



HAL
open science

Handicap et communication : dans quelles mesures peut-on communiquer sur le handicap ?

Amélie Coignard

► **To cite this version:**

Amélie Coignard. Handicap et communication : dans quelles mesures peut-on communiquer sur le handicap ?. Sciences de l'information et de la communication. 2019. dumas-02860702

HAL Id: dumas-02860702

<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-02860702>

Submitted on 8 Jun 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.

Copyright

Master professionnel

Mention : Information et communication

Spécialité : Communication Ressources humaines et conseil

Option : Ressources humaines, management et organisations

Handicap et communication

Dans quelles mesures peut-on communiquer sur le handicap ?

Responsable de la mention information et communication
Professeure Karine Berthelot-Guiet

Tuteur universitaire : Florian Malaterre

Nom, prénom : COIGNARD Amélie

Promotion : 2018-2019

Soutenu le : 19/09/2019

Mention du mémoire : Bien

Remerciements :

Je tiens tout particulièrement à remercier les personnes qui ont accepté d'être interviewées dans le cadre de mon mémoire, qui par leurs témoignages, ont permis d'enrichir cet écrit et d'apporter une diversité des regards.

Je tenais également à remercier Christophe Sala, guidant professionnel, pour son investissement, son écoute active ainsi que ses conseils qui m'ont permis de me nourrir tant personnellement que professionnellement.

J'adresse également mes remerciements à mon guidant universitaire, Florian Malaterre, pour son écoute et ses orientations.

Enfin, je remercie mon entourage proche, pour leur présence tout au long de cette écriture.

« Vous n'avez pas besoin d'être handicapé pour être différent, car nous sommes tous différents ».

'Je suis né un jour bleu' - **Daniel Tammet**

Sommaire :

Remerciements :	2
Partie 1 : La communication sur le handicap, un enjeu stratégique pour l'entreprise ?	12
I-1 : Une question socio-économique impactant positivement l'entreprise ?.....	12
I-1-1 : Un écosystème faisant tendre les entreprises vers une inclusion des personnes en situation de handicap ?	13
I-1-2 : La culture d'entreprise : Socle de l'émergence de la question du handicap au sein de l'organisation ?	16
I-1-3 : Le handicap pourvoyeur de la diversité, de la réduction des risques et améliorateur d'image pour l'entreprise ?	18
I-2 : Une communication voulant tendre de l'image vers le social.....	25
I-2.1 : La mission handicap, l'un des acteurs de la diffusion du message au sein des entités économiques	25
I-3 : Une communication sensible intimement liée aux prénotions et à la peur d'une stigmatisation	29
Partie 2 : Une question semi-privée, économique et d'image pour les personnes en situation de handicap	32
II-1 : Une mutation de la perception du handicap nécessaire au niveau individuel et collectif au sein de l'entreprise	33
II-1 : L'inconscient collectif, volet du développement d'un faux-self	33
II-2 : L'acceptation du handicap : un cheminement individuel	35
II-2 Le handicap, une situation de santé particulière impactant sur l'individu et son environnement	39
II-2-1 : Les ajustements dans les relations inter subjectives entre personnes valides et personnes en situation de handicap	39
II-2-2 -La performance des personnes en situation de handicap, une question d'adaptabilité à l'environnement ?	43
II-3 : La révélation de son handicap auprès du manager, une décision semi-privée	46
Partie 3 : Le message prôné par les acteurs, facteur de libéralisation de la parole	49
III-1 : La vision du manager, élément essentiel pour l'évolution de la personne au sein des équipes	49
III-1-1 : Manager la « vulnérabilité »	49
III-1-2 : Le manager, relais de la culture d'entreprise	52
III-3-3 La politique de l'entreprise, source d'accompagnement et d'évolution des mœurs.....	54

III-2 : Le handicap, un sujet de communication complexe à aborder ?	56
III-2-1 Une communication globale pour éviter toute stigmatisation ?.....	57
III-2-2 Une confiance déployée à travers une communication concrète ?	59
III-3 : Une dynamique partenariale forte, nécessaire pour porter la parole au sein de l'entité ?	63
III-4 : Les personnes en situation de handicap, acteurs de changement ?	65
III-3-1 : Le pouvoir d'agir des personnes en situation de handicap	66
III-3-2 : Une expertise au service d'autrui	68
Conclusion	70
Bibliographie :.....	75
Sitographie:	77
Conférences :.....	78
Annexes	79
Annexe n°1 : Entretiens semi-directifs réalisés.....	80
Annexe n°2 : Grille d'entretien.....	81
Annexe n°3 : Interview N°1 - Coordinatrice, gestionnaires des missions temporaires – Salariée BNP Paribas Securities Services	82
Annexe n°4: Interview N°2 - Trader – Salarié BNP Paribas Securities Services.....	91
Annexe n°5 : Interview N°3 - Gestionnaire d'actifs – Salarié BNP Paribas Securities Services	95
Annexe n°6: Interview N°4 – Manager – Salariée BNP Paribas Securities Services	104
Annexe n°7: Interview N°5 – Assistante Campus Manager – Alternante BNP Paribas Securities Services.....	113
Annexe n°8 : Interview N°6 - Consultant handicap – Auto-entrepreneur Horizon conseils	124
Annexe n°9 : Interview N°7 - Cheffe de projets handicap et diversité – Salariée BNP Paribas Securities Services	136
Annexe n°10 : Interview N°8 - Quality officer – Salarié BNP Paribas Securities Services	144
Annexe n°11 : Interview N°9 - Gestionnaire d'actifs – Alternant BNP Paribas Securities Services.	151
Annexe n°12: Interview N°10 - Gestionnaire Individuelle/RH- Salariée BNP Paribas Securities Services.....	157
Annexe n°13: Interview N°11 - Chargée de mission RSE – Salariée BNP Paribas Securities Services	163
Annexe n°14: Interview N°12 - Manager – Salarié BNP Paribas Securities Services.....	175
Annexe n°15: Interview N°13 – Co-directeur – Auto-entrepreneur tell me the truff.....	186
Annexe n°16 : La culture d'entreprise de BNP Paribas Securities Services :.....	193

Introduction :

« Entre 3 et 15% de la population Française de 17-59 ans se déclarent plus ou moins 'handicapées' »¹. Le terme handicap est d'origine anglaise « Hand in cap » qui signifie main dans le chapeau. Sa première utilisation est apparue en 1920 dans le secteur économique puis en 1960 dans le champ du médico-social. Il désigne aujourd'hui des situations « *hétérogènes : handicap économique, social, mental ou encore physique* »². Il entraîne « *une perte de substance* » ou une « *altération d'une fonction ou d'une structure psychologique, physiologique ou anatomique* » c'est ce que l'Organisation Mondiale de la Santé appelle « *la déficience* ». Pour la loi du 5 février 2005, il renvoie à une « *limitation d'activité* » ou une « *restriction de participation à la vie en société subie dans son environnement* ». *L'altération peut être « substantielle, durable ou définitive d'une fonction physique, sensorielle, mentale... »*³. Ces différentes notions s'accordent sur un même point, le handicap n'a pas de genres, de différences sociales, psychologiques, mentales, économiques, démographiques, politiques. Différentes logiques sociétales peuvent être mises en place. La logique séparatiste, comprenant la logique d'extermination et d'exclusion a pour ambition de séparer les valides des personnes en situation de handicap. Celle reliée à l'extermination a été pour exemple effective lors du régime nazi avec l'extermination systématique des malades mentaux dans les camps. L'exclusion, elle, « *laisse l'infirme perdurer dans l'existence mais en dehors de la communauté* »⁴. Aujourd'hui, l'Etat français a pour projet d'inclure ces individus en réaffirmant son choix à travers la loi du 5 septembre 2018 relative à la Liberté de choisir son avenir professionnel, qui promeut l'inclusion des personnes en situation de handicap au sein de la société.

Comme nous le savons, la manière dont nous percevons autrui tel qu'il est mais plus encore tel que nous nous le représentons, nous conduit à penser et à agir en fonction de cette représentation.

¹ Selon les critères suivants : *santé, travail, loisir, vie quotidienne...*

² *Liens fraternels et handicap : de l'enfance à l'âge adulte, souffrances et ressources*, R.Scelles, Eres, 2010, Toulouse. P 27

³ Cf Loi du 11 février 2005 sur l'égalité des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées.

⁴ *Le handicap dans la société : problématiques historiques et contemporaines*, M-C Cagnolo, Humanisme et Entreprise 2009/5 (n° 295), pages 57 à 71

Le handicap est vécu et ressenti différemment par les individus. Il devient présent « par le regard des autres et les pesanteurs sociales »⁵. De nombreux stéréotypes dévalorisants sont rattachés à ces individus: « vulnérables, faibles, ayant besoin d'aide, incapable de nombreuses choses. »⁶.

Pour que les dispositions légales puissent être effectives, il s'agit de « changer le regard », de ne plus voir dans l'autre la problématique de santé pouvant être l'autisme, la trisomie mais la personne, pour que chacun puisse accéder à une égale dignité. Kant nous indique que tous « les hommes sont dignes », la dignité est « intrinsèque » et « inaliénable à la personne humaine », cependant pour advenir à la reconnaissance, la personne a besoin du regard d'autrui. Pour que cette vision soit respectée, l'article 4 de la loi du 2 janvier 2002 garantit à la personne en situation de handicap l'exercice des droits et des libertés individuelles, le respect de sa dignité, de son intégrité, de sa vie privée, de son intimité et de sa sécurité.

Cependant, malgré ces avancées sociétales, les mœurs évoluent, mais plus doucement. En ce sens, la stigmatisation de ce public est toujours présente. Elle peut freiner la reconnaissance de travailleur en situation de handicap : « Il y a beaucoup de personnes qui ne sont pas déclarées là (...) il y a beaucoup d'aprioris, qu'il faut qu'ils cassent »⁷. Du côté des managers valides, 49% des évocations venant à leurs esprits « sont des termes qu'ils jugent négatifs, 30 % des évocations sont des termes jugés positifs et 21 % sont des termes neutres ». ⁸ Les prénotions sur les personnes en situation de handicap au travail sont nombreuses : « plus lents, plus absents, et plus malades »⁹. *Pourtant* « 95% des personnes en situation de handicap occuperaient un poste à temps plein, sans absence particulière ». ¹⁰ Le regard que portent les personnes valides sur les personnes en situation de handicap peut freiner la libéralisation de la parole des individus concernés. Les personnes en situation de handicap « *qui ont un handicap invisible préfèrent ne pas en parler. Moi je n'en parle jamais en général. Je ne communique pas du tout sur ça avec mes collaborateurs* »¹¹. Le sujet apparaît tabou entre les deux groupes de référence : valides et personnes en situation de handicap. « *C'est le regard qu'ils auront*

⁵ L'identité de la personne « handicapée », M. Nuss, Dunod, Paris, 2011. P 8

⁶ Mémoire, « La notion de handicap et les représentations que l'on en a... », A. Chanrion
Septembre 2006

⁷ Interview N°8, Salarié quality officer en situation de handicap, BNP Paribas Securities Services

⁸ *Les stéréotypes sur les personnes handicapées en entreprise, rapport conjoint de l'Agefiph et IMS-*
Entreprendre pour la cité, 2011

⁹ Enquête menée par OpinionWay en 2015

¹⁰ Enquête menée par OpinionWay en 2015

¹¹ Interview n°9, Alternant Gestionnaire d'actifs en situation de handicap, BNP Paribas Securities Services

face à cette situation »¹² qui peut freiner les personnes en situation de handicap à communiquer librement.

Aujourd'hui le taux de chômage des personnes en situation de handicap est deux fois plus élevé que celui de la population qualifiée de « valide ». Pourtant la loi de 1987 impose aux entreprises de plus de 20 salariés de compter au moins 6% de travailleurs handicapés dans ses effectifs. En 2018, les entreprises assujetties à cette obligation embauchent en moyenne 2,9% de personnes handicapées. Ce taux de 6% sera un taux plancher à partir de 2025 et évoluera tous les 5 ans en fonction de la part des personnes reconnues comme tel recherchant un emploi dans la société française¹³. La difficulté des entreprises à les intégrer est en partie due au fait que 20% des personnes reconnues en situation de handicap ont un niveau bac ou plus. Du fait que certaines personnes ne se reconnaissent pas comme tel, nous n'avons pas de chiffres exacts sur leur nombre au sein de la société et dans les entreprises.

Parfois les relations entre les personnes valides et en situation de handicap « sont parasitées par un embarras intellectuel ». Les ajustements conscients ou inconscients mis en place habituellement garantissant le contact, le fait de se « situer *sur la même longueur d'onde afin de communiquer ne parvient pas à se faire* ». Il en résulte « des problèmes de communication et d'éthique : comment se comporter face à l'autre qui est atteint d'un handicap ? Le regarder ou bien éviter son regard ? Les personnes valides se plaignent parfois de ne pas posséder suffisamment d'outils cognitifs pour appréhender la relation de la façon la plus normale possible. »¹⁴En tant qu'Assistante cheffe de projets handicap et diversité au sein de BNP Paribas Securities Services, j'ai pu appréhender ce constat.

Cette possible communication difficile entre les groupes de référence peut être, notamment, un réel enjeu économique pour l'entreprise. Aujourd'hui, certaines d'entre elles mettent en place des accords handicaps pour intégrer et maintenir dans l'emploi les personnes en situation de handicap tout en sensibilisant tous les collaborateurs à cette question. Pour impulser cette dynamique sur le terrain, une mission handicap peut être implantée. Aujourd'hui BNP Paribas Securities Services, spécialisé dans la gestion d'actifs, emploie

¹² Interview n°9, Alternant Gestionnaire d'actifs en situation de handicap, BNP Paribas Securities Services

¹³ Selon la loi pour la liberté de choisir son avenir professionnel du 6 septembre 2018

¹⁴ *Le handicap dans la société : problématiques historiques et contemporaines*, M-C Cagnolo, Humanisme et Entreprise 2009/5 (n° 295), pages 57 à 71

1,97% de personnes en situation de handicap. L'entreprise investit ce champ dans le cadre de la loi de 2005, imposant aux entreprises de plus de 20 salariés d'avoir 6% de personnes en situation de handicap dans leur entreprise. En tant qu'alternante au sein de la mission handicap, j'ai pu participer au recrutement d'alternants et promouvoir l'engagement de l'entreprise en externe et en interne à ce sujet.

Au fil de mon évolution dans mes fonctions, des questionnements se sont imposés : Comment aborder le sujet tout en préservant sa vie privée ? Comment communiquer pour favoriser la disruption des prénotions des personnes valides et des personnes en situation de handicap ? Quels axes prendre pour libérer la parole à ce sujet au sein de l'entreprise ?

