, Pharma4.

Dans chacune de ces organisations, nous avons échangé avec la personne en charge du handicap - au moyen d'entretiens semi-directifs et téléphoniques d'une trentaine de minutes environ chacun. Le tableau 6.2, p. 129 résume ces différents entretiens - présentés dans l'ordre chronologique. Il est à noter que les entretiens suivis d'une étoile sont repris et comptabilisés également dans le cadre de nos études de cas principales.

Comme évoqué dans le chapitre précédant, les titres des personnes interrogées varient - responsable ressources humaines, directeur, chargé de diversité, responsable de Mission Handicap, etc. - mais toutes incarnent et portent la politique handicap adopté - et dans la majorité des cas développés - au sein de leur organisation. Leurs responsabilités sont à la fois d'être un relais interne à ces politiques - et souvent d'accompagner les travailleurs handicapés, ou les usagers ayant un handicap, dans l'organisation de manière concrète -, et d'en témoigner à l'extérieur de l'organisation - ce qu'elles ont fait, par exemple, en acceptant de nous rencontrer pour évoquer la manière dont leur organisation se saisit des questions liées à l'emploi des personnes handicapées.

Ces entretiens préliminaires ont mis en lumière une grande disparité dans les pratiques et engagements RSE de ces organisations vis-à-vis du handicap, et une peur d'être pris en défaut sur ses engagements en faveur du handicap - peur souvent exprimée hors enregistrement.

Au vu des premières données collectées, il est possible de constater que les incitations ne sont pas toujours reconnues ou perçues comme telles par les organisations ou les entreprises - qui estiment s'être engagées volontairement, sans lien avec le contexte législatif.

Ces entretiens préliminaires permettent de dégager quelques tendances, qui sont des pistes pour la suite de notre travail de recherche. Ils permettent de mieux appréhender le terrain, en particulier les réticences et la tendance à adopter une attitude défensive, en justifiant un engagement faible ou absent par exemple. Ils laissent également entrevoir les sensibilités et les tabous qui entourent le handicap - même pour des personnes dont c'est l'une des missions au sein de l'organisation -, et la crainte de se mettre en porte-à-faux du discours institutionnel officiel en évoquant les difficultés rencontrées en matière

## 6.1. Des cas préliminaires pour préciser la recherche et dresser de premiers constats

Organisations	Fonction de l'interviewé	Date et notes éventuelles
EHPAD 1	Directeur d'établissement et responsable handicap	18 novembre 2015*
Opéra	Directeur des Ressources Humaines et secrétaire général	20 novembre 2015
Parc naturel régional	Responsable Ressources Humaines et finance	20 novembre 2015 (enregistrement non autorisé)
Mairie	Adjointe au maire, chargé des transports et du handicap	20 novembre 2015
Banque	Responsable Formation - Mission handicap	25 novembre 2015 (enregistrement non autorisé)
Entreprise numérique	Chargée de recrutement et d'intégration / Mission Handicap	27 novembre 2015
Conseil général	Cheffe projet RH en faveur des publics prioritaires - DRH	Décembre 2015 - Échange par écrit (pas de disponibilité)
Université	Cheffe de projet Egalité-Diversité	15 décembre 2015 (pas d'autorisation de diffusion de verbatims)
Club vacances	Responsable Mission Handicap	15 décembre 2015
Entreprise informatique	Workforce Diversity Program Manager	18 décembre 2015
EHPAD 2	Directrice adjointe	17 février 2016*
Pharma1	Responsable Mission Handicap	12 mars 2016* (pas d'enregistrement autorisé)
Pharma2	Responsable Ressources Humaines	21 mars 2016* (pas d'enregistrement autorisé)
Pharma3	Responsable Mission Handicap	7 juin 2016*
Pharma4	Directrice adjointe	29 juillet 2016*

Tableau 6.2 – Organisations et acteurs rencontrés dans le cadre des études de cas préliminaires

d'emploi de personnes handicapées.

Les entretiens préliminaires ont permis de dégager les premiers constats suivants :

- Les employeurs éprouvent des difficultés pour recruter des personnes handicapées qualifiées. Ces difficultés de recrutement posent la question de l'**éducation** des personnes handicapées en amont, qui pourrait être liée à des difficultés d'accès et d'aménagement aux formations supérieures pour les personnes handicapées, comme en témoigne Shanahan (Shanahan, 2016).
- Les plus petites organisations estiment que leur **taille** est un frein pour leur engagement en faveur de l'intégration des personnes handicapées, et qu'il est plus facile pour de "*grosses boîtes*" - pour reprendre leurs propres termes - de se conformer à la loi de 2005. Il en va de même pour les organisations installées dans des bâtiments anciens, qu'il est difficile de mettre aux normes d'accessibilité - château ou bâtiment inscrits au registre des Monuments Historiques par exemple - comme la loi 2005-102 l'exige.
- Il apparaît que les entreprises développent différents degrés de communication,

qui ne sont pas toujours en accord avec leur degré d'engagement réel. Une distinction binaire entre entreprises socialement responsables vis-à-vis du handicap, et entreprises déviantes, est trop simpliste car les actions et engagements sont souvent contextuels et liés à la vision que l'entreprise a des demandes qui lui sont faites. Cette observation a confirmé notre volonté de réaliser une étude qualitative et d'interroger les acteurs de terrain sur leur **perception** de l'engagement de leur entreprise.

## 6.2 Des études de cas descriptives : retour sur les interviews

Les entretiens réalisés dans le cadre des études de cas - hors entretiens téléphoniques préliminaires - représentent un peu moins de 10 heures d'enregistrement<sup>1</sup>, et plus de 169 pages de retranscription<sup>2,3</sup>. Le tableau 6.3, p. 130 répertorie les différents entretiens réalisés lors de nos études de cas principales et complémentaires.

Tableau 6.3 – Entretiens réalisés dans le cadre de nos études de cas descriptives : fonction de l'interviewé, date et durée de l'entretien

Organisation / type entretien	Fonction de l'interviewé (Nom)	Date et durée (minutes)	Notes
Pharma1 / Téléphone	Responsable Mission Handicap (Mme S.)	21 mars 2016	Pas d'autorisation d'enregistrement
Pharma1 / Visus	Responsable Mission Handicap (Mme S.)	22 juin 2016	Pas d'autorisation d'enregistrement
Pharma1 / Téléphone	Assistante RH, et travailleur handicapé (Mme T.)	17 octobre 2016	Pas d'autorisation d'enregistrement

Suite page suivante

1. La durée des enregistrements est de 9 heures, 42 minutes et 29 secondes. Précisons par ailleurs que certains entretiens n'ont pas été enregistrés - pour se conformer à la demande de la personne interviewée ou de son organisation. Ces entretiens ont été retranscrits au cours de l'entretien par le chercheur de manière instantanée sur ordinateur. Après une relecture - entre autre pour rectifier les coquilles et fautes de frappe dues à une frappe rapide, les entretiens ainsi retranscrits ont été proposés en relecture aux personnes interviewées pour validation. Compte tenu de la retranscription manuelle et totale des échanges par le chercheur, nous leur avons accordé la même importance que les entretiens qui ont été enregistrés, et le traitement qui a été le leur par la suite est identique. 2. La retranscription d'un entretien est proposée à titre informatif en annexe 3, accompagnée de graphiques relatifs à la proportion d'éléments qui ont été codés dans ce dernier. 3. Nous tenons à préciser que si les retranscriptions sont fidèles - nous avons retranscrits les entretiens mots à mots -, ces dernières ont été adaptées aux situations, ce qui explique le prorata de pages retranscrites au regard du nombre d'heures d'enregistrement. Ainsi, nous n'avons ainsi pas retranscrit les interruptions intervenues lors des interviews - par exemple lorsque les responsables étaient interrompus par des collègues ayant des questions pratiques -, ni les répétitions - par exemple dans le cadre d'interviews avec des personnes handicapées à la diction difficile à saisir, ou ayant des difficultés auditives.

## 6.2. Des études de cas descriptives : retour sur les interviews

Tableau 6.3 – suite de la page précédente

Organisation / type entretien	Fonction de l'interviewé (Nom)	Date et durée (minutes)	Notes
Pharma1 / Visus	Responsable achat et restauration, et travailleur handicapé (M D.)	3 novembre 2016 (10 :39 + 25 :20 + 41 :35)	/
Pharma2 / Téléphone	Responsable ressources humaines (Mme T.)	21 mars 2016	Pas d'enregistrement
Pharma3 / Téléphone	Responsable Mission Handicap (Mme C.)	7 juin 2016	Pas d'enregistrement
Pharma4 / Téléphone	Adjointe DRH (Mme G.)	29 juillet 2016	Pas d'enregistrement
EHPAD 1 / Téléphone	Directeur (M G.)	18 novembre 2015 (25 :33)	Entretien préliminaire intégré
EHPAD 1 / Visus	Directeur (M G.)	17 juin 2016 (03 :41 + 32 :53 + 14 :25)	/
EHPAD 1 / Visus	Responsable handicap (M G.)	17 juin 2016 (26 :03)	/
EHPAD 1 / Visus	Responsable RH (Mme P.)	16 juin 2016 (39 :28 + 40 :51)	/
EHPAD 1 / Visus	Comptable et travailleur handicapé (M M.)	16 juin 2016 (02 :44 + 48 :00)	/
EHPAD 1 / Visus	Chef de service, infirmière et travailleur handicapé (TH2) (Mme D.)	17 juin 2016 (20 :31 + 12 :38 + 08 :12 + 07 :29 + 01 :32 + 01 :56)	/
EHPAD 1 / Visus	Aide-soignante et collègue TH2 (Mme B.)	17 juin 2016 (04 :42)	/
EHPAD 1 / Visus	Infirmière et collègue TH2 (Mme V.)	17 juin 2016 (03 :30)	/
EHPAD 1 / Visus	Maîtresse de maison et travailleur handicapé (TH3) (Mme M.)	16 juin 2016 (35 :02)	/
EHPAD 1 / Visus	Agent de service et collègue TH3 (Mme A.)	17 juin 2016 (01 :28 + 07 :14)	/
EHPAD 1 / Visus	Agent de service et collègue TH3 (Mme L.)	17 juin 2016 (04 :04)	/
EHPAD 1 / Visus	Aide soignante et collègue TH4 <sup>4</sup> (Mme T.)	17 juin 2016	Pas d'enregistrement
EHPAD 1 / Visus	Collégiens (A et C)	17 juin 2016 (03 :10)	/

Suite page suivante

4. Le travailleur handicap numéro 4 n'a pas pu être interviewé car il n'était pas présent sur la structure lors de notre visite.

Tableau 6.3 – suite de la page précédente

Organisation / type entretien	Fonction de l'interviewé (Nom)	Date et durée (minutes)	Notes
EHPAD 2 / Téléphone	Directrice adjointe (Mme D.)	17 février 2016 (23 :44)	/
EHPAD 2 / Visus	Directrice adjointe (Mme D.)	10 juin 2016 (40 :51)	/
EHPAD 2 / Visus	Responsable Ressources Humaines (Mme P.)	5 juillet 2016 - 06 :04 + 22 :45 + 37 :41	/
EHPAD 2 / Visus	Agent hospitalier - Travailleur handicapé (Mme B.)	19 juillet 2016	Pas d'enregistrement
EHPAD 2 / Visus	Agent hospitalier - Collègue de travailleur handicapé (S.)	19 juillet 2016	Pas d'enregistrement
HandiPharma / Téléphone	Chargée de développement (Mme G.)	27 septembre 2016 (34 :43)	/
Restaurant Handicap / Visus	Directeur (M B.) - Travailleur handicapé	novembre 2016 (01 :15 :22, durée retranscrite : 17 :51)	Conférence
Projet Handicap / Visus	Maire de V. (M F.)	1 mars 2017 (35 :32)	/
Nombre d'heures totales :		<b>9h 42min 29s</b>	

## 6.2.1 Des cas venant du secteur pharmaceutique

### 6.2.1.1 Premier cas du secteur pharmaceutique : Pharma1

Pharma1 est une grosse entreprise française du secteur pharmaceutique, au chiffre d'affaire d'environ 37 000 000 euros pour 2015. Elle est spécialisée dans les médicaments, les vaccins et la santé animale. Quatrième société exportatrice de France, Pharma1 est aussi la quatrième entreprise mondiale dans le domaine de la santé. Cotée au CAC 40, le siège social de cette entreprise est en France. Elle est implantée dans une centaine de pays sur les 5 continents et compte 110 000 collaborateurs dans plus de 100 pays. En France le groupe pharmaceutique compte 42 sites et environ 27 000 collaborateurs. Pharma1 produit aujourd'hui une boîte de médicaments sur cinq délivrée en pharmacie en France.

En matière de direction, les fonctions de Président et de Directeur Général sont dissociées depuis 2007. Le président du conseil d'administration (CA) représente et organise les travaux du CA, et de l'assemblée générale. Le Directeur Général dirige et représente l'entreprise.

Pharma1 identifie clairement ses parties prenantes - médias, collaborateurs, communauté des investisseurs, patients, professionnels de santé, pouvoirs publics, partenaires économiques, ONG et société civile, communauté scientifique - et souhaite travailler en

concertation avec eux, en particulier en matière d'engagement sociétal. Précisons qu'un rapport RSE présente annuellement les priorités et pratiques de l'entreprise sur ce sujet.

La diversité figure en tant qu'engagement RSE. Pharma1 définit la diversité comme contribuant aux relations inter-personnelles et garantissant une égalité des chances, au moins professionnelle. Si la diversité revêt différents engagements - par exemple de mixité dans le CA - pour Pharma1, elle englobe aussi le handicap. Pharma1 annonce vouloir proposer aux personnes handicapées les mêmes opportunités que les autres et réussir à les intégrer.

Pharma1 se dit engagée dans l'insertion et le maintien dans l'emploi des personnes handicapées - en particulier par l'accessibilité et l'adaptation des postes, qui est une de ses priorités. Elle annonce aussi des actions de sensibilisation auprès de tous ses salariés, et avoir recours au milieu protégé et adapté pour de la sous-traitance. Pour se faire, Pharma1 dispose d'un réseau de 39 correspondants handicap en France sur site. Pharma1 en est actuellement à son troisième accord (2013-2016) sur le maintien dans l'emploi et l'insertion des personnes en situation de handicap. Il a été signé en interne et agréé par le Ministère du travail, et s'applique aux salariés qui ont fait connaître à l'entreprise leur handicap.

Comme la responsable de la Mission Handicap interviewée nous l'a annoncé lors de l'entretien préliminaire, il n'est pas fait mention, sur la page internet dédiée au handicap du site France de Pharma1, d'un quelconque taux d'emploi. Cependant, le rapport RSE de 2014, fait état de 4, 52% en France pour 2014 soit près du double de celui de 2006.

### 6.2.1.2 Deuxième cas du secteur pharmaceutique : Pharma2

Pharma2 est un laboratoire pharmaceutique français. Cette entreprise de taille moyenne est spécialisée dans les médicaments contre les allergies. Pharma2 intervient du diagnostic au traitement d'immunothérapie allergénique. Le groupe est en pleine croissance : ainsi, le nombre de ses filiales a doublé au cours des trois dernières années. Ce laboratoire combat les allergies dans 75 pays grâce à son réseau de distribution important. En France, Pharma2 emploie 120 personnes, et traite 250 000 patients par an. En 2014, le chiffre d'affaire du groupe était de 250 millions d'euros. Chaque année, 500 000 patients sont traités avec les médicaments du groupe. Pharma2 connaît une phase d'internationalisation de ses activités et compte plus de 1000 collaborateurs dans 21 pays.

Sur internet, il existe pas ou peu de documentations liées aux engagements RSE, à la diversité, au handicap ou à l'éthique pour le groupe. Lorsque nous évoquerons ce point lors de l'entretien préliminaire, cela nous sera expliqué comme une volonté de concentrer la communication sur la mission principale de l'entreprise : l'allergie.

Au cours de l'entretien préliminaire, la personne interviewé a estimée que Pharma2 n'était pas très impliqué dans les engagements des travailleurs handicapés, en particulier au regard des autres entreprises du secteur pharmaceutique. Nous avons donc qualifié son engagement de moyen, en attendant d'avoir l'opportunité d'affiner nos connaissances relatives à son taux d'emploi.

### 6.2.1.3 Troisième cas du secteur pharmaceutique : Pharma3

Pharma3 est un laboratoire pharmaceutique indépendant français. Créée dans les années 50, c'est aujourd'hui la première firme française indépendante dans le secteur et la seconde dans le monde. Ce laboratoire est présent dans 148 pays sur les 5 continents et compte plus de 21 200 employés, dont 3 000 en R&D, qui travaillent sur de futurs médicaments. L'activité globale s'élève en 2015 à 3,9 milliards d'euros. Pharma3 est spécialisé dans les maladies cardiaques, le diabète, la dépression et la ménopause.

Nous avons choisi d'interroger l'entreprise pharmaceutique Pharma3<sup>5</sup>, afin de compléter notre panel, en relation avec HandiPharma. L'entreprise estime ne pas être très engagée en matière d'emploi de travailleurs handicapés. Nous avons donc qualifié son engagement de moyen, en attendant d'avoir l'opportunité d'affiner nos connaissances relative à son taux d'emploi.

### 6.2.1.4 Quatrième cas du secteur pharmaceutique : Pharma4

Créé dans les années 20, Pharma4 est un laboratoire pharmaceutique qui préconise une approche naturelle des médicaments et cosmétiques. Pharma4 est aujourd'hui présent dans 50 pays sur tous les continents. L'entreprise compte 1900 employés dans le monde - dont 400 en France. Depuis 2006, il existe un showroom à Paris, où il est possible de tester et découvrir les produits de cette marque - dont le siège social se situe à l'étranger. Pharma4 se distingue sur le plan environnemental par les normes et reconnaissances dont elle dispose : ISO 14001, Good Product Greenflex.

A l'heure où nous réalisons ce travail, le groupe ne communique pas sur sa potentielle implication en faveur de l'emploi de travailleurs handicapés. Cependant, nous avons trouvé quelques articles relatifs à la présence de deux travailleurs handicapés chez Pharma4 en 2012 - dans une revue spécialisée dans l'emploi des personnes handicapées -, ou encore à l'engagement spécifique lié à la formation des personnes handicapées sans travail en 2010 - dans le magazine l'Express.

## 6.2.2 Des cas venant du secteur médico-social

### 6.2.2.1 Premier cas du secteur médico-social : EHPAD 1

EHPAD 1 est un Etablissement d'Hébergement de Personnes Agées Dépendantes de taille moyenne situé dans le Loir-et-Cher (41). Cet établissement médicalisé héberge des personnes à partir de 60 ans, qui ne peuvent plus habiter à leur domicile du fait d'une perte d'autonomie sur les plans physiques ou psychique.

Revenons rapidement sur l'histoire assez particulière de cet établissement. Cet établissement a vu le jour dans les années 40 à la suite d'une initiative privée de M et Mme M. Ces fondateurs sont rapidement rejoints et soutenus par une congrégation religieuse, qui va alors diriger l'établissement jusqu'en 1977. Les sœurs développent, en fonction des besoins de la population de la commune un accueil des enfants, des personnes handicapées et des personnes âgées, une clinique, puis une école ménagère. Confrontées

---

5. Tout comme l'entreprise Pharma4, présentée ci-dessous.

à l'absence de vocations, les sœurs recherchent une congrégation prête à continuer les missions. L'établissement prend alors son nom actuel, et obtiendra la reconnaissance EHPAD en 2003. Il est aujourd'hui géré par l'association de maisons de retraite de la deuxième congrégation - association créée en 2009, dont l'EHPAD 1 est le siège - et dépend de la congrégation religieuse située à Paris. Cette association composée de laïcs et de religieuses est reconnue d'utilité publique, et veut conserver son identité catholique, et développer ses activités dans le respect de principes éthiques édictés dès les fondements de l'établissement.

L'EHPAD 1 accueille 122 personnes âgées, réparties en trois pavillons d'une quarantaine de chambres. La structure annonce porter une attention particulière à l'offre d'ouverture sur l'extérieur proposée aux résidents. En effet, lors de notre phase d'observation, nous avons rencontré des élèves d'un collège voisin, venus rendre visite aux personnes âgées.

La direction de l'établissement est assurée par un conseil d'administration, qui regroupe des experts de différents métiers : chef d'entreprise, économiste du bâtiment, notaire, communication, gestion. La présidente - membre de la congrégation - les réunit de manière trimestrielle, afin d'échanger sur les orientations et grands dossiers en cours.

L'encadrement de l'EHPAD 1 comprend un directeur - que nous avons interviewé à plusieurs reprises -, un médecin coordinateur, une infirmière référent, et une gouvernante en charge de l'hôtellerie et de la vie sociale. Quelques professionnels appuient cette équipe : secrétariat, comptables, animateurs, kinésithérapeute, et psychologue. Enfin, l'équipe soignante, sur le terrain comprend - en plus des professionnels déjà cités - huit infirmières et trente aide-soignantes. Précisons à ce sujet que le projet de soin de l'établissement met l'accent sur le maintien de la dignité de la personne, dans l'accompagnement lié à la perte d'autonomie. Il souligne l'importance de limiter les traitements médicamenteux et de favoriser le dialogue et la prévention.

Sur le plan social enfin, EHPAD 1 est au-dessus de son quota d'emploi de travailleurs handicapés - avec un nombre d'unités bénéficiaires de 6,75 - et ses travailleurs handicapés exercent à différents échelons de la structure. L'établissement fait également appel à de l'emploi indirect pour des prestations externes de lingerie et d'entretien à hauteur de 0,86 unités bénéficiaires, d'après le bilan social qui nous a été transmis.

### 6.2.2.2 Second cas du secteur médico-social : EHPAD 2

D'un hospice situé en Essonne (91), EHPAD 2 est devenu une maison de retraite publique et autonome qui accueille 81 résidents - 71 en chambres individuelles et 5 en chambres doubles pour l'accueil des couples. EHPAD 2 est reconnu EHPAD depuis sa convention avec l'Etat et le Département en 2005. L'EHPAD comprend un service d'Accueil de Jour de 6 places permettant l'accueil à la journée des personnes atteintes de la maladie d'Alzheimer, et vivant à domicile.

Une équipe pluri-disciplinaire gère et encadre l'EHPAD au quotidien. Elle se compose d'un cadre de santé, d'infirmières, d'aide soignantes, et d'aides médico-psychologiques. Des professionnels libéraux - kinésithérapeutes, orthophonistes - interviennent également en complément.



Le dialogue est encouragé dans cet EHPAD. Le Conseil de la Vie Sociale (CVS) comprend des représentants des résidents et de leur famille, qui peuvent émettre des propositions sur le fonctionnement de l'EHPAD - règlement de fonctionnement, organisation de la vie quotidienne, activités et animations, travaux, tarifs, etc.

### 6.3 Des cas complémentaires

#### 6.3.1 HandiPharma

HandiPharma est une association spécialisée dans l'emploi de personnes handicapées dans les entreprises du secteur pharmaceutique. Créée en 2010, cette association regroupe aujourd'hui 250 entreprises du secteur pharmaceutique. Le taux de travailleurs handicapés dans ce secteur a doublé depuis 2010 (de 1,69% à 3,46%), avec 993 nouveaux contrats et 1300 demandes de financement.

L'industrie du secteur pharmaceutique bénéficie d'un accord spécifique pour appliquer la loi 2005-102. Ainsi, les entreprises pharmaceutiques adhérentes ont signé en 2014 leur deuxième accord sur l'emploi des travailleurs handicapés - le premier datait de 2008. Ces entreprises ont décidé de mutualiser et partager efforts et contribution financière qu'ils devraient initialement verser à l'AGEFIPH. Cette somme est ainsi utilisée et distribuée en interne, pour soutenir des engagements ou actions envers les personnes handicapées.

#### 6.3.2 Projet Handicap

Le Projet Handicap est un projet de création de structure expérimentale pour l'accueil de personnes handicapées en Ile-de-France. Ce projet est soutenu par une équipe composée d'une association créée en 2013 dont l'objectif est le conseil, la conception, la réalisation et le soutien de projets pédagogiques visant à l'amélioration de la qualité de vie des personnes handicapées et à leur intégration, dans la commune de V. (91) où le projet veut voir le jour d'ici 2019, d'une fondation créée en 1945 et reconnue d'utilité publique en 2013, qui gère depuis 2015 environ soixante établissements et services sociaux et médico-sociaux pour personnes en situation de handicap ou en grande difficulté, et plusieurs experts. Ce projet est à la fois atypique et ambitieux car il veut inclure le handicap dans la ville, mélanger professionnels et non-professionnels, et permettre l'autonomie des personnes accueillies.

Pour ce faire, le Projet Handicap veut proposer un lieu de vie comprenant à la fois un espace d'évaluation, un hébergement temporaire, des studios indépendants, des appartements de soutien où cohabiteront personnes handicapées vieillissantes et étudiants, une école de l'autonomie parents-enfants, et un plateau technique pluridisciplinaire. L'objectif annoncé de ce projet est de pallier les défauts du système actuel, par exemple en créant des liens directs entre l'accompagnement, les soins, et l'hébergement de la personne accueillie.

### 6.3.3 Restaurant *Handicap*

Le restaurant Handicap permet à chacun de se sensibiliser au handicap le temps d'une soirée en proposant des repas servis par des travailleurs ayant une déficience visuelle. Le restaurant a pour ambition de changer le regard sur le handicap visuel, en proposant à ses convives de se restaurer dans l'obscurité totale. C'est une entreprise du secteur ordinaire qui emploie un nombre très important des personnes aveugles - en particulier pour le service en salle -, et a fait de la différence de ses salariés un avantage concurrentiel.

Précisons que le concept développé par l'entreprise se décline également sous la forme de spa *Handicap*, et à l'international.

## 6.4 Résumé

En guise de conclusion à ce chapitre de présentation des études de cas, le tableau 6.4, p. 137 résume les caractéristiques principales des cas étudiés. Il met en lumière les éléments clés du contexte, et permet une analyse inter-cas tenant compte des spécificités de chacun des cas étudiés.

Organisations	Type	Taille	Taux de travailleurs handicapés
Pharma1	Privé	Grande	4,52% - Fort
Pharma2	Privé	Grande	Non communiqué - Moyen ?
Pharma3	Privé	Grande	Non communiqué - Moyen ?
Pharma4	Privé	Grande	Inconnu - Moyen ?
EHPAD 1	Associatif	122 lits	6,75% en 2016 - Fort
EHPAD 2	Public	81 lits	Inconnu - Moyen ?
HandiPharma	Association	/	3,46% en 2016 - Moyen
Restaurant Handicap	Restaurant privé	Moyenne	Fort
Projet Handicap	Associatif	/	/

Tableau 6.4 – Caractéristiques et taux d'emploi de travailleurs handicapés des principaux cas étudiés

Notre recherche s'appuie sur l'étude de différents cas exploratoires, approfondis, et complémentaires. La figure 6.1, p. 138 propose une classification des différents cas étudiés, alliés à l'organisation temporelle de notre travail de collecte et d'analyse des données - voir chapitre précédent.

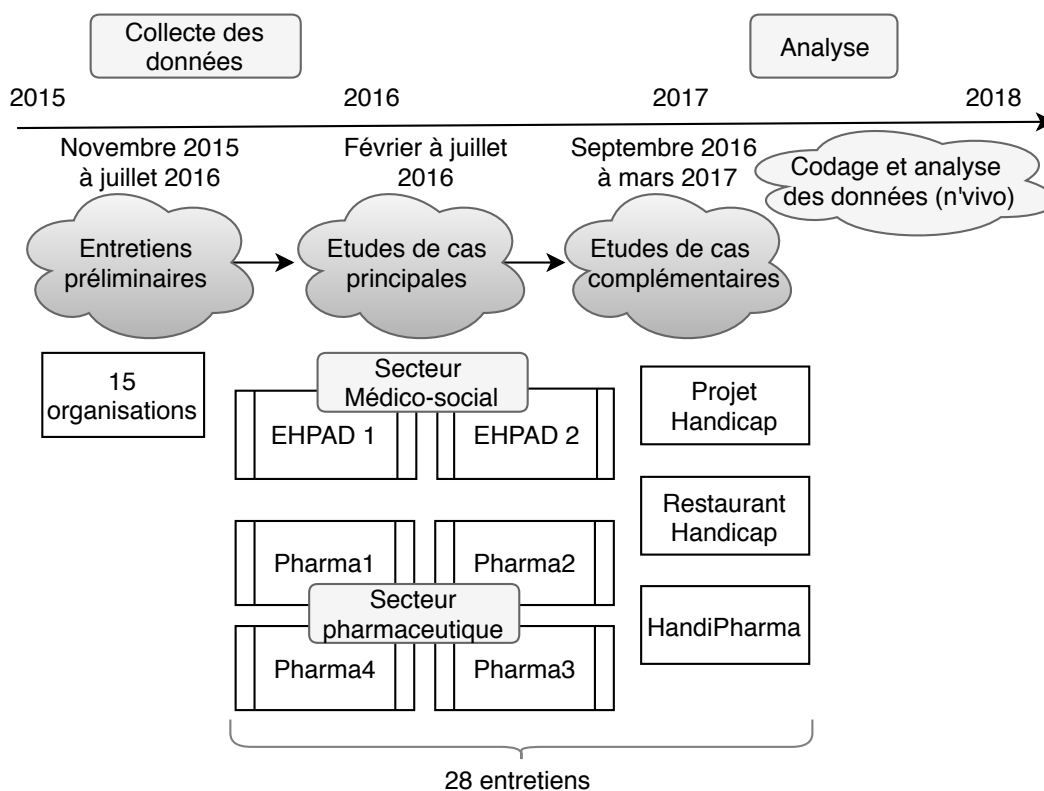


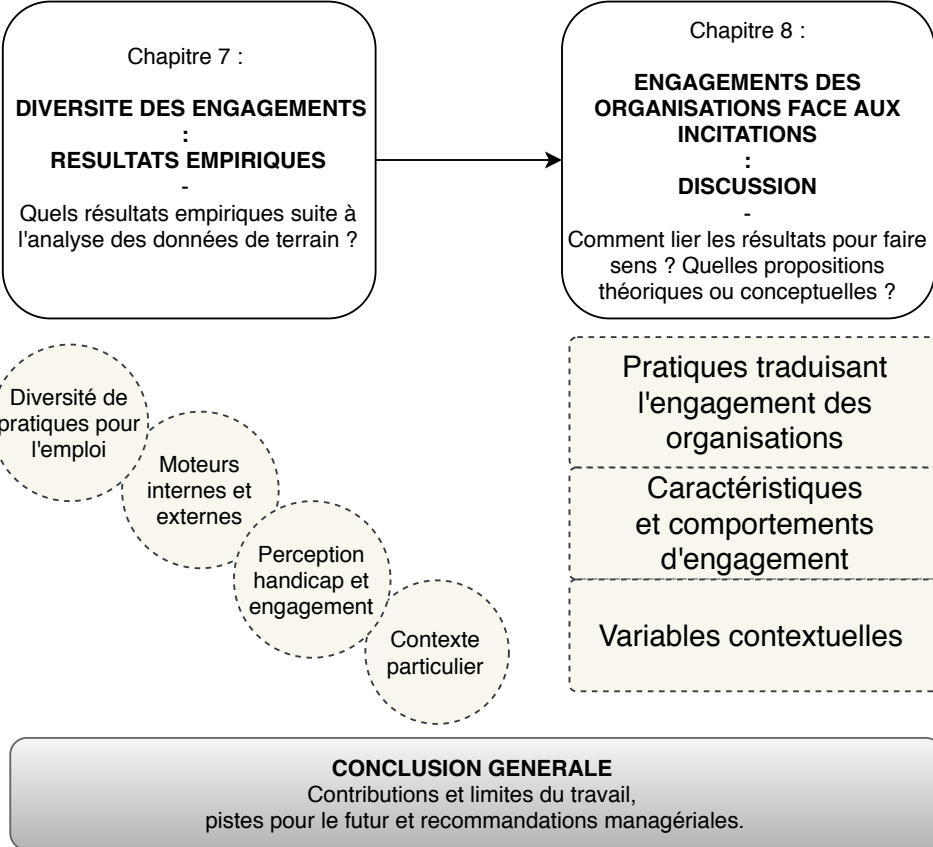
Figure 6.1 – Organisation de la collecte et de l’analyse des données des cas exploratoires, approfondis et complémentaires étudiés.

## Troisième partie

Effet des incitations à l'engagement  
socialement responsable des  
organisations en faveur de l'emploi des  
personnes handicapées



**PARTIE 3 : RESULTATS ET DISCUSSIONS**  
Effet des incitations à l'engagement des organisations  
en faveur de l'emploi des personnes handicapées



Organisation des travaux de la troisième partie du manuscrit



---

## La diversité des engagements et des contextes recensés et analysés : présentation des résultats empiriques

---

Nous souhaitons, par l'analyse des données collectées sur le terrain auprès des différentes organisations étudiées, apporter des éléments de réponse à la problématique présentée en amont : **Comment les incitations impactent-elles les pratiques RSE liées à l'emploi des personnes handicapées ?** Notre objectif est de comprendre l'impact - que celui-ci s'avère positif, négatif, ou encore nul - des incitations sur la manière dont les entreprises s'engagent en faveur de l'emploi de personnes handicapées.

Pour cela, nous étudions à la fois la réalité empirique de l'engagement des organisations du secteur ordinaire en faveur de l'emploi des personnes handicapées - en décrivant les pratiques développées -, et les différents éléments susceptibles de les expliquer. Nous nous attachons à répondre à deux questions de recherche, formulées ci-dessous et s'intéressant à la matérialisation et au contexte des engagements des organisations en matière d'emploi de personnes handicapées.

- **Quels types d'actions traduisent l'engagement des organisations en faveur de l'emploi des personnes handicapées ?**
- **Comment les organisations expliquent-elles leur engagement RSE ?** Ce deuxième point se concentrera en particulier sur les motifs et les moteurs, tant internes que externes à l'engagement, ainsi que sur la sensibilité au handicap de l'organisation étudiée. Nous nous focalisons sur ces variables car elles peuvent contribuer à expliquer, par un contexte interne et externe, les différences de pratiques, de comportements et d'engagement observés sur le terrain.

Chacune de ces questions correspond à un axe de recherche. Pour chacun de ces axes, nous reviendrons d'abord sur nos objectifs, puis sur les méthodes de codage et d'analyse des données. Enfin, nous présenterons et décrirons nos résultats, en mettant en évidence des caractères discriminants, redondants, ou contre-intuitifs.

Par l'analyse réalisée et présentée ci-dessous, nous mettons en lumière comment les entreprises s'engagent aujourd'hui et en pratique lorsqu'elles sont incitées à agir en faveur de l'emploi des personnes handicapées, qu'est-ce qui les motive à agir de cette manière, et comment elles perçoivent ces différents éléments. La figure 7.1, p. 144 présente ce cheminement analytique.



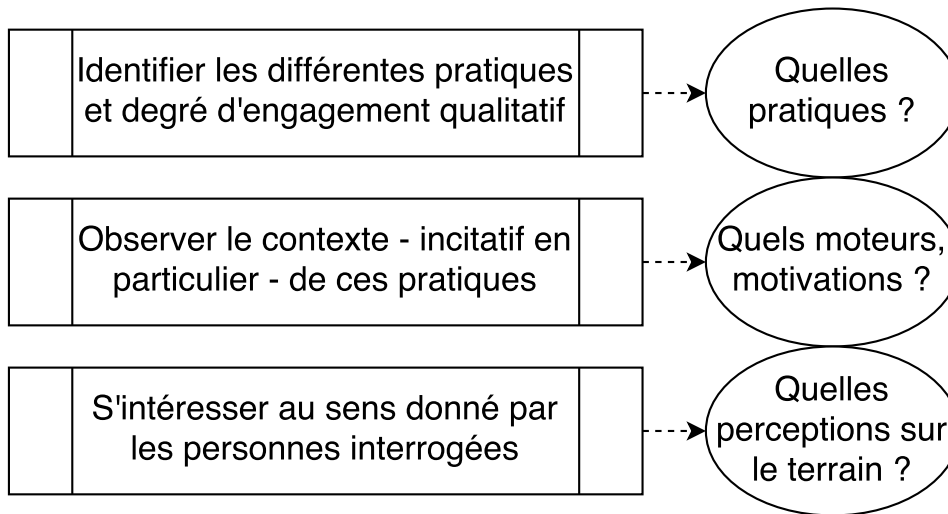


Figure 7.1 – Cheminement analytique

Ces différents éléments seront mis en lien avec le contexte propre à chaque entreprise (taille, culture, secteur d'activité), et les stratégies et actions développées par les entreprises. Cela correspond à une analyse causale intra-cas, dans un objectif de différenciation des stratégies déployées, des degrés et natures des engagements.

Précisons que pour une lecture plus fluide, le nom complet attribué à chaque entretien ne sera pas employé dans le corps du texte ou en note de bas de pages. Le tableau 7.1, p. 145 ci-dessous présente les différents noms de codes utilisés.

Organisation	Source	Nom de code
Pharma1	Responsable mission handicap - préliminaire	P1-MH-P
Pharma1	Responsable mission handicap	P1-MH
Pharma1	Travailleur handicapé 1	P1-TH1
Pharma1	Travailleur handicapé 2	P1-TH2
Pharma2	Responsable ressources humaines	P2-RH
Pharma3	Responsable mission handicap	P3-MH
Pharma4	Adjointe direction des ressources humaines	P4-RH
EHPAD 1	Directeur	E1-D-P
EHPAD 1	Directeur	E1-D
EHPAD 1	Responsable handicap	E1-MH
EHPAD 1	Responsable ressources humaines	E1-RH
EHPAD 1	Travailleur handicapé 1	E1-TH1
EHPAD 1	Travailleur handicapé 2	E1-TH2
EHPAD 1	Collègue 1 travailleur handicapé 2	E1-C1-TH2
EHPAD 1	Collègue 2 travailleur handicapé 2	E1-C2-TH2
EHPAD 1	Travailleur handicapé 3	E1-TH3
EHPAD 1	Collègue 1 travailleur handicapé 3	E1-C1-TH3
EHPAD 1	Collègue 2 travailleur handicapé 3	E1-C2-TH3
EHPAD 1	Collègue travailleur handicapé 4	E1-C-TH4
EHPAD 1	Collégiens	E1-COLL
EHPAD 2	Directrice adjointe	E2-D-P
EHPAD 2	Directrice adjointe	E2-D
EHPAD 2	Responsable ressources humaines	E2-RH
EHPAD 2	Travailleur handicapé	E2-TH
EHPAD 2	Collègue de travailleur handicapé	E2-C-TH
HandiPharma	Chargée de développement	HAN
Restaurant Handicap	Directeur / Travailleur handicapé	RESTO-D / RESTO-TH
Projet Handicap	Maire de V.	VILL-M

Tableau 7.1 – Nom de codes des interviews

## 7.1 Une grande diversité de pratiques et d'engagements en lien avec l'emploi des personnes handicapées

L'objectif de cet axe de recherche est d'apporter des éléments de réponses à la question suivante " *Quels types d'actions traduisent l'engagement des organisations en faveur de l'emploi des personnes handicapées ?*". Il s'agit du point de départ de notre recherche, basée sur les données contextuelles et tangibles récoltées sur le terrain, et de traduire la réalité concrète des engagements aujourd'hui développés par les organisations.

Pour cela, nous recenserons et qualifierons les principales actions développées dans les organisations, pour faire émerger des familles de pratiques empiriques en matière d'emploi des personnes handicapées. Cela nous permettra d'être en mesure de reconnaître la variété des formes d'engagement qualitatif en faveur de l'emploi des personnes handicapées dans les cas étudiés. Nous partons ainsi du terrain pour faire émerger la forme tangible que prennent les engagements dans les organisations.

Il s'agit ici d'une analyse thématique des discours des personnes interviewées. Pour ce faire, nous avons codé - en opérant par un codage simple - les différentes pratiques évoquées lors des entretiens, et les avons organisées en différentes catégories de thèmes. Ce codage a été fait a prio-steriori, puisque certaines catégories préalablement déterminées ont été ajoutées ou supprimées lors du codage, pour s'adapter aux données collectées.

Après avoir présenté de manière large les différentes pratiques identifiées, et leur importance dans le discours des locuteurs, nous reviendrons sur quelques pratiques standards ou plus atypiques - telles que les pratiques qui permettent l'intégration des travailleurs handicapés, ou les politiques déclaratives évoquées par certaines entreprises.

Le recensement de ces pratiques diverses permet de prendre la mesure des actions développées dans les organisations, et traduisant les engagements adoptés par les organisations en matière d'emploi de personnes handicapées.

### 7.1.1 Des pratiques courantes ou originales en faveur de l'emploi des personnes handicapées : du légal au volontariat

Rappelons tout d'abord que notre travail de recherche s'appuie sur une définition de la RSE qui met en avant la relation des engagements socialement responsable à la législation : " *Situations où l'entreprise va au-delà de la conformité et s'engage dans des actions qui semblent favoriser le bien social, au-delà des intérêts de l'entreprise et de ce qui est exigé par la loi*"<sup>1</sup> (McWilliams & Siegel, 2001, p. 117). Il est donc intéressant d'observer et d'identifier les pratiques des entreprises au travers du prisme de la légalité, comme une frontière perméable entre différentes mise en œuvre possibles des engagements socialement responsable des organisations.

---

1. En version originale : " *Situations where the firm goes beyond compliance and engages in actions that appear to further some social good, beyond the interests of the firm and that which is required by law*".

Pratiques liées à l'emploi de personnes handicapées	Nombre de références	Nombre de sources
Pratiques légales	213	24
Pratiques au-delà du légal	132	26

Tableau 7.2 – Citations s'apparentant à des pratiques répondant ou allant au-delà des exigences légales en matière d'emploi de personnes handicapées

Nous avons identifié dans le discours des locuteurs différents types de pratiques, que nous avons regroupés en grandes catégories thématiques<sup>2</sup>. Nous avons distingué les pratiques relevant directement d'exigences envers les entreprises inscrites ou déduites de la loi 2005-102 - appelées "pratiques légales"<sup>3</sup> -, et les pratiques allant au-delà de ce cadre réglementaire ou des exigences exprimées - appelées "pratiques au-delà du légal"<sup>4</sup>. Le tableau 7.2, p. 147 identifie dans les discours des locuteurs ces différentes catégories de pratiques.

Nous observons que les pratiques s'apparentant aux exigences légales sont plus abordées ou développées dans les discours des locuteurs, que celles allant au-delà. Coexistent ainsi des pratiques standardisées ou attendues - qui répondent aux exigences législatives -, et des pratiques plus originales, sans relation directe avec les exigences législatives actuelles, ou les dépassant.

#### 7.1.1.1 Des pratiques courantes en faveur de l'emploi des personnes handicapées

Catégorie de pratiques normées	Nombre de références	Nombre de sources
Emploi direct	66	19
Emploi indirect	21	9
Formations	16	9
Aménagements	89	21
Accord	19	6

Tableau 7.3 – Citations s'apparentant à des pratiques standards en matière d'emploi de personnes handicapées

2. Précisons que nous avons opéré au long de ce manuscrit par un codage simple. 3. Entretiens E1-RH, E1-C1-TH2, E1-C2-TH2, E1-D, E1-D-P, E1-MH, E1-TH1, E1-TH2, E1-TH3, VILL-M, HAN, RESTO-D, E2-C-TH, E2-D, E2-D-P, E2-RH, E2-TH, P1-MH-P, P1-MH, P1-TH1, P1-TH2, P3-MH, P2-RH, P4-RH. 4. Entretiens E1-RH, E1-C1-TH2, E1-C1-TH3, E1-C2-TH2, E1-C2-TH3, E1-D, E1-D-P, E1-MH, E1-C-TH4, E1-TH1, B2-TH2, E1-TH3, VILL-M, HAN, RDL-D, E2-C-TH, E2-D-P, E2-RH, E2-TH, P1-MH-P, P1-MH, P1-TH1, P1-TH2, P3-MH, P2-RH, P4-RH.

Nous avons identifié dans le discours des locuteurs différentes pratiques attendues - au regard des exigences législatives en vigueur - ou courantes, que nous avons regroupées en catégories thématiques. Ces pratiques s'apparentent à des engagements normés.

Avant de revenir en détail sur chacune de ces catégories de pratiques, le tableau 7.3, p. 147 présente le nombre de citations relatives aux différentes catégories de pratiques normées ou légales identifiées, qui ont été codées. Cela témoigne de l'importance de ces pratiques thématiques au regard du nombre de citations répertoriées lors des entretiens de terrain. Il s'agit de pratiques courantes, et proches des demandes légales exprimées. Ainsi, et à titre d'exemple, la loi 2005-102 dispose que l'obligation d'emploi de travailleurs handicapés peut être atteinte par de l'emploi direct et indirect de travailleurs handicapés.

Nous identifions, dans les discours des locuteurs, les pratiques relatives à l'emploi direct, à l'emploi indirect, aux formations, aux aménagements de poste, et aux accords. Nous reviendrons par la suite plus en détails sur ces différentes pratiques, en proposant quelques illustrations à l'aide de verbatims.

La catégorie relative à l'**emploi direct**<sup>5</sup> fait référence aux éléments liés à l'emploi en interne de travailleurs handicapés. Il est - avec l'emploi indirect - une des manières, pour les organisations, de répondre à l'obligation d'emploi.

*"... on veut pas payer cette contribution à l'AGEFIPH. On préfère nous les avoir au sein du travail"*  
E1-RH

Cette embauche de travailleurs handicapés peut être l'aboutissement d'un processus plus ou moins long. L'emploi direct de travailleurs handicapés peut se traduire par le recrutement ou le maintien dans l'emploi direct d'un professionnel ayant un handicap :

*"Régulièrement, je m'informe auprès des recruteurs de leurs possibilités d'intégration et d'embauche. Dès que l'on reçoit des CV, on les transmet."*

P1-MH

Certains employeurs vont même jusqu'à créer un poste de travail pour un travailleur devenu handicapé :

*"J'ai l'exemple parfait d'une embauche pour aide-soignante, où on ne savait pas à l'avance. Pendant que la personne était là, une difficulté personnelle a été décelée - une maladie du genou - Et le métier était impossible, donc nous avons licencié la personne... Quand quelques années après, on a inventé un poste nouveau, et que ce poste était "maîtresse de maison" et qu'il n'y avait pas besoin de mobiliser des charges lourdes - je parle du résident, c'est une charge lourde en terme technique -, cette personne que j'avais licenciée quelques années avant, je connaissais ses qualités, je pouvais la réembaucher."*  
E1-MH

---

5. Entretiens E1-RH, E1-C1-TH2, E1-C2-TH2, E1-D-P, E1-MH, E1-TH1, E1-TH3, HAN, RESTO-D, E2-D, E2-D-P, E2-RH, E2-TH, P1-MH, P1-TH1, P1-TH2, P3-MH, P2-RH, P4-RH.

La catégorie relative à **emploi indirect**<sup>6</sup> reprend des éléments liés à l'emploi externe de travailleurs handicapés, lorsque les entreprises font appel au secteur adapté ou protégé.

*"... un secteur où, si vous avez 80% de vos salariés qui sont handicapés, vous avez tout un tas d'aides, des allègements de charges, des subventions, vous travaillez dans des conditions extrêmement favorables."* RESTO-D

Les organisations peuvent s'acquitter en partie de leur obligation d'emploi en faisant appel à des structures du secteur adapté ou protégé, des entreprises adaptées (EA) ou des ESAT par exemple.

*"... on me dit "oui, faut développer le business avec les ESAT et tout" mais sans embaucher les personnes. C'est vrai que le fait de pouvoir récupérer des unités bénéficiaires en faisant travailler des ESAT, c'est un moyen de donner du boulot à des personnes qui échappent au système normal."* P1-TH2

*"Après, ce qui comble pour atteindre les 6% c'est effectivement notre partenariat avec l'ESAT, enfin avec un ESAT sur lequel on travaille vraiment beaucoup pour tout ce qui est conditionnement logistique et expédition."*

P4-RH

Cependant, l'appel au secteur adapté ou protégé peut être critiqué. Ainsi, et bien que toutes les personnes ayant un handicap ne soient pas en capacité de travailler dans le secteur ordinaire - via l'emploi direct -, l'intégration dans la société par le biais de l'emploi indirect semble pour certains moins évidente, et celui-ci peut être vu comme un moyen de ne pas embaucher de personnes ayant un (ou des) handicap(s) lourd(s), qui pourtant pourraient s'intégrer dans les organisations :

*"... les Entreprises Adaptées (EA), elles pour moi - certes il faut travailler avec elles parce que ça permet de travailler à des gens comme moi -... mais ça pour moi, devrait pas exister. Les ESAT oui, car on s'adresse à une population lourdement handicapée qui a besoin d'une aide spécifique ..."*

P1-TH2

Il arrive cependant - dans de rares cas - que les engagements en faveur de l'emploi des personnes handicapées s'inscrivent dans des démarches volontaires, en particulier lorsque l'organisation remplit déjà son obligation d'emploi sans faire appel à l'emploi indirect.

*"Moi, ici, je travaille avec des ESAT, mais c'est en plus. Je ne travaille pas avec des ESAT pour me libérer de mon obligation..."* E1-D

La catégorie de pratiques relative aux **formations**<sup>7</sup> fait référence aux formations spécifiques mises en place par l'organisation et liées à l'emploi des travailleurs handicapés. Il peut s'agir de formations à destinations des salariés handicapés, ou de leurs collègues. Certaines formations sont ainsi dédiées aux personnes handicapées, afin de leur permettre de trouver un emploi adapté à leurs compétences :

---

6. Entretiens E1-D-P, E1-MH, VILL-M, RESTO-D, E2-D-P, E2-RH, P1-TH2, P3-MH, P4-RH.

7. Entretiens E1-RH, E1-D, E1-MH, E2-TH, P1-MH-P, P1-MH, P3-MH, P2-RH, P4-RH.

*"La formation des collaborateurs, c'est avoir accès aux différentes formations professionnelles... Et l'adaptation liée, ce serait par exemple, si la personne doit être reclassée sur un poste, ou avoir un interprète pour la formation..."*

P1-MH

L'accès à la formation professionnelle telle que proposée pour tous les salariés de l'organisation peut parfois nécessiter des adaptations pour en permettre l'accès aux travailleurs handicapés. Cela fait partie des obligations de l'employeur, le handicap ne devant pas être un frein à l'évolution professionnelle et au développement des compétences.

*"... comme je faisais partie de la MDPH, j'ai pu obtenir - ça s'appelle le - CAP EMPLOI, qui m'a fait faire des formations."*

E2-TH

Certaines formations sont plutôt orientées pour permettre aux collègues de travailleurs handicapés de comprendre et de communiquer avec ces derniers. Il peut s'agir par exemple de permettre l'accès à une formation à la langue des signes (LSF) pour les collègues de travailleurs sourds.

*"La personne trouvait que parce qu'elle était appareillée, elle était comme les autres, alors que c'était plus compliqué en réalité... On a aussi des collègues qui demandent à être formés à la LSF car ils se sentent limités dans leur communication, pour faire un pas vers l'autre."*

P1-MH

Notons cependant que certains handicaps ne nécessitent pas - dans certains environnements - de formations des collègues :

*"Dans mon métier, si quelqu'un est sourd, on n'a pas besoin de former, car on est habitué : les résidents sont souvent sourds."*

E1-MH

La catégorie **aménagements**<sup>8</sup> fait état des aménagements divers qui permettent aux professionnels de santé d'exercer les charges professionnelles qui leur sont confiées. Précisons que cet axe comprend un nombre important de citations<sup>9</sup>.

*"... il est un salarié comme les autres. Il fait le même boulot. Alors il mettra plus de temps, après il y a certaines choses qu'il faut aménager"*

E1-RH

*"... c'est d'engager les personnes à partir de leurs compétences. Donc le profil de poste, si la personne y répond, ben le recruteur recrute sur les compétences. Et après si la personne nécessite un aménagement, c'est le travail de l'équipe handicap."*

P1-MH-P

Les aménagements doivent être raisonnables, au regard des aides dont peuvent bénéficier les employeurs, de la part des organismes tels que l'AGEFIPH - ou son pendant pour les entreprises publiques FIPHFP. Les aménagements peuvent être de différentes natures - postes de travail ergonomiques, locaux accessibles, aménagements d'horaires, télétravail, etc. - et intervenir tout au long de la vie professionnelle du salarié handicapé : embauche, maintien, formation, évolution professionnelle, etc.

---

8. Entretiens E1-RH, E1-C1-TH2, E1-D, E1-D-P, E1-TH1, E1-TH2, E1-TH3, VILL-M, HAN, E2-TH, E2-D, E2-D-P, E2-RH, E2-TH, P1-MH-P, P1-MH, P1-TH1, P1-TH2, P3-MH, P2-RH, P4-RH.

9. 89 citations codées.

*"Oui, je prends l'exemple concret du maintien dans l'emploi. On est sur l'adaptation et l'aménagement du poste de travail. C'est par exemple mettre en place le système TADEO pour les personnes mal-entendantes, ou aider les personnes à mobilité réduite avec les transports adaptés pour le trajet domicile-travail. C'est aussi toute l'accessibilité numérique à l'information."*

P1-MH-P

*"Christiane c'est par le téléphone. François son bureau a été aménagé de façon à ce que depuis sa chaise, il ait tout de suite derrière les dossiers qu'il utilise, il a sa propre imprimante sur son bureau et après il a l'ordinateur..."*

E1-RH

*"Frédérique et Marie-Jo., il y a pas d'aménagements, si ce n'est des aménagements d'horaires. Par exemple, Marie-Jo. ne peut pas travailler plus de trois soirs dans le mois. Donc les autres jours elle doit être du matin. Frédérique ne peut pas faire les soirs, et il y a certaines tâches au niveau de l'hôtellerie qu'elle ne peut pas faire : tout ce qui est ménage..."*

RH-BS

*"On est en open space dynamique, on est près de 2 500. En revanche, moi ils m'ont attribué une bulle. J'ai un espace fermé qui est normalement réservé pour les téléphones ou pour les petits entretiens à deux..."*

P1-TH2

Les aménagements peuvent également nécessiter des modifications de comportements de travail des collègues :

*"Je sais qu'on a adapté les transmissions qui se faisaient au niveau du soin. Elle, elle a demandé à ce que ça se fasse beaucoup plus par écrit. C'est là qu'elles ont développé le logiciel de soin. Le logiciel était en place, mais était pas spécialement exploité."*

E1-RH

*"... des fois elle ne comprend pas. Puis, c'est de notre faute, on parle pas en face, on est pas habituées. (...) Maintenant, je fais plus attention à elle. Quand elle entend pas, j'essaye de venir en face d'elle..."*

E1-C1-TH2

La catégorie **accords**<sup>10</sup> reprend les éléments portant sur la mise en œuvre d'un accord sur l'emploi des travailleurs handicapés internes à l'entreprise ou à l'établissement.

*"Et est arrivée la loi de 2005. Cela a été l'occasion de proposer un accord d'entreprise aux partenaires sociaux. (...) L'accord a été signé dès juin 2006."*

P1-MH-P

Il est aussi possible pour certaines organisations d'avoir un accord externe de groupe ou de branche. Ainsi HandieEM gère les politiques d'emploi de personnes handicapées pour un certain nombre d'organisations du secteur pharmaceutique - comme par exemple Pharma3 ou Pharma4.

*"L'industrie pharmaceutique, on est tous regroupé en un syndicat "*

P3-MH

---

10. Entretiens HAN, P1-MH-P, P1-MH, P3-MH, P2-RH, P4-RH.



*"Donc nous, on n'a pas d'accord d'entreprise propre, et de ce fait-là, on est en lien direct avec HandieEM, qui nous finance pratiquement toutes nos actions d'aménagements de poste, de formation, de sensibilisation..." P4-RH*

Ces accords fixent des objectifs en matière d'emploi de personnes handicapées : par exemple en terme de recrutement, de formation, ou d'adaptation.

Parfois, les accords permettent d'aller au-delà des exigences législatives, de proposer des pratiques en faveur de l'intégration des personnes handicapées qui dépassent les frontières de l'entreprise :

*"On a aussi des aides qui sont super. Elles permettent aux ayants droit - ça peut-être les enfants, le conjoint - du collaborateur, qui sont en situation de handicap - titulaires d'une RQTH ou reconnus -, d'être aidés pour l'achat de matériels s'ils ont des moyens un peu plus limités." P3-MH*

Face à ces pratiques standardisées se distinguent un certain nombre de pratiques plus atypiques, demandant des efforts ou entraînant des résultats allant bien au-delà des exigences de la loi 2005-102. Revenons à présent sur ces pratiques originales.

### 7.1.1.2 Des pratiques allant au-delà du légal ou atypiques en faveur de l'emploi et de l'intégration des personnes handicapées

Au cours de notre codage, nous avons mis en évidence l'existence dans le discours des locuteurs certaines pratiques moins courantes, ou allant au-delà des exigences législatives - comme c'est le cas pour les pratiques de communication interne autour du handicap, ou les pratiques liées au développement du lien social des travailleurs handicapés. Le tableau 7.4, p. 152 revient sur ces différents éléments.

Catégorie de pratique non-normées	Nombre de références	Nombre de sources
Communication interne	82	22
Lien social et intégration	37	14
Pratiques originales	33	11
Communication large	39	9

Tableau 7.4 – Citations s'apparentant à des pratiques allant au-delà du légal, ou atypiques, en matière d'emploi de personnes handicapées

Précisons que si les deux premières familles de ce tableau sont des sous-catégories de la famille relative aux pratiques allant au-delà du légal, les dernières catégories - soit les pratiques originales, et à communication large - ayant une visibilité importante dans, mais surtout hors de l'organisation - n'en font pas partie. En effet, bien que ces pratiques aillent souvent au-delà du légal, elles peuvent simplement faire référence à des manières originales d'appliquer les obligations légales. Il s'agit de pratiques innovantes ou non-standardisées dans leur mise en œuvre. C'est pour cette raison que nous présentons ici

ces catégories proches des pratiques allant au-delà du légal, mais que nous ne les incluons pas dans cette famille de pratiques.

Une première catégorie - qui appartient aux pratiques allant au-delà du légal - fait état de la **communication interne relative au handicap**<sup>11</sup>, soit de pratiques de sensibilisation ou d'informations autour du handicap. Cette catégorie nous a permis de prendre conscience de la facilité relative - et fortement dépendante des individus d'évoquer le(ur) handicap.

Le handicap - en particulier lorsqu'il n'est pas visible - peut surprendre les collègues :

*"...comme elle dit : - Franchement, on dirait pas que t'as un handicap, ben je dis : - Oui, mais bon, j'ai cet handicap."* E2-TH

Notons qu'une travailleuse ayant un handicap nous avait ainsi orienté vers une de ces collègues pour évoquer son handicap. Sa collègue n'était pas au courant du handicap et des difficultés de la première. Elle lui a donc fait part de son handicap au cours de l'interview

*"Ben, en fait, j'ai un handicap en fait, au genou, je pensais que tu savais. Voilà."* TH3, lors de E1-C1-TH3

... d'où la nécessité de pouvoir parler du handicap, en particulier pour faire comprendre les aménagements et les différences de traitements nécessaires :

*"Ce jour-là, il m'a dit "la RH m'a dit que vous vous sentiez ceci, cela... mais c'est vrai que quand on a eu des problèmes de santé comme les vôtres". Donc là, il était devenu plus humain."* P1-TH2

A cette fin, la communication large sur le handicap, dans un objectif de sensibilisation, est essentielle :

*"Il nous faut communiquer, informer, sensibiliser en permanence car on s'aperçoit qu'on a toujours des collaborateurs qui ne sont pas informés, qui n'étaient pas là au moment où on a informé."* P1-MH

*"Je pense qu'il y a encore beaucoup de choses à faire. Notamment en terme de sensibilisation : tant auprès des personnes en situation de handicap - connues ou pas connues - ... parce que c'est vrai que c'est jamais facile pour quelqu'un de venir et de dire " voilà, j'ai une RQTH". Ils ont du mal à en parler. Y a toujours un connotation négative, et on démocratise pas ça dans les entreprises si on communique pas... Donc tant auprès des personnes en situation de handicap que des managers et tout. Donc tant en terme de sensibilisation - car on est jamais encore allé sur ces sujets-là - qu'en terme d'accompagnement des salariés."* P2-MH

Ainsi, beaucoup de collègues de travailleurs handicapés sont gênés pour évoquer le handicap ou les difficultés liés au handicap d'un de leurs collègues :

---

11. Entretiens E1-RH, E1-C1-TH2, E1-C1-TH3, E1-C2-TH2, E1-C2-TH3, E1-D, E1-D-P, E1-TH1, E1-TH2, E1-TH3, HAN, E2-C-TH, E2-D-P, E2-RH, E2-TH, P1-MH-P, P1-MH, P1-TH1, P1-TH2, P3-MH, P2-RH, P4-RH.

## 7. PRÉSENTATION DES RÉSULTATS EMPIRIQUES

---

*"Je crois qu'ils osent pas. Quand je parle mal, ils me font répéter, et ils disent pas "François, t'aurais besoin de retourner à l'orthophonie". Ils passent par Thomas... (...) Ça me blesse, mais je sais que c'est vrai. "* E1-TH1

La communication interne autour du handicap des travailleurs peut ainsi s'appuyer sur un réseau de professionnels.

Si dans certains cas ou certaines relations interpersonnelles, les individus sont à l'aise pour évoquer le handicap.

*"Heu... ça m'est déjà arrivé qu'avec une collègue, on discute comme ça, on pose des questions. J'ai déjà expliqué oui."* P1-TH1

Pour d'autres, le handicap n'est pas un sujet de discussion :

*"En discutant avec elle. Je voyais bien qu'elle entendait pas. Et puis après, je me suis aperçue qu'elle avait un appareil. (rire) Mais bon, on n'en parle pas plus que ça. On sait et c'est tout."* E1-C1-TH2

D'autres encore estiment que c'est au salarié d'aborder son handicap avec son équipe, et ressentent parfois une gêne à l'idée d'aborder ce sujet d'eux-même :

*"Mais c'est vrai que quand le salarié arrive, on ne dit pas "attention, il est handicapé" ... Il arrive, il découvre le métier - donc il a pas le même rythme - Et c'est au fur et à mesure que les filles le voient. Et puis après, c'est peut-être le salarié qui en parle"* E1-RH

*"Oui, je pourrais en parler. Si elle en parle, je pourrais en discuter. Mais comme elle en parle pas trop, de son handicap, on sait pas vraiment comment aborder l'handicap qu'elle a."* E1-C2-TH3

*"Elle nous en a parlé déjà d'elle-même, donc ça nous a permis aussi de poser des questions si on a envie."* E2-C-TH

Pour certains travailleurs handicapés, il est essentiel de faire part ou de rappeler leurs difficultés :

*"Parfois c'est pas essentiel, si c'est pas des choses que je découvre. Mais sinon, je vais prévenir l'intervenant de manière à ce que si je l'interromps, si je comprends pas je peux lui demander sans complexe."* E1-TH2

A l'inverse, d'autres travailleurs handicapés font le choix d'une communication plus hiérarchique - pour renforcer la légitimité des aménagements nécessaires à l'exercice de leurs fonctions, en raison de leur handicap :

*"Ce qui serait bien, ce serait d'expliquer mon handicap (...) Moi si je leur dis que je ne peux pas faire ça... Je voudrais que vous, étant la responsable de notre équipe, vous faites une réunion pour me présenter et si je peux expliquer mon handicap."* E2-TH

Parfois, lorsqu'il évoque son handicap avec ses collègues, le travailleur aura tendance à le minimiser :

*"Je suis handicapée ok - j'ai un petit handicap - mais je suis pas handicapée à 100%, je peux le faire. Il y a plein de choses que je peux faire!". Parce que elle, voyez, c'est comme si elle voulait me couvrir comme une petite poule!"*

*E2-TH*

Les pratiques touchant à l'**intégration des travailleurs handicapés** dans l'entreprise font également parties de la catégorie de pratiques allant au-delà du légal. Nous avons codé ces pratiques sous l'appellation **Lien social et intégration**<sup>12</sup>. Rentre également dans cette catégorie l'appréciation de l'intégration du travailleur handicapé dans l'organisation, en particulier par ses collègues.

*"Ils sont pas mis dans un coin. Ils sont vraiment intégrés."* *E1-RH*

*"Et parfois elle se pointe pas au travail. Et les collègues l'appellent en disant "mais tu travailles aujourd'hui, on a besoin de toi". Je sais pas si c'est une bonne façon de vous dire qu'elle est intégrée, mais pour moi, elle fait partie de l'équipe. Avant, elle était pas là, ça perturbait personne. Maintenant elle est pas là, ils l'appellent."* *E1-D*

Parfois et fort heureusement peut-être, l'intégration va au-delà de la sphère de l'entreprise :

*"Mais s'ils ont des collègues, des dîners professionnels, si quand ils ont un problème, un collègue vient leur rendre service, c'est gagné. (...) Pour moi, c'est ça l'intégration dans la société et je ne peux pas aller beaucoup plus loin."* *E1-MH*

*"C'est des collègues au travail, puis forcément, il y a des affinités qui se créent ... Donc pour certains - pas tous (rire) - on se voit à l'extérieur!"* *E1-TH3*

Un directeur d'établissement du secteur médico-social a exprimé clairement la manière dont il perçoit sa responsabilité en matière d'intégration des personnes handicapées :

*"Je contribue à leur intégration dans le milieu professionnel. Mon travail il est que les personnes handicapées dans notre société ne se retrouvent pas toutes isolées chez elles sous prétexte qu'on peut pas les embaucher. Donc je fais une intégration qui est professionnelle."* *E1-MH*

... Avant d'ajouter :

*"... je me débrouille pour que ces personnes soient aussi en relation avec des personnes qui n'ont pas de handicap. Je mise sur le fait que ça leur apporte quelque chose.."* *E1-MH*

Ainsi, certaines entreprises - et cela rejoindra la catégorie suivante relative aux pratiques originales - vont adjoindre au poste des fonctions qui permettront à la personne ayant

---

12. Entretiens E1-RH, E1-C2-TH2, E1-C2-TH3, E1-D, E1-MH, E1-C1-TH4, E1-TH1, E1-TH2, E1-TH3, RESTO-D, E2-TH, P1-TH1, P1-TH2, P4-MH.

un handicap d'avoir des contacts avec les autres travailleurs. Ainsi, voici un exemple de ce qui a été proposé à une personne comptable et Infirmier Moteur Cérébral (IMC) à son arrivée :

*"Au début, on m'a dit tu vendras les tickets de cantine. Comme ça ils étaient obligés de venir me voir. "* E1-TH1

Cependant, si il est parfois nécessaire de développer des stratégies pour intégrer les travailleurs handicapés, précisons que le type de poste peut être un facteur d'intégration en lui-même : ainsi, certaines fonctions entraînent par elles-mêmes plus de nécessité d'être en contact avec ses collègues, que d'autres :

*"Fred. (...) elle est maîtresse de maison. Donc on a plus de contacts avec elle, vu qu'elle est dans le service."* E1-C2-TH3

Il est également important de souligner qu'au-delà des pratiques de l'organisation, c'est parfois le salarié handicapé lui-même, par sa personnalité et ses affinités, qui va être acteur de son intégration :

*"On déjeune ensemble, on a nos pauses ensemble, on fait des choses ensemble..."* E1-C2-TH3

*"Je mange avec des collègues à midi. Pas mes collègues de bureau, mais les lingères. Elles me traitent bien. C'est vrai que souvent elles me font un baiser (rire). Souvent, je vois aussi l'équipe technique. C'est positif, la preuve, c'est que l'année dernière, je suis parti avec eux en vacances. Enfin, c'est moi qui les ai emmené en vacances! ... "* E1-TH1

*"... j'aime bien déjeuner avec des amis qui sont pas du service (...) parce qu'avec trente-neuf (39) ans d'ancienneté, je connais un peu de monde quand même. J'aime aussi déjeuner avec des anciennes collègues."* P1-TH1

... Ou qui va freiner sa propre intégration en raison de son handicap :

*"Mais par contre c'est sûr que si je vais manger avec elles, je ne peux pas manger et entendre. Je ne peux pas être au restaurant avec quatre personnes. Pour moi, c'est pas drôle (...) je vais rapidement, car je sais que je tiendrai pas trois quart d'heure. J'estime que déjà là, c'est beaucoup. Si je dois encore me forcer là! Il me faut un moment où moi, je peux aussi me reposer..."* E1-TH1

Cependant, si l'intégration des travailleurs handicapés est un objectif sociétal, l'organisation peut avoir d'autres objectifs ou priorités. Nous reviendrons par la suite sur les difficultés auxquelles doivent faire face les organisations.

La catégorie relative aux **pratiques originales**<sup>13</sup> met en lumière des engagements innovants ou originaux pour l'emploi des personnes handicapées identifiant des engagements sortant des standards. L'identification de ces pratiques peut conduire à leur partage. Leur diffusion pourrait permettre le développement à plus grande échelle de

---

13. Entretiens E1-RH, E1-C2-TH3, E1-D, E1-MH, VILL-M, RESTO-D, P1-MH, P3-MH, P2-RH, P4-RH.

ces pratiques qualitatives ayant de forts résultats en terme d'intégration des travailleurs handicapés dans l'entreprise - éléments que nous développerons dans les paragraphes suivants.

Un exemple de pratique atypique est la mise en œuvre d'un système de tutorat interne pour encadrer un salarié lourdement handicapé :

*"Et du coup, pour qu'il y ait pas trop de soucis, il faut que la personne qui a un problème mental ait vraiment un tuteur, quelqu'un qui lui donne les ordres. Et pas les autres. Et ça peut faire des complexités dans l'équipe. Par exemple, faut que le tuteur prenne ses congés en même temps que son protégé. C'est une organisation d'entreprise."* E1-D

Au-delà des pratiques, les manières de percevoir l'emploi des personnes handicapées peuvent également être qualifiées d'atypiques :

*"L'accueil des personnes handicapées permet aux personnes âgées d'être utiles, puisqu'ils donnent du travail à quelqu'un qui n'en aurait pas. C'est très important. Je profite d'un levier, qui est d'avoir des personnes inutiles pour leur dire "regardez, vous êtes utiles : telle personne au rythme de travail qu'elle a ne pourrait pas être dans une entreprise classique." Les résidents sont contents d'avoir une utilité sociale."* E1-D

Ces prises de position rejoignent la catégorie relative à la vision de la personne handicapée ou du handicap par les tiers, catégorie sur laquelle nous reviendrons par la suite.

De manière plus large, la vision de la place des personnes handicapées dans la société a également son importance. Ainsi, pour un projet de création d'une structure atypique visant à permettre l'intégration d'adultes handicapés, les porteurs du projet ont interrogé le maire de la ville accueillant le projet, sur les possibilités de transports adaptés pour se déplacer dans la ville. Celui-ci leur a répondu qu'il n'y aurait pas de traitement particulier, pour ne pas marquer de différence :

*"Ils font comme tous les habitants, si ils ont pas de voiture, ils prennent les bus. Si on veut qu'ils soient intégrés, ils font comme tout le monde !"*

VILL-M

Un autre exemple de pratique atypique plus large que l'emploi de personnes handicapées, mais visant également leur intégration dans la société, est l'ouverture des portes d'un établissement - accessible aux personnes handicapées - aux associations de personnes handicapées qui cherchent des lieux de regroupement adaptés dans la ville :

*"Deuxième chose qu'on fait pour les personnes handicapées - à l'extérieur - c'est qu'en fait on a des salles ici qui sont bien adaptées au handicap physique. Conclusion, nos salles on les prête à l'APF et à AMICIFIA, qui est une association chrétienne. On prête à deux associations de personnes handicapées nos salles de réunions. Nos salles sont adaptées donc on les prête à des asso."* E1-D-P

La liste de pratiques originales pourrait encore être longue, tant les pratiques en lien avec l'emploi des personnes handicapées sont variées, souvent contextuelles et individualisées pour répondre à des besoins précis, et en ce sens intéressante.

La catégorie de pratiques à **communication large ou importante**<sup>14</sup> met en lumière des engagements ayant une visibilité importante, interne comme externe. Ces actions sont souvent réalisées avec l'objectif de permettre une communication importante de l'entreprise sur ces actions en faveur de l'emploi des personnes handicapées, en particulier en externe. Il peut par exemple s'agir d'actions de sensibilisation développées dans le cadre de la Semaine pour l'Emploi des Personnes Handicapées (SEPH). C'est pour ces organisations l'occasion de communiquer sur leurs engagements en faveur de l'emploi des travailleurs handicapés, et de sensibiliser leurs salariés au handicap :

*"L'année dernière, j'ai réalisé une brochure pour la SEPH (Semaine pour l'Emploi des Personnes Handicapées). J'ai constitué un groupe de travail, auquel j'ai intégré des personnes handicapées... J'ai demandé ce dont elles avaient besoin, et elles ont relu, validé la brochure. J'ai aussi demandé à trois personnes de témoigner. Je ne veux pas penser pour eux, alors je leur demande leur avis."*  
P1-MH

*"Pour cela, une brochure distribuée à un moment fort de l'année à l'ensemble des collaborateurs, pour la SEPH. Sachant que chaque site a l'obligation de réaliser une action au cours de la SEPH."*  
P1-MH

*"On sensibilise les collaborateurs dans le cadre de la semaine du handicap au mois de novembre : on a fait une conférence sur la surdité, on en a fait une autre sur les DYS'(dyslexis, dysphasie, etc...) en petit groupe pour travailler sur les préjugés. C'est tout public."*  
P3-MH.

*"... un concours de dessin pour les enfants des collaborateurs (...) qui seront affichés pendant la semaine du handicap "*  
P1-MH

Un exemple de ces actions à forte visibilité est le choix, par l'un des terrains, de faire apparaître sur scène des travailleurs handicapés, pour la remise d'un prix d'entreprise engagée.

*"... trois jours avant le jour où on recevait le prix, j'ai demandé au représentant du personnel de venir - puisqu'on mettait en avant le personnel -... Et ce qui a le plus étonné mes amis chefs d'entreprise, c'est qu'il y avait une personne handicapée qui est montée sur l'estrade. Donc en plus, ils ont repéré que quand je raconte "dans mon CHSCT j'ai une personne handicapée" et ben il était là. Et que le journaliste devant tout le monde dit "et ben voilà, il y a une personne handicapée qui est dans vos représentants du personnel" et que la personne à qui il pose la question lui répond "Ha non, excusez-moi on est deux, parce que moi, j'ai pas entendu votre question"... Voyez ! Ça veut dire que non seulement il y avait François M(...) qui est handicapé, qui était là, mais qu'il y avait une infirmière qui est sourde, et effectivement qui n'entendait pas la question - dès qu'il y a du monde c'est pas possible..."*

E1-D-P

---

14. Entretiens E1-D-P, HAN, E2-RH, P1-MH-P, P1-MH, P1-TH2, P3-MH, P2-RH, P4-RH.

Pour conclure, si notre objectif n'est pas ici de poser un jugement de valeur sur les engagements développés par les entreprises, il nous semble cependant intéressant de souligner que ceux présentés ci-dessus témoignent d'un engagement fort de l'organisation - dans le sens où ces engagements demandent une réflexion stratégique et des efforts supplémentaires à l'organisation. En effet, et bien qu'ils entrent dans le cadre de la loi 2005-102 qui promeut une complète intégration des citoyens handicapés dans la société, ils vont au-delà des exigences faites aux entreprises - qui donnent naissance majoritairement à des pratiques plus standardisées, comme présentées en amont.

