

NOTES

BRISER L'UNIFORMITÉ :
RÉINVENTER
DURABLEMENT
L'INCLUSION
PROFESSIONNELLE DU
HANDICAP

Ulysse Lecomte Thénôt

SPIRALES



Cette note, seconde partie de la note intitulée « Briser l'uniformité : Repenser l'inclusion professionnelle du handicap à l'aune des logiques isomorphes »¹ analyse les limites des politiques actuelles d'inclusion du handicap, souvent uniformisées et guidées par des obligations minimales.

Il montre que les cadres institutionnels existants, trop flexibles, encouragent davantage la conformité que le changement réel. Pour être efficaces, les obligations doivent intégrer une vision élargie de l'accessibilité (numérique, organisationnelle et managériale) et s'appuyer sur des indicateurs transparents et opposables.

Au-delà des règles, la transformation des cultures organisationnelles est essentielle, notamment via la formation des managers, la valorisation des parcours et la participation directe des salariés handicapés.

La note souligne aussi le rôle clé de l'innovation sociale, à partir d'expérimentations locales pouvant devenir des stratégies durables.

Changer les représentations sociales du handicap, à travers le dialogue et l'intégration dans les politiques globales de diversité, est un levier central.

Enfin, l'inclusion doit être pensée comme un enjeu stratégique créateur de performance, d'innovation et de cohésion. L'ensemble appelle à une mobilisation collective pour faire de l'inclusion une norme durable et non un simple affichage réglementaire.



Cette note s'inscrit dans la continuité de celle publiée précédemment par Spirales intitulée « Briser l'uniformité : Repenser l'inclusion professionnelle du handicap à l'aune des logiques isomorphes ». Alors que cette première analyse mettait en évidence la forte homogénéité des pratiques déclarées par les grandes entreprises françaises et espagnoles et révélait l'influence déterminante de logiques mimétiques, cette seconde partie approfondit les leviers susceptibles de transformer durablement ces dynamiques.

Elle met en lumière les évolutions structurelles, culturelles et stratégiques nécessaires pour dépasser les approches standardisées actuellement observées. À partir d'exemples concrets issus de groupes tels que la SNCF, Airbus, Orange, Acciona, EDF, VINCI ou Ilunion, cette note montre que l'innovation sociale, la formation managériale, la refonte du cadre institutionnel et l'évolution des représentations constituent des leviers essentiels pour renforcer l'inclusion professionnelle du handicap.

En proposant une vision approfondie et opérationnelle des transformations possibles, elle appelle à une mobilisation conjointe des entreprises, des acteurs publics et de la société civile afin de faire de l'inclusion non plus une simple obligation réglementaire, mais un moteur de performance, de cohésion et de justice sociale.



I. Renforcer le cadre institutionnel : vers des obligations plus lisibles et plus efficaces

Si l'homogénéisation des pratiques observée dans les rapports extra-financiers reflète une volonté d'alignement sur les standards en vigueur, elle révèle aussi l'insuffisance des pressions institutionnelles pour encourager un véritable changement (Campbell, 2007; DiMaggio & Powell, 1983). Les entreprises respectent les minima requis ou contournent les obligations lorsque cela est possible (Crilly et al., 2012). Cet état de fait s'explique en partie par la flexibilité de la législation. Par exemple, en Espagne, les mesures alternatives permettent à une entreprise de se dispenser d'atteindre le quota d'emploi direct en passant des accords commerciaux avec des centres spéciaux d'emploi. De même, en France, la sous-traitance à des établissements adaptés peut diminuer le montant de la contribution due, indépendamment de l'impact réel de ces partenariats sur l'insertion durable.

Pour rendre ces obligations plus transformatrices, il apparaît nécessaire d'élargir et d'uniformiser ce que l'on entend par accessibilité. Aujourd'hui encore, l'accessibilité est principalement appréhendée à travers l'architecture des bâtiments (Imrie, 2012; Steinfeld & Maisel, 2012).



Or l'inclusion professionnelle exige une accessibilité numérique, organisationnelle et managériale (Lazar et al., 2015). Le cas de la SNCF est révélateur : l'entreprise a entrepris de rendre accessibles ses plateformes numériques et logiciels internes, permettant à des salariés malvoyants d'effectuer leurs missions quotidiennes sans recourir systématiquement à une assistance. En Espagne, la Banque Santander a revu l'ensemble de son intranet pour permettre l'usage de lecteurs d'écran, facilitant ainsi le travail de collaborateurs aveugles.