Dans ce cadre, le handicap est une question tant pour les entreprises, les collaborateurs ainsi que pour les personnes en situation de handicap mais *dans quelles mesures peut-on communiquer sur le handicap au sein de l'entreprise ?*

La communication à ce sujet est sensible pour tous les acteurs au sein de l'entreprise. La libération de la parole peut être perçue comme complexe du fait de son caractère semi-privé. En effet, les personnes en situation de handicap et les entreprises ont des enjeux tant économiques que d'image concernant le handicap en entreprise. L'environnement pourrait être un facteur déterminant de la libération de la parole et la croissance de chacun.

Pour répondre à ces hypothèses, des données statistiques résultant d'études, d'ouvrages sociologiques et des articles scientifiques ont été utilisées tel que « Refonder la communication en entreprise, de l'image au social » ou encore « L'éternel singulier. Questions autour du handicap », ces différents ouvrages m'ont permis de comprendre la communication interne et externe ainsi que d'appréhender les spécificités du handicap et ses enjeux tant pour les personnes concernées que pour les collaborateurs et l'entreprise. Cette approche quantitative a été enrichissante pour cibler ma question de recherche et pouvoir mener à bien mon approche qualitative qui permet « *de mettre au jour des faits, des signaux faibles, des mécanismes sociaux qu'une approche quantitative ignorerait* » selon Sophie Alami, sociologue.¹⁵ Cette méthode reposant sur l'analyse de données riches et diverses permet de comprendre des expériences personnelles, des phénomènes sociaux complexes et ses effets. Utilisé en amont de la démarche quantitative, elle m'a permis d'aller au cœur de mon sujet et comprendre les comportements, mécanismes de pensées des personnes

¹⁵ « *Que sais-je ? : les méthodes qualitatives* », S. Alami, D. Desjeux, I. Garabiau-Moussaoui, PUF, 2013

interrogées. La problématique de la communication sur le handicap demande de pouvoir explorer différentes visions, pour comprendre comment le sujet est appréhendé par tous les acteurs, la communication sur le handicap demande à explorer différentes visions, c'est pourquoi dans le cadre de la méthode qualitative plusieurs entretiens ont été réalisés.

Pour ces différentes rencontres, j'ai utilisé la méthode d'entretien semi-directive qui « *laisse libre cours aux choix de réponse des enquêtés, avec leurs mots et des détails faisant sens selon eux. Cette méthode permet l'étonnement, ouvre le questionnement sur la complexité des objets étudiés* » selon le Groupe d'Etude et de Recherches Sociales.¹⁶¹⁷ Pour pouvoir mener à bien cette entreprise, une grille d'entretien a été élaborée. Les questions ouvertes ont permis de laisser une plus grande liberté aux personnes interviewées tout en gardant un certain cadre. Cependant, il existe certains biais concernant cette technique. Le premier est le biais d'ajustement. L'interviewé cherche à donner la réponse attendue par l'intervieweur. Le second est le biais de charisme : l'intervieweur impressionne l'interviewé, qui est influencé dans ses réponses. Le troisième est le biais d'empathie : l'interviewé veut faire plaisir au chercheur et répond aux questions par des réponses qui donnent satisfaction à l'intervieweur. Pour les éviter, les questions ont été minutieusement pensées pour accéder à des réponses fiables et exploitables. L'échantillon varié, de 13 collaborateurs, a été une clef pour comparer les réponses et limiter ces biais.

L'utilisation de la méthode semi-directive m'a permis de commencer par établir l'identité de la personne puis de poser une première question qui amenait à un échange avec le professionnel sans rester figée sur la grille d'entretien. Dans ce sens, à travers des thématiques, 7 questions ont été posées à tous les professionnels (Cf annexe n°2). Elles m'ont permis de mettre en place le même fil rouge pour chaque échange qui a duré 45 minutes. L'entrevue commençait par l'explication du contexte de notre rencontre, du sujet de mon mémoire pour découler sur l'utilisation des données transmises.

Pour appréhender la question du handicap au sein de l'entreprise, j'ai choisi des collaborateurs en début et milieu de carrière et interviewé autant de femmes que d'hommes en interne et externe à BNP Paribas Securities Services. Le choix d'interviewer une gestionnaire

¹⁶ *Le questionnaire et l'entretien semi-directif*, K.Meslin, N.Rafin, L.Riot, L.Rousselot, 2013, <<http://gers-sociologie.fr/methodes/l-entretien-semi-directif>>

individuelle et la cheffe de projets handicap et diversité de cette entreprise résulte d'une envie d'accéder au point de vue stratégique des Ressources Humaines à ce sujet et de le confronter au terrain en interviewant deux managers ayant une personne en situation de handicap dans leur équipe. Pour appréhender la vision des nouvelles générations, j'ai échangé avec trois alternants : l'une jeune professionnelle dans les RH et deux autres en situation de handicap. Au-delà des fonctions de chacun, le choix de ce panel constitué de 8 personnes en situation de handicap et 4 personnes valides, a été pensé pour croiser les regards des valides et des personnes en situation de handicap. Au cours de mes interviews, deux personnes m'ont révélé leur situation de santé, étant non reconnue comme tel au sein de l'organisation. Cette dynamique m'a permis d'appréhender les raisons de ne pas évoquer cette spécificité auprès de ses collègues. Un consultant handicap, externe à l'entreprise dans laquelle j'ai pu réaliser mon alternance, a été interviewé pour accéder à un regard extérieur, étant détaché d'un discours institutionnel. Cette même démarche a été réalisée auprès d'un co-directeur d'une agence de communication pour prendre connaissance des façons de communiquer à ce sujet.

Ces démarches qualitatives et quantitatives m'ont permis d'élargir ma réflexion et ma recherche sur 3 volets. Dans un premier temps nous allons nous intéresser à la communication sur le handicap comme enjeu stratégique pour l'entreprise. Ici il sera question d'aborder le sujet sous l'angle socio-économique et d'observer la stratégie communicationnelle mise en place par rapport à un sujet sensible tant pour l'entreprise, pour les collaborateurs que pour les personnes concernées.

La deuxième partie nous permettra d'aborder le point de vue des travailleurs en situation de handicap, d'analyser en quoi cette communication est tant une question d'ordre économique, d'image et semi-privée pour ces derniers. En ce sens, nous aborderons l'importance de la mutation de l'image des personnes en situation de handicap, de l'impact que celle-ci a sur son environnement et du caractère semi-privé des conséquences de la pathologie, pouvant influencer la communication à ce sujet auprès de sa hiérarchie. Dans une dernière partie, nous essayerons d'analyser comment le message prôné par les différents acteurs permet de libérer la parole. En d'autres termes, la place du manager et des partenaires dans cette dynamique ainsi que celui du message diffusé par l'entreprise et des personnes en situation de handicap.

Partie 1 : La communication sur le handicap, un enjeu stratégique pour l'entreprise ?

Les entreprises sont amenées à « traiter des problématiques complexes, connexes » à leur « cœur de métier [...] participant directement ou indirectement » à leur « performance »¹⁸. Les entreprises, en prenant en compte les personnes en situation de handicap, peuvent potentiellement favoriser leur performance tout en s'adressant à toutes les parties prenantes de l'entreprise : les collaborateurs à l'intérieur de l'entreprise, les collaborateurs de demain, toutes les chaînes de création de valeurs (clients, fournisseurs) ainsi que la société civile (gouvernement, investisseurs...). Evoluant sur des territoires de plus en plus complexes, un cadre légal en constante évolution, elles doivent s'adapter. Cependant, ont-elles un écosystème en adéquation avec leurs besoins ? Ont-elles les clefs pour tendre vers une entreprise plus accueillante et plus libérée à ce sujet ? En somme cette question sociétale peut-elle faire résulter des impacts positifs pour l'entreprise ? Si oui, comment celle-ci peut communiquer en interne à ce sujet ?

I-1 : Une question socio-économique impactant positivement l'entreprise ?

Depuis 30 ans nous faisons face à une évolution de la logique sociétale vis-à-vis du handicap. Diverses lois majeures, dont celle du 10 juillet 1987 ou encore celle du 11 février 2005 pour l'égalité des droits et des chances ont permis de passer d'une logique d'exclusion à une logique d'intégration de ce public. Aujourd'hui, l'enjeu est d'autant plus présent que le gouvernement veut passer d'une logique d'intégration à une logique d'inclusion. Cette ambition amène les entreprises à devoir repenser leur stratégie pour s'aligner sur les dispositions de la loi pour le libre choix de son avenir professionnel. Cependant, les agents économiques évoluent-ils dans un écosystème leur permettant de répondre à ces prérogatives ? Ont-ils antérieurement développé une culture d'entreprise allant dans ce sens ? Et quelles seraient les plus-values de l'intégrer dans celle-ci ?

¹⁸ Table ronde – RSE Handicap : <https://www.dailymotion.com/video/xg6ekw>

I-1-1 : Un écosystème faisant tendre les entreprises vers une inclusion des personnes en situation de handicap ?

En 2016, les entreprises soumises à l'obligation d'emploi¹⁹ de la loi du 10 juillet 1987, emploi directement ²⁰ « 3,5% » ²¹ de personnes en situation de handicap, « soit + 0,1 point par rapport à 2015. Ces nouveaux bénéficiaires ont été recrutés plus souvent en CDD (39 %) qu'en CDI (31 %) ». ²² Malgré la loi de 2005 incitant les entreprises à agir en renforçant les contributions financières, le taux progresse faiblement.

Ce constat est relié à plusieurs facteurs, seul 24% des personnes en situation de handicap ont un niveau égal ou supérieur au baccalauréat. Il est difficile pour les entreprises d'accéder à des profils en adéquation avec leurs besoins. Cette situation peut s'expliquer par « un manque de coordination entre les différents acteurs impliqués dans le suivi des jeunes scolarisés en situation de handicap » ²³. Par ailleurs « la formation et l'accompagnement des enseignants et des personnels affectés aux enjeux du handicap restent insuffisants » ²⁴. Dans le monde du travail, certains postes ne sont pas en adéquation avec les problématiques de santé. La perception du handicap est en constante progression dans le milieu scolaire et de l'entreprise, cependant les « préjugés perdurent » ²⁵ et reste un frein pour leur insertion: Lors d'une étude, « 49% » des managers interrogés indiquent que leur vient « à l'esprit des termes qu'ils jugent négatifs » lorsque l'on parle du handicap, tandis que pour 30% d'entre eux ce sont des « termes jugés positifs et 21% des termes neutres » ²⁶.

Cette perception peut impacter leur insertion sur le marché du travail. Le gouvernement insuffle le changement par de nouvelles dispositions, en prônant « l'inclusion » à travers l'évolution du taux plancher de 6%²⁷, tous les 5 ans à partir de 2025 en fonction du nombre de personnes en situation de handicap à la recherche d'un emploi dans la société française. En 2003, le député du Gard Yves Lachaud, soulignait déjà qu'il n'était pas « concevable qu'un

¹⁹ La loi du 10 juillet 1987 en faveur de l'emploi des travailleurs handicapés, oblige tout employeur public ou privé employant au moins 20 salariés à incorporer 6% de personnes en situation de handicap dans ses effectifs.

²⁰ Hors unités bénéficiaires liées à la sous-traitance, mis à disposition et stagiaires

²¹ <https://www.insee.fr/fr/statistiques/3676715?sommaire=3696937&q=HANDICAP>

²² <https://www.insee.fr/fr/statistiques/3676715?sommaire=3696937&q=HANDICAP>

²³ Livre blanc : Pour un accès effectif des jeunes en situation de handicap aux études supérieures et à l'emploi, ARPEJEH, http://lyon-nord.cio.ac-lyon.fr/spip/IMG/pdf/livre_blanc_de_larpejh.pdf

²⁴ *Ibid.*

²⁵ *Ibid.*

²⁶ *Les stéréotypes sur les personnes handicapées en entreprise*, rapport conjoint de l'Agefiph et IMS-Entreprendre pour la cité, 2011

²⁷ Tout employeur d'au moins 20 salariés est tenu d'employer des personnes en situation de handicap dans une proportion de 6 % de l'effectif total.

individu ait besoin ‘d’intégrer’ la communauté nationale sauf à en être étranger ».²⁸ Pour Jean-Yves Le Capitaine, ancien cadre dans le secteur médico-social et formateur, c’est une révolution conceptuelle, une inversion de paradigme, en passant du terme intégration à inclusion.

L’inclusion traitée sous le prisme des personnes en situation de handicap est reliée aux « mouvements des droits humains » et est accompagnée d’une évolution conceptuelle. Pour lui , nous passons d’une « approche biomédicale et individuelle » de la situation des personnes handicapées à une approche « sociale et de droits ». Nous étions antérieurement dans la « prééminence de la déficience comme cause explicative des situations », aujourd’hui nous sommes dans le « questionnement sur la manière dont la société et ses diverses institutions conçoivent le handicap et accordent leur place aux personnes avec des corps différents ».

Historiquement, au XVII^e siècle l’exclusion des individus différents était de mise avec une logique d’enfermement. C’est à partir du XVIII^e siècle que le courant paternaliste a émergé en créant des organismes aidant et assistant. Cette vision est dépassée par la perception moderne car l’idée d’« assister par devoir de bienfaisance n’ a pas comme projet de rendre le sujet autonome »²⁹. L’ambition de « réadaptation »³⁰ est apparue avant le XVIII^e siècle en revendiquant que « l’infirmes est aussi, au même titre que les valides, un être perfectible au sens rousseauiste, c’est-à-dire qu’il a la faculté de progresser et de se perfectionner »³¹. S’en est suivi les logiques sociétales modernes, ayant pour objectif de mettre les valides et personnes en situation de handicap sur le même pied d’égalité. La nouvelle loi pour le libre choix de son avenir professionnel intégrant des dispositions relatives au handicap et utilisant le terme ‘inclusion’ crée une cassure avec le terme intégration utilisé dans la loi du 11 février 2005 pour l’intégration des personnes en situation de handicap.

²⁸ *Rapport relatif à l’intégration*, Y.Lachaud, 2003

²⁹ *Le handicap dans la société : problématiques historiques et contemporaines*, M-C Cagnolo, Humanisme et Entreprise, 2009/5 (n° 295), pages 57 à 71

³⁰ *Le handicap dans la société : problématiques historiques et contemporaines*, M-C Cagnolo, Humanisme et Entreprise, 2009/5 (n° 295), pages 57 à 71

³¹ *Le handicap dans la société : problématiques historiques et contemporaines*, M-C Cagnolo, Humanisme et Entreprise, 2009/5 (n° 295), pages 57 à 71

Ainsi, ce concept est chargé de symbolique, de sens, en affirmant « la place de plein droit de toutes les personnes, quelles que soient leurs caractéristiques, dans la société et ses organisations »³².

