

MANAGEMENT

NOTES

Par Ulysse LECOMTE

BRISER L'UNIFORMITÉ :
REPENSER
L'INCLUSION
PROFESSIONNELLE DU
HANDICAP À L'AUNE
DES LOGIQUES
ISOMORPHES

SPIRALES



BRISER L'UNIFORMITÉ : REPENSER L'INCLUSION PROFESSIONNELLE DU HANDICAP À L'AUNE DES LOGIQUES ISOMORPHES



À partir d'une analyse des rapports RSE des grandes entreprises françaises (Cac 40) et espagnoles (Ibex 35), cette note met en lumière les limites des pratiques actuelles d'inclusion des personnes handicapées, souvent marquées par un mimétisme peu engageant. En s'appuyant sur la théorie néo-institutionnelle, elle identifie les faiblesses des logiques coercitives et normatives et propose des pistes concrètes pour favoriser des dynamiques organisationnelles plus transformatrices.



Contexte et objectif de cette note

Les attitudes de rejet à l'égard des personnes handicapées ont toujours existé, avec des perceptions différentes selon les époques et les cultures, en fonction de la nature physique ou psychologique du handicap (Stiker, 2021). Pendant longtemps, leurs conditions de vie ont dépendu presque exclusivement de la charité et du statut socio-économique de leurs familles. Mais au XXe siècle, le concept de handicap et la prise en charge des personnes handicapées ont connu une véritable évolution avec la mise en place d'actions de prévention, de réadaptation et d'intégration communautaire facilitant leur insertion sociale, sous l'impulsion de différentes instances internationales (OIT, 2002 ; ONU, 2006 ; UE, 2021). En France, les politiques sociales successives mises en place par l'État contribuent depuis plusieurs années à l'amélioration de leurs conditions de vie : développement de maisons de santé pluridisciplinaires, aménagements architecturaux facilitant leur circulation dans les sphères publiques et privées, mesures favorisant leur insertion scolaire et professionnelle, etc. Parmi les pays de l'Union européenne, la France et l'Espagne ont fait preuve de leadership dans la prise en charge des personnes handicapées. La loi 102 du 11 février 2005 pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées (France), le Décret royal RD 1/2013 du 29 novembre (Espagne) ont introduit un changement significatif en termes d'égalité des chances en proclamant le droit à la citoyenneté des personnes handicapées.

Cependant, la majorité des personnes en situation de handicap physique, mental, intellectuel ou sensoriel de longue durée restent dans une situation de grande vulnérabilité sociale et économique (Gacha et al., 2020).



En France, en 2020, 25,1 % les personnes handicapées entre 15 et 59 ans étaient pauvres, contre 14,1 % sans handicap (Direction de la recherche, des études, de l'évaluation et des statistiques, DRESS, 2020). Ce taux varie également en fonction du type de handicap, de sa gravité et de la situation au regard de l'emploi cependant : " Les personnes en situation de handicap sont globalement moins employées que l'ensemble de la population [...] 45 % travaillent, contre 64 % de l'ensemble de la population âgée de 15 à 64 ans. " (Barhoumi, 2017) avec un taux de chômage de 19 %, contre 10 % pour le reste de la population (AGEFIPH & FIPHFP, 2018). Cette exclusion professionnelle est également observée à l'échelle mondiale, ce qui rend difficile leur participation pleine et effective à la société sur un pied d'égalité avec les autres (Dunand & Du Pasquier, 2017). Ce phénomène est important car près d'un milliard de personnes, soit 15 % de la population mondiale, présentent un handicap (Muñoz & Quintana, 2019). Une étude sur les personnes handicapées dans l'Union européenne (Eurostat, 2022) montre de fortes inégalités entre leur situation d'emploi et celle des personnes non handicapées (taux d'emploi moyen dans l'UE de 47,3 % contre 66,9 % pour les personnes non handicapées) et des situations très différentes selon les États membres. Certains pays ont un taux d'emploi des personnes handicapées supérieur à 60 % (Finlande, Luxembourg, etc.), d'autres inférieur à 30 % (Irlande, Hongrie, etc.) ou inférieur à 35 % (Espagne).