## **7.1.2 Entre volonté de s'engager en réponse aux exigences législatives - ou de valoriser un engagement existant -, et difficultés pratiques à faire travailler des personnes handicapées : un positionnement délicat pour l'organisation**

### **7.1.2.1 Des politiques déclaratives pour répondre aux exigences législatives d'emploi de personnes handicapées**

Nous avons recensé un nombre important de pratiques s'apparentant à des politiques déclaratives. Il s'agit de pratiques où l'employeur va encourager très fortement un (ou des) salarié(s) à demander la reconnaissance administrative de son (ou leur) handicap(s) - ce qui permet ensuite à l'employeur de répondre à son OETH.

Notons que nous avons été étonnés du nombre de données codées dans la catégorie relative aux politiques déclaratives - que nous imaginions à tort être un mythe, un spectre qu'agitaient des salariés en désaccord avec leur hiérarchie - en particulier parce que nous ne formulions pas de questions relatives à de telles politiques. Nous avons donc été surpris par l'importance de ce phénomène - encore plus lorsque ces politiques sont défendues et revendiquées par les organisations. Nous pouvons donc qualifier ces résultats de contre-intuitifs. En pratique, 40 citations<sup>15</sup> font références à ces pratiques de manière explicite.

La personne handicapée associée souvent à la déclaration en qualité de travailleur handicapé a une mauvaise perception d'elle-même : qu'il s'agisse de la manière dont elle se perçoit ou de la manière dont les autres la perçoivent.

*"M. G(...) m'avait dit "fais ta demande MDPH". Mais moi je lui dis c'est hors de question parce que travailleur handicapé pour moi, ben quand je vois François au bureau c'est un réel handicap(...) moi j'étais pas dans cette démarche, je me suis dit, ben c'est toujours par rapport à la maladie, on se dit toujours qu'il y a pire que soi."* E1-TH3

---

15. 15 entretiens E1-RH, E1-MH, E1-TH1, E1-TH2, E1-TH3, E2-D, E2-D-P, E2-RH, E2-TH, P1-MH, P1-TH1, P1-TH2, P2-RH, P4-RH.



Un besoin de chiffre peut expliquer que certaines organisations s'investissent dans des pratiques dites *déclaratives*. Ces pratiques poussent des travailleurs, en interne, à demander la reconnaissance en qualité de travailleur handicapé.

*"Quand on voit que notre nombre baisse on essaye. (...) Parce que beaucoup de choses peuvent être reconnues, et on n'est pas forcément au courant. (...) Après voilà, on le sait qu'il nous faut un certain nombre de travailleurs handicapés."* E1-RH

*"C'est M. G(...) qui m'a demandé de faire la déclaration parce que lui, il lui fallait cinq travailleurs handicapés dans l'établissement."* E1-TH2

*"J'ai demandé à des gens de se déclarer handicapés."* E1-MH

Les politiques déclaratives avaient été critiquées lors des entretiens préliminaires à notre recherche. Elles sont également critiquées dans les cas étudiés ou lors des entretiens complémentaires :

*"... je pense que les personnes ne souhaitent pas forcément se déclarer (...) Moi depuis que je suis là, je peux pas dire qu'il y ait une politique qui, heu, qui favorise également la déclaration - parce que c'est quand même quelque chose de très personnel."* E2-RH

*"... l'école avec laquelle je travaille, à quinze kilomètres de Vendôme, me dit que je suis ridicule, et que je profite de leur handicap. Et je dis - Ben oui, quand le handicap est un atout pour aller s'occuper de l'autre faut savoir en profiter. Faut savoir mettre en avant l'atout que peut avoir une personne handicapée."* E1-MH

Si certaines organisations développent ces pratiques déclaratives de manière conscientes, d'autres s'en défendent :

*"Et c'est ça que cette jeune fille n'a pas entendu : (...) J'avais plus d'avantages à l'embaucher car son handicap devenait une force, un atout pour elle, dans mon entreprise."* E1-MH

*"On a fait un nouvel accord, et on a eu des nouvelles reconnaissances. Au deuxième aussi. Au troisième aussi. Les personnes ont bien compris qu'elles sont pas pistées (...) on n'a jamais fait de recherche de quota."* P1-MH

L'argument du financement des aménagements nécessaires à l'exercice professionnel des salariés est souvent le levier des employeurs pour décider leurs salariés à effectuer de telles démarches.

*"Souvent, il y a une méconnaissance des aménagements possibles. Quand les personnes viennent - par le bouche-à-oreille - on leur dit c'est possible, mais il nous faut votre RQTH. C'est un prérequis pour utiliser les deniers du budget."* P1-MH

*"... les gens savent pourquoi on les invite à faire ces demandes-là : derrière, ça peut avoir des atouts. HandieEM finance vraiment beaucoup de choses."* P4-RH

Enfin, loin d'être tout blanc ou tout noir, ces pratiques particulières, qui résultent de la loi 2005-102, peuvent être rattachées à des stratégies *gagnant-gagnant* pour l'employeur et pour le salarié. Ainsi, le travailleur peut bénéficier, grâce à sa RQTH, d'aménagements nécessaires à l'exercice de ses fonctions, et l'employeur accroît son taux d'emploi de travailleurs handicapés, en réponse à l'OETH.

*"Moi, je dirais que ça donne un plus au salarié. Parce que justement, il y a des entreprises qui recherchent. Deux CV identiques, les mêmes compétences, peut-être qu'on aurait tendance à prendre plus un salarié handicapé. Peut-être parce qu'à côté on sait qu'il nous faut un certain nombre d'handicapés. Je pense qu'on a tendance à prendre plus le travailleur handicapé."*

E1-RH

*"Sauf que en même temps que je l'embauche, je lui dis (...) qu'il va se faire reconnaître travailleur handicapé. Car si aujourd'hui, moi, je suis capable de le prendre sans le faire reconnaître travailleur handicapé et de faire après le dossier, la plupart des patrons n'auraient pas été capables de faire le dossier. (...) Et en fait cette reconnaissance-là (...) chez un autre employeur, ça peut changer quelque chose"*

E1-MH

*"- Jacques, est-ce que ça vous embêterait si on vous déclarait comme travailleur handicapé ?, moi j'ai dit : - Non, vous m'avez embauché sachant que j'étais travailleur handicapé, donc si ça peut vous aider, moi, il y a pas de problèmes."*

P1-TH2

### 7.1.2.2 Des difficultés concrètes d'emploi et d'intégration des personnes handicapées dans l'entreprise

Nous avons enfin mis en évidence, dans le discours des locuteurs, des difficultés à embaucher, maintenir dans l'emploi, faire travailler ou intégrer les travailleurs handicapés. Ainsi, on compte 136 références pour 23 sources qui font état de difficultés liées à l'emploi de personnes handicapées pour les locuteurs interrogés<sup>16</sup>.

Il y a des difficultés pratiques liées au poste et dont l'employeur peut avoir conscience en amont de l'embauche,

*"Une aide-soignante ne peut pas être en fauteuil. Pour s'occuper des résidents, c'est pas possible ! Après, quelqu'un en fauteuil roulant à l'administratif, ça poserait pas de problème. Il y a un petit peu de bon sens. "*

E1-RH

*"Donc je sais que j'ai fait un effort particulier, mais je le sais à l'avance."*

E1-MH

et des difficultés qui interviennent au cours du parcours d'emploi du travailleur handicapé, l'empêchent d'exercer correctement ses fonctions professionnelles, ou usent ses collègues :

---

16. Entretiens E1-RH, E1-C1-TH3, E1-C2-TH2, E1-D, E1-D-P, E1-MH, E1-C1-TH4, E1-TH1, E1-TH2, E1-TH3, HAN, RESTO-D, E2-C-TH, E2-D-P, E2-D, E2-RH, E2-TH, P1-MH, P1-TH1, P1-TH2, P3-MH, P2-MH, P4-RH.

*"Il sait que on doit faire le ménage par exemple. Je suis obligée de lui dire "Ben Clément, tu vas faire telle chambre". Il part, y r'vient et y m'dit : "En fait, Radia, tu m'as dit quoi ? ". Donc en fait, c'est vrai que une fois ça passe, deux fois ... Et puis après, c'est vrai que c'était tous les jours, tout le temps pendant trois ans..."* E1-C1-TH3

*"... maintenant, on peut plus travailler avec elle, c'est pas possible : on peut pas compter sur elle"* E1-C1-TH4

*"Après, j'ai eu des situations où je vois, c'est le cas d'une jeune femme - dont le poste a été aménagé - qui était régulièrement absente : en un an et demi j'l'avais jamais vue car elle était jamais là..."* P2-MH

Certaines difficultés identifiées sont liées à une déficience qui est handicapante dans un environnement, à un poste spécifique.

*"... je suis conscient que quelqu'un d'handicapé va pas bosser au même rythme, va avoir un poste adapté."* E1-D

Ainsi, le fait qu'une aide-soignante ne puisse pas porter de charges lourdes est une difficulté en soit, le fait que le comptable IMC soit en fauteuil roulant est également une difficulté puisqu'il ne peut pas accéder à l'imprimante qui se trouve être dans la pièce à côté, et que son fauteuil roulant ne lui permet pas d'y accéder. Cependant, ces difficultés d'ordre physique, si elles sont intéressantes, peuvent trouver des réponses dans les aménagements que l'organisation peut déployer. Ces difficultés pratiques peuvent être résolues - moyennant par exemple un aménagement de poste ou d'horaires de travail.

Si les difficultés d'emploi de travailleurs handicapés dans les entreprises du secteur ordinaire sont nombreuses, nous avons mis en lumière trois types de difficultés qui semblent intéressantes, au regard de l'importance que leur accordent les locuteurs dans leur discours. Ces difficultés sont liées au type de handicap - le handicap mental (1) en particulier -, ou au système actuel - qu'il s'agisse du secret médical (2), ou de l'accès aux formations supérieures (3) pour les personnes handicapées. Ces difficultés, parce qu'elles ne peuvent être résolues par des aménagements, et sont très fortement relayées par les locuteurs interviewés, nécessitent d'être soulignées.

Les difficultés identifiées par les locuteurs s'articulent majoritairement autour de trois grands thèmes. Le tableau 7.5, p. 163 classe ainsi les différentes citations selon qu'elles relèvent de pratiques liées au handicap mental d'un salarié, au lien avec le monde médical, ou - à l'accès - à la formation des personnes handicapées.

La catégorie **Handicap Mental**<sup>17</sup> interroge les difficultés liées à l'emploi de la personne ayant un handicap mental ou psychique dans l'organisation du secteur ordinaire.

Notons en premier lieu que le handicap mental a une place particulière dans le discours des locuteurs, lorsque ceux-ci évoquent les difficultés liées à l'emploi des personnes handicapées. Cela peut s'expliquer par le fait que le handicap mental, qui regroupe un nombre important de pathologies différentes, est méconnu :

---

17. Entretiens E1-RH, E1-C1-TH3, E1-D, E1-D-P, E1-MH, E1-C-TH4, HAN, E2-D, E2-RH, P1-MH, P1-TH1, P2-RH, P4-RH.

Principales origines des difficultés	Nombre de références	Nombre de sources
Handicap Mental	32	13
Secret médical	10	5
Accès aux formations supérieures	19	8

Tableau 7.5 – Citations s'apparentant aux principales catégories de difficultés concrètes identifiées en matière d'emploi de travailleurs handicapés

*"En fait, la difficulté elle concerne plus ceux qui ont un retard et donc il y a pas de maladie identifiée. Quand on dit telle personne est trisomique, c'est assez simple parce que c'est un handicap qui pour tout le monde veut déjà dire quelque chose. Par contre, quand on dit un retard mental, c'est compliqué parce qu'on comprend pas ce que ça veut dire. (...) Très facilement, on prend le personnel pour un fainéant. Ça c'est un vrai soucis et une vraie complexité."*  
E1-MH

Le handicap mental est souvent considéré comme trop lourd, ou difficile à intégrer pour les collègues, voire non-adapté au monde de l'entreprise par les managers. Il dérange l'ordre établi qui veut que le handicap mental soit pris en charge dans le milieu adapté ou protégé.

*"C'est plus compliqué quelqu'un qui est dépressif que quelqu'un qui a un problème physique."*  
P1-TH1

*"... le fait que j'accueille une jeune trisomique dans l'établissement, il a fallu qu'on en parle parce que les responsables ont dit : "Mais qu'est-ce qu'on va lui faire faire ?""*  
E1-D-P

*"... il y a peut-être encore des préjugés et des fantasmes très fort autour du handicap psychique, qui n'existent plus - ou moins - sur tout ce qui est maladies invalidantes, handicap auditif, handicap moteur. "*  
HAN

*"Je pense que c'est peu intégré dans l'entreprise - car cela nécessite des aménagement plus lourds ... Et encore je sais pas -, il y a peut-être plus de dénis..."*  
P1-MH

Le handicap mental est un handicap qui, souvent invisible, dérange ou effraie.

*"Dans sa tête déjà, elle entend des voix, mais maintenant, il y en a d'autres..."*  
E1-C-TH4

Les logiques - temporelles par exemple - de la personne handicapée mentale diffèrent de celles de l'organisation du secteur ordinaire. L'organisation doit alors s'adapter, être souple - si la personne handicapée n'est pas en capacité de l'être :

*"... il avait fait des séjours en hôpital psychiatrique. Pour autant le Comité médical et le médecin du travail au terme de sa prise en charge administrative, nous demandaient de lui retrouver un poste. Sauf qu'on lui avait retrouvé un poste, qu'il faut accompagner. C'était un peu éloigné de nos bureaux à nous,*

*c'était sur un autre site. Et il a décompensé. Il a agressé quelqu'un."*

*E1-RH*

Il est important de souligner la difficulté du travail quotidien avec une personne handicapée, mental en particulier pour ses collègues.

*"... elle va juste prendre son goûter (...) mais nous, on peut pas travailler avec quelqu'un qui prend le goûter"*

*E1-C-TH4*

*"Laura qui est trisomique, ça leur prend plus de temps. Par exemple, le matin, faut vérifier qu'elle arrive bien à l'heure. Parfois, elle peut rater le bus... Et attendre des heures et des heures parce que, pour elle, le bus va forcément passer."*

*E1-RH*

La difficulté majeure évoquée concernant le handicap mental est le niveau de compréhension des travailleurs handicapés :

*"Laura ne comprend pas tout."*

*E1-RH*

*"... il dit "Oui, j'ai compris" mais il a rien compris en fait."*

*E1-C1-TH3*

Il peut également y avoir des risques d'abus, de mépris, voire de mauvais traitements pour la personne ayant un handicap mental, dans une organisation du milieu ordinaire - non formée à ces pathologies mentales - avec des supérieurs hiérarchiques ou des collègues parfois peu scrupuleux :

*"C'est vrai que c'est plus dur de mettre quelqu'un avec une fragilité, que de s'occuper de quelqu'un qui va bien, ou que l'on peut injurier si on a envie - si on est un mauvais patron."*

*E1-D*

*"Parce que bon, il y a certaines filles qui le ... qui lui disent "Bon ben, Clément, vas-y...". Qui sont tout le temps en train de le casser un peu (...) Je me dis : c'est vrai qu'une personne normale, on va pas lui parler comme ça."*

*E1-C1-TH3*

Cependant, nous avons également noté une volonté de certains salariés - ayant en particulier des proches atteints de maladies mentales ou de problèmes psychiques - de voir les organisations s'ouvrir davantage à ce type de problématique,

*"Moi je pense que il faudrait qu'ils fassent un effort en général pour employer les personnes qui n'ont pas qu'un problème physique (...) bipolaire, schizophrénie, paranoïa... Quand je vous parle de ça, c'est de la dépression importante. Donc ces personnes-là aussi ont besoin d'être réinsérées, de travailler. Et il y a encore un certain rejet qui se fait à ce niveau-là."*

*P1-TH1*

volonté qui semble faire son chemin au sein des organisations.

*"L'une des thématiques aussi de plus en plus importante, c'est le handicap psychique... c'est quelque chose qui apparaît dans les entreprises."*

*P2-RH*

La deuxième catégorie, relative au **secret médical**<sup>18</sup>, touche aux relations qu'entretiennent les locuteurs avec le monde médical. Le médecin du travail peut par exemple être consulté pour des aménagements de poste, ou le maintien dans l'emploi d'un travailleur devenu handicapé.

*"... Voilà, c'est les tâches qu'il y aura à réaliser. Est-ce que vous pensez que Frédérique M... peut le faire, de façon médicale?" Le médecin nous a dit "Pour moi, il y aura pas d'inaptitude. Il y aura peut-être des réserves sur certaines tâches, mais pas d'inaptitude." Donc on a proposé le poste à Frédérique, donc elle était ravie de revenir."* E1-RH

*"A un moment donné même le médecin du travail a dit" je le mets en inaptitude parce que jusque-là tout le monde a été conciliant, mais ça impacte toute l'équipe". Ça dépend du médecin, ils sont pas tous comme ça."* P2-RH

Les locuteurs évoquent souvent une certaine difficulté de communication et de partage des informations nécessaires à l'intégration du travailleur handicapé, en raison du secret médical. L'aspect médical est perçu comme une bulle à part.

*"On enregistre que les personnes handicapées ont une RQTH, mais on sait pas de quoi... Seul le médecin du travail le sait, et il est soumis au secret médical. C'est très difficile ..."* P1-MH

De plus, la prévalence du secret médical en particulier sur le secret partagé<sup>19</sup>, rend parfois difficile la compréhension des difficultés du salarié par les collègues ou les managers, et délicates les adaptations et l'intégration qui s'en suivront.

*"Le secret partagé c'est compliqué parce que les médecins du travail ont le secret médical. Alors, nous on était confrontés aux médecins du travail et assistantes sociales, qui voulaient absolument pas nous dévoiler... Donc c'est compliqué parce que, ma foi, vous pensez avoir trouvé le poste. Et puis on vous dit "nan, c'est pas possible" mais on vous dit pas pourquoi."* E2-RH

Enfin, la catégorie relative aux difficultés d'**accès aux formations supérieures**<sup>20</sup> reprend les éléments portant sur le parcours de formation des travailleurs handicapés, ou leur accès à l'école et aux formations diplômantes.

*"Un problème en France c'est que des gens qui ont fait des études et handicapés, il y en a pas - ou très peu. (...) Les entreprises recherchent des cadres."* P1-TH2

Parfois ces considérations sont nuancées, avec l'idée selon laquelle certains étudiants handicapés ne demandent pas la reconnaissance par manque de sensibilisation au handicap :

---

18. Entretiens E1-RH, E2-RH, P1-MH, P2-RH, P4-RH. 19. Le secret médical est le droit absolu au respect de l'intimité du patient, dans la mesure où les informations à caractère médicales ne peuvent être communiquées à un tiers. Le secret partagé est une philosophie sans fondement légal, et plus souple. Il est par exemple en vigueur pour les professionnels du secteur médico-social, qui peuvent être amenés à échanger des informations autour d'un patient avec un tiers, dans la mesure où ce dernier est également en charge du suivi de l'utilisateur. 20. Entretiens E1-RH, HAN, RESTO-D, RESTO-TH, E2-RH, P1-MH, P1-TH2, P3-MH, P4-RH.

*"... on a des difficultés car on est sur des formations de types bac+3, bac+4... mais par manque de reconnaissance aussi des étudiants qui pourraient peut-être se considérer en situation de handicap."*  
HAN

Beaucoup d'organisations rencontrent des difficultés à recruter du personnel handicapé qualifié.

*"Quand ces personnes diplômées existent, les entreprises se battent parce qu'on a très peu de personnes handicapées à un certain niveau. C'est là qu'on rejoint le problème de l'accessibilité à l'éducation."*  
P1-MH

*"... c'est compliqué car on a peu de candidats. Je fais des benchmarks auprès des autres entreprises et je vois qu'on a le même problème. Il y a peu de personnes RQTH avec un niveau élevé, quel que soit le secteur..."*  
P1-MH

Certaines formations supérieures sont souvent pointées du doigt pour leur manque d'ouverture et d'accessibilité aux personnes ayant un handicap. Il est devenu implicitement convenu que les personnes handicapées doivent se diriger vers les formations qui leur sont accessibles. Ainsi, une personne sourde affirme que :

*"Si j'avais été ébéniste, ça n'aurait surpris personne, alors que faire des études supérieures était un vrai défi."*  
P1-TH2

Pourtant, le diplôme reste une porte d'entrée privilégiée pour l'accès à l'emploi, en particulier pour les personnes en situation de handicap :

*"Comme on a tendance à avoir besoin de gens qualifiés, si vous êtes qualifiés et qu'en plus vous avez une RQTH, c'est un plus."*  
P1-TH2

Pour conclure, précisons que l'analyse de cet axe n'a pas de visée critique, il vise simplement à identifier les différentes familles de pratiques, qui incarnent et témoignent des engagements des organisations sur le terrain. C'est dans la partie discussion de ce travail que nous affinerons la différenciation des stratégies déployées, des degrés et natures des engagements par les différentes organisations.

### 7.2 Les motifs internes et externes aux engagements des entreprises en matière d'emploi de personnes handicapées

L'objectif de cet axe de recherche est d'apporter des éléments de réponses à la question suivante *"Comment les organisations expliquent-elles leur engagement RSE?"* en s'intéressant en particulier aux motifs ou moteurs avancés et identifiés par les acteurs interrogés pour expliquer et rationaliser les différentes pratiques préalablement identifiées en matière d'emploi de travailleurs handicapés.

Pour cela, nous identifions la manière dont les organisations expliquent ou justifient leurs engagements en faveur de l'emploi des personnes handicapées. Nous souhaitons

Moteurs	Nombre de références	Nombre de sources
Internes	77	21
Externes	5	5

Tableau 7.6 – Citations s'apparentant à l'identification des moteurs à l'engagement des organisations en faveur de l'emploi de personnes handicapées

comprendre quels sont les leviers internes et externes aux pratiques - exposées dans le point précédent - développées par les organisations. Nous mettons donc en lumière les motivations exprimées par les entreprises pour justifier les comportements et stratégies adoptés.

A cet effet, nous avons codé les éléments traduisant, dans les discours des locuteurs, des moteurs internes<sup>21</sup> - faisant référence aux motivations en rapport avec l'environnement interne de l'organisation - et externes<sup>22</sup> - faisant référence aux motivations en rapport avec l'environnement externe de l'organisation - au développement d'engagements en faveur de l'emploi des personnes handicapées. Le tableau 7.6, p. 167 reprend ces citations. Ensuite, et à l'aide d'une matrice à regroupement conceptuel - (Miles & Huberman, 2003, p. 231) - nous avons lié ces moteurs internes et externes aux pratiques précédemment citées. Les motifs exprimés et identifiés sont ainsi mis en relation avec le contexte des pratiques développées par les organisations. Il s'agit là d'une analyse à la fois thématique et causale.

Précisons cependant que le terme "*moteur*" est entendu dans cette partie de manière large. Il fait référence à ce qui amorce ou entraîne l'organisation dans une certaine dynamique. Il inclut aussi bien les motivations que les freins - bien que cette facette soit moins répandue - à l'action et l'engagement des organisations en faveur de l'emploi des personnes handicapées.

## 7.2.1 Des motifs internes et externes à l'organisation pour justifier les engagements en faveur de l'emploi des personnes handicapées

### 7.2.1.1 Une vision particulière de la culture de l'organisme, comme levier interne d'engagement pour l'organisation

Il apparaît que les facteurs internes à l'engagement sont une thématique très abordée par les locuteurs<sup>23</sup>. Les différents leviers internes à l'engagement en faveur de l'emploi des personnes handicapées reflètent d'une idée particulière de l'organisation, selon laquelle son engagement viendrait d'une volonté interne, d'une logique de responsabilité

21. Entretiens E1-RH, E1-COLL, E1-D, E1-D-P, E1-MH, E1-TH1, E1-TH3, VILL-M, HAN, RESTO-D, E2-D, E2-D-P, E2-RH, E2-TH, P1-MH-P, P1-MH, P1-TH1, P1-TH2, P3-MH, STA-RH, P4-RH.

22. Entretiens E1-RH, E1-D, E1-TH3, Vill-M, RESTO-D. 23. Nous avons ainsi recensé 77 citations en lien avec la catégorie "moteurs internes".



et d'ouverture qui lui serait propre. Les locuteurs mettent en avant les caractéristiques spécifiques qui définissent pour eux la dynamique et la spécificité de leur organisation, soit son ADN<sup>24</sup>.

Les locuteurs mettent ainsi en avant des variables propres à l'établissement : la culture, la mission, ou la taille par exemple ; ou à ses dirigeants, comme leviers ou freins internes à l'engagement de l'organisation en faveur de l'emploi des personnes handicapées. Revenons sur ces quelques éléments récurrents.

La **culture** de l'organisation est identifiée par les locuteurs, comme un levier important de l'engagement en faveur de l'emploi des personnes handicapées. Les locuteurs qualifient positivement la culture de leur entreprise. Ils parlent d'entreprise humaine, familiale pour expliquer un engagement fort de l'organisation.

*"... c'est un peu familial."* E1-TH2

*"... une entreprise à part. Les gens ils ont vraiment une bonne mentalité. Ils sont humains"* E1-TH2

*"J'ai de la chance de tomber dans un établissement qui est très humain."* E2-D

*"... on a une culture très familiale : les gens se connaissent. (...) On a un côté altruiste qui est là. C'est pour ça, ça se fait naturellement."* P2-RH

Nous avons également noté - dans l'établissement du EHPAD 1, qui était historiquement une œuvre religieuse - l'identification de valeurs religieuses, comme moteur des engagements de l'établissement :

*"... c'est la culture des sœurs. Les sœurs ont toujours été là pour tendre la main. En rentrant à l'EHPAD 1, il faut adhérer à ça. "* E1-RH

*"Comme on est (...) avec une vocation religieuse, il y a l'esprit chrétien d'intégrer..."* E1-TH1

*"... peut-être que je suis un entrepreneur chrétien et que ça joue. "* E1-D

La **mission de l'organisation** peut également être invoquée pour expliquer l'engagement - ou son absence - en faveur de l'emploi des personnes handicapées. Ainsi, il apparaît, par exemple dans le secteur médico-social, que la fonction des établissements met les salariés dans des dispositions d'empathie et d'accueil de l'autre, propices au développement d'engagements en faveur de l'emploi des personnes handicapées.

*"L'accueil des personnes handicapées permet aux personnes âgées d'être utiles, puisqu'ils donnent du travail à quelqu'un qui n'en aurait pas. C'est très important. Je profite d'un levier, qui est d'avoir des personnes inutiles pour leur dire "regardez, vous êtes utiles : telle personne au rythme de travail qu'elle a ne pourrait pas être dans une entreprise classique." Les résidents sont contents d'avoir une utilité sociale."* E1-D

---

24. L'Acide Désoxyribonucléique est un terme biologique qui fait référence aux éléments portant les caractères génétiques d'une cellule.

*"Je pense que nous, de par notre structure déjà à la base, le handicap nous pose pas de problème : on s'occupe déjà de personnes âgées dépendantes."*

*E1-RH*

*"... on est dans l'action sociale, et donc on est avec et on travaille pour des personnes fragiles. Donc l'attention à la personne fragile c'est notre job, on sait faire attention aux fragilités des autres.."*

*E1-D*

*"... qu'on a une certaine facilité vis-à-vis du personnel à recevoir des personnes en situation de handicap."*

*E2-D*

Cependant, le secteur - en particulier médico-social - peut simultanément être présenté comme un frein potentiel à l'emploi de personnes handicapées - en particulier lorsque le handicap est physique -, à certains postes :

*"... il est quand même compliqué ... je ne peux pas me permettre d'avoir trop de personnes handicapées en poste (...) puisque j'ai un métier avec beaucoup de lois et de diplômes nécessaires. "*

*E1-D*

*"...mettre une personne en situation de handicap sur des postes de soin, c'est plus compliqué. "*

*E2-D*

*"... vous pouvez pas forcément recruter une personne avec un fauteuil roulant, pour soulever des malades. Après, il y a des choses qui sont pas possibles. Je pense que les personnes handicapées physiques, lourdement, vont plutôt être dans des entreprises de conseils et de services, et pas sur des emplois physiques. "*

*E2-RH*

Des variables constitutives, comme **la taille de l'organisation** - élément qui avait été abordé lors des entretiens préalables à nos études de cas - ont également été évoquées comme ayant une influence sur l'engagement ou l'absence d'engagement de l'organisation. Cependant, nous ne pouvons pas tirer de conclusion de ces arguments puisque ceux-ci sont tout aussi bien mis en exergue pour justifier un engagement fort, qu'une absence d'engagement.

*"On serait une grosse structure - avec 1000 ou 1500 salariés - ce serait peut-être géré différemment."*

*E1-RH*

*"... un EHPAD à échelle départemental multi-site, on aura plus... de portée sur le handicap "*

*E2-RH*

*"... j'étais pas dans une grande entreprise avant Pharma1. Donc ça ne pouvait pas être pris en charge comme ça a été pris chez Pharma1, qui est une grande entreprise "*

*P1-TH1*

D'un point de vue moins institutionnel et plus individuel, **les valeurs et le comportement des dirigeants** sont des variables explicatives de l'engagement des organisations. Le positionnement du (ou des) dirigeant(s) joue un rôle important, puisqu'il incarne les valeurs de l'organisation - en particulier dans le secteur médico-social, où

l'incarnation des valeurs de l'établissement est une des fonctions d'un directeur d'établissement<sup>25</sup>.

*"... Quel est mon rôle de patron ? Si je suis juste, alors que je suis ouvert à aider l'autre, je dois embaucher celui qu'a pas de soucis ou celui qui en a un - Et que je sais pertinemment que cela lui a déjà fait rater un métier ? Donc je l'embauche."* E1-MH

*"... ma responsabilité sociale entrepreneuriale c'est l'écologie et la prise en compte humaine."* E1-D

*"... il faut vraiment avoir la conviction, en tant que chef d'entreprise, que le handicap n'est pas un problème. C'est juste une différence."* E1-D

Précisons que ces engagements et positionnements de la hiérarchie sont souvent ressentis par les employés.

*"... je crois que M. G(...) est aussi dans cette optique-là. Que tout le monde peut avoir sa chance et qu'on est là aussi pour les aider..."* E1-RH

*"... on a réussi à donner un peu de sens dans le travail."* RESTO-D

Le positionnement de la direction influe en effet sur les pratiques de ses subordonnés - dans une dynamique descendante de partage des motivations :

*"M. G(...), c'est quelqu'un de vraiment humain. Et du coup, il le fait tellement naturellement que le personnel suit."* E1-TH2

*"... la sensibilité de notre directeur général"* P1-MH-P

*"... c'est une bienveillance des dirigeants"* P1-MH

### 7.2.1.2 Une perception critique du système incitatif actuel comme levier externe d'engagement pour l'organisation

Les locuteurs interviewés font peu état des **motifs externes** à leur engagement en faveur de l'emploi des personnes handicapées. Par motifs ou moteurs externes, nous entendons la référence à des demandes formulées par des parties prenantes externes à l'organisation, et une recherche de légitimité externe - ce qui peut être lié aux pratiques de communication large, lorsque celles-ci sont à destination externe.

*"... ça peut être un atout commercial. Si je reprends la famille Mulliez, quand vous allez dans les Auchan et Leroy Merlin, et que vous croisez un travailleur handicapé au boulot, pour ceux qui y sont sensibles - et il y en a des gens sensibles je pense - on se dit "cette entreprise, ce ne sont pas que des profiteurs". Et ben, ça joue. Donc faut imaginer que c'est quelque chose qui peut être profitable."* E1-D

---

25. Voir *Directeur d'établissement social/médico social*, site internet de l'APEC (Agence pour l'Emploi des Cadres), consulté en février 2018, sur <https://cadres.apec.fr/Emploi/Marche-Emploi/Fiches-Apec/Fiches-metiers/Metiers-Par-Categories/Gestion-finance-admin>

Perception des incitations	Nombre de références	Nombre de sources
Connaissance de la loi 2005-102	51	18
Opinion sur le système incitatif	80	20
Vision pour le futur	20	10

Tableau 7.7 – Citations s'apparentant à des critiques positives et négatives du système incitatif actuel en matière d'emploi de travailleurs handicapés

Il apparaît ainsi que les locuteurs ne font pas - ou très peu - référence à des parties prenantes externes à l'organisation, ou à une volonté de renvoyer une image positive de l'organisation à l'extérieur - par exemple en vue de gains de légitimité.

Nous ne sommes pas en mesure de déterminer si la très faible formulation de l'influence de moteurs externes - au regard de l'importance des discours relatifs aux motifs et freins internes - est une stratégie discursive organisationnelle pour se présenter comme acteur de l'engagement, ou témoigne de la non-influence des variables externes à l'organisation sur les engagements développés par cette dernière, pour les locuteurs. Partant de l'idée que les locuteurs n'identifient pas forcément l'environnement incitatif dans lesquels ils évoluent comme un moteur ou un frein à leur engagement, nous avons fait le choix de nous interroger sur la perception des incitations par les individus interrogés. Cela nous permet d'avoir une meilleure compréhension de l'importance accordée par les locuteurs aux différents aspects relatifs à l'environnement extérieur de l'organisation, et de la manière dont ils perçoivent et comprennent les incitations auxquelles ils sont soumis aujourd'hui.

A la catégorie "moteurs externes", nous avons donc adjoint a posteriori une catégorie reflétant l'univers mental des locuteurs quant au contexte incitatif dans lequel ils évoluent. Nous avons ainsi codé des éléments se rapportant à leurs connaissances et perceptions du système incitatif actuel<sup>26</sup>, de la loi 2005-102 par les personnes interviewées, et à l'expression de la vision du futur par les locuteurs. Ces éléments sont autant d'indices tangibles de leur perception des motifs ou freins externes à l'engagement des organisations en faveur de l'emploi des personnes handicapées.

Le tableau 7.7, p. 171 reprend la perception qu'ont les locuteurs de la loi 2005-102 - connaissance et explication de la loi par le locuteur -, et du système incitatif actuel. Il reprend les expressions d'un avis positif ou négatif par les locuteurs sur le système incitatif actuel et ses effets.

26. Précisons que nous entendons, par le terme de "système incitatif actuel" les éléments législatifs relatifs à l'OETH et à la loi 2005-102 en France.

La catégorie relative à la connaissance de la loi **2005-102**<sup>27</sup> évalue la connaissance de la loi et des exigences législatives par le locuteur.

La loi 2005-102 est connue - et comprise - de tous les directeurs ou managers que nous avons interviewés, au moins dans les grandes lignes, ainsi que d'une grande majorité des salariés.

*"La loi de 2005 donne un cadre pour que ce public différent trouve sa place."*  
HAN

*"C'est par rapport à l'obligation d'handicap pour les entreprises. C'est une obligation qu'ils ont de... Il faut qu'ils aient un certain nombre d'employés qui soient reconnus handicapés."*  
P1-TH1

Les locuteurs identifient fréquemment la loi 2005-102 comme une contrainte ou une obligation :

*"... elle a apporté la contrainte qu'il y ait plus de personnes handicapées dans les entreprises, ce qui est très bien."*  
E1-D

*"Ça les oblige quand même à embaucher, même si "ho-là-là, il voit pas bien, lui, il marche pas bien, lui...". 6% c'est pas énorme "*  
E1-TH3

Cependant, la loi 2005-102 n'est pas toujours vécue comme une contrainte législative, même pour les établissements ne remplissant pas leurs OETH :

*"La loi a été l'opportunité d'aller plus loin, de mettre quelque chose de formalisé."*  
P1-MH-P

*"... cette loi qui impose les 6% je la connais, mais je ne me sens pas forcée..."*  
E2-D

*"Pour moi, la seule pression qui existe réellement c'est, heu, le paiement de la taxe quand on remplit pas le quota de 6"*  
E2-D

Au-delà de l'emploi, certains regrettent que les exigences de la loi 2005-102 ne s'adaptent pas davantage aux conditions particulières - notamment au regard des exigences d'accessibilité des locaux à tous, en dehors de l'emploi, y compris dans des locaux anciens ou étroits.

Notons - et cette dernière remarque rejoint le point suivant relatif aux critiques du système actuel - que certains employeurs estiment que la loi 2005-102 a, par ses exigences, normalisé les pratiques et fait perdre du sens à l'accueil et à l'innovation possible en matière d'intégration des personnes handicapées dans la société :

*"La loi de 2005 n'a pas, pour moi, que du bon dans le "vivre ensemble"."*  
E1-D

Précisons également que le choix laissé aux entreprises quant à la réponse qu'elles souhaitent apporter à leur OETH, leur donne les arguments pour assumer une absence d'engagement :

---

27. Entretiens E1-RH, E1-D, E1-TH1, E1-TH2, E1-TH3, VILL-M, HAN, RESTO-D, E2-D, E2-D-P, E2-RH, E2-TH, P1-MH, P1-MH-P, P1-TH1, P1-TH2, P3-RH, P4-RH.

*"... le fait que ce qui est prélevé quand on n'atteint pas ce quota, est réutilisé pour le handicap. Donc du coup, ça déculpabilise quelque part : on se dit que si finalement, on ne le fait pas dans l'établissement, on participe quand même."* E2-D

La catégorie **opinion sur le système incitatif**<sup>28</sup> met en lumière les avis, positifs ou négatifs, sur le système actuel et ses effets.

Le système incitatif actuel semble fonctionner et être bien compris sur le terrain :

*"L'État n'a pas besoin de solliciter plus que de dire : "vous faites votre part, ou vous payez". Parce que si vous ne faites pas votre part, ça veut dire que d'autres feront plus que notre part."* E1-D

*"Ou tu payes, ou tu fais ta part. C'est un truc qu'est assez génial"* E1-D

*"... l'État c'est simple, c'est soit on complète avec les unités et on paye pas les taxes. Soit on fait le chèque "* P2-RH

Le système incitatif actuel est perçu de manière plutôt positive - pour l'intégration des personnes handicapées qui en résulte - mais de manière plus négative quant à sa forme incitative :

*"C'est bien parce que ça peut permettre à certaines personnes handicapées d'entrer dans le monde actif. Après, ça reste une contrainte peut-être pour certains employeurs qui en ont marre d'avoir des contraintes tout le temps de l'État."* E1-RH

Si certains - à tous niveaux hiérarchiques - sont aujourd'hui convaincus des changements qu'a apporté cette taxe incitative pour l'emploi et l'intégration des personnes handicapées,

*"... ça donne un plus au salarié. Parce que justement, il y a des entreprises qui recherchent. Deux CV identiques, les même compétences, peut-être qu'on aurait tendance à prendre plus un salarié handicapé."* E1-RH

*"... à l'époque, ces gens-là n'auraient pas été embauchés. ."* E1-TH2

*"... lui dit - Clairement, la loi du handicap ça a été ma chance!"* P1-TH2

certaines directeurs d'établissement questionnent le principe même de l'incitation en s'interrogeant sur l'efficacité d'un tel système s'il ne remporte pas l'adhésion des responsables, directeurs ou managers qui doivent y répondre et animer l'emploi des travailleurs handicapés dans les organisations :

*"La démarche de forcer ou d'inciter me gêne. Je pense qu'on doit être volontaire (...) on peut tout à fait amener les gens à se questionner, à se demander ce qu'ils pourraient faire, faut pas forcer les gens, sinon c'est mal fait, et les gens vont pas jusqu'au bout de leurs démarches."* E2-D

---

28. Entretiens E1-RH, E1-D, E1-MH, E1-TH1, E1-TH2, E1-TH3, VILL-M, HAN, RESTO-D, E2-D, E2-D-P, E2-RH, E2-TH, P1-MH-P, P1-MH, P1-TH1, P1-TH2, P3-MH, P2-RH, P4-RH.

Il est noter également que dans le discours des locuteurs, le système incitatif est souvent à destination "des autres".

*"... je vais rentrer dans le cadre - je parle pour les autres employeurs là, moi c'est pas mon problème : je veux dire, je l'embauche alors que je suis déjà largement au-dessus de ce que je dois faire..."* E1-MH

Pour conclure ce point consacré à la critique du système incitatif actuel, nous souhaitons mettre en exergue la caricature que dressait un responsable de Mission Handicap à la recherche du candidat idéal, celui qui permettrait à l'entreprise de répondre à toutes les exigences d'emploi qui lui sont adressées.

*"... c'est la personne handicapée, noire, femme isolée, femme, et juive ou musulmane - je sais pas, mais une minorité - comme cela je rentre dans tous les critères... Ha oui! Et plus de 45 ans, comme ça, je rentre aussi dans mon plan sénior! ... Donc voilà, ce salarié est pratique, c'est celui que tout le monde se bagarre. Donc on lui demande pas de bosser. On lui demande juste de remplir tous nos critères : diversité, égalité homme-femme, problèmes sociaux perso, problèmes financiers... Tout, tout. Mais bon, y en a pas beaucoup hein! (rire)"* E1-MH

Si cette réplique se veut humoristique, elle traduit cependant de réelles difficultés pour l'employeur à se conformer aux exigences d'emploi, et des risques d'ancrer ces pratiques dans des mécanismes de discriminations positives.

Enfin, la catégorie **vision pour le futur**<sup>29</sup> s'intéresse à la vision, aux propositions et suggestions d'amélioration du locuteur pour le futur. Cette catégorie se veut un complément des deux catégories précédentes portant sur la loi 2005-102 et les critiques adressées au système incitatif actuellement en vigueur.

Les remarques les plus récurrentes sont liées aux possibilités d'intégrer davantage, dans le futur les personnes handicapées dans la société - au-delà même des entreprises.

*"Je pense qu'on peut encore faire des progrès "* E1-RH

*"Les personnes handicapées dans la ville"* VILL-M

*"C'est à la fois une responsabilité des entreprises, mais aussi des associations, et même des villes"* P3-MH

Un certain nombre de réflexions portent également sur l'importance de l'intégration des enfants handicapés dès l'école, afin de normaliser le partage et l'intégration des personnes handicapées dans le milieu ordinaire.

*"Pour que ça vienne dans l'entreprise, faut commencer à l'école, et ça suivra. Les mentalités vont changer, donc voilà. Après dans l'entreprise ça paraîtra naturel..."* E1-RH

---

29. Entretiens E1-RH, E1-D, E1-D-P, VILL-M, HAN, E2-D, E2-D-P, P1-TH1, P1-TH2, P3-MH.

Nous retiendrons que les locuteurs bien qu'ils affirment ne pas tous percevoir l'aspect incitatif du système actuel, sont cependant conscients d'une certaine demande à prendre en compte les personnes handicapées. Nous pouvons qualifier cette demande de moteur externe puisqu'elle entraîne, de l'extérieur, des changements de comportements internes dans bon nombre de cas, et amorce des réflexions dans les autres.

Cependant, il est possible de s'interroger sur l'effet d'un tel système incitatif sur les pratiques développées par les entreprises. Ainsi, il est possible de se demander si certains types pratiques sont davantage corrélées à certaines motivations - interne ou externe - ou en d'autres termes, si les incitations externes sont efficaces pour l'intégration des personnes handicapées dans l'entreprise.

### **7.2.2 La relation causale entre pratiques d'engagement des entreprises en faveur de l'emploi des personnes handicapées et motifs internes et externes à l'organisation**

Après avoir identifié les variables internes - culture, sensibilité des dirigeants, etc. - et externes - loi 2005-102 - aux organisations comme moteurs ou freins pour justifier l'engagement - ou son absence - des organisations en faveur de l'emploi des personnes handicapées, il est intéressant de se demander quels types d'engagements ou de perceptions entraînent quels types de pratiques. Pour cela, nous avons réalisé différents tableaux mettant en lien les motifs internes ou externes, et les pratiques recensées en amont.

Le tableau 7.8, p. 176 présente en guise d'introduction le lien entre les pratiques et les motifs internes et externes - entendus au sens large<sup>30</sup>, puisqu'ils incluent la perception de l'environnement externe par les locuteurs - pour écarter l'éventuelle stratégie des locuteurs de vouloir montrer une image active de leur organisation en niant l'impact de motifs externes, et un engagement uniquement porté et voulu de l'intérieur. Cette matrice croise différentes variables<sup>31</sup> afin d'en analyser les interactions.

Une première lecture de ce tableau permet d'observer la prédominance des motifs externes au sens large - soit comprenant les Perceptions de l'extérieur - sur les moteurs internes, qui semblent peu liés aux pratiques - sauf dans le cas des pratiques légales.

---

30. Notons que nous avons choisi, dans un souci de transparence de distinguer dans notre tableau - et dans les tableaux suivants - les catégories relatives aux moteurs externes et aux Perceptions de l'extérieur. Cependant, lorsque nous évoquons les moteurs externes au sens large, nous entendons le regroupement de ces deux catégories.

31. Nous observons dans cette matrice - comme dans les autres matrices de ce manuscrit - qu'une même pratique, rattachée à deux sous catégories ne comptera qu'une fois dans la catégorie principale reliant les deux sous catégories pré-citées. En pratique, la somme des cellules-filles - par exemple la somme des différentes pratiques légales : "*emploi direct*", "*emploi indirect*", "*formations*", "*aménagements*", "*accord*" - peut être supérieure à la somme reportée dans la cellule-mère - dans notre exemple, la cellule "*pratiques légales, dont*" -, car il s'agit d'une seule et même pratique - que nous avons fait le choix, en conséquence, de ne pas comptabiliser deux fois au niveau supérieur.



Pratiques d'emploi	Moteurs internes	Moteurs externes	Perceptions de l'extérieur <sup>†</sup>
Lécales, dont :	10	1	14
Emploi direct	5	1	5
Emploi indirect	2	0	2
Formations	0	0	1
Aménagements	5	0	4
Accord	0	0	5
Au-delà du légal, dont :	4	1	2
Communication interne	3	0	1
Lien social et intégration	0	1	1
Pratiques originales	0	0	1
Communication large	0	0	1
Politiques déclaratives	1	0	5
Difficultés pratiques, dont :	1	1	7
Handicap mental	1	0	1
Secret médical	0	0	0
Accès aux formations supérieures	0	0	2

<sup>†</sup> Précisons que la section "Perceptions de l'extérieur" est une addition des catégories "2005-102", et "système incitatif actuel" exposées précédemment, et qui seront détaillées dans le point ci-contre portant sur les motivations externes

Tableau 7.8 – Matrice de regroupement des pratiques et des moteurs internes et externes à l'organisation, ainsi que des Perceptions de l'extérieur

Cette matrice présente les relations "brutes" entre les différentes variables étudiées<sup>32</sup>. Nous pouvons cependant déjà noter que certains types de pratiques n'ont pas ou peu de relations avec les moteurs internes ou externes<sup>33</sup>. Notons à titre d'exemple, les pratiques codées dans les catégories "Emploi indirect", "Formations", "Lien social et intégration", "Communication large", ou encore "Secret médical". Nous avons donc fait le choix de ne pas les reporter dans nos analyses plus fines des relations de causalité éventuelle. En effet, sans co-occurrence, une relation de causalité éventuelle ne peut être qualifiée. Nous pouvons cependant noter quelques éléments de réflexion relatifs à l'absence de co-occurrence importante entre ces pratiques et les motifs internes ou externes :

- Des résultats que nous qualifions de prédictibles pour les catégories relatives à la **formation** et au **secret médical**, dans la mesure où ces pratiques nous semblaient indépendantes de l'influence d'éléments internes ou externes.
- Des résultats contre-intuitifs concernant la catégorie **lien social et l'intégration**, en ce que nous la percevions fortement corrélée aux moteurs internes, puisqu'il s'agit de pratiques allant plutôt au-delà des exigences légales - bien que dans

32. Précisons que nous avons opéré, pour les recoupements entre catégories présentées dans les matrices présentées, par recoupements stricts. 33. Nombre de recoupements inférieur à 3.

l'esprit générale intégratif de la loi 2005-102.

Nous observons des résultats que nous qualifierons également de contre-intuitifs - mais pour des raisons différentes - en ce qui concerne les catégories de pratiques relatives à l'**emploi indirect** et la **communication large**, dans la mesure où nous projetions ces catégories de pratiques comme fortement corrélées aux moteurs externes. En effet, l'emploi indirect est une manière concrète et standardisée de répondre à l'OETH, et les actions à communication large sont un moyen de témoigner - certes en interne, mais surtout en externe - de l'engagement de l'organisation en matière d'emploi de travailleurs handicapés. Il s'agissait donc pour nous de réponses explicites et tangibles aux exigences portées par l'extérieur aux organisations. Cependant, l'absence de relations significatives entre ces pratiques et les moteurs internes et externes tend à mettre en avant l'indépendance de ces types d'engagement.

Nous retenons de ces résultats surprenants que les motifs internes et externes ne sont pas nécessairement liés à la distance des pratiques aux exigences légales ou standardisées.

A contrario, nous pouvons déjà souligner l'existence de co-occurrences "brutes" très importantes<sup>34</sup>, sur lesquelles il conviendra de revenir de manière plus détaillée par la suite : "Légales" et "Moteurs internes", "Légales" et "Perception de l'extérieur", "Difficultés" et "Perception de l'extérieur".

Avant d'entrer dans une analyse plus détaillée de ces co-occurrences, il nous apparaît important de souligner qu'une co-occurrence est une relation entre deux variables. Cependant, elle n'entraîne pas nécessairement de causalité. C'est sur la qualification de ces relations de causalité que porteront les différents points suivants.

### 7.2.2.1 Les motifs internes comme levier des pratiques d'emploi

Le tableau 7.9, p. 178 porte sur la co-occurrence entre les pratiques exposées dans la partie 7.1 et les moteurs internes.

Revenons de manière plus détaillée sur les co-occurrences fortes, moyennes et faibles entre les pratiques liées à l'emploi des personnes handicapées et les moteurs internes.

Nous identifions dans un premier temps des **co-occurrences fortes** entre les moteurs internes à l'organisation et certaines pratiques liées à l'emploi de personnes handicapées. Certaines de ces co-occurrences permettent d'établir des relations de causalité, d'autres non.

Les **pratiques légales** sont fortement corrélées aux moteurs internes<sup>35</sup> sans pour autant que nous puissions établir de relation de causalité ou d'influence quelconque. Ce résultat nous surprend car il est entendu que les pratiques légales résultent d'engagements conformes aux exigences législatives - lesquelles s'apparentent plutôt de manière intuitive à des motifs externes à l'organisation, puisque la loi est édictée par le législateur et non par les membres de l'organisation.

---

34. Nombre de recouvrements supérieur à 10.

35. 10 recouvrements stricts d'éléments codés

Pratiques d'emploi	Moteurs internes	Entretiens
Légales, dont :	10	E1-MH, E1-TH3, VILL-M, E2-D, E2-D-P, P2-RH, P4-RH
Emploi direct	5	E1-MH, E1-TH3, E2-D, P2-RH
Aménagements	5	VILL-M, E2-D, P2-RH, P4-RH
Accord	0	n/a <sup>†</sup>
Au-delà du légal, dont :	4	VILL-M, P3-MH, P4-RH
Communication interne	3	P3-MH, P4-RH
Pratiques originales	0	n/a
Politiques déclaratives	1	E1-MH
Difficultés pratiques, dont	1	P4-RH
Handicap mental	1	P4-RH
Accès formations supérieures	0	n/a

<sup>†</sup> non-applicable

Tableau 7.9 – Matrice de co-occurrences des pratiques en matière d'emploi de travailleurs handicapés et des moteurs internes

Cependant, cette corrélation peut s'expliquer par une temporalité décalée. Dans les faits, les motifs internes sont ici utilisés pour justifier certaines pratiques en faveur de l'emploi des personnes handicapées. Si ces pratiques sont aujourd'hui conformes à la loi, elles ne l'étaient pas nécessairement au moment où celles-ci ont été développées. Elles peuvent alors prendre leur source dans des motivations internes aux organisations, en amont des législations actuelles :

*"... on a une personne autiste qui a été recrutée (...) Tout ça c'était dans les années 95/96, donc clairement avant toutes ces obligations-là." P2-RH*

Nous identifions ensuite des **co-occurrences moyennes** entre les moteurs internes à l'organisation et certaines pratiques liées à l'emploi de personnes handicapées.

Les pratiques d'**emploi direct** sont moyennement corrélées aux moteurs internes<sup>36</sup> en ce qu'elles peuvent venir d'une volonté de permettre l'emploi des personnes handicapées, en particulier de la part des dirigeants.

*"... qui est une mission très importante pour moi : être capable d'accueillir le handicap..." E1-D*

En cela, la co-occurrence entre les pratiques des organisations en faveur de l'emploi direct des personnes handicapées et les moteurs internes est une relation de causalité : les pratiques d'emploi direct étant facilitées par des motivations internes.

Les pratiques allant **au-delà du légal** sont, comme couramment admis, moyennement corrélées aux moteurs internes<sup>37</sup>. En effet, les organisations justifient les engagements allant au-delà du légal par des valeurs internes, des volontés internes de s'engager.

36. 4 recoupements stricts d'éléments codés.

37. 4 recoupements stricts d'éléments codés.

*"... J'ai une sensibilité pour ces politiques. Le handicap en fait partie... Et ce que j'ai proposé à mes équipes municipales successives c'est de remodeler cette ville en réfléchissant à quels sont les publics qui aujourd'hui n'ont pas leur place à V. "* VILL-M

Les pratiques au-delà du légal sont facilitées par des motivations internes.

Les pratiques liées aux **aménagements** sont parfois justifiées par les locuteurs comme une volonté interne<sup>38</sup> sans pour autant que nous puissions qualifier ce lien de causal. Les personnes interviewées vont alors affirmer leur pleine adhésion aux nécessités d'aménager l'environnement du travailleur handicapé, ou alors faire état d'aménagements intervenus avant l'expression législative de demandes d'aménagement. Dans une vision dynamique, nous pourrions estimer que pour les aménagements intervenus avant la loi 2005-102, une relation de causalité faible pourrait exister. Ainsi, les motifs internes accompagneraient les aménagements. Cependant, les aménagements sont aujourd'hui encadrés et présentés très explicitement comme des exigences législatives.

Puis, nous identifions des **co-occurrences faibles** entre les moteurs internes à l'organisation et certaines pratiques liées à l'emploi de personnes handicapées.

Les pratiques liées à la **communication interne** sont faiblement corrélées avec les moteurs internes<sup>39</sup>, pour les entreprises du secteur pharmaceutique. Y sont évoquées principalement la volonté de communiquer sur les politiques handicap auprès de ses collègues, une volonté de se saisir des fonctions liées au poste de chargé de politique handicap ou responsable de mission handicap.

*"C'est moi qui fais pression (...) j'ai la chance d'être rattachée directement au DRH groupe - monde - à qui je peux présenter ma politique handicap et qui, lui-même est très favorable au handicap. "* P3-MH

Nous observons ici une relation de causalité : la communication interne étant facilitée par la motivation des responsables de mission handicap, ou personnes en charge de la politique handicap de pleinement se saisir des charges qui sont les leurs.

Les pratiques liées aux **politiques déclaratives** sont rattachées à très peu d'occurrences<sup>40</sup>.

Nous estimons que la très faible co-occurrence ne permet pas de déterminer de lien de causalité significatif entre cette catégorie et les motifs internes.

La catégorie relative aux **difficultés pratiques** est rattachée à très peu d'occurrences<sup>41</sup>. Cette catégorie se divise en deux sous-catégories. La première sous-catégorie relative aux difficultés liées au **handicap mental** - appréciation et place dans l'entreprise en particulier - est très faiblement liée, ce qui ne permet pas de déterminer de lien significatif de causalité entre cette catégorie et les moteurs internes.

La seconde sous-catégorie porte sur l'accès aux **formations supérieures et aux écoles**. Cette deuxième catégorie de difficultés n'est pas corrélée au moteur interne. Ce résultat nous apparaît cohérent puisque l'accès aux formations supérieures et la

---

38. 5 recoupements stricts d'éléments codés.    39. 3 recoupements stricts d'éléments codés.    40. 1 recoupement strict d'éléments codés    41. 1 recoupement strict d'élément codé.

qualification des travailleurs handicapés sont des éléments externes à l'organisation. Ils ne peuvent donc être liés à des moteurs internes. Étant entendu qu'il n'y a pas de co-occurrence entre ces variables, nous ne pouvons définir de causalité quelconque.

Enfin, les pratiques liées aux **accords** ne sont **pas corrélées** du tout aux motifs internes. Ce résultat est cohérent avec le fait que les accords relatifs à l'emploi des personnes handicapées entrent strictement dans le cadre de la loi 2005-102.

Il en va de même pour les pratiques qualifiées d'**atypiques**, qui ne sont pas corrélées aux moteurs internes. Ce résultat nous semble contre-intuitif. En effet, les pratiques identifiées comme atypiques relèvent d'innovation interne, de réflexion qui sont fortement liées à la volonté de l'entreprise d'inclure les travailleurs handicapés dans l'organisation ou dans la société par le travail. Ajoutons que nous sommes également surpris de l'absence de co-occurrence entre les moteurs internes et la catégorie "lien social", souvent liée aux "pratiques originales" recensées.

Par exemple, des informations hors entretiens - extraites de travaux antérieurs réalisés sur le même cas - témoignent d'une forte co-occurrence entre moteurs internes et pratiques originales. Un travailleur Infirmier Moteur Cérébral (IMC) interviewé à l'*EHPAD 1* y fait ainsi état de son amitié depuis l'enfance avec le directeur de la structure. Ce dernier, en raison de leur histoire commune et de valeurs personnelles, l'a embauché et a développé des pratiques ingénieuses pour permettre son intégration dans la structure, malgré un handicap important. Il lui a par exemple confié la charge de vendre et distribuer les tickets de restauration, lui donnant ainsi la possibilité de rencontrer et de se rendre indispensable auprès des différents salariés de la structure. Ce même directeur a également créé un établissement de conseil, dans lequel il travaille également avec ce comptable IMC.

Nous ne sommes pas en mesure d'expliquer ce résultat - ces éléments ne se traduisent pas dans nos entretiens ou dans le codage de nos données. Il pourrait être intéressant dans des travaux futurs de creuser cette co-occurrence.

Étant donné qu'il n'y a pas de co-occurrence entre ces variables, nous ne pouvons définir de causalité quelconque.

### 7.2.2.2 Le contexte externe comme moteur pour certaines pratiques

Le tableau 7.10, p. 181 vient compléter le tableau précédant en développant la perception d'éléments externes liés au système incitatif actuel par les locuteurs.

Une première lecture rapide de ce tableau nous permet d'observer que les actions légales sont davantage corrélées à une perception du système incitatif qu'à la loi 2005-102. Cela témoigne d'une connaissance stricte de la loi 2005-102 assez vague, mais d'une conscience réelle, de la part des locuteurs, d'appartenir à un système incitatif global.

Revenons de manière plus détaillée sur les co-occurrences fortes, moyennes et faibles entre les pratiques liées à l'emploi des personnes handicapées et les moteurs externes - entendus au sens large. Précisons que certaines de ces co-occurrences permettent d'établir des relations de causalité, d'autres non.

Pratiques liées à l'emploi de personnes handicapées	Connaissance loi 2005-102 (A)	Perception du système incitatif (B)
Légales, dont :	5	13
Emploi direct	1	5
Aménagements	2	4
Accord	2	4
Au-delà du légal, dont :	0	2
Communication interne	0	1
Pratiques originales	0	1
Politiques déclaratives	3	3
Difficultés pratiques, dont :	2	6
Handicap mental	0	1
Accès aux formations supérieures	0	2

Tableau 7.10 – Matrice de co-occurrences des pratiques et de la connaissance de la loi 2005-102, et perception du système incitatif actuel

Nous identifions dans un premier temps des **co-occurrences fortes** entre les moteurs externes à l'organisation et certaines pratiques liées à l'emploi de personnes handicapées.

Les **pratiques légales**<sup>42</sup> sont très fortement corrélées aux moteurs externes. Les locuteurs mettent ici en évidence les actions légales - emploi, aménagements de postes ou de locaux, formations, etc. - mises en œuvre pour répondre aux exigences législatives externes. Cette co-occurrence forte était prédictible et nous apparaît comme logique. En effet les pratiques définies comme légales répondent à des pressions - en particulier législatives - externes à l'organisation.

*"La loi voulait dire d'un seul coup s'organiser en interne pour mettre en œuvre tout cet accord"*  
P1-D-P

En cela, la co-occurrence existant entre les pratiques légales et les moteurs externes est une relation forte de causalité : les actions légales sont entraînées ou déclenchées par les moteurs externes - en particulier le contexte incitatif et législatif actuel, propice à de telles actions.

Les pratiques d'**emploi direct**<sup>43</sup> sont fortement corrélées aux moteurs externes. Ces résultats sont prédictibles et semblent logiques. En effet, l'emploi direct est une des manières de répondre à l'OETH faite aux entreprises par la loi 2005-102 qui constitue, dans ce cas, un moteur aux engagements en faveur de l'emploi des personnes handicapées. Ces motifs externes - que sont la loi ou le système incitatif actuel de manière plus large -

42. Entretiens E1-RH; A : E1-D, P1-MH-P, P1-TH2, P4-RH; B : E1-RH, E1-D, E1-MH, HAN, RESTO-D, P1-TH2, P1-MH-P, P1-TH2, P2-RH, P4-RH, P3-MH, avec 14 recoupements stricts d'éléments codés pour les motifs externes au sens large - soit pour rappel l'addition de la catégorie "moteurs externes" et de la catégorie "perception de l'extérieur". 43. Entretiens E1-RH; A : P1-TH2; B : E1-RH, RESTO-D, P1-TH2, P3-MH, avec 6 recoupements stricts d'éléments codés pour les moteurs externes au sens large.

sont clairement identifiés par les locuteurs comme des leviers de l'engagement en faveur de l'emploi direct des organisations.

*"Moi, je dirais que ça donne un plus au salarié. Parce que justement, il y a des entreprises qui recherchent."*  
E1-RH

En cela, la co-occurrence existant entre les pratiques d'emploi direct et les moteurs externes est une relation forte de causalité : l'emploi direct est encouragé par le contexte législatif actuel qui fait état d'une OETH.

La catégorie relative aux **difficultés pratiques**<sup>44</sup> est moyennement corrélée aux moteurs externes.

Précisons que la catégorie relative aux difficultés pratiques reprend, entre autres, la sous-catégorie de pratiques liées au **handicap mental**<sup>45</sup>, et la sous-catégorie de pratique liée à l'accès aux **formations supérieures**<sup>46</sup>.

Ces résultats s'expliquent par le fait que les demandes externes ne soient pas toujours adaptées aux particularités de chaque organisation. Elles peuvent donc être source de difficultés diverses.

En cela, la co-occurrence existant entre les difficultés d'emploi et d'intégration des travailleurs handicapés et les motifs externes est une relation de causalité : l'un entraînant l'autre.

Nous identifions ensuite des **co-occurrences moyennes** entre les moteurs externes à l'organisation et certaines pratiques liées à l'emploi de personnes handicapées.

Les pratiques liées aux **accords**<sup>47</sup> sont moyennement corrélées aux moteurs externes. Là encore, les résultats sont intuitifs, puisque la mise en place d'accords - à différents niveaux en fonction de l'organisation - fait partie intégrante de l'application de la loi 2005-102. Il est donc normal que les contraintes externes - à savoir la loi 2005-102 - soient corrélées à ces pratiques.

*"... est arrivée la loi de 2005. Cela a été l'occasion de proposer un accord d'entreprise aux partenaires sociaux."*  
P1-D-P

En cela, la co-occurrence existant entre les pratiques liées à des accords d'entreprise et les moteurs externes est une relation forte de causalité : le fait pour une entreprise de formaliser sa politique handicap grâce à un accord est majoritairement déclenché par les moteurs externes - soit la loi 2005-102.

Les pratiques liées aux **politiques déclaratives**<sup>48</sup> sont moyennement corrélées aux moteurs externes.

---

44. Entretiens A : E2-D-P, P4-RH ; B : E1-MH, RESTO-D, P1-TH1, P1-TH2, P4-RH, avec 8 recoupements stricts d'éléments codés pour les moteurs externes au sens large. 45. Entretiens B : P1-TH1, avec 1 recoupements stricts d'éléments codés pour les moteurs externes au sens large. 46. Entretiens B : RESTO-D, P1-TH2 ; avec également 2 recoupements stricts d'éléments codés pour les moteurs externes au sens large. 47. Entretiens A : P1-MH-P ; B : HAN, P1-MH-P, P2-RH, avec 5 recoupements stricts d'éléments codés pour les moteurs externes au sens large. 48. Entretiens A : E1-RH, E1-TH1, P1-TH2 ; B : E2-RH, P1-TH2, P3-RH, avec 5 recoupements stricts d'éléments codés pour les moteurs externes au sens large.

Ces résultats sont intuitifs car le recours pour les organisations à des politiques déclaratives s'explique par un besoin de chiffre, en réponse à l'OETH qui leur est adressée en externe. Le contexte incitatif externe est à l'origine même de telles politiques.

*"... on le sait qu'il nous faut un certain nombre de travailleurs handicapés."*

*E1-RH*

En cela, la co-occurrence entre les politiques déclaratives et les motifs externes est une relation causale forte : les moteurs externes peuvent ainsi déclencher et encourager par la suite les politiques déclaratives.

Enfin, nous identifions des **co-occurrences faibles** entre les moteurs externes à l'organisation et certaines pratiques liées à l'emploi de personnes handicapées.

Les pratiques liées aux **aménagements**<sup>49</sup> sont faiblement corrélées aux moteurs externes. Ces résultats ne sont pas surprenants et étaient intuitifs. En effet, l'aménagement - des locaux, des horaires, des postes de travail, etc. - fait partie explicitement des exigences de la loi 2005-102. Il est donc normal que les contraintes externes - à savoir la loi 2005-102 - soient corrélées à ces pratiques d'aménagements particuliers.

En cela, la co-occurrence existant entre les aménagements et les moteurs externes est une relation de causalité : l'aménagement étant déclenché par les motifs externes - en particulier parce qu'ils peuvent être financés.

Les pratiques allant **au-delà du légal**<sup>50</sup> sont faiblement corrélées aux moteurs externes. Cependant, les éléments codés mettent en avant des éléments pilotes - allant au-delà du légal - mais s'inscrivant dans l'esprit général d'une société plus inclusive comme demandé par la loi 2005-102 ; à travers des possibilités d'amélioration ou de projets pour le futur, dans l'esprit du système actuel. Par exemple, un projet pilote est clairement identifié par le maire de V. comme une manière de "vendre" ses engagements à ses concitoyens :

*"... c'est un projet assez pilote, que si on devait résumer en une formule, on dirait "Les personnes handicapées dans la ville". Un projet comme cela se vend. "*

*VILL-M*

Les différents éléments corrélés ne nous permettent pas d'établir une relation de causalité entre les pratiques allant au-delà du légal et les moteurs externes, ni en conséquence de qualifier cet éventuel lien de causalité.

Les pratiques liées à la **communication interne**<sup>51</sup> sont très faiblement corrélées aux moteurs externes.

Il en va de même pour les pratiques qualifiées d'**originales**<sup>52</sup>, qui sont très faiblement corrélées aux motifs externes. Ces résultats confirment que le système incitatif en vigueur encourage certaines pratiques standardisées : formations, aménagements, etc. Cependant, il apparaît, de manière assez originale nous semble-t-il, que le cadre posé

---

49. Entretiens A : E1-D, P4-RH ; B : E1-D, P3-MH, STA-RH, P4-RH, avec 4 recoupements stricts d'éléments codés pour les motifs externes au sens large. 50. Entretiens RESTO-D ; B : RESTO-D, P3-MH, avec 3 recoupements stricts d'éléments codés pour les moteurs externes au sens large.

51. Entretiens A : P3-RH ; B : E2-D-P, P3-RH, avec 1 recoupement strict d'éléments codés.

52. Entretiens B : P3-RH, avec 1 recoupement strict d'éléments codés pour les moteurs externes au sens large.



par ce système puisse faire naître à la marge des pratiques innovantes - comme de l'aide pour les proches des personnes reconnues handicapées :

*"... Le budget HandieEM permet de proposer ces aides complémentaires."*  
P3-RH

Certaines pratiques originales peuvent ainsi être accompagnées ou entraînées par des moteurs externes, et prendre appui en particulier sur le système incitatif en vigueur.

Là encore, le nombre d'éléments recoupés n'est pas suffisant pour avoir un ensemble cohérent et significatif. Nous n'établissons pas, en conséquence, de causalité entre les moteurs externes et la communication interne, comme avec les pratiques originales.

### 7.2.2.3 L'utilité perçue par les locuteurs du système incitatif actuel, pour l'emploi des personnes handicapées dans leur organisation, pour les autres organisations, ou de manière générale

En faisant suite au point précédent, il est intéressant d'aller à un niveau de détail supérieur concernant les critiques faites par les locuteurs à la loi 2005-102, et au système incitatif de manière plus large. Ainsi, nous avons regroupé les éléments faisant référence, au sein de ces deux catégories à l'utilité exprimée par les locuteurs pour leur organisation, pour les autres organisations, ou de manière générale.

Précisons que l'addition de ces différentes catégories est inférieure à la somme des éléments codés dans les catégories "Perception du système incitatif" et "Connaissance de la loi 2005-102". En effet, un certain nombre de ces appréciations ne témoignent pas d'une vision positive ou négative du système et de la taxe incitative, et viennent juste témoigner de la connaissance et de la compréhension qu'en ont les locuteurs interviewés.

*"Vous savez qu'il y a une loi en France qui oblige les entreprises de plus de 20 salariés à avoir 6% de personnes handicapées dans leurs effectifs."*  
RESTO-D

Le tableau 7.11, p. 185 présente de manière synthétique le lien entre les pratiques et les moteurs internes et externes - entendus au sens large, puisqu'ils incluent la perception de l'environnement externe par les locuteurs.

Ce tableau confirme la compréhension de l'utilité du système incitatif **pour la société de manière générale**, et les travailleurs handicapés en particulier<sup>53</sup>.

*"... il faut supprimer l'amende de 6%, et puis vous allez voir !... Les personnes qui sont employées, jamais ils ne seraient employés."*  
VILL-M

*"... je trouve que ça c'est aussi une avancée... Et puis que le regard change."*  
E2-RH

*"Je pense que c'est une bonne chose parce que si on légifère pas, les choses n'avancent pas."*  
P4-RH

---

53. Entretiens E1-Rh, E1-TH2, E1-TH3, VILL-M, E2-RH, P1-MH, P1-TH2, P3-MH, P2-MH, P4-RH ; 17 citations.

Utilité pour :	Nombre de références	Nombre de sources
L'organisation	4	2
Les autres organisations	9	8
La société et les travailleurs handicapés	17	10
Absence d'utilité pour :		
L'organisation	2	2
La société et les travailleurs handicapés	8	4

Tableau 7.11 – Citations témoignant de l'utilité du système incitatif et de la loi 2005-102 pour les locuteurs interrogés

Cependant, ces premières observations peuvent être nuancées. Ainsi, les locuteurs adressent un certain nombre de critiques<sup>54</sup>, principalement par rapport au caractère incitatif et immédiat du système actuel.

*"La démarche de forcer ou d'inciter me gêne. Je pense qu'on doit être volontaire sinon on le fait mal. "* E2-D

*"Faut peut-être commencer à la base. Faut peut-être pas tout de suite imposer aux employeurs d'embaucher des travailleurs handicapés si de l'autre côté on n'explique pas à ces futurs employeurs - parce que ces jeunes qui sont à l'école peut-être qu'un jour ce seront des employeurs - si dès le départ, on leur explique pas qu'effectivement, on peut être avec des gens handicapés, et faire des choses avec eux. "* E1-RH

Nous observons enfin une plus grande facilité pour les organisations à reconnaître l'utilité des incitations et de la loi 2005-102 **pour les autres organisations**<sup>55</sup>,

*"...ça oblige des entreprises plus petites à employer aussi des handicapés. Ha oui, moi je trouve que cette loi était très bien. "* P1-TH1

... que pour leur organisation<sup>56</sup> - et lorsque c'est le cas, c'est pour souligner la valorisation ou l'approfondissement grâce à la loi d'un engagement déjà existant.

*"La loi a été l'opportunité d'aller plus loin, de mettre quelque chose de formalisé. "* P1-MH-P

Cependant, seul un très faible nombre d'organisations vont jusqu'à affirmer que le système actuellement ne leur est pas utile<sup>57</sup>, dans le sens où celui-ci n'a pas modifié leur engagement.

*"... la mission Handicap de Pharma1 a démarré officieusement bien avant 2005 "* P1-MH

54. Entretiens E1-RH, E1-D, E1-MH, E2-D, 8 citations.  
E2-D, E2-TH, P1-MH-P, P1-TH1, P1-MH, P2-MH ; 9 citations.  
4 citations.

57. Entretiens E1-D, P1-MH ; 2 citations.

55. Entretiens E1-TH3, RESTO-D,  
56. Entretiens P1-MH-P, P4-RH ;

Nous notons que les éléments relatifs à l'expression d'une perception positive ou négative du système incitatif pour l'emploi des personnes handicapées, sont principalement relayés par la hiérarchie (directeur, responsable Ressources Humaines ou Mission Handicap) et les travailleurs handicapés eux-même. Il s'agit d'individus qui ont le recul lié à leur fonction et mettent en place ces politiques, ou les vivent dans le cas des travailleurs handicapés.

Pour conclure, précisons que nous avons croisé ces différents éléments avec les pratiques développées par les organisations. Cependant, le nombre de recoupements<sup>58</sup> était trop faible pour en tirer des conclusions en terme de lien de causalité.

#### 7.2.2.4 Motifs internes et externes aux pratiques développées par les organisations en faveur de l'emploi des personnes handicapées

Pratiques d'emploi	co-occurrences		Lien de causalité	
	Moteurs internes	et Perceptions externes	Moteurs internes	et Perceptions externes
Légales, dont :	Moyenne	Forte	n/a	Déclenche
Emploi direct	Moyenne	Moyenne	Facilite	Accompagne
Emploi indirect	Faible	Faible	n/a	Déclenche
Formations	Inexistant	Faible	n/a	n/a
Aménagements	Moyenne	Faible	n/a	n/a
Accord	Inexistant	Moyenne	n/a	Déclenche
Communication large	Inexistant	Faible	n/a	Déclenche
Au-delà du légal, dont :	Faible	Faible	Facilite	n/a
Communication interne	Faible	Faible	Facilite	n/a
Lien social et intégration	Inexistant	Faible	n/a	n/a
Pratiques originales	Inexistant	Faible	n/a	n/a
Politiques déclaratives	Faible	Moyenne	n/a	Déclenche
Difficultés pratiques, dont :	Faible	Moyenne	n/a	Déclenche
Handicap mental	Faible	Faible	n/a	n/a
Secret médical	Inexistant	Inexistant	n/a	n/a
Accès aux formation supérieure	Inexistant	Faible	n/a	n/a

Indication de lecture - première ligne : Les moteurs externes sont un fort élément déclencheur des pratiques légales.