Le modèle intégratif utilisé aujourd'hui par les entreprises permet d'agir sur « les systèmes organiques (interventions chirurgicales, prothèses, aides médicamenteuses) et/ou sur les incapacités (rééducation, réadaptation) afin de réduire l'écart »³³ et faire partie de l'organisation. A contrario, la philosophie de l'inclusion permet une « nouvelle définition interactive de la situation de handicap fait entrer dans la normalité toute personne quelle que soit sa déficience, en posant comme principe l'interaction entre la personne et l'environnement »³⁴.

Depuis 30 ans le cadre légal est en constante évolution pour tendre vers une société plus inclusive. L'Etat, de par ses nouveaux décrets à travers la loi de 2018 sur le libre choix de son avenir professionnel, veut créer une société plus inclusive. Les entreprises, de par les enjeux financiers et freins sociétaux reliés au faible taux de qualification des personnes en situation de handicap essayent d'intégrer ces personnes. Depuis la promulgation de la loi du 11 février 2005 l'augmentation d'étudiants en situation de handicap est en moyenne de 13.3% par an. En 2017, les étudiants handicapés représentaient 1,34%³⁵, soit un triplement des effectifs depuis 2005.³⁶ Effectivement en 2019, 431 000 étudiants sont reconnus comme travailleurs en situation de handicap à la rentrée contre 127 000 en 2005.

Cependant pour développer une dynamique d'inclusion, l'entreprise et le corps scolaire et universitaire doivent continuer à travailler de concert. La moyenne nationale de personnes en situation de handicap intégrées dans les entreprises assujettis à cette obligation est de 3%. D'autres facteurs peuvent-être questionnés pour expliquer ce taux, tel que la culture de l'entreprise accueillante. Cette dernière peut-elle être vectrice du déploiement de la question du handicap au sein de l'organisation ?

³² *L'inclusion n'est pas un plus d'intégration : l'exemple des jeunes sourds*, J-Y Le Capitaine ,Dans Empan 2013/1 (n° 89), pages 125 à 131

³³ *Ibid*

³⁴ *Ibid*

³⁵ Des étudiants de la population générale des établissements ayant répondu à l'enquête

³⁶ Recensement des étudiants en situation de handicap. Année universitaire 2016-2017 et évolution, http://cache.media.enseignementsup-recherche.gouv.fr/file/Etudiants_handicapes/31/0/Recensement_2016-2017_1061310.pdf

I-1-2 : La culture d'entreprise : Socle de l'émergence de la question du handicap au sein de l'organisation ?

La culture d'entreprise se vit, se ressent. Pour une salariée de BNP Paribas Securities Services *“Il n'y a pas besoin de la comprendre, Pour moi tu la vis, c'est quelque chose que tu absorbes petit à petit, que tu percoles.”*³⁷

Elle n'est pas à apprendre à travers des notes informatives, l'individu l'intègre inconsciemment ou peut avoir des difficultés à l'assimiler si celle-ci n'est pas en adéquation avec sa vision. On peut considérer qu'elle est à la fois « le reflet de la culture environnante et une production nouvelle qui s'élabore au sein de l'entreprise à travers la multitude des interactions qui existent à tous les niveaux entre ceux qui appartiennent à la même organisation ». ³⁸ Composée « des normes, valeurs, représentations partagées qui rassemblent le personnel autour du nom, des produits, des services et de l'image de l'entreprise »³⁹, elle peut être un moyen stratégique pour « accéder à l'adhésion et l'identification » ⁴⁰ des salariés pour à terme créer des « comportement loyaux » pour « produire mieux et moins cher face à la concurrence » ⁴¹.

Les valeurs sont présentes et définies comme une « croyance qui structure l'identité d'une personne ou d'une organisation. Elle permet aux collaborateurs et à l'entreprise de définir ce qui est important pour eux, et ainsi de créer un filtre qui permet d'établir les normes de l'organisation qui indiquent à tous, les comportements attendus (considérés comme normaux) et ceux qui ne le sont pas. » Enfin, la culture d'entreprise se réfère à l'identité intégrant les « aspects comportementaux (ce que l'entreprise fait), communicationnels (ce que l'entreprise dit) et symboliques (comment elle se représente). Elle est le reflet de la culture de l'organisation : croyances, valeurs, normes, mythes, histoires, héros, rites, tabous. Elle comprend les artefacts visibles, comportementaux et verbaux ».

Les entreprises, selon leur implantation géographique, leur secteur d'activité, leur culture métier ainsi que leur histoire, identité et leurs valeurs vont développer une culture d'entreprise propre.

En ce sens la culture d'entreprise peut être résumée ainsi :

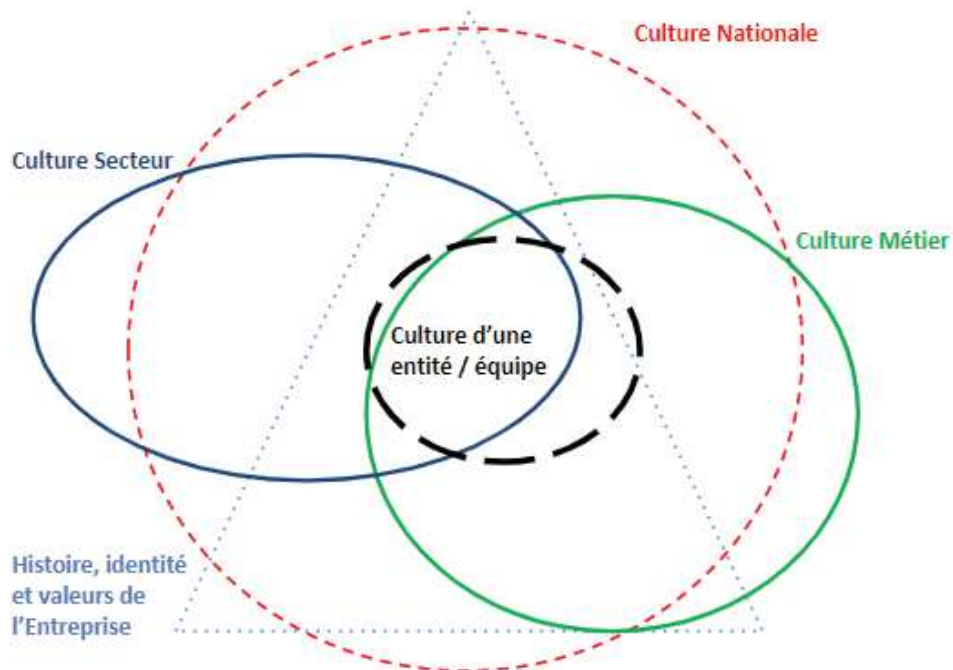
³⁷ Interview HR Business Partner BNP Paribas Securities Services, Travail d'enquête, Master 2 Communication Option Ressources Humaines, Management et organisations, CELSA, promotion 2018/2019

³⁸ La notion de Culture dans les Sciences sociales, D. Cuhe – Edition La Découverte, p.135

³⁹ Ibid

⁴⁰ Refonder la communication en entreprise, De l'image au social, J-M. Charpentier/V. Brulois, Fyp, 2013, p23

⁴¹ Ibid



Concernant l'intégration du volet handicap dans la culture d'entreprise, cela dépend de la volonté politique de l'entreprise, en d'autres termes, « cela dépend des personnes qui composent l'entité. L'organisation facilite plus ou moins les démarches. Certaines sont militantes, d'autres pas ». ⁴²

La culture d'entreprise peut jouer un rôle majeur dans le « management de la diversité culturelle » ⁴³, notamment grâce à « l'action fédératrice du leader » ⁴⁴. Le dirigeant, en promouvant la politique handicap, permet l'instauration effective du sujet dans les procédures RH. Cette impulsion permettra d'infuser la thématique dans toutes les strats de l'entreprise.

La culture paternaliste de BNP Paribas Securities Services les a amené à faire un choix de développer une mission handicap groupe et des référents handicap dans ses filiales. Certains groupes, n'ont pas de mission handicap, tel que l'Oréal détenant « *des valeurs. Notre fondateur disait : une compagnie ne peut se réduire à des murs. Il s'agit d'hommes et de talents. Dans une société de plus en plus hétérogène, on aurait tort de se priver de talents.*

⁴² Réfléchir le management au miroir du handicap , C.Azuar, F.Barruel, N.Flamant, B.Heilbrunn, M.Hunyadi, O.Ihl, J-L Ribes, C.Segalen, H-J. Stiker, F.Weber, Edition Le bord de l'eau, 2013, p 56.

⁴³ Diversité dans l'entreprise : d'impératif éthique à levier de créativité, M Giuseppina Bruna ,Management & Avenir 2011/3 (n° 43), pages 203 à 226

⁴⁴ <https://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2011-3-page-203.htm>

C'est le fil conducteur de notre politique en faveur de la diversité et du handicap. Le handicap étant un élément de la diversité »⁴⁵ .

L'incorporation de cette question dans les organisations dépend des valeurs portées par l'entité. Elle peut être traitée de manière différente au sein des petites, moyennes et grandes entreprises. Cependant, la loi pour le libre choix pour son avenir professionnel du 5 septembre 2018, a indiqué l'obligation pour les entreprises d'au moins 250 salariés d'avoir un référent handicap. Le volet handicap sera traité obligatoirement pour les grands groupes, tandis que les petites et moyennes entreprises auront le libre choix de l'intégrer dans leur ADN. Cependant, pour que les entreprises veuillent l'intégrer effectivement dans leur stratégie, il est important de prendre connaissance des plus values de celle-ci au-delà des impacts financiers.

I-1-3 : Le handicap pourvoyeur de la diversité, de la réduction des risques et améliorateur d'image pour l'entreprise ?

Dans un marché de plus en plus mondialisé, les organisations doivent pouvoir trouver des facteurs différenciants pour pérenniser et s'ouvrir à d'autres parts de marché. Le sujet de la diversité semble avoir trouvé un intérêt de plus en plus grandissant auprès des jeunes publics. Les entreprises, voulant se tourner vers l'avenir, devront prendre en considération cet indicateur dans leur business pour pouvoir continuer à vendre leurs biens et services. Ainsi, certaines entreprises commencent à s'intéresser au sujet, des initiatives sont prises, progressivement, pour répondre aux changements sociétaux. Cependant, en quoi les entreprises ont-elles intérêt à agir sur la question du handicap ?

Nous allons voir que le handicap, faisant partie de la diversité, peut notamment avoir un impact positif sur son image et ainsi permettre à l'agent économique de développer un avantage concurrentiel.

⁴⁵Conférence « Marque employeur : la politique handicap prétexte ou enjeu d'attractivité des talents ? », Blandine thibault biacabe, Directrice Ressources Humaines l'Oréal, , Salon handicap emploi et achats responsables 2019.

I-1-3-1 : LE HANDICAP, UN SUJET TRAITE SOUS LE PRISME DE LA DIVERSITE

Pour Ellen Ernst Kossek, universitaire américaine spécialiste des sciences sociales, la diversité se définit comme « un ensemble de personnes qui sont caractérisées par des éléments, visibles ou invisibles, différents »⁴⁶. Ces caractères peuvent être, par exemple, liés à l'âge, au genre, au statut social, à la religion, la personnalité, l'orientation sexuelle, le handicap, la culture et l'ethnie. Jay Shen, professeur d'administration et de politique des soins de santé, complète cette définition en indiquant qu'elle comprend aussi une « grande part d'invisible et inclut les croyances, les valeurs, les perceptions différentes du monde »⁴⁷.

Le handicap, faisant partie de la diversité, les entreprises peuvent communiquer par ce prisme. De ce fait, elles traiteront le sujet du handicap au même titre que la religion, l'ethnicité etc. Cependant, cela peut amener à moins communiquer sur la thématique du fait qu'il y ait des sujets autres à mettre en lumière. Pour Michael Carrell et al⁴⁸, les caractéristiques invisibles de la diversité prennent de plus en plus de place dans les entreprises et deviennent de moins en moins tabou. Les changements sociétaux, tel que le mariage pour tous en 2013 en France, impactent les entreprises. Cette dynamique peut être expliquée par le fait que les individus composant les entreprises, composent aussi notre société ayant « des discriminations [...] face à ces critères invisibles de la diversité »⁴⁹.

Par ailleurs, pour F. J. Milliken, professeur de gestion « les entreprises, inévitablement, deviennent un lieu avec une diversité croissante du fait de la mondialisation ». Les entités économiques « importent, exportent, délocalisent, externalisent leurs activités et leurs produits dans le monde, employant des personnes issues d'origines et de cultures différentes »⁵⁰. De

⁴⁶ *Human Resource Strategies to Manage Workforce Diversity in Handbook of Workplace Diversity*, eds. Kossek, E.E., Lobel, S.A., and Brown, A.J., A.M. Konrad, P. Prasad and J.M. Pringle, Thousand Oaks, 2005, CA: Sage, pp. 54-74.

⁴⁷ *Managing diversity through human resource management: an international perspective and conceptual framework*, Shen, J., et al., *The International Journal of Human Resource Management*, 2009, Vol. 20 No. 2, p. 235-51.

⁴⁸ *Defining workforce diversity programs and practices in organizations: a longitudinal study*, Carrell, M., Mann, E. and Sigler, T, *Labor Law Journal*, 2006, Vol. 57 No. 1, p. 5-12.

⁴⁹ *The Inclusive Workplace: An Ecosystems Approach to Diversity Management*, M. Mor Barak, *Social work*, 2000

⁵⁰ *Searching for common threads: understanding the multiple effects of diversity in organizational groups*, *Academy of Management Review*, Milliken, F.J. and Martins, L.L., 1996, Vol. 21 No. 2, p. 402-33.

fait, les individus ont « de plus en plus de chances de devoir travailler avec des personnes différentes d'eux en termes d'âge, de genre, de race et d'ethnicité »⁵¹.

A noter que chaque critère de diversité « n'est pas homogène »⁵², il existe des différences au sein d'une même catégorie. Pour le handicap, plusieurs types sont présents : moteurs, psychologique, mental ; dans ces catégories plusieurs pathologies coexistent avec des niveaux plus ou moins importants. Il y a donc des différences au sein même des sujets reliés à la diversité, qu'il faut prendre en compte. Par ailleurs, une personne peut détenir plusieurs caractéristiques : être en situation de handicap, avoir des origines autres que le pays où il évolue.

Pour Michaelle E. Mor Barak, sociologue du travail spécialisée sur la diversité, « c'est pourquoi il est important d'avoir une vision globale et élargie de la notion de diversité pour mieux faire face aux discriminations et prendre des contres mesures adéquates »⁵³.

Cependant, en quoi prendre en considération la diversité, et plus précisément le handicap dans l'entreprise ? Est-ce une réelle volonté altruiste ? Nous dirions que non, les entreprises, étant toujours à la recherche du profit vont s'intéresser au sujet dans un but stratégique et plus précisément pour avoir un avantage concurrentiel par rapport à leurs concurrents.

III- 3-1-2 : LE HANDICAP UN ENJEU CONCURRENTIEL A TRAVERS L'IMAGE ?