Dans ce contexte, il est essentiel d'analyser en profondeur les politiques de responsabilité sociale des entreprises (RSE) liées à l'inclusion des personnes en situation de handicap, afin de mieux comprendre les défis associés à leur faible intégration professionnelle.



Cette note se propose de mettre en lumière les principaux résultats issus de ma thèse doctorale, portant sur l'étude comparative des pratiques des grandes entreprises françaises (Cac 40) et espagnoles (Ibex 35) dans une perspective internationale. Ces résultats permettront de formuler des recommandations concrètes pour renforcer l'inclusion des personnes handicapées sur le marché du travail.

Résumé méthodologique

Pour mener à bien cette étude sur les politiques d'inclusion des personnes en situation de handicap dans les grandes entreprises françaises (Cac 40) et espagnoles (Ibex 35), nous avons analysé les rapports RSE de ces entreprises à l'aide du logiciel d'analyse qualitative NVivo. Cet outil a permis de regrouper les actions mentionnées dans les rapports par thématique, offrant une vision structurée des initiatives déployées.

Sur le plan théorique, l'analyse s'appuie sur la théorie néo-institutionnelle de DiMaggio & Powell (1999), qui met en évidence les pressions exercées par l'environnement organisationnel sur les pratiques des entreprises. Selon cette théorie, trois types d'isomorphismes influencent les comportements organisationnels : L'isomorphisme coercitif, résultant des pressions légales et réglementaires, qui obligent les organisations à aligner leurs pratiques sur les lois et procédures en vigueur.

L'isomorphisme mimétique, induit par les incertitudes ou les pressions concurrentielles, incitant les entreprises à imiter/copier les pratiques perçues comme efficaces chez leurs pairs.

L'isomorphisme normatif, issu des attentes sociétales, qui pousse les organisations à adopter des comportements considérés comme socialement légitimes, au-delà des obligations légales.



Ce cadre théorique a permis d'évaluer les dynamiques qui sous-tendent les politiques inclusives des entreprises étudiées.

Principaux résultats obtenus

L'analyse de la situation actuelle en matière d'inclusion professionnelle du handicap en France et en Espagne à partir du prisme néo institutionnel notamment au travers de l'analyse des rapports extra financiers des grandes entreprises françaises (Cac 40) et espagnole (Ibex 35) nous a permis d'obtenir les principaux résultats suivants.

D'une part, au-delà d'une évocation minoritaire du handicap par rapport à d'autre pan de la diversité, l'étude menée a montré une grande similitude dans les mesures évoquer par les entreprises en matière de handicap (emploi, formations, dons/partenariats/appui de structures en lien avec le handicap, signature de chartes/conventions en faveur du handicap ...). En termes de néo institutionnalisme, cette homogénéisation des actions annoncées est révélatrice d'un important isomorphisme mimétique de la part des entreprises en termes d'inclusion des personnes handicapées.

D'autre part, l'analyse révèle également une obligation légale d'emploi des personnes handicapées très flexible et peu sanctionnatrice que ce soit en France (actions diminuant la sur-contribution) ou en Espagne (mesures alternatives). Cela n'encourage guère les entreprises à respecter le pourcentage minimum légal national de salariés handicapés qui leur incombe (2% en Espagne et 6% en France). En effet, seulement 12,5% des entreprises du Cac 40 et 28% des entreprises de l'Ibex 35 la respecte. Selon le néo institutionnalisme, cela est caractéristique d'un faible isomorphisme coercitif.



Enfin, l'étude montre également une absence de corrélation entre la détention d'une certification/label censé récompenser une entreprise pionnière sur l'inclusion du handicap et son niveau de respect du pourcentage minimum légal d'emploi des personnes handicapées. Ce phénomène s'explique par l'existence de nombreuses certifications qui ont un champ d'application très large (RSE, diversité) ce qui implique qu'elles peuvent donc être obtenue même si le critère « respect du pourcentage minimum d'emploi des personnes handicapées » n'est pas rempli. Ces certifications, très vastes ne sont donc que très peu efficaces pour inciter les entreprises à s'engager au-delà du cadre légal en matière d'inclusion du handicap. Cela représente donc un cadre d'isomorphisme normatif faible sur la base du néo institutionnalisme.