Tableau 7.12 – Co-occurrence et causalité entre les pratiques des entreprises en faveur de l'emploi des personnes handicapées et l'importance relative des moteurs internes ou externes

Pour conclure, le tableau 7.12, p. 186 présente de manière synthétique le lien entre les pratiques et les moteurs internes et externes - entendus au sens large, puisqu'ils incluent la perception de l'environnement externe par les locuteurs.

58. Tous les recoupements sont ainsi égaux ou inférieurs à 2.

Précisons que dans ce tableau, nous qualifions la co-occurrence d'inexistante, lorsque le croisement des variables est égale à zéro, de faible, lorsqu'elle est comprise entre 1 et 4, de moyenne, lorsqu'elle est comprise entre 5 et 10, ou de forte, lorsqu'elle est supérieure à 10. Nous nous attachons également à qualifier le lien de causalité qui unit les variables en présence, lorsque la co-occurrence est moyenne ou forte.

Les résultats présentés dans ce tableau mettent en lumière une causalité forte et intuitive : les motifs externes sont déclencheurs - comme la loi 2005-102 déclenchant les pratiques légales. D'autres co-occurrences sont également mises en évidence au travers de ce tableau. Les moteurs internes à l'organisation sont ainsi perçus comme liés aux pratiques légales, en particulier à l'emploi direct et indirect, ainsi qu'aux aménagements réalisés. Ces co-occurrences témoignent du lien entre certaines pratiques et un terreau encourageant interne à l'organisation. Les acteurs identifient également le contexte externe - dont fait partie la loi 2005-102 - comme un moteur pour certaines pratiques développées : l'emploi direct, la constitution d'accords sur les questions de handicap, mais également le fait de développer des politiques déclaratives, ou de rencontrer des difficultés sur le terrain en matière d'emploi de personnes handicapées.

Si le caractère intuitifs des résultats exposés - voir simplement logiques, dans le cas du lien entre les pratiques légales développées et les moteurs externes par exemple - peut surprendre, il n'en demeure pas moins intéressant d'être en capacité d'affirmer l'existence effective de tels liens au regard des observations et données empiriques récoltées.

### **7.3 Les perceptions du handicap et des engagements par le locuteur comme variable explicative des différences de pratiques en faveur de l'emploi des personnes handicapées au sein des organisations**

L'objectif de cet axe de recherche est également d'apporter des éléments de réponses à la question suivante "*Comment les organisations expliquent-elles leur engagement RSE ?*" Nous nous concentrerons ici sur la vision du handicap et la vision de l'engagement en faveur de l'emploi des personnes handicapées dans l'organisation, par les acteurs de terrain. Nous voulons mettre en lumière l'éventuelle influence de la sensibilité au handicap des différents membres de l'organisation sur les engagements développés par celle-ci. Nous voulons également observer la perception qu'ont les acteurs de terrain de la qualité de l'engagement en faveur des travailleurs handicapés de l'organisation pour laquelle ils travaillent. Nous avons pour objectif d'observer si ces différentes perceptions ont un lien avec les différences de pratiques et d'engagements observés sur le terrain.

Pour cela, nous commencerons donc par mettre en lumière la perception qu'ont les individus interrogés, du handicap - objet de l'engagement de l'organisation - et de l'engagement développé par l'organisation. Cela nous permettra de comprendre dans quelle culture - entendu au sens de la sensibilité et de la connaissance de l'environnement - du handicap s'inscrivent les discours des locuteurs et pratiques développées par les

organisations.

Il s'agit ici d'une analyse thématique des discours des locuteurs pour comprendre leur perception de la réalité. Précisons ainsi que la perception du locuteur conditionne nos résultats de recherche, puisque c'est sur ces présupposés que se fondent à la fois leurs discours et nos résultats.

Catégorie de perceptions	Nombre de références	Nombre de sources
Perception du handicap	208	26
Perception de l'engagement	195	21

Tableau 7.13 – Citations s'apparentant à la perception du handicap et de l'engagement de l'organisation en faveur de l'emploi des personnes handicapées.

A cet effet, nous avons codé 403 citations extraites de 26 entretiens et traduisant. Nous avons ainsi codé des éléments traduisant la perception du handicap par la personne interviewée<sup>59</sup> - acceptation et vision du handicap - , et par ses collègues. Nous avons aussi relevé des éléments critiques relatifs à l'approche du handicap par les institutions actuellement en charge des travailleurs handicapés en France. Nous nous sommes ensuite intéressés à la perception de l'engagement de l'organisation<sup>60</sup> - éléments faisant référence aux engagements en faveur de l'emploi des personnes handicapées développés par l'organisation : faiblesses ou atouts de l'engagement, positionnement vis-à-vis des pairs. Le tableau 7.13, p. 188 reprend ces différents éléments.

Ensuite, et à l'aide d'une matrice à regroupement conceptuel (Miles & Huberman, 2003, p. 231), nous avons lié ces différentes perceptions aux pratiques développées par les organisations, précédemment citées, puis aux motivations précédemment exposées, afin d'en comprendre les éventuels liens. Il s'agit alors d'une analyse causale.

### 7.3.1 La perception du handicap et de l'emploi des personnes handicapées

Il est intéressant de s'interroger sur la perception qu'ont les acteurs de terrain du handicap - que les locuteurs interrogés soient ou non handicapés -, avant d'observer une éventuelle co-occurrence entre cette perception et les engagements développés par l'organisation à laquelle appartiennent les personnes interrogées, en matière d'emploi de travailleurs handicapés. Nous nous intéresserons donc à la perception du handicap par les travailleurs handicapés, par leurs collègues, et au travers du prisme des institutions et administrations actuellement en charge des personnes handicapées.

59. Entretiens E1-RH, E1-C1-TH2, E1-C1-TH3, E1-C2-TH2, E1-D, E1-D-P, E1-MH, E1-C1-TH4, E1-TH1, E1-TH2, E1-TH3, VILL-M, HAN, RESTO-D, E2-C-TH, E2-D, E2-D-P, E2-RH, E2-TH, P1-MH-P, P1-MH, P1-TH1, P1-TH2, P3-MH, P2-RH, P4-RH. 60. Entretiens E1-RH, E1-D, E1-D-P, E1-MH, E1-TH1, E1-TH2, E1-TH3, VILL-M, HAN, RESTO-D, E2-D, E2-D-P, E2-RH, E2-TH, P1-MH-P, P1-MH, P1-TH1, P1-TH2, P3-MH, P2-RH, P4-RH .

Nous avons ainsi codé 208 citations dans la catégorie "Perception du handicap". Le tableau 7.14, p. 189 présente les éléments faisant référence à l'acceptation et à la vision du handicap par la personne ayant un handicap, par ses collègues, et les éléments critiques relatifs à l'approche du handicap par les institutions actuellement en charge des travailleurs handicapés en France.

Perception du handicap	Nombre de références	Nombre de sources
Par le travailleur handicapé	66	14
Par les collègues	120	24
Administration en charge du handicap	22	9

Tableau 7.14 – Citations s'apparentant à la perception du handicap et de l'engagement de l'organisation en faveur de l'emploi des personnes handicapées

Revenons à présent plus en détails sur ces différents éléments.

### 7.3.1.1 La perception du handicap à différents niveaux

En guise d'introduction, rappelons que les handicaps ont des causes et des manifestations très variées. Nous avons à cet effet codé quelques éléments significatifs des **parcours de vie des travailleurs** handicapés<sup>61</sup> interviewés.

Notons en préambule que les personnes interviewées avaient des handicaps variés :

*"... Infirmie Moteur Cérébral. En fait, quand je suis né, j'ai pas respiré tout de suite. Donc le cerveau n'a pas été oxygéné correctement. Les cellules... si tu veux le cerveau commande, mais c'est mal interprété. (...) C'est un handicap physique."* E1-TH1

*"... ma surdité a été découverte quand je faisais mes études d'infirmière, donc il y a trente cinq ans. J'ai mis du temps   le comprendre, à l'accepter."* E1-TH2

*"Mes collègues agents ont fait le ménage, comme à leur habitude. Et ils ont laissé en fait une flaque d'eau(...) J'ai glissé sur cette flaque d'eau. Mon genou droit, en fait, s'est retourné, il a claqué contre le sol. Et ça m'a déclenché une maladie qu'on appelle une condropathie neuro-path aire."* E1-TH3

*"... j'ai un handicap au niveau de l'épaule. J'ai la coiffe-rotateur qui a lâché. J'ai eu un accident."* E2-TH

61. 58 citations extraites de 11 entretiens : E1-C1-TH2, E1-C1-TH3, E1-TH1, E1-TH1, E1-TH2, E1-TH3, RESTO-TH, E2-TH, P1-TH1, P1-TH2, P3-MH, P4-RH.

## 7. PRÉSENTATION DES RÉSULTATS EMPIRIQUES

---

*"... j'ai toujours eu des problèmes de vue. (...) j'ai une maladie génétique qui s'est déclarée, qui s'appelle paraplégie spastique familiale. "* P1-TH1

*"Je suis sourd : pas de naissance, mais tout de suite après, donc autant dire depuis toujours - j'ai dû entendre pendant huit jours. Je suis ce qu'on appelle un sourd sévère avec une surdité à 80% et une carte d'handicapé. "*

P1-TH2

Certains individus interviewés ont témoigné de leurs difficultés à accepter leur handicap - en particulier lorsque celui-ci arrive en cours de vie, de manière soudaine et non progressive.

*"... du jour au lendemain, tout s'est arrêté."*

E1-TH3

*"Le ciel vous tombe sur la tête. Ça plombe tout. Et puis, on n'y pense jamais. On pense jamais que ça peut arriver à soi, jamais de la vie..."*

E1-TH3

*"Je pense pas que j'aurais eu le désir de dire "je suis handicapé"..."*

E1-TH2

Nous observons aussi qu'au-delà de l'univers professionnel - qui est la sphère sur laquelle se concentre notre étude -, le handicap intervient dans tous les domaines de la vie, par exemple au niveau de la scolarité ou de la vie familiale et personnelle - entraînant une fatigue plus importante :

*" ... il n'y avait pas d'école spécialisée, mes parents ont choisi finalement - comme il y avait rien - l'intégration. Donc on a eu une scolarité en milieu ordinaire, tout en n'étant pas appareillé. Donc ça n'a pas été simple, ça a été compliqué."*

P1-TH2

*" Même chez moi le soir, j'arrivais, j'en avais tellement marre le soir, quand j'arrivais après toute une journée d'être attentive... C'est pareil, après, je veux faire du sport en collectivité, je dois être très concentrée, plus qu'une autre personne. Je vais mobiliser toute mon attention pour ne rien louper... Donc il y avait un temps, j'arrivais chez moi, j'enlevais tout. Seulement, j'entendais plus mon mari. (rire)"*

E1-TH2

Les personnes interviewées ont aussi souligné l'importance qu'avaient revêtu dans leur parcours des rencontres avec des personnes bienveillantes qui les ont considérés au-delà de leur handicap :

*" Quand j'avais écrit la moitié, bien entendu lui, il tournait la page, donc j'avais un blanc. Donc le soir, il me passait ses cours, et entre temps d'autres m'avaient prêté des cours, donc je re-complétais. Ça a été, beaucoup de boulot."*

P1-TH2

*" ... je connaissais Thomas depuis très, très longtemps. (...) je travaille avec un copain."*

E1-TH1

Précisons que ces citations, qui font référence aux parcours de vie des travailleurs handicapés interrogés, ne sont pas pris en compte dans les tableaux présentés en amont et en aval. Cependant, il nous semble important de les souligner ici pour mettre en lumière la diversité des situations - et peut-être de relativiser les ressentis exprimés ci-dessous. Chaque situation est unique, comme le sont les travailleurs handicapés au sein des entreprises, et les situations auxquelles ils ont à faire face.

La sous-catégorie "Perception par le travailleur handicapé" reprend les éléments traduisant la **vision de son propre handicap** par le travailleur handicapé. Cette sous-catégorie compte 66 citations, extraites de 14 entretiens<sup>62</sup>.

L'acceptation du handicap, et la possibilité de communiquer sur les thématiques qui y sont liées, varient d'un individu à l'autre. Ainsi, si certains sont gênés à l'idée d'évoquer ou de faire reconnaître leur handicap, d'autres s'y résignent.

*"Je lui ai demandé s'il était reconnu. Il m'a dit qu'il avait arrêté tout cela parce que ça le gênait."* E1-MH.

*"Je pense que le handicap entraîne un sentiment d'incompréhension, ça c'est clair. C'est quelque chose qu'on veut oublier, mais ça vous rappelle à l'ordre. Faut l'accepter."* E1-TH2

*"J'aurais eu besoin qu'on m'épaule, parce que c'est quand même difficile d'accepter de dire que vous êtes handicapée."* E2-TH

La reconnaissance administrative du handicap n'est pas chose aisée pour le travailleur handicapé, et ce malgré les dernières lois relatives à l'emploi et l'intégration au travail et dans la société des personnes handicapées :

*"... elle n'a pas voulu venir travailler, car ça a été trop dur pour elle que je lui dise que oui, à 18 ans, elle avait pas envie d'être vue comme une handicapée, mais que aujourd'hui son handicap pouvait être un atout pour un employeur."* E1-MH

*"Je lui ai demandé s'il était reconnu. Il m'a dit qu'il avait arrêté tout cela parce que ça le gênait. Sauf que reprendre avec lui, on a compris qu'il avait pas eu son concours à cause de ça, qu'il avait déjà raté des choses"* E1-MH

*"... j'ai été reconnue handicapée, je pouvais plus travailler - j'ai fait une déprime."* E2-TH

Notons que les personnes handicapées interrogées se questionnent sur l'intérêt, pour elles, de mettre en avant ou non leur handicap au moment de l'embauche - par exemple en faisant mention de leur RQTH sur leur curriculum vitae (CV).

*"Est-ce qu'il faut dire ou pas... J'aurais tendance à le dire... Imaginez, que je le mette pas et j'arrive devant l'employeur, quelle sera sa réaction?... Mais c'est vrai que... c'est compliqué (rire)."* E1-TH1

---

62. Entretiens E1-MH, E1-TH1, E1-TH2, E1-TH3, HAN, RESTO-TH, E2-RH, P1-MH, P1-TH1, P1-TH2, P3-MH, P2-RH, P4-RH.



## 7. PRÉSENTATION DES RÉSULTATS EMPIRIQUES

---

*"... à CAP EMPLOI, on m'a dit : "le mettez pas". Quand vous aurez un entretien, vous le glissez dans la conversation si tout se passe bien."*

*E2-TH*

Il est à noter que les stéréotypes relatifs au handicap sont encore fortement présents, en particulier dans l'esprit des personnes handicapées elles-même qui les relayent, ce qui peut apparaître comme contre-intuitif.

*"Pour un aveugle, travailler dans un restaurant c'est comme conduire un avion ! Il y a des choses, faut pas y penser."*

*RESTO-TH*

Certains travailleurs handicapés se limitent dans leurs possibilités d'évolutions professionnelles, en raison de leur handicap - ou par lucidité face à leurs difficultés et les efforts que leur demanderait l'adaptation à de nouvelles fonctions.

*"Je vais pas entreprendre quelque chose si je sais que ça va pas aboutir."*

*E1-TH2*

*"... au début c'est compliqué - changer, c'est compliqué -, on devient temporairement incompetent dans son domaine. Mais quand en plus se greffe le handicap, c'est double."*

*E1-TH2*

*"... je peux pas dire que mon handicap n'a pas été une gêne. Ça a quand même été une sorte de plafond de verre, faut être lucide."*

*P1-TH2*

Enfin, nous avons identifié des éléments témoignant de l'idée que se fait la personne handicapée de la manière dont ses pairs la perçoivent avec son handicap.

*"... de la méchanceté (...) par devant c'était la confiance "t'as pas à t'en faire" et par derrière ils envoyaient des mails au directeur de l'hôpital pour dire que les étudiants n'entendaient pas les cours, etc. Tout ça, ça s'est passé par derrière et ça m'a beaucoup blessée. Ça m'a fait perdre confiance en moi, par rapport à mon handicap..."*

*E1-TH2*

*"... accepter le handicap. Comment dire : on a beaucoup de pharmaciens et de médecins qui sont pas forcément à l'aise avec le sujet, et qui se font peut-être plus de nœuds au cerveau que les autres."*

*P3-MH*

*"... il y a des fois ils peuvent dire, ben elle tire-au-flanc et tout, ou quoi que ce soit..."*

*E2-TH*

*"... pourquoi certaines personnes ont honte et veulent pas en parler ? Parce que le handicap quand c'est d'une manière psychologique, c'est pas forcément bien accepté..."*

*P1-TH1*

Intéressons nous à présent à la perception du handicap par les collègues - sans distinction de niveau hiérarchique.

La sous-catégorie "Perception par les collègues"<sup>63</sup> reprend les éléments - principalement des comportements - qui traduisent **la perception du handicap et du travailleur handicapé par ses collègues** - quel que soit le niveau hiérarchique de ces derniers. Cette thématique a été fortement abordée par les locuteurs.

Une fois le travailleur handicapé en poste, le **comportement des collègues et pairs** des travailleurs handicapés a un impact sur l'intégration et le sentiment de bien-être de ce dernier. Nous avons ainsi défini des catégories, au regard des éléments du terrain. Il s'agit de résultats émergents. Pour l'heure, nous distinguons trois grandes familles de comportements face au handicap : les comportements maternants, les comportements normatifs et les comportements de rejet<sup>64</sup>. Ces familles de comportements ne sont pas des catégories au sens strict et doivent davantage être vues comme un consortium. Ces comportements témoignent de la perception du travailleur handicapé par ses collègues, et ont un impact sur son intégration dans l'entreprise.

Dans le cas d'un comportement **maternant**, la personne handicapée est choyée, les collègues adoptent alors un comportement différencié. Ce comportement, s'il se veut empathique et bienveillant peut agacer le travailleur handicapé, car il met l'accent sur la différence, et peut infantiliser la personne handicapée.

*"Il est un peu dorloté... mais après voilà, il est considéré comme n'importe quel autre salarié. Tout le monde sait que François il a des tâches à faire et que si il y a des questions à poser c'est à lui qu'on s'adresse et pas aux autres. Parce que les autres c'est pas leur boulot."* E1-RH

Ce comportement peut être jugé déplacé ou lourd par les travailleurs handicapés.

*"Je pense pas que les personnes handicapées attendent de la compassion de toute manière. Ils attendent de la compréhension de l'entourage si quelque chose marche pas."* E1-TH2

*"... c'est comme si elle voulait me couvrir comme une petite poule ! "* E2-TH

Dans le cas d'un comportement **normatif**, les collègues sont être dans une démarche de gommage des différences, ils se comportent - ou veulent se comporter - comme avec le reste de leurs collègues valides.

*"Il a dû le dire : il est un salarié comme les autres. Il fait le même boulot. Alors il mettra plus de temps, après il y a certaines choses qu'il faut aménager, mais nous on fait pas de différences."* E1-RH

*"... j'ai accueilli une personne handicapée (...) Je dis pas que c'est le rêve tous les jours : c'est un salarié comme les autres. D'ailleurs, elle vient de se prendre deux avertissements parce que le travail était pas fait. Pas de détails, c'est un salarié. (...) Je la prends pour être salarié, le travail est pas fait, elle le justifie mal... Elle est un salarié comme un autre."* E1-MH

---

63. 120 citations ont été répertoriées, issues de 24 entretiens. Entretiens E1-RH, E1-C1-TH3, E1-C2-TH2, E1-D, E1-D-D, E1-MH, E1-C1-TH4, E1-TH1, E1-TH2, E1-TH3, VILL-M, RESTO-D, E2-TH, E2-D, E2-D-P, E2-RH, E2-TH, P1-MH-P, P1-MH, P1-TH1, P1-TH2, P3-MH, P2-RH, P4-RH.

64. Précisons que ces termes ont été choisis en miroir des termes employés par les personnes interviewées.

*"Non, comme les autres. Je suis traitée au même titre que les autres. Il y a pas de compassion. Je pense pas que les personnes handicapées attendent de la compassion de toute manière. Ils attendent de la compréhension de l'entourage si quelque chose marche pas."* E1-TH2

*"Ils sont pas catalogués"* E1-RH

*"Franchement j'vois pas du tout son handicap. Pour moi, j'arrive pas à voir..."* E1-C1-TH3

Si ce comportement peut apparaître comme positif, il est cependant lié à un risque important, celui de nier les différences, ce qui peut mettre le travailleur handicapé ou son équipe en difficulté, ou bloquer le dialogue.

*"La personne trouvait que parce qu'elle était appareillée, elle était comme les autres, alors que c'était plus compliqué en réalité..."* P1-MH

Dans le cas d'un comportement de **rejet** ou de fermeture, il est à noter une différenciation de traitement, négative cette fois, entre l'individu et ses pairs en raison de son handicap. Le risque est alors de mettre la personne handicapée dans une case, à l'écart. Il y a également un risque important de rejet du travailleur handicapé - en particulier lorsque le poste occupé n'encourage pas les interactions sociales, ou que le handicap rend difficile la communication.

*"Tout de suite, dès qu'on est en fauteuil, on regarde un peu de travers. Dans certaines entreprises, il y a des patrons qui prennent pas, ils veulent pas s'embêter "avec ça". "* E1-TH3

Précisons que nous n'avons pas quantifié ces pratiques. Nous observons cependant que les comportements normatifs sont les plus développés dans les organisations étudiées. Ainsi les comportements maternants sont moins observés - mais semblent peser sur les travailleurs handicapés concernés. Enfin, les attitudes de fermeture sont rares - observés dans deux cas, où le handicap mental du travailleur était perçu comme trop lourd pour les collègues. Notons que nous reviendrons sur ces catégories et les développerons dans le chapitre suivant.

La sous-catégorie relative à la **perception des institutions en charge du handicap**<sup>65</sup> fait référence aux éléments relatifs à la vision que portent les locuteurs interviewés sur les institutions et administrations en charge des personnes handicapées en dehors des entreprises : par exemple sur l'accueil et la gestion administrative des personnes handicapées par les Maisons Départementales des Personnes Handicapées (MDPH). Cette catégorie témoigne de l'accueil réservé aux personnes handicapées dans notre société, ce qui donne à voir le parcours auquel sont confrontés les travailleurs handicapés aujourd'hui, et par ricochet la perception du handicap par la société.

Nous observons des critiques à l'égard des démarches relatives à la reconnaissance du handicap, critiques exprimées par les travailleurs ou leurs collègues : lourdeur des

---

65. 22 citations extraites de 9 entretiens. Entretiens E1-RH, E1-C1-TH2, E1-D, E1-MH, E1-TH1, E2-RH, E2-TH, P1-TH2, P2-RH.

dossiers, nécessité de renouveler la demande à des fréquences qui ne sont parfois pas perçues par les personnes handicapées comme cohérentes au regard de leur handicap.

*"François qui est handicapé de naissance ça avait été accordé pour un an."*  
E1-RH

*"... j'avais fait la demande à la maison des handicapés. (...) C'est lourd, j'arrêtais pas de les relancer (...) donc j'ai laissé tomber.."* E1-C1-TH2

Nous avons également noté certaines critiques émises à l'encontre des personnels administratifs et institutionnels en charge des questions liées au handicap en France - par exemple les Maisons Départementales de Personnes Handicapées (MDPH).

*"Je dirais que les gens qui s'occupent du handicap sont pire que la société en général. Ils nous prennent pour des cons. Quand tu vois comment ils te parlent : "Alors, il comprend le monsieur, il comprend ? ". Ils me parlent comme si j'étais débile, comme si je comprenais pas... Avant, ça me blessait. Maintenant, ça me blesse moins, j'ai l'habitude, mais ça me fait chier... Je pense que c'est lié à ma façon de parler. A mes problèmes d'élocution."*  
E1-TH1

Et enfin, des questionnements ont été exprimés quant au fonctionnement de ces institutions :

*"On préfère nous les avoir au sein du travail que d'aller donner de l'argent à un organisme, où on sait pas derrière ce qu'ils en font."* E1-RH

*"Parce que je ne suis pas sûre que quand on donne à l'AGEFIPH, ça retombe bien auprès des handicapés..."* E1-RH

*"Pour tout ce qui est "aides", je trouve qu'ils sont limites... Pas très efficace. (...) ils ont beaucoup de frais de gestion, enfin des frais... de représentation on va dire . Et en fait l'argent... Et moi j'aimerais savoir combien rapporte à l'État la journée de solidarité (...) - à l'origine, il y a la partie pour les personnes âgées et une partie pour les personnes handicapées... Moi, je me pose la question."* E1-TH1

*"Mais par exemple, j'ai fait une demande MDPH pour bénéficier de nouveaux appareils. Je n'ai demandé que ça. J'ai reçu une lettre du Préfet disant : on vous refuse la carte de stationnement - mais je l'ai jamais demandée -, la carte d'invalidité - mais je l'ai jamais demandée, je l'ai déjà. Mais vous devez forcément tout demander!... Ils ont du mal à comprendre qu'aujourd'hui on veut travailler. Ça fait 18 mois que j'attends une réponse pour ma demande d'appareillages."* P1-TH2

### 7.3.1.2 La justification des différences d'engagement par des contraintes fonctionnelles

Étonnés des critiques relatives aux administrations en charge du handicap, formulées en amont, nous nous sommes aussi interrogés sur les personnes en charge du handicap

dans les entreprises du secteur ordinaire, leur réseau, ou le fonctionnement des mission handicap. Nous avons ainsi codé dans le tableau 7.15, p. 196 les éléments relatifs à l'identification de relais à l'engagement en faveur de l'emploi des personnes handicapées - et à l'expression de contraintes ou difficultés fonctionnelles liées à ces relais. Précisons cependant que les éléments présentés dans ce point ne sont pas inclus dans les tableaux et chiffres présentés précédemment, ni dans les tableaux suivants. Ils interviennent uniquement à titre complémentaire et informatif - pour mieux comprendre le contexte des cas étudiés.

Relais à l'engagement	Nombre de références	Nombre de sources
Missions Handicap	35	13
Réseau	28	8

Tableau 7.15 – Citations s'apparentant à l'identification de relais internes permettant l'engagement, et l'expression des difficultés fonctionnelles liées à ces relais

La sous-catégorie relative aux **Missions handicap**<sup>66</sup> fait référence aux éléments relatifs au fonctionnement des missions handicap, au parcours des responsables, et au temps dont ils disposent - en particulier lorsqu'ils sont en charge de différentes missions.

Nous observons l'utilisation de différents arguments pour justifier un engagement de l'organisation qui n'est pas toujours aussi important que ce qui serait souhaité. Sont ainsi avancés des arguments de responsabilités multiples et de manque de temps disponible pour les responsables de mission handicap.

*"... pour ma part je m'occupe pas simplement du handicap, hein. "*  
P1-MH-P

*"Le handicap c'est 50% de mon activité - sur l'année"*  
P1-MH-P

Cet argument est cependant à nuancer - certains responsables avançant que la charge de travail liée à l'emploi de personnes handicapées n'est pas si importante que cela... et qu'il s'agit peut-être davantage d'une question de motivation ou de volonté de l'organisation ou du porteur de projet.

*"... les déclarations ça me prend une demi-journée, et les renouvellements une journée. "*  
E1-RH

*"Je dirais que ce n'est pas une question de moyens, en tous les cas pas pour l'instant. Je pense que c'est plutôt une question de volonté, de temps - c'est un manque de temps pour s'être approprié cette question."*  
E2-D

*"... une Mission Handicap, c'est comme chaque poste. Un poste, il est l'image de ce qu'on en fait. "*  
P1-TH2

66. 35 citations extraites de 13 entretiens. Entretiens E1-RH, E1-TH1, E1-MH, HAN, E2-D, E2-D-P, E2-RH, P1-MH-P, P1-TH2, P3-MH, STA-RH, P4-RH.

La sous-catégorie **réseau**<sup>67</sup> fait référence aux éléments relatifs à l'existence de relais internes identifiés comme liés à la politique handicap de l'organisation. Les relais internes sont répertoriés comme autant de facilitateurs de la mise en œuvre des politiques handicap dans l'organisation.

*"On a le rôle du correspondant handicap qui est clairement établi. C'est notre relais interne, puisque nous, on ne peut pas se substituer à leur volonté de recruter. "*

HAN

*"... on a un réseau d'acteurs - relais - identifiés sur chaque site : on a une équipe médicale et des assistantes sociales, et des représentants handicap. On est beaucoup plus visible. "*

P3-MH

### **7.3.1.3 Des liens entre les pratiques en faveur de l'emploi des personnes handicapées et la perception du handicap**

Nous allons à présent nous intéresser à l'existence d'éventuels liens et recoupements entre les catégories de discours relatifs aux perceptions du handicap par les organisations et les familles de pratiques particulières identifiées au préalable.

Le tableau 7.16, p. 198 met en lien les pratiques en faveur de l'emploi des personnes handicapées évoquées par les organisations au cours des interviews réalisées, avec les perceptions du handicap par les travailleurs handicapés, celles de leurs collègues, les critiques éventuelles faites aux institutions et administrations en charge du handicap, et enfin les éléments liés au parcours des travailleurs handicapés.

Une première lecture rapide du tableau permet d'observer que la perception des administrations en charge du handicap est très faiblement liée aux pratiques développées par les organisations dans leur ensemble.

Nous observons également que l'importance des pratiques perçues par les travailleurs handicapés est proche de la perception de ces mêmes pratiques par leurs pairs - proportionnellement au nombre d'interviews réalisées auprès des travailleurs handicapés, et des pairs. Deux exceptions cependant sont à noter : les pratiques dites atypiques ne sont pas identifiées par les travailleurs handicapés, et les politiques déclaratives sont à l'inverse beaucoup plus perçues par les travailleurs handicapés que par leurs collègues.

Nous procéderons ici à une analyse rapide des éventuelles co-occurrences, avec l'idée de dégager quelques tendances. Nous n'entrerons pas dans les détails, mais soulignerons simplement des sensibilités particulières au handicap au regard des familles de pratiques évoquées.

Notons donc tout d'abord qu'une majorité d'éléments ne sont pas corrélés du tout, ou pas de manière peu significative. Cela signifie que ces éléments ne sont pas liés dans les discours des locuteurs interrogés, que leurs relations ne font a priori pas de sens. Nous ne développerons pas davantage ces éléments non-corrélés.

---

67. 28 citations extraites de 8 entretiens. Entretiens HAN, E2-RH, P1-MH-P, P1-MH, P1-TH2, P3-MH, STA-RH, P4-RH.

## 7. PRÉSENTATION DES RÉSULTATS EMPIRIQUES

Pratiques d'emploi	Éléments perçus par le locuteur			
	Handicap par le travailleur handicapé	Handicap par les pairs	Administrations en charge du handicap	Parcours de vie en lien avec le handicap
Légales, dont :	10	27	5	6
Emploi direct	5	12	3	3
Emploi indirect	0	1	1	0
Formations	1	3	0	0
Aménagements	3	2	1	2
Accords	0	1	0	0
Communication large	1	0	0	0
Au-delà du légal, dont :	8	18	1	4
Communication interne	6	12	1	2
Lien social et intégration	2	7	0	2
Pratiques originales	0	6	0	0
Politiques déclaratives	8	7	2	1
Difficultés pratiques, dont :	10	27	3	7
Handicap mental	1	8	0	0
Secret médical	0	2	2	0
Accès formations supérieures	3	2	0	2

Tableau 7.16 – Matrice de recouvrements entre les pratiques liées à l'emploi des personnes handicapées, et les différentes perceptions du handicap - par les travailleurs handicapés, et leurs pairs -, ainsi que la critique éventuelle des administrations actuelles, et les éléments liés aux parcours de vie des personnes handicapées

Concernant la **perception du handicap par les travailleurs handicapés**, sont identifiées des co-occurrences **fortes** avec les pratiques légales<sup>68</sup>, et avec la catégorie relative aux difficultés pratiques d'emploi des personnes handicapées<sup>69</sup>.

Il s'agit d'éléments qui témoignent de l'importance accordée à l'emploi par ces personnes handicapées, ainsi que du témoignages de peurs liées au regard des autres sur leurs différences, et d'un parcours parfois semé d'embûches. Ces thématiques témoignent de l'importance pour les personnes handicapées que revêt leur emploi dans l'entreprise, ainsi que de leur conscience - ou de leur besoin de témoigner - de leurs difficultés pratiques. Ces chiffres sont cependant à nuancer puisque les entretiens réalisés portent explicitement sur l'emploi des travailleurs handicapés.

Nous notons également des co-occurrences **moyennes** avec les catégories de pratiques relative à l'emploi direct<sup>70</sup>, allant au-delà du légal<sup>71</sup> - dont la sous-catégorie relative à

68. 10 recouvrements extraits de 9 entretiens. Entretiens E1-MH, E1-TH2, RESTO-TH, E2-TH, P1-MH, P1-TH1, P1-TH2, P3-MH, P4-RH. 69. 10 recouvrements extraits de 9 entretiens Entretiens E1-MH, E1-TH2, HAN, E2-TH, P1-TH1, P1-TH2, P3-MH. 70. 5 recouvrements extraits de 5 entretiens. Entretiens E1-RH, RESTO-TH, P1-TH1, P3-MH, P4-RH. 71. 8 recouvrements extraits de 7 entretiens. Entretiens E1-TH2, RESTO-TH, E2-RH, E2-TH, P1-TH2, P2-RH, P4-RH.

la communication interne<sup>72</sup> -, et enfin avec celle relative aux politiques déclaratives<sup>73</sup>.

Ces co-occurrences entre la perception du handicap par les travailleurs handicapés, et certaines pratiques, témoignent de l'importance que revêtent ces sujets pour les travailleurs handicapés - à la fois dans leur discours et leur manière de percevoir leurs différences, et dans la pratique.

Concernant **la perception du handicap par les collègues des travailleurs handicapés**, nous identifions une relation particulièrement **forte** entre la perceptions du handicap par les collègues et les pratiques légales<sup>74</sup> comme avec les pratiques allant au-delà du légal<sup>75</sup>. Ces deux catégories opposées sont la manifestation concrète des engagements de l'entreprise en faveur de l'emploi des personnes handicapées. Il nous apparaît donc assez intuitif qu'elles soient ainsi évoquées par les collègues pour parler des travailleurs handicapés. De la même façon, les difficultés pratiques liées à l'emploi de travailleurs handicapés sont très fortement abordées<sup>76</sup>. Les collègues sont les premiers témoins quotidiens des difficultés que peut rencontrer le travailleur handicapé dans l'entreprise.

Nous pouvons également mettre en lumière des co-occurrences **fortes** entre les perceptions du handicap par les collègues et l'emploi direct<sup>77</sup>, ou encore la communication interne autour du handicap du travailleur par les collègues de travailleur handicapé<sup>78</sup>. Ces deux catégories soulignent l'importance accordée par les collègues à l'emploi dans l'entreprise du travailleur handicapé qu'ils côtoient. Cela témoigne de l'intégration d'une telle pratique dans leur construction mentale. Ils accordent beaucoup d'importance à la communication autour de ce handicap - communication qui n'est, rappelons-le, pas toujours aisée.

Enfin, nous retenons des co-occurrences **moyennes** avec le développement du lien social<sup>79</sup> et les pratiques identifiées comme atypiques<sup>80</sup> - pratiques qu'il est possible de voir comme encouragées par une perception positive du travailleur handicapé. Les collègues de travailleurs handicapés ont également une vision du handicap moyennement corrélée aux pratiques dites déclaratives de l'organisation<sup>81</sup>. Cela rejoint l'idée commune selon laquelle bon nombre d'organisations développeraient des politiques déclaratives pour avoir un nombre de travailleurs handicapés en adéquation avec les demandes qui

72. 6 recoupements extraits de 5 entretiens. Entretiens E1-TH2, E2-RH, E2-TH, P2-RH, P4-RH.

73. 8 recoupements extraits de 7 entretiens. Entretiens E1-MH, E1-TH2, E1-TH3, E2-RH, P1-TH1, P3-MH, P4-RH.

74. 27 recoupements extraits de 13 entretiens. Entretiens E1-RH, E1-MH, E1-TH1, E1-TH2, RESTO-D, E2-D, E2-D-P, E2-TH, P1-MH, P1-TH1, P1-TH2, P2-RH, P4-RH.

75. 18 recoupements extraits de 12 entretiens. Entretiens E1-C1-TH3, E1-C2-TH2, E1-MH, E1-C1-TH4, E1-TH2, RESTO-D, E2-D, E2-TH, P1-TH1, P1-TH2, P2-RH, P4-RH.

76. 27 recoupements extraits de 11 entretiens. Entretiens E1-C1-TH3, E1-C2-TH2, E1-MH, E1-C1-TH4, E1-TH2, RESTO-D, E2-D, P1-TH1, P1-TH2, P2-RH, P4-RH.

77. 12 recoupements extraits de 7 entretiens. Entretiens E1-RH, E1-MH, RESTO-D, E2-D, E2-D-P, E2-TH, P4-RH.

78. 12 recoupements extraits de 9 entretiens. Entretiens E1-TH1, E1-TH2, E2-C-TH, E2-RH, E2-TH, P1-TH1, P3-MH, P2-RH, P4-RH.

79. 7 recoupements extraits de 5 entretiens. Entretiens E1-TH1, E1-TH2, E1-TH3, RESTO-D, P1-TH1.

80. 6 recoupements extraits de 5 entretiens. Entretiens E1-RH, E1-MH, VILL-M, RESTO-D, P2-RH.

81. 7 recoupements extraits de 5 entretiens. Entretiens E1-MH, E1-TH3, E2-D-P, P1-TH2, P4-RH.



leur sont adressées. La difficulté liée à l'emploi d'une personne handicapée mentale est également suffisamment abordée pour être soulignée<sup>82</sup>.

Concernant les **critiques faites aux administrations** en lien avec le handicap, il apparaît que ces critiques sont moyennement - et uniquement - liées aux pratiques légales<sup>83</sup>. Cela semble cohérent dans la mesure où les administrations en charge du handicap participent au fonctionnement global du système incitatif actuel en faveur de l'emploi des personnes handicapées. Ainsi les MDPH sont des institutions chargées, entre autres choses, de délivrer les RQTH, qui permettent ensuite de faire valoir l'emploi du travailleur handicapé dans les effectifs de l'entreprise - ce qui lui permet de répondre à son OETH.

Concernant la catégorie liée au **parcours de vie des travailleurs handicapés**, nous pouvons souligner que les éléments qui ressortent - avec une co-occurrence moyenne - dans le discours des locuteurs sont les pratiques légales<sup>84</sup>, et les difficultés pratiques dans l'ensemble<sup>85</sup>.

Ces résultats semblent assez intuitifs étant donné que les personnes interviewées ont beaucoup évoqué les difficultés auxquelles elles ont dû faire face en raison de leur handicap. Ainsi les récentes législations ont souvent été un moteur pour leur accès à l'emploi.

Dans l'ensemble, les co-occurrences mises en lumière semblent intuitives - en ce qu'elles étaient prédictibles.

Rappelons cependant qu'une co-occurrence est une relation entre deux variables, qui n'entraîne pas nécessairement de causalité. Les co-occurrences mises en lumière ici n'ont pas été qualifiées. Elles sont simplement présentées à titre indicatif, pour donner du relief à l'engagement de l'entreprise. Ainsi, ces co-occurrences témoignent de la manière dont le handicap - objet de l'engagement de l'entreprise - est perçu et quelles actions y sont associées. Ces éléments viennent appuyer d'éventuelles prédispositions internes et générales à la prise en compte des travailleurs handicapés dans l'entreprise et dans la société.

### **7.3.1.4 Des perceptions plutôt positives ou négatives du handicap en fonction du locuteur, qui n'ont pas d'incidence sur les pratiques adoptées par les organisations**

Nous avons mis en évidence l'importance du lien entre certaines pratiques et la perception qu'ont les acteurs du terrain du handicap. Cependant, il nous semble important de nous interroger sur le contenu de ces perceptions - positives ou négatives - ainsi que sur

---

82. 8 recoupements extraits de 6 entretiens. Entretiens E1-TH3, E1-C1-TH4, E2-D, P1-TH1, P2-RH, P4-RH. 83. 5 recoupements extraits de 4 entretiens. Entretiens E1-RH, E1-MH, E1-TH1, P2-RH.

84. 6 recoupements extraits de 5 entretiens. Entretiens E1-TH1, RESTO-D, E2-TH, P1-TH1, P4-RH.

85. 7 recoupements extraits de 9 entretiens. Entretiens E1-TH2, E1-TH3, RESTO-D, E2-TH, P1-TH2, P3-MH.

Perception du handicap et du travailleur	Références	Sources
Positif	20	7
Négatif	18	9

Tableau 7.17 – Perceptions du handicap ou du travailleur handicapé par ses collègues et sa hiérarchie

la proximité des individus qui les véhiculent avec un travailleur handicapé - travailleur handicapé, collègues directs, hiérarchie, ou administrations en charge du handicap.

Le tableau 7.17, p. 201 propose des sous-catégories des catégorie relatives à la perception du handicap par les travailleurs handicapés et leurs collègues, selon que cette perception soit positive<sup>86</sup> ou négative<sup>87</sup>. Notons cependant que le nombre d'éléments codés dans la catégorie relative à la perception est supérieure à l'addition de ces deux sous-catégorie, car un certain nombre de perception ne véhiculent pas d'image positive ou négative.

*"... le handicap c'est pas seulement ce qui est visible." P2-MH*

Le tableau 7.18, p. 201 présente la répartition des perceptions - positives, ou négatives - du handicap véhiculées par les différentes catégories de locuteurs interviewés.

Perception du handicap	Positive	Négative
Par le travailleur handicapé	6	8
Par les collègues directs	1	2
Par la hiérarchie ou l'organisation	6	2
Par les administrations	/	1

Tableau 7.18 – Perceptions du handicap ou du travailleur handicapé par le travailleur, ses collègues, sa hiérarchie, et les institutions en charge du handicap

Nous observons que les travailleurs handicapés sont ceux qui portent le regard le plus critique sur le handicap et la perception du travailleur handicapé. Ainsi, si dans un certain nombre de cas, ils reconnaissent les qualités qui sont les leurs<sup>88</sup>,

*"... c'est pas parce qu'on est handicapé, qu'on est moins efficace que les autres. Selon le poste qu'on occupe." E1-TH3*

il est plus fréquent qu'ils relayent les stéréotypes liés à leur handicap, ou se rabaissent<sup>89</sup>.

86. Entretiens E1-RH, E1-MH, E1-TH2, E1-TH3, RESTO-D, P1-TH1, P1-TH2; 20 citations.

87. Entretiens E1-RH, E1-C1-TH3, E1-MH, E1-TH1, E1-TH2, E1-TH3, E2-TH, P1-TH2; 18 citations.

88. Entretiens E1-TH2, E1-TH3, P1-TH1, P1-TH2; 6 citations. 89. Entretiens E1-TH2, RESTO-TH, E2-TH, P1-TH2; ; 8 citations.

*"Je me suis dit que si je ne suis plus capable d'entendre la confiance des gens, je ne peux plus faire dans ce métier..."* E1-TH2

*"... ils peuvent dire, ben elle tire-au-flan"* E2-TH1

La hiérarchie du travailleur handicapé a plutôt tendance à véhiculer une vision positive du handicap<sup>90</sup>, qu'une vision négative<sup>91</sup>.

*"Les sourds ont cet avantage de ne pas trop parler."* E1-MH

*"... certains aiment bien jouer sur le côté handicapés et petits malheureux..."* E1-RH

Enfin, les collègues en lien direct avec le travailleur handicapé<sup>92</sup> et les administrations en charge du handicap<sup>93</sup> expriment peu d'appréciations positives ou négatives relatives aux personnes handicapées.

Nous avons voulu croiser ici les perceptions positives et négatives du handicap avec les pratiques développées. Le tableau 7.19, p. 203 recoupe donc les différentes pratiques développées par les organisations, avec les perceptions positives ou négatives du handicap relayées.

Ce tableau met en évidence que les perceptions négatives ou positives du handicap sont très faiblement - voire pas du tout dans la majorité des cas - corrélées aux pratiques développées par les organisations.

La conclusion que nous pouvons retenir de ces différentes observations empiriques est l'importance de côtoyer des personnes handicapées pour dépasser les stéréotypes relatifs au handicap, et la présence d'une perception négative du handicap dans le discours des personnes handicapées - qui témoigne d'une peur du regard que les autres peuvent porter sur les différences qui en résultent.

### 7.3.2 La perception des engagements développés par l'organisation en matière d'emploi des travailleurs handicapés

Nous nous intéressons à présent à la perception de l'engagement de l'organisation par les individus interviewés qui composent l'organisation, comme annoncé en introduction. Pour cela, nous avons codé les éléments relatifs à l'évaluation de l'engagement de l'organisation - en termes d'atout et de faiblesse -, par les personnes interviewées, en faveur de l'emploi des personnes handicapées. Nous avons ainsi codé 195 citations extraites de 21 sources. Le tableau 7.20, p. 203 présente les citations en rapport avec les perceptions de l'engagement de leur organisation en matière d'emploi de personnes handicapées par les locuteurs, de manière plus détaillée.

---

90. Entretiens E1-RH, E1-MH, RESTO-D, 6 citations. 91. Entretiens E1-RH, E1-MH ; 2 citations.

92. Une citation positive et deux citations négatives relayées dans l'entretien E1-TH3. 93. Une citation négative relayée dans l'entretien E1-TH1.

Pratiques d'emploi	Perceptions positives (+) et négatives (-)			
	Références (+)	Sources (+)	Références (-)	Sources (-)
Légales, dont :	3	3 <sup>a</sup>	0	n/a
Emploi direct	1	1 <sup>b</sup>	0	n/a
Emploi indirect	0	n/a	0	n/a
Formations	0	n/a	0	n/a
Aménagements	2	2 <sup>c</sup>	0	n/a
Accords	0	n/a	0	n/a
Communication large	0	n/a	0	n/a
Au-delà du légal, dont :	0	n/a	1	1 <sup>d</sup>
Communication interne	0	n/a	0	n/a
Lien social et intégration	0	n/a	0	n/a
Pratiques originales	2	2 <sup>e</sup>	0	n/a
Politiques déclaratives	1	1 <sup>f</sup>	0	n/a
Difficultés pratiques, dont :	0	n/a	2	2 <sup>g</sup>
Handicap mental	0	n/a	0	n/a
Secret médical	0	n/a	0	n/a
Accès formations supérieures	0	n/a	0	n/a

<sup>a</sup> E1-RH, E1-TH2, RESTO-D    <sup>b</sup> RESTO-D    <sup>c</sup> E1-RH, E1-TH2    <sup>d</sup> P1-TH2

<sup>e</sup> E1-MH, RESTO-D    <sup>f</sup> E1-TH3    <sup>g</sup> E1-MH, E1-TH2

Tableau 7.19 – Matrice de recoupement entre les pratiques liées à l'emploi des personnes handicapées, et les perceptions positives ou négatives du handicap

Perception de l'engagement de l'organisation	Nombre de références	Nombre de sources
Atouts	102	21
Faiblesses	46	16
Positionnement vis-à-vis des pairs	46	18

Tableau 7.20 – Citations s'apparentant à la perception des engagements des organisations en matière d'emploi de personnes handicapées par les locuteurs

Revenons à présent plus en détails sur ces différentes catégories de perception de l'engagement, avant de les croiser avec les familles de pratiques développées par les entreprises, puis les motivations de ces dernières.

### 7.3.2.1 La perception de l'engagement de l'organisation

La catégorie **Atouts** reprend les éléments traduisant une perception positive, par le locuteur, de l'engagement développé par l'organisation à laquelle il appartient en faveur de l'emploi des personnes handicapées. Cette catégorie compte 102 citations, issues de

21 entretiens<sup>94</sup>.

C'est une catégorie très développée, qui fait parfois référence aux atouts propres à l'organisation, ou propres aux individus qui la composent.

*"... l'attention à la personne fragile c'est notre job, on sait faire attention aux fragilités des autres. "* E1-D

Dans certains cas, l'appréciation positive est directement visible dans le discours du locuteur, alors que dans d'autres cas, cette appréciation positive est plus subtile, plus délicate :

*"Là, il y a un engagement fort de l'entreprise... "* E1-D-P

*"On est beaucoup plus visible. On fait partie des meubles. C'est positif... "* P3-MH

La catégorie **Faiblesses** met en lumière les éléments traduisant une perception négative, de la part du locuteur, de l'engagement en faveur de l'emploi des personnes handicapées développé par l'entreprise. Cette catégorie compte 46 citations, issues de 16 entretiens<sup>95</sup>. Cette catégorie est moins développée que la précédente.

*"Donc clairement, on n'est pas au top. il y a une marge de manœuvre. "* P4-RH

*"Je pense qu'il y a encore beaucoup de choses à faire. "* P2-RH

Notons cependant que ces critiques exprimées envers l'engagement de l'organisation sont souvent suivies d'éléments institutionnels ou individuels venant expliquer ou excuser le comportement de l'organisation.

*"La faiblesse c'est que j'ai des limites. C'est pas mon métier. Mon métier c'est de m'occuper des personnes âgées. "* E1-MH

*"... bah timide encore. Mais parce qu'on n'est pas une structure... (...) je vous dis on serait une société de service et de conseils, on pourrait recruter... "* E2-RH

La catégorie **Positionnement vis-à-vis de pairs**<sup>96</sup> fait référence aux éléments relatifs à la perception de l'engagement en faveur de l'emploi des personnes handicapées de l'organisation, au regard de ce qui se fait - de manière réelle ou fantasmée - dans d'autres organisations. Cette appréciation a la particularité de se baser sur une comparaison avec les pairs.

Certains éléments dans le discours des locuteurs avancent un positionnement des organisations comme leaders ou suiveurs en matière d'emploi de travailleurs handicapés.

---

94. Entretiens E1-RH, E1-D, E1-D-P, E1-MH, E1-TH1, E1-TH2, E1-TH3, VILL-M, HAN, RESTO-D, E2-D, E2-D-P, E2-RH, E2-TH, P1-MH-P, P1-MH, P1-TH1, P1-TH2, P3-MH, STA-RH, P4-RH.

95. Entretiens E1-RH, E1-D, E1-MH, E1-TH2, VILL-M, HAN, RESTO-D, E2-D, E2-D-P, E2-RH, E2-TH, P1-MH, P1-TH2, P3-MH, P2-RH, P4-RH. 96. 46 citations extraites de 18 entretiens. Entretiens E1-RH, E1-D, E1-D-P, E1-MH, E1-TH2, E1-TH3, VILL-M, RESTO-D, E2-D, E2-D-P, E2-RH, E2-TH, P1-MH-P, P1-MH, P1-TH1, P3-MH, P2-RH, P4-RH.

Il s'agit d'un positionnement par rapport aux autres organisations, ce qui renvoie à une certaine idée - que celle-ci soit en accord avec la réalité du terrain ou non - de l'engagement des autres entreprises. Souvent, les locuteurs projettent une vision positive de l'engagement de leur organisation - en présentant l'organisation comme leader par exemple :

*"Ça veut dire qu'il y a beaucoup, beaucoup d'entreprises qui n'y arrivent pas. Et nous l'idée c'était de leur montrer que nous, avec 50% de personnes en situation de handicap, on arrive à être au moins aussi rentable - sinon plus - qu'elles. "*  
RESTO-D

*"Je suis par sûre que toutes les entreprises fassent ça... Je veux dire, quand vous licenciez un salarié pour inaptitude, je suis pas sûre que vous le repreniez pour revenir travailler (rire)."*  
E1-RH

*"L'idée c'est plus d'être un modèle. Pas un modèle pour se faire mousser mais plus un modèle pour servir d'exemple à d'autres entreprises"*  
RESTO-D

Il est intéressant de constater que beaucoup de ces locuteurs estiment que les incitations ont peu d'intérêt et d'effet pour eux, mais qu'elles sont nécessaires pour d'autres organisations.

*"... il n'y a pas de pressions vu qu'on est pro-actif. On est actif et pro-actif... peut-être que dans les entreprises où il ne se passe rien, où il n'y a pas d'accord ou d'actions concrètes, la pression existe peut-être ... mais non, ça, jamais vu chez Pharma1, et je pense que c'est parce que l'entreprise est active sur le sujet. "*  
P1-MH-P

*"... des entreprises comme Pharma1 prennent bien en compte le handicap. Mais ça oblige des entreprises plus petites à employer aussi des handicapés."*  
P1-TH1

Au-delà des différentes catégories de perception identifiées, rappelons que l'objectif est ici de comprendre l'éventuelle influence de ces perceptions sur les engagements en faveur de l'emploi des personnes handicapées dans l'organisation. Nous allons donc à présent lier ces perceptions aux pratiques développées par les entreprises, ainsi qu'aux moteurs internes et externes identifiés précédemment.

### **7.3.2.2 Des liens entre pratiques en faveur de l'emploi des personnes handicapées et perception de l'engagement des organisations**

Après avoir identifié les éléments relatifs à la perception de l'engagement des organisations en faveur de l'emploi des travailleurs handicapés par les locuteurs interviewés, et la perception de l'engagement de l'organisation par rapport aux autres, nous les mettrons en lien avec les pratiques développées par les organisations en matière d'emploi des personnes handicapées. Il est intéressant ici de se demander si certaines pratiques amènent une vision plus positive que d'autres.

Pratiques d'emploi	Atouts, évaluation positive	Faiblesses, évaluation négative	Positionnement vis-à-vis des pairs
Légales, dont :	27	12	9
Emploi direct	14	5	6
Emploi indirect	3	2	1
Formations	2	0	0
Aménagements	13	6	3
Accord	1	0	0
Communication large	4	7	1
Au-delà du légal, dont :	22	8	4
Communication interne	11	8	0
Lien social et intégration	5	0	2
Pratiques originales	10	0	2
Politiques déclaratives	5	3	2
Difficultés pratiques, dont	3	9	4
Handicap mental	3	2	0
Secret médical	0	0	0
Accès aux formation supérieures	0	0	1

Tableau 7.21 – Matrice de regroupement des pratiques et de la perception de l'engagement des organisations en faveur de l'emploi des personnes handicapées par les organisations

Le tableau 7.21, p. 206 présente le lien entre les pratiques identifiées dans les organisations, et la manière dont sont perçus ces engagements par les personnes interviewées, et au regard de ce qui se pratique dans d'autres organisations.

Une première lecture rapide de ce tableau permet d'observer une forte association des pratiques à une perception positive de l'engagement développé par l'organisation - à l'exception des pratiques d'emploi indirect, de formation, et liées aux accords. Nous notons que les difficultés pratiques liées à l'emploi d'un travailleur handicapé sont aussi faiblement corrélées, mais peut-être est-ce dû à la nature même de cette catégorie - une difficulté pratique étant rarement vu comme un atout.

Précisons que certains types de pratiques n'ont **pas ou peu de relations**<sup>97</sup> avec les perceptions de l'engagement de l'organisation par les locuteurs. Nous liions ces absences de co-occurrence à un manque de visibilité et de connaissances de ces pratiques, ou à l'inverse par une normalisation qui les rend tellement évidentes qu'elles ne sont pas abordées par les locuteurs. Quoi qu'il en soit, nous n'étudierons pas ces absences de co-occurrences, ou co-occurrences faibles, pour nous concentrer sur les co-occurrences moyennes à très fortes, ainsi que leur qualification.

97. Lorsque le nombre de recouplements est égal ou inférieur à 3

Revenons à présent sur les pratiques qui vont - de manière plus ou moins fortes - être liées à une perception positive ou négative de l'engagement de l'entreprise. Pour ce faire, nous avons identifié quatre types d'effets sur la perception de l'engagement de l'organisation par les locuteurs, en fonction de la proportion d'éléments relevant de perception positive ou négative de l'engagement<sup>98</sup> :

- effet fort et plutôt positif : présence de co-occurrences très importantes et entraînant une vision plutôt positive de l'engagement - avec une grande proportion d'éléments positifs,
- effet d'adhésion totale : présence de co-occurrences fortes à faibles, composées d'éléments entraînant uniquement une perception positive de l'engagement,
- effet ambivalent : présence de co-occurrences moyennes et traduisant une vision mitigée de l'engagement de l'organisation - soit une présence quasiment équivalente d'éléments positifs et négatifs -,
- et enfin effet négatif : présence de co-occurrences moyennes composées de davantage d'éléments négatifs que positifs, et témoignant d'une vision négative de l'engagement.

Précisons que si certaines de ces co-occurrences permettent d'établir des relations de causalité, d'autre ne le permettent pas.

La catégorie "**effet fort et plutôt positif**" regroupe les pratiques affichant des co-occurrences très importantes - traduisant un impact fort de ces pratiques sur la perception globale de l'organisation - et entraînant une vision plutôt **positive** de l'engagement. Nous identifions dans cette catégorie les pratiques légales<sup>99</sup> - avec pour principaux motifs de cette vision positive l'emploi direct<sup>100</sup> et les aménagements<sup>101</sup>.

Les **pratiques légales** sont tout à la fois très fortement corrélées à une perception positive de l'engagement<sup>102</sup>, fortement corrélées - mais dans une moindre mesure - à une perception négative de l'engagement de l'organisation<sup>103</sup>, et entraînent - dans une moindre mesure également - un positionnement de l'engagement par rapport à ce qui se fait ailleurs, dans d'autres organisations<sup>104</sup>. La relation entre les pratiques légales et la vision positive de l'engagement de l'organisation par les locuteurs peut être qualifiée de facilitatrice, car l'entreprise est alors en conformité avec ce qui est attendu d'elle. Cependant, lorsque l'emploi direct n'est pas atteint ou jugé suffisant, une vision plus négative de l'engagement peut se développer en interne - liée en particulier aux critiques

---

98. Par exemple, dans le cas des pratiques légales, nous observons 27 recoupements liant ces pratiques à une vision positive de l'engagement et 12 recoupements liant ces pratiques à une vision négative de l'engagement. Les pratiques légales sont donc à 70% liées à une vision positive de l'engagement de l'organisation.

99. Les pratiques entraînent à 70% une perception positive de l'engagement de l'organisation.

100. Les pratiques d'emploi direct entraînent à 74% une perception positive de l'engagement de l'organisation.

101. Les pratiques liées aux aménagements entraînent à 68% une perception positive de l'engagement de l'organisation. Les aménagements comptent 6 recoupements extraits de 5 entretiens. Entretiens E2-D-P, E2-TH, P1-TH2, P2-RH, P4-RH.

102. 27 recoupements extraits de 14 entretiens. Entretiens E1-RH, E1-TH3, HAN, RESTO-D, E2-D, E2-D-P, E2-RH, E2-TH, P1-TH1, P1-TH1, P1-TH2, P3-MH, P2-RH, P4-RH.

103. 12 recoupements extraits de 8 entretiens. Entretiens E2-D, E2-D-P, E2-RH, E2-TH, P1-TH2, P3-MR, P2-RH, P4-RH.

104. 9 recoupements extraits de 7 entretiens. Entretiens E1-RH, E1-D-P, E1-TH3, RESTO-D, E2-RH, P2-RH, P4-RH.



qui sont adressées au système législatif en vigueur -, et encourage le positionnement vis-à-vis des pairs - qui doivent répondre à ces mêmes exigences légales.

*"On ne remplit pas toutes nos obligations puisque on verse effectivement un complément financier. (...) Du pourcentage, à peu près si je calcule...1,7% pour 2015. Donc c'est pour ça, pour moi c'est pas assez, on paye encore trop. Je préférerais qu'on mette en place des actions pour accompagner les salariés plutôt que de verser ces fonds."* P2-MH

Les pratiques d'**emploi direct**<sup>105</sup>, comme les **aménagements**<sup>106</sup> sont très fortement corrélées à une perception positive de l'engagement. Ces pratiques facilitent donc une vision positive de l'engagement développé par l'organisation - pour les mêmes raisons que la catégorie précédente, à laquelle elle appartient.

*"... sur l'établissement, la direction générale est sensible aux difficultés que peuvent ressentir les professionnels, et s'il y a besoin d'un équipement spécifique, pour travailler en raison de difficultés physiques ou autres... la direction serait sensible je pense, et mettrait à disposition les équipements qui seraient nécessaires."* E2-D-P

Précisons que les pratiques d'emploi direct, comme celles liées aux aménagements, sont également moyennement corrélées à une perception négative - mais proportionnellement moins qu'avec une perception positive - de l'engagement de l'organisation<sup>107</sup>, et avec une vision de l'engagement par rapport à ce qui se fait ailleurs, dans d'autres organisations<sup>108</sup>.

*"... on n'a pas de politique qui favorise le recrutement de personnels handicapés par exemple."* E2-D

Nous identifions également dans cette classification les pratiques allant au-delà du légal<sup>109</sup> - avec pour principal levier de la vision positive de l'engagement, la communication interne<sup>110</sup>.

Les pratiques allant **au-delà du légal**<sup>111</sup>, et liées à **communication interne**<sup>112</sup> sont ainsi très fortement corrélées à une perception positive de l'engagement. Ces pratiques peuvent faciliter une vision positive de l'engagement développé par l'organisation, puisqu'elles témoignent d'une volonté de s'engager au-delà des demandes législatives, et permettent que cet engagement soit connu en interne, et qu'une communication existe pour encourager l'emploi et l'intégration des personnes handicapées. Les pratiques allant

---

105. 14 recoupements extraits de 10 entretiens. Entretiens E1-RH, E1-TH3, RESTO-D, E2-D, E2-D-P, E2-RH, P1-TH2, P3-MH, P2-RH, P4-RH. 106. 13 recoupements extraits de 10 entretiens. Entretiens E1-TH3, HAN, E2-D, E2-D-P, E2-TH, P1-TH1, P1-TH2, P3-MH, P2-RH, P4-RH. 107. 5 recoupements extraits de 4 entretiens. Entretiens E2-D, V-D-P, P2-RH, P4-RH. 108. 6 recoupements extraits de 5 entretiens. Entretiens E1-RH, E1-D-P, RESTO-D, E2-RH, P4-RH. 109. Les pratiques allant au-delà du légal entraînent à 73% une perception positive de l'engagement de l'organisation. 110. La communication interne entraîne à 58% une perception positive de l'engagement de l'organisation. 111. 22 recoupements extraits de 11 entretiens. Entretiens E1-RH, E1-D-P, E1-TH3, HAN, RESTO-D, E2-TH, P1-TH1, P1-TH2, P3-MH, P4-RH. 112. 11 recoupements extraits de 7 entretiens. Entretiens E1-D-P, HAN, E2-TH, P1-TH1, P1-TH2, P3-MH, P4-RH.

au-delà du légal<sup>113</sup>, et celles touchant à la communication interne<sup>114</sup> de l'organisation sont - également et dans une moindre mesure - moyennement corrélées à une perception négative de l'engagement de l'organisation.

*"Il y a encore un gros travail d'éducation à faire pour les collaborateurs en situation de handicap, et les autres..."* P3-MH

*"Je pense qu'il y a encore beaucoup de choses à faire. Notamment en terme de sensibilisation : tant auprès des personnes en situation de handicap - connues ou pas connues - (...) que des managers et tout (...) car on est jamais encore allé sur ces sujets-là "* P2-RH

Là encore, ces différentes pratiques contribuent au développement d'une vision positive de l'engagement de l'organisation lorsqu'elles sont développées par l'organisation, ou au contraire entraînent une perception négative lorsqu'elles sont absentes.

Il est à noter que les pratiques légales et celles allant au-delà du légal sont perçues aussi positivement les unes que les autres - soit à 70% pour l'une et 73% pour l'autre. Ce résultat nous apparaît contre-intuitif. En effet, nous aurions plutôt anticipé une valorisation plus importante des pratiques allant au-delà du légal - et témoignant donc d'une volonté propre de l'organisation de contribuer à l'emploi et l'intégration des personnes handicapées - par rapport aux pratiques légales - qui répondent à ce qui est attendu de l'organisation.

Précisons enfin que les pratiques allant au-delà du légal sont faiblement corrélées avec une vision de l'engagement par rapport à ce qui se fait ailleurs, dans d'autres organisations<sup>115</sup>. Les pratiques allant au-delà du légal - peut-être parce qu'elles ne sont pas standardisées et donc plus difficilement comparables -, encouragent peu la comparaison de l'organisation avec ses pairs.

La catégorie "**effet d'adhésion totale**" regroupe les pratiques affichant des co-occurrences fortes à faibles - mais exclusives<sup>116</sup>, puisque n'entraînant pas de vision négative de l'engagement - entre certaines pratiques et une **perception positive** de l'engagement de l'organisation. Nous observons ainsi que les pratiques dites **originales**<sup>117</sup> sont très fortement corrélées à une vision positive de l'engagement par les locuteurs. Ces pratiques peuvent faciliter une vision positive de l'engagement développé par l'organisation.

*"Là, il y a un engagement fort de l'entreprise qui est de dire : bah voilà, nous on aura montré à 750 personnes que pousser un fauteuil n'est pas un problème, que celui qui est dans le fauteuil n'est pas un problème, que celui qui est derrière le fauteuil n'est pas un problème non plus. Être avec un outil qui représente le handicap n'est pas un problème..."* E1-D-P

---

113. 8 recoupements extraits de 5 entretiens. Entretiens E2-D-P, P1-MH, P3-MH, P2-RH, P4-RH.

114. 8 recoupements extraits de 5 entretiens. Entretiens E2-D-P, P1-MH, P3-MH, P2-RH, P4-RH.

115. 4 recoupements extraits de 3 entretiens. Entretiens E1-RH, E1-D-P, RESTO-D.

116. Ces pratiques entraînent à 100% une perception positive de l'engagement de l'organisation. 117. 10 recoupements extraits de 6 entretiens. Entretiens E1-RH, E1-D-P, RESTO-D, P3-MH, P2-RH, P4-RH.

Nous pouvons également mettre en lumière la co-occurrence exclusive - mais moyenne à faible cependant - entre la vision positive de l'engagement de l'organisation et les pratiques liées à la **formation**, aux **accords** et au développement du **lien social**<sup>118</sup>.

*"... on le voit maintenant, quand on les croise en salle de pause le midi, juste de pouvoir échanger quelques trucs "Bonjour, ça va ? ", ils se sentent quand même plus intégrés"*  
P4-RH

Ces pratiques facilitent donc, dans une moindre mesure, une vision positive de l'engagement développé par l'organisation de la part des locuteurs.

La catégorie "**effet ambivalent**" regroupe les pratiques pouvant entraîner dans des proportions proches, une vision positive, comme une vision négative de l'engagement de l'organisation. Nous en déduisons que ces catégories de pratiques n'ont **pas d'impact sur la perception** qu'ont les locuteurs de l'engagement de leur organisation.

Appartiennent à cette catégorie les pratiques d'**emploi indirect**<sup>119</sup>, et les **politiques déclaratives**<sup>120</sup>. Ce dernier résultat est surprenant car nous aurions pu penser que les politiques déclaratives développeraient davantage une vision négative de l'engagement de l'organisation. Cependant, elles semblent pouvoir entraîner également - et dans des proportions proches - une perception positive de l'engagement<sup>121</sup> :

*"... ça évolue tranquille et serein. Pas BOUM,BOUM, BOUM faut absolument être dans les 6%"*  
P3-MH

Précisons que nous observons de très faibles co-occurrences entre l'**emploi indirect** et la perception de l'engagement - positif comme négatif - de l'organisation par les locuteurs interrogés. Ainsi, cet engagement géographiquement délocalisé hors des murs de l'entreprise n'est pas forcément celui auquel les locuteurs vont faire référence en premier lorsqu'on les interroge sur les engagements de leur organisation, à la différence des pratiques d'engagement intervenant dans le périmètre de l'organisation.

Enfin, la catégorie "**effet négatif**" regroupe les pratiques encourageant une **vision négative** de l'engagement de l'organisation. Apparaissent dans cette catégorie les pratiques de communication large<sup>122</sup>, et la catégorie témoignant des difficultés pratiques<sup>123</sup> rencontrées par les organisations. Si ces résultats nous semblent prédictibles pour la catégorie relative aux difficultés pratiques, ils sont plus surprenants pour la catégorie relative à la communication large. Les données empiriques permettent d'observer que ces pratiques de communication large ne sont pas toujours bien perçues par les locuteurs, qui y associent alors une perception négative de l'engagement de l'organisation.

---

118. 5 recoupements extraits de 5 entretiens. Entretiens E1-RH, E1-TH3, RESTO-D, P1-MH, P4-RH.

119. L'emploi indirect entraîne à 60% une perception positive de l'engagement de l'organisation.

120. Les pratiques se rattachant à des politiques déclaratives entraînent à 62% une perception positive de l'engagement de l'organisation.

121. 5 recoupements extraits de 4 entretiens. Entretiens E1-MH, E2-RH, P3-MH, P4-RH.

122. Les pratiques de communication large entraînent à 58% une perception positive de l'engagement de l'organisation.

123. Les difficultés pratiques évoquées entraînent à 25% seulement une perception positive de l'engagement de l'organisation.

Il est étonnant de constater que la **communication large**<sup>124</sup> entraîne davantage une perception négative que positive de l'engagement de l'organisation par les locuteurs. Nous lions ce constat au risque d'instrumentalisation des engagements. Le locuteur peut ainsi voir dans l'engagement de l'organisation une tentative de manipulation des engagements pris.

La catégorie relative aux **difficultés pratiques** est de fait fortement corrélée à une perception **négative** de l'engagement de l'organisation<sup>125</sup>. Ainsi, les difficultés pratiques de manière générale<sup>126</sup> peuvent entraîner une vision négative de l'engagement développé par l'organisation.

*"... ce qui manque, c'est clairement, lorsqu'il y a des problèmes avec la hiérarchie intermédiaire - comme ce que j'ai eu -, ça ce n'est pas toujours traité efficacement. Lorsqu'il y a des problèmes avec une hiérarchie réfractaire, ou insensible au handicap..."*  
*P1-TH2*

Notons que la catégorie relative aux difficultés pratiques est moyennement corrélée avec une démarche de comparaison de l'engagement par rapport à ce qui se fait ailleurs<sup>127</sup>.

*"... c'est pas évident. Je suis pas sûre que ce soit lié spécifiquement à Pharma4 parce qu'on a quand même un panel de métier : au niveau de la production, tertiaire et logistique... C'est vrai que c'est pas forcément facile."*  
*P4-RH*

Ainsi, les difficultés pratiques de manière générale<sup>128</sup> encouragent, dans une moindre mesure, le positionnement de l'organisation vis-à-vis des pairs, par exemple pour se rassurer.

Pour conclure, le tableau 7.22, p. 212 qualifie les liens entre les pratiques identifiées dans les organisations, et la manière dont sont perçus les engagements en faveur du handicap dans l'organisation, au regard de ce qui se pratique dans d'autres organisations.

On observe ainsi que certaines pratiques facilitent une perception positive de l'engagement, ou entraînent des perceptions plus négatives - peut-être dans la mise en œuvre de ces pratiques, ou lorsqu'elles sont absentes -, ou encouragent les comparaisons avec les pratiques développées par d'autres organisations.

Nous retiendrons que les pratiques fortement corrélées à une perception positive de l'engagement ont une relation de causalité avec ces dernières en ce qu'elles les facilitent. Ainsi les pratiques légales, les pratiques au-delà du légal, l'emploi direct, les aménagements, la communication interne, les pratiques originales sont autant de pratiques qui

124. 4 recoupements extraits de 2 entretiens entraînent une vision positive. Entretiens P1-TH1, P3-MH. A l'inverse, 7 recoupements extraits de 4 entretiens entraînent une vision négative de l'engagement. Entretiens P1-MH, P1-TH2, P3-MH, P2-RH. 125. 9 recoupements extraits de 6 entretiens. Entretiens E1-TH2, HAN, E2-TH, P1-TH2, P2-RH, P4-RH. 126. Nous ne développerons pas les sous-catégories relative à la famille de pratiques "difficultés pratiques", car celles-ci ont des co-occurrences très faibles à inexistantes avec la perception du handicap. 127. 4 recoupement extraits de 3 entretiens. Entretiens E1-TH2, RESTO-D, P4-RH. 128. Nous ne développerons pas les sous-catégories relative à la famille de pratiques "difficultés pratiques", car celles-ci ont des co-occurrences très faibles à inexistantes avec la perception du handicap.

## 7. PRÉSENTATION DES RÉSULTATS EMPIRIQUES

Pratiques d'emploi	Atouts, évaluation positive	Faiblesses, évaluation négative	Positionnement vis-à-vis des pairs
Légales, dont :	Facilite +	Cause + <sup>†</sup>	Encouragement +
Emploi direct	Facilite +	Cause <sup>†</sup>	Encouragement -
Aménagements	Facilite +	Cause <sup>†</sup>	n/a
Communication large	Facilite	Empêche	n/a
Au-delà du légal, dont :	Facilite +	Cause <sup>†</sup>	Encouragement-
Communication interne	Facilite +	Cause <sup>†</sup>	n/a
Lien social et intégration	Facilite	n/a	n/a
Pratiques originales	Facilite +	n/a	n/a
Politiques déclaratives	Facilite	n/a	n/a
Difficultés pratiques	n/a	Cause +	Encouragement

<sup>†</sup> Dans ce cas, l'absence de la pratique en question cause le développement d'une perception négative de l'engagement.

Indication de lecture - première ligne : Les pratiques légales observées dans l'organisation facilitent une évaluation positive de l'engagement de l'entreprise. Les pratiques légales développées par l'organisation peuvent également être la cause d'une évaluation négative de l'engagement de l'organisation en faveur de l'emploi des personnes handicapées par les locuteurs interrogés. Enfin, les pratiques légales mise en œuvre par l'organisation l'encouragent à se comparer avec d'autres organisations.

Tableau 7.22 – Co-occurrence et relation de causalité éventuelle entre les familles de pratiques d'engagement et la perception de l'engagement des organisations en faveur de l'emploi des personnes handicapées

développent et facilitent une vision positive de l'engagement de l'organisation par ses membres.

Nous retiendrons aussi que les pratiques fortement corrélées à une perception négative de l'engagement, ont une relation de causalité avec ces dernières en ce qu'elles les entraînent ou les empêchent. Les pratiques légales, et les difficultés liées à l'emploi des personnes handicapées entraînent majoritairement une perception négatives de l'engagement. Les pratiques allant au-delà du légal, de communication interne, ou atypiques ont plutôt tendance à empêcher cette perception négative de l'engagement. Enfin, les pratiques d'emploi direct, et d'aménagements peuvent - selon les cas et de manière très variable - empêcher ou entraîner une vision négative de l'engagement.

Pour conclure, nous signalerons également que les pratiques légales, au-delà du légal, d'emploi direct et les difficultés pratiques encouragent les entreprises à se comparer aux autres organisations, en matière d'engagement en faveur de l'emploi des personnes handicapées.

Moteurs	Atouts, évaluation positive	Faiblesses, évaluation négative	Positionnement vis-à-vis des autres organisations
Moteurs internes	22	6	7
Moteurs externes	0	0	1
Perception de l'extérieur, dont :	11	5	13
Loi 2005-102	5	0	6
Système incitatif	7	5	11

Tableau 7.23 – Matrice de regroupement des moteurs identifiés à l'engagement et de la perception de l'engagement des organisations en faveur de l'emploi des personnes handicapées

### 7.3.2.3 Des liens entre motifs d'engagement en faveur de l'emploi des personnes handicapées et perception de l'engagement des organisations

Après avoir identifié les éléments relatifs à la perception de l'engagement des organisations en faveur de l'emploi des travailleurs handicapés par les locuteurs interviewés, et la perception de l'engagement de l'organisation par rapport aux autres, nous les mettrons en lien avec les motifs internes et externes à l'organisation - précédemment identifiés. Nous souhaitons ainsi comprendre si ces motifs sont liés ou non aux perceptions actuelles de l'engagement des entreprises en matière d'emploi des travailleurs handicapés.