En prônant le handicap, elles luttent « contre les discriminations dans le recrutement et la gestion de carrière », elles combattent « ces imaginaires stigmatisants et ces patrimoines de préjugés qui, nuisant au déploiement d'une coopération complémentaire, compromettent les relations sociales et empêchent l'efficacité de l'organisation »⁵⁴.

Les acteurs économiques s'en saisissent du fait de l'injonction légale de non-discrimination ainsi que l'égalité des droits de traitements. Dans un deuxième temps, par « l'impératif éthique de réinvestissement par l'entreprise de sa mission intégratrice » et enfin du fait du

⁵¹ *Being different: relational demography and organizational attachment* , Tsui, A.S., Egan, T.D. and O'Reilly, C.A, Administrative Science Quarterly, 1992, Vol. 37, pp. 549-79.

⁵² Reevaluating the concept of diversity management: considerations for diversity trainers and educators , Tran, N.M. and Dawson, B.L, Business Journal of Hispanic Research,2008, Vol. 2 No. 3, p. 70-5.

⁵³ *Beyond affirmative action: toward a model of diversity and organizational inclusion*, M. Mor Barak, Administration in Social Work, 2000, Vol. 23 Nos 3/4, p. 47-68.

⁵⁴*Diversité dans l'entreprise : d'impératif éthique à levier de créativité*, M Giuseppina Bruna ,Management & Avenir 2011/3 (n° 43), pages 203 à 226

volet économique, voyant « dans la condamnation pour discrimination un risque stratégique pour l'entreprise »⁵⁵. L'intégration du volet handicap dans l'entité a pour objectif de prévenir le risque de discrimination, autant sur le volet financier, qu'en termes d'image de marque et de réputation. De facto, cela implique de l'intégrer au mieux dans la culture d'entreprise, dans ses process pour projeter une notion positive et de créer un cercle vertueux, plutôt qu'une contrainte. Pour Taylor Cox « l'implication volontariste d'une organisation en faveur de l'égalité des chances est susceptible de lui procurer d'accroître sa notoriété et d'améliorer son image de marque, jusqu'à se constituer en potentiel avantage concurrentiel »⁵⁶. S'il y a un avantage concurrentiel, les agents économiques pour se démarquer peuvent surfer sur cette vague. Tout en observant que nous faisons face à une rude concurrence pour capter de nouveaux clients, de nouvelles parts de marché et que ces derniers sont de plus en plus sensibles aux arguments de la Responsabilité Sociale des Entreprises⁵⁷.

La « seule notoriété ne suffit pas pour attirer de nouveaux collaborateurs, chaque entreprise doit désormais créer sa propre image-employeur qui, en tout état de cause, se construit et s'entretient sur le long terme ».⁵⁸ Cependant, devons-nous développer une marque employeur axée sur le handicap ? Est-ce pertinent pour attirer de nouveaux collaborateurs en adéquation avec notre vision ?

La marque employeur reprend « les cinq éléments de la culture d'entreprise (culture nationale, culture du fondateur de l'entreprise, valeurs, mythes, rites et symboles de l'entreprise) » en les « illustrant à travers des actions concrètes »⁵⁹. Dans ce cadre elle est constituée de différents volets sur lesquels il faut trouver une forme de cohérence, d'alignement des messages pour véhiculer la vision voulue par l'agent économique. Pour Benoit Froment, Vice-président Ressources humaines de CGI, « il n'y a pas à développer une marque spéciale ayant une teinte spéciale handicap. La marque employeur est l'émanation de la marque entreprise, forme d'alignement à chercher entre les différents messages, valeurs véhiculées au travers de tout ce qui est associé à la marque »⁶⁰. D'autres entités ne vont pas développer une marque employeur handicap comme tel mais, tout comme CGI, vont l'incorporer dans leurs moyens

⁵⁵ *Diversité dans l'entreprise : d'impératif éthique à levier de créativité*, M Giuseppina Bruna ,Management & Avenir 2011/3 (n° 43), pages 203 à 226

⁵⁶ *Cultural Diversity in Organizations: Theory, Research and Practice*, Taylor Cox, Berrett-Koehler Publishers, 1 mars 1994 - 328 pages

⁵⁷ *Diversité dans l'entreprise : d'impératif éthique à levier de créativité*, M. Giuseppina Bruna ,Management & Avenir 2011/3 (n° 43), pages 203 à 226

⁵⁸ *Marketing RH - Comment devenir un employeur attractif*, P. Liger, Dunod, 2016.p30

⁵⁹ *Journal des Grandes Ecoles*, G. Zara, professeur à l'ESG RH, mai 2014

⁶⁰ Conférence « Marque employeur : la politique handicap prétexte ou enjeu d'attractivité des talents ? », B.Froment – Vice-président Ressources humaines CGI, Salon du handicap et des achats responsables 2019

de communication se référant à la marque employeur pour mettre en exergue leur engagement. C'est le cas pour Amazon, sa marque employeur est reliée à « *la façon dont les salariés se sentent dans l'entreprise. Nous n'avons pas de marque employeur handicap mais un véritable engagement* »⁶¹. Comme nous l'avons vu antérieurement, le handicap semble petit à petit intégré dans la diversité. De ce fait, certaines entreprises tel que l'Oréal vont parler « *à la place de la marque employeur [...] de valeurs, d'inclusion, de diversité, du respect des différences, il ne faut pas stigmatiser* »⁶².

Aujourd'hui, les entreprises doivent trouver l'équilibre entre la performance économique et le volet sociétal pour « définir les lignes de force d'attractivité autour desquelles l'entreprise déclinera sa stratégie d'employer appeal, en ne comptant plus seulement sur une notoriété, fut-elle forte. » BNP Paribas Securities Services, faisant partie du groupe BNP Paribas, détient une renommée tout en étant conscient que « l'image a un impact fort dans l'entreprise et la responsabilité sociale de l'entreprise contribue justement à améliorer la réputation sur la place publique »⁶³. S'il existe une dichotomie entre discours et réalité de terrain, « c'est toute la marque, en particulier la marque employeur, qui en pâtit »⁶⁴.

En retour, « la diversité d'expériences et de profils sera source d'enrichissement, de satisfaction et de fierté pour les salariés, d'amélioration de l'image et donc de performance globale ».⁶⁵ Selon la campus manager de BNP Paribas Securities Services « *Au-delà de la performance du salarié qui va générer du revenu, l'image va aussi aider et favoriser cette performance-là. Puisque l'image, une réputation va attirer ou éloigner des clients ou des collaborateurs que l'on voudrait intégrer par exemple* ». L'entreprise en prenant en compte les personnes en situation de handicap permet de « traiter » une « problématique complexe, connexe au cœur de métier de l'entreprise participant indirectement à sa performance »⁶⁶. Ainsi nous avons vu qu'à travers la marque employeur, ce sujet pouvait impacter les ressources humaines, mais a-t-il d'autres vertus ?

⁶¹ Conférence « Marque employeur : la politique handicap prétexte ou enjeu d'attractivité des talents ? », L. De Montgolfier – Directrice des Ressources Humaines d'Amazon France, Salon du handicap et des achats responsables 2019

⁶² Conférence « Marque employeur : la politique handicap prétexte ou enjeu d'attractivité des talents ? », B. Thibault-Biacabe – Directrice des Ressources Humaines de l'Oréal, Salon du handicap et des achats responsables 2019

⁶³ Interview Campus Manager, BNP Paribas Securities Services, Travail d'enquête, Master 2 Communication Option Ressources Humaines, Management et organisations, CELSA, promotion 2018/2019

⁶⁴ Les valeurs d'une entreprise, au-delà du gadget, <https://www.lesechos.fr/amp/19/2143719.php>, G. De Lestrangle, 10/01/2019

⁶⁵ Handicap et responsabilité sociale des entreprises, M. Jahnich, 5 septembre 2012 : <http://sircome.fr/handicap-et-responsabilite-sociale-des-entreprises/>

⁶⁶ Table ronde – RSE Handicap : <https://www.dailymotion.com/video/xg6ekw>

I-1-3 -3 : UN REEL OUTIL RH POUR L'ATTRACTION DES MEILLEURS PROFILS ET L'AMELIORATION DE LA COOPERATION INTRA-ORGANISATIONNELLE

L'entreprise est vécue comme un lieu où les individus travaillent contre un salaire mais aussi comme un « lieu d'échange, de progrès intellectuels et humains, de collaborations et de vie où les Hommes recherchent une dimension plus sociale. »⁶⁷

Cette réalité est en partie portée par la jeune génération qui se « montre très sensible à la non-discrimination »⁶⁸ Pour Patrick Scharnitzky, docteur en psychologie sociale, « si on ne prend pas en compte l'évolution sociétale, on perd des talents. Il faut recruter et promouvoir les meilleurs en prenant en considération la diversité. »⁶⁹.

Pour Hélène Garner-Moyeur⁷⁰, lorsque les politiques de promotion de la diversité sont internalisées dans l'organisation, ce sont de réels leviers d'efficacité et d'efficience pouvant permettre d'impacter positivement et significativement la gestion des ressources humaines. La probabilité d' « attirer à elle les profils les plus talentueux et ayant le plus fort potentiel » est maximisée, malgré un « contexte hautement concurrentiel pour la captation de la ressource stratégique de la compétence ». Par ailleurs, selon Landrieux Kartochian⁷¹ ainsi que Cornet, Warland⁷², pour ne citer qu'eux, la motivation, la satisfaction et la productivité est plus efficiente, « en réduisant les phénomènes de retrait, les frustrations et les auto-renoncements des catégories les plus discriminées »⁷³. La notion d'intégration de personnes en situation de handicap, de profils divers et variés semble enrichir les individus, les attirer. Au sein d'un des services de BNP Paribas Securities Services il y a « *une certaine fierté d'avoir une personne*

⁶⁷ *La communication culturelle*, P.-A. Pontoizeau, Armand Colin, 1992, p15

⁶⁸ *L'entreprise responsable - Développement durable - Responsabilité sociale – Ethique*, A. Chauveau, J-J. Rosé, éditions d'organisation, 2003

⁶⁹ Conférence sur les stéréotypes, P. Scharnitzky – docteur en psychologie sociale, Evènement organisé le 15 avril au sein de BNP Paribas Securities Services

⁷⁰ *Gestion de la diversité et enjeux de GRH*, Garner-Moyer, Management et Avenir, 2006, p. 23-42

⁷¹ *Organisation et management de l'entreprise*, S. Josien et S. Landrieux-Kartochian, collection les Zoom's, 2007. p 131

⁷² *GRH et gestion de la diversité*, A.Cornet, P.Warland, 2008, Paris, Dunod, coll. Topo

⁷³ *Diversité dans l'entreprise : d'impératif éthique à levier de créativité*, Maria Giuseppina Bruna, Dans *Management & Avenir* 2011/3 (n° 43), pages 203 à 226

en situation de handicap. Un modèle, (...) on a réussi à l'intégrer, tout est possible dans la vie »⁷⁴.

Par ailleurs, la mise en place de « stratégies de coaching et de mentoring ciblé » pour les publics de la diversité, peut permettre de « modifier à la fois les représentations et les positionnements des individus dans l'espace professionnel, compte-tenu de leur profil sociologique et de leur trajectoire expérientielle »⁷⁵. L'instauration de la politique de la diversité, du handicap, à l'air de la promotion de la diversité comme « norme sociale légitime », constitue des « leviers de mobilisation des personnels autour d'un projet rassembleur »⁷⁶.

Son engagement en faveur des personnes en situation de handicap permet aux collaborateurs d'éprouver cette perception peut renforcer le climat social au sein des équipes et favoriser la rétention des talents.

Cependant, pour que la politique handicap puisse être un réel outil de performance, la culture organisationnelle doit être suffisamment « cohésive » pour :

- « - accompagner et encadrer le changement,
- Contrer les tendances à la désagrégation communautaire ou groupale de l'entreprise (Hogg, Abrams, 1999; Hornsey, Hogg, 2000, pp. 143-156; Milliken, Martins, 1996),
- Empêcher, en cas de choc interculturel, une déstabilisation organisationnelle profonde et durable marquée par la croissance de la conflictualité interne (Barmeyer, Chanlat, 2004 ; Dameron, Joffre, 2007 ; Chanlat, Davel, Dupuis, 2009) »⁷⁷.

Les entreprises peuvent détenir une culture d'entreprise favorable au sujet du handicap, cependant selon Crozier "Le système n'existe que par l'acteur qui seul peut le porter et lui donner vie, et qui seul peut le changer"⁷⁸ Comme nous l'avons vu antérieurement, la question du handicap n'est pas incluse dans l'entreprise mais en voie d'intégration. Des zones d'incertitudes émergent. Comme l'indique Crozier « Ce qui est incertitude du point de vue des problèmes est pouvoir du point de vue des acteurs". C'est donc un champ inégalitaire, entre

⁷⁴ Interview N°2, trader en situation de handicap, BNP Paribas Securities Services

⁷⁵ *Diversité dans l'entreprise : d'impératif éthique à levier de créativité*, Maria Giuseppina Bruna, Dans *Management & Avenir* 2011/3 (n° 43), pages 203 à 226

⁷⁶ *Ibid*

⁷⁷ *Ibid*

⁷⁸ *L'acteur et le système*, M.Crozier/E. Friedberg, Editions du Seuil, 1977, p11

les relations de pouvoir et celles de dépendance »⁷⁹. Le contrôle des incertitudes donne le pouvoir. Les collaborateurs de l'entreprise détiennent le pouvoir de favoriser cette dynamique. Pour que les membres de l'entité puissent appréhender le sujet dans sa globalité et mettre en place une stratégie en lien avec la culture d'entreprise, les organisations doivent favoriser la diffusion du message, mais qui le relaye ? Comment est-il abordé ?

I-2 : Une communication voulant tendre de l'image vers le social

« L'entreprise qui créera de la valeur demain sera celle qui sera capable de converser. Converser, c'est être capable de sortir par le haut des contradictions des individus et ne pas avoir peur ». ⁸⁰ Cette capacité à créer du bottom up est un réel enjeu pour aborder le handicap au sein des organisations. Ces dernières, pour relayer le message, peuvent instaurer un référent handicap où faire appel à des ambassadeurs présents dans leur entité. Cependant, le sujet apparaît sensible ; chacun détenant une vision propre.

BNP Paribas Securities Services à travers son second accord handicap et l'instauration d'une mission handicap montre une volonté de se saisir de la thématique. D'autres font appel aux initiatives de leurs salariés pour faire émerger, vivre une culture d'entreprise prônant la diversité. Tandis que certaines organisations ne se positionnent pas sur le sujet. Quoi qu'il en soit, l'écosystème amène de plus en plus d'agents économiques à se pencher sur la question, ce qui nous interroge sur la diffusion de ce message au sein des entités.