Un second levier réside dans la transparence des indicateurs. Les organisations communiquent des données très variables, parfois abstraites, parfois trop générales. Rendre ces indicateurs opposables permettrait de réduire l'écart entre les discours et les pratiques (Boiral, 2013; Michelon et al., 2024). Certaines entreprises, comme Orange, ont déjà pris les devants en publiant des résultats détaillés par catégorie de handicap, par type d'aménagement réalisé et par niveau d'évolution professionnelle. Une telle démarche gagnerait à être généralisée grâce à des obligations réglementaires renforcées.

Enfin, plusieurs dispositifs de soutien public pourraient être réorientés. Conditionner l'accès à certaines aides à un niveau minimal d'inclusion réellement atteint contribuerait à renforcer l'efficacité des politiques publiques.



Cette pratique existe déjà dans le champ de l'égalité femmes-hommes, où certaines subventions sont attribuées à condition que l'entreprise dispose d'un index égalité satisfaisant. Une transposition pour le handicap serait à la fois cohérente et structurellement incitative.

II. Transformer la culture organisationnelle : rendre l'inclusion tangible au quotidien

Au-delà du cadre institutionnel, l'un des obstacles majeurs réside dans les représentations que les organisations et leurs membres se font du handicap (Beatty et al., 2019). Une politique inclusive ne peut prendre forme que si elle s'inscrit dans une transformation plus profonde, touchant les pratiques managériales, les interactions quotidiennes et la perception des capacités des salariés concernés.

Un premier enjeu tient à la formation des managers. Trop souvent, les encadrants se sentent démunis lorsqu'il s'agit d'adapter une tâche ou un poste de travail (Schur et al., 2009).

Une responsable d'équipe chez Airbus expliquait par exemple avoir hésité à recruter un technicien souffrant de troubles moteurs, avant de découvrir qu'une simple réorganisation de la chaîne de production permettait de contourner ces limitations.



La formation, associée à des retours d'expérience concrets, peut créer un climat de confiance essentiel entre managers et collaborateurs.

La valorisation des parcours internes constitue également un levier puissant. Dans certaines entreprises pionnières, les salariés handicapés témoignent de leur parcours lors de journées dédiées à la diversité. Chez Acciona, en Espagne, plusieurs ingénieurs malentendants ont participé à des conférences internes expliquant leur adaptation dans des environnements de travail bruyants. Ces interventions contribuent à déconstruire les stéréotypes, souvent invisibles mais profondément ancrés (Callus, 2017).

La participation directe des collaborateurs concernés dans l'élaboration des politiques d'inclusion est un troisième élément clé. L'exemple de L'Oréal est particulièrement instructif : l'entreprise a créé un réseau interne de collaborateurs en situation de handicap chargé d'évaluer les actions existantes et de proposer des améliorations. Ce type de gouvernance participative permet d'orienter les politiques internes vers des besoins réels plutôt que supposés (Foss & Foss, 2005; Morrison, 2011).



III. Encourager l'innovation sociale : des expérimentations locales aux stratégies transformantes

Plusieurs initiatives innovantes montrent qu'il est possible de dépasser les approches standardisées (Cajaiba-Santana, 2014). L'enjeu n'est pas uniquement d'imiter des bonnes pratiques, mais de s'en inspirer pour construire des solutions adaptées et durables.

Trajeo'h, en France, constitue un exemple particulièrement éclairant. Ce dispositif, né au sein du groupe VINCI, permet d'accompagner les salariés dont l'état de santé évolue en leur proposant une reconversion interne sécurisée. Ce modèle repose sur une coordination étroite entre les ressources humaines, la médecine du travail et les opérationnels. Il a permis à de nombreux salariés devenus inaptes à leur poste initial de retrouver une activité valorisante, sans rupture du lien avec l'entreprise. Un tel dispositif serait reproductible dans d'autres secteurs, à condition de disposer d'une organisation interne suffisamment souple.

En Espagne, le programme « Personas Iguales » piloté par Acciona a permis d'intégrer des personnes handicapées sur des chantiers de construction grâce à une ingénierie de poste précise et à un accompagnement individualisé.



Initialement déployé sur quelques projets pilotes, le programme a été étendu grâce à son impact mesurable, démontrant qu'une innovation bien conçue peut devenir une référence interne.

Pour encourager la diffusion de telles initiatives, il serait utile de développer des guides de duplication, permettant une appropriation contextualisée plutôt qu'une copie superficielle (Bloom & Chatterji, 2009; Dees et al., 2004). Ces guides pourraient documenter les étapes clés, les difficultés rencontrées, la formation nécessaire ou encore les indicateurs d'impact, afin de faciliter un déploiement progressif dans des organisations qui ne disposent pas nécessairement d'une expertise interne en innovation sociale.