Le tableau 7.23, p. 213 présente le lien entre les moteurs à l'engagement identifiés préalablement, et la manière dont sont perçus les engagements de l'organisation par les personnes interviewées, et au regard de ce qui se pratique dans d'autres organisations.

Cette matrice présente les relations "brutes" entre les différentes variables étudiées. Là encore, certains éléments codés comme moteurs n'ont pas ou peu de relations avec les perceptions de l'engagement de l'organisation par les locuteurs<sup>129</sup>.

Revenons de manière plus détaillée sur les co-occurrences fortes, moyennes et faibles entre l'importance des moteurs internes et externes relayés par les locuteurs et la perception que ceux-ci ont des engagements de l'organisation. Notons que certaines de ces co-occurrences permettent d'établir des relations de causalité, d'autre non.

Nous identifions d'abord des éléments qui ne sont pas corrélés avec une perception quelconque de l'engagement. Certains de ces éléments méritent cependant d'être soulignés car ils peuvent refléter une volonté de dissocier les perceptions de l'engagement par les locuteurs et les **moteurs externes** - qui comprennent les éléments identifiés directement par les locuteurs comme des raisons extérieures expliquant leurs engagements, comme des demandes des parties prenantes par exemple. Ainsi, nous constatons une absence de co-occurrence entre les motifs externes et la perception de l'engagement -

129. Soit ont un nombre de recoupements égal inférieur à 3.

que celle-ci soit positive, négative, ou évaluée en fonction de l'engagement présumé des autres organisations. Cette absence de co-occurrences surprend - en particulier au regard de l'importance des co-occurrences entre la perception de l'engagement et les moteurs internes, ou externe au sens large.

Nous observons ensuite que les motifs internes comme externes - entendus au sens large - sont très fortement à moyennement corrélés aux différentes perceptions de l'engagement des organisations en faveur de l'emploi des personnes handicapées - comme un atout, une faiblesse, ou vis-à-vis des autres.

Précisons que la catégorie relative à la **perception de l'extérieur** - dont font partie les sous-catégories relative à la connaissance de la "loi 2005-102", et celle relative à la perception "système incitatif" - est moyennement à fortement corrélée avec la perception de l'engagement de l'organisation en faveur de l'emploi des personnes handicapées par l'organisation. De ces sous-catégories, nous retiendrons que la plupart des co-occurrences sont liées à la perception du système incitatif par les locuteurs, qui est la matérialisation du moteur externe à l'engagement de l'entreprise.

Ainsi, nous identifions dans un premier temps des co-occurrences **fortes** entre entre l'importance des moteurs internes et externes - au sens large - relayés par les locuteurs et la perception positives que ceux-ci ont des engagements de l'organisation.

Les **moteurs internes** sont très fortement liés à une perception positive de l'engagement de l'organisation par les locuteurs<sup>130</sup>.

*"C'est moi qui fais pression de manière très positive (rire) auprès des collaborateurs, puisque j'ai la chance d'être rattachée directement au DRH groupe - monde - à qui je peux présenter ma politique handicap et qui, lui-même est très favorable au handicap. "* P3-MH

L'importance accordée aux moteurs internes véhicule une idée dynamique de l'organisation, comme véritable acteur de son engagement. Dès lors, cet engagement peut être qualifié positivement - ce qui valorise l'organisation puisque celle-ci est active.

La relation entre ces deux variables est une relation de cause à effet, les motifs internes étant perçus comme des atouts pour développer un engagement en faveur de l'emploi des personnes handicapées.

Les **Perceptions de l'extérieur** sont très fortement liées à une vision positive de l'engagement de l'organisation par les locuteurs<sup>131</sup>. La relation entre ces deux variables est une relation de déclenchement. Ainsi, les Perceptions de l'extérieur déclenchent une appréciation positive de l'engagement de l'organisation, dans le sens où cet engagement correspond à ce qui est - perçu comme - attendu en externe.

---

130. 22 recoupements extraits de 10 entretiens. Entretiens E1-RH, E1-D, E1-MH, E1-TH3, RESTO-D, E2-D, P1-TH1, P3-MH, SATL-RH, P4-RH. 131. 11 recoupements extraits de 5 entretiens. Entretiens RESTO-D, E2-RH, P1-MH-P, P1-TH1, P3-MH.

Nous identifions ensuite des co-occurrences **moyennes** entre l'importance des moteurs internes et externes - au sens large - relayés par les locuteurs et la perception négative que ceux-ci ont des engagements de l'organisation.

Les **moteurs internes** sont moyennement liés à la catégorie négative de l'engagement de l'organisation par les locuteurs<sup>132</sup>.

*"Je dirais que ce n'est pas une question de moyens, en tous les cas pas pour l'instant. Je pense que c'est plutôt une question de volonté, de temps - c'est un manque de temps pour s'être approprié cette question. "* E2-D

L'importance accordée aux **moteurs internes** véhicule une idée responsable de l'organisation, ce qui contribue à ce que l'engagement puisse être perçu négativement, ou comparé aux engagements développés par d'autres organisations.

La relation entre ces deux variables est une relation d'empêchement, les moteurs internes étant dans ce cas perçus comme un frein à l'engagement.

Les moteurs internes sont aussi moyennement liés à une comparaison de l'engagement par l'organisation vis-à-vis des pairs par les locuteurs<sup>133</sup>.

*"ça a posé problème parce que le handicapé, c'est par leur culture. Alors que nous c'est notre culture"* E1-RH

La relation entre ces deux variables est une relation de facilitation. Le fait d'avoir des moteurs internes, par rapport à d'autres organisations est perçu comme un encouragement à l'engagement.

Les **Perceptions de l'extérieur** sont moyennement liées à la catégorie où les locuteurs témoignent de leur perception négative de l'engagement de l'organisation<sup>134</sup>.

La relation entre ces deux variables est une relation d'empêchement, les perceptions de l'extérieur étant dans ce cas perçus comme un perturbateur à l'engagement - par exemple lorsque certaines exigences externes ont pour conséquence d'amorcer des démarches lourdes pour que les travailleurs handicapés soient reconnus.

Enfin, les Perceptions de l'extérieur sont moyennement liées à la perception de l'engagement de l'organisation vis-à-vis des pairs par les locuteurs<sup>135</sup>.

*"Et y en a qui, malgré la loi, à mon avis, ne l'appliquent pas. Il y a toujours des réfractaires, des gens qui se disent " je m'en fous moi de leur texte de loi, il y a jamais personne qui va me dire : alors ?" "* E1-TH3

La relation entre ces deux variables est une relation d'accompagnement, les moteurs externes étant identifiés comme forts tant pour l'organisation, que pour ses pairs.

Le tableau 7.24, p. 216 présente le lien entre les moteurs à l'engagement et la manière dont sont perçus les engagements de l'organisation - soit positivement, négativement, et vis-à-vis des autres organisations qui gravitent autour.

132. 6 recoupements extraits de 5 entretiens. Entretiens E1-RH, E1-D, E2-D, E2-RH, P2-RH. 133. 7 recoupements extraits de 6 entretiens. Entretiens E1-RH, RESTO-D, E2-RH, P1-TH1, P2-RH, P4-RH.

134. 5 recoupements extraits de 3 entretiens. Entretiens E2-TH, P3-MH, P2-RH. 135. 13 recoupements extraits de 8 entretiens. Entretiens E1-TH3, RESTO-D, E2-D, P1-MH-P, P1-TH1, P3-MH, P2-RH, P4-RH.



Moteurs	Atouts, évaluation positive	Faiblesses, évaluation négative	Positionnement vis-à-vis des autres organisations
Moteurs internes	Cause	Empêche	Facilite
Moteurs externes	Inexistante	Inexistante	Inexistante
Perception de l'extérieur - identifiée comme moteur	Déclenche	Empêche	Accompagne

Indication de lecture - première ligne : L'existence de moteurs internes à l'engagement de l'organisation en faveur de l'emploi des personnes handicapées est une cause de l'évaluation positive de cet engagement par les locuteurs. Les moteurs internes ont également tendance à empêcher l'évaluation négative des engagements développés par l'organisation. Enfin, l'existence de motifs internes à l'engagement facilite la dynamique de comparaison, par les locuteurs, entre l'engagement de l'organisation et ce que développent d'autres organismes.

Tableau 7.24 – Co-occurrence et relation de causalité éventuelle entre les moteurs à l'engagement et la perception de l'engagement des organisations en faveur de l'emploi des personnes handicapées

Notons qu'il nous est apparu délicat de qualifier ces co-occurrences, car certaines ne semblent pas témoigner de relation de causalité de prime abord. Cependant, elles permettent de comprendre le contexte dans lequel s'inscrit l'engagement, la manière donc celui-ci est perçu et compris par les individus au sein de l'organisation. Il s'agit davantage de relations explicatives que de causalité.

Ce caractère peut être renforcé par la quantité limitée des données codées et la taille de l'échantillon étudié. En effet, il n'est pas possible dans ce contexte de dégager un nombre d'observations suffisant pour valider des résultats plus fins. Cela pourrait faire l'objet de futurs travaux de recherche.

## 7.4 Des pratiques et des moteurs au cas par cas, ainsi qu'une perception de l'engagement parfois décalée de la réalité

L'objectif de cette dernière partie est de se concentrer sur l'aspect contextuel des différents résultats préalablement observés, afin d'apporter des éléments de réponse à notre deuxième question de recherche portant sur les variables contextuelles - externes comme internes - contribuant à expliquer les différents engagements et pratiques développés par les organisations en matière d'emploi de personnes handicapées : *Comment les organisations expliquent-elles leur engagement RSE ?*

Nous souhaitons ici appréhender différents éléments - pratiques d'emploi de travailleurs handicapés, motifs de l'engagement en faveur de l'emploi des personnes handicapées, ou encore perception de l'engagement de l'organisation par les locuteurs interrogés - en fonction des organisations auxquelles ils sont attachés. L'objectif est ici de

croiser les différents éléments analysés de manière détaillée au préalable, grâce à une analyse intra et inter-cas.

Cette mise en perspective permet une approche différente des éléments codés et analysés. Nous ferons référence pour cela au profil de cas définis en conclusion du chapitre précédent - le tableau 7.25, p. 217 reprend les caractéristiques principales de ces cas. Il met en lumière les éléments clés du contexte, et permet une analyse inter-cas tenant compte des spécificités de chacun des cas principaux étudiés.

Notons que nous avons complété ce tableau - initialement basé sur les données secondaires - au regard des informations obtenues lors des entretiens avec les acteurs de terrain. Nous avons par exemple pu modifier l'appréciation portée à l'engagement de Pharma2 - qui lors de l'entretien "annonce" un taux d'emploi de travailleur handicapé de 1,7% en 2015 -, ou Pharma3 - qui "évoque" un taux d'un peu plus de 3% - et apprécier le taux d'emploi de Pharma4 qui nous était jusque-là inconnu :

*"... on est au-delà des 6%..."*

*P4-RH*

Organisations	Secteur	Taille	Engagement quantitatif
EHPAD 1	Social	Moyenne	Fort
EHPAD 2	Social	Moyenne	Faible
Pharma1	Pharmaceutique	Grande	Moyen
Pharma2	Pharmaceutique	Grande	Faible
Pharma3	Pharmaceutique	Grande	Moyen
Pharma4 France	Pharmaceutique	Grande	Fort
HandieEM	Pharmaceutique	n/a	Moyen

Tableau 7.25 – Rappel des caractéristiques des cas étudiés

Dans les différents tableaux suivants, les nombres de co-occurrences entre les différentes variables observées - soit moteurs internes, externes, la perception de l'engagement, et la perception du handicap - sont à observer au regard du nombre d'entretiens réalisés dans chacune des organisations étudiées. Nous avons donc fait le choix de faire apparaître une pondération des co-occurrences en fonction du nombre d'entretiens codés afin de ne pas biaiser nos résultats en sur-évaluant certaines organisations. Ainsi, pour EHPAD 1, établissement dans lequel nous avons réalisé 13 entretiens, nous diviserons le nombre d'éléments codés par 13 à chaque fois, et présenterons le nombre ainsi obtenu entre parenthèse dans les différents tableaux. Notons que cette pondération ne s'applique pas pour Pharma2, Pharma3, Pharma4 et HandieEM car nous avons réalisé un entretien seulement dans chacune de ces organisations.

### 7.4.1 Les différentes pratiques et moteurs d'engagement en faveur de l'emploi des personnes handicapées mis en évidence selon les cas étudiés

#### 7.4.1.1 L'importance des pratiques légales en faveur de l'emploi des personnes handicapées, selon les cas et les secteurs d'activité

Le tableau 7.26, p. 218 présente l'importance accordée aux différentes sous-catégories de **pratiques touchant au légal**, en fonction des cas étudiés.

Cas étudiés (nombre d'entretiens)	Pratiques liées à l'emploi de personnes handicapées					
	Légales, dont :	Emploi direct	Emploi indirect	Accord	Aménagements	Formations
EHPAD 1 (13)	53 (4,07)	18 (1,3)	4 (0,3)	0	29 (2,2)	3 (0,2)
EHPAD 2 (5)	34 (6,8)	13 (2,6)	4 (0,8)	0	18 (3,6)	1 (1,2)
Pharma1 (4)	36 (9)	8 (2)	2 (0,5)	7 (1,75)	18 (4,5)	4 (1)
Pharma2 (1)	9	4	0	2	7	1
Pharma3 (1)	12	4	4	2	2	4
Pharma4 (1)	27	13	5	2	12	3
HandiEM (1)	9	1	0	6	2	0

Tableau 7.26 – Importance des pratiques légales en matière d'emploi de personnes handicapées, selon les cas étudiés – Nombre de citations (ramené au nombre d'entretiens)

Une première lecture nous permet d'observer que les aménagements et l'emploi direct sont les principaux thèmes abordés par les organisations. Apparaissent ensuite les pratiques touchant aux accords pour HandiEM - ce qui semble assez cohérent avec la nature particulière de cet organisme - et Pharma1 - qui fait référence aux aménagements financés dans le cadre de son accord avec HandiEM. Nous observons enfin que, de manière générale, l'emploi indirect et la formation sont très peu abordés par les locuteurs, quel que soit leur organisme de rattachement. Cela peut signifier que les locuteurs perçoivent peu ces pratiques, où y attachent peu d'importance.

Revenons de manière plus détaillée sur l'importance des pratiques légales de manière large cas après cas :

- Pour le **EHPAD 1** : Cet Ehpad met principalement en lumière par le discours des locuteurs interrogés les pratiques légales liées aux aménagements<sup>136</sup> nécessaires à l'emploi de personnes handicapées -, puis dans une moindre mesure à l'emploi direct<sup>137</sup>. EHPAD 1 met peu l'accent sur les pratiques d'emploi indirect<sup>138</sup> et la formation<sup>139</sup> - ce qui peut s'expliquer par la culture très ouverte au handicap que cette organisation affiche. Enfin, l'établissement ne fait pas du tout référence à un accord.

136. 29 citations codées    137. 18 citations codées    138. 4 citations codées    139. 4 citations codées

- Pour la **EHPAD 2** : Les locuteurs interrogés dans cet Ehpap mettent en avant dans une proportion proche les pratiques légales liées aux aménagements<sup>140</sup> et à l'emploi direct<sup>141</sup>. Ils mettent peu l'accent sur les pratiques d'emploi indirect<sup>142</sup> et presque pas sur la formation<sup>143</sup>. Enfin, l'établissement ne fait pas du tout référence à un accord.
- Pour **Pharma1** : Cette entreprise met principalement en lumière dans le discours de ses membres les pratiques légales liées aux aménagements<sup>144</sup>, puis dans une moindre mesure à l'emploi direct<sup>145</sup>. Ce comportement se rapproche de celui du EHPAD 1. Cependant, à la différence de l'Ehpap, cette entreprise fait référence aux accords de son entreprise<sup>146</sup>. Ensuite, Pharma1 évoque dans une moindre mesure les pratiques liées à la formation<sup>147</sup> et presque pas à l'emploi indirect<sup>148</sup>.
- Pour **Pharma2** : Cette entreprise pharmaceutique fait principalement référence aux aménagements<sup>149</sup>, puis dans une moindre mesure à l'emploi direct<sup>150</sup>. Ce comportement se rapproche de celui de Pharma1. Comme cette organisation, Pharma2 fait ensuite référence aux accords de son entreprise<sup>151</sup>, puis aux pratiques liées à la formation<sup>152</sup> et pas du tout à l'emploi indirect.
- Pour **Pharma3** : L'ensemble des co-occurrences observées - à l'exception des pratiques légales de manière générale - sont trop faibles pour être significatives. Nous pouvons cependant noter que cette entreprise est la seule qui accorde autant d'importance dans le discours des locuteurs à l'emploi direct, l'emploi indirect et la formation<sup>153</sup>.
- Pour **Pharma4** : Cette organisation accorde autant d'importance à l'emploi direct<sup>154</sup> qu'aux aménagements<sup>155</sup>. Elle accorde ensuite, dans une moindre mesure du crédit aux pratiques liées à l'emploi indirect<sup>156</sup>, aux formations<sup>157</sup> et aux accords<sup>158</sup>.
- Pour HandieEM : Cet organisme fait principalement référence aux pratiques liées aux accords<sup>159</sup>, puis de manière presque anecdotique aux aménagements<sup>160</sup>, et à l'emploi direct<sup>161</sup>.

#### 7.4.1.2 L'importance des pratiques non-standardisées ou allant au-delà des exigences légales en matière d'emploi des personnes handicapées, selon les cas et les secteurs d'activités

Le tableau 7.27, p. 220 présente l'importance accordée aux **pratiques allant au-delà du légal**, ou non standardisées - telles que les pratiques originales, ou les politiques déclaratives - ainsi que les difficultés d'emploi de travailleurs handicapés, en fonction de l'importance accordée selon les cas étudiés.

---

140. 18 citations codées    141. 13 citations codées    142. 4 citations codées    143. 1 citation codée  
 144. 18 citations codées    145. 8 citations codées    146. 7 citations codées    147. 4 citations codées  
 148. 2 citations codées    149. 7 citations codées.    150. 4 citations codées.    151. 2 citations codées.  
 152. 1 citation codée.    153. 4 citations codées pour chacune de ces catégories.    154. 13 citations codées.  
 155. 12 citations codées.    156. 5 citations codées.    157. 3 citations codées.  
 158. 2 citations codées.    159. 6 citations codées.    160. 2 citations codées.    161. 1 citation codée.

Cas étudiés (nombre d'entretiens)	Pratiques d'emploi					
	Au-delà du légal, dont (1) et (2)	Communication interne (1)	Lien social (2)	Atypiques	Difficultés d'emploi	Politiques déclaratives
EHPAD 1 (13)	45 (3,46)	18 (1,38)	23 (1,7)	16 (1,2)	48 (3,69)	14 (1,07)
EHPAD 2 (5)	23 (4,6)	21 (4,2)	4 (0,8)	0	17 (3,4)	8 (1,6)
Pharma1 (4)	20 (5)	15 (3,75)	5 (1,25)	2 (0,5)	5 (1,25)	25 (6,25)
Pharma2 (1)	5	5	0	3	5	1
Pharma3 (1)	13	12	0	4	2	3
Pharma4 (1)	11	9	1	2	10	5
HandieEM (1)	2	2	0	0	0	6

Tableau 7.27 – Importance des pratiques allant au-delà du légal ou non standardisées en matière d'emploi de personnes handicapées, en fonction des cas étudiés – Nombre de citations (ramené au nombre d'entretiens)

Une première lecture nous permet d'observer que les difficultés pratiques à l'emploi des travailleurs handicapés sont très abordées par EHPAD 1, moyennement par EHPAD 2, Pharma2 et Pharma4, et peu - ou pas - par Pharma1, Pharma3, et HandieEM.

Notons enfin que les pratiques déclaratives sont - proportionnellement - beaucoup plus abordées par Pharma1 - pour s'en défendre principalement - que par les autres organisations.

Revenons de manière plus détaillée sur l'importance des pratiques non standardisées ou allant au-delà du légal, cas après cas :

- Pour l'**EHPAD 1** : Cet Ehpad a la particularité d'évoquer toutes les pratiques codées de manière significative. Il met principalement en lumière dans le discours de ses salariés les difficultés pratiques liées à l'emploi de travailleurs handicapés<sup>162</sup>, et les pratiques allant au-delà du légal<sup>163</sup>. Sont ensuite abordées les pratiques liées au lien social<sup>164</sup> et de manière moins importante les pratiques liées à la communication interne<sup>165</sup>, aux pratiques originales<sup>166</sup> et aux politiques déclaratives<sup>167</sup>.
- Pour l'**EHPAD 2** : Cet Ehpad fait d'abord référence aux pratiques allant au-delà du légal<sup>168</sup>, dont une grande partie appartient à la communication interne<sup>169</sup>. Cette organisation évoque ensuite ses difficultés d'emploi<sup>170</sup>, puis dans une moindre mesure les pratiques liées aux politiques déclaratives<sup>171</sup>, et celles ayant pour objectif le lien social<sup>172</sup>. Il est à noter qu'elle n'évoque aucune pratique atypique - ce qui peut être mis en lien avec son faible degré d'engagement en faveur de l'emploi des personnes handicapées.
- Pour **Pharma1** : Cette organisation du secteur pharmaceutique accorde une grande importance aux politiques déclaratives<sup>173</sup> dont elle se défend, ainsi qu'aux

162. 48 citations codées    163. 45 citations codées    164. 23 citations codées    165. 18 citations codées  
166. 16 citations codées    167. 14 citations codées    168. 23 citations codées    169. 21 citations codées  
170. 17 citations codées    171. 8 citations codées    172. 4 citations codées    173. 25 citations codées

pratiques allant au-delà du légal<sup>174</sup> dont une part importante relève de la communication interne<sup>175</sup>. En proportion, cette entreprise fait peu référence aux pratiques développant le lien social et aux difficultés d'emploi concrètes<sup>176</sup>. Enfin, elle a très peu évoqué de pratiques originales<sup>177</sup>.

- Pour **Pharma2** : Cette entreprise pharmaceutique évoque à proportion égale<sup>178</sup> les pratiques allant au-delà du légal - et qui correspondent ici aux pratiques de communication interne - et les difficultés d'emploi. Elle évoque ensuite dans une moindre mesure les pratiques originales<sup>179</sup>, mais cependant proportionnellement de manière plus importante que les autres organisations - à l'exception de l'EHPAD 1. Il est à noter que Pharma2 évoque peu<sup>180</sup> les pratiques de lien social ou les politiques déclaratives.
- Pour **Pharma3** : Cette entreprise du secteur pharmaceutique accorde une grande importance aux pratiques allant au-delà du légal - en particulier au regard des faibles co-occurrences identifiées précédemment pour les pratiques légales. Nous notons ainsi 13 éléments codés pour les pratiques allant au-delà du légal, dont 12 se rattachent à la communication interne. Les autres pratiques sont ensuite peu évoquées<sup>181</sup>.
- Pour **Pharma4** : Cette entreprise fait référence aux pratiques allant au-delà du légal<sup>182</sup>, dont une grande partie appartient à la communication interne<sup>183</sup>. Cette organisation évoque ensuite ses difficultés d'emploi<sup>184</sup>, puis dans une moindre mesure les pratiques liées aux politiques déclaratives<sup>185</sup>, et très faiblement celles s'apparentant à des pratiques originales<sup>186</sup> ou ayant pour objectif le lien social<sup>187</sup>. Soulignons que cette répartition est proche de celle relevée pour l'EHPAD 2.
- Pour **HandiEM** : HandiEM fait majoritairement référence aux politiques déclaratives<sup>188</sup>, puis très faiblement aux pratiques allant au-delà du légal<sup>189</sup> en relation avec la communication interne.

#### 7.4.2 L'importance des motifs internes et externes à l'engagement en faveur de l'emploi des personnes handicapées selon les cas étudiés, et les secteurs d'activités

Le tableau 7.28, p. 222 présente les différents éléments liés aux **moteurs** à l'engagement de l'organisation identifiés par les locuteurs, en fonction des cas étudiés.

Nous observons de prime abord qu'à l'exception du EHPAD 1<sup>190</sup>, les organisations ne font pas référence aux motifs externes. Nous nous concentrerons donc sur les colonnes

174. 20 citations codées    175. 15 citations codées    176. 5 citations codées pour chaque catégorie  
 177. 2 citations codées    178. 5 citations codées    179. 3 citations codées    180. Une seule citation codée.  
 181. 4 éléments codés pour les pratiques originales, 3 pour les politiques déclaratives, 2 pour les difficultés d'emploi concrètes, et enfin aucune pour les pratiques développant le lien social.    182. 11 citations codées    183. 9 citations codées.    184. 10 citations codées.    185. 5 citations codées    186. 2 citations codées.    187. 1 citation codée.    188. 6 citations codées.    189. 2 citations codées.    190. 3 éléments codés.

## 7. PRÉSENTATION DES RÉSULTATS EMPIRIQUES

Cas étudiés (nombre d'entretiens)	Variables observées		
	Moteurs internes	Moteurs externes strict	Moteurs externes large
EHPAD 1 (13)	34 (2,61)	3 (0,23)	39
EHPAD 2 (5)	15 (3)	0	31
Pharma1 (4)	9 (2,25)	0	23
Pharma2 (1)	4	0	6
Pharma3 (1)	2	0	8
Pharma4 (1)	7	0	5
HandiEM (1)	2	0	7

Tableau 7.28 – Importance des motifs internes et externes à l'engagement en faveur de l'emploi des personnes handicapées, en fonction des cas étudiés – Nombre de citations (ramené au nombre d'entretiens)

relatives aux moteurs internes, et aux moteurs externes au sens large - soit à la perception du contexte incitatif.

Nous avons identifié trois types de comportements. Les organisations qui accordent davantage d'importance aux moteurs internes qu'aux moteurs externes au sens large - précisons qu'aucune organisation ne correspond à cette catégorie dans notre échantillon - , les organisations accordent à peu près la même importance aux moteurs internes et aux moteurs externes au sens large, et les organisations qui accordent une plus grande importance aux moteurs externes au sens large par rapport aux moteurs internes.

Nous essayerons de relier ces comportements aux degrés d'engagement développés par les organisations pour expliquer ces similitudes de perceptions - lorsque cela s'avère possible. Soulignons que si quelques tendances se dégagent, nous notons à chaque fois des comportements qui font exception aux explications que nous pouvons apporter.

Nous observons que des organisations qui accordent **davantage d'importance aux moteurs externes qu'aux moteurs internes** au sens larges : EHPAD 2<sup>191</sup>, Pharma1<sup>192</sup>, Pharma3<sup>193</sup>, et HandiEM<sup>194</sup>.

Les organisations qui ont des perceptions supérieures des moteurs externes larges qu'aux moteurs internes ont des engagements plutôt faibles - EHPAD 2 - ou moyen - Pharma1, Pharma3, HandiEM. L'importance accordée aux moteurs externes au sens large est une reconnaissance de ces moteurs comme initiateurs de l'engagement développé par l'organisation, ce qui peut expliquer le faible engagement développé.

Nous avons identifié des organisations qui accordent à peu près la **même importance aux moteurs internes et aux moteurs externes** au sens large : EHPAD 1<sup>195</sup>,

191. 31 éléments codés relatifs aux éléments externes, et 15 éléments codés relatifs aux éléments internes au sens large. 192. 23 éléments codés relatifs aux éléments externes, et 9 éléments codés relatifs aux éléments internes au sens large. 193. 8 éléments codés relatifs aux éléments externes, et 2 éléments codés relatifs aux éléments internes au sens large. 194. 7 éléments codés relatifs aux éléments externes, et 2 éléments codés relatifs aux éléments internes au sens large. 195. 34 éléments codés relatifs aux éléments internes, et 39 éléments codés relatifs aux éléments externes au sens large.

Pharma2<sup>196</sup>, et Pharma4<sup>197</sup>.

Les organisations qui ont des perceptions équivalentes de l'incidence des moteurs internes et externes larges ont des degrés d'engagement fort - pour Pharma4 et EHPAD 1. Le fait d'être conscient de ses forces, mais aussi de l'environnement est peut-être une des clés d'un engagement fort de l'organisation.

Pharma2 fait office d'exception à cette tendance avec un degré d'engagement faible.

### 7.4.3 Une perception de l'engagement en faveur de l'emploi des personnes handicapées parfois décalée par rapport à la réalité

Le tableau 7.29, p. 223 reprend les différents éléments liés à la **perception de l'engagement** de l'organisation - perception positive, négative, et par rapport aux engagements d'autres organisations - par les différents locuteurs interrogés, en fonction des cas étudiés.

Cas étudiés (nombre d'entretiens)	Évaluation de l'engagement		
	Positive	Négative	Positionnement vis-à-vis des pairs
EHPAD 1 (13)	34 (2,61)	5 (0,38)	17 (1,3)
EHPAD 2 (5)	14 (2,8)	15 (3)	11 (2,2)
Pharma1 (4)	19 (4,75)	6 (1,5)	5 (0,8)
Pharma2 (1)	4	11	3
Pharma3 (1)	11	3	1
Pharma4 (1)	10	3	5
HandiEM (1)	2	1	0

Tableau 7.29 – Perception de l'engagement de l'organisation en fonction des cas étudiés.  
– Nombre de citations (ramené au nombre d'entretiens)

Une première lecture permet de constater que les locuteurs interrogés - à l'exception de ceux appartenant à EHPAD 2 et à Pharma2 - abordent davantage les atouts de l'engagement de l'entreprise que ses fragilités ou défauts - peut-être par fidélité ou loyauté envers l'organisation pour laquelle ils travaillent.

Nous identifions différents types de perceptions de l'engagement de l'organisation - positif, négatif et vis-à-vis des pairs -, selon les organisations. Certaines organisations ont une perception neutre de leur engagement. D'autres organisations ont une perception plus positive que négative de leur engagement. Ces dernières se distinguent ensuite en deux sous-catégories, en fonction de leur capacité à comparer l'engagement développé par leur organisation avec celui développé par d'autres organisations.

196. 4 éléments codés relatifs aux éléments internes, et 6 éléments codés relatifs aux éléments externes au sens large. 197. 7 éléments codés relatifs aux éléments internes, et 5 éléments codés relatifs aux éléments externes au sens large.



Nous chercherons ensuite à mettre en lien ces perceptions avec la réalité des engagements quantitatifs développés - et présentés en aval.

Certains locuteurs ont une perception neutre de l'engagement de leur organisation : EHPAD 2<sup>198</sup>, et HandiEM<sup>199</sup>.

Les locuteurs qui mettent en avant autant les atouts que les faiblesses d'engagement des organisations auquel ils appartiennent relèvent des organisations les moins engagées - pour l'EHPAD 2 - parmi toutes celles étudiées, ou non engagées de manière direct - par la fonction même de l'organisme pour HandiEM. Précisons que le positionnement par rapport aux autres consiste pour EHPAD 2 en une justification de l'absence d'engagement ou les défauts d'engagement de l'organisation, par des contraintes qui lui sont propres - mission, locaux, etc.

Certains locuteurs ont une perception plus positive que négative de l'engagement de leur organisation. Cependant, ces derniers comparent peu les engagements de leur organisation avec ceux développés par d'autres organisations. Nous avons ainsi identifié : Pharma1<sup>200</sup>, Pharma2<sup>201</sup>, et Pharma3<sup>202</sup>.

Il est intéressant de noter que ces trois organisations ont des degrés d'engagements moyens à faibles. Si ces locuteurs éprouvent quelques difficultés à évoquer les limites de l'engagement de leur organisation, ils en ont cependant conscience, ce qui peut expliquer qu'ils aient peu tendance à comparer l'engagement de leur organisation à d'autres organisations.

Certaines organisations abritent des locuteurs qui ont une perception plus positive que négative de leur engagement, et n'hésitent pas à le comparer avec celui développé par d'autres organisations. Nous identifions ainsi EHPAD 1<sup>203</sup>, et Pharma4<sup>204</sup>.

Ces deux organisations ont la particularité d'avoir toutes les deux des degrés d'engagements forts. Les locuteurs interrogés au sein de ces organismes sont lucides quant à

---

198. 14 éléments codés relatifs à une perception positive de l'engagement, et 15 éléments codés relatifs à une perception négative de l'engagement - avec 11 éléments codés relatifs à une comparaison de l'engagement avec celui développé par d'autres organisations. 199. 2 éléments codés relatifs à une perception positive de l'engagement, et 1 élément codé relatif à une perception négative de l'engagement.

200. 19 éléments codés relatifs à une perception positive de l'engagement, et 6 éléments codés relatifs à une perception négative de l'engagement - avec 5 éléments codés relatifs à une comparaison de l'engagement avec celui développé par d'autres organisations. 201. 11 éléments codés relatifs à une perception positive de l'engagement, et 4 éléments codés relatifs à une perception négative de l'engagement - avec 3 éléments codés relatifs à une comparaison de l'engagement avec celui développé par d'autres organisations. 202. 19 éléments codés relatifs à une perception positive de l'engagement, et 6 éléments codés relatifs à une perception négative de l'engagement - avec 5 éléments codés relatifs à une comparaison de l'engagement avec celui développé par d'autres organisations. 203. 34 éléments codés relatifs à une perception positive de l'engagement, et 5 éléments codés relatifs à une perception négative de l'engagement - avec 17 éléments codés relatifs à une comparaison de l'engagement avec celui développé par d'autres organisations. 204. 10 éléments codés relatifs à une perception positive de l'engagement, et 3 éléments codés relatifs à une perception négative de l'engagement - avec 5 éléments codés relatifs à une comparaison de l'engagement avec celui développé par d'autres organisations.

la bonne qualité de l'engagement développé, et n'hésitent pas à le comparer aux engagements développés par d'autres organismes.

La perception de l'engagement par les locuteurs est parfois en accord avec la réalité de l'engagement sur le terrain. Ainsi, et à titre d'exemple, EHPAD 1 et Pharma4 sont des organisations ayant un engagement fort en faveur de l'emploi des personnes handicapées. Les personnes interviewées dans ces organisations sont très positives sur l'engagement de leur organisation et ont plutôt tendance à se comparer avec d'autres organisations. A l'inverse, Pharma2, dont l'engagement est qualifié de faible est fortement critiqué par les locuteurs interrogés.

Parfois, la vision de l'engagement peut sembler un peu décalée de la réalité de l'engagement de l'organisation. Ainsi les locuteurs de EHPAD 2, établissement faiblement engagé en faveur de l'emploi des personnes handicapées, mettent sur la même échelle les atouts et les défauts de l'engagement de l'organisation.

#### 7.4.4 La perception du handicap, selon les cas étudiés, comme variable explicative du comportement des organisations

Le tableau 7.30, p. 225 reprend les différents éléments liés à la **perception du handicap** par les locuteurs, leurs pairs, et la société (par le biais des administrations en charge des questions liées aux personnes handicapées dans la société) en fonction des cas étudiés.

Cas étudiés (nombre d'entretiens)	Perception		
	Par le travailleur handicapé	Par les collègues	Administration en charge du handicap
EHPAD 1 (13)	31 (2,38)	58 (4,46)	11 (0,84)
EHPAD 2 (5)	11 (2,2)	15 (3)	7 (1,4)
Pharma1 (4)	16 (4)	27 (6,75)	2 (0,5)
Pharma2 (1)	1	3	2
Pharma3 (1)	3	4	0
Pharma4 (1)	1	8	0
HandiEM (1)	1	0	0

Tableau 7.30 – Perception du handicap par les personnes handicapés et leurs collègues, ainsi que perception des administrations en charge du handicap en fonction des cas étudiés – Nombre de citations (ramené au nombre d'entretiens)

Nous observons en premier lieu que la perception du handicap par les collègues de travailleurs handicapés est très développée chez Pharma4 et Pharma1, moyennement EHPAD 1, à Pharma3, à EHPAD 2 et chez Pharma2.

Nous observons aussi que l'importance dans le discours des locuteurs, accordée à la perception du handicap est relativement proche pour Pharma1, Pharma3, EHPAD 1 et EHPAD 2.

Cas étudiés (nombre d'entretiens)	Perception positive	Perception négative
EHPAD 1 (13)	10 (0,76)	9 (0,69)
EHPAD 2 (5)	0	1 (0,2)
Pharma1 (4)	2 (0,5)	3 (0,75)
Pharma2 (1)	0	0
Pharma3 (1)	0	0
Pharma4 (1)	0	0
HandiEM (1)	0	0

Tableau 7.31 – Perception positive ou négative du handicap par les différents cas étudiés – Nombre de citations (ramené au nombre d'entretiens)

Nous observons enfin que seules certaines organisations - EHPAD 1, EHPAD 2, Pharma1, et Pharma2 - ont émis des observations - positives ou négatives - sur les administrations en charge du handicap.

Pour compléter le tableau précédant, le tableau 7.31, p. 226 reprend les différents éléments liés à la **perception du handicap** et laisse à voir si celle-ci est plutôt positive ou négative.

Il est difficile de dégager des conclusions de ce tableau, compte tenu du faible nombre d'éléments codés comme relevant d'une perception positive ou négative du handicap par les locuteurs au sein des différentes organisations étudiées. Cependant, nous pouvons dégager quelques tendances.

Notons tout d'abord que la plupart des organisations - à l'exception de l'EHPAD 2 qui n'exprime par de propos relevant d'une vision positive du handicap - qui expriment des propos, au travers des discours des locuteurs interrogés, pouvant être qualifiés de positif, expriment également des propos relevant d'une perception négative dans des proportions proches.

Notons également qu'une part importante des organisations n'expriment pas, au travers du discours de leurs salariés toujours, de perception positive ou négative du handicap.

Pour conclure, les éléments codés nous permettent d'avancer que la perception de l'objet de l'engagement comme positif ou négatif n'a pas de relation avec le degré d'engagement, ou des caractéristiques propres à l'organisation.

## 7.5 Résumé : pratiques, perceptions et moteurs variés en matière d'emploi des personnes handicapées

Dans ce chapitre, nous avons détaillé les différentes étapes pratiques de l'analyse menant à nos résultats empiriques, pour mettre en lumière les pratiques développées en

matière d'emploi de personnes handicapées dans les organisations du secteur ordinaire, et les différents éléments susceptibles de les expliquer. Nous avons ainsi présenté les résultats empiriques relatifs à la grande diversité des pratiques en matière d'emploi de travailleurs handicapés dans les organisations, aux motifs internes et externes à de tels engagements, à l'influence de variables liées à la perception - du handicap et des engagements de l'organisation - sur les pratiques développées, en terminant par une mise en contexte de ces différents résultats. La figure 7.2, p. 227 reprend ce cheminement vers des résultats empiriques.

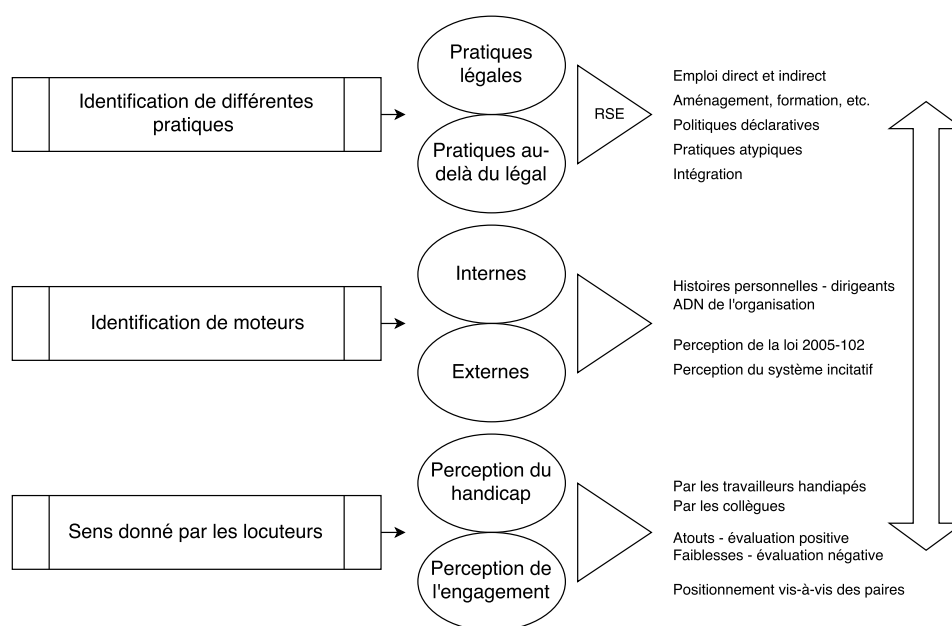


Figure 7.2 – Chemin analytique vers des résultats empiriques

Revenons à présent sur ces différents résultats.

Nous avons ainsi observé que les engagements des organisations en faveur de l'emploi des personnes handicapées étaient très variés. Si certaines pratiques identifiées correspondent aux demandes législatives et que d'autres vont au-delà, de grandes tendances se dégagent cependant, avec une normalisation croissante des actions : aménagement des locaux ou de postes, ou formation par exemple, en réponse aux exigences de la loi 2005-102. Cependant, cohabitent avec ces pratiques normées certaines pratiques originales, souvent liées à une volonté d'intégration des travailleurs handicapés dans l'entreprise. Cela peut poser la question de l'efficacité des volontés incitatives pour permettre l'intégration des travailleurs handicapés dans la société.

De plus, il a été mis en évidence l'importance et le déploiement de politiques dites "déclaratives" par un certain nombre d'organisations, désireuses de valoriser un engagement existant, ou de se conformer aux exigences de la loi 2005-102. Il est possible de s'interroger sur l'efficacité qualitative de telles pratiques, et leur impact sur l'indi-

vidu - en particulier au regard des difficultés individuelles à se déclarer "handicapé". Ce deuxième point rejoint notre précédente question relative à l'efficacité de la taxe incitative étudiée.

D'autre part, nous avons mis en lumière la volonté des organisations, les moteurs qui les animent, et entraînent à développer telles ou telles pratiques et engagements en faveur de l'emploi des personnes handicapées. Nous avons en particulier observé l'importance que revêtent les moteurs internes. Nous avons ainsi mis en évidence des éléments internes aux organisations : culture, histoire, motivation intrinsèque. Il est intéressant de constater que les motifs internes sont davantage mis en avant, par les acteurs de terrain, que les moteurs externes. Si cela peut laisser à penser que les moteurs internes sont davantage perçus par les acteurs de terrain que les motifs externes, cela peut être aussi vu comme une stratégie de communication, ou de rationalisation a posteriori, visant à placer l'organisation comme actrice - et non victime - de son engagement.

A la catégorie relative aux moteurs externes nous avons adjoint la perception des incitations par les locuteurs - bien que celles-ci ne soient pas explicitement identifiées par ces derniers comme un moteur externe -, soit la conscience du contexte incitatif actuel, au travers de la loi 2005-102, pour les locuteurs. Nous avons ainsi observé que le fonctionnement du système incitatif actuel était bien compris, et perçu comme efficace - ce qui ne l'empêchait pas pour autant d'être critiqué par les locuteurs.

Nous avons ensuite qualifié la nature du lien entre les pratiques développées par les organisations en faveur de l'emploi des personnes handicapées, et les moteurs internes et externes étudiés. Il apparaît que les moteurs internes facilitent les pratiques, alors que les moteurs externes ont un effet plus direct et ont davantage tendance à les déclencher.

Afin de comprendre la manière dont les sujets - interviewés - des organisations étudiées perçoivent leur environnement propre, nous nous sommes intéressés au regard qu'ils portent sur les engagements développés, ainsi qu'à la perception du handicap - tant par les travailleurs handicapés eux-même que par leurs collègues. Il apparaît ainsi que la perception qu'ont les travailleurs handicapés d'eux-même reflète à la fois la difficulté à se voir comme handicapé, une image assez négative de ce que pourraient penser d'eux leurs pairs, et enfin les éventuels freins qu'ils mettent à leur carrière en raison de leur handicap. Les collègues de travailleurs handicapés ont des visions très diverses du travailleur handicapé. Ils peuvent éprouver différents sentiments lorsqu'ils doivent interagir avec un travailleur handicapé ou parler du handicap : par exemple de la gêne, un certain agacement, ou de l'empathie.

Nous avons ensuite croisé ces perceptions avec les familles de pratiques identifiées au préalable, afin de donner du relief aux engagements des entreprises, de comprendre dans quel environnement ces engagements se développaient. Rappelons que nous n'avons pas cherché ici à déterminer de relations de causalité résultant d'éventuelles co-occurrences, mais simplement à expliquer l'état d'esprit lié à l'objet d'engagement de l'entreprise - soit l'emploi des travailleurs handicapés. Nous avons donc dégagé de grandes tendances,

mais peu, ou pas, qualifié le lien entre la perception du handicap dans son ensemble et les pratiques développées par les entreprises en matière d'emploi de personnes handicapées.

Nous observons ainsi que les pratiques légales sont très présentes dans les discours des locuteurs, lorsqu'ils évoquent l'engagement de leur organisation. Les difficultés concrètes d'emploi de travailleurs handicapés sont également fortement présentes dans les discours des personnes interviewées. Les collègues de travailleurs handicapés ont enfin tendance à souligner les pratiques allant au-delà du légal, et la communication interne - en témoignant de leurs facilités ou difficultés à évoquer le handicap.

Nous nous sommes ensuite penchés sur la perception qu'ont les individus interviewés de l'engagement de leur propre organisation. Puis, nous avons qualifié les relations entre la perception des engagements et les pratiques développées par les entreprises. Nous avons ainsi observé que certaines catégories de pratiques facilitaient une perception positive de l'engagement, ou causaient au contraire un jugement plus négatif de l'engagement - souvent lié aux difficultés pratiques à l'emploi des travailleurs handicapés dont font état les organisations.

Enfin, nous avons voulu relier les différents éléments analysés précédemment - pratiques, motifs, perceptions de l'engagement, et perceptions du handicap - avec leur contexte. Notre objectif était de comprendre l'importance de chaque élément en fonction des cas étudiés.

Concernant les pratiques légales, nous avons constaté que les pratiques liées à la formation et aux accords liés au handicap ne sont pas ou très peu abordés par les différentes organisations. Nous avons noté que les aménagements étaient souvent évoqués dans des proportions proches des pratiques liées à l'emploi direct. Enfin, nous avons observé des comportements proches entre Pharma1 et Pharma2.

Concernant les pratiques allant au-delà du légal ou non standardisées, nous pouvons souligner que seul l'EHPAD 1 accorde une grande importance à chacune de ces pratiques. Le reste des organisations accorde, par exemple, peu d'importance aux pratiques originales développées - ou n'en développe pas, ce qui peut expliquer qu'elles ne soient pas abordées. Nous notons également une similitude de comportement entre Pharma4 et l'EHPAD 2 quant à l'importance accordée à chaque pratique.

Concernant les motifs des engagements, nous retiendrons que les moteurs internes sont moins évoqués par les locuteurs que les moteurs externes - sauf pour l'entreprise Pharma4. Nous retiendrons également que plusieurs familles de comportements de la part des organisations co-existent. Un premier groupe d'organisations, composé de l'EHPAD 1 et de Pharma2, accorde à peu près la même importance aux moteurs internes qu'aux moteurs externes. Un autre groupe, composé de l'EHPAD 2, et de Pharma1, accorde deux fois plus d'importance aux moteurs externes au sens large, qu'aux moteurs internes. Enfin, un dernier groupe, composé de Pharma3 et de HandiEM, accorde une importance environ quatre fois plus importante aux moteurs externes qu'aux moteurs internes.

Concernant la perception de l'engagement, nous retiendrons que celle-ci est parfois en accord avec la réalité de l'engagement de l'organisation en faveur de l'emploi des personnes handicapées sur le terrain - par exemple pour EHPAD 1, Pharma4 et Pharma2

- et parfois un peu décalée de la réalité des engagements mis en œuvre - par exemple, pour EHPAD 2.

Pour conclure, l'analyse de nos différents axes de recherche - pratiques et motifs d'engagement - nous a permis d'apporter des éléments de réponses aux questions de recherche présentées précédemment. Le chapitre suivant proposera une discussion autour de ces résultats, afin de leur donner du sens et de s'intéresser aux liens entre ces différents éléments, dans la perspective d'apporter des éléments de réponse à notre problématique, et des possibilités de théorisation de nos résultats empiriques.

---

## Les engagements des organisations face aux incitations : discussion des résultats empiriques

---

Dans le chapitre précédent, nous avons présenté l'analyse des données collectés sur le terrain et nos résultats empiriques. Notre objectif est à présent de donner du sens aux résultats empiriques présentés dans le chapitre précédent. Rappelons que, dans une approche compréhensive, notre objectif est de contribuer à théoriser la réalité empirique observée. Nous allons donc généraliser les résultats empiriques obtenus dans le chapitre précédent sur notre échantillon. Ainsi, nous voulons mettre en évidence des familles de pratiques ; ainsi que des caractères, mécanismes et comportements d'organisations en contexte incitatif, afin de comprendre l'impact des incitations sur les pratiques RSE liées à l'emploi des personnes handicapées dans les organisations du secteur ordinaire.

Pour ce faire, nous lierons les différents résultats préalablement présentés, afin de leur donner du sens et de les théoriser. Nous partirons tout d'abord du terrain, en nous concentrant sur les actions qui traduisent l'engagement des organisations, puis nous mettrons en valeur les caractéristiques d'organisations et les comportements associés, avant de revenir sur des éléments liés au processus d'engagement des organisations lorsqu'elles sont soumises à des incitations. Ces éléments peuvent s'organiser en trois propositions de recherche :

- **Il existe un large panorama de pratiques traduisant l'engagement des organisations en matière d'emploi de personnes handicapées dans les organisations du secteur ordinaire.**
- **Il existe différentes familles de caractéristiques et de comportements en matière d'engagement socialement responsable des organisations.**
- **L'influence des incitations sur les engagements socialement responsable est variable d'une organisation à l'autre, selon des critères contextuels internes comme externes à l'organisation.**

Nous allons à présent revenir sur les différentes propositions de recherche, afin de les affiner et de les compléter tant au regard des résultats empirique préalablement obtenus, que de la littérature existante. Ces discussions mettrons en lumière l'apport théorique de notre recherche, et apporterons des éléments de réponse à la problématique qui orchestre ce travail.



## 8.1 Le panorama des engagements RSE qualitatifs en faveur de l'emploi des personnes handicapées, des pratiques normées aux pratiques atypiques pour l'intégration des personnes handicapées

L'objectif de cette première partie est d'illustrer notre première proposition de recherche, portant sur l'existence d'un large panorama de pratiques en matière d'emploi de personnes handicapées dans les organisations du secteur ordinaire. Cette proposition de recherche est directement en lien avec notre première question de recherche qui portait sur la traduction de l'engagement RSE de l'organisation en différentes actions et pratiques : *Quels types d'actions traduisent l'engagement des organisations en faveur de l'emploi des personnes handicapées ?*

Rappelons que nous avons observé, lors de l'analyse réalisée en amont en vue de la présentation de nos résultats empiriques, un très large panel de pratiques liées à l'emploi des personnes handicapées au sein des organisations du secteur ordinaire. Ces pratiques sont le témoignage de l'engagement de ces mêmes organisations en faveur de l'emploi des personnes handicapées.

Rappelons également qu'il a été préalablement mis en lumière dans la littérature l'existence d'une grande diversité de pratiques en matière de RSE (Martinet & Payaud, 2013). Cependant, les connaissances relatives aux engagements RSE liées à l'emploi des personnes handicapées étaient, à notre connaissance, restreintes. Les pratiques aujourd'hui mises en lumière ont permis de confirmer cette diversité de pratiques, et de faire apparaître les différentes formes de pratiques qui traduisent l'engagement concret des organisations en matière d'emploi de travailleurs handicapés. Nous voulons ici proposer différentes lectures et organisations de ces observations empiriques pour donner à voir la grande variété de pratiques d'engagements qui existent aujourd'hui sur le terrain. Nous reviendrons dans un premier temps sur les familles de pratiques que nous pouvons identifier et sur l'intégration des personnes handicapées qui en résulte. Puis, nous nous intéresserons aux éléments susceptibles de favoriser ou de freiner les pratiques développées par les organisations en matière d'emploi de travailleurs handicapés. Précisons que nous mettrons ces différents éléments en perspective de la littérature existante. Enfin, nous observerons ces différentes pratiques à travers le prisme plus large de la RSE, afin de pouvoir généraliser les différents résultats et observations qui suivront.

Chacun de ces points sera clôturé par une proposition d'appréciation du panorama de pratiques développées par les organisations, comme autant de photographies pour comprendre et apprécier un même paysage.

### 8.1.1 Des pratiques et des comportements pour l'emploi des personnes handicapées, en vue de leur intégration dans les organisations du secteur ordinaires

Le chapitre précédent a mis en lumière une quantité importante de pratiques mises en œuvre par les organisations étudiées, en matière d'emploi de travailleurs handicapés. Les modalités empiriques ou d'application des engagements RSE en matière d'emploi de personnes handicapées dans les entreprises du secteur ordinaire ont peu de place dans la littérature en Sciences de Gestion aujourd'hui. L'objectif est ici de proposer un panorama du paysage des pratiques en faveur de l'emploi des personnes handicapées dans les entreprises du secteur ordinaire en France.

Rappelons que l'emploi des personnes handicapées est mesuré en France par un quota de travailleurs handicapés - au prorata de la masse salariale globale des organisations. Il s'agit d'une obligation d'emploi de travailleurs handicapés. Cependant, aucune mesure n'est actuellement prévue quant à la qualité des engagements développés par ces organisations au-delà des nombres. Nous avons donc souhaité nous intéresser aux différentes familles de pratiques développées par les organisations en matière d'emploi de personnes handicapées. Nous voulons ainsi appréhender la réalité des divers pratiques de terrain, qui ne sont pas prises en compte dans les mesures actuellement développées en matière d'emploi de travailleurs handicapés, en réponse à la taxe incitative actuellement en vigueur.

En pratique, nous avons identifié différentes familles de pratiques liées à l'emploi de travailleurs handicapés, émergeant des discours des locuteurs, qui viennent témoigner et donner à voir l'engagement sociétal des organisations :

- Emploi direct de travailleurs handicapés - dans l'organisation - ,
- Emploi indirect de travailleurs handicapés - décentralisation de l'emploi dans des organisations du secteur adapté - ,
- Formations liées au handicap<sup>1</sup> ,
- Aménagements de postes, d'horaires, etc. ,
- Accords d'entreprise, de groupe, de branche, etc. ,
- Actions à communication large - par exemple dans le cadre de la SEPH - qui permettent une sensibilisation sur le handicap, et une visibilité des engagements développés par l'entreprise - ce qui permet à l'organisation de valoriser son engagement dans l'espoir d'un gain de légitimité important - ,
- Communication interne, avec les facilités ou difficultés à parler du (ou de son) handicap pour les différents acteurs, et l'importance de pouvoir s'appuyer sur un réseau de professionnels solide ,
- Pratiques liées au lien social - avec en arrière-plan l'importance de l'intégration des travailleurs handicapés dans l'entreprise et dans la société ,
- Pratiques s'apparentant à des politiques déclaratives - dans une volonté de l'organisation de faire reconnaître les travailleurs ayant un handicap, pour valoriser

---

1. Précisons que les formations liées au handicap sont peu évoquées dans les organisations interrogées.

son engagement en vue de répondre à son OETH.

Ces pratiques traduisent, dans leur mise en œuvre, différentes modalités d'engagements de la part des organisations en faveur de l'emploi des personnes handicapées. Elles peuvent aussi témoigner d'un engagement plus ou moins important de l'organisation, par delà les quotas de travailleurs handicapés qui déclarés. Ainsi, ces différentes pratiques ne demandent pas toutes le même niveau d'efforts, le même investissement, ni les mêmes espérances de gains ou de retour pour l'organisation qui les adopte, ou encore les mêmes possibilités d'intégration pour les travailleurs handicapés.

Nous mettrons en évidence les pratiques ou éléments qui facilitent ou freinent l'emploi des personnes handicapées dans les entreprises du secteur ordinaire. Au-delà de nos discussions principales, certains éléments peuvent avoir du sens, à la marge de notre étude et compléter le paysage de l'emploi des personnes handicapées dans les entreprises du secteur ordinaire en contexte incitatif. Nous présenterons ici plusieurs éléments qui peuvent fragiliser ou au contraire fortifier l'engagement des organisations en faveur de l'emploi des personnes handicapées.

### 8.1.1.1 Des pratiques qui fragilisent la qualité de l'engagement de l'organisation

Quelques difficultés pratiques peuvent fragiliser l'engagement qualitatif des organisations en faveur de l'emploi des personnes handicapées. Certaines de ces difficultés ou pratiques observées sur le terrain confirment ce qui avait déjà été pointées dans la littérature portant sur l'emploi des personnes handicapées : l'existence de forts stéréotypes (Stone & Colella, 1996) par exemple. Notre travail a mis en évidence le caractère toujours actuel de ces éléments. D'autres pratiques - parfois évoquées dès les entretiens préliminaires réalisés - mettent en lumière des difficultés, fragilités ou freins non identifiés, à notre connaissance, dans la littérature en Gestion relative aux engagements en faveur de l'emploi des personnes handicapées : par exemple l'émergence de questionnements relatifs à l'emploi des personnes handicapées mentales. Il est essentiel d'être conscient de ces fragilités et freins à l'emploi des personnes handicapées afin d'être en mesure de les dépasser dans le futur pour accroître la qualité des engagements en faveur de l'emploi des personnes handicapées dans les organisations du secteur ordinaire.

Il a été mis en évidence dans la littérature (Toldrá & Santos, 2013) que les travailleurs handicapés rencontraient deux difficultés majeures dans leur **parcours professionnel**, en matière d'**accès à l'emploi et de traitement** qui leur est réservé une fois en poste. Nos résultats empiriques permettent de constater que la taxe incitative de 2005 a amoindri, si ce n'est résorbé, le premier problème auquel étaient confrontés les travailleurs handicapés, en encourageant - en particulier financièrement, par un système de compensation - les organisations à embaucher des travailleurs handicapés.

*" Par contre, je suis conscient que quelqu'un d'handicapé va pas bosser au même rythme, va avoir un poste adapté. Mais, pour ça, on a un État français qui a prévu le truc. Donc le handicap ne me fait pas peur. "* E1-D

Cependant, nos résultats empiriques confirment l'existence de difficultés relatives au traitement des travailleurs handicapés une fois en poste. Ainsi, l'obligation d'emploi étant quantitative, elle ne semble pas avoir d'effet direct sur ce deuxième problème auquel sont confrontés les travailleurs handicapés. L'engagement qualitatif - dont fait partie le traitement en poste - est laissé à la discrétion de l'organisation qui emploie le travailleur handicapé :

*"C'est un des gros problèmes : souvent les personnes embauchent des handicapés pour remplir des quotas, et que après les gars restent toute leur vie au même poste pas très passionnant."*  
RESTO-D

Les **stéréotypes** liés aux personnes handicapées, et sont déjà soulignés dans la littérature (Stone & Colella, 1996). Notre travail a permis de mettre en lumière le caractère toujours actuel de ces stéréotypes, malgré toutes les campagnes de sensibilisation développées sur ces sujets. Les stéréotypes ont la vie dure et sont toujours présents dans les organisations. Cependant, nous avons pu observer que les personnes sont conscientes de ces stéréotypes, dont elles n'hésitent pas à témoigner :

*"... le handicap auditif est typiquement un handicap que les gens assimilent à être arriéré... Vous savez, le professeur Tournesol "Hein ? Quoi ? " (rire)(...) C'est plutôt l'idiot du village. Donc tout ça pour dire que c'est un poids culturel, mais qui au fond de l'inconscient de chacun est prégnant."*  
P1-TH2

Ces discours sont connus des travailleurs handicapés, ce qui entraîne une certaine peur du jugement qu'autrui peut porter sur leurs différences.

Ces stéréotypes deviennent alors un sur-handicap pour le travailleur handicapé qui intègre cette vision déformée de lui-même. Au-delà même de la difficulté réelle dont ont témoigné les travailleurs handicapés interviewés à accepter leur handicap, et à en demander la reconnaissance administrative, ces stéréotypes risquent de les freiner dans leurs interactions avec autrui, voire les amener à s'auto-limiter dans leurs capacités d'évolution professionnelle - par peur de ne pas y arriver ou en raison de l'effort accru que demanderont les adaptations à une nouvelle équipe, un nouvel environnement pas forcément bienveillant, etc. L'un des travailleurs handicapés interrogés a ainsi employé le terme de "*plafond de verre*"<sup>2</sup>, qu'il a lié à son handicap.

Nous qualifions ces pratiques d'**auto-plafond de verre**, puisque c'est le travailleur lui-même qui ne s'autorise pas à évoluer professionnellement à un certain moment, s'estimant heureux d'être arrivé jusque-là, avec son handicap. Nous visualisons en filigrane de ce comportement la peur, pour le travailleur, d'un coût marginal potentiel supérieur au gain marginale potentiel, qui fait renoncer le travailleur à l'espérance de voir sa carrière prendre son envol. Il s'auto-innibe. Cette observation émergeant du terrain peut être un moyen d'expliquer pourquoi un certain nombre de travailleurs handicapés acceptent des emplois pour lesquels ils sont parfois sous-payés ou sur-qualifiés, comme cela avait précédemment été avancé dans la littérature (Toldrá & Santos, 2013).

---

2. Entretien P1-TH2.

Un frein à la qualité de l'engagement des organisations en faveur des travailleurs handicapés - non abordé dans la littérature et sur lequel nous souhaitons revenir - est le **profil des personnes en charge de ces missions** dans les organisations. Ainsi, nous avons observé qu'aucune des personnes en charge des travailleurs handicapés n'a évoqué - lorsqu'elles se présentaient en introduction de nos échanges - de formation particulière au handicap. Seuls les directeurs, et la responsable des ressources humaines d'un des Ehpad, avaient une formation s'en approchant, de par leur parcours dans le secteur médico-social. Les responsables des missions handicap, au sein des moyennes et grandes entreprises du secteur pharmaceutique viennent ainsi principalement des ressources humaines, et si elles ont un intérêt particulier pour la question, elles n'ont cependant pas de formation spécifique relative à l'emploi des travailleurs handicapés.

Nous identifions également un manque important de **formation interne** de tous les collègues - à plus forte raison lorsqu'ils sont en contact avec un handicapé - autour des questions et adaptations relatives au handicap<sup>3</sup>. Ce manque de formation interroge d'autant plus qu'il peut être lié à la gêne dont témoignent les collègues d'un travailleur handicapé à évoquer le handicap de ce dernier de manière spontanée, ou à savoir comment se comporter avec ce dernier. Rappelons que la communication est importante pour permettre l'acceptation de la personne handicapée par ses collègues (Colella, 2001). Il apparaît donc essentiel que les collègues soient informés pour accepter le travailleur handicapé, et éventuellement formés à ces différences. Par exemple, la formation aux bases de la Langue des Signes Française (LSF) pour les personnes en contact d'un travailleur handicapé mal-entendant ou sourd permet à chacun d'être en mesure d'entretenir de manière spontanée des relations sociales avec le travailleur handicapé. Cette question de formation sous-tend celle de l'intégration possible du travailleur handicapé dans l'entreprise. Ainsi, si tous connaissent les difficultés de la personne, comment se comporter avec elle, le handicap peut être dépassé et la personne considérée pour ce qu'elle est.

Au-delà de ces questions de formation du personnel en charge des questions liées aux personnes handicapées dans les organisations, se pose également des questions liées au temps disponible de ces acteurs. Ainsi, nous avons constaté que ces personnes avaient souvent de nombreuses charges, l'emploi des personnes handicapées n'étant alors qu'une partie des exigences qui reposent sur leurs épaules - et pas forcément la priorité pour l'organisation en question. Dès lors, et malgré toute leur bonne volonté et un intérêt pour le sujet - par exemple pour l'EHPAD 2 -, il est difficile matériellement pour les responsables de l'emploi des personnes handicapées dans l'organisation de développer des engagements importants, chronophages, et qualitatifs.

Notons également que les **administrations** et leur personnel en charge du handicap - hors de l'organisation qui emploie ces travailleurs - sont fortement critiqués par les travailleurs handicapés interrogés. Ainsi, les dossiers sont lourds, complexes à monter, et parfois déconnectés de la réalité : par exemple, une personne ayant un handicap lourd de naissance et incurable s'est plainte de devoir renouveler sa demande tous les ans. De plus,

---

3. 16 références avec seulement 9 sources.

certaines personnes en contact avec les travailleurs handicapés au sein de ces instances leur parlent comme à des "débile/s]"<sup>4</sup>. De tels constats<sup>5</sup>, et attitudes réductrices, posent la question de la sensibilité particulière - au-delà même de la formation - des personnes employées par ces administrations.

Il n'est pas fait référence à de telles critiques dans la littérature. Cependant, il est intéressant de les relayer car elles témoignent d'un état d'esprit à l'égard des personnes handicapées - et expliquent peut-être que malgré des incitations fortes, l'intégration des personnes handicapées dans l'entreprise, et dans la société soit aujourd'hui encore complexe. Cela contribue peut-être, de manière involontaire, à maintenir un système qui exclut les personnes handicapées de l'espace public, comme cela a été mis en évidence dans la littérature (Kitchin, 1998).

Nous avons aussi mis en lumière des **difficultés concrètes** d'emploi de travailleurs handicapés. Nous avons également mis en évidence les difficultés liées au secret médical - qui ne permet pas toujours d'adapter les postes et les comportements de manière satisfaisante en raison d'un manque de connaissances sur les difficultés rencontrées par le travailleur handicapé.

Nos résultats empiriques mettent en lumière la faible place accordée au **handicap mental** dans les organisations - dont il n'est pas fait état dans la littérature en Sciences de Gestion. Ainsi, certaines collègues d'un travailleur ayant un handicap mental exprimaient les difficultés liées à la réalisation de tâches simples par le travailleur en question, et la nécessité de répéter constamment des consignes simples. Au delà de cet exemple, de forts stéréotypes existent quant à cette catégorie de handicap, et ceux-ci sont assortis d'une peur de la part des sujets dans l'organisation qui méconnaissent ces difficultés. L'emploi et l'intégration d'un travailleur ayant un handicap mental sont peu pensés - en particulier de manière positive - par les employeurs et les potentiels collègues de ces travailleurs.

Notons cependant que certains travailleurs expriment une volonté de voir l'entreprise s'ouvrir davantage au handicap mental - en particulier lorsqu'ils y sont sensibilisés dans leur environnement personnel. C'est donc un sujet qui entre progressivement dans l'organisation, dans une démarche "*bottom-up*". Cela confirme l'importance de la connaissance du handicap pour surmonter appréhension et stéréotypes.

Enfin, nous avons identifié des difficultés liées à la formations des futurs travailleurs handicapés, ce qui restreint le *pool* de candidats diplômés et ayant un handicap pour les organisations. Nos résultats empiriques corroborent les difficultés liées à l'accès à l'**enseignement supérieur** (Shanahan, 2016) : adaptation des structures, des cours, formation des enseignants. Certaines formations semblent plus accessibles - et attendues - que d'autres pour certains types de handicap.

*" Les sourds on les envoyait beaucoup vers la reliure en cuir, et la menuiserie-ébénisterie, et la comptabilité. Si j'avais été ébéniste, ça n'aurait surpris personne, alors que faire des études supérieures était un vrai défi." P1-TH2*

---

4. Extrait de l'entretien E1-TH1.

5. Cette observation avait déjà été formulée lors de notre mémoire de master.

Cette difficulté d'accès aux formations supérieures trouve son pendant pour l'organisation, dans la difficulté à recruter des travailleurs handicapés diplômés ou dans certaines professions.

Nous précisons que les entreprises fortement engagées évoquent plus facilement ces difficultés - et les stratégies développées pour les surmonter -, que les entreprises moins engagées. Il est possible que ces dernières se sentent moins légitimes dans leurs engagements en matière d'emploi des personnes handicapées, ou n'aient pas envie de mettre l'accent sur ce qui leur est délicat ou difficile compte tenu de leur engagement moyen ou faible.

Enfin, nous affirmons l'importance des **politiques dites déclaratives** pour un certain nombre d'organisations. Ces politiques peuvent témoigner d'un désir de l'organisation de valoriser un engagement existant, ou de l'accroître pour se conformer aux exigences de la loi 2005-102.

Ces pratiques peuvent être vues à la fois comme des stratégies "*gagnant-gagnant*" - à la fois pour l'organisation qui fait valoir son engagement pour les travailleurs handicapés, et pour le travailleur qui une fois reconnu peut voir financer certains aménagements qui lui sont nécessaires - ou déviantes. Ainsi, il y a un risque réel que l'entreprise fasse pression auprès d'un travailleur pour que ce dernier demande à être reconnu handicapé auprès des instances en charge. Ces démarches ne sont pas neutres d'un point de vue individuel - il est difficile d'accepter de se dire handicapé, d'entreprendre ces démarches décrites comme longues et laborieuses, et d'être reconnu "handicapé". De plus, le travailleur handicapé peut, au-delà de ses capacités propres de travail, se sentir réduit à son handicap pour l'organisation. Enfin, ces pratiques peuvent également permettre à l'organisation de *gonfler* son taux d'emploi de travailleurs handicapés, sans pour autant embaucher de nouveaux travailleurs handicapés. Il est, en cela, délicat de quantifier l'effet réel de la loi sur l'emploi des travailleurs handicapés.

Il est légitime de s'interroger sur l'efficacité qualitative de telles pratiques, et leur impact sur l'individu - en particulier au regard des difficultés individuelles à se déclarer "handicapé". Mais ce débat est davantage moral. C'est pour cette raison que nous plaçons cette catégorie de pratique à la jonction entre des pratiques qui fragilisent ou fortifient l'engagement.

### 8.1.1.2 Des pratiques qui fortifient l'engagement de l'organisation

Certaines pratiques sont le signe d'un engagement qualitatif fort, ou peuvent affermir l'engagement des organisations en faveur de l'emploi des personnes handicapées. Il est ainsi fait état dans la littérature de l'importance des **comportements des dirigeants** ou gestionnaires (Freedman & Keller, 1981).

La Plateforme RSE a aussi mis en évidence l'importance de partager les bonnes pratiques et expériences positives pour réduire les stéréotypes (Lellouche et al., 2018, p. 36). Nos observations empiriques corroborent ces théories. Ainsi, un fort engagement et l'affirmation de valeurs liées à l'emploi des personnes handicapées du dirigeant amènent

les salariés à adopter des postures bienveillantes envers les travailleurs handicapés de l'organisation, en miroir.

Les pratiques correspondant à une **communication large** sont fortement développées dans les organisations. Elles trouvent leur paroxysme annuellement lors de la Semaine pour l'Emploi des Personnes Handicapées (SEPH). Cette semaine est l'occasion pour l'organisation de sensibiliser ses salariés et collaborateurs au handicap et aux engagements de l'organisation pour les travailleurs handicapés.

Si les formes de communication à l'occasion de la SEPH sont ludiques - course en fauteuil roulant, conférences, concours de dessin - elles n'en restent pas moins sur la base du volontariat. C'est une des limites de ces pratiques, et cela rejoint le manque de formation globale de tous les salariés au handicap.

Nous soulignons également que les pratiques à communication large, qu'il s'agisse des actions menées dans le cadre de la SEPH ou tout au long de l'année par les organisations, peuvent être une source importante de gains pour l'organisation par la forte visibilité qui en résulte. Le gain principal de ces actions est un gain de légitimité pour l'organisation. Rappelons que la légitimité est définie comme "*perception ou hypothèse généralisée selon laquelle les actions d'une entité sont souhaitables, convenables ou appropriées dans un système socialement structuré de normes, de valeurs, de croyances et de définitions*"<sup>6</sup> (Suchman, 1995, p.574).

De ce gain de légitimité peuvent résulter des gains financiers comme un "*retour sur investissement*", en particulier lorsque l'entreprise communique en externe pour se positionner par rapport à ses pairs, en asseyant ses pratiques liées à l'emploi des personnes handicapées comme un avantage concurrentiel. Ainsi, les personnes extérieures à l'organisation - potentiels candidats ou acheteurs - peuvent être sensibles à ces engagements et toute chose égale par ailleurs, préférer travailler avec / ou consommer les biens d'une organisation engagée en faveur de l'emploi des personnes handicapées :

*"quand vous allez dans les Auchan et Leroy Merlin, et que vous croisez un travailleur handicapé au boulot, pour ceux qui y sont sensibles - Et y'en a des gens sensibles je pense - on se dit "cette entreprise, ce ne sont pas que des profiteurs". Et ben, ça joue. Donc faut imaginer que c'est quelque chose qui peut être profitable."* E1-D

Ces observations corroborent ce qu'avancait la littérature, à savoir que les entreprises engagées en faveur de la diversité - dont fait partie le handicap - véhiculent une image sociale positive, qui renforce leur légitimité (Singh & Point, 2009).

Cependant, si ces pratiques sont importantes pour sensibiliser au handicap, et encouragent les entreprises à développer des actions portant sur l'emploi et l'intégration des personnes handicapées, elles ne doivent pas prendre le pas sur la réalité des engagements. Rappelons que le risque de communication disproportionnée par rapport aux actions développées est important - avec un engagement de façade et une instrumentalisation des

---

6. En version originale : "*generalized perception or assumption that the actions of an entity are desirable, proper, or appropriate within some socially constructed system of norms, values, beliefs, and definitions*".



pratiques à cette fin. Ce risque que nous soulignons n'est cependant pas identifié en tant que tel dans les cas que nous avons étudiés.

Il apparaît que les pratiques liées aux **aménagements** sont importantes pour les acteurs et très développées par les organisations. Ces pratiques ont évidemment des conséquences quotidiennes lourdes pour les travailleurs handicapés, pour qui elles permettent de réaliser leur travail dans des conditions satisfaisantes, et de ne pas - ou moins - être limité dans leur capacité de travail par leur handicap.

Ces pratiques sont des manifestations tangibles et souvent physiques - mais pas toujours cependant, par exemple dans le cadre d'un aménagement d'horaires - de l'engagement de l'organisation. Elles ont aussi une importante visée symbolique en ce qu'elles matérialisent l'acceptation en ses murs du handicap par l'organisation.

C'est probablement cette forte valeur symbolique qui explique que les aménagements soient si présents dans le discours des différents acteurs de l'organisation. Ainsi, ils matérialisent le handicap, et l'engagement de l'organisation - comme le fauteuil roulant représente le handicap de manière large, alors que seule une faible proportion de personnes handicapées se déplacent en fauteuil roulant.

La **communication interne** - qu'elle soit effective ou simplement possible - est un point important de l'engagement pratique en faveur de l'emploi des personnes handicapées. Elle permet que les choses soient dites et ne s'enquistent pas. Ainsi, pouvoir parler du handicap avec le travailleur handicapé - bien que cela ne soit pas toujours chose aisée pour les collègues qui éprouvent parfois une certaine gêne à aborder ces sujets - permet une compréhension des difficultés et capacités réelles de la personne. La communication interne avec les collègues peut être source d'intégration sociale lorsque la communication va au-delà des échanges purement professionnels.