Cette situation de fort isomorphisme mimétique couplée avec un faible isomorphisme normatif et coercitif en matière d'inclusion professionnel du handicap est problématique car, en matière de RSE, elle risque de privilégier la communication à l'action, comme le montre l'absence de corrélation entre les actions mentionnées dans les rapports extra-financiers du Cac 40 et de l'Ibex 35 à propos de l'inclusion du handicap et le taux réel d'emploi des personnes handicapées dans les organisations considérées.



De plus, si les stratégies de mimétismes en matière de RSE constituent une solution de facilité pour une entreprise se contentant de copier des stratégies concurrentes et peuvent être efficaces sur le court terme, sur le long terme elles ont tendance à s'essouffler notamment du fait d'une faible différenciation ne permettant ni de créer un réel avantage compétitif RSE pour une entreprise ni d'avancer vers de nouvelles solutions plus inclusives et durables.

Recommandations pour diminuer l'Isomorphisme Mimétique en matière d'Inclusion Professionnelle du Handicap

Afin de transformer les dynamiques actuelles et de renforcer l'impact des politiques d'inclusion professionnelle du handicap, nous proposons ici quatre leviers prioritaires, articulés autour des dimensions réglementaires, culturelles, stratégiques et collaboratives. Une seconde note détaillera ultérieurement d'autres recommandations complémentaires.

1. Harmoniser les labels et certifications RSE

Restreindre les certifications RSE existantes qui couvrent des champs trop larges pour inciter à des engagements concrets sur le handicap.

Créer un label spécifique à l'inclusion professionnelle du handicap, fondé sur des critères vérifiables (taux d'emploi, accessibilité, dispositifs d'accompagnement), permettrait de différencier clairement les entreprises réellement engagées.



2. Renforcer le caractère contraignant des obligations légales

Renforcer les sanctions pour non-respect des quotas, Les obligations d'emploi actuelles en France et en Espagne sont contournables.

Coupler cette mesure à une réduction des dispositions alternatives, ce qui inciterait les entreprises à développer de véritables politiques inclusives.

3. Valoriser les stratégies localisées et adaptatives

Encourager les entreprises à développer des initiatives adaptées aux spécificités territoriales, plutôt que de dupliquer mécaniquement des modèles standards. Par exemple, des partenariats locaux avec des acteurs de l'insertion peuvent générer des réponses plus innovantes et ancrées dans la réalité du terrain.

4. Créer des réseaux inter-organisationnels d'échange

Développer des plateformes de partage de bonnes pratiques, incluant grandes entreprises, PME, associations et institutions, ce qui permettrait de diffuser les innovations en matière d'inclusion et de sortir d'une logique d'imitation passive.

L'inclusion devient alors un terrain d'apprentissage collectif.



CONCLUSION

Cette note s'est attachée à mettre en lumière les limites actuelles des politiques d'inclusion professionnelle du handicap à travers une analyse approfondie des rapports extra-financiers des grandes entreprises françaises et espagnoles. Les quatre recommandations prioritaires proposées dans cette première note — harmonisation des labels, renforcement des obligations légales, valorisation des initiatives locales et création de réseaux d'échange — constituent des leviers concrets pour enclencher ce changement. Leur mise en oeuvre pourrait permettre de créer un environnement plus favorable à l'émergence de pratiques différenciées, innovantes et plus en phase avec les besoins réels des personnes handicapées.

Mais ce travail de transformation ne peut reposer uniquement sur les épaules des entreprises. Il nécessite une mobilisation conjointe des pouvoirs publics, du secteur associatif, des instances de normalisation et des citoyens. C'est à cette condition que l'on pourra espérer dépasser le stade des bonnes intentions et faire de l'inclusion professionnelle des personnes handicapées non plus une obligation, mais une norme sociale partagée et un objectif collectif structurant pour une société plus équitable

Cette note a été développée à partir d'un travail de thèse doctorale intitulé « L'insertion des travailleurs handicapés en milieu ordinaire français et espagnol : les politiques RSE à l'épreuve des logiques isomorphes ».

Ulysse LECOMTE, Docteur en Sciences de gestion