IV. Changer les représentations sociales : un enjeu transversal et collectif

La réussite des politiques d'inclusion dépend également d'une transformation profonde du regard que portent les entreprises et la société sur le handicap. Cette dimension, souvent implicite, conditionne la mise en oeuvre effective des actions.

Les campagnes internes ou nationales jouent un rôle essentiel (Ellis, 2016).



L'association française APF France Handicap a mené récemment des campagnes mettant en scène des personnes handicapées dans leur vie professionnelle, afin de montrer qu'elles exercent des métiers diversifiés, parfois méconnus. Certaines entreprises ont relayé ces campagnes en interne, créant des espaces de discussion permettant aux collaborateurs d'exprimer leurs représentations ou leurs questionnements.

Dans les organisations les plus avancées, le handicap est intégré à l'ensemble des politiques de diversité et d'inclusion, et non traité comme une thématique à part. Chez EDF, par exemple, les référents handicap travaillent directement avec les responsables de la Qualité de Vie et des Conditions de Travail (QVCT), ce qui permet de penser les aménagements de manière globale plutôt que ponctuelle.

Les espaces de dialogue internes contribuent eux aussi à une meilleure compréhension des situations. Dans plusieurs entreprises espagnoles, des « cafés diversité » ont été organisés, réunissant des salariés volontaires pour échanger avec des travailleurs handicapés sur leur quotidien, les obstacles rencontrés et les solutions déployées. Ces moments, informels mais structurés, facilitent une culture d'entraide et de transparence (Foldy, 2004; Meyerson & Scully, 1995).



V. Positionner l'inclusion professionnelle du handicap comme un levier stratégique

L'inclusion ne peut être pleinement opérationnelle que si elle s'inscrit dans une vision stratégique. Il ne s'agit plus simplement de répondre à une obligation légale, mais d'identifier l'inclusion comme un facteur de performance, d'innovation et de cohésion interne (Lengnick-Hall et al., 2008; Shore et al., 2011).

Plusieurs études montrent que les organisations inclusives bénéficient d'un meilleur climat interne. L'entreprise espagnole Ilunion, filiale sociale du groupe ONCE, est l'un des exemples les plus emblématiques. Forte d'un modèle économique reposant sur l'emploi massif de personnes handicapées, elle démontre que l'inclusion peut être un moteur économique puissant. Son taux de fidélisation est supérieur à celui d'entreprises comparables, et elle attire des partenaires désireux de s'associer à une organisation dont l'impact social est clairement démontré.



L'inclusion peut également être un levier d'innovation organisationnelle. Les ajustements nécessaires pour intégrer des salariés handicapés conduisent fréquemment à repenser les modes de travail.

Les pratiques de télétravail, par exemple, se sont développées bien avant la pandémie dans certaines entreprises qui cherchaient à adapter leurs postes pour des collaborateurs atteints de maladies chroniques. Ces innovations ont ensuite bénéficié à l'ensemble des salariés (Stamm, 2008).

La mise en place d'objectifs pluriannuels permet enfin d'inscrire ces dynamiques dans la durée. Certaines entreprises, comme Enedis ou Suez, se sont fixé des trajectoires de progression sur cinq ans, intégrant des cibles de recrutement, des engagements de formation et des objectifs d'évolution professionnelle. Cette approche, fondée sur une stratégie structurée et évaluée, contribue à rendre l'inclusion plus concrète et plus durable (Dobbin & Kalev, 2016; Kulik, 2014).



En conclusion

Cette seconde partie prolonge l'analyse engagée dans la première note en proposant une vision plus profonde, plus concrète et plus systémique des transformations nécessaires pour réduire l'isomorphisme mimétique et renforcer l'impact des politiques d'inclusion du handicap. Il apparaît désormais clairement que la conformité aux obligations ne suffit pas : seule une combinaison cohérente de pressions institutionnelles renforcées, d'innovations sociales, de transformations culturelles et d'engagements stratégiques pourra permettre aux entreprises de dépasser une logique d'affichage.

L'enjeu est collectif : il mobilise les organisations, les pouvoirs publics, les associations et la société civile. C'est en articulant ces dimensions que l'on pourra espérer faire de l'inclusion professionnelle du handicap non plus une option, ni une injonction, mais une norme sociale structurante, créatrice de valeur économique, humaine et sociale.

Ulysse LECOMTE

Docteur en Sciences de gestion