*"Elle nous en a parlé déjà d'elle-même, donc ça nous a permis aussi de poser des questions si on a envie."*  
E2-C-TH

Cependant, il a été avancé dans la littérature que les collègues ont une vision assez positive du handicap (Florey & Harrison, 2000). Nous souhaitons nuancer ces observations. En effet, lorsque le handicap est perçu comme trop lourd pour l'organisation - en particulier lorsque ce handicap est mental - cette vision positive tend à s'atténuer. Cela fera alors resurgir les craintes et stéréotypes portés par les collègues. Nous rejoignons alors les propos de Colella qui affirmait l'importance de prêter attention aux collègues et à leurs ressentis (Colella, 2001). Il est donc primordial de permettre le dialogue autour du handicap - y compris l'expression des stéréotypes et des peurs afin de les dépasser - et des difficultés éventuelles qui y sont liées. Pour cela, l'existence de relais de communication identifiés, et d'un important réseau de soutiens internes s'avère être un facilitateur de la communication interne, et donc de l'intégration des travailleurs handicapés dans l'organisation.

Enfin, nos résultats empiriques ont mis en lumière l'existence de pratiques atypiques. Nous les développerons davantage dans la suite de ce travail, mais souhaitons souligner ici

leur importance - en ce qu'elles vont au-delà des codes et permettent d'autres approches - pour l'intégration des personnes handicapées.

Ce point rejoint en particulier les potentiels gains d'innovation abordés dans la littérature et qui permettent de modifier l'existant pour le rendre plus efficient (Hamel, 2006). Face au handicap de leurs salariés, les organisations doivent faire preuve de souplesse et s'adapter, sur les plans organisationnels et managériaux entre autres : par exemple en développant le télé-travail. Ces pratiques et les engagements en faveur du handicap permettent aux organisations de réaliser des gains de légitimité - par leurs pairs qui viennent leur demander conseil, ou par les prix de reconnaissance qu'elles obtiennent -, pour les organisations qui choisissent de s'engager de manière originale pour intégrer un travailleur handicapé. Notons - et nous reviendrons sur ce point lorsque nous développerons nos recommandations managériales - que le partage des "*bonnes pratiques*", ou solutions aux difficultés, développées par certaines organisations, dans une optique d'ouverture et d'amélioration constante et globale, est un élément essentiel pour accroître la qualité des engagements développés par toutes les organisations. Ce point est très important si on considère que les organisations peuvent, en matière de RSE, être leaders ou suiveuses - pour la majorité d'entre elles - dans un isomorphisme normatif (Travaillé & Naro, 2014). Nous avons observé qu'au-delà même d'un isomorphisme normatif existait une volonté de s'améliorer - en particulier lorsque les pairs arrivent à de meilleurs résultats. Ainsi, certaines organisations peu engagées étaient friandes de conseils et de solutions et attendaient de nous - en tant que chercheur - d'être le diffuseur de ces bonnes pratiques. Il y a ainsi, par l'identification et le partage des bonnes pratiques, une possibilité d'apprentissage pour l'organisation et de contagion de l'innovation managériale.

Les différentes pratiques évoquées, qu'elles fragilisent ou fortifient l'engagement de l'organisation, ont pour objectif de permettre l'exercice professionnel des travailleurs handicapés dans l'organisation du secteur ordinaire. La taxe incitative qui cadre ces engagements des organisations vise ainsi à favoriser l'intégration des personnes handicapées au travail, et dans la société. Être conscient de ce qui se fait sur le terrain et le partager permet la diffusion des possibilités d'engagements existantes, dans un objectif d'apprentissage collectif (Chanal, 2005) et d'accompagnement du changement. Ce travail, en proposant une meilleure connaissance des pratiques d'engagement observées sur le terrain, contribue à leur diffusion et à l'amélioration de la prise en compte des travailleurs handicapés dans les organisations du secteur ordinaire.

Intéressons-nous à présent à l'intégration comme indicateur de la qualité des engagements socialement responsables développés par les organisations.

### 8.1.1.3 L'intégration des travailleurs handicapés comme un indicateur de la qualité des engagements pris par l'organisation

Rappelons que certains estiment que les intentions d'un législateur ont autant d'impact sur les pratiques que la loi elle-même (Carbonnier, 2008). Le législateur a donc un rôle moral, un rôle social et politique visant l'évolution de la société. Nous avons voulu tester cette affirmation au travers de la loi 2005-102 sur laquelle porte ce travail de re-

cherche. Avec la loi 2005-105, le législateur a plusieurs visées : l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées ; mais l'intention première de cette loi est l'intégration de la personne handicapée dans le tissu social dans la société, en tant que sujet.

La question de l'intégration sociale de la personne handicapée se joue sur différents tableaux. La socialisation intervient dans différents endroits, et à différents moments de la vie : enfants à l'école, ou plus tard dans la vie personnelle et professionnelle, comme en témoignent les vignettes cliniques présentées en introduction de ce manuscrit. Cependant, nous voulons ici nous concentrer sur l'intégration qui peut résulter de l'emploi des personnes dans le milieu ordinaire. L'intégration des personnes handicapées, en particulier grâce à l'emploi, est un élément essentiel et central de la taxe incitative 2005-102 étudiée. Rappelons que l'intégration se définit comme le "*fait pour quelqu'un, un groupe, de s'intégrer à, dans quelque chose*"<sup>7</sup>. Il apparaît donc important, qualitativement parlant, que les pratiques développées par les organisations permettent cette intégration. Certaines pratiques, par la manière dont elles sont mises en œuvre ont des résultats différents en matière d'intégration effective de travailleurs handicapés. Il est donc intéressant de se pencher sur ce qui peut expliquer les différences de pratiques ou de mises en œuvre des pratiques liées à l'emploi des personnes handicapées.

Soulignons en préambule que la **perception du handicap** a une importance pour son acceptation et l'intégration par la suite du travailleur handicapé dans l'organisation.

L'**acceptation de la qualification de travailleur handicapé** peut être délicate et difficile pour la personne handicapée elle-même. L'acceptation varie en fonction des caractéristiques et des circonstances - par exemple selon que le handicap est de naissance, ou intervienne en cours de vie, de manière progressive ou soudaine. Elle nécessite cependant un important travail sur soi - qui peut être mis en miroir avec l'importance des normes dans notre société et la peur de se voir catégoriser comme différent. Les témoignages recueillis font échos à ceux déjà répertoriés dans notre revue de la littérature (Jollien, 2002). Nous avons cependant noté que beaucoup de travailleurs handicapés relativisaient les difficultés liées à leur handicap, en estimant que d'autres avaient davantage de difficultés. Ces éléments sont importants car il est plus aisé d'être accepté et apprécié par autrui, lorsque l'on s'accepte soi-même.

Derrière la question de l'intégration des travailleurs handicapés se pose celle de la perception et du **comportements des collègues** face à la personne handicapée. En effet, il a été souligné dans la littérature l'importance des collègues pour l'intégration du travailleur handicapé (Colella, 2001).

Les résultats empiriques observés ont permis de faire émerger différents types de comportements individuels en face aux travailleurs handicapés. Ces comportements ont une portée différente en terme d'intégration des travailleurs handicapés dans l'organisation.

Nous identifions ainsi trois types de comportement individuel : **maternant** - où le travailleur handicapé est dorloté par ceux qui l'entourent, en raison de sa différence - ,**normatif** - avec une négation du handicap, où la différence du travailleur est niée - et

---

7. Le petit Larousse 2017, consulté en novembre 2017 sur <http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/integration/43533>.

Comportements	Force pour l'intégration	Faiblesse pour l'intégration
Maternant	Le travailleur handicapé est soigné	La différence est affirmée
Normatif	Le travailleur handicapé est traité comme ses collègues	Les différences et difficultés éventuelles sont niées
Fermeture	Les difficultés sont nettement perçues	Le travailleur est exclu, rejeté

Tableau 8.1 – Les possibilités d'intégration des travailleurs handicapés selon le comportement adopté par leurs collègues

enfin de **rejet** - ou de fermeture face au travailleur handicapé. Le comportement maternant est le pendant positif du comportement de rejet. Tous deux sont des comportements différenciés. Le comportement normatif est à l'inverse un comportement d'indifférence - comportement qui n'est pas forcément négatif cependant - où l'employeur va voir au-delà du handicap :

*"Qu'elle ait un handicap au genou, c'était pas mon problème. Mon problème était [d'avoir] quelqu'un qui était capable d'être maîtresse de maison, qui comprenait les missions dans mon entreprise, qui était capable d'être tuteur - qui est une mission très importante pour moi : être capable d'accueillir le handicap..."*  
E1-MH

Dans ce modèle émergent, chacun des comportements individuels identifiés a des forces et des faiblesses. Chacun de ces comportements a un impact sur l'intégration du travailleur dans l'organisation - la sensibilité et le comportement individuel adopté par le collègue étant alors un rouage de l'intégration du travailleur handicapé dans l'organisation toute entière. Le tableau 8.1, p. 243 présente l'influence qu'a le comportement des collègues sur l'intégration des travailleurs handicapés dans l'organisation.

Ces différents comportements ont des impacts assez variés et contextuels sur l'intégration du travailleur handicapé dans l'organisation, et témoignent du terreau individuel particulier qui constitue l'organisation accueillant les travailleurs handicapés :

- Dans le cas d'un comportement maternant : l'intégration est mitigée. Ainsi, le travailleur est intégré par les personnes qui le *coconnent*, le prennent sous leurs ailes, mais par là même il est mis de côté par les autres salariés, ne peut pas *voler de ses propres ailes* - pour reprendre la métaphore animalière proposée par une des personnes interviewées à ce sujet.
- Dans le cas d'un comportement normatif : l'intégration dépend des qualités personnelles du travailleur. Ainsi, le salarié est traité comme n'importe qui. En cela il est libre, en fonction de son caractère et de ses capacités d'aller vers autrui ou de répondre aux sollicitations sociales qui lui sont adressées.
- Dans le cas d'un comportement de rejet : l'intégration est fortement compromise. Le salarié est mis à l'écart socialement ou spatialement en raison de son handicap, et n'a pas d'opportunités d'avoir des interactions avec autrui par exemple en

raison de l'emplacement de son poste de travail.

La vision du handicap par les personnes qui entourent le travailleur handicapé a un impact sur l'intégration possible de ce dernier. Rappelons qu'il a été observé dans la littérature que certaines ressources peuvent être perçues comme négatives, mais ne deviennent pas nécessairement contre-performantes pour autant (T. Durand, 2013, p. 65). Le handicap peut faire partie de ces ressources négatives mais performantes. Nous irons, en nous appuyant sur nos observations empiriques, plus loin en affirmant qu'une ressource humaine - celle que constitue le travailleur handicapé pour l'organisation - peut être identifiée comme une ressource négative ou positive d'un point de vue organisationnel, par les différents individus.

Ainsi, un même handicap - comme ici dans le cadre d'un handicap sensoriel - peut être vu négativement mais être jugée comme une force pour l'organisation :

*"... le handicap auditif est typiquement un handicap que les gens assimilent à être arriéré."*

*P1-TH2*

*"Les sourds ont cet avantage de ne pas trop parler."*

*E1-MH*

Nos résultats empiriques ont mis en lumière des éléments de discours faisant référence à des pratiques liées à la construction du **lien social** ou évaluant l'intégration des travailleurs handicapés en poste dans l'organisation. Il a été observé que ces éléments étaient souvent liés aux pratiques dites atypiques - ayant, entre autres choses, pour objectif de permettre au travailleur handicapé de s'intégrer.

Un exemple, tiré de nos observations empiriques, illustre particulièrement l'intégration d'un salarié ayant un handicap, grâce à une stratégie originale. Dans un des Ehpad étudié, l'un des comptables a un handicap lourd. Il est IMC, en fauteuil roulant et a une élocution parfois difficile à comprendre. Pour que ce travailleur ne soit pas mis à l'écart, il a été décidé qu'il serait en charge de la distribution des tickets restauration. Cette stratégie a permis que les différents salariés de l'entreprise soient amenés à le rencontrer et à échanger avec lui. Ce salarié est aujourd'hui complètement intégré dans l'entreprise. Ainsi, tout le monde le connaît, il ne mange jamais seul et part en vacances avec certains de ses collègues.

Différentes pratiques peuvent être source d'intégration des travailleurs handicapés - selon la manière dont elles sont mises en œuvre sur le terrain. Au-delà de ces considérations contextuelles, et dans un objectif de généralisation de nos résultats empiriques, nous avons identifié différentes pratiques qui favorisent l'intégration des personnes handicapées, dans l'organisation et dans la société, et témoignent ainsi de la qualité des engagements des organisations qui les adoptent.

L'**emploi direct et indirect** apparaissent être les pratiques principales permettant l'intégration des personnes handicapées dans la société. Le travail confère un statut social. Il a une valeur symbolique qui légitime la place de l'individu dans la société, si on se réfère aux différents types de légitimité (Leroy-Arlaud, 2014). Le travail permet donc l'intégration des travailleurs handicapés dans la société. Ce faisant, nous ne pouvons

pas accorder la même valeur à l'emploi direct et indirect. Précisons que nous ne parlons pas ici de la valeur intrinsèques des individus travaillant, selon leurs capacités propres, dans des organisations du secteur ordinaire ou adapté, mais de la valeur intégrante de ces types d'emploi. Ainsi, l'emploi indirect est une étape - et souvent pas des moindres - pour des individus n'ayant pas les capacités physiques, psychiques ou intellectuelles de travailler et de répondre aux exigences particulières du secteur ordinaire. Il permet une reconnaissance pour ces personnes, qui sont alors rémunérées et reconnues pour le travail qu'elles fournissent. Cependant, le secteur adapté est souvent perçu comme une bulle à part, entre le monde "*du handicap*", et le monde "*des valides*". Ainsi, et à moins d'avoir une sensibilité particulière ou d'avoir une personne handicapée dans son entourage, peu d'individus seront confrontés au milieu adapté au cours de leur existence. Les personnes employées dans le secteur ordinaire n'ont, quant à elles, pas cette frontière géographique et matérielle à franchir. Elles appartiennent au monde ordinaire, et n'ont "*plus qu'à*", forte de leur statut de travailleur, affirmer leur légitimité à entretenir des relations sociales et à faire partie de la société.

Les pratiques d'**aménagement** permettent que l'environnement de travail soit adapté aux difficultés qui résultent du handicap du travailleur. Ainsi, les aménagements permettent de réduire les difficultés, d'atténuer la fatigue que peut rencontrer le travailleur. La personne est donc davantage disponible pour son travail, mais également pour développer des interactions sociales avec ses collègues. A cet effet, les aménagements peuvent également permettre - tout comme la formation - une meilleure communication - par exemple dans le cas d'un handicap sensoriel.

Les pratiques de **formations** et celles favorisant la **communication interne**, en ce qu'elles libèrent la parole autour du handicap, et amènent les individus à avoir une meilleure connaissance du handicap - soit à être en capacité d'aller vers la personne handicapée sans être entravés par des stéréotypes, de l'incompréhension ou une gêne.

Notons enfin que les pratiques d'intégration sont souvent liées - ou le résultat - de divers pratiques développées par l'organisation d'une manière particulièrement approfondie et visant cet objectif - comme le sont les **pratiques atypiques** qui visent à répondre à des situations particulières de manière inédite et adaptée.

*"Au début, on m'a dit : tu vendras les tickets de cantine. Comme ça ils étaient obligés de venir me voir.."*  
E1-TH1

Nous avons observé dans la littérature que l'intégration englobait en réalité une large palette de pratiques : l'accueil ou l'insertion qui est le fait de faire entrer quelqu'un dans une entité, l'intégration qui est le fait de placer quelque chose dans un ensemble, de l'inclure, l'assimilation ou la fusion d'éléments qui sont considérés comme semblables. Rappelons également que la fusion est dangereuse en ce qu'elle nie les différences (Trébulle, 2010). Son opposé, l'absence d'intégration est l'exclusion.

La figure 8.1, p. 246 propose une échelle émergente qui permet d'avoir une idée de la qualité de l'engagement des organisations au regard de l'intégration des travailleurs handicapés. Cependant, c'est une échelle générique qui brosse à gros traits des familles de comportements, composées de comportements ayant différents résultats en matière

d'intégration des travailleurs handicapés. Cette échelle est donc une proposition qui n'a de valeur qu'en ce qu'elle permet un début de réflexion sur la qualité des engagements développés par les organisations en matière d'emploi des personnes handicapées, et sur le but de ces pratiques - au-delà du respect d'un quota imposé.

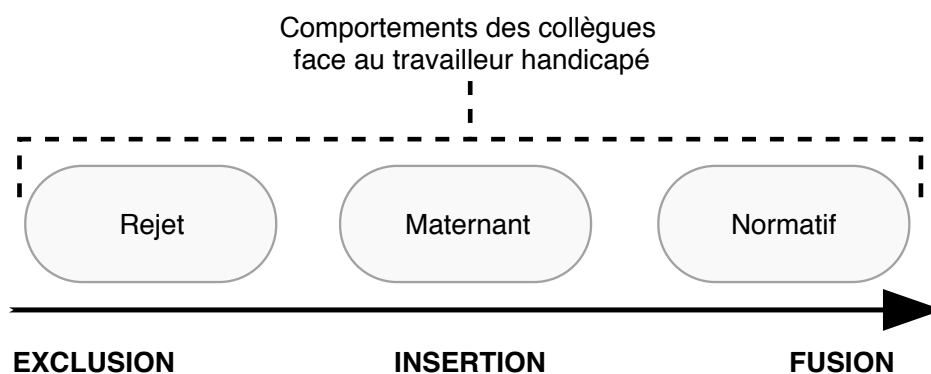


Figure 8.1 – Intégration du travailleur handicapé

Cette représentation qualitative des engagements est à nuancer. Ainsi, et comme nous l'avons soulignée en présentant cette figure, la mise en œuvre des pratiques peut avoir des résultats variés en fonction de la volonté des acteurs de s'engager *a minima* ou de manière approfondie. D'autre part, et malgré toute la bonne volonté des acteurs en charge de l'emploi des personnes handicapées dans l'organisation, l'intégration des travailleurs handicapés - et parfois même leur emploi - n'est pas une priorité pour l'organisation, soumise à de nombreuses pressions et objectifs en particulier temporels ou économiques. Ce point peut expliquer qu'une même pratique puisse avoir des résultats très divers en terme d'intégration, mais également que les volontés affichées soient parfois décalées de la réalité des engagements de terrain. Il est alors possible de s'interroger sur les moyens d'encourager le développement fort des pratiques en vue de l'intégration des travailleurs handicapés.

### 8.1.2 Vers une cartographie illustrant la coexistence de pratiques normées et non-normées pour l'emploi des personnes handicapées dans les organisations du secteur ordinaire

Au cours des différents entretiens réalisés, nous avons identifié différentes pratiques particulières : des pratiques que nous avons qualifiées de courantes et des pratiques plus atypiques. L'importance accordée, dans le discours des personnes interviewées, à telles ou telles pratiques témoigne de la place que celles-ci prennent dans les organisations et, de manière plus symbolique, d'une vision de ce que représente l'engagement des organisations en faveur de l'emploi des personnes handicapées.

Nous voulons à présent proposer des lectures structurées de ces différentes pratiques. Nous avons ainsi identifié d'une part des pratiques qui relèvent de normes entendues comme une application courante des exigences législatives, et d'autre part des pratiques moins normées, qui sortent de l'ordinaire ou plus contextuelles. Cette appréciation se base à la fois sur la proximité entre la taxe incitative que représente la loi 2005-102 et les familles de pratiques développées, ainsi que sur le nombre d'organisations ayant fait référence à ces pratiques.

### 8.1.2.1 Des pratiques normées ou courantes

Nous avons observé, lors de la présentation de nos résultats empiriques qu'un certain nombre de pratiques étaient courantes ou relevaient de standards attendus, de normes en matière d'emploi des travailleurs handicapés. Ces pratiques sont souvent en lien direct avec les exigences législatives exprimées par la taxe incitative de 2005.

Nous retrouvons ainsi les pratiques liées à l'**emploi direct**<sup>8</sup>, et celles liées aux **aménagements de poste**<sup>9</sup>. Ces pratiques sont développées dans presque toutes les organisations interrogées, et très abordées par les locuteurs interviewés.

Si les pratiques liées à l'**emploi indirect** sont peu évoquées par les organisations, elles n'en restent pas moins une pratique normalisée - en particulier pour les entreprises moyennement engagées qui renforcent ainsi leur réponse à l'OETH. Nous expliquons la faible évocation de ces pratiques par le fait qu'elles se déroulent à l'extérieur de l'organisation - puisque l'emploi est sous-traité, la visibilité interne sur ces engagements est faible -, et sont parfois méconnues - en particulier parce que ces pratiques sont réalisées par les personnes en charge des achats pour l'organisation. Nous avons observé que les pratiques relevant de l'emploi indirect étaient souvent critiquées par les organisations fortement engagées :

*"Mon problème il est qu'il y a des personnes handicapées qui travaillent en ESAT ou sont en foyers occupationnels, qui sont encadrés toute leur vie par des éducateurs spécialisés. Ils ne sont pas intégrés dans la société parce que le soir, ils rentrent dans leur foyer, et ne vivent pas avec les autres. Toute leur vie, ils restent séparés de la société, juste parce qu'il n'y a personne qui a pris le temps de faire sa part."* E1-MH

Les **aménagements** - qu'ils soient matériels ou immatériels - sont une pratique très fortement évoquée<sup>10</sup> et développée par les organisations. Ces pratiques illustrent l'engagement de l'organisation en faveur des travailleurs handicapés, le matérialisent.

Les pratiques liées aux **accords d'entreprise**, de groupe ou de branches sont peu abordés par les organisations<sup>11</sup>. Cependant, ils sont un des effets directs de la taxe incitative de 2005. En cela, cette famille de pratique appartient également aux pratiques normées.

Enfin, les pratiques de **communication large**, bien que peu évoquées<sup>12</sup> entrent également dans le cadre des pratiques normées. En effet, ces actions témoignent - en

---

8. 19 sources.      9. 21 sources.      10. 21 sources.      11. 6 sources.      12. 9 sources.



particulier à l'extérieur de l'organisation de l'engagement en faveur de l'emploi des travailleurs handicapés. Elles sont "*la face visible de l'iceberg*". Il est par ailleurs à noter que ces pratiques correspondent à des normes principalement pour les organisations du secteur pharmaceutique et sont abordés par les responsable ressources humaines ou les responsables de mission handicap.

Enfin, nous notons que certaines catégories de pratiques - comme les pratiques relevant de l'emploi direct, ou les aménagements - ont été évoquées spontanément par presque toutes les organisations étudiées. Nous pouvons donc qualifier ces pratiques de normes sociales, au sens strict. L'utilité de développer ces familles de pratiques est alors pour les organisations, de se conformer ou d'accomplir une norme sociale (Argyris, 1972).

Intéressons nous à présent aux pratiques qui ne sont pas normées.

### 8.1.2.2 Des pratiques non-normées ou contextuelles

Face aux pratiques normées se trouvent des pratiques plus contextuelles, originales ou atypiques, en particulier parce qu'elles vont au-delà des exigences législatives. La Plateforme RSE, ayant mené récemment un important travail sur l'emploi des personnes handicapées mettait en lumière l'importance de l'identification des "*initiatives volontaires des entreprises qui contribuent à une plus grande inclusion des personnes handicapées, susceptibles de compléter et de renforcer les actions déjà menées au niveau législatif*" (Lellouche et al., 2018, p. 8). C'est ce que notre travail se propose de faire en revenant sur certaines des pratiques observées.

La famille de pratiques dites **atypiques** est moyennement présente dans le discours des organisations<sup>13</sup>. Par leur nature même, ces pratiques innovent et apportent des options originales à l'emploi des travailleurs handicapés. Elles sont à la base de la catégorie de pratiques non normées. Cependant, il est intéressant de préciser - bien que cela ne soit pas ici l'objet de cette partie - que le partage de ces pratiques - lorsqu'elles sont bonnes - pour en faire des pratiques normées, pourrait être une piste de réflexion intéressante et d'amélioration de la qualité de l'engagement des organisations pour l'emploi des personnes handicapées de manière générale.

La famille de pratique relative à la **communication interne** est très abordée par les organisations<sup>14</sup>. Cependant, son caractère contextuel - puisque dépendant de la sensibilité et de la facilité des individus à aborder le handicap, ainsi que des relais ou réseau interne de l'organisation -, et le fait que cette catégorie comprenne l'évocation de gênes ou difficultés à aborder le handicap, sont autant d'arguments qui font pencher cette famille de pratiques dans la catégorie des pratiques non-normées.

Les pratiques de **formation** ne sont pas beaucoup abordées par les organisations<sup>15</sup>. Elles ne semblent pas correspondre à des attentes sociales. Elles sont développées de manière contextuelle, comme pour répondre à des besoins spécifiques et identifiés.

Les pratiques favorisant le **lien social** sont moyennement abordées par les organisations<sup>16</sup>. Si ces pratiques sont essentielles - en particulier parce qu'elles donnent du sens

---

13. 11 sources.    14. 22 sources.    15. 9 sources.    16. 14 sources.

à l'engagement des organisations -, elles ne sont pas forcément identifiées et développées pour elles-mêmes par les organisations. Elles sont donc à la marge des engagements des organisations en matière d'emploi de travailleurs handicapés.

Enfin, les **politiques déclaratives**<sup>17</sup> sont également abordées dans des proportions moyennes par les organisations. Cette dernière famille de pratique est difficile à catégoriser. Ainsi, il s'agit de pratiques moyennement abordées dans les organisations - et lorsqu'elles le sont, c'est parfois pour s'en défendre. Ces pratiques existent mais ne sont pas reconnues comme courantes par la majorité des organisations, qui s'en défendent. Elles appartiennent donc à la catégorie des pratiques non-normées. Il est intéressant de souligner que l'aménagement est souvent lié aux politiques déclaratives, en ce qu'il peut être un levier pour l'organisation dans les demandes qu'elle va exprimer au salarié :

*"... on leur dit c'est possible, mais il nous faut votre RQTH. C'est un pré-requis pour utiliser les deniers du budget."* P1-MH

### 8.1.2.3 Une cartographie des pratiques d'emploi des travailleurs handicapés

La figure 8.2, p. 249 propose une lecture visuelle des familles de pratiques développées par les organisations du secteur ordinaire en faveur de l'emploi des personnes handicapées, que celles-ci soient normées ou non-normées.

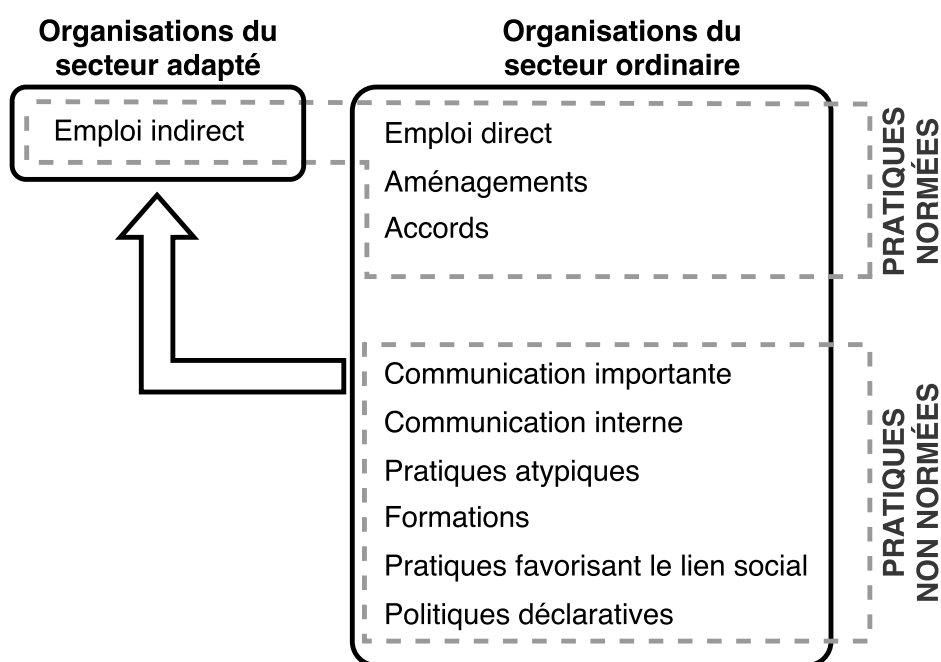


Figure 8.2 – Intégration des travailleurs handicapés et comportements des collègues

Précisons qu'il ne s'agit pas, ici, d'une appréciation qualitative de l'engagement, mais une cartographie des différentes formes de pratiques développées par les organisations

17. 15 sources.

en matière d'emploi de personnes handicapées. Nous retrouvons ainsi des pratiques normées - emploi direct, emploi indirect, aménagements, accords, actions à communication large<sup>18</sup> - et des pratiques non normées - pratiques atypiques, formations, communication interne, pratiques favorisant le lien social, et politiques déclaratives. Ces pratiques sont souvent déclinées simultanément dans l'organisation et ont des effets complémentaires pour l'emploi des travailleurs handicapés.

Certaines pratiques sortent du périmètre de l'organisation, comme l'emploi indirect. D'autres pratiques - atypiques, de formations ou favorisant le lien social - ont des périmètres d'actions qui peuvent, par les effets sur les parcours des travailleurs handicapés, dépasser l'enceinte de l'organisation. Au travers de la cartographie ci-dessus, nous permettons un premier encrage des pratiques en faveur de l'emploi de travailleurs handicapés, dans un territoire dont les frontières vont au-delà de l'organisation.

### 8.1.3 Un panel de pratiques en faveur de l'emploi des personnes handicapées, entre engagement RSE légal et philanthropique

#### 8.1.3.1 L'emploi des personnes handicapées, un engagement RSE pour l'organisation

La RSE comprend trois axes d'intérêt : un volet environnemental, un volet économique, et un volet social. Rappelons que le handicap, en ce qu'il est une des facettes de la diversité, appartient à l'aspect social de la RSE.

Rappelons que nous avons commencé notre analyse avec une distinction binaire entre pratiques légales et pratiques allant au-delà du légal. Cette distinction se voulait en miroir de la définition de la RSE retenue dans notre travail de recherche : la définition de la RSE retenue pour ce travail de recherche est la suivante : "*Situations où l'entreprise va au-delà de la conformité et s'engage dans des actions qui semblent favoriser le bien social, au-delà des intérêts de l'entreprise et de ce qui est exigé par la loi*"<sup>19</sup> (Mc-Williams & Siegel, 2001, p. 117). Il apparaissait que les pratiques légales étaient plus d'une fois et demi (1,61) plus abordées que les pratiques allant au-delà du légal. Ainsi, et si l'on s'en tient à la définition stricte de la RSE, sur les engagements développés par les organisations en matière d'emploi des personnes handicapées, moins de la moitié est théoriquement susceptible d'être qualifiée d'engagements RSE. Nous avons cependant pu observer que cette distinction théorique est éloignée de la réalité empirique et du ressenti des organisations qui, bien souvent, qualifient leur engagement en faveur de l'emploi des personnes handicapées d'engagement sociétal, lorsque la constitution de l'organisation ne traduit pas elle-même cette représentation : la mission handicap ou diversité étant ainsi rattaché au département RSE.

---

18. Ces actions sont développées, si les moyens le permettent, dans la plupart des organisations.

19. En version originale : "*Situations where the firm goes beyond compliance and engages in actions that appear to further some social good, beyond the interests of the firm and that which is required by Law*".

Cependant, les définitions de la RSE sont nombreuses - voir chapitre 1 - et la distinction entre pratiques légales ou allant au-delà du légal moins claire dès lors que l'on observe ce qui se passe empiriquement parlant au sein des organisations. Ainsi, nous observons un panel chromatique de pratiques allant du standardisé à l'atypique, et répondant à des besoins spécifiques dans des environnements particuliers. Il convient donc de se poser la question de l'appartenance des engagements en faveur de l'emploi des personnes handicapées à la RSE de manière plus large - et presque politique.

Les évolutions récentes des relations entre l'État - qui s'est désengagé, concédant une partie de ses prérogatives et responsabilités sociales aux entreprises - nous amènent à repenser la jonction stricte entre pratiques légales et pratiques allant au-delà du légal pour définir ce qui appartient ou non à la RSE, comme un système dynamique et incitatif (Berthoin Antal & Sobczak, 2007). Les législations, ou incitations légales - dont fait partie la taxe incitative étudiée - peuvent ainsi être comprises comme des balises placées par l'État, pour permettre aux organisations d'empreinter des chemins vers le bien-être sociétal général - vu à plus grande échelle. L'entreprise s'inscrit alors, par ces engagements, dans une dynamique RSE particulière pour le bien-être général - et dans notre cas spécifique, pour l'intégration des personnes handicapées dans la société par le travail. Rappelons aussi que les engagements sociaux des entreprises résultent souvent de demandes des parties prenantes (Freeman, 1984), et que l'organisation en assumant les prérogatives qui lui sont confiées devient un acteur politique (Scherer & Palazzo, 2011). Nos observations empiriques ont montré que les entreprises qui se saisissent de ces questions sont conscientes d'assumer un rôle politique :

*"... l'entreprise a un rôle sociétal. Une entreprise, quelle qu'elle soit, fait partie de la société. Puisqu'il y a des personnes handicapées dans la société, il doit y avoir autant de personnes handicapées dans la société qu'il doit y en avoir dans mon entreprise."*  
E1-D-P

D'autres approches de la RSE - telles que la pyramide de Carroll - se rapprochent de cette vision plus ouverte de ce qui appartient - ou non - à la RSE. Nous allons donc nous intéresser à cette représentation particulière.

### 8.1.3.2 La pyramide de la RSE appliquée aux pratiques en faveur de l'emploi des personnes handicapées

S'inspirant librement de la pyramide qui représente les différentes formes de responsabilités en matière de RSE (Carroll, 1979), la figure 8.3, p. 252 propose une classification des différentes pratiques identifiées empiriquement dans notre travail, de manière à faire apparaître leur rapport à la loi - et en conséquence à assoir l'appartenance de ces pratiques d'engagement pour l'emploi des personnes handicapées à la RSE.

La pyramide des pratiques RSE, qui émerge de nos travaux, permet d'observer au travers de différents échelons, les pratiques couramment développées au sein des organisations. Nous retrouvons ainsi :

- A l'échelon "économique" : les pratiques permettant une communication importante, en ce qu'elles permettent un potentiel retour sur investissement pour les

entreprises engagées. Elles permettent aux organisations de se différencier de leurs pairs en affichant, à destination de leurs parties prenantes, une image d'entreprise engagée.

- A l'échelon "légal" : les pratiques faisant partie des exigences explicites de la loi 2005-102 ; soit la mise en œuvre d'accords sur l'emploi des travailleurs handicapés, l'emploi direct ou indirect pour répondre à l'OETH, l'aménagement - principalement de poste ou d'horaires - et la formation professionnelle nécessaire au bon exercice des fonctions confiées au travailleur handicapé, ou la formation de ses collègues - à la Langue des Signes Française (LSF) par exemple dans le cas de l'accueil d'une personne sourde dans un service.
- A l'échelon "éthique" : les pratiques de communication interne liées au handicap, qui vont dans le sens d'un engagement moral en vue de l'intégration du travailleur handicapé dans la société.
- Enfin, à l'échelon "philanthropique" : les pratiques se rapportant à, ou visant à permettre, l'intégration des personnes handicapées dans l'entreprise. L'intégration des personnes handicapées est, bien au-delà de l'emploi, quoi qu'il puisse en être un levier, une des volontés de la loi 2005-102.

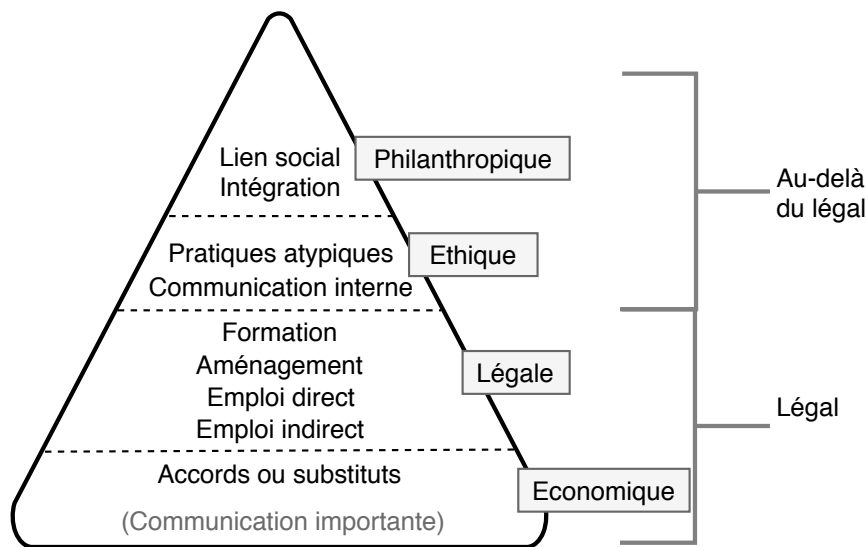


Figure 8.3 – Classifications des pratiques développées par les entreprises, en miroir avec la pyramide de la RSE de Carroll

Nous avons ajouté à cette vision pyramidale classique, une référence plus explicite au rapport de la RSE avec le légal. Pour cela, nous avons fait apparaître la frontière - perméable - entre ce qui est dans l'intérêt de l'organisation, le légal et ce qui va au-delà du légal. L'objectif est de mettre en lumière le caractère non-figé de cette représentation en se référant à des définitions des engagements RSE comme allant au-delà du légal - pour rappel, les engagements RSE étaient définis comme des " *Situations où l'entreprise va au-delà de la conformité et s'engage dans des actions qui semblent favoriser le bien*

*social, au-delà des intérêts de l'entreprise et de ce qui est exigé par la loi*"<sup>20</sup> (McWilliams & Siegel, 2001, p. 117).

Précisons dès à présent que notre classification comprend des limites, en ce qu'elle se veut généraliste<sup>21</sup>. Les frontières de notre pyramide sont souples et l'appartenance de certaines pratiques à un échelon particulier relève de notre interprétation. Nous avons ainsi classifié des pratiques correspondant aux exigences légales, ou les transcendant. Certaines pratiques appartiennent à la catégorie "légal", les locuteurs peuvent faire référence à des procédés qui, certes répondent à la loi par leur expression, mais qui vont au-delà dans leur mise en œuvre. A titre d'exemple, l'appel à des ESAT ou à des EA, qui rentre dans le cadre de l'emploi indirect, relève dans notre classement de la catégorie "légal". Cependant, dans certains cas, il peut correspondre à de pratiques allant au-delà du légal - par exemple si une entreprise qui remplit par ailleurs son OETH, fait également appel à des ESAT.

*"Moi, ici, je travaille avec des ESAT, mais c'est en plus. Je ne travaille pas avec des ESAT pour me libérer de mon obligation..."* E1-D-P

De la même manière, si certaines pratiques entrent dans la catégorie "légal", leur mise en œuvre les rapprochent de la catégorie "au-delà du légal" pour des raisons temporelles.

*"Tout ça, c'était dans les années 95-96, donc clairement avant toutes ces obligations-là."* P4-RH

Un niveau d'analyse plus fin pourrait, dans des travaux ultérieurs, mettre en lumière ces procédés.

Rappelons également que le passage pour l'organisation d'un échelon à l'autre peut - en fonction de si la pratique développée - entraîner des gains ou des pertes de légitimité pour l'organisation (Schwartz & Carroll, 2003).

Pour conclure, nous retiendrons que les engagements en faveur de l'emploi des personnes handicapées appartiennent donc à la RSE, en particulier lorsque celle-ci est vue comme un continuum chromatique de différentes formes d'engagement, plus ou moins proche de la législation. En cela, les résultats empiriques présentés en amont sont généralisables - bien qu'ils s'appuient sur une petite population mère de pratiques liées à l'emploi des personnes handicapées - aux engagements sociétaux développés par les organisations, dans leur ensemble.

---

20. En version originale : "*Situations where the firm goes beyond compliance and engages in actions that appear to further some social good, beyond the interests of the firm and that which is required by Law*". 21. Ainsi, les pratiques appartenant à la catégorie "communication importante" appartiennent à l'échelon "économique" sans pour autant relever du "légal", d'où une présentation de plus claire et entre parenthèses faisant apparaître cette particularité.

### 8.1.3.3 Une évolution des frontières de la RSE et une généralisation des résultats observés

A ce stade de notre travail, nous nous intéressons à l'évolution des frontières de la RSE, au regard des pratiques développées en matière d'emploi de personnes handicapées et des législations actuelles. Nous voulons aussi proposer une généralisation des observations liées à cette dynamique des engagements RSE de manière développés par les organisations.

Pour ce faire, nous reprendrons la pyramide des pratiques cartographiant les différentes pratiques d'engagement des organisations en faveur de l'emploi des personnes handicapées - et présentée en amont. Cette pyramide illustre le processus dans lequel s'inscrivent les organisations qui choisissent de développer des engagements en faveur des travailleurs handicapés. Nous observons qu'une certaine dynamique anime cette pyramide. Ce processus est présenté à travers quatre grandes étapes pour plus de lisibilité, mais n'exclut pas les étapes et pratiques intermédiaires.

Ainsi, la première étape du processus d'engagement des organisations est l'embauche des personnes handicapées. Elle est l'étape indispensable de l'intégration des travailleurs handicapés dans l'organisation. L'étape suivante consiste en l'aménagement du poste de travail - qui peut illustrer un aménagement plus large des conditions de travail - pour permettre au salarié handicap de réaliser son travail et de contribuer à l'activité, en particulier économique, de l'organisation. La troisième étape identifiée est celle de la mise en œuvre de pratiques atypiques, allant au-delà de l'embauche et de la mise en place d'outils permettant la réalisation du travail. Il s'agit en particulier de pratiques permettant de permettre la socialisation du travailleur, des échanges avec ses collègues. Ces pratiques sont souvent plus individualisées, ce qui peut demander davantage d'investissement temporel et d'innovation à l'organisation. Enfin, et grâce à la réalisation des jalons précédent, il est possible d'atteindre l'étape de l'intégration du travailleur handicapé. En l'absence de loi contraignante et spécifique à ce sujet, l'embauche d'une personne handicapée était un acte volontaire, l'expression d'une générosité. Cette démarche faisait donc partie intégrante de la RSE. Avec la loi 2005-102, les frontières des pratiques pour l'emploi des personnes handicapées appartenant à la RSE ont évolué - si l'on s'en tient à la définition de McWilliams restreignant la RSE à des engagements allant au-delà du légal. Les frontières de ce qui appartient à la RSE sont "*repoussées*". Les premières étapes de la pyramide des pratiques n'appartiennent plus - si l'on s'en tient à la définition retenue - à la RSE. Ainsi, ne peuvent être qualifiées de RSE que des actions plus extérieures à ce qui légalement exigé ou économiquement profitable pour l'entreprise.

La figure 8.4, p. 255 illustre la dynamique existant autour de ce qui peut être qualifié de RSE en fonction des évolutions législatives liées à l'emploi des personnes handicapées.

Les pratiques appartenant encore aujourd'hui à RSE sont plus difficiles à implémenter - personnalisation des pratiques aux besoins spécifiques pour permettre l'intégration des travailleurs handicapés. Il est donc difficile, pour l'heure, d'envisager une législation - ou une codification pour leur donner une structure légale - tant ces pratiques sont diverses et adaptées à chaque environnement ou travailleur handicapé. Nous pouvons ainsi envisager

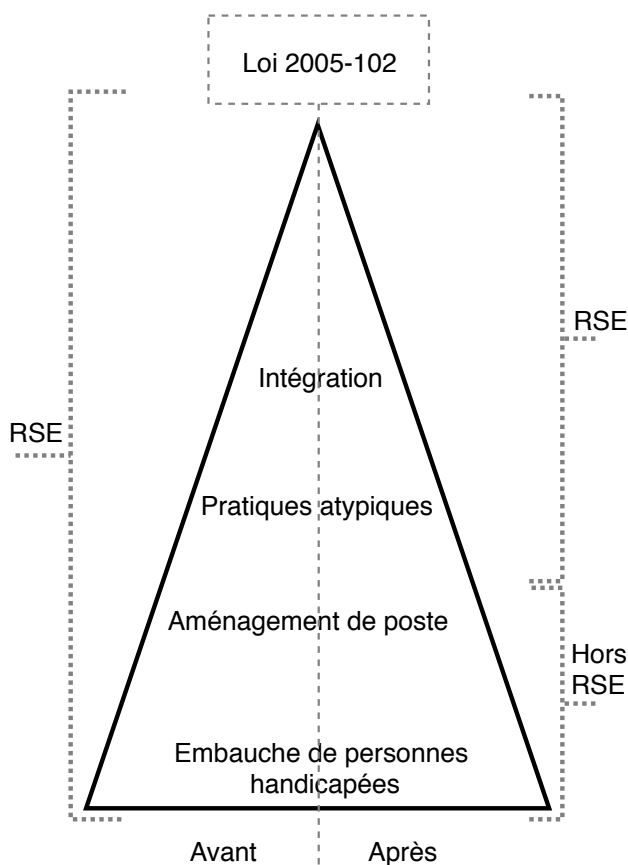


Figure 8.4 – Évolution des frontières de la RSE au regard des pratiques liées à l’emploi des personnes handicapées

une certaine stabilisation des frontières de la RSE - en tous les cas dans le champ de l’emploi des personnes handicapées.

Cette évolution des frontières de la RSE dans le cadre de l’emploi des personnes handicapées peut être généralisée aux pratiques de RSE développées dans les organisations de manière plus large. En effet, cette évolution n’est pas propre au champ du handicap et se retrouve dans d’autres domaines appartenant à la RSE. Prenons l’exemple des engagements appartenant à la sphère environnementale. Ainsi, aucune législation n’encadrerait les émissions de polluants des voitures jusqu’aux années 80 et les efforts des entreprises, souvent signalés au consommateur, pour réduire les rejets polluants des voitures, pouvaient être considérés comme faisant partie intégrante de la RSE. Lorsque les normes euro - normes européennes relative aux émissions<sup>22</sup> - ont instauré un seuil maximal de rejets polluants pour les véhicules roulants en 1992. A partir de là, les entreprises qui respectaient ce seuil ne développaient plus des pratiques RSE - toujours si nous nous référons à la définition de McWilliams - mais respectaient simplement la loi. S’inscrire dans des pratiques pouvant être qualifiées de RSE nécessitait alors d’aller au-delà du

22. Directive 91/441/CEE du Conseil, du 26 juin 1991.



seuil en terme de diminution des polluants rejetés. Ce seuil a été relevé régulièrement<sup>23</sup>, repoussant là encore les frontières de la RSE. Nous pouvons également prendre l'exemple du recyclage. Ce dernier devient obligatoire pour les entreprises en 1995<sup>24</sup>. Ce qui était donc un acte écologique généreux pour les entreprises s'est transformé en simple respect de la loi.

Le même phénomène a été observé dans notre étude de cas : la loi a fait bouger la frontière de ce qui appartenait jusqu'alors au domaine de la RSE. Ces évolutions demandent toujours plus d'efforts aux entreprises, et consistent en un transfert de responsabilité de l'État vers les entreprises.

Pour conclure, la figure 8.5, p. 256 illustre la généralisation de la dynamique qui anime les frontières des pratiques appartenant à la RSE, en les repoussant toujours plus loin. Cela constitue un apport théorique de notre travail.

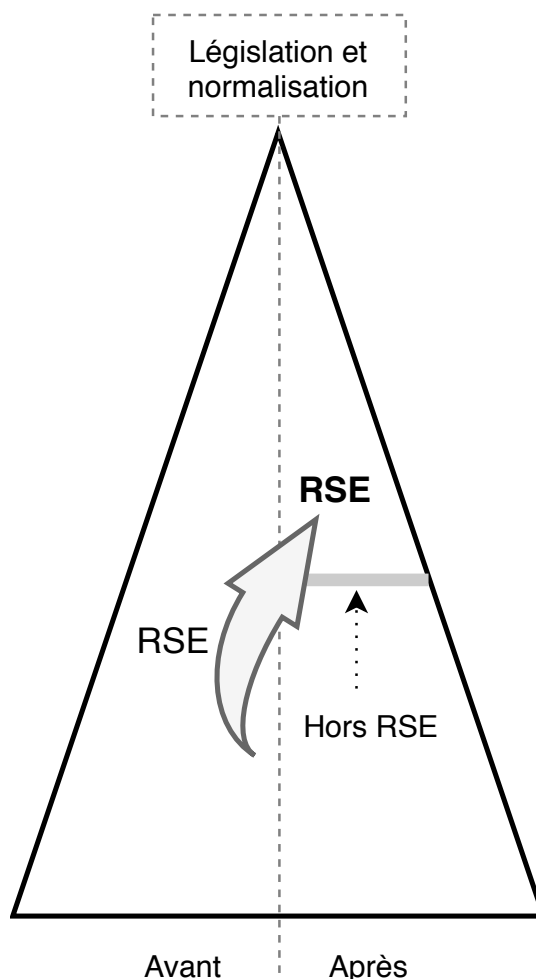


Figure 8.5 – Évolution des frontières de la RSE

---

23. Par exemple avec euro 2 en 1996, euro 3 en 2000, euro 4 en 2005, euro 5a en 2009, euro 5b en 2011 et euro 6 en 2014. 24. Avec le décret 94609 du 13 Juillet 1994, qui instaure une amende pour les organisations récalcitrantes.

Nous tenons en revanche à souligner que notre propos est cependant à nuancer. Ainsi, si les législations repoussent les frontières de la RSE, nous n'avons pas de certitudes quant à la possibilité qu'elles aient un impact sur le haut de la pyramide - c'est-à-dire sur les actions relevant toujours de la RSE. Les producteurs de voitures très polluantes se sont ainsi conformés à la législation en respectant les seuils en vigueur, sans pour autant aller plus loin que les seuils en question. De même, les entreprises qui n'étaient pas engagées en faveur de l'emploi des personnes handicapées ne développent pas nécessairement de pratiques RSE allant au-delà du légal suite au développement des législations sur cette thématique. Cette limite a également été mise en lumière par notre travail.

## 8.2 Une triade de comportements d'engagements en faveur de l'emploi des personnes handicapées en contexte incitatif

Nous avons réalisé un panorama de pratiques liées à l'emploi des personnes handicapées dans les organisations, et mis en évidence leur appartenance à la RSE. Ce panorama lié aux engagements en faveur de l'emploi des personnes handicapées n'existait pas dans la littérature. Il permet d'acquérir une connaissance plus précise de la manière dont se concrétisent les engagements RSE des organisations, au travers de ce volet particulier de la diversité. Les différences de pratiques dans le paysage de l'engagement des organisations reflète la coexistence de différents comportements d'organisations en matière d'engagement RSE.

En effet, les pratiques des organisations en matière d'emploi des personnes handicapées sont loin d'être homogènes. Il est alors intéressant de proposer un modèle pour cadrer cette réalité complexe. L'objectif de cette deuxième partie est d'observer les attitudes adoptées par les organisations, et de mettre en lumière et lier les trois terreaux propres aux différentes organisations, et les trois comportements qui en résultent en matière d'engagement d'organisations en faveur de l'emploi des personnes handicapées.

Il existe dans la littérature différentes typologies d'organisations en matière d'engagement RSE. Elles portent principalement sur les réponses apportées par l'organisation aux demandes des parties prenantes en matière de RSE. Les organisations sont ainsi qualifiées de "*réactive, défensive, accommodative, proactive*" (Wartick & Cochran, 1985, p. 767). Cependant, ces typologies sont orientées vers les résultats. Nous voulons par ce travail nous pencher sur le processus à l'œuvre en amont de ces résultats - en particulier parce que nous nous intéressons, rappelons-le, à l'impact des incitations sur les engagements RSE. Nous voulons observer quels engagements concrets sont susceptibles de pousser dans quels terreaux spécifiques. Notre travail vise donc à aller au-delà de ces typologies, en liant les caractéristiques identifiées en amont de l'engagement avec les comportements observés en matière d'engagement RSE. Ainsi, nous proposons une typologie globalisée des engagements RSE.

En s'appuyant sur une analogie végétale, la typologie qui émerge de ce travail tient compte des caractéristiques propres à chaque terrain en amont, comme d'un terreau

permettant la croissance de différents comportements, qui donneront des fruits très variés en matière d'engagement socialement responsable.

Pour ce faire, nous reviendrons d'abord sur les comportements adoptés par les organisations du secteur pharmaceutique et médico-social que nous avons étudiées : elles font apparaître un paysage d'engagements ayant des motifs qui se recourent. Ensuite, et dans un objectif de généralisation des résultats empiriques obtenus, nous proposons une triade de caractéristiques et de comportements d'engagement RSE adoptés, en généralisant nos observations, par les organisations en contexte incitatif.

### 8.2.1 Le paysage des comportements d'engagements en faveur de l'emploi des personnes handicapées en contexte incitatif

Les résultats empiriques présentés dans le chapitre précédent et relatifs aux engagements pratiques des organisations en faveur des travailleurs handicapés nous invitent à nous interroger sur le comportement adopté par les organisations pour favoriser l'emploi des personnes handicapées - et de manière plus large pour favoriser les engagements RSE des organisations.

Toutes les organisations sur lesquelles nous nous sommes penchés dans le cadre de nos travaux étaient soumises à la même taxe incitative - la loi 2005-102. Cependant, ces organisations développent des actions et des engagements en faveur de l'emploi des personnes handicapées très variés. Ainsi, parmi les organisations interviewées, certaines n'atteignent pas l'OETH qui leur est demandée et s'acquittent du versement de la contribution, lorsque d'autres organisations vont au-delà du quota d'emploi de travailleurs handicapés qui leur est imposé, et développent des stratégies atypiques pour permettre leur intégration.

#### 8.2.1.1 Des représentations graphiques pour révéler le comportement d'engagement des organisations en matière d'emploi de personnes handicapées

Nous voulons ici croiser différentes variables<sup>25</sup> relatives à l'engagement des organisations en matière d'emploi des personnes handicapées. Notre objectif est ici d'obtenir une "carte d'identité" du comportement d'engagement de chaque organisation. Ces cartes permettent de faire apparaître des similitudes et des divergences visuelles dans la mise en œuvre des engagements des organisations.

Pour cela, nous avons tracé pour chacun des cas principaux étudiés - ainsi que pour HandiPharma -, un diagramme de *Kiviat*. Ce diagramme, surnommé *radar* ou *toile d'araignée* dans le langage courant en raison de son aspect esthétique, a la particularité de

---

25. Précisons cependant que ces différentes variables ne sont pas nécessairement comparables entre elles. Elles apparaissent cependant sur les même figure pour donner à voir des comportements variés en matière d'engagement RSE.

pouvoir représenter de manière quantifiée - et en deux dimensions - différentes catégories d'éléments non liés entre eux.

Nous avons pour cela représenté, de manière quantifiable différents éléments. Notre diagramme a ainsi une échelle de mesure relative, basée sur 3 niveaux qui viennent qualifier un engagement faible, moyen ou fort dans chacune des sous-catégories identifiées.

A travers ce diagramme, nous souhaitons quantifier et mettre en relation visuelle huit catégories d'éléments - *qui sont ici présentées dans le sens des aiguilles d'une montre* :

- les **pratiques atypiques** en faveur de l'emploi des personnes handicapées dans le discours des locuteurs et dans l'organisation,
- l'importance des **pratiques normées** dans le discours des locuteurs et dans l'organisation,
- l'engagement - **quantitatif**, grâce au système de quota, puisqu'il s'agit de la mesure officielle - des organisations pour l'emploi des personnes handicapées,
- l'explication de l'engagement par les locuteurs en raison de motifs ou **moteurs externes** et la perception critique du contexte incitatif actuel,
- l'évocation de **difficultés** liées à l'emploi des travailleurs handicapés pour l'organisation,
- l'importance des **pratiques non-normées** dans le discours des locuteurs et dans les organisations,
- la **perception** de l'engagement de l'organisation par les locuteurs,
- et enfin l'explication de l'engagement des organisations en faveur de l'emploi des personnes handicapées, en raison de motifs ou *moteurs internes* à l'organisation.

Notons que ces éléments vont par paires : engagement quantitatif / perception de l'engagement - plus qualitatif, pratiques normées / pratiques non-normées, pratiques atypiques / difficultés d'emploi, importance des moteurs internes / importance des moteurs externes.

L'intérêt de lire ces projections graphiques de manière duale est de mettre en lien des pratiques qui diffèrent, ou des représentations et discours expliquant la réalité. A titre d'exemple, recouper l'engagement quantitatif sanctionné par le système de quota, et la perception de l'engagement de l'organisation par les acteurs de celle-ci permet d'observer "*comment ces récits de dirigeants trouvent un écho dans l'action*" ou "*le lien entre la stratégie et l'action*" (Chanal, 2005, p. 11), préconisé dans la littérature.

Pour quantifier les différents éléments présents sur nos diagrammes, nous nous appuyons sur les résultats empiriques présentés dans le chapitre 7.

Ainsi, le point relatif à la perception de l'engagement est obtenu en soustrayant au nombre d'éléments codés relatifs à la perception positive de l'engagement, le nombre d'éléments codés en lien avec la perception négative de l'engagement<sup>26</sup>. Nous qualifions ensuite cette perception de faible, moyen, fort<sup>27</sup> de manière à obtenir une gradation

---

26. Ainsi, pour l'EHPAD 1, le calcul est le suivant :  $34-5=29$ . 27. Ces dénominations font référence aux noms donnés aux différents cercles concentriques sur lesquels sont construits les diagrammes.

entre une perception plutôt négative de l'engagement - cercle faible - et une perception positive de l'engagement - cercle fort.

Concernant le chiffre associé aux pratiques non-normées, ce dernier correspond à la somme des catégories de pratiques allant au-delà du légal - dont les actions de communication interne ou favorisant le lien social -, les pratiques atypiques, et les politiques déclaratives<sup>28</sup>.

L'ensemble des éléments tracés et complétés fait apparaître, pour chaque cas, un dessin de l'engagement de l'organisation en matière d'emploi de personnes handicapées. Dans notre cas, les similitudes ou différences de formes entre les différents dessins figurant sur les cartes d'identités des organisations traduisent des comportements proches ou éloignés de la part des organisations en question.

### 8.2.1.2 Les comportements des cas principaux étudiés

Nous proposons ici des diagrammes qui représentent les comportements des principaux cas étudiés au cours de ce travail de recherche. Il s'agit de cartes d'identité visuelles de l'engagement en faveur de l'emploi des personnes handicapées, basées sur les résultats empiriques de notre travail de recherche - présentés au chapitre 7.

Les figures 8.6, 8.7, 8.8, 8.9, 8.10, 8.11 et 8.12 illustrent respectivement les comportements d'engagement en faveur de l'emploi des personnes handicapées de l'EHPAD 1, l'EHPAD 2, Pharma1, Pharma2, Pharma3, Pharma4 et HandiPharma.

Les différents diagrammes présentés nous donnent à voir les "cartes d'identités" du comportement des organisations étudiées en matière d'emploi de personnes handicapées :

- Le diagramme représentant le comportement de l'**EHPAD 1** ressemble à un large disque. Il est à l'image de l'engagement important de l'Ehpad. Il traduit un comportement équilibré, et performant de l'engagement en faveur de l'emploi des personnes handicapées quel que soit l'angle d'étude adopté.
- Le diagramme représentant le comportement de l'**EHPAD 2** ressemble à une étrange étoile, un peu plus étroite. Il correspond à l'engagement faible de l'organisation. Nous notons que ce diagramme est asymétrique, et que la figure fait apparaître l'importance des pressions externes, par rapport aux moteurs internes à l'engagement. Cela peut expliquer la faible part des pratiques originales, et de la faible évaluation de l'engagement de l'organisation par ses membres.
- Le diagramme représentant le comportement de l'entreprise pharmaceutique **Pharma1** ressemble à un haricot. Ce diagramme témoigne d'un engagement équilibré, mais mesuré. Il est possible d'observer l'existence de moteurs internes timides, soutenus par des moteurs externes forts, ce qui explique l'importance accordée aux pratiques normées, et le développement de quelques pratiques originales.

---

28. Ainsi, pour l'EHPAD 1, le calcul est le suivant :  $45+16+14=75$ .

## 8.2. Une triade de comportements en contexte incitatif

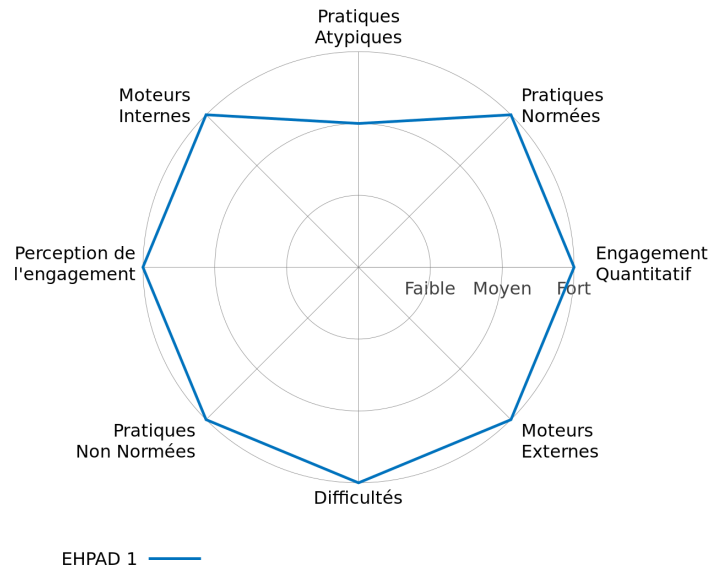


Figure 8.6 – Diagramme comportemental de l'engagement en faveur de l'emploi des personnes handicapées de l'EHPAD 1

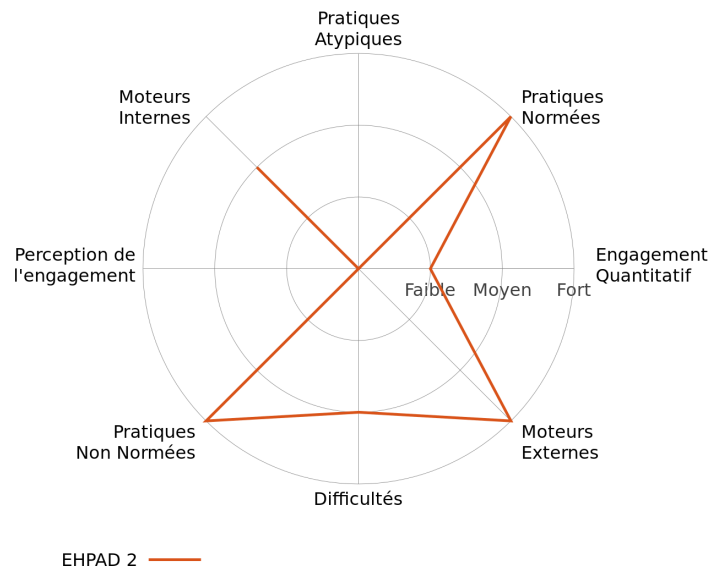


Figure 8.7 – Diagramme comportemental de l'engagement en faveur de l'emploi des personnes handicapées de l'EHPAD 2

## 8. DISCUSSION DES RÉSULTATS EMPIRIQUES

---

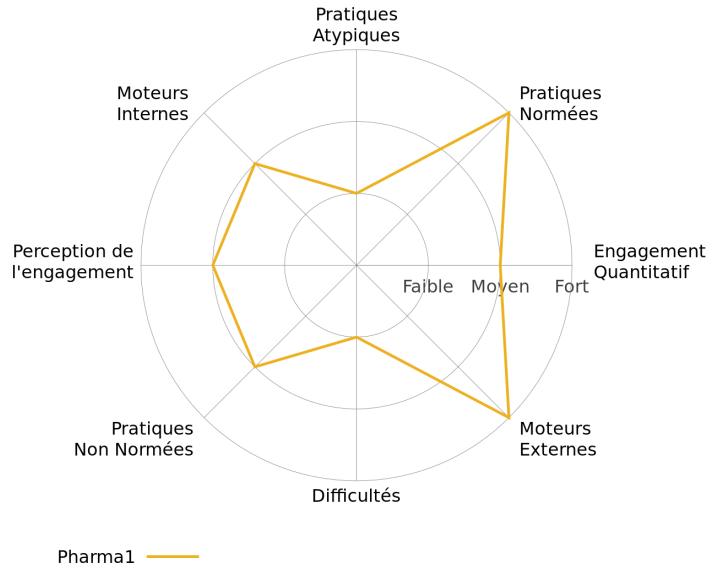


Figure 8.8 – Diagramme comportemental de l'engagement en faveur de l'emploi des personnes handicapées de Pharma1

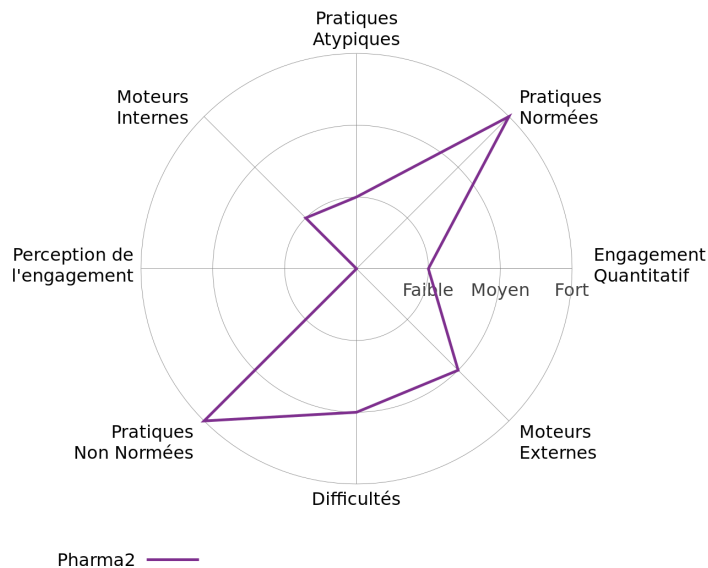


Figure 8.9 – Diagramme comportemental de l'engagement en faveur de l'emploi des personnes handicapées de Pharma2

## 8.2. Une triade de comportements en contexte incitatif

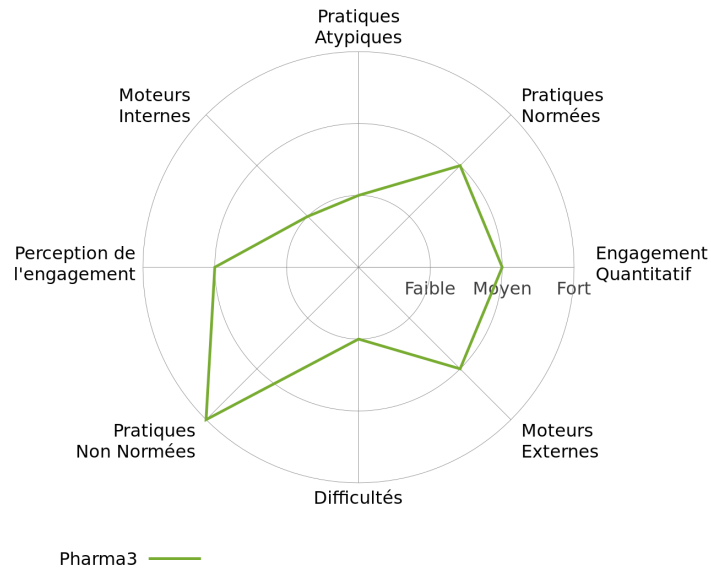


Figure 8.10 – Diagramme comportemental de l'engagement en faveur de l'emploi des personnes handicapées de Pharma3

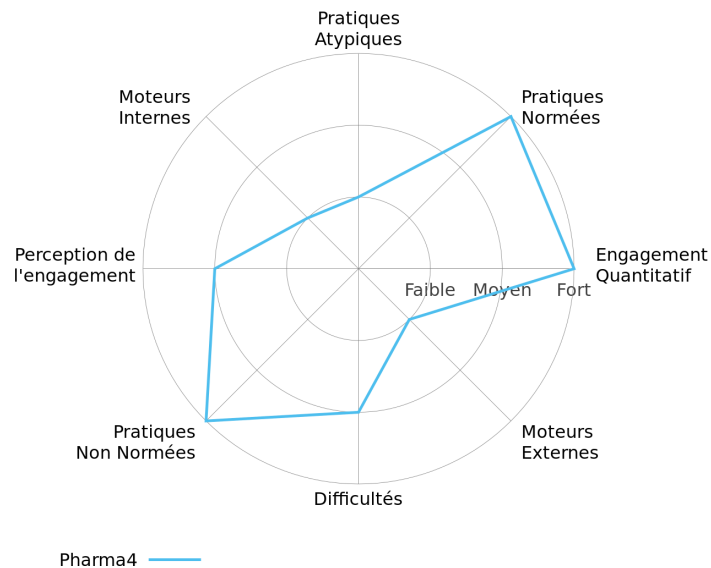


Figure 8.11 – Diagramme comportemental de l'engagement en faveur de l'emploi des personnes handicapées de Pharma4



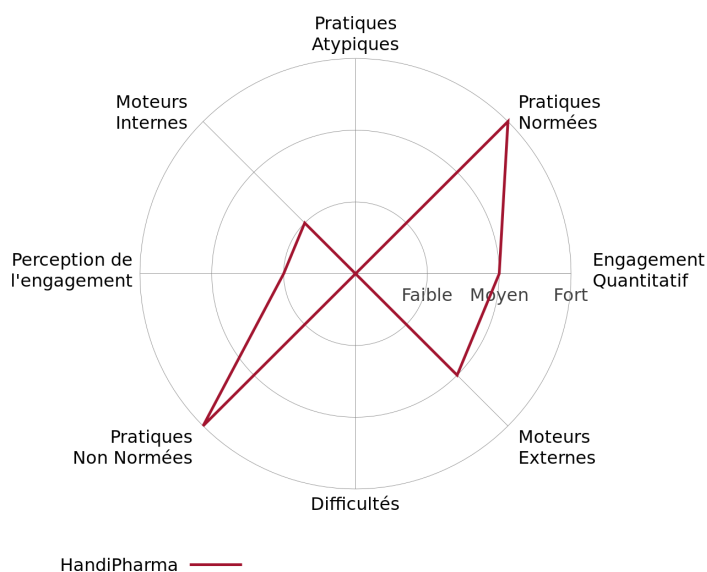


Figure 8.12 – Diagramme comportemental de l'engagement en faveur de l'emploi des personnes handicapées de HandiPharma

- Le diagramme représentant le comportement de l'entreprise **Pharma2** est plutôt déséquilibré. Nous pouvons le qualifier de nœud papillon. Nous pouvons observer ici l'importance accordée aux moteurs internes - donc la pression est ressentie en interne, ce qui peut expliquer que cette organisation exprime les difficultés qu'elle éprouve en matière d'emploi de travailleurs handicapés. Enfin, Pharma2 a une mauvaise perception de son engagement - pourtant moyen quantitativement parlant.
- Le diagramme représentant le comportement de **Pharma3** ressemble à un haricot. Ce diagramme met en lumière l'existence d'un comportement d'engagement, mais avec peu de moteurs internes, ce qui explique le peu d'innovations en matières de pratiques développées.
- Le diagramme représentant le comportement de l'entreprise pharmaceutique **Pharma4** a également une forme de haricot. Il traduit un engagement fort - et perçu, dans une moindre mesure, comme tel ; mais dont les moteurs - internes comme externes - sont peu identifiés.
- Le diagramme représentant le comportement d'**HandiPharma** est plutôt déséquilibré et a la particularité d'être croisé. Nous pouvons le qualifier de diabolo. Cette figure traduit l'absence d'éléments relatifs aux difficultés concrètes d'emploi et aux pratiques originales développées par les organisations, ce qui semble logique étant donné que cet organisme gère les accords pour les entreprises du secteur pharmaceutique.

Il est possible de dégager des correspondances de tracés entre ces différents diagrammes. Cela illustre des **similitudes** ou divergences dans les engagements développés par les organisations en matière d'emploi de personnes handicapées.

A la lecture de ces différentes représentations octogonales, nous pouvons constater que le **secteur d'activité** a une incidence sur le comportement d'engagement adopté par les organisations. Ainsi, les organisations du secteur pharmaceutique ont des représentations octogonales plus uniformes - entre le nœud papillon et le haricot.

A l'inverse, les organisations du secteur médico-social ont des comportements beaucoup plus libres et extrêmes : le comportement de l'une étant représenté par un disque large, et celui de l'autre par une étoile étroite.

Précisons par ailleurs que plus le dessin du comportement d'engagement de l'organisation est angulaire - ou déséquilibré -, moins l'engagement est cohérent en interne, moins l'organisation est engagée quantitativement parlant. Ainsi, les organisations les plus engagées quantitativement ont un comportement plus équilibré et harmonieux, et développent des pratiques plus variées que les organisations faiblement engagées. Il y a donc une **cohérence entre l'engagement quantitatif et le comportement d'engagement** au sens large de l'organisation.

Si cette observation est assez évidente pour les organisations du secteur médico-social - ou nous observons un disque et une étoile -, nous constatons que c'est également le cas pour les organisations du secteur pharmaceutique. Ainsi, nous notons que Pharma4, Pharma3 et Pharma1 - dont les engagements quantitatifs sont fort à moyen - ont une carte d'identité visuelle de leur engagement plus harmonieuse et arrondie que celle de Pharma2 - qui a un engagement faible.

Au-delà de ces comportements, qui interviennent dans un contexte incitatif - puisque rappelons-le, toutes les organisations étudiées sont soumises à la taxe incitative 2005-102 -, il est intéressant de s'interroger sur les éléments qui peuvent expliquer ces différents comportements, sur les motifs qui peuvent expliquer ou justifier les engagements des organisations dans une vision plus dynamique de l'engagement.

### 8.2.2 Des terreaux particuliers pour expliquer le vaste paysage d'engagements pratiques pour les travailleurs handicapés

Face au paysage des engagements RSE et à la répétition de certains reliefs - observés grâce aux cartes d'identités visuelles présentées ci-dessus -, ces travaux nous amènent à penser qu'il existe des terreaux particuliers qui favorisent le développement de certains types de pratiques RSE ou comportements d'engagement socialement responsable. Nous voulons ici mettre en lumière des caractéristiques pré-existantes aux demandes ou incitations des parties prenantes, des antécédents contextuels qui expliqueraient les différents comportements d'engagement RSE adoptés par les organisations par la suite.

Pour ce faire, nous nous appuyerons sur une analogie végétale. Nous avons ainsi choisi

d'associer à chaque terreau d'organisation une dénomination végétale<sup>29</sup>. Chaque végétal a été choisi pour ses qualités, en rapport avec les caractéristiques propres à l'organisation, et contribue à expliquer les comportements adoptés par l'organisation - dont nous présenterons les résultats par la suite. Ainsi, les différentes catégories d'organisations sont autant de terreaux propices à la pousse de certaines plantes - certains types d'engagement - qui coexistent dans un paysage où souffle le vent de l'incitation à l'engagement RSE. Nous avons ainsi identifié des organisations ayant des caractéristiques de chênes, de tournesol, ou encore de roseaux.