I-2.1 : La mission handicap, l'un des acteurs de la diffusion du message au sein des entités économiques

Le communicant doit être « tout à la fois dans l'écoute, la perception, le ressenti et, in fine, dans la compréhension » ⁸¹. La cheffe de projets handicap et diversité « doit détenir une place stratégique dans l'entreprise » ⁸². En interne, « elle a pour rôle de développer la relation, de la coopération entre les individus, de l'engagement. Il s'agit de relier les individus plutôt que de relayer l'information ». ⁸³ Cependant, comment les entreprises peuvent-elles faire passer le message ? Quels sont les acteurs clefs et l'approche pour que l'émetteur puisse être pourvoyeur de sens ?

⁷⁹ *Ibid*, p24

⁸⁰ *Refonder la communication en entreprise, De l'image au social*, J-M. Charpentier/V. Brulois, Fyp, 2013, p64

⁸¹ *Ibid*, p48

⁸² *Ibid*

⁸³ *Ibid*

I-2.1.1 : LE COMMUNICANT INTERNE, REEL VECTEUR DU MESSAGE

Le communicant est perçu comme étant au « cœur des relations dans un rôle d'intermédiaire social ». Il fait l'interface entre le « haut et le bas de la hiérarchie, comme de façon transversale entre les métiers »⁸⁴. Le sujet du handicap doit être intégré dans toutes les strates de la société. La communication interne permettant de « développer de la relation, de la coopération entre les individus, de l'engagement »⁸⁵ est un outil certain pour relier les individus concernant les situations de santé particulières et plus largement la diversité.

Pour pouvoir impulser ce sujet en interne, les grandes entreprises peuvent créer une mission handicap permettant d'affecter un communicant sur le sujet. L'action en communication interne dépendant « beaucoup du communicant, de la représentation qu'il se fait de son rôle, du sens qu'il donne à son travail et du contexte dans lequel il évolue » chaque entreprise fera des choix différents en matière de communication. Au sein de BNP Paribas Securities Services, la cheffe de projets handicap et diversité a créé la mission handicap et diversité à son image, tout en répondant au cadre de l'accord handicap. Au-delà de ce dernier développé par le groupe se référant au « *recrutement, au maintien dans l'emploi, à la sensibilisation autour du handicap, ce qu'elle recoupe et de quoi on parle quand on parle de handicap et le recours au secteur protégé et adapté* », pour la cheffe de projets handicap et diversité de BNP Paribas Securities Services « *communiquer permet de voir un collaborateur et pas une personne en situation de handicap. [...] pour le manager c'est des clefs pour travailler avec quelqu'un mais pas plus qu'avec un autre collaborateur de son équipe* ».⁸⁶

Le référent handicap, évoluant comme un cabinet de conseil spécialisé en interne, coopère avec différents acteurs, dont le premier : la personne en situation de handicap. Pour la mission handicap de BNP Paribas Securities Services « *si on lui procure un environnement, une qualité de travail adapté, ce sera le premier vecteur, le meilleur pour changer le regard. Après il y a tout ce qui est travail avec la médecine du travail, l'assistante sociale, les gestionnaires de carrières, les managers.* »⁸⁷

⁸⁴ Refonder la communication en entreprise, De l'image au social, J-M. Charpentier/V. Brulois, Fyp, 2013, p48

⁸⁵ Ibid

⁸⁶ Interview N°7, Cheffe de projets handicap et diversité, BNP Paribas Securities Services

⁸⁷ Ibid

I-2.1.1 : UNE COOPERATION ENTRE LES DIFFERENTES STRATES DE LA HIERARCHIE POUR LA LIBERALISATION DE LA PAROLE AU SEIN DE L'ORGANISATION

Pour pouvoir infuser la thématique au sein de l'organisation, le communicant « cherche à dialoguer afin de comprendre la réalité, de connaître les individus, de faciliter les coopérations pour agir ensemble »⁸⁸ que de « présenter l'entreprise sous un jour toujours positif, jouant de l'image pour façonner une réputation immaculée à destination de salariés considérés comme des cibles internes ». ⁸⁹ Pour pouvoir apporter « sens et proximité » et être considéré « comme un passeur de sens entre la direction générale, les managers et les salariés » le communicant sur le handicap développe des outils de communication⁹⁰. Au sein de BNP Paribas Securities Services « *la principale communication est adressée aux collaborateurs [...] il y a les accords et les accords permettent ça [...] Plus largement ce sont des conférences [...] qui servent à déconstruire un peu ces préjugés, mais la com il ne faut pas qu'elle soit culpabilisatrice, dans l'accusation, anxiogène (...). Il faut trouver un dosage (...) expliquer de façon à la fois honnête et positive* ». ⁹¹ Pour ce faire elle « traduit les attentes des uns dans le vocabulaire des autres »⁹² identifie et partage « des valeurs collectives pour » favoriser l'intégration des personnes en situation de handicap.

La mission handicap identifie « les valeurs, forme les salariés afin de faire de chacun un relais pour assurer la transmission de l'image ». ⁹³ Elle peut organiser auprès des professionnels RH ainsi que des managers des formations sur ce volet. A BNP Paribas Securities Services « *Les personnes concernées, en tous les cas à la RH, sont fortement invitées à suivre des formations pour pouvoir être sensibilisées au sujet* ». ⁹⁴ Cela permet à terme d'avoir des relais, tel que ceux présents chez BNP Paribas Securities Services : « *Il y a les gens qui me sont adressés par la médecine du travail, par l'assistante sociale [...] adressés par des managers, des collaborateurs qui voient que quelqu'un est en souffrance* »⁹⁵.

⁸⁸ *Refonder la communication en entreprise, De l'image au social*, J-M. Charpentier/V. Brulois, Fyp, 2013, p178

⁸⁹ *Ibid*

⁹⁰ *Ibid*, p48

⁹¹ Interview N°7, Cheffe de projets handicap et diversité, BNP Paribas Securities Services

⁹³ *Refonder la communication en entreprise, De l'image au social*, J-M. Charpentier/V. Brulois, Fyp, 2013, p171

⁹⁴ Interview N°1, Coordinatrice, gestionnaires des missions temporaires, BNP Paribas Securities Services

⁹⁵ Interview N°7, Cheffe de projets handicap et diversité, BNP Paribas Securities Services

Cette coopération entre les différents acteurs permet de renforcer le « dialogue interne »⁹⁶ et ainsi de créer de la relation, qui pourra « transformer le fonctionnement de l'entreprise »⁹⁷.

I-2.1.2 : LA CREATION DE LIENS, SOURCE D'UNE COMMUNICATION IMPACTANTE

Pour « comprendre la réalité, connaître les individus, faciliter les coopérations pour agir ensemble » le communicant doit « travailler le sens, la relation, la proximité, le lien, sans occulter les débats et les conflits »⁹⁸. Ainsi il doit « comprendre les jeux et enjeux des acteurs, avoir un positionnement en équilibre entre direction, managers et salariés ».⁹⁹

Relier les individus et relayer l'information permet de communiquer sur le handicap au sens large tout en créant des liens spécifiques pour favoriser la libération de la parole. Cet axe pris permet de remettre l'individu au centre, pour que le communicant devienne un « responsable des relations internes .L'idée étant que les individus sont des acteurs et non de simples récepteurs ».¹⁰⁰ Pour le chargé de communication il est important de « traduire les messages et de transmettre un sens collectif ». Cependant, attention à ne pas trop vouloir clarifier les choses : « l'entreprise foisonne de symboles, de territoires, de luttes, de non-dits qui ont besoin de l'ombre pour prospérer ».¹⁰¹ Pour un collaborateur en situation de handicap « *Il y a quelques communications après on ne va pas faire du tapage sur les gens. Non mais c'est ça, on ne va pas les marteler* »¹⁰². Il semblerait que trop communiquer pourrait desservir à l'infusion du message au sein des entités. La difficulté étant *de conjuguer les trois rythmes « celui de l'action, celui de l'adaptation de l'individu aux changements et celui de la réflexion, de l'analyse, de la mise à distance »*. La cheffe de projet, doit savoir « décoder les collectifs ancrés dans une histoire et une culture, les communautés qui se font et se défont au gré des projets, les environnements qui se décloisonnent et se recourent est (...) le sésame qui sortira le communicant (...) du monde des illusions et de la belle image ».¹⁰³ En travaillant le sens, la proximité, les personnes concernées ressentent « *un intérêt à notre égard* ». ¹⁰⁴

⁹⁶ *Refonder la communication en entreprise, De l'image au social*, J-M. Charpentier/V. Brulois, Fyp, 2013, p179

⁹⁷ *Ibid*,p179

⁹⁸ *Ibid*, p182.

⁹⁹ *Ibid*, p47

¹⁰⁰ *Ibid*, p48

¹⁰¹ *Ibid*, p51

¹⁰² Interview N°8, Salarié Quality officer en situation de handicap, BNP Paribas Securities Services

¹⁰³ *Refonder la communication en entreprise, De l'image au social*, J-M. Charpentier/V. Brulois, Fyp, 2013, p52

¹⁰⁴ Interview N°9, Alternant Gestionnaire d'actifs en situation de handicap, BNP Paribas Securities Services

Dans ce contexte, « les communicants sentent bien qu'il leur faut d'une manière ou d'une autre déplacer le curseur de l'image vers le social ». ¹⁰⁵ Au sein de BNP Paribas Securities Services, la cheffe de projets handicap et diversité privilégie au quotidien une communication remettant l'individu au centre. La perception de son poste l'a amené à développer une place stratégique et d'experte sur la question de handicap en s'appuyant sur les relations sociales qu'elle a tissées. Cette approche apparaît être une plus-value car « *chaque situation est particulière* », « *il y a beaucoup de choses de prévues et encore une fois c'est toujours à la charge du collaborateur de dire voilà je veux, je suis intégré dans une équipe je veux en parler ou pas. Tout le point de départ est sur ça après on a toute une panoplie après* » ¹⁰⁶ Cependant des peurs sont présentes, selon une professionnelle de BNP Paribas Securities Services, « *A partir du moment où elles vont dire qu'elles sont en situation de handicap elles vont peut-être avoir peur de ne pas être traitées comme les autres* ». Il apparaît que la communication à ce sujet est sensible tant pour les personnes concernées, pour l'entreprise que pour les collaborateurs, mais pourquoi ?

I-3 : Une communication sensible intimement liée aux prénotions et à la peur d'une stigmatisation

La communication sur le sujet par l'organisation autant en interne qu'en externe doit communiquer sans tomber dans les stéréotypes et la stigmatisation.

Selon une professionnelle non reconnue en situation de handicap auprès de BNP Paribas Securities Services, les témoignages vidéo d'une personne en situation de handicap :

« *C'est vu et revu et je n'ai pas l'impression que ça a changé les choses, et je n'aime pas forcément la stigmatisation [...] après c'est un point de vue personnel euh, mettre en avant une personne en situation de handicap, pourquoi pas mettre une personne euh qui n'est pas forcément, qui est d'une autre couleur de peau...Enfin, je n'aime pas moi cette manière de mettre en lumière quelqu'un parce qu'effectivement il est en situation de handicap. Tu vois je, moi ça me gêne, mais c'est personnel* ».

Chacun par son vécu perçoit la communication sur le handicap de manière différente. En fonction de sa propre perception, nous jugerons une communication plus ou moins stigmatisante pour les personnes en situation de handicap. Mais qu'entend-t-on par « stigmatisation » et pourquoi celle-ci émerge pour les personnes en situation de handicap ?

¹⁰⁵ Refonder la communication en entreprise, De l'image au social, J-M. Charpentier/V. Brulois, Fyp, 2013, p64

¹⁰⁶ Interview N°7, Cheffe de projets handicap et diversité, BNP Paribas Securities Services

Le handicap peut, dans certains cas, amener à la stigmatisation. C'est ce qu'appelle Goffman un « stigmaté »¹⁰⁷. Ce terme semble renvoyer à un attribut discréditant, à la perte d'estime, à la défaveur qu'il entraîne sur l'individu concerné. Goffman affirme que « de nos jours, le terme (...) s'applique plus à la disgrâce elle-même qu'à sa manifestation corporelle (...) Il faut bien voir qu'en réalité c'est en termes de relations et non d'attributs qu'il convient de parler. »¹⁰⁸. Il indique trois types de stigmates : ceux qui se perçoivent sur le corps (stigmates corporels), les « tares de caractères » (alcoolique, homosexuel, chômeur, etc.) et les « stigmates tribaux », à savoir « la race, la nationalité et la religion, qui peuvent se transmettre de génération en génération et contaminer également tous les membres d'une famille »¹⁰⁹. Selon lui, c'est la place que ces personnes ont au sein des rapports sociaux qui fait problème, l'individu pouvant être parfois exclu de la vie citoyenne.

Pour Goffman, « le normal et le stigmatisé ne sont pas des personnes mais des points de vue ». Les points de vue sont socialement produits lors des contacts mixtes, en vertu des normes insatisfaites qui influent sur la rencontre ». L'individu ayant des 'attributs' permanents « est alors contraint de jouer le rôle du stigmatisé dans la plupart des situations sociales où il se trouve »¹¹⁰.

La catégorisation des individus apparaît comme une construction sociale. En soi, la distinction entre personnes « handicapées » et personnes « valides » n'existe pas. C'est la dénomination qui apparaît produire un effet réel. Cette frontière renvoie à des idées circulant sur le monde social et son organisation. C'est une question de « points de vue » et non de « personnes ». C'est la représentation que se font les individus des personnes qui construisent notre réalité.

Le processus de catégorisation amène à penser que la personne en face de nous ne répond pas aux exigences sociales attendues : « Tout le temps que l'inconnu est en notre présence, des signes peuvent se manifester montrant qu'il possède un attribut qui le rend différent des autres membres de la catégorie de personnes qui lui est ouverte, et aussi moins attrayant, qui, à l'extrême, fait de lui quelqu'un d'intégralement mauvais, ou dangereux, ou sans caractère. Ainsi diminué à nos yeux, il cesse d'être pour nous une personne accomplie et ordinaire, et tombe au rang d'individu vicié, amputé. »¹¹¹

Cette catégorisation peut être reliée au fonctionnement des personnes. Selon Patrick Scharnitzky, docteur en psychologie sociale, nous avons deux systèmes. Le premier système

¹⁰⁷ *Stigmaté*, E.Goffman, le sens commun, minuit, 1975, p 12

¹⁰⁸ *Ibid*, p 13

¹⁰⁹ *Ibid*, p 14

¹¹⁰ *Ibid*, p 160-161

¹¹¹ *Ibid*, p 12

faisant référence au « cerveau lent produisant des pensées rationnelles et recherchant l'exactitude »¹¹², ainsi qu'un second système se rattachant au « cerveau rapide »¹¹³, utilisant les « pensées intuitives utilisées régulièrement et nous procurant un certain confort, bien être au quotidien ».¹¹⁴

Pour évoluer au quotidien, nous utilisons majoritairement le cerveau rapide. Celui-ci fait appel à nos « expériences antérieures pour produire des pensées, actions dans l'instant T »¹¹⁵. A contrario « le cerveau lent, nous demandant plus d'énergie, va être présent pour mettre à distance les faits et produire une pensée rationnelle visant l'exactitude ».¹¹⁶

Le cerveau rapide nous amène à utiliser des représentations préconçues par nos expériences, des stéréotypes pour agir au plus vite. Dans ce cadre, nous pouvons observer que nous détenons tous des stéréotypes. Une communication sur le handicap peut être perçue comme neutre ou stigmatisante en fonction du regard de l'individu.

Lors d'interactions sociales, pour Patrick Scharnitzky, « les postures négatives dégradent l'image des personnes en situation de handicap »¹¹⁷. Cela « nuit à la confiance et freine l'auto-déclaration ». De ce fait, les personnes en situation de handicap peuvent passer sous silence leurs problématiques de santé auprès des membres avec qui elles évoluent au quotidien. La cheffe de projets handicap et diversité de BNP Paribas Securities Services évoque qu'« *il y a ceux qui ne l'ont pas communiqué car justement c'est associé à de la fragilité, à de la sous performance, à tout ça, ils prennent sur eux jusqu'à l'épuisement et le jour où ils sont trop épuisés ils se rendent que ce n'est pas ça. Et le fait d'être épuisé aujourd'hui finalement va alimenter ce qui ne voulait justement pas laisser paraître* ».¹¹⁸

Effectivement, « une autocensure » de la part des personnes en situation de handicap peut émerger, ce « qui ne permet pas de changer le regard sur le handicap ». « *Le regard d'autrui, selon moi, construit, structure notre personnalité. Cependant, il peut aussi nuire, condamner, blesser* »¹¹⁹ Pour une professionnelle des ressources humaines « *le dire ça a impact, c'est un pas pour toi mais ça permet aussi de changer les regards. Plus tu es haut dans la hiérarchie, moins tu le dis. Faut que ce soit à tout niveau. Au comex de BNP Paribas tu as qu'une*

¹¹² Conférence sur les stéréotypes, P. Scharnitzky – docteur en psychologie sociale, Evènement organisé le 15 avril au sein de BNP Paribas Securities Services

¹¹³ *Ibid*

¹¹⁴ *Ibid*

¹¹⁵ *Ibid*

¹¹⁶ *Ibid*

¹¹⁷ *Ibid*

¹¹⁸ Interview N°7, Cheffe de projets handicap et diversité, BNP Paribas Securities Services

¹¹⁹ *L'éternel singulier. Questions autour du handicap*, J-C Ameisen, B. Heilbrunn, F. Heritier, M. Hunyadi, G. Le Blanc, P. Liotard, J. Maila, E.Minnaert, R.Misrahi, Edition le Bord de l'eau,p78

*femme, la différence reste unique. Si tu avais un directeur général en fauteuil roulant, la représentativité, l'accessibilité, l'image est cassée. Le cliché serait totalement cassé ».*¹²⁰

La société, au sens large, veut tendre vers une logique d'inclusion et en finir avec la notion d'intégration. Cette ambition est affirmée par la loi pour le libre choix de son avenir professionnel promulguée le 5 septembre 2018. Cette volonté progressiste n'est pas en phase avec les entreprises de l'hexagone qui, lorsqu'elles sont actives sur le sujet, intègrent mais n'incluent pas. Aujourd'hui, nous réussissons petit à petit à intégrer, par touche, la thématique dans la culture d'entreprise, dans les process RH. Le fer de lance pour pouvoir le déployer est la communication en interne et en externe, source de déconstruction des prénotions et de libération de la parole au sein des entités économiques. La loi du 5 septembre 2018, en obligeant les entreprises d'au moins 250 salariés à détenir un référent handicap sera potentiellement vecteur de changement. Cependant les petites et moyennes entreprises auront le choix de l'intégrer dans leur ADN.

La diversité d'expériences et de profils est source d'enrichissement, de satisfaction et de fierté pour les collaborateurs et permet l'amélioration de l'image en entraînant in fine, une performance globale. La problématique de santé, étant initialement rattachée au privé, les collaborateurs ne vont pas forcément aborder la thématique. Aux yeux des profanes, le sujet est invisible, donc inexistant. Cependant, comme nous le savons, toute situation de santé peut impacter nos comportements et/ou gestes de la vie quotidienne. Dans ce cadre, la communication sur le handicap est-elle une question semi-privée ? Qu'entraîne-t-elle pour l'individu et son environnement ?

Partie 2 : Une question semi-privée, économique et d'image pour les personnes en situation de handicap

Le bien-être du salarié au sein de l'entreprise essaye d'être de plus en plus pris en compte par les entreprises. Les agents économiques proposent des services internes permettant aux individus de pouvoir se mouvoir dans un espace adapté à leurs besoins : conciergerie, restaurant d'entreprise, activités sportives et/ou artistiques... Par ce prisme, ils visent à développer une performance plus accrue. Cette dernière étant l'objectif même pour pouvoir

¹²⁰ Interview N°10, Gestionnaire individuelle, BNP Paribas Securities Services

répondre aux objectifs fixés. Cependant, qu'en est-il lorsqu'une personne rencontre des problèmes de santé ?

La perception du handicap au sein de l'entreprise permet-elle de libérer la parole des individus ?

La situation de santé particulière fait émerger des prénotions de part et d'autres. En projetant ces dernières dans le réel, les personnes en situation de handicap peuvent-elles développer un faux-self ? Ce dernier peut-il brouiller la communication entre les deux groupes de référence ? Est-ce le seul élément pouvant agir sur les interactions avec autrui ? Nous allons voir que le degré d'acceptation de la situation est aussi un élément clef pour pouvoir mettre en œuvre des dispositions en adéquation avec les besoins du collaborateur.

II-1 : Une mutation de la perception du handicap nécessaire au niveau individuel et collectif au sein de l'entreprise

La situation de santé particulière fait émerger des prénotions de part et d'autres. En projetant ces dernières dans le réel, les personnes en situation de handicap peuvent-elles développer un faux-self ? Ce dernier est-il à rattacher avec le degré d'acceptation de la pathologie ?

II-1 : L'inconscient collectif, volet du développement d'un faux-self

L'étymologie traditionnelle du mot « personne » provient du latin *persona*, dérivé du verbe *personare* désignant le masque du théâtre. Pour le psychanalyste Carl Gustave Jung, la *persona* est le conscient, « son organisation est influencée par l'environnement et permet à l'individu l'adaptation aux multiples situations »¹²¹. Sous-jacent à la *persona*, constituant le subconscient individuel, est présent « l'ombre » qui est « l'autre côté », « l'autre visage ». Carl Gustave Jung indique que toute personne doit assumer un masque pour son « être au monde » et intervertir celui-ci en fonction des rôles qu'il joue dans ses relations humaines. Cependant, parfois « la *persona* s'identifie à la manière dont les autres la perçoivent »¹²². L'individu devient « prisonnier »¹²³ de Sa *Persona*, il est « phagocyté par son masque sans lequel l'existence lui devient impossible (principes moraux, rang social, profession) »¹²⁴.

¹²¹ *Le processus d'individuation de C.G.Jung*, Exposé réalisé par Sylvie Ducretot, <https://www.psychanalyse.com/pdf/JUNG_LE_PROCESSUS_D_INDIVIDUATION_CHEZ_C_G_JUNG_20_PAGES_2.5_MO.pdf>

¹²² *Ibid*

¹²³ *Ibid*

¹²⁴ *Ibid*

Tout individu s'adapte à son environnement et s'adapte à la situation en portant un masque. En ce sens, certaines personnes en situation de handicap peuvent ou non révéler une partie de leur facette, dont leur situation de santé. Pourquoi certains en deviennent prisonniers ?

Il semblerait que le poids de l'inconscient collectif, désignant « les fonctionnements humains liés à l'imaginaire qui sont communs ou partagés quelque soient les époques et les lieux, influencent et conditionnent les représentations individuelles et collectives » modèle notre pensée, agit pour former des archétypes fournissant une « interprétation chargée de sens » pouvant s'opposer « à nos intentions conscientes et les modifier ». L'archétype est le pont entre la persona/ l'ombre et l'inconscient collectif.

Les personnes en situation de handicap peuvent ne pas communiquer pensant que cela est associé « à de la fragilité, à de la sous performance », pour certains « *il faut être fort, il ne faut pas avoir de failles, dans le monde* »¹²⁵. Le « regard des autres »¹²⁶ impacte leur persona et nourrit parfois leur déni face à la situation. Ce prisme peut faire émerger un faux self désignant « une instance qui s'est constituée pour s'adapter à une situation plus ou moins anormale ou contraignante »¹²⁷. Ne pas l'évoquer peut alimenter un « épuisement »¹²⁸ et « *laisser paraître* »¹²⁹ ce qu'ils ne voulaient pas. Selon une collaboratrice en situation de handicap « *si tu essayes de cacher, d'être mal à l'aise quand il y a ce sujet-là, tu vas laisser le handicap plus difficile à gérer. Le handicap de la maladie et le handicap psychique. Ça va devenir deux, il va y avoir trop de charge sur toi* ».¹³⁰ Les individus mettant à distance leurs difficultés peuvent compenser leur situation, développer une charge mentale impactant leur psychisme et développer d'autres pathologies. Cependant, certains ne perçoivent pas cette dimension et ne veulent pas « *faire ce cadeau à l'entreprise* »¹³¹ car « *il lui faut des chiffres* »¹³². Ils appréhendent le quota des 6% comme une obligation légale et non comme une volonté de l'entreprise de favoriser leur évolution.

En conclusion, toute personne développe un masque. Ce dernier peut se référer au handicap. Il tombera en fonction des liens créés avec autrui, il pourra aussi avoir des effets pervers si la pathologie n'est pas acceptée : biais, incompréhensions, problématique d'intégration ou une charge mentale trop importante impactant le psychisme. L'acceptation du handicap permettant

¹²⁵ Interview N°11, Salariée Chargée de mission RSE en situation de handicap, BNP Paribas Securities Services

¹²⁶ Interview N°7, Cheffe de projets handicap et diversité, BNP Paribas Securities Services

¹²⁷ *Sel et Faux-Self*, V. Sengler, psychanalyste, Paris 11 avril 2016 : <<http://www.psy-paris-sengler.fr/seances-psychanalyse/self-faux-self.html>>

¹²⁸ Interview N°7, Cheffe de projets handicap et diversité, BNP Paribas Securities Services

¹²⁹ *Ibid*

¹³⁰ Interview N°3, Alternante gestionnaire d'actifs en situation de handicap, BNP Paribas Securities Services

¹³¹ *Ibid*

¹³² *Ibid*

de mettre à distance ces répercussions néfastes, est-il un cheminement individuel pouvant être accompagné par l'entreprise ?

II-2 : L'acceptation du handicap : un cheminement individuel

Chacun d'entre nous a des prénotions issues de ses expériences. Comme nous l'avons vu antérieurement 85% des handicaps apparaissent au cours de la vie. Pour une collaboratrice en situation de handicap chez BNP Paribas Securities Services son handicap « *est un problème de santé qui est arrivé après mon entrée chez BP2S, avec un burn out au départ plus après un autre épisode un peu compliqué avec un manager* ». ¹³³ La situation de santé peut se voir évoluer en fonction de son environnement personnel ou professionnel. Un malaise sur la question du handicap peut-être effectif, issue d'« une peur primaire et inconsciente de la contagion : la crainte d'être touché à son tour ». Ainsi qu' « un sentiment plus ou moins fort et inconscient de culpabilité : pourquoi lui et pas moi ? Est-ce que je ne le « mérite » pas, moi aussi ? Est-ce que cela ne va pas m'arriver, moi qui aie eu telle attitude, telle pensée, telle parole... »¹³⁴

Cette atmosphère dans laquelle nous baignons ne favorise pas l'acceptation du handicap lorsqu'il se manifeste.

Pourtant, comme tout évènement changeant, nous devons réaliser un deuil de la situation passée. Ce travail a été exprimé pour la première fois par Freud en 1915. C'est un « processus intrapsychique consécutif à la perte d'un objet d'attachement, un être cher »¹³⁵. Pour un salarié en situation de handicap chez BNP Paribas Securities services « *On peut discuter avec eux, on peut leur faire comprendre certaines choses mais le plus gros travail c'est chez eux* ». ¹³⁶L'annonce du handicap induit une prise de conscience et « nécessite de passer par les processus de deuil » pour accepter les changements liés à la situation de santé¹³⁷.

¹³³ Interview N°11, Salariée Chargée de mission RSE en situation de handicap, BNP Paribas Securities Services

¹³⁴ Pourquoi notre regard sur le handicap change, <<https://www.psychologies.com/Planete/Societe/L-actu-decryptee/Articles-et-dossiers/Pourquoi-notre-regard-sur-le-handicap-change>>

¹³⁵ *Le travail de deuil pour les personnes en situation de handicap*, *Adaptation des personnes en situation de handicap dans la société*. N.Grelard, 24 mars 2015, <http://blog.univ-angers.fr/handicapsociete/2015/03/24/le-travail-de-deuil-pour-les-personnes-en-situation-de-handicap/>

¹³⁶ Interview N°8, Quality officer en situation de handicap, BNP Paribas Securities Services

¹³⁷ *Le travail de deuil pour les personnes en situation de handicap*, *Adaptation des personnes en situation de handicap dans la société*. N.Grelard, 24 mars 2015, <http://blog.univ-angers.fr/handicapsociete/2015/03/24/le-travail-de-deuil-pour-les-personnes-en-situation-de-handicap/>

Le sujet concerné passe par une première phase, le choc. Il fait référence au « traumatisme provoqué par le handicap »¹³⁸. Il appréhende le handicap dans la souffrance, sa vie change, est bousculée. S'en suit le déni/l'anxiété, il « n'arrive pas à intégrer sa nouvelle réalité »¹³⁹. Dans un premier temps il espère la guérison, il « prend conscience de ce qui lui arrive »¹⁴⁰. Un tiraillement psychologique entre en jeu. Il perçoit le « côté irréversible »¹⁴¹ de sa condition et la « perte engendrée »¹⁴² tout en rejetant en bloc « ce renoncement angoissant »¹⁴³. Au sein de BNP Paribas Securities Services des individus sont équipés pour pallier leur handicap mais indiquent que « *non je ne suis pas handicapé, j'ai juste une déficience auditive* »¹⁴⁴. Cette dichotomie entre réaliser les démarches pour s'assurer une compensation de la problématique de santé et ce rejet du terme « handicapé » interroge. Le poids de la catégorisation peut-être l'une des clefs de lecture. La peur d'être, comme on l'a vu précédemment, stigmatisé peut-être présente et freiner les individus à évoquer librement leur condition. Comme l'évoque une collaboratrice en situation de BNP Paribas Securities Service « *Avant je me serais forcée à faire les trucs, mais c'était peut-être aussi à cause du déni* »¹⁴⁵. Le déni peut être un facteur d'aggravation tant au niveau psychologique que physique. Suite à cette phase, la révolte/colère prendra le relais. Le sentiment « d'injustice » pointera son nez ainsi qu'un questionnement, des « significations » à ce bouleversement. Se sentant « responsable de ce qui lui arrive » le sujet sera partagé entre culpabilité et dépression. « Accablé » par ses reproches, il se recentrera sur les « pertes de son image de soi »¹⁴⁶. Cette étape laissera place petit à petit au « marchandage », ou l'individu sera « confronté à son état de fait », retardant autant qu'il peut la réalité de son handicap car « le temps passe mais rien ne changera ». Il multipliera les « actions positives de sa maladie »¹⁴⁷, recherchant inlassablement un « idéal de récupération » à travers des « résultats »¹⁴⁸. Faisant face à sa