### 8.2.2.1 Des organisations aux caractéristiques de "chênes"

La littérature identifie des organisations altruistes ayant une réelle motivation pro-sociale, dans le sens où elles veulent contribuer à rendre la société meilleure (Batson, 1987). C'est le cas des organisations chênes, qui ont un terreau et des caractéristiques qui vont dans le sens d'un souci à l'égard de la société.

Au-delà de ce souci sociétal, les organisations ayant des caractéristiques de chêne ont, comme ce végétal, des racines solides et ancrées profondément dans le sol depuis de nombreuses années. Il s'agit de valeurs, de convictions - présentes parfois depuis la fondation de l'organisme :

*"... l'entreprise a un rôle sociétal"*

*E1-D-P*

L'engagement RSE de ces organisations a souvent pris racine bien avant l'émergence de demandes des parties prenantes, ou l'apparition du système incitatif actuel.

Ces organisations ont un terreau propice à l'engagement sociétal - une culture de la bienveillance et de l'ouverture -, et d'importantes ramifications ou motivations internes - souvent liées aux histoires et sensibilités personnelles des dirigeants.

*"... nous c'est notre culture"*

*E1-RH*

Enfin, l'engagement des organisations aux caractéristiques de chêne est fort et a fait ses preuves depuis longtemps, ce qui lui permet de se développer indépendamment de la force exercée par le vent des incitations.

### 8.2.2.2 Des organisations aux caractéristiques de "tournesol"

La littérature identifie des organisations ayant des motivations plus stratégiques (Baron, 2001). Nous avons retrouvé la trace de telles caractéristiques au travers de certains terreaux d'organisations observées. En effet, un certain nombre d'organisations sont attentives à leur environnement, elles veillent et s'adaptent. Elles répondent aux exigences pour continuer de croître. Elles suivent le vent pour s'exposer au soleil, pour se conformer et répondre aux demandes portées par les parties prenantes.

Les organisations au comportement stratège adoptent des positionnements qui évoluent en fonction de la pression portée sur l'organisation, pour minimiser leurs coûts et maximiser leurs espérances de gain, comme un tournesol qui change d'inclinaison

---

29. Ce choix a été fait comme un clin d'œil au terme de "paysage" employé en début de chapitre, et avec la volonté d'ajouter une touche poétique à ce travail de recherche.

Terreau	Caractéristiques	Objectifs	Sensibilité incitations
Chêne	Culture ouverte, altruiste	Bien-être sociétal	Faible
Tournesol	Capacité d'adaptation, stratégique	Gains, conformité	Forte
Roseau	Capacité de détachement	Mission première	Faible

Tableau 8.2 – Caractéristiques des terreaux préalables aux engagements des organisations

au fil de la journée pour se chauffer grâce aux rayons du soleil. Les incitations sont le déclencheur des pratiques développées par ces organisations :

*"... si on légifère pas, les choses n'avancent pas."* P4-RH

### 8.2.2.3 Des organisations aux caractéristiques de "roseaux"

Enfin, certaines organisations semblent détachées de leur environnement. Ce type d'organisation se rapproche, dans la littérature portant sur la RSE, des comportements qualifiés d'égoïstes (Baron, 2001). Ces comportements prennent naissance dans des terreaux propices à des roseaux. Elles se concentrent sur leur mission première et ne répondent pas aux pressions qui leur sont adressées au sujet d'engagements RSE. Elles ploient sous le vent des demandes mais ne plient pas, tels des roseaux. Ces organisations ne cèdent pas aux politiques incitatives.

Ces organisations, indépendantes, assument de ne pas se conformer aux demandes qui leur sont adressées. Elles peuvent cependant mettre en avant certaines de leurs caractéristiques pour justifier ou rationaliser leur caractère de roseaux : taille, secteur d'activité, manque de temps, etc.

*"... ce n'est pas une question de moyens (...) c'est plutôt une question de volonté, de temps."* E2-D

Pour résumer, le tableau 8.2, p. 267 reprend ces différents éléments, en fonction des cas étudiés.

## 8.2.3 Une triade de comportements d'organisations en matière d'engagement socialement responsable

Nous souhaitons ici proposer un modèle global de comportements que peuvent adopter les organisations en matière d'engagement sociétal, en fonction des caractéristiques qui sont les leurs, lorsqu'elles sont incitées à s'engager. Rappelons que nous avons observé en amont que les pratiques d'engagements développés par les organisations en matière d'emploi des personnes handicapées étaient loin d'être homogènes. Rappelons également que nous avons dégagé, sous la forme d'analogies végétales, différents terreaux plus ou moins propices à l'engagement des organisations. Nous souhaitons à présent mettre en lumière les comportements qui résultent de ces différentes caractéristiques d'organisation.

Notre objectif est de proposer un modèle, s'intéressant aux caractéristiques en amont, mais également aux engagements pris en aval des incitations, pour cadrer une réalité complexe.

Nous voulons conceptualiser les différents comportements que peuvent adopter les organisations en matière d'engagement sociétal, lorsqu'elles y sont incitées. Notre typologie s'inscrit dans une dynamique de participation à l'identification et la conceptualisation des différents comportements dont résultent les engagements RSE des organisations. Rappelons que différentes classifications d'organisations en matière d'engagement RSE existent dans la littérature : en particulier les classifications de comportements stratégiques comme pro-actif, réactif, accommodatif ou défensif (Wartick & Cochran, 1985). Il existe également des classifications d'organisations plutôt construites autour de la sensibilité de l'organisation engagée dans des démarches RSE : altruiste, stratégique, ou égoïste (Baron, 2001). Notre modèle se veut porteur de ces différentes dimensions, en s'intéressant à la fois aux caractéristiques des organisations et aux comportements adoptés en matière d'engagement, dans une vision plus dynamique. Nous avons ainsi identifié des organisations volontaires, stratégiques et détachées.

Ainsi, les caractéristiques des organisations présentées au préalable sont liées aux différents comportements que nous avons identifiés. La figure 8.13, p. 268 reprend ces trois terreau et les met en relation avec les comportements d'engagements des organisations qui en résultent en pratique.

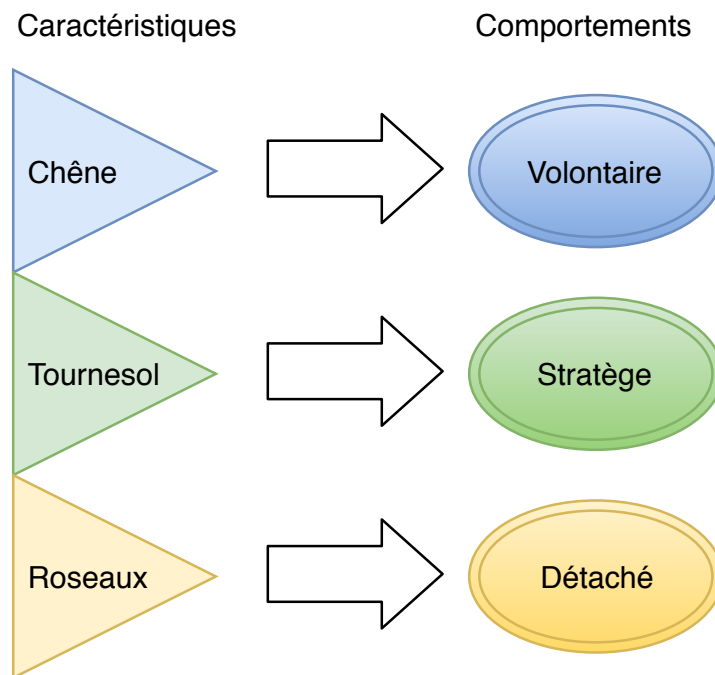


Figure 8.13 – Relation entre les caractéristiques et les comportements des organisations en matière d'engagement.

Revenons de manière plus détaillée sur ces trois types de comportement d'organisa-

tion en matière d'engagement RSE, lorsque des incitations sont présentes.

### 8.2.3.1 Des organisations "chênes" au comportement volontaire

Nous observons que les organisations ayant un terreau de chêne adoptent un comportement volontaire. Ces organisations sont convaincues de l'importance que requiert leur engagement socialement responsable. Elles ont envie de s'engager. En cela, elles sont peu sensibles aux incitations portant sur le développement des engagements RSE. Ce comportement se rapproche de l'identification préalable d'organisation au comportement pro-actif (Wartick & Cochran, 1985).

Ces organisations ont une multitude de branches, comme les chênes, sur lesquelles se développent une grande quantité de feuilles - les pratiques d'engagement - qui elles, peuvent danser et évoluer à la marge, en fonction du vent. Les engagements qui en résultent pourront être forts - comme le bois du chêne -, et variés - en raison de la longue expérience de l'engagement développé. Les organisations volontaires se reconnaissent en ce qu'elles sont fortement engagées socialement. Elles développent un nombre important - si ce n'est toutes - les pratiques identifiées au préalable. De plus, certaines de leurs pratiques sont innovantes, atypiques, originales. Dans le cas de l'emploi des personnes handicapées, les organisations accordent une grande importance, au-delà des exigences législatives, à l'intégration des travailleurs handicapés. D'ailleurs, c'est le but que les dirigeants de ces organisations annoncent lorsqu'ils parlent de leurs engagements.

*"... .. je me débrouille pour que ces personnes soient aussi en relation avec des personnes qui n'ont pas de handicap"*  
E1-MH

Ces organisations n'hésitent pas à évoquer les difficultés qu'elles rencontrent lors de la mise en œuvre de leurs pratiques d'engagement. Elles y adjoignent parfois des solutions, mais pas toujours. Cette modestie et cette droiture - là encore un apanage du chêne - rend l'organisation prête à partager son engagement et les difficultés qu'elle rencontre. Ces organisations ne sont pas effrayées d'évoquer des pratiques, qui peuvent rendre frileuses un bon nombre d'organisations, comme les politiques déclaratives, car elles sont certaines que leur engagement ne s'inscrit pas dans une quête de profit pour l'organisation.

Ces organisations n'agissent pas pour répondre à des taxes incitatives - elles vont d'ailleurs au-delà -, mais maîtrisent cependant le système incitatif. Ainsi, elles ne sont pas en porte-à-faux par rapport à lui et peuvent profiter des avantages qu'il occasionne - par exemple en matière de financement des aménagements. Elles maîtrisent ainsi les codes des dossiers de demandes de financement, et voient dans les effets de la taxe incitative, une manière de valoriser et de développer davantage les pratiques qui sont les leurs. Elles sont par ailleurs plutôt suspicieuses quant aux instances chargées de gérer les fonds en lien avec l'emploi des personnes handicapées, et critiques à l'égard des administrations en charge de l'emploi des personnes handicapées. On sent un recul sur ces différents éléments de la part de ces organisations.

Si ces organisations n'ont pas besoin de se comparer aux autres car elles sont conscientes de la qualité de leurs engagements, elles n'hésitent cependant pas à valoriser ces engagements à l'extérieur. Ces organisations qui se positionnent comme leader

veulent montrer qu'un tel engagement est possible, et ainsi servir d'exemple, susciter des dynamiques similaires, ailleurs. Il s'agit d'un comportement de leader, comme identifié dans la littérature (Travaillé & Naro, 2014).

Au regard de nos résultats empiriques, nous pouvons qualifier d'organisation au comportement volontaire l'EHPAD 1.

### 8.2.3.2 Des organisations "tournesol" au comportement stratégique

Les organisations au comportement stratégique agissent sur un terreau de tournesol. Elles adoptent des positionnements qui évoluent pour répondre aux demandes des parties prenantes. Ce type d'organisation est proche, dans la littérature portant sur la RSE d'entreprises stratégiques (Baron, 2001) au comportement réactif (Wartick & Cochran, 1985). Ces organisations s'inscrivent dans un isomorphisme normatif (Travaillé & Naro, 2014). Elles veulent se conformer aux normes attendues, ce qui une manière de développer un engagement de "*compliance*", pour reprendre la définition de la RSE retenue dans ce manuscrit.

Les organisations stratégiques se reconnaissent en ce qu'elles sont engagées socialement, à différents niveaux. Leur engagement est normé, il répond à des critères et à des attentes identifiées. Ces organisations connaissent le système incitatif et les différents moyens de répondre à la taxe incitative de 2005 - y compris en faisant appel à des organisations du secteur adapté.

*"La loi a été l'opportunité d'aller plus loin, de mettre quelque chose de formalisé."*  
P1-MH-P

Ces organisations, si elles évoquent leurs difficultés d'emploi de travailleurs handicapés ou la faiblesse de leur engagement, ont tendance à justifier ces difficultés par des éléments contextuels qui leur sont propres - mission, taille de l'organisation par exemple. Elles comparent leur engagement avec celui de leurs pairs lorsque celui-ci leur permet de se justifier, ou lorsque la comparaison est en leur faveur.

De manière générale - à quelques exceptions près - ces organisations accordent beaucoup d'importance aux pratiques à communication large. Elles sont un moyen de partager et mettre en lumière leurs engagements - en particulier dans le cadre de la SEPH.

*"... une brochure distribuée à un moment fort (...) pour la SEPH."*  
P1-MH

Les moteurs externes - et les parties prenantes (Freeman, 1984), bien qu'elles ne soient pas forcément nommées - sont présents dans l'esprit de ces organisations - autant si ce n'est plus que les moteurs internes. Le système incitatif est perçu mais est souvent présenté comme n'ayant pas d'impact pour l'organisation, qui aurait développé un engagement de toute façon - mais bénéfique dans l'absolu pour d'autres organisations. Dans les faits rien n'est moins sûr, puisque ces organisations veulent correspondre à ce qui est attendu d'elles - on peut qualifier ces organisations de suiveurs - et on le perçoit par le côté très normatif des pratiques évoquées par ces organisations.

Précisons que les manières de s'engager peuvent varier énormément pour ces organisations, avec un risque non négligeable d'engagement cosmétique (Pralhad, 2004). Rap-

pelons que la tentation d'exploiter la RSE en vue de l'instrumentaliser existe (Scherer & Palazzo, 2007). Ainsi, certaines organisations peuvent déployer d'importants efforts de communication autour d'actions ponctuelles et à haute visibilité - en masquant une réalité plus sombre (Martinet & Payaud, 2008). Il est ainsi possible de penser à l'importance accordée aux actions à visibilité haute dans un certain nombre de ces organisations.

Le fait de s'intéresser aux pratiques développées en interne, en matière d'emploi de personnes handicapées, et à l'intégration de ces dernières - au travers par exemple des différentes grilles de lecture proposées dans la première partie de ce chapitre - peut être un moyen d'apprécier l'intensité morale de l'organisation - et donc de démasquer les éventuels "*samaritains stratégiques*" (Jordan et al., 2012). Cependant, notre travail ne portant pas sur les engagements de façade, nous ne développerons pas davantage ce risque et rappellerons que : "*Il y aura toujours des ouvertures pour les opportunistes. Il y aura toujours des entreprises et des individus qui profiteront de la bonne volonté des autres pour faire un profit rapide. Les lois et les règlements sont là pour décourager et détecter de tels comportements, mais nous ne devons pas prétendre qu'ils définissent les limites de nos attentes envers nous-mêmes ou les autres.*"<sup>30</sup> (Bartlett & Preston, 2000).

Au regard de nos résultats empiriques, nous pouvons qualifier de stratèges les différentes entreprises du secteur pharmaceutique que nous avons étudiées au cours de ce travail. Cependant, il est à souligner que la qualité des engagements développés au sein des entreprises du secteur pharmaceutique est très variée - comme la croissance des tourne-sols qui, bien que poussant dans le même champs et destinés à la production d'huile, ne sont pas tous identiques. Ainsi, toutes ces organisations contribuent à leur échelle à l'emploi des personnes handicapées dans le secteur ordinaire, mais pas toutes de la même manière ou avec la même intensité d'engagement.

### 8.2.3.3 Des organisations "roseaux" au comportement détaché

Enfin, les organisations au comportement détaché ont un terreau de roseaux. Elles ne ploient pas et, en conséquence, ne se conforment pas aux demandes qui leur sont adressées en matière d'engagement RSE.

Les organisations détachées se reconnaissent en ce qu'elles ne sont pas ou très peu engagées socialement. Elles se concentrent sur les missions premières de l'organisation. Elles ne perçoivent pas ou ne répondent pas aux pressions externes qui leur sont adressées, et ne semblent pas avoir de moteurs internes particuliers qui les poussent à s'engager.

*"... je ne me sens pas forcée."*

*E2-D*

Dans le cas de l'emploi des personnes handicapées, ces organisations estiment que payer la contribution lorsqu'elles ne respectent pas leur OETH, est une manière de participer à l'emploi des travailleurs handicapés. Elles laissent ainsi la possibilité et les fonds nécessaires à d'autres organisations de s'engager.

---

30. En version originale : "*There will always be openings for opportunists. There will always be companies and individuals that take advantage of the goodwill of others to make a quick profit. Laws and regulations are there to discourage and detect such behaviour but we should not pretend that they define the limits of our expectations of ourselves or others*".



Réaction aux incitations	Comportement	Pratiques	Organisations
Indifférent	Volontaire	Variées	EHPAD 1
Sensible	Stratège	Normées	Pharma1, 2, 3 et 4
Indifférent	Détaché	Absentes	EHPAD 2

Tableau 8.3 – Comportements des organisations étudiées dans les secteurs pharmaceutique et médico-social

*"... le fait que ce qui est prélevé quand on n'atteint pas ce quota, est réutilisé pour le handicap (...) ça déculpabilise."* E2-D

Parfois, ces manques d'engagement sont pleinement assumés, parfois ils le sont moins et l'organisation n'hésite pas alors à faire appel aux spécificités qui sont les siennes - types d'emploi, mission, taille.

Au regard de nos résultats empiriques, nous pouvons qualifier de détaché le comportement de l'EHPAD 2.

Pour résumer, le tableau 8.3, p. 272 reprend ces différents éléments, en fonction des cas étudiés.

### 8.3 Des politiques incitatives à l'engagement socialement responsable pour des pratiques RSE variées de la part des organisations

L'objectif de cette dernière partie est de répondre à notre deuxième question de recherche : *Comment les organisations expliquent-elles leur engagement RSE ?* Pour cela, nous mettons en lumière l'influence des motifs internes et externes - mis en avant par les acteurs de terrain - à l'engagement RSE des organisations, en fonction du type de comportement adopté par ces dernières - et définit précédemment. Cela nous permettra de comprendre l'influence des incitations sur les engagements socialement responsables, qui est variable d'une organisation à l'autre, et peut s'expliquer par différents motifs internes et externes aux organisations.

L'attention est portée ici sur le système incitatif - soit les politiques d'incitations, qui sont vues comme des motifs externes permettant d'expliquer l'engagement développé par les organisations. Ces éléments peuvent contribuer à expliquer la triade de caractéristiques et de comportements des organisations émergeant de ce travail de recherche et présenté en amont. Tous ces éléments permettent d'affiner la compréhension de l'impact des politiques incitatives sur les engagements des organisations en matière d'emploi de personnes handicapées, l'objet de ce travail de recherche.

Nous nous intéresserons d'abord aux motifs internes et externes mis en avant par les différents acteurs comme contribuant à expliquer les comportements ou le processus

d'engagement RSE adoptés par les organisations. Ensuite, nous nous interrogerons sur l'efficacité du système incitatif actuel pour les différents types d'organisations définis préalablement. Enfin, et au regard des différents résultats empiriques obtenus, nous proposerons un questionnement plus large des possibilités et pratiques que permettent les politiques d'incitations à l'engagement à la RSE.

#### 8.3.1 Des variables organisationnelles et contextuelles pour expliquer les différences de comportements et d'engagement des organisations en faveur de l'emploi des personnes handicapées

Nous identifions des motifs contribuant à expliquer les différences de comportements adoptés par les organisations. Nous mettons ainsi en lumière des contextes et variables d'influence - positives ou négatives - des comportements d'engagement sociétal.

##### 8.3.1.1 Des motifs contextuels pour expliquer les différences de comportements

Certains éléments contextuels sont identifiés comme liés, pour les acteurs de terrain, aux engagements RSE déployés par les organisations. Ils sont alors avancés pour expliquer un engagement fort ou pour justifier un engagement faible. Quoi qu'il en soit, ces éléments internes et externes sont perçus par les membres de l'organisation comme autant de variables explicatives des différences d'engagements. Ces éléments appartiennent au terreau - lorsqu'ils sont internes - ou à l'environnement large - lorsqu'ils sont externes - dans lequel se développe les engagements des organisations.

Nous commencerons par les motifs internes. Nous identifions ainsi plusieurs familles d'éléments internes propres aux organisations, sur lesquelles nous souhaitons revenir : les éléments propres aux individus qui composent l'organisation - en particulier leur sensibilité et leur perception du handicap, dans le cadre de notre sujet d'étude -, et les éléments propres à l'organisation - taille, mission, culture.

Si un certain nombre des éléments identifiés sont évoqués dans la littérature, nous voulons ici en proposer un regroupement en une organisation particulière et plus générique de l'importance des motifs internes et contextuels sur l'engagement RSE des organisations.

Certains éléments internes propres aux **individus** qui composent l'organisation peuvent expliquer des différences de comportements de la part de l'organisation. La littérature souligne l'importance des affects individuels sur les choix stratégiques des entreprises, et expliquer certains choix philanthropiques (Muller et al., 2014). Nos résultats viennent confirmer l'importance des dirigeants dans le processus d'engagement RSE. Ainsi, la volonté des dirigeants de s'engager dans ces démarches a un fort impact sur le degré d'engagement développé. En effet, lorsque le dirigeant valorise les comportements bienveillants envers l'emploi des personnes handicapées - et plus encore lorsqu'il les

adopte lui-même -, cela va encourager chacun des membres de l'organisation à s'engager sur ces chemins. A l'inverse, lorsque le dirigeant exprime ou montre par son comportement que l'entreprise a d'autres priorités - par exemple financières - les pratiques pour l'emploi des personnes handicapées ne sont pas forcément très développées. Ces résultats montrent une application concrète de ce qu'affirme la littérature : le comportement des individus d'une organisation est souvent en miroir de celui de ses dirigeants (McWilliams & Siegel, 2001). De là à dire que la sensibilité et l'histoire particulière des dirigeants a un impact sur la qualité des engagements pris par l'organisation en matière d'emploi des travailleurs handicapés, il n'y a qu'un pas. Nos résultats nous ont permis de le franchir. En effet, dans l'organisation ayant le plus fort engagement en matière d'emploi des personnes handicapées - puisque c'est sur cet engagement que se basent nos analyses - le dirigeant avait grandi auprès d'une personne handicapée, avec laquelle il avait développé une amitié, et qu'il emploie aujourd'hui dans son organisation. Ainsi le travailleur handicapé en question déclare :

*" ... je travaille avec un copain."*

*E1-TH1*

Cette rencontre, qui a contribué au développement d'un engagement RSE fort, nous apprend l'importance de permettre la rencontre et la création de lien, dès le plus jeune âge, entre personnes handicapées et personnes n'ayant pas de handicap.

Enfin, il apparaît à cet effet également que les discours qui entourent l'engagement dans la RSE des organisations ont leur importance. La manière dont les dirigeants rationalisent et racontent leurs engagements est importante. Ainsi, il a été identifié dans la littérature au préalable que la narration par les différents acteurs donne à voir l'actions des dirigeants dans les processus organisationnels. Les dirigeants peuvent également construire la narration pour raconter l'histoire et leur rôle dans les orientations prises par l'organisation (Chanal, 2005, p. 11).

La **perception du handicap** par les pairs est également une variable interne à l'organisation qui peut avoir un effet sur la qualité des engagements en faveur des travailleurs handicapés - selon par exemple que leurs sensibilités vont les pousser à développer ou à rejeter ces pratiques et les occasions de contacts sociaux. Nous avons ainsi observés que les caractéristiques individuelles et les *atomes crochus* vont, au cas par cas, également avoir un impact - faible mais néanmoins réel - sur la qualité des pratiques développées.

Puisque nous abordons la perception du handicap, il nous apparaît important, à ce stade de notre manuscrit, de relayer les observations émergeant au sujet du handicap mental. Il en résulte que la perception et l'acceptation de certains types de handicap, comme le handicap mental est difficile, car ils sont encore objet de nombreux stéréotypes. Les organisations interrogées éprouvent des difficultés - ou se projettent difficilement dans une situation où elles auraient - à prendre en charge les travailleurs handicapés mentaux. Si ces résultats ne sont pas surprenants au regard de la littérature - qui souligne l'importance des stéréotypes liés aux personnes handicapées comme une variable explicative des difficultés d'emploi que rencontrent ces dernières (Stone & Colella, 1996)-, ils mettent cependant en lumière l'importance de ces stéréotypes lorsque le handicap est mental. C'est une nouvelle problématique qui apparaît - d'autant plus actuelle que l'État a aujourd'hui des politiques qui se veulent inclusives.

Des éléments propres à l'**organisation** contribuent également à expliquer les différences de comportements adoptés par les organisations. Ces dernières mettent en lumière l'importance des variables contextuelles pour comprendre les comportements des organisations, et l'effet des incitations sur ces dernières. Il s'agit d'éléments contextuels - comme la taille, la mission et le secteur d'activité - employés par les acteurs de l'organisation pour expliquer leurs engagements, en particulier lorsqu'ils comparent l'engagement RSE de leur organisation à ce qui se pratique ailleurs.

Le **secteur d'activité** de l'organisation joue un rôle dans la manière dont les organisations se comportent. Des organisations de différents secteurs ont des attendus et des contraintes différents. Ainsi, nous avons observé - grâce aux cartes d'identité comportementales proposées en amont - que les organisations du secteur médico-social avaient des comportements beaucoup plus libres et extrêmes que les organisations du secteur pharmaceutique - dont la représentation s'approche d'un nœud papillon.

Les organisations du secteur pharmaceutique sont, par nature, davantage contraintes financièrement que les établissements du secteur médico-social, en ce qu'elles ont un objectif premier de rentabilité financière. Elles sont également - souvent parce que côtoyées - soumises à une plus importante pression médiatique. Elles ont besoin, pour survivre, d'asseoir leur légitimité pour contenter leurs actionnaires et séduire leurs clients. En cela, elles sont, par leur secteur d'activité, plus perméables aux pressions externes que les organisations du secteur médico-social, dont le but premier n'est pas la rentabilité financière, mais l'accueil d'individus en difficultés sociales. Au-delà de la mission de l'organisation, nous tenons à préciser que les deux EHPAD étudiés n'avaient pas d'objectif lucratif<sup>31</sup>.

D'autre part, notons que les "*énoncés de mission définissent les priorités d'une organisation par rapport à son but et à sa stratégie (Pearce et David, 1987), ce sont donc des récits importants qui guident l'allocation des ressources (Irlande et Hitt, 1992). Sont un outil précieux pour communiquer l'objectif de l'organisation à ses multiples parties prenantes telles que les actionnaires, les employés, les clients, les fournisseurs et les institutions publiques.*" (Costanzo et al., 2014, p. 657). Cependant, une même mission peut être perçue de différentes manières. Ainsi, la **mission** de l'organisation a été mise en évidence par les sujets qui la composent, pour expliquer les différences d'engagements. Cependant, une même mission peut se traduire par des engagements très variés. Ainsi les deux Ehpads étudiés ont pour mission de prendre soin des personnes accueillies et de les accompagner dans la fin de leur vie. Cependant l'un estime que par sa mission même, il est plus sensibilisé et enclin à accueillir toutes les fragilités. Il va même jusqu'à dire que l'accueil de personnes handicapées permet à l'organisation de répondre à sa mission en donnant un sens à la vie des personnes accueillies : celui de permettre l'emploi de personnes handicapées. A l'inverse, l'autre Ehpads observé - dont le comportement est détaché - explique que sa mission est déjà de prendre soin des personnes âgées, ce qui ne rend pas évident le fait de s'engager dans des pratiques en faveur de l'emploi des personnes handicapées.

---

31. Il est important de souligner qu'il existe également des organisations à but lucratif dans le secteur médico-social. Cependant, n'ayant pas eu l'opportunité d'étudier de telles structures, nous ne sommes donc pas en mesure d'apprécier la portée de ce dernier argument

Au niveau des individus	Au niveau de l'organisation
Affects (rationalité, etc.)	Taille
Dirigeants (sensibilité, discours, attitude)	Secteur d'activité
Perception du handicap	Culture (religion, <i>ADN</i> )

Tableau 8.4 – Motifs contextuels identifiés comme contribuant à expliquer l'engagement RSE des organisations

Au-delà du fait qu'il est intéressant de constater qu'un même argument puisse être utilisé pour justifier un engagement et son contraire, nous retiendrons donc l'importance de la mission première et du secteur d'activité de l'organisation pour expliquer les différences de comportements.

Enfin, nous ajoutons à ces éléments ceux liés à la culture de l'organisation - par exemple des valeurs religieuses - comme avancé dans la littérature (de Quenaudon, 2014, p. 170). Les éléments liés à la culture sont fortement ancrés, bien que non formulés systématiquement, ils fédèrent le personnel. Nous avons ainsi pu observer l'adhésion des salariés et l'importance de la culture institutionnel au sein de l'EHPAD 1.

Précisons que cette recherche s'est intéressée à des secteurs spécifiques : le secteur pharmaceutique et le secteur médico-social. Cette focalisation sur des secteurs d'activité particuliers est une des limites de ce travail de recherche. Il pourrait être intéressant d'étendre à d'autres secteurs cette recherche<sup>32</sup>, afin de prendre la pleine mesure des spécificités de chaque secteur d'activité, et d'asseoir l'importance de ce critère.

Pour résumer, le tableau 8.4, p. 276 reprend les différents motifs internes identifiés comme contribuant à expliquer l'engagement RSE des organisations.

D'autres éléments - externes cette fois - peuvent également être identifiés comme susceptibles d'expliquer les différences de comportements. Il a été souligné dans la littérature l'importance des parties prenantes et de l'espérance de gains multiples pour l'organisation qui s'engage dans des démarches en faveur de l'emploi des personnes handicapées. Si ces deux motifs externes sont très développés dans la littérature, ils ne sont pas apparus de manière probante dans nos résultats empiriques. Il s'agit d'une des limites de nos résultats - il faudrait envisager une étude plus approfondie sur l'identification de ces motifs par les acteurs de l'organisation, comme contribuant à expliquer leurs engagements RSE.

Au-delà de ces motifs, et puisque c'est le cœur de ce travail de recherche, nous nous sommes intéressés à l'identification des politiques incitatives comme motif externe à l'engagement.

32. Une telle recherche nécessiterait un surcroît de temps et d'obtenir l'accord d'organisations venant des différents secteurs.

### 8.3.1.2 L'identification mitigée des politiques incitatives comme motif de l'engagement RSE des organisations

Toutes les organisations étudiées au cours de ce travail de recherche<sup>33</sup> sont soumises à une politique incitative à l'engagement RSE identique. Il s'agit de la taxe incitative 2005-102 en matière d'emploi de personnes handicapées. C'est au travers de ce prisme que nous pouvons observer la perception et l'identification des politiques incitatives comme moteur de l'engagement RSE développé par les organisations.

Si la loi de 2005-102 est peu connue - elle a pourtant contribué à la définition du handicap, comme le rappelait l'un des locuteurs interviewés -, le contexte incitatif est quant à lui relativement bien connu et compris des acteurs de l'organisation.

*"La définition du handicap a évolué avec la loi de 2005. Elle est peu connue. Par exemple, le boulanger allergique devient un handicapé dans son contexte professionnel. Si on le change de métier, il est plus allergique. C'est là que la loi prend en compte la situation de handicap. (...) Du coup, le boulanger peut faire une formation pour changer de métier. Cinq ans après, il voudra renouveler, et il sera refusé. Mais ça lui aura permis de ne plus être en situation de handicap. "* P1-MH

Les politiques incitatives sont très critiquées par un certain nombre d'individus qui nous ont suggéré des pistes d'amélioration pour le futur de ces mesures. Ainsi, les pistes majeures touchent au vivre-ensemble dès le plus jeune âge, avec des classes mixant les élèves avec et sans handicap - ce qui est déjà l'un des objectifs de la loi de 2005 -, à la place accordée au handicap mental dans les organisations, et à la simplification des démarches administratives liées à la reconnaissance du handicap.

*"... le plus gros problème des personnes handicapées c'est tous les dossiers qu'on doit faire. (...) C'est ce qui, pour moi, fait que beaucoup d'employeurs qui aimeraient prendre des personnes handicapées abandonnent..."* E1-D

Il est à noter que la politique incitative en matière d'emploi des personnes handicapées est le plus souvent perçue comme ayant peu d'effets pour l'organisation étudiée. Cependant, ces mêmes organisations la reconnaissent majoritairement utile pour les autres organisations.

Ces résultats empiriques sont intéressants dans la mesure où ils nous permettent de comprendre la perception qu'ont les organisations des effets des politiques incitatives actuelles en matière de RSE. Ainsi, les organisations reconnaissent l'intérêt et l'effet du système incitatif de manière large. Néanmoins, elles refusent de lui attribuer les engagements qu'elles développent. Une explication possible peut être un décalage entre les actions - mises en œuvre pour répondre aux politiques incitatives - et la narration. Ainsi, le discours qui entoure les actions peut avoir pour objectif de valoriser l'organisation, de la placer comme actrice et seule initiatrice de son engagement.

Nous pouvons mettre en lien cette tendance à ne pas reconnaître la politique incitative comme moteur de l'engagement avec l'idée présentée dans la littérature selon

---

33. Sauf HandiPharma, que nous excluons de ces considérations.

laquelle, avec les motivations internes<sup>34</sup>, les acteurs se sentent autonomes et compétents, et sont plus prompts à partager (Deci & Ryan, 2000) et à développer des engagements forts. Ne pas identifier les politiques incitatives comme motif de l'engagement est une manière de mettre en avant l'importance des moteurs internes - ce qui peut être une stratégie discursive, consciente ou inconsciente, pour présenter l'organisation comme compétente et auto-déterminée, par exemple dans un souci de loyauté vis-à-vis de l'employeur.

### 8.3.2 L'effet des politiques incitatives à l'engagement RSE des organisations

Nous reviendrons sur l'impact des politiques incitatives sur les engagements RSE développés dans les différents types d'organisations définis<sup>35</sup>, puis sur les possibles limites de ce mode de régulation.

#### 8.3.2.1 Une relation à l'incitation qui varie en fonction du type de comportement adopté par l'organisation

Nous avons mis en évidence différentes catégories de comportements adoptés par les organisations en matière d'engagements socialement responsables. Ces différents types d'organisations ont des rapports particuliers à l'incitation, et au système incitatif dans son ensemble. Nous proposerons dans un premier temps une approche centrée sur le rapport aux politiques incitatives et le comportement qui en résulte de la part des différents types d'organisations, avant de nous pencher sur les engagements qui en résultent.

Les organisations **volontaires** n'ont pas eu besoin que le système incitatif se renforce, avec la loi 2005-102, pour s'engager. Elles ont donc un certain détachement vis-à-vis des incitations, et souvent un recul critique vis-à-vis du système incitatif dans son ensemble, et des administrations qui contribuent à son fonctionnement.

*"... on veut pas payer cette contribution à l'AGEFIPH. On préfère nous les avoir au sein du travail"*  
E1-RH

Les incitations ont un impact faible sur les engagements de ces organisations. Cependant, elles permettent de les renforcer - grâce aux aides financières en particulier dont les organisations peuvent bénéficier - et les valoriser.

Les organisations **stratégues** ont souvent, dans leur discours, des attitudes de négation de l'impact des incitations sur leur comportement. Cependant, nous avons observé que les organisations stratégues étudiées ont formalisé et développé leurs engagements depuis la taxe incitative de 2005. Cette taxe a été pour les organisations l'occasion de se saisir d'un sujet sociétal qui n'était jusque-là pas une priorité pour elles - voire perçu comme

---

34. le terme employé étant celui de motivations intrinsèques.  
préalablement définit, comme : chène, tournesol et roseau.

35. Identifiées, dans le modèle

une responsabilité de l'État. Les incitations - et la loi 2005-102 ont donc un important impact sur ces organisations.

Cependant, il semble intéressant de souligner que certaines de ces organisations avaient, avant l'application de la taxe incitative étudiée, développé certains engagements non-normés en matière d'emploi de personnes handicapées de manière volontaire. Cependant, dans le contexte de la taxe incitative 2005-102, ces organisations se sont mises à développer davantage de pratiques normées. Les incitations ont donc pour effet, dans certains cas, d'entraîner un système de vases communicants entre les pratiques non-normées et volontaires, et des pratiques normées incitées.

Les organisations dites **détachées** ont un comportement qui ne semble pas impacté par le système incitatif en vigueur. Celui-ci permet alors, dans le meilleur des cas, d'amorcer un début de réflexion, parfois interrompu par les exigences immédiates liées au fonctionnement de l'organisation. Ainsi - comme dans d'autres organisations - l'emploi et l'intégration des travailleurs handicapés n'est pas forcément un objectif ou un critère de réussite que l'organisation pourrait se fixer. Ces organisations ont une connaissance très relative et approximative de la taxe incitative actuellement en vigueur.

La figure 8.14, p. 279 présente l'importance des engagements développés par les organisations en fonction de l'importance du contexte incitatif.

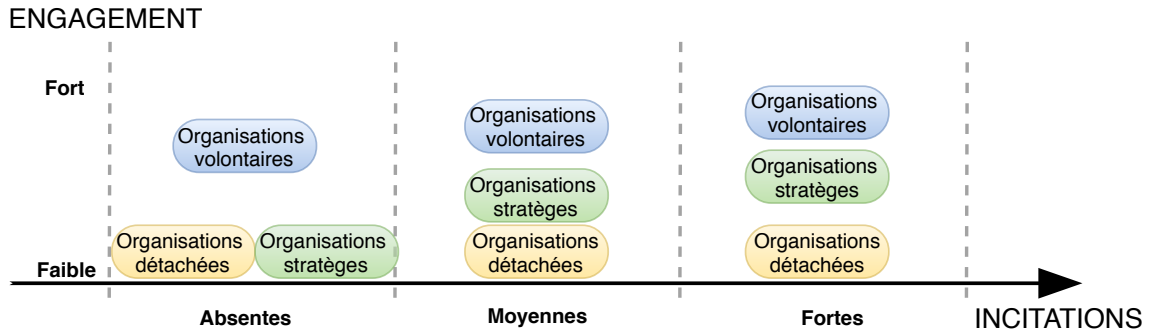


Figure 8.14 – L'engagement des organisations volontaires, stratégiques et détachées en fonction des incitations

Nous observons que les différents types d'organisations n'adoptent pas les mêmes positionnements en matière d'engagement, si le degré d'incitation varie. Ainsi, si les organisations dites détachées ont un degré d'engagement constant, il n'en est pas de même pour les autres types d'organisations.

Le degré d'engagement des organisations de type stratégique croît avec la force des incitations auxquelles elles sont soumises. Notons cependant l'apparition d'un potentiel déséquilibre dans l'engagement lorsque les incitations deviennent "trop" fortes pour



l'organisation, qui peut traduire un conflit interne entre une volonté de se conformer aux attentes, et la nécessité de tenir compte des différentes priorités - en particulier financières et temporelles - de l'organisation. En effet, ces organisations balancent entre un engagement à moindre coût, et la volonté de se présenter comme fortement engagées - comme peuvent l'être les organisations au comportement volontaire. La qualité des engagements adoptés est alors très variable, et il y a un réel risque d'engagement de façade, avec le développement de stratégies cosmétiques (Martinet & Payaud, 2008).

Proportionnellement à ces dernières, nous observons que le degré d'engagement des organisations évolue peu lorsque les incitations s'intensifient. Cependant, il suit la tendance et profite des aides offertes pour valoriser les engagements adoptés, ce qui explique que l'engagement ait tout de même tendance à croître légèrement.

Pour conclure et fort de ces différents éléments, nous pouvons à présent affirmer que l'impact des politiques d'incitations sur les engagements socialement responsables développés par les organisations en matière d'emploi de travailleurs handicapés, varie selon le type d'organisation étudié. Ces résultats peuvent théoriquement se généraliser à la RSE de manière plus large, comme nos précédents résultats. Cependant, il serait intéressant pour les valider d'étendre ces recherches à d'autres champs. Pour ce faire, de futures recherches pourraient porter aux différents champs d'application des engagements RSE - comme l'environnement par exemple -, et permettre d'affirmer le caractère généralisable des résultats qui émergent aujourd'hui de ce premier travail de recherche.

Il est intéressant, avant de critiquer les politiques incitatives de rappeler que les effets des moteurs externes<sup>36</sup> ne remportent pas de consensus dans la littérature - et semble même être dans certains cas, contre productifs (Sicsic, 2014), puisqu'ils auraient pour effet de réduire la motivation des organisations.

Nous poser la question de l'impact des politiques d'incitations sur les engagements RSE liés à l'emploi des personnes handicapées au regard des différents comportements identifiés grâce aux résultats empiriques obtenus, c'est finalement être en mesure de nous positionner sur les effets des politiques incitatives sur les engagements RSE développés en pratique par les organisations.

### **8.3.2.2 La taxe incitative comme mode de régulation de l'engagement des organisations en matière d'emploi des travailleurs handicapés**

La taxe incitative 2005-102 est le mode de régulation qui prévaut aujourd'hui en matière d'emploi de personnes handicapées, et semble avoir des résultats importants au regard du nombre croissant de travailleurs handicapés dans les organisations du secteur ordinaire. Cependant, ce mode de régulation a également des limites, au regard de l'inégale propension de toutes les organisations à s'engager dans ce contexte. Nous reviendrons donc de manière plus large sur les possibilités et limites de la régulation des engagements RSE par des politiques incitatives.

---

36. Le terme employé étant *motivations extrinsèques*, et faisant référence aux contraintes externes ou encouragement monétaire, comme c'est le cas avec la politique incitative en faveur de l'emploi des personnes handicapées en France actuellement.

Rappelons que les dispositions relatives à la loi 2005-102 ont été prises dans un contexte où l'emploi et l'intégration des personnes handicapées dans le milieu ordinaire était peu répandu. Les difficultés d'accès à l'emploi dont nous ont fait part les travailleurs handicapés rencontrés - en particulier en amont de la loi 2005-102 - témoignent de la nécessité pour l'État de légiférer sur l'emploi des travailleurs handicapés :

*" - Parce que je suis sourd... Là bam, le rideau se fermait et je comprenais que l'entretien qui s'était très bien déroulé jusque-là, c'était fini. Et ça m'est arrivé dix, quinze, vingt fois. "*  
P1-TH2

La taxe incitative a eu pour effet, d'un point de vue quantitatif d'accroître l'emploi de personnes handicapées dans les organisations du secteur ordinaire. De manière plus large, depuis la loi 2005-102, la place faite aux personnes handicapées dans la société a évolué. Ainsi, un certain nombre d'espaces publics sont devenus accessibles, ou sont en phase de l'être - la date butoire pour répondre à cette obligation de mise aux normes d'accessibilité ayant été repoussée. Au-delà des locaux, cette taxe a également eu une influence sur les mentalités. Ainsi, nous avons constaté lors de nos entretiens de terrain que la place des travailleurs handicapés dans l'organisation - à l'exception d'un handicap trop lourd pour l'organisation et leurs collègues - faisait l'unanimité. Nous avons également observé qu'un certain nombre d'individus souhaitaient que leur organisation aille plus loin, en particulier pour favoriser l'emploi des personnes handicapées mentales.

Certaines pratiques innovantes ont également vu le jour au sein de différentes organisations qui se sont saisies de la question sociale que pose l'intégration des personnes handicapées. Elles ont ainsi développé, de manière volontaire de nouveaux modèles d'emploi de travailleurs handicapés - ou d'intégration, comme dans le cas du Projet Handicap qui devrait voir le jour à V. Citons par exemple le cas du restaurant Handicap<sup>37</sup> dont la formule d'emploi de personnes aveugles se décline dans plusieurs pays, et sous différentes formes, par exemple avec des spa.

Les règles qui définissent le cadre légal - et qui sont matérialisées par les politiques incitatives ici - sont parfois si nombreuses au sein des organisations, que les acteurs de terrain doivent se référer à différents acteurs pour les comprendre, et connaître leur marge de manœuvre face à une règle donnée (Alter2010a). Il est donc essentiel que les managers connaissent ces règles, et les possibilités de négociations qu'elles permettent (Chanal2005). En ce qui concerne la loi 2005-102, il a été identifié que les règles sont identifiées et connues.

Déjà dans la littérature, se posait la question des possibilités de négociations qui permettent de faire évoluer les règles (Ray2016). L'évolution des règles pour permettre le développement de bonnes pratiques nécessite que les problèmes rencontrés au sein des organisations soient remontés (Koenig2016). Pour répondre à ces préconisations de la littérature, nous mettrons l'accent sur la nécessité et la capacité des organisations à partager leurs expériences. Nous avons constaté que le dialogue n'était pas toujours spontané au sein des organisations interrogées, sur ces questions et sur le partage des bonnes et des moins bonnes expériences. Il est à noter cependant que les organisations volontaires ont davantage tendance à partager autour des engagements mis-en-œuvre en interne et

---

37. Le restaurant Handicap fait, pour rappel, partie de nos cas complémentaires.

à l'extérieur de l'organisation - comme en témoigne l'obtention de récompenses ou de prix, par exemple. C'est ce que nous avons voulu initier en cartographiant le paysage des pratiques d'engagement RSE en faveur de l'emploi des personnes handicapées<sup>38</sup>.

Quoi qu'il en soit, la taxe incitative de 2005 est le mode de régulation choisi par l'État pour accroître la place faite aux personnes handicapées dans la société. Elle a, ce faisant, incité les organisations des secteurs public comme privé à prendre la responsabilité de l'emploi d'une partie des personnes handicapées, celles en capacité de travailler dans le secteur ordinaire. Si la taxe incitative 2005-102 est présente dans l'esprit des organisations qui y sont soumises, elle n'est pas forcément perçue et vécue comme une contrainte par les organisations. Ainsi se pose la question de la marge de négociation possible pour les organisations face aux incitations émises par les parties prenantes. Les comportements tant des organisations stratégiques que des organisations décalées illustrent bien la marge de négociation des organisations face aux incitations à la RSE. Elles peuvent ne pas répondre, et sont libres de l'intensité donnée aux engagements RSE faits en réponse.

La loi 2005-102 est une politique incitative - parmi d'autres - développée par le législateur pour encourager les organisations à s'engager pour répondre à un problème sociétal particulier - celui de l'emploi et de l'intégration des personnes handicapées au travail et dans la société. En cela, les résultats empiriques observés dans ce travail de recherche peuvent s'étendre aux politiques incitatives à l'engagement RSE de manière plus large - à l'exception cependant des éléments portant sur la perception du handicap, qui sont spécifique à l'objet étudié.

Cependant, comme tous les modes de régulation, ce système a également ses limites. Ainsi, et dans le cadre de notre objet d'étude, si la taxe incitative a permis de réguler l'emploi des personnes handicapées dans l'ensemble, elle n'a pas permis que cela soit le cas partout, et avec une intensité homogène. Ainsi, les organisations détachées résistent à ces pratiques. Leur refus de s'engager a un coût financier pour les organisations - puisqu'elles doivent s'acquitter du versement d'une contribution - et un coût social - puisque c'est autant d'individus handicapés qui ne sont pas employés dans ces organisations, et autant de travailleurs de ces organisations qui ne sont pas sensibilisés au handicap. Il serait donc intéressant de s'interroger sur la manière, au-delà de la taxe incitative actuelle, d'encourager ces organisations retissantes, voire résistantes, à s'engager dans des pratiques socialement responsables pour contribuer au bien-être sociétal.

Soulignons d'abord qu'un certain nombre d'organisations développe des pratiques socialement responsables en réponse aux politiques incitatives. Cependant, dans notre cas, la qualité de ces pratiques n'est pas évaluée au-delà des quotas numériques. Ainsi, aucun système ne s'interroge sur l'effet de ces pratiques sur l'intégration des travailleurs handicapés au travail, ou la sensibilisation au handicap pour leurs collègues - encore faudrait-il être en mesure d'avoir des échelles de mesures adaptées à ces éléments. Nous notons aussi que certaines pratiques se développent en réponse à la taxe incitative. Nous voulons évoquer ici les pratiques s'approchant de politiques déclaratives. Parfois, ces politiques sont liées aux aménagements de poste, qui sont alors utilisés comme un

---

38. Présenté en première partie de ce chapitre.

levier pour inciter les travailleurs handicapés à déclarer leur handicap à leur employeur. Ces pratiques dérivent directement de la taxe incitative et peuvent limiter le travailleur handicapé à son handicap. Il convient donc d'y être extrêmement vigilant. C'est une des dérives possibles des politiques incitatives : une réponse de l'organisation qui peut donner le sentiment d'une perte de sens quant à la volonté de contribuer au bien-être sociétal.

Nous notons également une prévalence croissante - le nombre d'organisations stratégiques s'engageant étant en hausse - des pratiques normées sur les pratiques atypiques. Pourtant, ces dernières sont extrêmement intéressantes en ce qu'elles traduisent une volonté de l'organisation de dépasser les difficultés rencontrées et le handicap, en innovant et en trouvant des solutions adaptées à chacun. Elles témoignent d'une dynamique de changement positive. Cette dynamique se retrouve par exemple dans les éléments du COM-B system (Michie et al., 2011).

La taxe incitative peut - avec un système de vase communicant - induire un passage d'une diversité fortes de pratiques - complémentaires et adaptées aux situations particulières - en faveur de l'emploi des personnes handicapées, à des pratiques normées et similaires. Ce mécanisme n'est pas forcément souhaitable en ce que les handicaps sont très divers et nécessitent des comportements variés pour permettre l'intégration de leurs porteurs.

Un certain nombre de difficultés pratiques persiste au sein des organisations, en particulier liées à une méconnaissance du handicap et à la difficile acceptation de certains types de handicap. Nous lions ces difficultés à la standardisation des pratiques développées par les organisations.

Ainsi, les pratiques liées à la formation - des travailleurs handicapés, et de l'ensemble des employés de l'organisation - peuvent être des réponses à ces difficultés. En encourageant la formation de tous les travailleurs au handicap, nous pourrions ainsi réduire les peurs et les stéréotypes, et accroître l'acceptation et l'intégration des travailleurs handicapés dans l'organisation.

Des régulations relatives à ce type de pratiques pourraient donc être envisagées en complément des incitations existantes.

Même en dehors de l'emploi et de l'organisation, un certain nombre d'acteurs estime que le système incitatif actuel ne suffit pas à permettre l'intégration des personnes handicapées. Ainsi, il apparaît par exemple que le système incitatif actuel semble parfois détaché de la réalité du terrain - et des différentes contraintes relatives aux secteurs d'activité par exemple. La taxe incitative est efficiente et nécessaire à l'échelle globale, mais pas forcément assez adaptée à l'échelle locale.

C'est avec une volonté de proposer des alternatives que certains projets atypiques voient ainsi le jour, comme le Projet Handicap, étudié en complément de nos études de cas principales.

Au terme de ce travail de recherche, et sans aller jusqu'à juger les incitations contre-productives - puisque dans l'objet d'étude choisi, l'emploi des personnes handicapées croît avec la taxe incitative de 2005 -, il est intéressant de s'interroger sur le meilleur

moyen d'encourager les organisations à s'engager, en se sentant compétentes et autodéterminées. Nous pouvons nous demander comment, en complément du système incitatif actuel, encourager l'intégration des personnes handicapées dans toutes les organisations du secteur ordinaire, et parvenir par l'injonction à l'adhésion de toutes les organisations à cette responsabilité collective.

Pour conclure en répondant à notre problématique de recherche, nous retiendrons que les incitations ont un impact : depuis 2005, l'emploi des personnes handicapées a, de manière générale, augmenté dans les organisations du secteur ordinaire. Cependant, l'impact des incitations n'est pas toujours effectif, ni identique, et n'entraînent pas les mêmes pratiques de la part des organisations - chêne, tournesol, roseau. Ainsi, tous les types d'organisations ne sont pas aussi perméables au contexte incitatif environnant.

Au terme de ce travail, nous voyons comme une nécessité l'évolution des politiques incitatives actuelles, dans le but de proposer d'autres modes de régulation des comportements socialement responsables adoptés et développés par les organisations pour l'emploi des personnes handicapées

### 8.4 Résumé

Ce dernier chapitre de notre travail présentait une discussion autour des résultats empiriques obtenus, afin de les généraliser et d'apporter des éléments de réponse à la problématique de ce travail - qui, rappelons-le porte sur l'impact des incitations sur les pratiques RSE, en particulier liées à l'emploi des personnes handicapées dans les organisations du secteur ordinaire.

Pour cela, nous avons organisé nos résultats empiriques autour de différentes propositions de recherche, de manière à leur donner du sens et à dégager des éléments plus théoriques. Nous pouvons ainsi compléter nos propositions de recherche de la manière suivante :

- Il existe un large panorama d'actions traduisant l'engagement des organisations en matière d'emploi de personnes handicapées dans les organisations du secteur ordinaire. Ces pratiques s'apparentent à des pratiques RSE, et traduisent un engagement plus ou moins fort des organisations. Ces pratiques peuvent avoir des incidences, en particulier en matière d'innovation managériale et d'intégration des personnes handicapées.
- Il existe différentes familles de comportements en matière d'engagement des organisations en faveur de l'emploi des personnes handicapées : volontaire, stratège ou détaché. Ces comportements sont liés à des caractéristiques propres aux différentes organisations, identifiées comme ayant un comportement chêne, tournesol ou roseau.
- Le processus d'engagement des organisations, en faveur de l'emploi des personnes handicapées dans les entreprises du secteur ordinaire, est influencé par des variables contextuelles. De plus, les incitations n'ont pas un effet identique sur toutes les organisations. Ainsi, certains types d'organisations préalablement définis sont

davantage touchés par ces incitations que d'autres, plus susceptibles de négocier face à ces modes de régulation.

Tout d'abord, dans une première partie, nous avons présenté un panorama organisé des pratiques en faveur de l'emploi de personnes handicapées dans les organisations du secteur ordinaire. Nous avons proposé ainsi trois lectures possibles du panorama des pratiques dédiées à l'emploi des personnes handicapées dans les organisations du secteur ordinaire. Les grilles choisies étant respectivement leurs résultats en terme d'intégration des travailleurs handicapés - nous avons fait émerger l'existence de différents comportements adoptés par les collègues de travailleurs handicapés : maternant, normatif, ou de rejet ayant une incidence sur l'intégration du travailleur dans l'organisation -, le caractère normatif ou non normatif des pratiques, et l'appartenance de ces engagements divers à la RSE - en s'appuyant sur les différents échelons de la pyramide de Carroll. Ces résultats permettent d'affiner et affirmer l'appartenance des pratiques liées à l'emploi des personnes handicapées dans le milieu ordinaire à la RSE. Cependant - et à la marge de notre travail -, d'un point de vue théorique, la possibilité de qualifier ces pratiques de RSE se réduit à mesure que le corpus législatif se développe, faisant évoluer les frontières de la RSE.

C'est le point de départ empirique des résultats que nous proposons par la suite, en matière de comportements d'organisation - et la source des recommandations managériales que nous proposerons en conclusion.

Dans une deuxième partie de ce chapitre, nous avons observé les comportements d'engagement adoptés par les organisations en matière de RSE. A l'aide de diagrammes de Kiviat et des résultats empiriques présentés dans le chapitre précédent, nous avons établi des profils de comportements en matière d'engagements des organisations en faveur de l'emploi des personnes handicapées.

Nous avons ensuite généralisé nos résultats aux engagements pour faire émerger trois comportements d'organisations en matière d'engagement socialement responsable, en contexte incitatif. Nous qualifions les différents comportements conceptualisés de volontaire, stratégique, ou détaché. Enfin, nous avons identifié différents terreaux, qui contribuent à expliquer les différences de comportements observés : chêne, tournesol, ou roseau. Chacun de ces terreaux ayant une sensibilité particulière aux incitations à l'engagement.

Nous avons ainsi en lumière la coexistence de terreaux constitués de caractéristiques particulières pré-existantes aux demandes d'engagements, et les avons mises en lien avec des stratégies développées en réponse aux politiques d'incitations à l'engagement RSE actuellement en vigueur en France.

Dans une dernière partie, nous avons mis en lumière les motifs internes - culture de l'organisation et de ses dirigeants par exemple - et externes - connaissance du système incitatif par exemple - mis en avant par les acteurs pour expliquer l'engagement de l'organisation.

<b>Terreau</b>	<b>Réaction aux politiques d'incitations</b>	<b>Comportement</b>
Chêne	Indifférent	Volontaire
Tournesol	Sensible	Stratège
Roseaux	Indifférent	Détaché

Tableau 8.5 – Caractéristiques, sensibilité à l'incitation et comportements d'engagement RSE

Nous avons également observé les effets, souvent mitigés selon les caractéristiques propres à chaque organisation - chêne, tournesol, roseau -, des politiques d'incitations sur les engagements RSE développés par les organisations.

Le tableau 8.5, p. 286 reprend ces différents éléments, pour lier les terreaux, la sensibilité aux politiques d'incitations et les comportements d'engagement RSE qui en résultent.

Nous pouvons donc conclure ce chapitre en affirmant l'importance de la taxe incitative sur le comportement d'un grand nombre d'organisations, mais la nécessité de proposer d'autres modes de régulation complémentaires pour augmenter simultanément les engagements des organisations détachées, et la qualité des engagements développés par les organisations stratégiques. En allant plus loin, nous pouvons nous interroger sur la stratégie la plus adaptée pour encourager de forts engagements RSE, en fonction des types d'organisations que l'on désire voir s'engager : contraindre, inciter, ou laisser libre de s'engager ou non.

En conclusion de ce manuscrit, nous reviendrons sur notre démarche de recherche, les résultats empiriques, et les contributions de ce travail de recherche. Nous rappellerons donc d'abord nos questions et notre processus de recherche. Nous présenterons ensuite nos résultats de recherche de manière synthétique. Puis, nous identifierons la contribution et les limites de notre travail. Enfin, nous proposerons plusieurs recommandations et pistes de réflexion, construites sur la base de ce travail de recherche.

## **9.1 L'impact des incitations sur l'emploi des personnes handicapées**

Dans un premier temps, nous développons ici l'objet de cette recherche - comprendre l'impact éventuel des incitations sur les pratiques RSE liées à l'emploi des personnes handicapées - et les moyens adoptés pour y parvenir. Dans un second temps, nous présentons les principaux résultats obtenus.

### **9.1.1 L'objectif et le mode opératoire de cette recherche exploratoire sur les effets qualitatifs des incitations sur les engagements socialement responsables**

Notre recherche a un caractère exploratoire, en ce qu'elle porte sur un objet de recherche peu étudié. Ainsi, nous avons abordé la RSE - très étudiée dans la littérature en Sciences de Gestion aujourd'hui - sous un angle peu abordé dans cette même littérature, celui des engagements en faveur de l'emploi des personnes handicapées dans les entreprises du secteur ordinaire.

En France, la gestion du handicap en entreprise a longtemps relevé de l'engagement social volontaire et de RSE. Néanmoins, face au manque de résultats de ces politiques volontaristes, les autorités ont ressenti le besoin de mettre en place d'importantes incitations - en particulier législatives, avec la loi 2005-102 - pour permettre l'intégration des personnes handicapées dans les organisations et dans la société. Cette loi oblige les



entreprises du secteur privé ayant plus de 20 salariés à employer des personnes handicapées à hauteur de 6% de leur masse salariale. Ce changement dans l'entreprise peut questionner, tant d'un point de vue théorique qu'empirique .

De plus, la mesure prévue par la loi des résultats attendus, suite à la mise en pratique de ces incitations, pose question. En effet, ceux-ci sont aujourd'hui évalués essentiellement de manière quantitative - par un système de quota. Cela rend difficile la mesure du degré et de la nature des engagements réalisés par les organisations. En conséquence, il est délicat à l'heure actuelle d'apprécier l'effet qualitatif des incitations sur la prise en compte du handicap ou de manière plus large sur les engagements RSE, au-delà des chiffres et des discours officiels.

L'objectif de cette recherche est de comprendre l'impact des incitations sur les engagements socialement responsables liés au handicap. Elle met l'accent sur les frictions entre engagement volontaire et engagement incité, en matière de RSE ; ainsi que sur les différences de pratiques qui en résultent - qui ont des effets qualitatifs très variés pour l'intégration des personnes handicapées dans l'organisation, et à plus vaste échelle dans la société.

Notre travail de recherche s'articule autour de la problématique "**Comment les incitations impactent-elles les pratiques RSE liées à l'emploi des personnes handicapées ?**" qui se décline en différentes questions de recherche plus pratiques :

- **Quels types d'actions traduisent l'engagement des organisations en faveur de l'emploi des personnes handicapées ?**
- **Comment les organisations expliquent-elles leur engagement RSE ?**

Les résultats empiriques obtenus en réponses à ces questions nous ont permis de formuler trois propositions de recherche, sur lesquelles nous nous proposons de revenir à présent de manière synthétique :

- Il existe un large panorama qualitatif des pratiques en matière d'emploi de personnes handicapées dans les organisations du secteur ordinaire, qui s'apparentent à des pratiques RSE.
- Il existe différentes familles de comportements en matière d'engagement des organisations en faveur de l'emploi des personnes handicapées, liées aux engagements développés par les organisations et aux perceptions des acteurs de terrain.
- L'influence de motifs internes et externes à l'engagement en faveur de l'emploi des personnes handicapées dans les entreprises du secteur ordinaire varie en fonction des types de comportements des organisations.

Nous reviendrons sur ces différents éléments dans la suite de notre conclusion.

Pour répondre à nos questions de recherche, nous avons procédé à une recherche exploratoire par études de cas. Nous avons ainsi interviewé les personnes qui doivent composer avec les incitations aujourd'hui en vigueur en matière d'emploi de travailleurs handicapés

- dirigeants, responsables des ressources humaines ou de Mission Handicap, travailleurs handicapés, et collègues de travailleurs handicapés - au sein d'organisations du secteur médico-social - EHPAD 1 et EHPAD 2 - et pharmaceutique - Pharma1, Pharma2, Pharma3, Pharma4 et HandiPharma. Nous nous sommes également intéressés à quelques cas atypiques en lien avec l'intégration des personnes handicapées en complément de ces études de cas principales : le restaurant Handicap, et le Projet Handicap.

Cette collecte de données de terrain vise à mettre en lumière leurs perceptions des incitations et des engagements pour l'emploi des personnes handicapées, afin d'aller au-delà des chiffres et des discours institutionnels. Cette démarche de recherche est dite exploratoire et compréhensive, en ce qu'elle veut comprendre l'effet du système incitatif actuel sur les pratiques pour l'emploi des personnes handicapées au-delà des chiffres - ce qui n'était pas étudié ou formalisé jusque-là.

### **9.1.2 Une grande variété de pratiques qui témoignent de différents types de comportements organisationnels en matière d'engagement pour l'emploi des personnes handicapées**

Nous présentons ici de manière synthétique la conceptualisation qui résulte de nos résultats empiriques et valide nos propositions de recherche.

#### **9.1.2.1 Une grande variété de pratiques en matière d'engagement en faveur de l'emploi des personnes handicapées**

Nous avons tout d'abord recensé un large panorama de pratiques RSE en faveur de l'emploi des personnes handicapées qui s'apparentent à de la RSE.

Les organisations du secteur ordinaire sont aujourd'hui soumises - avec la taxe incitative 2005-102 - à une obligation d'emploi de travailleurs handicapés dans certaines proportions de leur masse salariale. Les effets de cette taxe incitative sont aujourd'hui mesurés de manière quantitative. Cependant, l'objectif de cette taxe étant qualitatif - permettre l'intégration des personnes handicapées dans la société, l'importance de cette socialisation est présenté dès les vignettes qui constituent les avant-propos de ce manuscrit - il était intéressant de s'interroger sur les différentes pratiques développées par les organisations.

Nous avons mis en lumière un très large panorama de pratiques liées à l'emploi des personnes handicapées :

- Emploi direct de travailleurs handicapés - dans l'organisation - ,
- Emploi indirect de travailleurs handicapés - auprès du secteur adapté - ,
- Formations liées au handicap - pratiques peu évoquées et développées dans les organisations interrogées,
- Aménagements divers - de postes, d'horaires, etc.,

- Accords autour de l'emploi de personnes handicapées - à différents niveaux : entreprise, groupe, branche, etc.,
- Actions à communication large - comme lors de la SEPH - qui permettent une sensibilisation sur le handicap, et donnent une visibilité des engagements développés par l'entreprise, avec un gain de légitimité certain pour l'organisation,
- Communication interne - avec parfois une certaine gêne liée aux stéréotypes qui persistent en matière de handicap, et l'importance de pouvoir s'appuyer sur un réseau de professionnels,
- Pratiques liées au développement ou à l'entretien du lien social - rappelons que l'intégration des travailleurs handicapés dans l'entreprise et dans la société est une des visées du système incitatif actuellement en vigueur,
- Politiques déclaratives - dans une volonté de l'organisation de répondre à son OETH.

Ce large panorama de pratiques, normées ou non, peut être observé à travers différents prismes : celui des pratiques normées ou non normées - prisme qui nous permet de constater la normalisation croissante des pratiques normées dans le système incitatif actuel -, ou encore le prisme de l'effet de ces différentes pratiques sur l'intégration des travailleurs handicapés dans l'organisation - qui est le but ultime de la taxe incitative en vigueur. Ajoutons à cet effet que la perception du handicap - comme ressource positive ou négative - dans les organisations a une importance pour l'intégration des travailleurs dans les organisations.

Enfin, toutes ces pratiques correspondent à des engagements RSE - à différents niveaux sur la pyramide de Carroll - car elles sont des pratiques développées par l'organisation pour le bien-être des personnes handicapées qui font partie de notre société.

### 9.1.2.2 Une triade de terreaux et de comportements d'organisations face aux incitations à l'emploi des personnes handicapées

Nous avons identifié trois types de terreaux d'organisations au regard de caractéristiques qui leur sont propres :

- des organisations aux caractéristiques *chêne*,
- des organisations aux caractéristiques *tournesol*,
- des organisations aux caractéristiques *roseau*.

Nous avons ensuite identifié trois types de comportements adoptés par les organisations en matière d'engagement RSE en contexte incitatif :

- des organisations au comportement *volontaire*,
- des organisations au comportement *stratège*,
- des organisations au comportement *détaché*.

Ces classifications émergentes vont par paires - ce qui permet une construction sous forme de triade. Ainsi, les organisations ayant des caractéristiques de chêne adoptent des comportements volontaires, les organisations ayant des caractéristiques de tournesol adoptent des comportements stratèges, et les organisations ayant des caractéristiques de roseau adoptent des comportements décalés.

Ces typologies sont plus complètes que celles proposées jusqu'alors dans la littérature en ce qu'elles intègrent à la fois les caractéristiques des organisations - en amont de toute intervention de politiques incitatives -, et les résultats pratiques en matière d'engagement RSE - en aval des politiques d'incitations.

Rappelons brièvement les caractéristiques et comportements de ces différents types d'organisations, tant au regard des pratiques qu'elles développent et de la qualité de leurs engagements, qu'au regard de leur perception et de leurs rapports aux incitations.

Les organisations au terreau de **chêne** et au comportement **volontaire** sont très pro-actives en matière d'engagement RSE, et souvent engagées depuis longtemps. Elles s'engagent par toutes sortes d'actions, et sont promptes à développer des pratiques atypiques, par exemple pour encourager le lien social ou l'intégration de personnes ayant des handicaps sensoriels ou lourds. Ainsi, les politiques d'incitations peuvent être un levier d'innovation pratique ou managériale - qu'il convient ensuite de diffuser. Les incitations n'ont pas d'effet sur les engagements de ces organisations, mais leur connaissance du système actuel peut leur permettre de valoriser leurs engagements.

Les organisations au terreau de **tourne-sol** et au comportement **stratège** veulent se conformer aux demandes qui leur sont exprimées. Les incitations ont un fort impact sur ces organisations - bien que la majorité d'entre elles s'en défendent -, qui ont tendance à développer davantage de pratiques normées que de pratiques non normées. Cependant l'aspect qualitatif des pratiques - par exemple les moyens mis en œuvre pour permettre l'intégration des travailleurs handicapés recrutés - est très variable. Ces organisations sont très attachées aux actions de communication - par exemple lors de sensibilisation à l'occasion de la SEPH (Semaine pour l'Emploi des Personnes Handicapées) ou en développant des pratiques s'apparentant à des politiques déclaratives.

Enfin, les organisations au terreau de **roseau** et au comportement **détaché** ne modifient pas leurs pratiques pour répondre aux incitations. Ces organisations, concentrées sur leur mission première ne s'engagent pas dans des démarches pour le bien-être social - si celui-ci diffère de l'intérêt premier de l'organisation du moins. Ces organisations s'acquittent par exemple de la contribution financière qui les sanctionne pour ne pas avoir atteint leur OETH - qu'elle présente comme une forme d'engagement externalisé, puisque la contribution financière est reversée aux entreprises fortement engagées. Les incitations n'ont pas d'impact sur ces organisations, mais peuvent cependant permettre d'entamer des réflexions internes sur la place des personnes handicapées.

### 9.1.2.3 La politique d'incitation contribuant à expliquer l'engagement RSE

Les acteurs de l'organisation identifient différents motifs internes - taille, culture, sensibilité des dirigeants, perception de l'objet de l'engagement par exemple - et externes - demandes des parties prenantes ou secteur d'activité, par exemple - employés pour expliquer ou justifier l'engagement des organisations. Si les motifs internes sont plus mis en avant que les motifs externes, cela ne veut pas dire qu'ils ont plus d'impact dans la réalité. En effet, il peut s'agir de discours managériaux visant à présenter l'organisation comme actrice de son engagement.

Ce travail de recherche a permis de mettre en lumière l'importance, mais également les effets mitigés des politiques d'incitations - catégorisées comme des motifs externes - sur les pratiques RSE développées par les organisations. Les politiques incitatives sont le mode de régulation actuel en France des engagements RSE des organisations. Cependant, si les politiques d'incitations sont efficaces, ce mode de régulation n'a pas des effets homogène sur toutes les organisations.

La figure 9.1, p. 292 nous permet de résumer les différentes caractéristiques des organisations - dont témoignent les pratiques d'engagements développées sur le terrain -, le rapport de ces dernières aux politiques d'incitations, et les comportements qui en résultent en matière d'engagement RSE. Ce modèle vient conclure notre recherche en illustrant les différents éléments de l'engagement RSE des organisations face aux politiques incitatives en fonction de leurs caractéristiques propres.

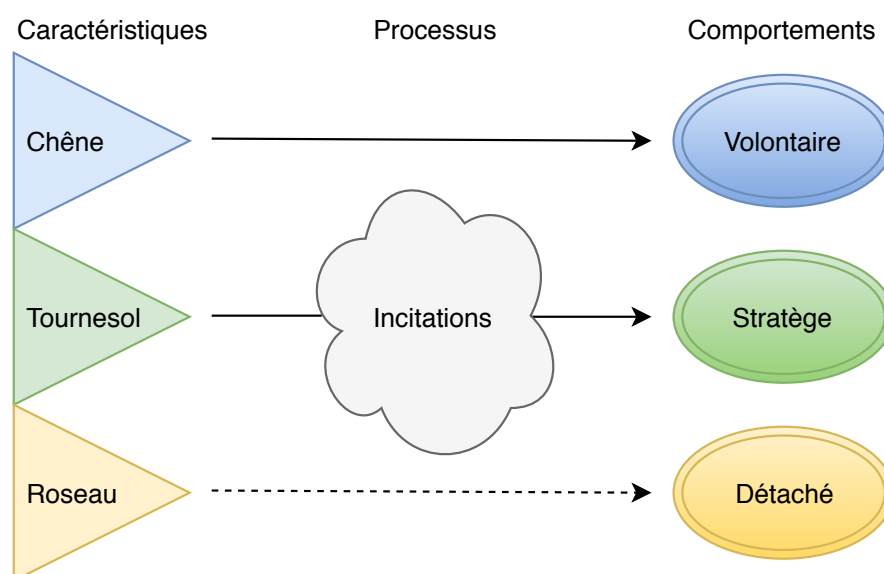


Figure 9.1 – Caractéristiques et comportements d'engagement des organisations en présence d'incitations : modélisation proposée.

## 9.2 Les contributions, les limites et les perspectives de notre travail de recherche

A la manière d'un impressionniste, il nous a fallu souligner les ombres et les lumières d'un sujet mouvant, rendre compte d'une atmosphère particulière, celle liée aux engagements RSE en faveur de l'emploi des personnes handicapées dans le milieu ordinaire en France. Le caractère exploratoire de notre sujet d'étude, la loi 2005-102 en Sciences de gestion, nous a permis d'esquisser, de croquer le terrain, et la réalité de ces engagements socialement responsables. Nous espérons que notre contribution permettra par la suite,

de réaliser des dessins plus élaborés, d'élargir et de valider dans d'autres contextes et secteurs le modèle émergent de ce travail.

Nous présentons ici les apports de notre travail de recherche, ainsi que ses limites.

### 9.2.1 Les apports de la recherche

La principale contribution de notre travail de recherche est d'apporter des éléments de réponses à notre problématique relative à l'impact des incitations sur les engagements socialement responsables, en particulier dans le cadre de l'emploi des personnes handicapées en France.

Si les incitations ont un impact sur les engagements développés par les organisations en matière d'emploi des travailleurs handicapés - en particulier pour les organisations stratégiques qui sont plus sensibles aux stimuli extérieurs -, la **qualité des engagements développés est variable** - comme nous avons pu l'observer au travers du panorama de pratiques d'engagement RSE qui émerge de ce travail. D'autre part, l'apparition dans ce travail d'organisations au comportement détaché en matière d'engagement RSE nous interroge sur l'adéquation de politiques incitatives à tous les terrains identifiés. Nous invitons ainsi le lecteur à s'interroger à notre suite sur les autres modes de régulation qui pourraient être déployés pour permettre un engagement de qualité de la part de toutes les organisations.

Nous pouvons ainsi affirmer que **l'impact des incitations sur les engagements pris par les organisations en matière d'emploi des personnes handicapées est neutre dans le cas d'une organisation au comportement volontaire ou détaché. L'impact des incitations à l'engagement sur les organisations stratégiques est, quant à lui, positif.** Cependant, nous tenons à souligner que les engagements qui en résultent sont, qualitativement parlant - en particulier en matière d'intégration effective des travailleurs handicapés - très variables. Notre rôle de chercheur peut alors être de diffuser les bonnes pratiques, de rendre visible les innovations qui résultent du terrain dans un objectif de société apprenante et d'amélioration constante.

D'un point de vue plus large, les apports de notre travail tiennent à différents éléments :

- D'un point de vue **théorique**, la contribution de notre travail consiste en : un accroissement des connaissances scientifiques relatives à l'emploi et l'intégration des personnes handicapées dans le milieu ordinaire, qui sont peu étudiés en Sciences de Gestion en tant qu'engagement RSE - domaine dont les frontières évoluent avec l'accroissement du corpus législatif. Elle consiste également en la proposition d'un modèle pour expliquer l'effet des politiques d'incitations sur les engagements RSE des organisations.
- D'un point de vue **conceptuel**, la contribution de notre travail consiste en l'identification d'une triade de caractéristiques et de comportements d'organisations, organisés en binôme - chène et volontaire, tournesol et stratégique, roseau et détaché - face aux incitations à l'engagement RSE.
- D'un point de vue **empirique**, la contribution de notre travail consiste en deux choses : l'amorce d'une réflexion sur l'intégration des personnes handicapées au

sein des organisations que nous avons étudiées avec l'émergence de comportements - normatif, maternant ou de rejet -, et l'identification d'un large panorama de pratiques - panorama dont ce travail propose différentes lectures - pour l'emploi des personnes handicapées.

- D'un point de vue **managérial**, la contribution de notre travail consiste à l'identification d'un certain nombre de "bonnes" pratiques innovantes - appliquées ici à l'emploi des personnes handicapées dans les organisations du secteur ordinaire - pour répondre aux difficultés rencontrées en matière d'engagement RSE, et à leur partage dans ce travail.
- D'un point de vue **méthodologique** enfin, la contribution de notre travail réside dans deux éléments : tout d'abord l'interview d'un panel d'individus incluant des personnes handicapées, ensuite le fait de compléter nos cas complémentaires par des cas atypiques ou extrêmes qui peuvent révéler des dysfonctionnements ou des besoins de la société ou de l'organisation.

Pour conclure, notre travail contribue à l'accroissement des connaissances relatives aux comportements des organisations en contexte incitatif. Il s'agit à la fois de l'objectif et du résultat de notre travail de recherche. Mais ce travail a également permis l'identification de pratiques d'engagement variées sur terrain, ainsi que la création d'une triade de caractéristiques et de comportements d'engagement RSE, qui réagissent différemment aux politiques d'incitations à la RSE actuellement en vigueur.

### 9.2.2 Les limites de ce travail de recherche

La principale limite de ce travail est liée à la réalisation de notre projet de recherche. Il s'agit de la **taille de notre échantillon** et du nombre d'entretiens que nous avons pu réaliser. C'est une limite souvent liée à l'étude de cas, en ce qu'elle constitue l'étude d'un phénomène dans son environnement, ce qui est chronophage.

Cette limite a des conséquences importantes sur les résultats qui ont pu être produits. En effet, la conséquence principale de la faible taille de notre échantillon est le nombre restreint d'occurrences et d'observations que nous avons pu dégager des matrices de recoupements présentées dans le chapitre 7. Les conclusions qui en résultent ont en conséquence une portée très contextuelle.

Il pourrait, en conséquence être envisagé, dans de futurs travaux, de procéder en utilisant une autre méthode d'analyse : la QCA (Qualitative Comparative Analysis) qui permet d'analyser de manière fine un nombre de données et d'occurrences restreint. Cette méthode pourrait nous permettre de répondre aux limites posées par le nombre minimal d'observations.

Nous identifions également quelques limites, que nous qualifierons de secondaires : liées au caractère de la recherche, au volontariat des organisations étudiées, à la dimension nationale, et au caractère polysémique de certains termes - d'un point de vue plus théorique. Nous identifions ainsi :

- Le caractère **exploratoire** de la recherche : la recherche a permis de dégager des résultats empiriques liés à une population réduite à deux secteurs d'activité : le secteur médico-social et le secteur pharmaceutique. Cependant, dans une re-

cherche exploratoire, l'important n'est pas tant les réponses possibles, que les questions posées, et la volonté de comprendre la réalité du terrain.

- Le caractère **volontaire** des cas étudiés : toutes les organisations recrutées pour la réalisation de nos études de cas, et ainsi un possible biais des réponses collectées.
- La caractère **contextuel et national** de la recherche : le fait que notre travail se restreint au cadre français - en raison de contraintes géographiques et temporelles principalement.
- Le caractère **polysémique** des termes employés. Ainsi, les frontières d'un des domaines abordés - la RSE - et l'importance de la littérature ne permettent pas de dresser un tableau de résultats exhaustif.

### 9.2.3 Des perspectives de recherches et des recommandations

Les limites présentées en amont nous permettent d'envisager des pistes d'amélioration pour de futurs travaux de recherche. Nous proposeront également quelques recommandations, résultant de nos observations empiriques - par exemple, pour une meilleure prise en compte des personnes handicapées dans la société et dans l'organisation.

#### 9.2.3.1 Futurs travaux académiques

Ce travail est l'aboutissement de notre recherche exploratoire. Il est aussi riche de possibilités qui restent à exploiter dans de futurs travaux, par les limites qu'il porte et les sujets et perspectives connexes qu'il ouvre.

Tout d'abord, les entretiens réalisés avec les différents acteurs interviewés sur le terrain ont fait apparaître des éléments liés à l'emploi des personnes handicapées, qui nous semblent pertinents et qu'il pourrait être intéressant à creuser dans de futurs travaux :

- l'existence ou la perception d'un **plafond de verre** spécifique, auto-entretenu par les travailleurs handicapés,
- la place réelle et symbolique accordée aux **personnes handicapées mentales** dans les organisations du secteur ordinaire et dans les formations supérieures,
- la possibilité de recenser des pratiques atypiques en vue de leur partage - dans une optique de *recherche-action*.
- les difficultés - pour les entreprises, comme pour les établissements de formation - liées au **secret médical** : comment agir et s'adapter lorsque la parole n'est pas libre sur des sujets souvent sensibles et que des morceaux du puzzle sont manquants ?

D'un point de vue plus théorique et large, il serait intéressant de creuser les éléments qui sont apparus au cours de cette recherche. Nous avons ainsi identifiés des pistes relatives à/au :

- l'importance relative des **secteurs d'activité** sur les pratiques développées - étant donné que la recherche s'est concentrée sur les secteurs pharmaceutique et médico-social. Il serait intéressant d'élargir le modèle élaboré à partir des résultats empiriques à d'autres secteurs d'activité, pour observer si cela confirme ou infirme



le caractère généraliste des résultats en matière d'engagement RSE et l'impact des politiques d'incitations sur ces derniers.

- le caractère très national des recherches menées. Ainsi, il pourrait s'avérer intéressant d'étendre la recherche à l'**international** – par exemple en réalisant des travaux similaires ou proches aux Pays Bas, où la politique incitative liée à l'emploi des personnes handicapées n'inclut pas de quota ou d'obligation d'emploi. Il conviendra cependant de tenir compte des différences culturelles et de la culture de la négociation. Ainsi, aux Pays Bas, il existe une forte habitude de négociation entre les acteurs des organisations et ceux du gouvernement.
- la relation entre les politiques d'incitations comme mode de régulation et les possibilités de **négociation** des différents acteurs, ainsi que l'importance des pratiques atypiques pour **innovation** managériale en matière de RSE,
- la stabilisation éventuelle des frontières de la RSE en matière d'emploi des personnes handicapées - en raison de la diversité des pratiques liées à l'intégration -, et de manière plus large à la nécessité, l'intérêt et la possibilité de continuer à légiférer autour des engagements RSE,
- l'importance des **discours narratifs** dans l'émergence et la mise en œuvre des pratiques RSE - tant en amont qu'en aval de l'engagement -,

Enfin, et de manière plus appliquée, nous avons identifié des thématiques de recherche qui semblent, au regard des résultats empiriques et de l'analyse empirique menée, porteuses :

- Le **handicap mental** est très peu étudié dans la littérature en Sciences de Gestion. Il serait intéressant de se demander si sa quasi-absence dans la littérature fait écho à un déficit d'emploi de travailleurs ayant un handicap mental en entreprise du secteur ordinaire. De plus, c'est une thématique qui émerge dans un certain nombre d'organisations - dans une démarche *bottom-up*.
- Il est possible de se demander si certaines entreprises, de manière consciente ou inconsciente, ne développent pas des politiques de "**spécialisation**" dans un type de handicap - pour faire des économies d'échelle et réduire les coûts liés à l'aménagement et à la formation de l'environnement - ce qui peut être attaché au "*peripheral learning*". Ainsi, une entreprise ayant formé ses employés à la Langue des Signes Française (LSF) et installé une boucle magnétique dans sa salle de réunion pour répondre aux besoins d'un de ses employés n'aurait-elle pas intérêt à privilégier, à compétences égales, l'emploi d'un professionnel ayant un handicap auditif, par rapport à un professionnel ayant un handicap autre, pour "rentabiliser" ces installations et formations, et faire ainsi des "économies d'échelle" tout en répondant à son Obligation d'Emploi de Travailleur Handicapé (OETH).

Soulignons enfin que si certains des résultats exposés peuvent apparaître intuitifs - voire tautologiques - par la logique qui les sous-tend, par exemple dans le cas du lien entre les pratiques légales développées et les moteurs externes -, il n'en demeure pas moins intéressant d'être en capacité de les démontrer au regard des observations et données

empiriques récoltées. Ce caractère intuitif peut s'expliquer par la taille de l'échantillon étudié, qui ne permet pas de dégager un nombre d'observations suffisantes pour des résultats plus fins ou plus poussés.

### 9.2.3.2 Recommandations managériales et politiques

Ce travail de recherche peut également permettre au chercheur d'envisager des perspectives d'évolution politiques et managériales, principalement orientées vers notre objet d'étude pour une meilleure prise en compte et intégration des personnes handicapées dans les organisations du secteur ordinaire.

Suite à cette recherche - et aux difficultés observées sur le terrain - nous proposons quelques préconisations managériales ou politiques. Ces dernières peuvent s'appliquer à la RSE de manière large, ou à notre sujet d'application spécifique - l'emploi et l'intégration des personnes handicapées dans le milieu ordinaire. Voici les propositions et recommandations que nous proposons :

- Nous avons ainsi mis en évidence l'importance d'éléments liés au secteur d'activité de l'organisation pour expliquer les différences de comportements face aux incitations. Il existe aujourd'hui un système incitatif peu adaptable - et qui entraînent des pratiques d'engagement très homogènes. **Variation des modes d'incitations** pourrait permettre une plus grande marge de négociation pour les organisations - par exemple par secteurs d'activité.
- Initier un changement global des **mentalités** doit également être une priorité. Nous estimons, au vu de ce travail de recherche que, pour que l'engagement soit fort - et permettre par exemple l'intégration du travailleur handicapé -, l'entreprise doit être convaincue au-delà de toute incitation de la portée et de l'importance de sa contribution au bien-être général. Par exemple, dans le cas de l'emploi des personnes handicapées, il serait intéressant de permettre la rencontre et le travail collaboratif au-delà des différences. Pour cela, une solution peut être d'encourager les partenariats et travaux collaboratifs dès l'école primaire entre les enfants ayant un handicap et ceux n'en ayant pas, et dans les études supérieures - pour que chacun soit convaincu de l'intérêt des différences, et des possibilités de vivre-ensemble. Ainsi, l'une des personnes interrogées témoignait :

*"Je ne pense pas que la loi de 2005 ait changé ma vision de la personne handicapée"*  
E1-D

Il convient donc de faire évoluer les mentalités sur l'importance et la nécessité d'une participation de tous - et des organisations - au bien-être général par l'engagement socialement responsable entre autres.

- Nous avons identifié sur le terrain un certain nombre de "*bonnes pratiques*" atypiques qui peuvent être source d'innovation. Il convient alors de s'interroger sur les possibilités de diffusion de ces pratiques innovantes - sous forme de récits narratifs par exemple. Il nous semble essentiel de trouver les moyens d'encourager le développement de ces pratiques qui montrent une volonté de l'organisation de s'adapter aux difficultés contextuelles et de développer des engagements RSE. La vulgarisation des recherches peut être une manière, pour le chercheur, de

contribuer à cette **diffusion de bonnes pratiques**. A cet effet, nous signalons simplement que l'EHPAD 2 - hors interview - s'est montré friande de connaître les "*bonnes pratiques*" développées par les organismes de son secteur d'activité. Le partage des bonnes pratiques, entre professionnel et sans tomber dans les travers de la communication marketing, peut par exemple être un levier pour accroître l'intégration des personnes handicapées dans la société.

- Les **pratiques liées à la formation** sont essentielles pour atténuer les stéréotypes et gênes des collègues face un travailleur handicapé. Pourtant, elles ne sont pas nécessairement très développées. Ainsi, si la sensibilisation au handicap des membres de l'organisation est annuelle et sur la base du volontariat - lors de la SEPH -, il pourrait être intéressant de former l'ensemble des salariés aux questions liées à l'accueil d'un travailleur handicapé de manière obligatoire. Cela permettrait un changement global de la perception du handicap pour toute l'organisation, et devrait avoir une incidence sur l'intégration des travailleurs handicapés dans l'organisation. Il est donc important de former les salariés de manière systématique et non ponctuelle.
- Enfin, il nous semble important de mettre les moyens humains et financiers pour permettre la réussite des **formations supérieures** entreprises par des étudiants handicapés : ainsi, il est essentiel que les personnes handicapées aient accès aux formations supérieures au même titre que les personnes valides. Si aujourd'hui, cet accès est autorisé et encouragé d'un point de vue légal, les moyens pour le mettre en œuvre ne sont pas toujours réunis. Ainsi, à l'Université dans laquelle nous avons réalisé ce travail, un certain nombre d'enseignants-chercheurs nous ont fait part - hors interview - de leurs difficultés lorsqu'ils se retrouvent face à un étudiant ayant un handicap : par exemple lorsque l'enseignant se trouve en présence d'une personnes autiste et d'une personne ayant d'importants troubles psychiques ou du comportement au milieu d'un amphithéâtre de plus de 200 étudiants. Ils ne sont pas formés et ne savent pas comment se comporter ou adapter leurs cours. Avoir les moyens humains, de formation et financier de permettre effectivement la formation de ces étudiants est essentielle pour eux, et pour ceux qui les entourent. Ainsi, l'un des travailleurs rencontrés, lourdement handicapé, est aujourd'hui intégré car il a eu accès au milieu ordinaire :

*"Je crois que François c'est aussi cette chance-là qu'il a eu : d'être entouré par des valides, dans une école qui a su l'accepter."* E1-RH

Cette mixité est essentielle pour la personne handicapée, mais également pour ceux qui l'entourent - et seront demain susceptibles de travailler avec une personne handicapée et de contribuer à son intégration :

*"J'ai la chance d'avoir été éduqué avec la méthode Montessori, et d'apprendre que la différence n'est pas un problème. Donc ça ne m'est d'aucune importance que quelqu'un ait un handicap ou pas."* E1-D

Il est intéressant, au terme de notre travail, d'observer qu'un certain nombre de ces recommandations recourent<sup>1</sup> celles proposées par la Plateforme RSE qui a été

---

1. Sans qu'il y ait eu de consultation entre nous et la Plateforme RSE.

mandatée par le gouvernement en janvier 2018 pour travailler sur ces questions. Ainsi, le rapport gouvernemental portant sur les "*leviers les plus efficaces pour encourager les entreprises à prendre des initiatives volontaires en faveur de l'embauche et du maintien dans l'emploi en milieu ordinaire des travailleurs handicapés*" (Lellouche et al., 2018, p. 5) propose au gouvernement de mettre l'accent sur :

- La formation et l'orientation des travailleurs handicapés : dispositifs d'accompagnement des jeunes vers l'emploi, partenariats,
- Le recrutement de travailleurs handicapés : création de bourses d'emploi, identification d'un interlocuteur unique, développement de l'emploi accompagné ;
- L'accueil et maintien dans l'emploi : par la communication, la sensibilisation de tous les acteurs, et une meilleure connaissance des réglementation ;
- La reconnaissance des entreprises handi-accueillantes : valorisation, publication d'un guide ;
- Favoriser le dialogue avec les parties prenantes : inscrire la question du handicap dans les consultations RSE ;
- Le soutien à l'innovation sociale : créer des passerelles sur un territoire entre les entreprises - en particulier de tailles différentes -, mener des expérimentations - création d'entreprises adaptées par exemple.

Soulignons que parmi ces recommandations qui résultent d'une phase de concertation initiée par le gouvernement et qui touchent à l'intégration et l'emploi des personnes handicapées dans les organisations du secteur ordinaire, nous retrouvons la nécessité de permettre l'accès à la formation pour les personnes handicapées dans une volonté d'accès à l'emploi, et la nécessité de mettre en œuvre des politiques de prévention.

Pour conclure, notre travail a permis de faire apparaître l'impact variable des politiques incitatives sur les différents types d'organisations. Ainsi, les organisations volontaires et détachées sont peu perméables aux moteurs externes, alors que les organisations stratégiques y sont très perméables - bien qu'elles s'en défendent parfois.

Forts des différents résultats présentés dans ce manuscrit, nous invitons notre lecteur à amorcer une réflexion personnelle sur le meilleur moyen - contraindre, inciter, laisser libre, former, faire adhérer à la loi, prévenir, etc. - d'encourager un engagement de qualité de la part des organisations afin de permettre l'intégration effective et durable des personnes handicapées dans l'organisation et dans la société. En effet, ces questions et thématiques ne sont pas la propriété des académiciens, ou des dirigeants d'organisation seulement, mais relèvent d'une responsabilité globale de tous, en tant que citoyens, envers la société.

L'engagement pour l'emploi et l'intégration des personnes handicapées - comme les engagements RSE de manière plus large - doivent peut-être nécessiter la croissance de moteurs autres que ceux impulsés par les systèmes incitatifs actuels :

*"... pour pouvoir faire travailler des personnes handicapées dans son entreprise, il faut avoir des convictions très personnelles. On ne peut pas faire travailler juste en se disant c'est une obligation de l'État"* E1-D



- Ackerman, R. & Bauer, R. (1976). *Corporate Social Responsiveness : Modern Dilemma*. Reston Pub. Co.
- Acquier, A. & Aggeri, F. (2015). Une généalogie de la pensée managériale sur la RSE. *Revue Française de Gestion*, 41(253), 387-413.
- Acquier, A., Carbone, V. & Massé, D. (2017). À Quoi Pensent Les Institutions? *Revue Française de Gestion*, 43(265), 25-49.
- Acquier, A., Daudigeos, T. & Valiorgue, B. (2011). Corporate social responsibility as an organizational and managerial challenge : the forgotten legacy of the Corporate Social Responsiveness movement. *M@n@gement*, 14(4), 222.
- Acquier, A. & Gond, J.-P. (2005). Aux sources de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise. (Re)Lecture et analyse d'un ouvrage fondateur : Social Responsibilities of the Businessman d'Howard Bowen (1953). In *14ème conférence internationale de Management Stratégique, Pays de Loire, Angers*. (p. 1-28).
- Acquier, A. & Gond, J.-P. (2006). Les enjeux théoriques de la marchandisation de la responsabilité sociale de l'entreprise. *Gestion*, 31(2), 83.
- Adam, A. M. & Shavit, T. (2008). How Can a Ratings-based Method for Assessing Corporate Social Responsibility (CSR) Provide an Incentive to Firms Excluded from Socially Responsible Investment Indices to Invest in CSR? *Journal of Business Ethics*, 82(4), 899-905.
- Alter, N. (2002). Théorie du don et sociologie du monde du travail. *Revue du MAUSS*, 20(2), 263.
- Alter, N. (2010a). Coopération, sentiments et engagement dans les organisations. *Revue du MAUSS*, 36(2), 347.
- Alter, N. (2010b). Travail et déni du don. *Revue du MAUSS*, 1(35), 175-194.
- Ancet, P. (2011). Situation de handicap et normes sociales. *Le Carnet PSY*, 158(9), 29.
- Argyris, C. (1972). *Integrating the Individual and the Organization*. Management psychology. Transaction Publishers.
- Arnaud, A.-J. (1993). *Dictionnaire encyclopédique de théorie et de sociologie du droit* (LGDJ).
- Arredondo, P. (1996). *Successful Diversity Management Initiatives : A Blueprint for Planning and Implementation*. SAGE Publications.

- Ashkanasy, N. M. & Humphrey, R. H. (2011). Current Emotion Research in Organizational Behavior. *Emotion Review*, 3(2), 214-224.
- Aupperle, K. E., Carroll, A. B. & Hatfield, J. D. (1985). An Empirical Examination of the Relationship between Corporate Social Responsibility and Profitability. *Academy of Management Journal*, 28(2), 446-463.
- Banerjee, S. B. (2008). Corporate Social Responsibility : The Good, the Bad and the Ugly. *Critical Sociology*, 34(1), 51-79.
- Barel, Y. & Frémeaux, S. (2009). L'Analyse des intentions éthiques du législateur : l'exemple de la loi de 2005 portant sur l'insertion professionnelle des personnes handicapées. In *Conférence de l'AGRH*.
- Barhoumi, M. (2017). *Travailleurs handicapés : quel accès à l'emploi en 2015 ?* (Rapp. tech. N° 32). DARES.
- Barhoumi, M. & Chabanon, L. (2015). *Emploi et chômage des personnes handicapées* (rapp. tech. N° 1). DARES.
- Barnard, C. (1938). *The functions of the executive* (Volume 11) (Harvard University Press, Éd.).
- Baron, D. P. (2001). Private Politics, Corporate Social Responsibility, and Integrated Strategy. *Journal of Economics & Management Strategy*, 10(1), 7-45.
- Barsade, S. G. (2002). The Ripple Effect : Emotional Contagion and Its Influence on Group Behavior. *Administrative Science Quarterly*, 47(4), 644.
- Barsade, S. G. & Gibson, D. E. (2007). Why Does Affect Matter in Organizations? *Academy of Management Perspectives*, 21(1), 36-59.
- Bartlett, A. & Preston, D. (2000). Can Ethical Behaviour Really Exist in Business? *Journal of Business Ethics*, 23(2), 199-209.
- Batson, C. D. (1987). Prosocial Motivation : Is it ever Truly Altruistic? In L. Berkowitz (Éd.), *Advances in Experimental Social Psychology* (Academic P, p. 65-122).
- Bear, S., Rahman, N. & Post, C. (2010). The Impact of Board Diversity and Gender Composition on Corporate Social Responsibility and Firm Reputation. *Journal of Business Ethics*, 97(2), 207-221.
- Becker, G. S. (1976). *The Economic Approach to Human Behavior*.
- Belrhali-Bernard, H. (2009). Le droit de l'environnement : entre incitation et contrainte. *Revue du Droit Public*, (6).
- Bentham, J. (1970). *Of laws in general*.
- Berthoin Antal, A. & Sobczak, A. (2007). Corporate Social Responsibility in France. *Business & Society*, 46(1), 9-32.
- Bertrand, L., Caradec, V. & Eideliman, J.-S. (2014). Situating disability. The recognition of "disabled workers" in France. *ALTER - European Journal of Disability Research / Revue Européenne de Recherche sur le Handicap*, 8(4), 269-281.
- Bird, R. C. & Knopf, J. D. (2010). Do Disability Laws Impair Firm Performance? *American Business Law Journal*, 47(1), 145-190.
- Blowfield, M. (2007). Reasons to be Cheerful? What we know about CSR's Impact. *Third World Quarterly*, 28(4), 683-695.
- Bourgeois, L. (1896). *Solidarité*.
- Boussinot. (2007). *Dictionnaire des synonymes, analogies, antonymes* (Bordas).

- Bowen, H. R. (1953). *Social Responsibilities of the Businessman* (Harper).
- Bruna, M. G. & Chauvet, M. (2010). La diversité, levier de performance... sous condition de management. *Cahier de Recherche de la Chaire Management et diversité, université Paris Dauphine*, 2, 1-39.
- Busse, J. W., Dolinschi, R., Clarke, A., Scott, L., Hogg-Johnson, S., Amick, B. C., ... Cole, D. (2011). Attitudes Towards Disability Management : A Survey of Employees Returning to Work and their Supervisors. *Work*, 40(2), 143-151.
- Cahuc, P. (1998). *La nouvelle micro-économie* (La découverte).
- Caillé, A. (2004). De la reconnaissance : don, identité et estime de soi. *Revue du MAUSS*, 23.
- Campion, C.-L. & Debré, I. (p. d.). *Rapport d'information - Session extraordinaire - Sénat*.
- Capron, M. & Quairel, F. (2006). Évaluer les stratégies de développement durable des entreprises : l'utopie mobilisatrice de la performance globale. *Revue de l'organisation responsable*, 1(1), 5.
- Carbonnier, J. (2008). *Droit et passion du droit sous la Vème République* (Flammarion). Paris : Champs essai.
- Carroll, A. B. (1979). A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. *The Academy of Management Review*, 4(4), 497-505.
- Chanal, V. (2005). Récits et management. *Revue française de gestion*, 31(159), 9-14.
- Charan, R. & Freeman, R. E. (1979). Stakeholder Negotiations : Building Bridges with Corporate Constituents. *Management Review*, 68((11)), 8-13.
- Charreire Petit, S. (2009). *Jeffrey Pfeffer et Gerald Salancik - La dépendance des ressources est stratégique*. Les Grands Auteurs. Éditions EMS.
- Chatterji, A. K., Levine, D. I. & Toffel, M. W. (2009). How Well Do Social Ratings Actually Measure Corporate Social Responsibility? *Journal of Economics & Management Strategy*, 18(1), 125-169.
- Chatzistavrou, F. (2005). L'usage du soft law dans le système juridique international et ses implications sémantiques et pratiques sur la notion de règle de droit. *Le Portique. Revue de philosophie et de sciences humaines*, 15.
- Chauvet, C. (2007). La notion d'égalité des chances chez Jeremy Bentham. *Revue d'études benthamiennes (en ligne)*, (3).
- Chavy, F., Postel, N. & Sobel, R. (2011). La responsabilité Sociale de l'Entreprise : nouvelle régulation du capitalisme ? In Presse Universitaires du Septentrion (Éd.), (p. 416).
- Clarke, E. H. (1971). Multipart pricing of public goods. *Public Choice*, 11(1), 17-33.
- Clarkson, M. B. E. (1995). A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance. *The Academy of Management Review*, 20(1), 92.
- Colella, A. (2001). Coworker distributive Fairness Judgments of the Workplace Accommodation of Employees with Disabilities. *Academy of Management Review*, 26(1), 100-116.
- Colomb, F. (2012). Le succès des incitations. *Gouvernement et action publique*, 3(3), 31.
- Cornet, A. & Warland, P. (2006). Le travail comme lieu d'exclusion et d'inégalités - La gestion de la diversité : une solution ? *XVIIe Congrès de l'AGRH - Le travail au*



- cœur de la GRH IAE de Lille et Reims Management School, 16 et 17 novembre 2006, Reims, 1-23.*
- Cornu, G. (2007). *Vocabulaire juridique* (Puf) (Association Henri Capitant des amis de la culture juridique française, Éd.).
- Costanzo, L. A., Vurro, C., Foster, D., Servato, F. & Perrini, F. (2014). Dual-Mission Management in Social Entrepreneurship : Qualitative Evidence from Social Firms in the United Kingdom. *Journal of Small Business Management, 52*(4), 655-677.
- Crété, M. (2007). Hand in cap : tous dans le même chapeau? *Journal français de psychiatrie, 31*(4), 11.
- Cuzacq, N. (2012). Le cadre normatif de la RSE, entre soft law et hard law. *HAL (Archive ouverte pluridisciplinaire)*, 31.
- d'introduction, A. (2016). Handicap, inclusion, accessibilité. Approches comparatives dans l'espace francophone. In *Colloque international INS HEA, DARES*. (2015). L'obligation d'emploi des travailleurs handicapés en 2013. *DARES Analyses, 083*, 9.
- David, A. (1999). Logique, épistémologie et méthodologie en sciences de gestion. In *Conférence de l'AIMS* (p. 1-23).
- de Quenaudon, R. (2014). *Droit de la Responsabilité Sociétale des Organisations* (Larcier, Éd.). Masters Droit.
- Deci, E. L. & Ryan, R. M. (2000). The "What" and "Why" of Goal Pursuits : Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry, 11*(4), 227-268.
- Dejean, F. & Gond, J.-P. (2004). La responsabilité sociétale des entreprises : enjeux stratégiques et méthodologies de recherche. *Finance Contrôle Stratégie, 7*, 5-31.
- Demuijnck, G. (2009). Non-Discrimination in Human Resources Management as a Moral Obligation. *Journal of Business Ethics, 88*(1), 83-101.
- Detchessahar, M. (2014). Penser le travail pour repenser le management Réflexions à partir de l'enseignement social-chrétien. *RIHME, Revue Interdisciplinaire Management, Homme et Entreprise, 13*, 68-81.
- Dierkes, M. & Berthoin Antal, A. (1985). The usefulness and use of social reporting information. *Accounting, Organizations and Society, 10*(1), 29-34.
- Donaldson, L. & Davis, J. H. (1991). Stewardship Theory or Agency Theory : CEO Governance and Shareholder Returns. *Australian Journal of Management, 16*(1), 49-64.
- Donaldson, T. [T.]. (1996). Values in Tension : Ethics Away from Home. *Harvard Business Review, 51-62*.
- Donaldson, T. [T.] & Dunfee, T. W. (1994). Toward a Unified Conception of Business Ethics : Integrative Social Contracts Theory. *Academy of Management Review, 19*(2), 252-284.
- Donaldson, T. [Thomas] & Preston, L. E. (1995). The Stakeholder Theory of the Corporation : Concepts, Evidence, and Implications. *The Academy of Management Review, 20*(1), 65.
- Durand, R., Gomez, P.-Y. & Monin, P. (2006). Le management stratégique face à la théorie des options. *Revue française de gestion, 32*(160), 159-176.

- Durand, T. (2013). Ressources stratégiques, ressources ordinaires et ressources négatives - une critique de l'article. *Revue française de gestion*, 64-74.
- Durif, F. (2006). Vers un modèle de Responsabilité Sociale intégrateur en stratégie : une source d'avantage concurrentiel et un impératif stratégique. *Cahier de Recherche de l'ESG*, 1-17.
- Elkington, J. (1994). Towards the Sustainable Corporation : Win-Win-Win Business Strategies for Sustainable Development. *California Management Review*, 36(2), 90-100.
- Essid, M. & Berland, N. (2013). Les indicateurs de la RSE dans les entreprises françaises. La complexité responsable. *Revue française de gestion*, 39(234), 27-41.
- European Commission. (2017). *Progress Report on the implementation of the European Disability Strategy 2010-2020*.
- Everaere, C. (2010). Insertion et maintien dans l'emploi des personnes handicapées. Le cas des grandes surfaces de bricolage. *Revue française de gestion*, 36(202), 13-31.
- Fabrizi, M., Mallin, C. & Michelon, G. (2014). The Role of CEO's Personal Incentives in Driving Corporate Social Responsibility. *Journal of Business Ethics*, 124(2), 311-326.
- Farooq, O., Payaud, M. A., Merunka, D. & Valette-Florence, P. (2014). The Impact of Corporate Social Responsibility on Organizational Commitment : Exploring Multiple Mediation Mechanisms. *Journal of Business Ethics*, 125(4), 563-580.
- Ferri, D. & Lawson, A. (2016). *Reasonable accommodation for disabled people in employment*. European Commission.
- Florey, A. T. & Harrison, D. A. (2000). Responses to Informal accommodation Requests from Employees with Disabilities : multistudy evidence on willingness to comply. *Academy of Management Journal*, 43(2), 224-233.
- Franklin-Johnson, E. & Richomme-Huet, K. (2012). Crise et gestion de la responsabilité sociétale des entreprises du cac 40 : analyse de leur communication sur leur politique RSE entre 2006 et 2010. *Revue des Sciences de Gestion*, 3(255-256), 75-83.
- Freedman, S. M. & Keller, R. T. (1981). The Handicapped in the Workforce. *The Academy of Management Review*, 6(3), 449.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management : a Stakeholder Approach* (Pitman).
- Freeman, R. E. & Reed, D. L. (1983). Stockholders and Stakeholders : A New Perspective on Corporate Governance. *California Management Review*, 25(3), 88-106.
- Frey, B. (1999). *Economics As a Science of Human Behaviour : Towards a New Social Science Paradigm* (Springer).
- Friedman, M. (1970). The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits. *New York Times Magazine*.
- Giddens, A. (1987). La constitution de la société. In *Paris, Presse Universitaire de France*.
- Giordano, Y. (2003). *Conduire un projet de recherche - Une perspective qualitative*. (Management).
- Giroux, N. & Marroquin, L. (2005). L'approche narrative des organisations. *Revue française de gestion*, 31(159), 15-44.

- Gjørlberg, M. (2009). Measuring the immeasurable? *Scandinavian Journal of Management*, 25(1), 10-22.
- Glavas, A. & Kelley, K. (2014). The Effects of Perceived Corporate Social Responsibility on Employee Attitudes. *Business Ethics Quarterly*, 24(02), 165-202.
- Godbout, J. (2007). *Ce qui circule entre nous. Donner, recevoir, rendre* (Seuil).
- Godfrey, P. C. & Hatch, N. W. (2006). Researching Corporate Social Responsibility : An Agenda for the 21st Century. *Journal of Business Ethics*, 70(1), 87-98.
- Gohet, P. (2007). *Bilan de la mise en oeuvre de la loi du 11 février 2005 et de la mise en place des Maisons Départementales des Personnes Handicapées*.
- Gond, J.-P., Kang, N. & Moon, J. (2011). The government of self-regulation : on the comparative dynamics of corporate social responsibility. *Economy and Society*, 40(4), 640-671.
- Gond, J.-P. & Nyberg, D. (2017). Materializing Power to Recover Corporate Social Responsibility. *Organization Studies*, 38(8), 1127-1148.
- Groves, T. (1973). Incentives in Teams. *Econometrica*, 41(4), 617.
- Grunig, J. E. (1979). A New Measure of Public Opinion on Corporate Social Responsibility. *Academy of Management Journal*, 22(4), 738-764.
- Hamel, G. (2006). The Why, What, and How of Management Innovation. *Harvard Business Review*, 84(2), 72-84, 163.
- Husted, B. W. & de Jesus Salazar, J. (2006). Taking Friedman Seriously : Maximizing Profits and Social Performance\*. *Journal of Management Studies*, 43(1), 75-91.
- Huy, Q. N. (1999). Emotional Capability, Emotional Intelligence, and Radical Change. *Academy of Management Review*, 24(2), 325-345.
- Jollien, A. (2002). *Le métier d'homme* (Seuil).
- Jordan, J., Diermeier, D. a. & Galinsky, A. D. (2012). The Strategic Samaritan : How Effectiveness and Proximity Affect Corporate Responses to External Crises. *Business Ethics Quarterly*, 22(04), 621-648.
- Kahane, B. (2005). Les conditions de cohérence des récits stratégiques. De la narration à la nar-action. *Revue française de gestion*, 31(159), 125-148.
- Kandola, R. S. & Fullerton, J. (1998). *Diversity in Action Managing the Mosaic (Developing Strategies)*.
- Kerroumi, B. (2001). *Le Management du Handicap. Indicateur de l'efficacité managériale des organisations* (thèse de doct.).
- Kitchin, R. (1998). 'Out of Place', 'Knowing One's Place' : Space, power and the exclusion of disabled people. *Disability & Society*, 13(3), 343-356.
- Koenig, G., Vandangeon-Derumez, I., Marty, M.-C., Auroy, Y. & Dumond, J.-P. (2016). Le respect des règles élémentaires : enjeu d'un management dialogique, habilitant et disciplinant. *M@n@gement*, 19(1), 1.
- Kristeva, J. & Bass, H.-p. (2011). L'humanisme au regard du handicap. *Le Journal des psychologues*, 291(8), 22.
- Laffont, J.-J. (2006). À propos de l'émergence de la théorie des incitations. *Revue française de gestion*, 32(160), 177-190.

- Lalive, R., Wuellrich, J.-P. & Zweimüller, J. (2013). Do Financial Incentives affect Firm's Demand for Disabled Workers? *Journal of the European Economic Association*, 11(1), 25-58.
- Lapalle, M. (2007). Un exemple de conciliation des dimensions sociales et économiques de la RSE : Une étude de la performance des salariés handicapés dans le cadre d'une grande entreprise française. *Gestion 2000*, 24(6), 123-140.
- Laufer, R. & Burlaud, A. (1980). *Management public : gestion et légitimité*. Dalloz gestion : Systèmes et stratégies. Dalloz.
- Lellouche, F., Dumont, B. & Pouzyreff, N. (2018). *Engagement des entreprises pour l'emploi des travailleurs handicapés : recommandations*. Plateforme RSE, France Stratégies.
- Leroy-Arlaud, S. (2014). *Droit social et incitations. Contribution à l'étude des transformations de la normativité juridique*. (Thèse de doct.).
- Levermore, R. (2011). The Paucity of, and Dilemma in, Evaluating Corporate Social Responsibility for Development through Sport. *Third World Quarterly*, 32(3), 551-569.
- Levillain, K., Hatchuel, A. & Segrestin, B. (2012). L'impensé de la RSE. La révision du cadre légal de l'entreprise. *Revue française de gestion*, 38(228-229), 185-200.
- Lindenberg, S. (2001). Intrinsic Motivation in a New Light. *Kyklos*, 54(2&3), 317-342.
- Locke, E. A. & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation : A 35-year odyssey. *American Psychologist*, 57(9), 705-717.
- Lorbiecki, A. & Jack, G. (2000). Critical Turns in the Evolution of Diversity Management. *British Journal of Management*, 11(s1), S17-S31.
- Mackie, D. M., Devos, T. & Smith, E. R. (2000). Intergroup emotions : Explaining offensive action tendencies in an intergroup context. *Journal of Personality and Social Psychology*, 79(4), 602-616.
- Mäkinen, J. & Kourula, A. (2012). Pluralism in Political Corporate Social Responsibility. *Business Ethics Quarterly*, 22(04), 649-678.
- March, J. G., Schultz, M. & Zhou, X. (2000). *The dynamics of rules : Change in Written Organizational Codes* (Stanford U). Stanford.
- Margolis, J. D. & Walsh, J. P. (2003). Misery Loves Companies : Rethinking Social Initiatives by Business. *Administrative Science Quarterly*, 48(2), 268.
- Marion, R. & Benhammou, F. (p. d.). *La géopolitique de l'ours polaire* (Hesse).
- Martinet, A.-C. & Payaud, M. A. (2008). Formes de RSE et entreprises sociales. *Revue française de gestion*, 34(180), 199-214.
- Martinet, A.-C. & Payaud, M. A. (2013). *RSE : Le foisonnement des pratiques commande un retour sur les fondamentaux*.
- Matten, D. & Crane, A. (2005). Corporate Citizenship : toward and Extended Theoretical Conceptualization. *Academy of Management Review*, 30(1), 166-179.
- Matten, D. & Moon, J. (2008). "Implicit" and "Explicit" CSR : A Conceptual Framework for a Comparative Understanding of Corporate Social Responsibility. *Academy of Management Review*, 33(2), 404-424.
- Mauduit, A. (2013). *Les partenariats stratégiques ONG-Entreprises : pour co-construire les stratégies de RSE ?* (Thèse de doct., Université Paris Sud).

- Maurin, E. (2008). *L'égalité des possibles* (Seuil). Paris.
- McWilliams, A. & Siegel, D. S. (2001). Corporate Social Responsibility : a Theory of the Firm Perspective. *Academy of Management Review*, 26(1), 117-127.
- McWilliams, A., Siegel, D. S. & Wright, P. M. (2006). Corporate Social Responsibility : Strategic Implications. *Journal of Management Studies*, 43(1), 1-18.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- Meyer, J. P. & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace : toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11(3), 299-326.
- Michie, S., van Stralen, M. M. & West, R. (2011). The behaviour change wheel : A new method for characterising and designing behaviour change interventions. *Implementation Science*, 6(1), 42.
- Miles, M. B. & Huberman, A. M. (2003). *Analyse des données qualitatives*. de Boeck.
- Mitchell, R. K., Agle, B. R. & Wood, D. J. (1997). Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience : defining the Principle of Who and What really Counts. *Academy of Management Review*, 22(4), 853-886.
- Mitchell, T. R. & Daniels, D. (2003). Motivation. In *Handbook of Psychology* (In W. C. B, p. 225-254).
- Moon, J., Crane, A. & Matten, D. (2005). Can Corporations be Citizens? Corporate Citizenship as a Metaphor for Business Participation in Society. *Business Ethics Quarterly*, 15(03), 429-453.
- Morrow, P. C. (1993). *The Theory and Measurement of Work Commitment*. Monographs in Organizational Behaviour A Series. JAI Press.
- Mowday, R. T., Steers, R. & Porter, L. W. (1982). Organizational and Occupational Psychology. In *Employee-Organization Linkages* (Academic P).
- Muller, A. R., Pfarrer, M. D. & Little, L. M. (2014). A Theory of Collective Empathy in Corporate Philanthropy Decisions. *Academy of Management Review*, 39(1), 1-21.
- Murray, K. B. & Montanari, J. B. (1986). Strategic Management of the Socially Responsible Firm : Integrating Management and Marketing Theory. *Academy of Management Review*, 11(4), 815-827.
- O'Reilly, C. A. & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment : The effects of compliance, identification, and internalization on pro-social behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492-499.
- Oliver, C. (1991). Strategic Responses to Institutional Processes. *Academy of Management Review*, 16(1), 145-179.
- Paine, L. S. (1994). Managing for organizational integrity. *Harvard Business Review*, 72(2), 106-117.
- Patten, C. (2004). Globalization and the Law. *European Human Rights Law Review*, 6, 6-13.
- Pérez, A. & Rodríguez del Bosque, I. (2013). Measuring CSR Image : Three Studies to Develop and to Validate a Reliable Measurement Tool. *Journal of Business Ethics*, 118(2), 265-286.
- Pestre, F. (2011). Construire une stratégie de responsabilité sociale de la firme multinationale. Le cas du groupe Lafarge. *Revue française de gestion*, 37(212), 109-125.

- Pfeffer, J. & Sutton, R. (2007). *Faits et foutaises dans le management*. Vuibert.
- Pihel, L. (2011). Et si le travail m'était conté en termes de don?... *Annales des Mines - Réalités industrielles*, Février 20(1), 40.
- Postel, N. & Sobel, R. (2013). *Dictionnaire critique de la RSE* (Presses Un).
- Prahalad, C. K. (2004). *The fortune at the bottom of the pyramid*, Pearson Education.
- Quiers-Valette, S. (1978). *L'incitation. Un nouveau concept de politique économique* (L'économie).
- Rawls, J. (1987). *Théorie de la justice* (Seuil). Paris.
- Ray, J. (2016). La nécessaire métamorphose du droit du travail? *Commentaire*, 129-138.
- Roper, S. & Parker, C. (2013). Doing well by doing good : A quantitative investigation of the litter effect. *Journal of Business Research*, 66(11), 2262-2268.
- Scherer, A. G. & Palazzo, G. (2007). Toward a Political Conception of Corporate Responsibility : Business and Society Seen from a Habermasian Perspective. *Academy of Management Review*, 32(4), 1096-1120.
- Scherer, A. G. & Palazzo, G. (2008). *Handbook of Research on Global Corporate Citizenship*.
- Scherer, A. G. & Palazzo, G. (2011). The New Political Role of Business in a Globalized World : A Review of a New Perspective on CSR and its Implications for the Firm, Governance, and Democracy. *Journal of Management Studies*, 48(4), 899-931.
- Schwartz, M. S. & Carroll, A. B. (2003). Corporate Social Responsibility : a Three-Domain Approach. *Business Ethics Quarterly*, 13(4), 503-530.
- Seignour, A. (2011). Méthode d'analyse des discours. L'exemple de l'allocation d'un dirigeant d'entreprise publique. *Revue française de gestion*, 37(211), 29-45.
- Sénèque. (61). *Des bienfaits* (2002<sup>e</sup> éd.) (F. Préchac, Éd.). Les Belles Lettres.
- Shanahan, J. (2016). Disability is not a disqualification. *Science*, 351(6271), 418-418.
- Sheehy, B. (2015). Defining CSR : Problems and Solutions. *Journal of Business Ethics*, 131(3), 625-648.
- Shum, P. K. & Yam, S. L. (2011). Ethics and Law : Guiding the Invisible Hand to Correct Corporate Social Responsibility Externalities. *Journal of Business Ethics*, 98(4), 549-571.
- Sicsic, J. (2014). *Impacts des incitatifs économiques en médecine générale Analyse des préférences et des motivations des médecins* (thèse de doct., Université Paris-Dauphine).
- Singh, V. & Point, S. (2009). Diversity statements for leveraging organizational legitimacy. *Management international*, 13(2), 23.
- Smith, A. (1776). *Recherches sur la nature et les causes de la richesse des nations*.
- Smith, N. C. (2003). Corporate Social Responsibility : Whether or How? *California Management Review*, 45(4), 52-76.
- Stone, D. L. & Colella, A. (1996). A Model of Factors affecting the Treatment of Disabled Individuals in Organizations. *Academy of Management Review*, 21(2), 352-401.
- Suchman, M. C. (1995). Managing Legitimacy : Strategic and Institutional Approaches. *The Academy of Management Review*, 20(3), 571.
- Székely, F. & Knirsch, M. (2005). Responsible Leadership and Corporate Social Responsibility : *European Management Journal*, 23(6), 628-647.

- Tarondeau, J.-C. & Huttin, C. (2001). *Dictionnaire de Stratégie d'entreprise* (Vuibert).
- Tata, J. & Prasad, S. (2015). CSR Communication : An Impression Management Perspective. *Journal of Business Ethics*, 132(4), 765-778.
- Thietart, R.-A. (2014). *Méthodes de recherche en management* (4ème édit). Dunod.
- Toldrá, R. C. & Santos, M. C. (2013). People with Disabilities in the Labor Market : Facilitators and Barriers. *Work*, 45(4), 553-63.
- Tortarolo, J. S. & Polakoff, P. L. (1995). The future of disability management is ... integration. *Benefits quarterly*, 11(3), 49-55.
- Travaillé, D. & Naro, G. (2014). Responsabilité sociétale des organisations et performance globale : les modèles intégrés de performance en question(s). In *La responsabilité sociétale des organisations* (Vuibert, p. 55-74).
- Trébulle, F. G. (2010). Droit du développement durable. *JurisClasseur Environnement et Développement durable*, 2400.
- Treviño, L. K., Weaver, G. R., Gibson, D. G. & Toffler, B. L. (1999). Managing Ethics and Legal Compliance : What Works and What Hurts. *California Management Review*, 41(2), 131-151.
- Vickrey, W. (1945). Measuring Marginal Utility by Reactions to Risk. *Econometrica*, 13(4), 319.
- Vickrey, W. (1960). Utility, Strategy, and Social Decision Rules. *The Quarterly Journal of Economics*, 74(4), 507.
- Vogel, D. (2007). *The market for virtue : The potential and limits of corporate social responsibility*. Brookings Institution Press.
- Waddington, L. & Lawson, A. (2009). *Disability and non-discrimination law in the European Union. An analysis of disability discrimination law within and beyond the employment field*. European Commission Directorate-General for Employment, Social Affairs et Equal Opportunities. European Network of Legal Experts in the non-discrimination field.
- Wartick, S. L. & Cochran, P. L. (1985). The Evolution of the Corporate Social Performance Model. *The Academy of Management Review*, 10(4), 758.
- Weber, M. (1922). *Economy and Society : An Outline of Interpretive Sociology*. Berkley, California Press.
- Weiss, H. M. & Cropanzano, R. (1996). Affective Events Theory : A Theoretical Discussion of The Structure, Cause and Consequences of Affective Experiences at Work. *Research in Organizational Behavior*.
- Wolfe, R. & Aupperle, K. E. (1991). Introduction to Corporate Social Performance : Methods for Evaluating an Elusive Construct. In *Research in Corporate Social Performance and Policy V12* (L. E. Post, p. 265-268).
- Wood, D. J. (1991). Corporate Social Performance Revisited. *The Academy of Management Review*, 16(4), 691.
- Yin, R. K. (2002). *Applications of Case Study Research* (Seconde éd). Sage Publications.
- Yin, R. K. (2009). *Case Study Research : Design and Methods* (Quatrième). Sage.

---

## Sites internet, dictionnaires et ouvrages spécialisés

---

Les sites internet, dictionnaires et ouvrages spécialisés consultés - *et non reportés dans la bibliographie générale* - au cours de la réalisation de ce travail de recherche sont présentés dans l'ordre d'apparition dans le manuscrit.

### Sites internet

*L'éducation inclusive : des parcours toujours plus inclusifs pour les élèves en situation de handicap*, site gouvernemental, décembre 2016, consulté en septembre 2017, voir <http://www.education.gouv.fr/cid110235/l-education-inclusive-des-parcours-toujours-plus-inclusifs-pour-les-eleves-en-situation-de-handicap.html>.

Site internet relatif à la *semaine pour l'emploi des personnes handicapées 2016*, consulté en novembre 2016, voir <http://www.semaine-emploi-handicap.com/content/la-semaine-engagee>.

*Emploi, chômage, population active : bilan de l'année 2014*, Dares, septembre 2015, consulté en août 2017, voir <http://dares.travail-emploi.gouv.fr/dares-etudes-et-statistiques/etudes-et-syntheses/dares-analyses-daes-indicateurs-daes-resultats/article/emploi-chomage-population-active-bilan-de-l-annee-2014>.

*Handicap, travail en milieu ordinaire*, 2018, et consulté en juin 2018 sur <https://www.service-public.fr/particuliers/vosdroits/F15926>.

Code du Travail, consulté en juin 2018 sur [Legifrance.gouv.fr](https://www.legifrance.gouv.fr). Voir <https://www.legifrance.gouv.fr/affichCodeArticle.do?cidTexte=LEGITEXT000006072050&idArticle=LEGIARTI000006903699>.

*La politique européenne à l'égard des personnes handicapées*, 2012, consulté en novembre 2017, <http://www.vie-publique.fr/politiques-publiques/politique-handicap/handicap-europe/>.

*Handicap et emploi : le cadre légal*, 2012, consulté en novembre 2017 sur [http://cache.media.education.gouv.fr/file/Handicapes/90/3/Brochure\\_cadre\\_legal\\_216903.pdf](http://cache.media.education.gouv.fr/file/Handicapes/90/3/Brochure_cadre_legal_216903.pdf).

*La politique européenne à l'égard des personnes handicapées*, article mis à jour en 2015, consulté en novembre 2017 sur <http://www.vie-publique.fr/politiques-publiques/politique-handicap/handicap-europe/>.



*Disability statistics - employment patterns*, modifié en décembre 2017, consulté en décembre 2017, sur [http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Disability\\_statistics\\_-\\_employment\\_patterns](http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Disability_statistics_-_employment_patterns).

*Disability statistics - labour market access*, modifié en décembre 2017, consulté en décembre 2017, sur [http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Disability\\_statistics\\_-\\_labour\\_market\\_access](http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Disability_statistics_-_labour_market_access).

*Disability statistics - barriers to employment*, modifié en décembre 2017, consulté en décembre 2017, sur [http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Disability\\_statistics\\_-\\_barriers\\_to\\_employment](http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Disability_statistics_-_barriers_to_employment).

*Emploi : la difficile insertion des personnes handicapées*, Observatoire des Inégalités, 29 septembre 2009, consulté en septembre 2014, disponible sur <http://www.inegalites.fr/spip.php?article549>.

*Emploi, chômage, population active : bilan de l'année 2014*, Dares, consulté en août 2017, sur <http://dares.travail-emploi.gouv.fr/dares-etudes-et-statistiques/etudes-et-syntheses/dares-analyses-dares-indicateurs-dares-resultats/article/emploi-chomage-population-active-bilan-de-l-annee-2014>.

Site internet Eur-LEX, consulté en novembre 2017, *Access to European Union law*, <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/?uri=CELEX:32000L0078>.

*Qu'est ce que l'accessibilité ?*, UNAPEI, consulté en novembre 2017 sur <http://www.unapei.org/Qu-est-ce-que-l-accessibilite.html>.

*Handicap et emploi : le cadre légal*, site internet gouvernemental, 2012, consulté en novembre 2017 sur [http://cache.media.education.gouv.fr/file/Handicapes/90/3/Brochure\\_cadre\\_legal\\_216903.pdf](http://cache.media.education.gouv.fr/file/Handicapes/90/3/Brochure_cadre_legal_216903.pdf).

*La politique européenne à l'égard des personnes handicapées*, article mis à jour en 2015, et consulté en novembre 2017 sur <http://www.vie-publique.fr/politiques-publiques/politique-handicap/handicap-europe/>.

*Et si on vous payait pour arrêter de fumer ?*, France Info, le 31 octobre 2017, [http://www.francetvinfo.fr/sante/drogue-addictions/lutte-contre-le-tabagisme/et-si-on-vous-payait-pour-arreter-de-fumer\\_2445898.html](http://www.francetvinfo.fr/sante/drogue-addictions/lutte-contre-le-tabagisme/et-si-on-vous-payait-pour-arreter-de-fumer_2445898.html).

*Non-smokers get six days extra paid leave to make up for smokers' cigarette breaks at Japanese firm*, the Telegraph, 30 octobre 2017 <http://www.telegraph.co.uk/business/2017/10/30/non-smokers-get-six-days-extra-paid-leave-make-smokers-cigarette/>.

<http://fiches.dalloz-etudiant.fr/introduction-au-droit/detail/fiche/97/h/852d85060f.html>

Site internet dédié aux Maisons Départementales des Personnes Handicapées (MDPH), *La loi du 11 février 2005*, 2011, consulté en novembre 2017, sur [http://www.mdpsh.fr/index.php?option=com\\_content&view=article&id=105:la-loi-du-11-fevrier-2005&catid=49:que-dit-la-loi-&Itemid=74](http://www.mdpsh.fr/index.php?option=com_content&view=article&id=105:la-loi-du-11-fevrier-2005&catid=49:que-dit-la-loi-&Itemid=74).

Site internet de l'Union Nationale des Associations de Parents, de personnes handicapées mentales et de leurs amis (Unapei), consulté en novembre 2017, <http://www.unapei.org/La-loi-du-11-fevrier-2005.html>.

*Handicap et emploi : le cadre légal*, 2012, consulté en novembre 2017 sur [http://cache.media.education.gouv.fr/file/Handicapes/90/3/Brochure\\_cadre\\_legal\\_216903.pdf](http://cache.media.education.gouv.fr/file/Handicapes/90/3/Brochure_cadre_legal_216903.pdf).

*L'obligation d'emploi des travailleurs handicapés*, 2017, consulté en novembre 2017 sur <https://www.service-public.fr/professionnels-entreprises/vosdroits/F1651>.

*Aide pour l'embauche de travailleurs handicapés*, août 2017, consulté en décembre 2017 sur <https://www.service-public.fr/professionnels-entreprises/vosdroits/F15204>.

*Et si on vous payait pour arrêter de fumer ?*, France Info, le 31 octobre 2017, [http://www.francetvinfo.fr/sante/drogue-addictions/lutte-contre-le-tabagisme/et-si-on-vous-payait-pour-arreter-de-fumer\\_2445898.html](http://www.francetvinfo.fr/sante/drogue-addictions/lutte-contre-le-tabagisme/et-si-on-vous-payait-pour-arreter-de-fumer_2445898.html).

*Non-smokers get six days extra paid leave to make up for smokers' cigarette breaks at Japanese firm*, the Telegraph, 30 octobre 2017 <http://www.telegraph.co.uk/business/2017/10/30/non-smokers-get-six-days-extra-paid-leave-make-smokers-cigarette/>.

<http://fiches.dalloz-etudiant.fr/introduction-au-droit/detail/fiche/97/h/852d85060f.html>.

*La loi du 11 février 2005*, 2011, consulté en novembre 2017, sur [http://www.mdpf.fr/index.php?option=com\\_content&view=article&id=105:la-loi-du-11-fevrier-2005&catid=49:que-dit-la-loi-&Itemid=74](http://www.mdpf.fr/index.php?option=com_content&view=article&id=105:la-loi-du-11-fevrier-2005&catid=49:que-dit-la-loi-&Itemid=74).

textitHandicap et emploi : le cadre légal, 2012, consulté en novembre 2017 sur [http://cache.media.education.gouv.fr/file/Handicapes/90/3/Brochure\\_cadre\\_legal\\_216903.pdf](http://cache.media.education.gouv.fr/file/Handicapes/90/3/Brochure_cadre_legal_216903.pdf).

*Aide pour l'embauche de travailleurs handicapés*, août 2017, consulté en décembre 2017 sur <https://www.service-public.fr/professionnels-entreprises/vosdroits/F15204>.

*Dans le noir*, site internet consulté en juillet 2016, voir <http://paris.danslenoir.com/fr/frontpage/>.

*Directeur d'établissement social/médico social*, site internet de l'APEC (Agence pour l'Emploi des Cadres) consulté en février 2018, voir <https://cadres.apec.fr/Emploi/Marche-Emploi/Fiches-Apec/Fiches-metiers/Metiers-Par-Categories/Gestion-finance-administration/Directeur-detablissement-social-ou-medico-social>.

## Dictionnaires

Le petit Larousse 2017, consulté en novembre 2017 sur <http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/incitation/42259>.

Cambridge dictionary, consulté en septembre 2017, sur <http://dictionary.cambridge.org>.

## Ouvrages spécialisés

*La théorie de la responsabilité civile*, JCP, 1942, I, n° 257.

*Les forces de résistance à l'analyse économique du droit dans le droit civil*, Bruno Deffains (sous la direction de), L'analyse économique du droit dans les pays de droit civil, Actes du colloque organisé par le Centre de Recherche et de Documentation Économiques de l'Université de Nancy 2 les 28 et 29 juin 2000, Éditions Cujas, 2002.

*Transforming Disability into Ability : Policies to Promote Work and Income Security for Disabled People*, Technical Report, 2003, OECD.

*Bilan social 2014*, enquête annuelle transmise au SYNERPA (Syndicat National des Établissements et Résidences Privés pour Personnes Âgées), document interne consulté en avril 2016.

# Annexes



---

## Liste des annexes

---

<b>Annexe 1 : Abréviations</b>	<b>319</b>
<b>Annexe 2 : Guide d'entretien</b>	<b>321</b>
<b>Annexe 3 : Transcription d'un entretien réalisé dans le cadre des cas principaux étudiés, et graphiques illustrant son codage</b>	<b>323</b>
Entretien . . . . .	323
Encodage de l'entretien . . . . .	329
<b>Annexe 4 : Codage thématique principal</b>	<b>331</b>
<b>Annexe 5 : La loi 2005-102 du 11 février 2005</b>	<b>335</b>



---

## Annexe 1 : Abréviations

---

**AGEFIPH** : Association de Gestion du Fonds pour l'Insertion des Personnes Handicapées

**CSR** : Corporate Social Responsibility (*RSE en français*)

**DARES** : Direction de l'Animation, de la Recherche, des Etudes et des Statistiques

**EHPAD** : Établissement d'Hébergement pour Personnes Âgées Dépendantes

**FIPHFP** : Fonds pour l'Insertion des Personnes Handicapées dans la Fonction Publique

**IMC** : Infirmier Moteur Cérébral

**INSEE** : Institut National de la Statistique et des Études Économiques

**LSF** : Langue des Signes Française

**MDPH** : Maison Départementale des Personnes Handicapées

**OETH** : Obligation d'Emploi des Travailleurs Handicapés

**RSE** : Responsabilité Sociale - ou *Sociétale* - des Entreprises (*En anglais, CSR : Corporate Social Responsibility*)

**RQTH** : Reconnaissance de la Qualité de Travailleur Handicapé

**SEPH** : Semaine pour l'Emploi des Personnes Handicapées





---

## Annexe 2 : Guide d'entretien

---

Nous présentons ici un exemple d'un guide d'entretien préparé en amont de la réalisation de nos entretiens de recherche. Le guide présenté ci-dessous s'adresse au responsable de la Mission Handicap de l'entreprise étudiée.

Précisons qu'avant de commencer l'entretien, nous informons la personne interviewée que :

- Il est rappelé que notre recherche porte sur la place des personnes handicapées dans l'organisation.
- Il est rappelé qu'il a été offert aux personnes interviewées la possibilité de préserver leur anonymat. Cependant, en l'absence de demande explicite, écrite, et préalable à l'entretien, leurs noms et propos pourront être cités dans le cadre de la thèse de doctorat du chercheur, ou des travaux qui en résulteront.
- Il est rappelé que la personne interviewée peut s'opposer à l'enregistrement de l'entretien - par exemple si c'est contraire aux politiques institutionnelles en vigueur - ou demander au chercheur de couper l'enregistrement en cours d'entretien - s'il ne souhaite pas que certains propos soient enregistrés.
- Il est rappelé à la personne interviewée le déroulement de l'entretien - pendant lequel le chercheur prendra des notes.

Voici donc à titre d'exemple, les questions qui sont posées par le chercheur à la personnes en charge de l'emploi des travailleurs handicapés dans l'organisation - précisons que ces questions sont un canevas autour duquel s'articuleront des questions de relances en fonction de l'évolution de l'entretien, et des opportunités :

**1- introduction** : - Pour commencer, pouvez-vous m'en dire un peu plus sur vous et votre parcours dans l'entreprise (missions, responsabilités,...) ?

**2- Engagement** :

- **2A.** Comment qualifieriez-vous l'engagement de votre entreprise en terme de responsabilité sociale (quelle importance accordez-vous à ce sujet - *relance* : *sur une échelle de 0 à 5, où 0 serait une absence d'engagement et 5 un engagement total*) ? Pourquoi, pourriez-vous m'en parler un peu plus (quels grands types d'engagements) ? Quelle importance accordez-vous à ce sujet ? Quelles actions, engagements vous viennent à l'esprit ?

- **2B.** Quelle importance accordez-vous - pour vous - à l'engagement social de votre entreprise? Quel est votre positionnement par rapport au handicap? Pour vous, quels sont les atouts et les faiblesses de votre engagement actuel - estimez-vous que vous pourriez faire plus? (Estimez-vous que certaines compétences sont importantes pour traiter du handicap dans l'entreprise (que n'importe quelle personne peut le faire), par exemple pour la personne en charge de la mission handicap ou équivalent?)

- **2C.** D'autre part, il existe des entreprises très engagées socialement, et d'autres pas engagées du tout en faveur de l'emploi des travailleurs handicapés. Où situez-vous votre entreprise (et pour quelles raisons : quel est votre sentiment au regard de ce continuum)? Quel est votre positionnement par rapport aux autres entreprises de votre secteur?

### **3- Pratique**

- **3A.** Diriez-vous qu'il vous est plutôt facile ou difficile d'intégrer le handicap dans votre entreprise? Vous est-il arrivé de rencontrer des difficultés pour mettre en place des actions liées à l'emploi des personnes handicapées, pourriez-vous m'en parler (ainsi que des solutions que vous avez trouvées pour y remédier éventuellement)?

- **3B.** Estimez-vous que ces difficultés soient plus importantes - ou minorées - du fait de caractéristiques propres de votre entreprise? (*sa taille, ses locaux, son exposition médiatique - la manière dont elle est connue, ses missions principales - pharmacie ou accueil de personnes âgées : disponibilité du personnel, les besoins des bénéficiaires, clients, objet social...*)?

**4- Sollicitation externe** - A titre individuel, comment réagissez-vous lorsque vous êtes sollicité : lorsque l'on vous invite à agir d'une certaine manière (par exemple à donner à une association)? Pensez-vous que votre entreprise réagisse de la même manière lorsqu'elle est invitée à agir en faveur du handicap?

**5- Pression - 5A.** Ressentez-vous une pression pour que votre entreprise s'engage dans des actions sociales, en particulier liées au handicap? Si oui, lesquelles et si non, comment expliquez-vous l'engagement ou l'absence d'engagement de votre entreprise?

- **5B.** La loi de 2005 sur l'emploi des personnes handicapées vous est-elle familière? ... Pensez-vous que vous auriez développé les mêmes pratiques en lien avec le handicap si cette loi n'avait pas existé? Qu'est ce qui vous fait dire ça : quelles sont ces pratiques?

- **5C.** Et de manière plus large, que pensez-vous des législations relatives à la prise en compte du handicap dans les entreprises : atteignent-elles leurs buts, sont-elles nécessaires, efficaces, modifient-elles les stratégies des entreprises?

**6- Communication** (Pour le Bon Secours, la Pie Voleuse et Stallergenes) - Je ne suis pas parvenue à trouver en ligne de documentations sur vos actions RSE / handicap (en fonction des cas) : Est ce que de tels documents existent? Serait-il possible d'y avoir accès? Communiquez-vous sur ces engagements en interne - et pourquoi?

**7- Ouverture - 7A.** Pour continuer ma recherche, j'aurais besoin de rencontrer différentes personnes : Pourriez-vous m'en recommander? Pourriez-vous me conseiller une personne qu'il serait intéressant pour moi de contacter?

---

## Annexe 3 : Transcription d'un entretien réalisé dans le cadre des cas principaux étudiés, et graphiques illustrant son codage

---

### Entretien

**Contexte** Entretien face-à-face - Enregistrement audio autorisé. François M., comptable, travailleur handicapé - RQTH, EHPAD 1.

Nommé Travailleur Handicapé 1 (TH1) - Code : E1-TH1

Date : 16 juin 2016

- DÉBUT DE LA RETRANSCRIPTION

**1- Introduction Chercheur :** *Pour commencer, pourriez-vous vous présenter rapidement - en tant que personne, pas comme travailleur - : âge, formation en milieu ordinaire ou pas, en rapport avec la position actuelle ou pas -, milieu familial, etc. ? Pourriez-vous rapidement évoquer votre parcours dans le monde du travail ? Et dans cette entreprise - poste actuel, arrivée dans l'entreprise, évolution de carrière, vos objectifs professionnels, vos rêves ?*

**Interviewé :** - François M. Donc j'aurai 48 ans dans quelques jours. J'ai été scolarisé à - je sais plus - un ou deux ans dans un CC(?). Après je suis rentré à Jeanne d'Arc en CP. J'ai fait tout le primaire et tout le collège. Après je suis parti trois ans à Garches - Enfin à côté ... parce que Garches, on pense toujours hôpital, mais il y a aussi l'école. Alors CAP et deux ans de BEP. Alors, après j'ai essayé de faire première G - ça existe plus, c'est Gestion Compta. C'était trop dur donc j'ai fait un bac professionnel à Garches. Garches c'est où je suis rentré dans le milieu du handicap... Ça a été un grand changement parce que à Palaiseau, j'étais intégré. C'était une école pour valide. Après Garches donc, bac pro. Et là j'ai commencé à rechercher du travail. Au bout d'un an, j'ai trouvé un emploi aidé à la mairie de Gometz-le-Chatel, où je suis resté sept ans au service comptabilité. Après, j'ai une période de chômage. Alors après... Oui! J'ai trouvé un stage dans un cabinet d'expert comptable de septembre à décembre. Et comme ils étaient contents de moi, ils m'ont proposé de rester six mois de plus en CDD. Par contre, le stage, c'était à plein temps. Et le CDD j'avais demandé que je ne travaille qu'un jour par semaine. Et à Gometz, c'était un mi-temps... Donc après, j'ai retrouvé très vite un emploi par

connaissances, où je suis resté un an ou deux là. C'était un mi-temps, dans la zone de Courtaboeuf, donc c'était à côté. Après, je suis resté deux ans au chômage...

Et puis Thomas m'a appelé pour faire un stage de quinze jours - sans arrière pensée. C'était pour travailler toujours. Ça s'est bien passé, c'était à Vendôme. Puis deux mois après, il me rappelle pour me proposer un emploi. C'était un peu plus trois mois (...) un CDD à temps plein. C'était pour une période de vacances, pour remplacer le personnel. Et puis en fait au bout de deux mois - même pas - il m'a proposé de prolonger de six mois mon contrat. Et pour des raisons administratives, il m'a proposé un contrat aidé de deux ans - c'était un CDD. Après au bout des deux ans, on s'est dit "*dans six mois le contrat s'arrête, qu'est-ce qu'on fait après*". Il voulait me garder, mais comme je travaille pas à la vitesse d'un valide, il voulait qu'on fasse une compensation financière - c'est-à-dire qu'on l'aide à payer mon salaire. Donc on a fait un dossier auprès de PROMETHE - c'est un organisme qui aide les personnes handicapées à s'insérer - qui aide à monter les dossiers pour l'AGEFIPH. Les trois premières années, fallait le refaire tous les ans, alors que ça changeait pas. Alors on trouvait ça un peu lourd. Et puis au bout de deux ans, ils ont accepté que ça soit pour deux ans... mais c'est un peu pénible.

- *C'est deux ans parce que votre situation évolue ?*

- Nan. Là, ça va faire onze ans que je suis là. Au début j'étais à plein temps et au bout de... je sais plus combien de temps... Quand j'ai signé mon CDI... Et au bout de six mois Thomas m'a proposé plutôt à 80%. C'est trop fatigant.

- *C'était votre demande aussi ?*

- C'est Thomas qui a insisté. J'étais pas très chaud, questions financières. Thomas a insisté donc j'ai dit oui : j'ai pas eu le choix. Et moi de mon côté donc j'ai fait un dossier en prévenant la sécurité sociale pour avoir une rente. (...)

- *... OK. Donc vous travaillez à 80% avec une rente en complément de salaire. Et est-ce que vous avez des rêves, des envies d'évolution professionnelle ?*

- Pas vraiment. Pourquoi j'ai pas de rêves, parce que je suis bien ici (rire).

- *Est-ce que c'est ce dont vous auriez rêvé plus jeune ?*

- Quand j'étais petit, je voulais être bibliothécaire... Mais j'ai pris la comptabilité parce qu'il y avait l'utilisation de l'informatique. Je fais pratiquement tout sur l'ordinateur. Au début, je faisais les chèques. Après, j'ai trouvé une machine où je tapais. Après, j'ai trouvé un logiciel où je tapais, ça remplissait mon chèque et j'imprimais. Bon Thomas ça lui allait, il était contre les virements. La plupart des choses je payais par virements, lui il préférait signer les chèques. Maintenant, je fais encore des chèques, mais beaucoup moins.

- *Accepteriez-vous de me parler de votre handicap (histoire, type, comment et quand est-il survenu, quels sont les accommodations/aménagements nécessaires au quotidien) ?*

- Je suis IMC. Ça veut dire Infirmes Moteur Cérébral. En fait, quand je suis né, j'ai pas respiré tout de suite. Donc le cerveau n'a pas été oxygéné correctement. Les cellules... si tu veux le cerveau commande, mais c'est mal interprété. (...) C'est un handicap physique.

- *Quand avez-vous été reconnu travailleur handicapé ?*

- C'est quand j'ai commencé à travailler, vers 1990.

- *Est-ce que c'est quelque chose qui vous a fait peur ?*

- Nan.

- *Et est-ce quelque chose que vous mettez en avant ou en retrait quand vous allez rencontrer un employeur ?*

- Ça c'est toujours la question que je me pose. Est-ce qu'il faut dire ou pas... J'aurais tendance à le dire... Imaginez, que je le mette pas et j'arrive devant l'employeur, quelle sera sa réaction?... Mais c'est vrai que... c'est compliqué (rire). On peut ne pas le dire, mais...

- *Est-ce que vous pensez que ça peut vous desservir ou vous servir ?*

- Ça peut me servir : l'employeur peut bénéficier d'aides. Moi, j'y ai plus été en le disant.

- *Et parlez-vous facilement de votre handicap avec vos collègues ? Posent-ils des questions ?*

- Nan. Nan... mais ici, c'est un peu différent : beaucoup de gens savaient que je connaissais Thomas depuis très, très longtemps.

**2- Social** - *Avez-vous des contacts ou des relations avec vos collègues au travail et en dehors (de quelle nature : positives / négatives...)?*

- Ouais! Positifs : si c'était négatif, j'en aurais juste pas. (rire)

- *Diriez-vous que leur comportement est influencé par votre handicap ? ...*

- Moi, je pense pas que ça change. Alors peut-être que je me trompe, mais...

- *Est-ce que vous pouvez me donner des exemples au travail et en dehors ?*

- Je mange avec des collègues à midi. Pas mes collègues de bureau, mais les lingères. Elles me traitent bien. C'est vrai que souvent elles me font un baiser (rire). Souvent, je vois aussi l'équipe technique. C'est positif, la preuve, c'est que l'année dernière, je suis parti avec eux en vacances. Enfin, c'est moi qui les ai emmenés en vacances! ... Depuis quelques années, je vais souvent au Maroc. J'ai des amis de bridge qui sont partis vivre là-bas il y a quatre ans maintenant. Au début, ils ont voulu une maison. Ils accueillent des Français. Ils faisaient maison d'hôtes. Je téléphonais : "Est-ce que je peux venir de telle date à telle date" et eux venaient me chercher à l'aéroport, j'avais ma chambre et tout. Comme j'y allais souvent, mes collègues - c'est Christelle et Béatrice, Séverine et des copines de Béa - sont parties avec moi... Après, je m'entends pas très bien avec la comptable.

- *Avec la personne avec laquelle vous partagez le bureau... Vous pensez que c'est lié à votre handicap, ou ce sont vos caractères qui ne matchent pas ?*

- C'est le caractère.

- (...) *Est-ce que vous pouvez parler de votre handicap ?*

- Oui. Mais j'en parle pas.

- *Et si vos collègues avaient besoin : par exemple, s'ils organisent une activité et qu'ils veulent savoir si vous pourrez la faire aussi...*

- Oui. Mais en fait je me débrouille : j'essaye de faire, j'ai toujours été habitué comme ça. Je fais à mon rythme, mais je fais.

- *Ils n'en parlent pas, ils n'adaptent pas leur comportement ?*

- Heu, en fait... si je peux dire... Je crois qu'ils osent pas. Quand je parle mal, ils me font répéter, et ils disent pas "*François, t'aurais besoin de retourner à l'orthophonie*". Ils passent par Thomas...

- *Et qu'est-ce que cela vous fait ?*

- Ca me blesse - mais je sais que c'est vrai - Et c'est surtout que ça m'enquiquine parce que c'est encore un truc à faire.

**3- Engagement de l'entreprise** - *Comment qualifieriez-vous l'engagement de votre entreprise envers les personnes handicapées ? Pourquoi (exemples) ?*

- Ben je crois qu'on est au-dessus des quotas... Ben, il y a "*handicap*" et "*handicap*". Quelqu'un qu'a mal au dos, il va se faire reconnaître comme travailleur handicapé. Pour moi c'est ... Ils ont des problèmes, mais c'est pas...

- *Vous pensez qu'il y a des entreprises qui profitent de ça ?*

- C'est pas l'entreprise qui profite, c'est les personnes. Je trouve... L'entreprise en profite, mais je crois que c'est la personne en premier. Je suis peut-être idiot... Pour moi, c'est pas l'entreprise qui fait, c'est le salarié qui va faire le dossier.

- *Et l'engagement de votre établissement, vous le décririez comment ?*

- Assez fort... Ils font bien leur travail... Comme on est - ho mince, je sais pas comment dire - avec une vocation religieuse, il y a l'esprit chrétien d'intégrer...

- *Est-ce que vous auriez des exemples depuis que vous êtes ici : par exemple des moments où ils voulaient vraiment vous intégrer ?*

- Où ils voulaient m'intégrer ? ... Au début, on m'a dit tu vendras les tickets de cantine. Comme ça ils étaient obligés de venir me voir.

- *Et ça a marché ?*

- Oui (rire)

- *Et, y a-t-il des choses qui pourraient être améliorées, que vous n'avez pas encore réussi à surmonter ?*

- Par rapport au téléphone. Des fois ça passe comme-là, et des fois, ça bloque... Mais j'ai pas d'idées.

- *Quel est votre sentiment sur l'engagement de votre entreprise, au regard de ce qui se fait ailleurs ? (comment) ?...*

- Ben, je sais pas ce que font les autres... Je dirais qu'ils font tout... mais du fait de ma position par rapport à Thomas... Avec Thomas on se dit tout : donc si quelque chose va pas, je peux en parler.