¹³⁸ *Ibid*

¹³⁹ *Ibid*

¹⁴⁰ *Ibid*

¹⁴¹ *Ibid*

¹⁴² *Ibid*

¹⁴³ *Ibid*

¹⁴⁴ Interview N°8, Quality officer en situation de handicap, BNP Paribas Securities Services

¹⁴⁵ Interview N°11, Salariée Chargée de mission RSE en situation de handicap, BNP Paribas Securities Services

¹⁴⁶ *Le travail de deuil pour les personnes en situation de handicap, Adaptation des personnes en situation de handicap dans la société*. N.Grelard, 24 mars 2015, <http://blog.univ-angers.fr/handicapsociete/2015/03/24/le-travail-de-deuil-pour-les-personnes-en-situation-de-handicap/>

¹⁴⁷ *Le travail de deuil pour les personnes en situation de handicap, Adaptation des personnes en situation de handicap dans la société*. N.Grelard, 24 mars 2015, <http://blog.univ-angers.fr/handicapsociete/2015/03/24/le-travail-de-deuil-pour-les-personnes-en-situation-de-handicap/>

¹⁴⁸ *Ibid*

propre image, il rentrera dans une tristesse et parfois une dépression. Conscient de ce moins, il l'intégrera mais les souvenirs « de renoncements seront nombreux et douloureux ». Cette étape est charnière pour préparer à l'ultime phase : l'acceptation.

Selon un collaborateur en situation de handicap, « *aujourd'hui on a de gros soucis quand on était valide et qu'on devient invalide c'est de passer à cette transition et l'accepter* ». ¹⁴⁹ Cette dernière permet au sujet de « construire son identité sur l'image qu'il est maintenant », d'apprécier sa nouvelle vie comme l'ancienne et d'« intérioriser l'objet perdu tout en lui donnant sens dans son histoire ».

Ce cheminement est marqué « par des mouvements de va-et-vient ». Parfois des sentiments de découragement resurgissent mais moins importants une fois le travail de deuil fini.

Les persona étant divers et variés, tout deuil se fait de manière plus ou moins longue et différente. Selon la responsable de la mission handicap et diversité de BNP Paribas Securities Services « *tant qu'ils n'auront pas accepté ils ne pourront pas s'ouvrir à autre chose, à la reconnaissance ou alors ils le feront mais dans l'urgence* » ¹⁵⁰.

Au sein de l'entreprise, « *la plupart des personnes qui ont des problèmes font avec. Ils ont assimilé qu'ils l'auront à vie, mais se déclarer en entreprise, non ils ne veulent pas. Peut-être qu'ils ne veulent pas faire la démarche, peut-être qu'il y a trop de sujets sensibles pour eux* ». ¹⁵¹

Certains d'entre eux peuvent penser qu'ils ne pourront plus « évoluer » ¹⁵². Cependant, en se déclarant en situation de handicap, l'entreprise pourra agir pour pérenniser au mieux sa carrière. L'intervention de la mission handicap se fait à la suite de la transmission de la Reconnaissance en Qualité de Travailleur en situation de Handicap (RQTH).

Pour certains, cela prend du temps car, comme le souligne un salarié en situation de handicap « *je ne considérais pas ça comme un handicap, fin, je ne sais pas comment dire pour moi c'était un problème de santé euh certes handicapante mais il y a pleins de choses handicapantes finalement* ». ¹⁵³

D'autres culpabilisent face à cette reconnaissance :

¹⁴⁹ Interview N°8, Quality officer en situation de handicap, BNP Paribas Securities Services

¹⁵⁰ Interview N°7, Cheffe de projets handicap et diversité, BNP Paribas Securities Services

¹⁵¹ Interview N°8, Quality officer en situation de handicap, BNP Paribas Securities Services

¹⁵² Interview N°8, Quality officer en situation de handicap, BNP Paribas Securities Services

¹⁵³ Interview N°11, Salariée Chargée de mission RSE en situation de handicap, BNP Paribas Securities Services

« Des fois je me demande même si parfois je ne culpabilisais pas de me faire reconnaître handicapée, en me disant, tout de même tu profites d'un système alors que bon ... est ce que c'est vraiment... Quel degré d'invalidité que j'ai pour prétendre être aidé ? »¹⁵⁴

Le cheminement de l'acceptation est plus ou moins long en fonction des personae. L'enjeu est de sensibiliser au mieux pour déconstruire les préjugés des personnes potentiellement en situation de handicap pour amoindrir leurs prénotions et ainsi qu'elles puissent déclarer en toute sérénité leur situation de santé. La RQTH est une étape permettant *« de prendre conscience, c'est un petit bout de papier mais ... »¹⁵⁵* elle permet à l'individu d'accéder à un statut reconnu pour accéder aux aménagements lui permettant de répondre au mieux à ses difficultés rencontrées et d'acter psychologiquement la situation. Ce parcours apparaît primordial, car la situation de santé peut autant impacter positivement ou négativement l'individu et son environnement. Comme tout collaborateur, l'individu peut agir ou non sur son environnement. La situation de santé peut-elle être vectrice de changement sur celui-ci ?

¹⁵⁴ *Ibid*

¹⁵⁵ *Ibid*

II-2 Le handicap, une situation de santé particulière impactant sur l'individu et son environnement

Nous pouvons tous être source de changement, cependant dans certaines situations ce dernier s'impose à nous. Ainsi, lorsque notre santé décline, quels impacts cela produit ? L'émergence de ce nouvel état de fait peut-il avoir des incidents sur la communication que nous avons avec autrui et, in fine, sur notre performance?

II-2-1 : Les ajustements dans les relations inter subjectives entre personnes valides et personnes en situation de handicap

Pour un salarié en situation de handicap de BNP Paribas Securities Services « *Ça se voit assez rapidement quand on côtoie au quotidien des personnes, ils le voient au fur et à mesure. Ils le sentent mais ils ne vont jamais mettre le doigt sur ton handicap* »¹⁵⁶.

Cette perception du handicap sans mettre les mots dessus, favorisent-elles la communication entre les personnes en situation de handicap et les personnes valides ?

Pour Marie-Claire Cagnolo, professeur et docteur en philosophie, lorsque nous échangeons avec autrui, « une série d'ajustements » se met en œuvre pour que l'on puisse « communiquer et se répondre l'un à l'autre »¹⁵⁷. Pour se faire, nous faisons appel à notre empathie, permettant « d'entrer en communication avec l'autre, de partager avec lui son propre vécu et de faciliter ainsi une communication inter subjective »¹⁵⁸. Cette notion se définit comme « l'expérience qui se construit à deux lorsque deux ou plusieurs personnes se rencontrent »¹⁵⁹. Qu'en est-il lorsque le handicap est présent ?

Comme nous l'avons vu antérieurement, des prénotions sont présents concernant les personnes en situation de handicap. Cet état des lieux peut-il impacter les interactions avec les personnes valides ?

Selon Marie-Claire Cagnolo, « la plupart des relations entre les personnes handicapées et les personnes valides sont parasitées par un embarras intellectuel fondé en réalité sur un déficit

¹⁵⁶ Interview N°8, Quality officer en situation de handicap, BNP Paribas Securities Services

¹⁵⁷ Le handicap dans la société : problématiques historiques et contemporaines, M-C Cagnolo, Humanisme et Entreprise 2009/5 (n° 295)

¹⁵⁸ *Ibid*

¹⁵⁹ *Ibid*

cognitif. La série d'ajustements (conscients ou inconscients) qui se mettent habituellement en place pour garantir le contact et permettre à deux sujets de se situer *sur la même longueur d'onde afin de communiquer ne parvient pas à se faire* »¹⁶⁰. Les « valides » doivent mettre à distance leurs préjugés positifs ou négatifs pour annihiler certaines appréhensions telle que « ne pas dire les bons mots »¹⁶¹, la peur de « blesser »¹⁶², « de faire du mal indirectement »¹⁶³ en « posant une question »¹⁶⁴. Tout cela se refaire à « comment se comporter face à l'autre qui est atteint d'un handicap ? Le regarder ou bien éviter son regard ? »¹⁶⁵. Cependant, selon Marie-Claire Cagnolo, les valides ne possédant pas « suffisamment d'outils cognitifs » rendant complexe l'interaction avec une personne en situation de handicap.

Pourtant, comme nous l'avons vu auparavant cet état de santé peut amener la personne à développer un masque, comme tout autre masque arboré par autrui. Son état n'est pas la confirmation qu'il développera des caractéristiques communes à toutes les personnes en situation de handicap. Il réagira avec sa personnalité propre face aux changements et déploiera potentiellement de l'énergie pour étayer certains traits de caractères qu'il avait antérieurement. Pour une salariée en situation de handicap chez BNP Paribas Securities Services « *je suis valide sur certains trucs (...) mais je ne suis pas forcément attentive, je peux avoir des préjugés euh sur d'autres gens a priori non handicapés parce que je (...) vais juger des choses sans connaître tous les paramètres* ». ¹⁶⁶ Par essence, il semble que les personnes en situation de handicap le sont dans certains environnements. Il est parfois difficile de cerner les situations où le sujet peut-être en zone d'inconfort. Tout le monde détenant des forces et faiblesse, il apparaît important au cours des échanges de prendre en compte autrui, tout en agissant de la même manière que nous aimerions que l'on agisse envers nous. Or, du fait de la pluralité de personnalité et des expériences antérieures, chacun agira différemment.

Pour pouvoir favoriser la communication entre deux collaborateurs, l'empathie pourrait être l'une des clefs. Cette notion recouvre plusieurs volets.

¹⁶⁰ *Ibid*

¹⁶¹ Interview N°3, Alternante Gestionnaire d'actifs en situation de handicap, BNP Paribas Securities Services

¹⁶² *Ibid*

¹⁶³ *Ibid*

¹⁶⁴ *Ibid*

¹⁶⁵ Le handicap dans la société : problématiques historiques et contemporaines, M-C Cagnolo, Humanisme et Entreprise 2009/5 (n° 295)

¹⁶⁶ Interview N°11, Salariée Chargée de mission RSE en situation de handicap, BNP Paribas Securities Services

L'empathie cognitive se caractérise par « la capacité à comprendre les pensées et intention d'autrui ». Par exemple, si une personne fouille son bureau, vous comprenez qu'elle recherche quelque chose. Vous ne « percez pas ses pensées » mais « globalement ses intentions ».

A contrario, l'empathie affective permet non pas de comprendre la pensée mais « les émotions d'autrui » sans « forcément les partager ». On peut appréhender la joie, l'angoisse de l'autre sans la ressentir en soi. Lorsque nous constatons la souffrance ou la peur d'autrui tout en ayant une attitude bienveillante, nous sommes dans l'empathie « compassionnelle ». Quand nous recherchons à consoler un proche subissant une peine, nous appréhendons le fait que quelque chose ne va pas, nous nous en soucions et souhaitons « apporter quelques mots ou gestes de réconfort ».

Ces différentes formes d'empathie peuvent émerger en fonction du contexte et des relations que nous avons tissés avec l'autre. Selon un salarié en situation de handicap, on ne peut « *pas dire que les gens non handicapés ne sont pas attentifs aux autres (...) ça serait faux* ». ¹⁶⁷ Comme tout à chacun, nous pouvons utiliser cette empathie en fonction des situations que nous rencontrons.

Pour Marie-Claire Cagnolo, l'empathie affective est une clef pour une « compréhension minimale des états mentaux » de l'autre avec qui nous échangeons. Or, selon elle, « ce n'est pas toujours possible dans le face à face avec les personnes en situation de handicap » ¹⁶⁸. Ce constat peut possiblement être corrélé avec le cheminement personnel de l'individu concernant le processus de deuil que nous avons déjà abordé ou bien en fonction de l'appréhension du sujet. Pour un alternant en situation de handicap chez BNP Paribas Securities Services il y a le handicap « *qui n'est pas du tout visible (...) et très souvent on a un (...) l'envie tout de suite de ne pas le faire savoir. Comment les personnes réagiraient face à cela s'est toujours pour moi une question un peu complexe lorsque tu as un handicap invisible* ». ¹⁶⁹ Ce non-dit peut entraîner des incompréhensions et des situations gênantes pour les deux parties et impacter la communication, la relation.