- *Vous avez l'oreille du directeur ?*

- Je suis plutôt un salarié privilégié : je suis dans le bureau où tout le monde croit qu'on fait rien, qu'on est tranquille - Enfin, y'en a qui se rendent compte de ce qu'on fait, mais y'en a d'autres -... quand j'arrive en retard - il y a des matins qui sont plus durs - je dis à Christine : tu t'inquiètes pas avant 9h30 - d'habitude c'est 9h... mais je préviens !

- *Pensez-vous qu'ils pourraient faire plus ou mieux ?*

- Non. J'ai pas d'idées.

**4- Incitations** - *Êtes-vous familier de la loi de 2005 ? Pensez-vous qu'elle était nécessaire ? Efficace ?*

- Je sais pas. J'ai des doutes. J'ai des gros doutes... Qu'elle soit vraiment appliquée et si les entreprises ne font pas des choses pour passer à côté.

- *Est-ce que vous auriez des exemples de collègues dans d'autres entreprises ?*

- Ça revient à ce qu'on disait au début. il y a handicap et handicap : quelqu'un qui a mal au dos, il peut aller dans le quota... Mais des handicapés ont plus intérêt à ne pas travailler. Quand tu travailles pas, tu lâches et tu reçois l'allocation adulte handicapé. Et dès que tu travailles, tu as plus de revenus, donc tu touches moins.

- *Alors qu'est-ce qui vous motive à travailler ?*

- De s'insérer... Et de pouvoir être autonome... Pour moi, je travaille pour 200 ou 300 euros : est-ce que ça vaut le coup ? (rire) Je comprends que les handicapés restent chez eux : pourquoi les handicapés s'enquiennent pour 200 ou 300 euros...

- *Vous comprenez, mais ce n'est pas ce que vous avez choisi, pourquoi ? ...*

- Être autonome : j'ai mon appartement, je me débrouille tout seul quoi. J'ai des copains - des handicapés - qui se disent que je suis un planqué parce que je travaille avec un copain. Du coup, ils pensent que je fais ce que je veux.

- *Et vous, vous en pensez quoi, c'est vrai ?*

- Ben nan (rire). Du coup, je les vois plus. On avait monté une association d'IMC. Et j'ai pas de nouvelles. En fait, ils sont venus passer un weekend, ils ont vu comment je vivais, et depuis, j'ai plus de nouvelles.

- *Il y a de la jalousie ?*

- Ouais je pense. Ouais.

- *Vous avez plutôt réussi ? Vous êtes fier de ce que vous avez réussi à faire ?*

- Ouais. Je travaille. Pour moi, c'est normal.

- (...) *Pensez-vous que la loi de 2005 influence les décisions et actions, les comportements des entreprises ?*

- Je vois pas ce qu'elle a par rapport aux lois d'avant... ?

- *Une sanction financière si les entreprises ne respectent pas un quota de travailleurs handicapés.*

- Ben les entreprises payent et elles sont tranquilles. Je pense. (rire)

**5- Ouverture** - *Avant de finir, j'ai le souvenir d'une discussion, lorsque nous avons échangé il y a quatre ans - quand je rédigeais mon mémoire de Master - sur les personnes qui s'occupent des dossiers RQTH ou travaillent MDPH... Est-ce que vous voudriez bien m'en dire deux mots ?*

- Je dirais que les gens qui s'occupent du handicap sont pires que la société en général. Ils nous prennent pour des cons. Quand tu vois comment ils te parlent " *alors, il comprend le monsieur, il comprend ?*". Ils me parlent comme si j'étais débile, comme si je comprenais pas... Avant, ça me blessait. Maintenant, ça me blesse moins, j'ai l'habitude, mais ça me fait chier... Je pense que c'est lié à ma façon de parler. A mes problèmes d'élocution.



- *Et au travail, est-ce que cela vous arrive aussi que des gens vous parlent "comme à un débile"... Et dans ce cas, vous réagissez comment ?*

- Certains oui - plus des gens que je côtoie occasionnellement - ... Ça me surprend tellement que je réagis pas. Je réagis après : colère.

- *Avez-vous bénéficié d'aménagements de poste ?*

- C'est plutôt dans la disposition du bureau. Avant, l'accueil était dans mon bureau, et j'étais dans le sien. (...) j'ai une imprimante pour moi sur mon bureau.

- (...) *Voulez-vous ajouter quelque chose ?*

- Pour reparler de l'AGEFIPH. Pour moi, ils ont beaucoup d'argent... Quand j'avais demandé il y a très longtemps pour passer mon permis de conduire, on me l'avait refusé car je gagnais 2 500 francs. Je gagnais trop, donc c'était pas pour moi. Dès que je demande quelque chose à l'AGEFIPH - au début, maintenant je sais pas : ils payent une partie de mon salaire - c'est refusé. Pour tout ce qui est "*aides*", je trouve qu'ils sont limites... Pas très efficace. Ils paient le complément de salaire à Thomas, et la rente par la sécurité sociale c'est à moi... Pour moi l'AGEFIPH, c'est derrière l'État. Je pense qu'ils ont beaucoup de frais de gestion, enfin des frais... de représentation on va dire . Et en fait l'argent... Et moi j'aimerais savoir combien rapporte à l'État la journée de solidarité (...) - à l'origine, il y a la partie pour les personnes âgées et une partie pour les personnes handicapées... Moi, je me pose la question.

FIN DE LA RETRANSCRIPTION

## Encodage de l'entretien

La figure 1, p. 329 est une représentation graphique de la représentation des différents éléments codés dans l'entretien réalisé auprès du travailleur handicapé 1 de l'EHPAD 1.

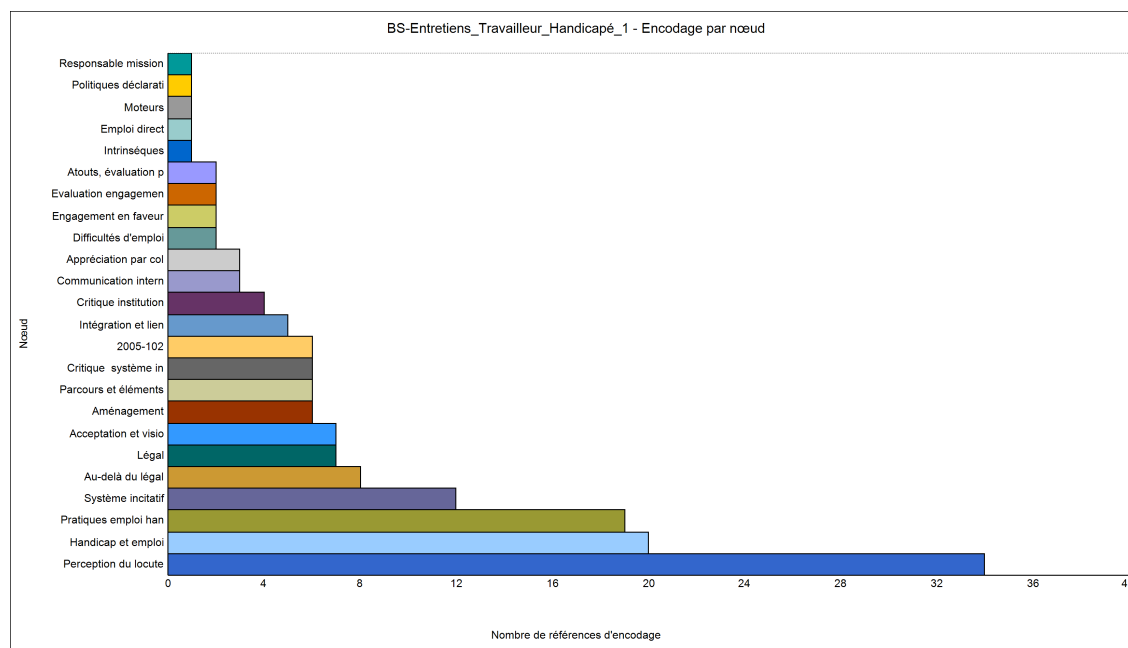


Figure 1 – Représentation graphique du nombre de référence encodées par catégories, dans l'entretien du travailleur handicapé 1 de l'EHPAD 1

La figure 2, p. 330 est une représentation graphique de la couverture de l'entretien réalisé auprès du travailleur handicapé de l'EHPAD 1, en pourcentage et par catégories de code.

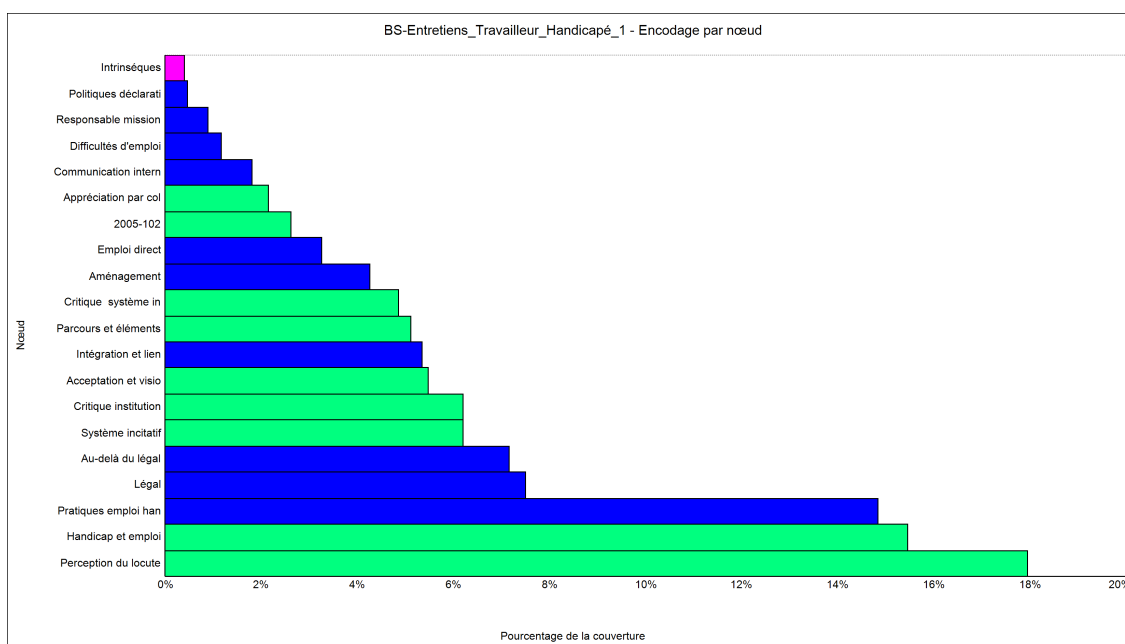


Figure 2 – Représentation graphique du pourcentage d'éléments codés par catégories, dans l'entretien du travailleur handicapé 1 de l'EHPAD 1

---

## Annexe 4 : Codage thématique principal

---

Rappelons que notre objectif est de comprendre l'impact - positif, négatif, ou nul - des incitations sur le degré d'engagement des organisations en faveur de l'emploi de travailleurs handicapés. Nous présenterons tout d'abord le tableau 1, p. 331 qui reprend notre codage. Ce tableau rappelle les éléments étudiés initialement, les définit, et annonce le nombre de citations qui ont été codées, ainsi que le nombre de sources dont sont extraites ces citations. Précisons que les catégories de thèmes ainsi que le nombre d'éléments codés correspondent à notre codage initial, et sont donc susceptibles d'évoluer au cours de l'analyse proprement dite.

Tableau 1 – Tableau thématique des pratiques d'emploi de travailleurs handicapés ; de la perception de l'engagement, des incitations et du handicap par les locuteurs ; ainsi qu'aux moteurs qui amène les entreprises à développer certains comportements en lien avec l'emploi des personnes handicapées

Concepts	Définition	Citations	Sources
<b>PRATIQUES EMPLOI HANDICAP - Légal</b>	Pratiques relevant directement d'exigences envers les entreprises inscrites ou déduites de la loi 2005-102	213	24
Emploi direct	Éléments liés à l'emploi en interne de travailleurs handicapés : recrutement, maintien, ...	66	19
Emploi indirect	Éléments liés à de l'emploi externe de travailleurs handicapés : ESAT, EA,	21	9
Formations	Formations spécifiques mises en place par l'organisation et liées à l'emploi des travailleurs handicapés	16	9

Suite page suivante

Tableau 1 – suite de la page précédente

Concepts ou attributs	Définition	Citations	Sources
Aménagements	Aménagements d'horaires, de locaux ou de postes de travail	89	21
Accords ou substitut	Éléments portant sur un accord handicap interne à l'entreprise, ou son substitut avec un accord externe par branche	19	6
Visibilité importante	Engagement ayant une visibilité importante, ou permettant une communication importante (SEPH, etc.)	39	9
<b>PRATIQUES EMPLOI HANDICAP - au-delà du légal</b>	Pratiques allant au-delà du cadre règlementaire ou des exigences exprimées	132	26
Communication interne	Sensibilisation ou informations autour du handicap	82	22
Pratiques atypiques	Pratiques innovantes ou originales pour l'emploi des personnes handicapées	33	11
Lien social et intégration	Pratiques touchant à l'intégration des travailleurs handicapés dans l'entreprise	37	14
<b>AUTRES ÉLÉMENTS</b> , Autour des missions handicap	Fonctionnement, parcours des responsables, temps disponible	35	13
Réseau	Existence de relais à la politique handicap	28	8
Pratiques déclaratives	Pratiques où l'employeur va encourager très fortement un (ou ses) salarié(s) à demander la reconnaissance administrative de son/leurs handicap(s)	40	15
<b>DIFFICULTÉS d'emploi liées au handicap</b>	Difficultés à embaucher, maintenir dans l'emploi, faire travailler ou intégrer les travailleurs handicapés	136	23
Handicap Mental	Place de la personne ayant un handicap mental dans l'entreprise	32	13

Suite page suivante

Tableau 1 – suite de la page précédente

Concepts ou attributs	Définition	Citations	Sources
Médical	Relation avec le monde médical, éventuelles difficultés lié au secret médical	10	5
Formations supérieurs, écoles	Éléments portant sur le parcours de formation des travailleurs handicapés, ou leur accès à l'école et aux formations diplômantes	19	8
<b>MOTEURS</b> internes	Motivations intrinsèques à l'organisation	5	5
Moteurs externes	Motivations extrinsèques à l'organisation	77	21
<b>PERCEPTION HANDICAP</b> , acceptation	Acceptation et vision de son propre handicap par la personne handicapée	66	14
Parcours de vie	Éléments significatifs sur la personne handicapée et son parcours	58	11
Critique institutions	Critique des administrations actuelles, ou de leur personnel	22	9
<b>PERCEPTION DE L'ENGAGEMENT</b> , atouts	Évaluation positive de l'engagement en faveur de l'emploi des personnes handicapées	102	21
Faiblesse	Évaluation négative de l'engagement en faveur de l'emploi des personnes handicapées	46	16
Positionnement vis-à-vis des pairs	Appréciation en comparaison des engagements développés par les pairs	46	18
<b>PERCEPTION TAXE INCITATIVE</b> , 2005-102	Connaissance et explication de la loi par le locuteur	51	18
Critique système incitatif	Expression d'un avis positif ou négatif sur le système actuel et ses effets	80	20
Future	Vision, propositions et suggestions du locuteur pour le futur	20	10

Nous présentons également à titre informatif un tableau réalisé en amont du codage, pour préparer l'analyse. Ainsi, le tableau 2, p. 334 délimite des catégories sous la forme

de concept, attributs, opérationnalisation. Rappelons que ces catégories ont évolué lors de la confrontation au codage - *définition des catégories a priori*, par exemple pour y ajouter des catégories contextuelles permettant d'appréhender l'univers mental et la vision des politiques d'emploi des personnes handicapées, par les locuteurs interviewés.

Tableau 2 – Analyse discursive et thématique – projet initial

Concepts ou analyse	Attributs	Explication	Opérationnalisation
<b>ANALYSE DISCURSIVE</b>	Marqueurs énonciatifs	Vision de la réalité : ethos, logos, pathos	Adhésion du locuteur au discours
Référentiels	Argumentaire	Manière de convaincre	Ton, mots employés
Vocabulaire spécialisé	Politiquement (in)correct	Étude de la manière dont le locuteur s'exprime	Vocabulaire - adapté ou non
<b>ANALYSE THÉMATIQUE</b>	<b>Fréquence des notions clés</b>	<b>Importance des thèmes</b>	<b>Étude des thèmes spécifiques abordés par le locuteur</b>
<b>RSE</b>	Engagement RSE	Marqueurs de qualité	Qualifier l'engagement RSE
	Degré ou durée d'engagement	Profondeur de l'engagement	Respect du légal ou au-delà, court à long terme
	Comportement de l'organisation (altruiste, stratégique, égoïste)	Stratégies d'engagement (engagement élevé, calculé ou minimaliste)	Engagement pro-actif, réactif, défensif
<b>EMPLOI HANDICAP</b>	Quantitatif : chiffres liés à l'emploi	Évaluer l'engagement quantitatif	Quotas
	Pratiques qualitative liées à l'emploi	Évaluer l'engagement qualitatif	Standard et bonnes pratiques
	Intégration	Souligner les volontés	Outils d'intégration
	"Bonnes" pratiques	Répertorier les pratiques	Exemples divers
	Difficultés	Répertorier des difficultés	Emploi difficile et solutions
<b>PERCEPTION INCITATION</b>	Effet des incitations	Appréciation des incitations par le locuteur	Avis, vision
	Utilité des incitations	Perception sur l'utilité des incitations	Pour l'organisation, pour ses pairs
<b>MOTIVATIONS</b>	Moteurs Internes	Identifier moteurs internes à l'engagement	Culture, histoire, etc.
	Moteurs Externes	identifier moteurs externes à l'engagement	Pression, coût,...

---

**Annexe 5 : La loi 2005-102 du 11 février 2005**

---





## Loi n° 2005-102 du 11 février 2005 pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées (1)

NOR: SANX0300217L  
Version consolidée au 14 novembre 2017

### ▶ TITRE Ier : DISPOSITIONS GÉNÉRALES.

#### Article 1

A modifié les dispositions suivantes :

- ▶ Créé Code de l'action sociale et des familles - art. L146-1 A (V)

#### Article 2

- ▶ Modifié par Décision n°2010-2 QPC du 11 juin 2010 - art. 2, v. init.

I., II.-A modifié les dispositions suivantes :

Code de l'action sociale et des familles  
art. L114, art. L114-1, art. L114-2, art. L114-5  
2. (Abrogé)

III.-Les dispositions du a du 2° du I et du II du présent article sont applicables à Mayotte et dans les Terres australes et antarctiques françaises.

IV.-A créé les dispositions suivantes :  
Code de l'action sociale et des familles  
art. L540-1, art. L581-1

NOTA : Dans sa décision n° 2010-2 QPC du 11 juin 2010 (NOR : CSCX1015592S), le Conseil constitutionnel a déclaré contraire à la Constitution le 2 du paragraphe II de l'article 2 de la loi n° 2005-102 du 11 février 2005.

#### Article 3

A modifié les dispositions suivantes :

- ▶ Créé Code de l'action sociale et des familles - art. L114-2-1 (V)

### ▶ TITRE II : PRÉVENTION, RECHERCHE ET ACCÈS AUX SOINS.

#### Article 4

A modifié les dispositions suivantes :

- ▶ Modifie Code de l'action sociale et des familles - art. L114-3 (V)

#### Article 5

A modifié les dispositions suivantes :

- ▶ Modifie Code de la santé publique - art. L3322-2 (V)

#### Article 6

A modifié les dispositions suivantes :

- ▶ Créé Code de l'action sociale et des familles - art. L114-3-1 (M)

#### Article 7

A modifié les dispositions suivantes :

- ▶ Créé Code de la santé publique - art. L1110-1-1 (V)

#### Article 8

A modifié les dispositions suivantes :

- ▶ Modifie Code de la santé publique - art. L1411-2 (M)
- ▶ Modifie Code de la santé publique - art. L1411-6 (M)

#### Article 9

A modifié les dispositions suivantes :

- ▶ Créé Code de la santé publique - art. L1111-6-1 (M)

#### Article 10

A modifié les dispositions suivantes :

- ▶ Modifie Code du travail - art. L122-26 (M)

## ▶ TITRE III : COMPENSATION ET RESSOURCES

### ▶ Chapitre Ier : Compensation des conséquences du handicap.

#### **Article 11**

A modifié les dispositions suivantes :

- ▶ Créé Code de l'action sociale et des familles - art. L114-1-1 (VT)

#### **Article 12**

A modifié les dispositions suivantes :

- ▶ Modifie CODE GENERAL DES IMPOTS, CGI. - art. 81 (MMN)
- ▶ Modifie Code de l'action sociale et des familles - art. L131-2 (M)
- ▶ Modifie Code de l'action sociale et des familles - art. L232-23 (V)
- ▶ Modifie Code de l'action sociale et des familles - art. L245-1 (V)
- ▶ Modifie Code de l'action sociale et des familles - art. L245-10 (VT)
- ▶ Modifie Code de l'action sociale et des familles - art. L245-11 (V)
- ▶ Créé Code de l'action sociale et des familles - art. L245-12 (M)
- ▶ Créé Code de l'action sociale et des familles - art. L245-13 (M)
- ▶ Créé Code de l'action sociale et des familles - art. L245-14 (V)
- ▶ Modifie Code de l'action sociale et des familles - art. L245-2 (V)
- ▶ Modifie Code de l'action sociale et des familles - art. L245-3 (V)
- ▶ Modifie Code de l'action sociale et des familles - art. L245-4 (V)
- ▶ Modifie Code de l'action sociale et des familles - art. L245-5 (V)
- ▶ Modifie Code de l'action sociale et des familles - art. L245-6 (M)
- ▶ Modifie Code de l'action sociale et des familles - art. L245-7 (M)
- ▶ Modifie Code de l'action sociale et des familles - art. L245-8 (AbD)
- ▶ Modifie Code de l'action sociale et des familles - art. L245-9 (V)

#### **Article 13**

Dans les trois ans à compter de l'entrée en vigueur de la présente loi, la prestation de compensation sera étendue aux enfants handicapés. Dans un délai maximum de cinq ans, les dispositions de la présente loi opérant une distinction entre les personnes handicapées en fonction de critères d'âge en matière de compensation du handicap et de prise en charge des frais d'hébergement en établissements sociaux et médico-sociaux seront supprimées.

#### **Article 14**

A modifié les dispositions suivantes :

- ▶ Modifie Code de la sécurité sociale. - art. L241-10 (M)

#### **Article 15**

A modifié les dispositions suivantes :

- ▶ Modifie Code civil - art. 272 (M)

### ▶ Chapitre II : Ressources des personnes handicapées.

#### **Article 16**

A modifié les dispositions suivantes :

- ▶ Modifie CODE GENERAL DES IMPOTS, CGI. - art. 244 quater J (M)
- ▶ Modifie Code de l'action sociale et des familles - art. L244-1 (M)
- ▶ Modifie Code de la sécurité sociale. - art. L821-1 (V)
- ▶ Modifie Code de la sécurité sociale. - art. L821-1-1 (M)
- ▶ Créé Code de la sécurité sociale. - art. L821-1-2 (M)
- ▶ Modifie Code de la sécurité sociale. - art. L821-2 (M)
- ▶ Modifie Code de la sécurité sociale. - art. L821-3 (V)
- ▶ Modifie Code de la sécurité sociale. - art. L821-4 (M)
- ▶ Modifie Code de la sécurité sociale. - art. L821-5 (M)
- ▶ Modifie Code de la sécurité sociale. - art. L821-6 (V)
- ▶ Modifie Code de la sécurité sociale. - art. L821-7 (M)
- ▶ Créé Code de la sécurité sociale. - art. L821-7-1 (V)
- ▶ Abroge Code de la sécurité sociale. - art. L821-9 (Ab)

#### **Article 17**

A modifié les dispositions suivantes :

- ▶ Modifie Code de l'action sociale et des familles - art. L243-4 (V)
- ▶ Modifie Code de l'action sociale et des familles - art. L243-5 (V)
- ▶ Modifie Code de l'action sociale et des familles - art. L243-6 (M)

#### **Article 18**

I. à IV.-A modifié les dispositions suivantes :

Code de l'action sociale et des familles

art. L344-5

V.-A créé les dispositions suivantes :

Code de l'action sociale et des familles

art. L344-5-1

VI.-Les dispositions de l'article L. 344-5-1 du code de l'action sociale et des familles s'appliquent aux personnes handicapées accueillies, à la date de publication de la présente loi, dans l'un des établissements ou services mentionnés au 6° du I de l'article L. 312-1 du même code ou au 2° de l'article L. 6111-2 du code de la santé publique, dès lors qu'elles satisfont aux conditions posées par ledit article.

## ▶ TITRE IV : ACCESSIBILITÉ

### ▶ Chapitre Ier : Scolarité, enseignement supérieur et enseignement professionnel.

#### **Article 19**

A modifié les dispositions suivantes :

- ▶ Abroge Loi n°91-73 du 18 janvier 1991 - art. 33 (Ab)
- ▶ Modifie Code de l'éducation - art. L111-1 (M)
- ▶ Modifie Code de l'éducation - art. L111-2 (V)
- ▶ Modifie Code de l'éducation - art. L112-1 (V)
- ▶ Modifie Code de l'éducation - art. L112-2 (V)
- ▶ Crée Code de l'éducation - art. L112-2-1 (V)
- ▶ Crée Code de l'éducation - art. L112-2-2 (V)
- ▶ Crée Code de l'éducation - art. L112-4 (V)
- ▶ Crée Code de l'éducation - art. L112-5 (V)

#### **Article 20**

A modifié les dispositions suivantes :

- ▶ Crée Code de l'éducation - art. L123-4-1 (T)
- ▶ Modifie Code de l'éducation - art. L916-1 (V)

#### **Article 21**

A modifié les dispositions suivantes :

- ▶ Modifie Code de l'éducation - art. L351-1 (V)
- ▶ Modifie Code de l'éducation - art. L351-2 (V)
- ▶ Modifie Code de l'éducation - art. L351-3 (V)

#### **Article 22**

A modifié les dispositions suivantes :

- ▶ Modifie Code de l'éducation - art. L312-15 (M)

### ▶ Chapitre II : Emploi, travail adapté et travail protégé

#### ▶ Section 1 : Principe de non-discrimination.

#### **Article 23**

A modifié les dispositions suivantes :

- ▶ Modifie Code du travail - art. L122-24-4 (AbD)

#### **Article 24**

A modifié les dispositions suivantes :

- ▶ Modifie Code du travail - art. L122-45 (M)
- ▶ Crée Code du travail - art. L122-45-4 (AbD)
- ▶ Crée Code du travail - art. L122-45-5 (AbD)
- ▶ Crée Code du travail - art. L212-4-1-1 (AbD)
- ▶ Crée Code du travail - art. L323-9-1 (AbD)

#### **Article 25**

A modifié les dispositions suivantes :

- ▶ Modifie Loi n°2003-775 du 21 août 2003 - art. 12 (V)
- ▶ Modifie Code du travail - art. L132-12 (M)
- ▶ Modifie Code du travail - art. L132-27 (M)
- ▶ Modifie Code du travail - art. L133-5 (M)

▶ Section 2 : Insertion professionnelle et obligation d'emploi.

**Article 26**

A modifié les dispositions suivantes :

- ▶ Modifie Code de la sécurité sociale. - art. L381-1 (M)
- ▶ Modifie Code de la sécurité sociale. - art. L542-1 (M)
- ▶ Crée Code du travail - art. L323-10-1 (AbD)
- ▶ Modifie Code du travail - art. L323-11 (AbD)
- ▶ Crée Code du travail - art. L323-11-1 (AbD)
- ▶ Modifie Code du travail - art. L323-8-3 (AbD)

**Article 27**

A modifié les dispositions suivantes :

- ▶ Abroge Code du travail - art. L323-12 (Ab)
- ▶ Modifie Code du travail - art. L323-3 (AbD)
- ▶ Modifie Code du travail - art. L323-4 (AbD)
- ▶ Modifie Code du travail - art. L323-7 (AbD)
- ▶ Modifie Code du travail - art. L323-8-1 (AbD)
- ▶ Modifie Code du travail - art. L323-8-2 (AbD)
- ▶ Modifie Code du travail - art. L323-8-6 (AbD)

**Article 28**

I., II.-A modifié les dispositions suivantes :

- Code de la sécurité sociale
- art. L351-1-3, art. L634-3-3
- Code rural
- art. L732-18-2
- Code des pensions civiles et militaires de retraites
- art. L24

III.-Les dispositions du 5° du I de l'article L. 24 du code des pensions civiles et militaires de retraite sont applicables aux fonctionnaires affiliés à la Caisse nationale de retraites des agents des collectivités locales ainsi qu'aux ouvriers régis par le régime des pensions des ouvriers des établissements industriels de l'Etat.

**Article 29**

A modifié les dispositions suivantes :

- ▶ Crée Code des marchés publics. - art. 44-1 (Ab)
- ▶ Modifie Code des marchés publics. - art. 45 (Ab)
- ▶ Modifie Code des marchés publics. - art. 52 (Ab)

**Article 30**

A modifié les dispositions suivantes :

- ▶ Modifie Code général des collectivités territoriales - art. L1411-1 (V)

**Article 31**

A modifié les dispositions suivantes :

- ▶ Crée Loi n°83-634 du 13 juillet 1983 - art. 23 bis (Ab)
- ▶ Modifie Loi n°83-634 du 13 juillet 1983 - art. 5 (V)
- ▶ Modifie Loi n°83-634 du 13 juillet 1983 - art. 5 bis (V)
- ▶ Crée Loi n°83-634 du 13 juillet 1983 - art. 6 sexies (M)

**Article 32**

A modifié les dispositions suivantes :

- ▶ Modifie Loi n°84-16 du 11 janvier 1984 - art. 27 (V)
- ▶ Modifie Loi n°84-16 du 11 janvier 1984 - art. 37 bis (M)
- ▶ Modifie Loi n°84-16 du 11 janvier 1984 - art. 40 ter (M)
- ▶ Modifie Loi n°84-16 du 11 janvier 1984 - art. 60 (M)
- ▶ Modifie Loi n°84-16 du 11 janvier 1984 - art. 62 (M)

**Article 33**

A modifié les dispositions suivantes :

- ▶ Modifie Loi n°84-53 du 26 janvier 1984 - art. 35 (M)
- ▶ Crée Loi n°84-53 du 26 janvier 1984 - art. 35 bis (V)
- ▶ Modifie Loi n°84-53 du 26 janvier 1984 - art. 38 (M)
- ▶ Modifie Loi n°84-53 du 26 janvier 1984 - art. 54 (V)
- ▶ Modifie Loi n°84-53 du 26 janvier 1984 - art. 60 bis (V)
- ▶ Crée Loi n°84-53 du 26 janvier 1984 - art. 60 quinquies (M)

**Article 34**

A modifié les dispositions suivantes :

▶ Modifie Loi n°2000-321 du 12 avril 2000 - art. 35 (V)

### **Article 35**

A modifié les dispositions suivantes :

- ▶ Modifie Loi n°86-33 du 9 janvier 1986 - art. 27 (M)
- ▶ Crée Loi n°86-33 du 9 janvier 1986 - art. 27 bis (V)
- ▶ Modifie Loi n°86-33 du 9 janvier 1986 - art. 38 (V)
- ▶ Modifie Loi n°86-33 du 9 janvier 1986 - art. 46-1 (V)
- ▶ Crée Loi n°86-33 du 9 janvier 1986 - art. 47-2 (M)

### **Article 36**

A modifié les dispositions suivantes :

- ▶ Modifie Code du travail - art. L323-2 (M)
- ▶ Crée Code du travail - art. L323-4-1 (M)
- ▶ Crée Code du travail - art. L323-8-6-1 (V)

## ▶ Section 3 : Milieu ordinaire de travail.

### **Article 37**

A modifié les dispositions suivantes :

- ▶ Modifie Code du travail - art. L323-6 (AbD)

## ▶ Section 4 : Entreprises adaptées et travail protégé.

### **Article 38**

A modifié les dispositions suivantes :

- ▶ Modifie Loi n° 2000-37 du 19 janvier 2000 - art. 32 (V)
- ▶ Modifie Code de l'action sociale et des familles - art. L312-1 (M)
- ▶ Modifie Code des marchés publics. - art. 54 (Ab)
- ▶ Modifie Code des marchés publics. - art. 89 (Ab)
- ▶ Modifie Code du travail - art. L131-2 (M)
- ▶ Abroge Code du travail - art. L323-29 (Ab)
- ▶ Modifie Code du travail - art. L323-30 (AbD)
- ▶ Modifie Code du travail - art. L323-31 (AbD)
- ▶ Modifie Code du travail - art. L323-32 (AbD)
- ▶ Crée Code du travail - art. L323-33 (AbD)
- ▶ Modifie Code du travail - art. L323-34 (V)
- ▶ Modifie Code du travail - art. L323-8 (VT)
- ▶ Modifie Code du travail - art. L443-3-1 (T)

### **Article 39**

A modifié les dispositions suivantes :

- ▶ Modifie Code de l'action sociale et des familles - art. L311-4 (AbD)
- ▶ Crée Code de l'action sociale et des familles - art. L344-1-1 (V)
- ▶ Modifie Code de l'action sociale et des familles - art. L344-2 (V)
- ▶ Crée Code de l'action sociale et des familles - art. L344-2-1 (V)
- ▶ Crée Code de l'action sociale et des familles - art. L344-2-2 (V)
- ▶ Crée Code de l'action sociale et des familles - art. L344-2-3 (V)
- ▶ Crée Code de l'action sociale et des familles - art. L344-2-4 (V)
- ▶ Crée Code de l'action sociale et des familles - art. L344-2-5 (M)

### **Article 40**

A modifié les dispositions suivantes :

- ▶ Crée Code de l'action sociale et des familles - art. L313-23-1 (V)
- ▶ Crée Code de l'action sociale et des familles - art. L313-23-2 (V)

## ▶ Chapitre III : Cadre bâti, transports et nouvelles technologies.

### **Article 41**

I., II.-A modifié les dispositions suivantes :

Code de la construction et de l'habitation

Art. L111-7, art. L111-7-1, L111-7-2, L111-7-3, L111-7-4, L111-26

II.-A créé les dispositions suivantes :

Code de la construction et de l'habitation

Art. L111-8-3-1

IV.-Une collectivité publique ne peut accorder une subvention pour la construction, l'extension ou la transformation du gros oeuvre d'un bâtiment soumis aux dispositions des articles L. 111-7-1, L. 111-7-2 et L. 111-7-3 du code de la construction et de l'habitation que si le maître d'ouvrage a produit un dossier relatif à l'accessibilité. L'autorité ayant accordé une subvention en exige le remboursement si le maître d'ouvrage n'est pas en mesure de lui fournir l'attestation prévue à l'article L. 111-7-4 dudit code.

V.-La formation à l'accessibilité du cadre bâti aux personnes handicapées est obligatoire dans la formation initiale des architectes et des professionnels du cadre bâti. Un décret en Conseil d'Etat précise les diplômes concernés par cette obligation.

#### **Article 42**

A modifié les dispositions suivantes :

- ▶ Modifie Code de la construction et de l'habitation. - art. L123-2 (V)

#### **Article 43**

A modifié les dispositions suivantes :

- ▶ Modifie Code de l'urbanisme - art. L460-1 (Ab)
- ▶ Modifie Code de la construction et de l'habitation. - art. L151-1 (M)
- ▶ Modifie Code de la construction et de l'habitation. - art. L152-1 (M)
- ▶ Modifie Code de la construction et de l'habitation. - art. L152-3 (V)
- ▶ Modifie Code de la construction et de l'habitation. - art. L152-4 (M)

#### **Article 44**

A modifié les dispositions suivantes :

- ▶ Modifie CODE GENERAL DES IMPOTS, CGI. - art. 1391 C (V)

#### **Article 45**

- ▶ Modifié par LOI n°2015-988 du 5 août 2015 - art. 9

I. - La chaîne du déplacement, qui comprend le cadre bâti, la voirie, les aménagements des espaces publics, les systèmes de transport et leur intermodalité, est organisée pour permettre son accessibilité aux personnes handicapées ou à mobilité réduite.

En cas d'impossibilité technique avérée de mise en accessibilité de réseaux existants, des moyens de transport adaptés aux besoins des personnes handicapées ou à mobilité réduite doivent être mis à leur disposition. Ils sont organisés et financés par l'autorité organisatrice de transport normalement compétente dans un délai de trois ans. Le coût du transport de substitution pour les usagers handicapés ne doit pas être supérieur au coût du transport public existant. (Ancien cinquième alinéa du I)

Un plan de mise en accessibilité de la voirie et des aménagements des espaces publics est établi dans chaque commune de 1 000 habitants et plus à l'initiative du maire ou, le cas échéant, du président de l'établissement public de coopération intercommunale. Ce plan fixe notamment les dispositions susceptibles de rendre accessible aux personnes handicapées et à mobilité réduite l'ensemble des circulations piétonnes et des aires de stationnement d'automobiles situées sur le territoire de la commune ou de l'établissement public de coopération intercommunale. Ce plan de mise en accessibilité fait partie intégrante du plan de déplacements urbains quand il existe.

II. - (Alinéa abrogé).

III. Loi n° 82-1153 du 30 décembre 1982

Art. 28

IV. Loi n° 82-1153 du 30 décembre 1982

Art. 1, art. 2, art. 21-3, art. 22, art. 27-2, art. 30-2, art. 28-2

V. Code de la construction et de l'habitation

Art. L302-1

VI. - Les modalités d'application du présent article sont définies par décret. (Abrogé en tant qu'il concerne le transport)

NOTA : Ordonnance n° 2010-1307 du 28 octobre 2010, article 7 :

Le VI de l'article 45 est abrogé en tant qu'il concerne le transport.

Conformément à l'article 9 de l'ordonnance n° 2010-1037, au cinquième alinéa du I de l'article 45 abrogé par l'article 7 de ladite ordonnance, les mots : "de trois ans" sont maintenus en vigueur jusqu'à la publication des dispositions réglementaires du code des transports. ¶

#### **Article 46**

A modifié les dispositions suivantes :

- ▶ Crée Code général des collectivités territoriales - art. L2143-3 (V)

#### **Article 47**

- ▶ Modifié par LOI n°2016-1321 du 7 octobre 2016 - art. 106

I.-Les services de communication au public en ligne des services de l'Etat, des collectivités territoriales et des établissements publics qui en dépendent doivent être accessibles aux personnes handicapées.

Doivent également être accessibles aux personnes handicapées les services de communication au public en ligne des organismes délégataires d'une mission de service public et des entreprises dont le chiffre d'affaires excède un seuil défini par le décret en Conseil d'Etat mentionné au IV.

L'accessibilité des services de communication au public en ligne concerne l'accès à tout type d'information sous forme numérique, quels que soient le moyen d'accès, les contenus et le mode de consultation et concerne notamment les sites internet, intranet, extranet, les applications mobiles, les progiciels et le mobilier urbain numérique. Les recommandations internationales pour l'accessibilité de l'internet doivent être appliquées pour les services de communication au public en ligne.

Les personnes mentionnées aux premier et deuxième alinéas du présent I élaborent un schéma pluriannuel de mise en accessibilité de leurs services de communication au public en ligne, qui est rendu public et décliné en

plans d'actions annuels et dont la durée ne peut être supérieure à trois ans.

II.-La page d'accueil de tout service de communication au public en ligne comporte une mention clairement visible précisant s'il est ou non conforme aux règles relatives à l'accessibilité ainsi qu'un lien renvoyant à une page indiquant notamment l'état de mise en œuvre du schéma pluriannuel de mise en accessibilité et du plan d'actions de l'année en cours mentionnés au I et permettant aux usagers de signaler les manquements aux règles d'accessibilité de ce service.

III.-Le défaut de mise en conformité d'un service de communication au public en ligne avec les obligations prévues au II fait l'objet d'une sanction administrative dont le montant, qui ne peut excéder 5 000 €, est fixé par le décret en Conseil d'Etat mentionné au IV. Une nouvelle sanction est prononcée chaque année lorsque le manquement à ces dispositions perdure.

IV.-Un décret en Conseil d'Etat fixe les règles relatives à l'accessibilité et précise, par référence aux recommandations établies par l'autorité administrative compétente, la nature des adaptations à mettre en œuvre ainsi que les délais de mise en conformité des services de communication au public en ligne existants, qui ne peuvent excéder trois ans, et les conditions dans lesquelles des sanctions sont imposées et recouvrées en cas de non-respect des obligations prévues au II. Ce décret définit les modalités de formation des personnels intervenant sur les services de communication au public en ligne.

#### **Article 48 (abrogé)**

▶ Abrogé par Loi n°2006-437 du 14 avril 2006 - art. 15 JORF 15 avril 2006

#### **Article 49**

A modifié les dispositions suivantes :

▶ Modifie Code de la construction et de l'habitation. - art. L302-5 (M)

#### **Article 50**

Les propriétaires bailleurs peuvent passer des conventions avec les établissements ou services spécialisés afin de :

- 1° Déterminer les modifications nécessaires à apporter aux logements pour les adapter aux différentes formes de handicap de leurs locataires ;
- 2° Prévoir une collaboration afin d'intégrer notamment les personnes handicapées physiques dans leur logement sur la base d'un projet personnalisé.

#### **Article 51**

A modifié les dispositions suivantes :

▶ Crée Code de l'urbanisme - art. L221-1-1 (V)

#### **Article 52**

I. A modifié les dispositions suivantes :

Code de l'action sociale et des familles

Art. L146-1, art. L146-2

II. et III. A modifié les dispositions suivantes :

Loi n° 2002-303 du 4 mars 2002

Art. 1

IV.-Les dispositions du 3° du I du présent article sont applicables à Mayotte et dans les Terres australes et antarctiques françaises.

V. et VI. A modifié les dispositions suivantes :

Code de l'action sociale et des familles

Art. L146-2, art. L146-9

#### **Article 53**

A modifié les dispositions suivantes :

▶ Crée Code rural - art. L211-30 (V)

#### **Article 54**

A modifié les dispositions suivantes :

▶ Modifie Loi n°87-588 du 30 juillet 1987 - art. 88 (M)

## ▶ TITRE V : ACCUEIL ET INFORMATION DES PERSONNES HANDICAPÉES, ÉVALUATION DE LEURS BESOINS ET RECONNAISSANCE DE LEURS DROITS

### ▶ Chapitre Ier : Caisse nationale de solidarité pour l'autonomie.

#### **Article 55**

I., II., III., IV. A modifié les dispositions suivantes :

Code de l'action sociale et des familles

Art. L14-10-2, art. L14-10-4, art. L14-10-6

Code général des collectivités territoriales

Art. L3332-2

V.-Les articles 8,10 et 13 de la loi n° 2004-626 du 30 juin 2004 précitée sont abrogés. Pour l'article 13, cette abrogation prend effet à compter du 1er janvier 2006.

A abrogé les dispositions suivantes :

Loi n° 2004-626 du 30 juin 2004

Art. 8, art. 10, art. 13

#### **Article 56**



A modifié les dispositions suivantes :  
▶ Crée Code de l'action sociale et des familles - art. L14-10-1 (V)

#### **Article 57**

A modifié les dispositions suivantes :  
▶ Crée Code de l'action sociale et des familles - art. L14-10-3 (V)

#### **Article 58**

A modifié les dispositions suivantes :  
▶ Crée Code de l'action sociale et des familles - art. L312-5-1 (V)  
▶ Modifie Code de l'action sociale et des familles - art. L313-4 (M)

#### **Article 59**

A modifié les dispositions suivantes :  
▶ Modifie Code de l'action sociale et des familles - art. L314-3 (M)  
▶ Crée Code de l'action sociale et des familles - art. L314-3-1 (M)  
▶ Modifie Code de la sécurité sociale. - art. L174-5 (M)

#### **Article 60**

A modifié les dispositions suivantes :  
▶ Crée Code de l'action sociale et des familles - art. L14-10-4 (M)  
▶ Crée Code de l'action sociale et des familles - art. L14-10-5 (M)

#### **Article 61**

A modifié les dispositions suivantes :  
▶ Crée Code de l'action sociale et des familles - art. L14-10-7 (M)

#### **Article 62**

A modifié les dispositions suivantes :  
▶ Modifie Code de l'action sociale et des familles - art. L312-3 (V)  
▶ Modifie Code de l'action sociale et des familles - art. L312-5 (M)  
▶ Modifie Code de l'action sociale et des familles - art. L451-1 (M)  
▶ Modifie Code de la sécurité sociale. - art. L162-17-3 (M)

#### **Article 63**

La prise en charge des soins par l'assurance maladie est assurée sans distinction liée à l'âge ou au handicap, conformément aux principes de solidarité nationale et d'universalité rappelés à l'article L. 111-1 du code de la sécurité sociale.

### ▶ Chapitre II : Maisons départementales des personnes handicapées.

#### **Article 64**

A modifié les dispositions suivantes :  
▶ Crée Code de l'action sociale et des familles - art. L146-10 (V)  
▶ Crée Code de l'action sociale et des familles - art. L146-11 (Ab)  
▶ Crée Code de l'action sociale et des familles - art. L146-12 (V)  
▶ Crée Code de l'action sociale et des familles - art. L146-13 (V)  
▶ Crée Code de l'action sociale et des familles - art. L146-3 (V)  
▶ Crée Code de l'action sociale et des familles - art. L146-4 (V)  
▶ Crée Code de l'action sociale et des familles - art. L146-5 (V)  
▶ Crée Code de l'action sociale et des familles - art. L146-6 (V)  
▶ Crée Code de l'action sociale et des familles - art. L146-7 (V)  
▶ Crée Code de l'action sociale et des familles - art. L146-8 (VT)  
▶ Crée Code de l'action sociale et des familles - art. L146-9 (VT)

### ▶ Chapitre III : Cartes attribuées aux personnes handicapées.

#### **Article 65**

A modifié les dispositions suivantes :  
▶ Modifie Code de l'action sociale et des familles - art. L241-3 (M)  
▶ Modifie Code de l'action sociale et des familles - art. L241-3-1 (VT)  
▶ Modifie Code de l'action sociale et des familles - art. L241-3-2 (V)  
▶ Modifie Code de la route. - art. L411-1 (M)  
▶ Modifie Code général des collectivités territoriales - art. L2213-2 (V)

## ► Chapitre IV : Commission des droits et de l'autonomie des personnes handicapées.

### **Article 66**

A modifié les dispositions suivantes :

- Crée Code de l'action sociale et des familles - art. L241-10 (V)
- Crée Code de l'action sociale et des familles - art. L241-11 (V)
- Crée Code de l'action sociale et des familles - art. L241-5 (V)
- Crée Code de l'action sociale et des familles - art. L241-6 (M)
- Crée Code de l'action sociale et des familles - art. L241-7 (V)
- Crée Code de l'action sociale et des familles - art. L241-8 (V)
- Crée Code de l'action sociale et des familles - art. L241-9 (V)

### **Article 67**

A modifié les dispositions suivantes :

- Modifie Code de l'action sociale et des familles - art. L121-4 (V)
- Modifie Code de l'action sociale et des familles - art. L242-1 (V)
- Modifie Code de l'action sociale et des familles - art. L242-10 (V)
- Modifie Code de l'action sociale et des familles - art. L242-11 (V)
- Modifie Code de l'action sociale et des familles - art. L242-12 (V)
- Modifie Code de l'action sociale et des familles - art. L242-13 (V)
- Modifie Code de l'action sociale et des familles - art. L242-14 (V)
- Abroge Code de l'action sociale et des familles - art. L242-15 (Ab)
- Abroge Code de l'action sociale et des familles - art. L242-2 (Ab)
- Abroge Code de l'action sociale et des familles - art. L242-3 (Ab)
- Modifie Code de l'action sociale et des familles - art. L242-4 (M)
- Abroge Code de l'action sociale et des familles - art. L242-5 (Ab)
- Abroge Code de l'action sociale et des familles - art. L242-6 (Ab)
- Abroge Code de l'action sociale et des familles - art. L242-7 (Ab)
- Abroge Code de l'action sociale et des familles - art. L242-8 (Ab)
- Abroge Code de l'action sociale et des familles - art. L242-9 (Ab)
- Abroge Code de l'action sociale et des familles - art. L243-1 (Ab)
- Abroge Code de l'action sociale et des familles - art. L243-2 (Ab)
- Abroge Code de l'action sociale et des familles - art. L243-3 (Ab)
- Modifie Code de l'action sociale et des familles - art. L243-4 (V)
- Modifie Code de l'action sociale et des familles - art. L243-5 (V)
- Modifie Code de l'action sociale et des familles - art. L243-6 (M)
- Modifie Code de l'action sociale et des familles - art. L243-7 (V)
- Modifie Code de l'action sociale et des familles - art. L312-1 (M)
- Modifie Code de l'action sociale et des familles - art. L421-10 (T)

### **Article 68**

A modifié les dispositions suivantes :

- Modifie Code de la sécurité sociale. - art. L241-10 (M)
- Modifie Code de la sécurité sociale. - art. L321-1 (M)
- Modifie Code de la sécurité sociale. - art. L333-3 (M)
- Modifie Code de la sécurité sociale. - art. L351-4-1 (M)
- Modifie Code de la sécurité sociale. - art. L381-1 (M)
- Modifie Code de la sécurité sociale. - art. L511-1 (M)
- Modifie Code de la sécurité sociale. - art. L541-1 (V)
- Modifie Code de la sécurité sociale. - art. L541-2 (V)
- Modifie Code de la sécurité sociale. - art. L541-3 (V)
- Modifie Code de la sécurité sociale. - art. L541-4 (M)
- Modifie Code de la sécurité sociale. - art. L542-1 (M)
- Modifie Code de la sécurité sociale. - art. L544-8 (M)
- Modifie Code de la sécurité sociale. - art. L553-4 (M)
- Modifie Code de la sécurité sociale. - art. L755-20 (M)

### **Article 69**

A modifié les dispositions suivantes :

- Modifie Code de la sécurité sociale. - art. L381-1 (M)

### **Article 70**

A modifié les dispositions suivantes :

- Modifie Code du travail - art. L122-32-1 (Ab)
- Modifie Code du travail - art. L323-10 (Ab)
- Abroge Code du travail - art. L323-13 (Ab)



Modifie Code du travail - art. L323-3 (Ab)  
Abroge Code du travail - art. L832-10 (Ab)  
Modifie Code du travail - art. L832-2 (M)

## ▶ TITRE VI : CITOYENNETÉ ET PARTICIPATION À LA VIE SOCIALE.

### **Article 71**

A modifié les dispositions suivantes :  
▶ Modifie Code électoral - art. L199 (V)  
▶ Modifie Code électoral - art. L200 (V)  
▶ Modifie Code électoral - art. L230 (V)  
▶ Modifie Code électoral - art. L5 (VT)

### **Article 72**

A modifié les dispositions suivantes :  
▶ Modifie Code électoral - art. L57-1 (V)

### **Article 73**

A modifié les dispositions suivantes :  
▶ Crée Code électoral - art. L62-2 (V)

### **Article 74**

I.-A modifié les dispositions suivantes :  
Loi n° 86-1067 du 30 septembre 1986  
Art. 28, art. 33-1, art. 53, art. 81

II.-Dans un délai d'un an à compter de la publication de la présente loi, le Gouvernement déposera devant le Parlement un rapport présentant les moyens permettant de développer l'audiodescription des programmes télévisés au niveau de la production et de la diffusion, ainsi qu'un plan de mise en oeuvre de ces préconisations.

### **Article 75**

A modifié les dispositions suivantes :  
▶ Crée Code de l'éducation - art. L312-9-1 (V)

### **Article 76**

Devant les juridictions administratives, civiles et pénales, toute personne sourde bénéficie du dispositif de communication adapté de son choix. Ces frais sont pris en charge par l'Etat.

Lorsque les circonstances l'exigent, il est mis à la disposition des personnes déficientes visuelles une aide technique leur permettant d'avoir accès aux pièces du dossier selon des modalités fixées par voie réglementaire.

Les personnes aphasiques peuvent se faire accompagner devant les juridictions par une personne de leur choix ou un professionnel, compte tenu de leurs difficultés de communication liées à une perte totale ou partielle du langage.

### **Article 77**

I. - Afin de garantir l'exercice de la libre circulation et d'adapter les nouvelles épreuves du permis de conduire aux personnes sourdes et malentendantes, un interprète ou un médiateur langue des signes sera présent aux épreuves théoriques et pratiques du permis de conduire pour véhicules légers (permis B) lors des sessions spécialisées pour les personnes sourdes, dont la fréquence minimale sera fixée par décret.

II. - Afin de permettre aux candidats de suivre les explications de l'interprète ou du médiateur en langue des signes, il sera accordé, lors des examens théoriques, le temps nécessaire, défini par décret, à la bonne compréhension des traductions entre les candidats et le traducteur.

### **Article 78**

Dans leurs relations avec les services publics, qu'ils soient gérés par l'Etat, les collectivités territoriales ou un organisme les représentant, ainsi que par des personnes privées chargées d'une mission de service public, les personnes déficientes auditives bénéficient, à leur demande, d'une traduction écrite simultanée ou visuelle de toute information orale ou sonore les concernant selon des modalités et un délai fixés par voie réglementaire.

Le dispositif de communication adapté peut notamment prévoir la transcription écrite ou l'intervention d'un interprète en langue des signes française ou d'un codeur en langage parlé complété.

Un décret prévoit également des modalités d'accès des personnes déficientes auditives aux services téléphoniques d'urgence.

### **Article 79**

Dans un délai d'un an à compter de la publication de la présente loi, le Gouvernement présentera un plan des métiers, qui aura pour ambition de favoriser la complémentarité des interventions médicales, sociales, scolaires au bénéfice de l'enfant, de l'adolescent et de l'adulte présentant un handicap ou un trouble de santé invalidant.

Ce plan des métiers répondra à la nécessité des reconnaissances des fonctions émergentes, l'exigence de gestion prévisionnelle des emplois et le souci d'articulation des formations initiales et continues dans les différents champs d'activités concernés.

Il tiendra compte des rôles des aidants familiaux, bénévoles associatifs et accompagnateurs.

### **Article 80**

A modifié les dispositions suivantes :  
▶ Crée Code de l'action sociale et des familles - art. L248-1 (Ab)

## ▶ TITRE VII : DISPOSITIONS DIVERSES.

### **Article 81**



- ▶ Modifie Code de l'éducation - art. L722-6 (V)
- ▶ Modifie Code de l'éducation - art. L722-7 (V)
- ▶ Modifie Code de l'éducation - art. L722-8 (V)
- ▶ Modifie Code de l'éducation - art. L722-9 (V)
- ▶ Crée Code de l'éducation - art. L723-1 (V)

### **Article 88**

A modifié les dispositions suivantes :

- ▶ Modifie Code de l'action sociale et des familles - art. L232-17 (VT)
- ▶ Crée Code de l'action sociale et des familles - art. L247-1 (V)
- ▶ Crée Code de l'action sociale et des familles - art. L247-2 (V)
- ▶ Crée Code de l'action sociale et des familles - art. L247-3 (V)
- ▶ Crée Code de l'action sociale et des familles - art. L247-4 (V)
- ▶ Crée Code de l'action sociale et des familles - art. L247-5 (M)
- ▶ Crée Code de l'action sociale et des familles - art. L247-6 (V)
- ▶ Crée Code de l'action sociale et des familles - art. L247-7 (V)

### **Article 89**

Les articles 27, 28 et 29 de la loi n° 75-534 du 30 juin 1975 d'orientation en faveur des personnes handicapées sont abrogés.

### **Article 90**

A modifié les dispositions suivantes :

- ▶ Modifie Code de l'action sociale et des familles - art. L246-1 (V)

### **Article 91**

A modifié les dispositions suivantes :

- ▶ Modifie Code de la mutualité - art. L112-4 (M)
- ▶ Modifie Code de la santé publique - art. L1141-2 (M)
- ▶ Modifie Code des assurances - art. L133-1 (M)

### **Article 92**

Le Gouvernement est autorisé, dans les conditions prévues à l'article 38 de la Constitution, à prendre dans un délai de douze mois, par ordonnances, les mesures de nature législative permettant de rendre applicables à Mayotte, en Nouvelle-Calédonie, en Polynésie française, à Wallis-et-Futuna et dans les Terres australes et antarctiques françaises, avec les adaptations nécessaires, les dispositions de la présente loi relevant, dans ces territoires, du domaine de compétence de l'Etat.

Les projets d'ordonnances sont soumis pour avis :

- 1° Lorsque leurs dispositions sont relatives à Mayotte, au conseil général de Mayotte dans les conditions prévues à l'article L. 3551-12 du code général des collectivités territoriales ;
- 2° Lorsque leurs dispositions sont relatives à la Nouvelle-Calédonie, à l'institution compétente dans les conditions définies par la loi organique n° 99-209 du 19 mars 1999 relative à la Nouvelle-Calédonie ;
- 3° Lorsque leurs dispositions sont relatives à la Polynésie française, à l'institution compétente dans les conditions définies par la loi organique n° 2004-192 du 27 février 2004 portant statut d'autonomie de la Polynésie française ;
- 4° Lorsque leurs dispositions sont relatives aux îles Wallis et Futuna, à l'assemblée territoriale des îles Wallis et Futuna.

Pour chaque ordonnance, un projet de loi de ratification est déposé devant le Parlement dans un délai de six mois à compter de sa publication.

### **Article 93**

- ▶ Modifié par Ordonnance n°2008-859 du 28 août 2008 - art. 8

La présente loi s'applique à Saint-Pierre-et-Miquelon, à l'exception des dispositions des articles 14, 30, 41, 43, 44, des III à V de l'article 45, des articles 49, 50 et de celles des I et II de l'article 85, et sous réserve des adaptations suivantes :

1°, 2°, 3°, 4°, 5°, 6°, 7°, 8°, 9° - Paragraphes modificateurs

#### **Article 93-1**

- ▶ Modifié par Ordonnance n°2012-576 du 26 avril 2012 - art. 14

L'article 45, à l'exception du V, les articles 50, 51 et le IV de l'article 65 de la présente loi sont applicables à Mayotte, sous réserve des adaptations suivantes :

1° (Supprimé)

2° (Supprimé)

3° Pour l'application de l'article 51, les mots : "le schéma départemental d'organisation sociale et médico-sociale mentionné à l'article L. 312-4 du code de l'action sociale et des familles" sont remplacés par les mots : "le schéma d'organisation sociale et médico-sociale de Mayotte mentionné au chapitre VI du livre V du code de l'action sociale et des familles".

#### **Article 93-2 (abrogé)**

- ▶ Créé par Ordonnance n°2008-859 du 28 août 2008 - art. 8
- ▶ Abrogé par Ordonnance n°2012-576 du 26 avril 2012 - art. 14

#### **Article 93-3**

- ▶ Créé par Ordonnance n°2008-859 du 28 août 2008 - art. 8

A Mayotte, en Nouvelle-Calédonie, en Polynésie française et à Wallis-et-Futuna, la langue des signes française est reconnue comme une langue à part entière. Sa diffusion dans l'administration est facilitée.

#### **Article 93-4**

▶ Créé par Ordonnance n°2008-859 du 28 août 2008 - art. 8

I. - Les 1° et 4° de l'article 71, les articles 72 et 73 de la présente loi sont applicables en Nouvelle-Calédonie, en Polynésie française et à Wallis-et-Futuna.

II. - Les articles 76 et 78 de la présente loi sont applicables à Mayotte ; ils sont également applicables en Nouvelle-Calédonie, en Polynésie française et à Wallis-et-Futuna, sous réserve de l'adaptation suivante :

A l'article 78, les mots : " qu'ils soient gérés par l'Etat, les collectivités territoriales ou un organisme les représentant " sont remplacés par les mots : " gérés par l'Etat ou un établissement public de l'Etat ".

#### **Article 94**

A modifié les dispositions suivantes :

▶ Modifie Code de l'action sociale et des familles - art. L312-7 (M)

### ▶ TITRE VIII : DISPOSITIONS TRANSITOIRES.

#### **Article 95**

I.-Les bénéficiaires de l'allocation compensatrice prévue au chapitre V du titre IV du livre II du code de l'action sociale et des familles dans sa rédaction antérieure à la présente loi en conservent le bénéfice tant qu'ils en remplissent les conditions d'attribution. Ils ne peuvent cumuler cette allocation avec la prestation de compensation.

Ils peuvent toutefois opter pour le bénéfice de la prestation de compensation, à chaque renouvellement de l'attribution de l'allocation compensatrice. Ce choix est alors définitif. Lorsque le bénéficiaire n'exprime aucun choix, il est présumé vouloir désormais bénéficier de la prestation de compensation.

Il n'est exercé aucun recours en récupération de l'allocation compensatrice pour tierce personne ni à l'encontre de la succession du bénéficiaire décédé, ni sur le légataire ou le donataire. Il est fait application des mêmes dispositions aux actions de récupération en cours à l'encontre de la succession du bénéficiaire décédé pour le remboursement des sommes versées au titre de l'allocation compensatrice pour tierce personne et aux décisions de justice concernant cette récupération, non devenues définitives à la date d'entrée en vigueur de la présente loi.

II.-Les bénéficiaires de l'allocation compensatrice pour tierce personne prévue au chapitre V du titre IV du livre II du code de l'action sociale et des familles dans sa rédaction antérieure à la publication de la présente loi conservent le bénéfice de l'exonération des cotisations sociales patronales pour l'emploi d'une aide à domicile prévue à l'article L. 241-10 du code de la sécurité sociale dans sa rédaction antérieure à la publication de la présente loi, jusqu'au terme de la période pour laquelle cette allocation leur avait été attribuée, ou jusqu'à la date à laquelle ils bénéficient de la prestation de compensation prévue aux articles L. 245-1 et suivants du code de l'action sociale et des familles.

III.-Jusqu'à la parution du décret fixant, en application de l'article L. 245-1 du code de l'action sociale et des familles, les critères relatifs au handicap susceptibles d'ouvrir droit à la prestation de compensation, cette dernière est accordée à toute personne handicapée remplissant la condition d'âge prévue audit article et présentant une incapacité permanente au moins égale au pourcentage fixé par le décret prévu au premier alinéa de l'article L. 821-1 du code de la sécurité sociale.

IV.-Les bénéficiaires du complément d'allocation aux adultes handicapés prévu au titre II du livre VIII du code de la sécurité sociale dans sa rédaction antérieure à la publication de la présente loi en conservent le bénéfice, dans les mêmes conditions, jusqu'au terme de la période pour laquelle l'allocation aux adultes handicapés au titre de laquelle ils perçoivent ce complément leur a été attribuée ou, lorsqu'ils ouvrent droit à la garantie de ressources pour les personnes handicapées ou à la majoration pour la vie autonome visées respectivement aux articles L. 821-1-1 et L. 821-1-2, jusqu'à la date à laquelle ils bénéficient de ces avantages.

V.-Les dispositions des 2° et 3° du I de l'article 16 entrent en vigueur le 1er juillet 2005.

#### **Article 96**

I.-Les dispositions des I, II, III, IV et VI de l'article 27, les dispositions de l'article 37 et les dispositions des IV à VII de l'article 38 entreront en vigueur le 1er janvier 2006. Entre la date de publication de la présente loi et le 1er janvier 2006, la commission des droits et de l'autonomie des personnes handicapées prend les décisions visées à l'article L. 323-12 du code du travail, abrogé à compter du 1er janvier 2006.

II.-Pendant une période de deux ans à compter du 1er janvier 2006, les travailleurs reconnus handicapés par la commission technique d'orientation et de reclassement professionnel mentionnée à l'article L. 323-11 du code du travail dans sa rédaction antérieure à la présente loi et classés en catégorie C en vertu de l'article L. 323-12 du même code abrogé par la présente loi sont considérés comme des travailleurs présentant un handicap lourd pour l'application des dispositions du III de l'article 27.

Pendant une période de deux ans à compter du 1er janvier 2006, les entreprises continuent à bénéficier des droits acquis au titre de l'article L. 323-6 du code du travail dans sa rédaction antérieure à la présente loi, pour toute embauche, avant le 1er janvier 2006, de travailleurs reconnus handicapés par la commission technique d'orientation et de reclassement professionnel mentionnée à l'article L. 323-11 du même code dans sa rédaction antérieure à la présente loi, et classés en catégorie C en vertu de l'article L. 323-12 dudit code abrogé par la présente loi.

#### **Article 97**

Les dispositions de l'article 36 entreront en vigueur le 1er janvier 2006.

#### **Article 98**

▶ Modifié par LOI n°2007-1824 du 25 décembre 2007 - art. 100

Le montant des contributions mentionnées à l'article 36 est réduit de 80 % pour l'année 2006, de 60 % pour l'année 2007, de 40 % pour l'année 2008 et de 20 % pour l'année 2009.

Le montant des dépenses consacrées à la rémunération des personnels affectés à des missions d'aide à l'accueil, à l'intégration et à l'accompagnement des élèves ou étudiants handicapés au sein des écoles, des établissements scolaires et des établissements d'enseignement supérieur est déduit du montant des contributions mentionnées à l'article 36.

#### **Article 99**

Les dispositions du VI de l'article 19 entreront en vigueur le 1er janvier 2006.

#### **Article 100**

I.-A titre transitoire, le Fonds de solidarité vieillesse gère la Caisse nationale de solidarité pour l'autonomie instituée par la loi n° 2004-626 du 30 juin 2004 relative à la solidarité pour l'autonomie des personnes âgées et des personnes handicapées.

II.-L'article L. 14-10-5 du code de l'action sociale et des familles prend effet à compter du 1er janvier 2006.  
Pour l'année 2005, les crédits mentionnés aux 1° et 2° de l'article 13 de la loi n° 2004-626 du 30 juin 2004 précitée sont affectés au financement des mesures suivantes :

1° Pour ce qui concerne le 1° de l'article 13 :

- a) La contribution aux régimes de base d'assurance maladie prévue au I de l'article 12 de la loi de financement de la sécurité sociale pour 2005 (n° 2004-1370 du 20 décembre 2004) ;
- b) Les dépenses de prévention et d'animation pour les personnes âgées ;
- c) Par voie de fonds de concours créé par l'Etat, les opérations d'investissement et d'équipement, notamment pour la mise aux normes techniques et de sécurité des établissements pour personnes âgées ;
- d) Par voie de subvention, une contribution financière :
  - aux opérations d'investissement liées au développement de l'offre de lits médicalisés et aux adaptations architecturales concernant la prise en charge des personnes souffrant de troubles de la désorientation ;
  - à la mise en oeuvre des nouvelles normes techniques, sanitaires et de sécurité ;

2° Pour ce qui concerne le 2° de l'article 13 :

- a) La contribution aux régimes de base d'assurance maladie prévue au II de l'article 12 de la loi de financement de la sécurité sociale pour 2005 précitée ;
  - b) Les crédits de cette section peuvent également financer, par voie de fonds de concours créé par l'Etat :
    - les établissements mentionnés au a du 5° du I de l'article L. 312-1 du code de l'action sociale et des familles, dans les conditions définies à l'article L. 314-4 du même code ;
    - les subventions aux organismes intervenant dans le secteur du handicap, notamment les services gestionnaires d'auxiliaires de vie ;
    - les contributions aux départements pour accompagner leur effort en faveur de l'accompagnement à domicile des personnes handicapées ;
    - les dispositifs pour la vie autonome définis par arrêté du ministre chargé de l'action sociale ;
    - les aides à l'installation et à la mise en oeuvre des maisons départementales des personnes handicapées ou aux structures les préfigurant ;
    - les opérations d'investissement et d'équipement, notamment pour la mise aux normes techniques et de sécurité des établissements pour personnes handicapées ;
    - les contributions au fonds interministériel pour l'accessibilité aux personnes handicapées des locaux recevant du public ;
    - les contributions au fonds d'intervention pour les services, l'artisanat et le commerce.
- Les montants de ces différents concours et leurs modalités de versement sont fixés par arrêté des ministres chargés des personnes âgées, des personnes handicapées, du budget et de la sécurité sociale.

III.-Paragraphe modificateur

IV.-Les crédits affectés, au titre de l'exercice 2005, aux dépenses mentionnées aux 1° et 2° de l'article 13 de la loi n° 2004-626 du 30 juin 2004 précitée qui n'ont pas été consommés à la clôture de l'exercice donnent lieu à report automatique sur l'exercice suivant, dans des conditions fixées par voie réglementaire.

### **Article 101**

Les textes réglementaires d'application de la présente loi sont publiés dans les six mois suivant la publication de celle-ci, après avoir été transmis pour avis au Conseil national consultatif des personnes handicapées.

L'ensemble des textes réglementaires d'application du chapitre II du titre IV de la présente loi sera soumis pour avis au Conseil supérieur pour le reclassement professionnel et social des travailleurs handicapés institué à l'article L. 323-34 du code du travail.

Par le Président de la République :

Jacques Chirac

Le Premier ministre,

Jean-Pierre Raffarin

Le ministre de l'éducation nationale,

de l'enseignement supérieur

et de la recherche,

François Fillon

Le ministre de l'intérieur,

de la sécurité intérieure

et des libertés locales,

Dominique de Villepin

Le ministre de l'emploi, du travail

et de la cohésion sociale,

Jean-Louis Borloo

Le ministre des solidarités,

de la santé et de la famille,

Philippe Douste-Blazy

Le garde des sceaux, ministre de la justice,

Dominique Perben

Le ministre de l'économie,  
des finances et de l'industrie,  
Hervé Gaymard

Le ministre de l'équipement, des transports,  
de l'aménagement du territoire,  
du tourisme et de la mer,  
Gilles de Robien

Le ministre de la fonction publique  
et de la réforme de l'Etat,  
Renaud Dutreil

Le ministre de l'agriculture, de l'alimentation,  
de la pêche et de la ruralité,  
Dominique Bussereau

Le ministre de la culture  
et de la communication,  
Renaud Donnedieu de Vabres

Le ministre des petites et moyennes entreprises,  
du commerce, de l'artisanat,  
des professions libérales  
et de la consommation,  
Christian Jacob

La ministre de l'outre-mer,  
Brigitte Girardin

La ministre déléguée à l'intérieur,  
Marie-Josée Roig

Le ministre délégué au budget  
et à la réforme budgétaire,  
porte-parole du Gouvernement,  
Jean-François Copé

Le ministre délégué à la recherche,  
François d'Aubert

Le ministre délégué aux relations du travail,  
Gérard Larcher

Le ministre délégué au logement et à la ville,  
Marc-Philippe Daubresse

La secrétaire d'Etat aux personnes handicapées,  
Marie-Anne Montchamp

La secrétaire d'Etat aux personnes âgées,  
Catherine Vautrin

Le secrétaire d'Etat à la réforme de l'Etat,  
Eric Woerth

Le secrétaire d'Etat aux transports  
et à la mer,



François Goulard

Le secrétaire d'Etat à l'agriculture,

à l'alimentation, à la pêche

et à la ruralité,

Nicolas Forissier

(1) Travaux préparatoires : loi n° 2005-102.

Sénat :

Projet de loi n° 183 (2003-2004) ;

Rapport de M. Paul Blanc, au nom de la commission des affaires sociales, n° 210 (2003-2004) ;

Discussion les 24, 25, 26 février 2003 et adoption le 1er mars 2003.

Assemblée nationale :

Projet de loi, adopté par le Sénat en première lecture, n° 1465 ;

Rapport de M. Jean-François Chossy, au nom de la commission des affaires culturelles, n° 1599 ;

Discussion les 1er, 2, 3, 8 et 9 juin 2004 et adoption le 15 juin 2004.

Sénat :

Projet de loi, modifié par l'Assemblée nationale, n° 346 (2003-2004) ;

Rapport de M. Paul Blanc, au nom de la commission des affaires sociales, n° 20 (2004-2005) ;

Discussion les 19, 20 et 21 octobre 2004 et adoption le 21 octobre 2004.

Assemblée nationale :

Projet de loi, adopté avec modifications par le Sénat en deuxième lecture, n° 1880 ;

Rapport de M. Jean-François Chossy, au nom de la commission des affaires culturelles, n° 1991 ;

Discussion les 20 à 22 décembre 2004 et adoption le 18 janvier 2005.

Sénat :

Projet de loi, modifié par l'Assemblée nationale en deuxième lecture, n° 146 (2004-2005) ;

Rapport de M. Paul Blanc, au nom de la commission mixte paritaire, n° 152 (2004-2005) ;

Discussion et adoption le 27 janvier 2005.

Assemblée nationale :

Rapport de M. Jean-François Chossy, au nom de la commission mixte paritaire, n° 2038 ;

Discussion et adoption le 3 février 2005.



**Titre :** Les effets des politiques d'incitations au déploiement de pratiques RSE des organisations. Le cas de l'emploi des personnes handicapées dans les organisations des secteurs médico-social et pharmaceutique.

**Mots clés :** Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE), travailleur handicapé, incitation.

**Résumé :** Initialement, l'emploi des personnes handicapées était une pratique volontaire des organisations du secteur ordinaire – soit un engagement RSE pour le bien-être sociétal durable. Cependant, en raison d'un manque de résultats, le législateur a renforcé le corpus législatif existant en introduisant une obligation d'emploi de travailleurs handicapés, avec la loi 2005-102.

Pour comprendre l'impact des incitations – au travers de la taxe incitative de 2005 – sur les pratiques RSE liées à l'emploi des personnes handicapées, nous avons réalisé des études de cas issues des secteurs médico-social et pharmaceutique.

Nous avons d'abord identifié un large panorama

de pratiques dans les organisations - normées et non-normées, ayant pour finalité l'intégration des travailleurs handicapés. Nous avons constaté que les organisations expliquent leurs engagements davantage par des moteurs internes qu'externes – bien qu'elles identifient le système incitatif actuel et le trouvent utile de manière générale. Enfin, cette thèse met en évidence la coexistence de trois terreaux d'organisations – chêne, tournesol et roseau – qui n'ont pas la même sensibilité aux incitations. Il en résulte différents comportements d'organisations en matière d'emploi de travailleurs handicapés en contexte incitatif : volontaire, stratégique, et détaché.

**Title:** Impact of incentive policies on deployment of CSR commitments. The case of disabled people employment in social and pharmaceutical sectors.

**Keywords:** Corporate Social Responsibility (CSR), disabled worker, incentive.

**Abstract:** Initially, the employment of disabled people represented a voluntary practice for ordinary environment organisations - a CSR commitment for sustainable societal welfare. However, due to insufficient outcomes, an obligation to employ disabled people was introduced with the law 2005-102, to strengthen the existing body of laws. Our work aims to understand the effects of this incentive-based tax scheme on the integration of disabled people employment quality in organizations, and in a broader manner on CSR commitments.

To understand the impact of incentives – in this case the 2005 incentive tax – on CSR practices related to the employment of disabled people, we have conducted different case studies focusing on the pharmaceutical and medico-

social sector.

We identified a wide range of practices in organisations - both standard and non-standard - that aim to integrate disabled workers. We observed that organisations point out more often internal rather than external drivers to explain their commitments - although they identify the current incentive system and find it useful in general. Finally, this thesis has outlined the coexistence of three specific climates which had various sensibilities – oak, sunflower and reed - to incentive policies. Appears three forms of organisational behaviour as regards to the employment of disabled people in an incentive context: voluntary, strategic and detached behavior.