Marie-Claire Cagnolo, fait le même constat pour les personnes valides car « chaque acteur est susceptible d'être enfermé dans ses propres états mentaux rendant la communication

¹⁶⁷ Interview N°11, Salariée Chargée de mission RSE en situation de handicap, BNP Paribas Securities Services

¹⁶⁸ Le handicap dans la société : problématiques historiques et contemporaines, M-C Cagnolo, Humanisme et Entreprise 2009/5 (n° 295)

¹⁶⁹ Interview N°9, Alternant gestionnaire d'actifs en situation de handicap, BNP Paribas Securities Services

particulièrement difficile dans la relation entre une personne valide et une personne en situation de handicap ». Selon un manager en situation de handicap, « *ils se posent des questions. Ils ont des préjugés en se disant comment elle va faire ça, mais après plutôt se poser la question comment...* »¹⁷⁰. Tout l'enjeu apparaît être de les amener à penser à un fonctionnement autre, tout aussi efficace que celui utilisé actuellement. Il « *faut travailler plus sur les personnes qui sont valides, d'accepter les personnes qui sont handicapés, qui n'ont pas je crois trop de problèmes pour communiquer* »¹⁷¹

Pour ce faire, il faut tout d'abord enclencher un processus d'empathie, qui selon Marie-Claire Cagnolo, « n'est pas spontané, il est complexe et son caractère intentionnel suppose des paramètres à la fois physiologiques, cognitifs (ces paramètres cognitifs étant la condition de l'ajustement de la relation entre deux sujets), volontaires (dans la mesure où l'ajustement à une dimension intentionnelle) et involontaires (car les ajustements ont aussi une dimension spontanée, voire inconsciente). Toutes ces notions, font que parfois « certains valides cherchent à entrer en empathie sans parvenir à le faire ou bien en étant maladroits ». Dans ce cadre, la communication sur le handicap en entreprise prend tout son sens. L'alternante campus manager de BNP Paribas Securities Services a été formée à cette notion et évoque qu'elle « *communique de la même manière parce que je me dis que la personne est certes en situation de handicap mais si cela n'a aucun impact sur la manière de communiquer, il n'y a pas de raison que je communique différemment. Il n'y a pas de raison que je me sente gênée que la personne soit en situation de handicap* ».¹⁷²

Pourtant, parfois, pour la personne avec un handicap invisible cela peut-être « *très difficile, parce que tu ne sais pas si tu dois le dire ou pas le dire. Lorsque tu ne le dis pas c'est toi qui prends plus ou moins les pots cassés parce que tu peux voilà ne pas comprendre ce que l'on te dit, les points de vu de ta situation tu n'oses pas vraiment le dire parce que ça peut être longtemps de le déclarer. Pour moi c'est vraiment complexe à ce niveau* ». ».¹⁷³

Les autres personnes en situation de handicap peuvent être un relais au sein des services pour évoquer la situation, tout comme ce salarié au sein de BNP Paribas Securities Services « *Ils me connaissent, donc moi aborder le handicap n'est pas un tabou, ça se fait naturellement. On me répond naturellement mais je vois qu'ils ne veulent pas en fait. C'est le handicap pour*

¹⁷⁰ Interview N°4, Manager en situation de handicap, BNP Paribas Securities Services

¹⁷¹ Interview N°3, Alternante Gestionnaire d'actifs en situation de handicap, BNP Paribas Securities Services

¹⁷² Interview N°5, Alternante Campus Manager, BNP Paribas Securities Services

¹⁷³ Interview N°9, Alternant Gestionnaire d'actifs en situation de handicap, BNP Paribas Securities Services

eux, ils ne sont pas prêts à l'accepter. Si je demande qu'est ce qui t'arrive il va me répondre. L'autre personne elle ne répondra pas, elle va esquiver. C'est différent ».

L'acceptation du handicap est un cheminement plus ou moins long et propre à chacun. Plusieurs personnes peuvent être à l'écoute au sein de l'entité pour échanger sur le sujet : les pairs, le référent handicap ou encore les collaborateurs proches lorsqu'un lien spécifique s'est créé avec ces différents acteurs. Après cette étape, si la personne le souhaite, elle peut réaliser les démarches pour accéder à la RQTH qui, dans certains cas, ouvre à l'aménagement du poste de travail pour pallier au handicap. Cette démarche permet de favoriser la performance du collaborateur, cependant, doit-il toujours s'adapter à son environnement pour répondre à ses objectifs ?

II-2-2 -La performance des personnes en situation de handicap, une question d'adaptabilité à l'environnement ?

Pour un professionnel des RH au sein de BNP Paribas Securities Services, *« tu as une personne qui as la grippe elle vient travailler. Elle ne sera pas performante sur son poste de travail. (...) Elle va transmettre ses microbes a tout le monde, elle va être ultra bruyante etc... A partir du moment où cela impacte ton activité, ton environnement, il vaut mieux en parler à ton manager »*. Nous évoluons dans une société prônant la performance, l'humain étant la richesse de production, les individus doivent pouvoir se ménager pour pouvoir être performants sur un long terme.

La performance des individus est perpétuellement remise en question. Pour M. Lebas la performance comprend ces différents critères :

- « Accomplir, réaliser une activité dans un but déterminé
- Réalisation d'un résultat.
- Comparaison d'un résultat par rapport à une référence interne ou externe
- Aptitude à réaliser ou à accomplir un résultat (potentiel de réalisation)
- Appliquer des concepts de progrès continus dans un but de compétition

- Jugement de la performance par plusieurs acteurs concernés qui peuvent ne pas avoir la même vision et la même approche. D'où nécessité d'une approche multicritère de la performance.
- Mesurer par un chiffre ou une expression communicable ». ¹⁷⁴

Chaque être humain étant différents, malgré des compétences communes, nous n'avons pas les mêmes armes pour pouvoir produire en conséquence. Aujourd'hui, toute organisation est « complexe et en évolution constante et impose à celle-ci non seulement d'évaluer sa performance à un moment donné mais de la manager en visant une performance durable » ¹⁷⁵ pour répondre à un environnement de plus en plus concurrentiel et à des clients de plus en plus exigeants nourrissant des attentes. Ainsi, les personnes en situation de handicap peuvent être perçues comme un élément ne pouvant réaliser toutes ses tâches en toute autonomie et amenant les membres de l'équipe à supporter une charge de travail supplémentaire. Le handicap entraînant des restrictions dans certaines situations, est-il source de sous-performance ?

Pour Amandine Popineau, Chargée de mission RH d'Edenred « Le handicap est un axe stratégique de développement pour tous. Ce n'est pas parce que l'on est en situation de handicap que l'on est moins performant. Il s'agit d'utiliser d'autres compétences pour parvenir à ses objectifs. La difficulté principale relève de la « non-connaissance » du handicap en interne et des idées reçues que cela implique ». ¹⁷⁶

Nous observons que ce n'est pas tant les conséquences de la situation qui engendre une sous performance, mais l'environnement dans lequel nous évoluons. Si ce dernier développe des réponses aux difficultés rencontrées, nous pouvons penser des alternatives.

Cependant, certaines prénotions des personnes en situation de handicap peuvent freiner ce processus d'aménagement : « *En fait je n'ai pas voulu communiquer sur mon handicap à mes débuts au sein de BP2S car très souvent certaines personnes se disent que tu peux jouer là-dessus pour pouvoir t'échapper de certaines tâches, c'est pour ça que je n'ai pas tout de suite*

¹⁷⁴ Le concept de performance, M.Lebas, Revue Travail n° 34, printemps – été 95, page 137 à 149

¹⁷⁵ Le handicap n'est pas un frein à la performance, MyRHline, <https://www.myrhline.com/actualite-rh/le-handicap-n-est-pas-un-frein-a-la-performance.html>

¹⁷⁶ Le handicap n'est pas un frein à la performance, MyRHline, <https://www.myrhline.com/actualite-rh/le-handicap-n-est-pas-un-frein-a-la-performance.html>

*voulu en parler. J'ai voulu laisser les choses se faire et puis je crois que vous vous avez pris la relève, vous avez informé qu'il fallait informer, désormais ils sont réactifs »*¹⁷⁷.

L'entreprise en mettant en place des actions concrètes pour fluidifier la communication entre les différents niveaux hiérarchiques et les collaborateurs permet de déployer un axe stratégique concernant le handicap. Le fait de pouvoir accueillir cette notion au sein de l'entreprise questionne indirectement sur les changements que cela peut engendrer en interne.

La direction, pour répondre aux attentes des clients, s'adapte en continue. Les entreprises recherchent des profils sachant s'adapter à leur environnement mouvant. Selon un salarié en situation de handicap au sein de BNP Paribas Securities Services « *Parfois les personnes ne mesurent pas à quel point il est difficile pour une personne en situation de s'adapter dans un environnement normal de travail* »¹⁷⁸. Comme tout individu rencontrant une situation complexe, le sujet ayant des problèmes de santé va essayer de trouver des alternatives pour se conformer à son environnement. Cette quête perpétuelle d'essayer de s'intégrer dans son espace de travail, comme tout autre, peut amener à être « *épuisé psychologiquement* » et « *physiquement* »¹⁷⁹. Les collaborateurs ne « *s'en rendent pas compte* »¹⁸⁰ systématiquement. Cette phase d'adaptation laisse place dans un premier temps à un possiblement sentiment d'exclusion : « *Des fois quand on parle à voix basse (...) tu ne peux pas suivre la conversation, tu te sens exclu. Le fait de te rapprocher ça fait un peu mal poli, ça fait bizarre* ». ¹⁸¹ Cette étape de sur adaptabilité mettant à défaut le sujet, peut laisser place par la suite à un compromis : « *Maintenant j'hésites pas. Mon nouveau responsable parle à voix basse, ça me gêne, je suis obligé de me lever et je me rapproche de lui pour lui dire vas-y répète* » ¹⁸². Nous observons que des solutions sont trouvées pour répondre aux usages du monde du travail et que les collaborateurs en face, conscients des faits, s'adapteront en retour si le handicap est cerné. Cette dynamique permet à chacun de repenser ses modes de communication, de s'ouvrir à d'autres perspectives, à la différence.

Une partie de l'environnement peut être adapté par des moyens matériels par l'entreprise, cependant toute situation n'est pas compensable. Des zones d'incertitudes font appels aux comportements de chaque partie pour compenser la situation. La création de liens avec son équipe et de communication apparait primordial pour pouvoir évoluer sereinement. Pourtant,

¹⁷⁷ Interview N°9, Alternant Gestionnaire d'actifs en situation de handicap, BNP Paribas Securities Services

¹⁷⁸ Interview N°2, Trader en situation de handicap, BNP Paribas Securities Services

¹⁷⁹ *Ibid*

¹⁸⁰ *Ibid*

¹⁸¹ *Ibid*

¹⁸² *Ibid*

la question de santé est d'ordre privé. Dans ce cadre, devons-nous révéler notre handicap au manager ?

II-3 : La révélation de son handicap auprès du manager, une décision semi-privée

Pour Paul Ricoeur « On entre en éthique quand, à l'affirmation par soi de sa liberté on ajoute l'affirmation de la volonté que la liberté de l'autre soit. Je veux que ta liberté soit. » Dans ce cadre, la liberté « émerge alors à la fois d'un élan et d'un retrait. D'une distance et d'une proximité. D'un silence et d'une parole. D'un échange et d'un respect »¹⁸³. La liberté peut être rattachée au fait que les personnes en situation de handicap peuvent ou non évoquer leur état de santé. Cependant, dans les entreprises, cette liberté est-elle permise ? Est-ce possible d'évoluer au sein d'une organisation sans indiquer ses forces et faiblesses à sa hiérarchie ?

Certains avancent le fait qu'il est important que l'individu puisse en échanger s'il y a besoin d'aménagements car s'il y « a des erreurs », l'entreprise peut en être « reconnue responsable du point de vue légal »¹⁸⁴ mais aussi pour pouvoir favoriser l'évolution de celui-ci.

Cependant, cela « *« appartient à l'individu. C'est d'abord pour toi personnel le handicap. Après soit tu décides d'en parler, soit tu décides de pas en parler »*¹⁸⁵. Certes la personne à l'opportunité, le choix de l'évoquer mais certaines pathologies ne peuvent être dissimulées. Pour un salarié en situation de handicap chez BNP Paribas Securities Services, *«il n'est pas privé parce que quand j'ai des difficultés pour entendre ou même pour m'exprimer, des fois j'ai du mal à parler »*¹⁸⁶. De fait, il est important de communiquer pour trouver des solutions pour coopérer. Le handicap, « devient alors un puissant marqueur social et prend part, en tant que caractéristique socio-identitaire, aux relations que celui-ci entretient avec son environnement »¹⁸⁷. Cependant qu'en est-il lorsque celui-ci est invisible ?

Ce dernier « plonge l'individu dans des incertitudes à la fois psychologiques, relationnelles et identitaires, en dehors d'une réalité partagée »¹⁸⁸. Cette notion peut être corroborée avec le ressenti d'un salarié en situation de handicap de BNP Paribas Securities Services :

¹⁸³ *L'éternel singulier : Questions autour du handicap*, J.C Ameisen, B.Heulbrunn, F.Heritier, M.Hunyadi, G. Le Blanc, P.Liotard, J.Maila, E. Minnaert, R.Misrahi, Editions Le bord de l'eau,2019, p185

¹⁸⁴ Interview N°6, Consultant Handicap, Horizon Conseil

¹⁸⁵ Interview N°10, Gestionnaire individuelle BNP, Paribas Securities Services

¹⁸⁶ Interview N°2, Trader en situation de handicap, BNP Paribas Securities Services

¹⁸⁷ *Le handicap invisible... ou le décalage entre ce qui se voit et la réalité*, I. Daure et F.Salaün, dans *Le Journal des psychologues*, 2017/6 (n° 348), pages 22 à 27

¹⁸⁸ *L'éternel singulier : Questions autour du handicap*, J.C Ameisen, B.Heulbrunn, F.Heritier, M.Hunyadi, G. Le Blanc, P.Liotard, J.Maila, E. Minnaert, R.Misrahi, Editions Le bord de l'eau,2019, p186

« pour la personne avec un handicap invisible c'est très difficile je dirais, parce que tu ne sais pas si tu dois le dire ou pas le dire. Lorsque tu ne le dis pas c'est toi qui prends plus ou moins les pots cassés parce que tu peux voilà ne pas comprendre ce que l'on te dit, les points de vu de ta situation tu n'oses pas vraiment le dire parce que ça peut être longtemps de le déclarer. Pour moi c'est vraiment complexe à ce niveau ». ¹⁸⁹

Pour Erving Goffman, le handicap invisible renvoie, « pour un individu, au fait d'avoir une limitation durable des possibilités d'interaction sans que l'entourage puisse comprendre qu'il s'agit bien d'un handicap »¹⁹⁰. Un individu ayant cette particularité sait intrinséquement qu'il a un stigmat, c'est-à-dire une « variante relative par rapport aux modèles offerts par son proche environnement »¹⁹¹. Cette caractéristique « modifie ses relations avec autrui », il peut même être amené à se « disqualifier » en situation d'interaction pensant une « dissonance » par rapport aux autres. Dans ce contexte, nous pouvons observer une « forme de timidité ou d'esquive : pour l'intéressé, cela explique une forme de timidité ou d'esquive : je tombe, mais je n'en parle pas, je ne sais pas si je vais faire mon « morning out » sur ma surdité, etc. je m'efforce de garder la face sous les yeux d'autrui pour contrôler les impressions produites ».

Parallèlement à cela, « *Quand une personne est en situation de handicap on ne va pas lui parler « ouai pourquoi ta ça, pourquoi t'es comme ça...non » On n'en parle pas. Donc cela peut être d'ordre privé et public au moment où elle parle »*¹⁹².

La question reste toujours en suspens : faut-il ou non communiquer dessus ?

Les salariés peuvent en faire part aux ressources humaines sans vouloir que celui devienne public. Pour une professionnelle des Ressources Humaines au sein de BNP Paribas Securities Services « Quand je parle de ce sujet avec les collaborateurs qui ne veulent pas en parler, je respecte leur discrétion sur le sujet. Je n'en parle pas »¹⁹³. C'est en créant du lien que la personne peut évoquer ouvertement ses problématiques de santé. Selon Martin Buber, « la personne humaine apparaît quand elle entre en relation avec d'autres personnes humaines »¹⁹⁴. Le sujet communiquera en fonction de ses expériences précédentes, son niveau

¹⁸⁹ Interview N°9, Alternant Gestionnaire d'actifs en situation de handicap, BNP Paribas Securities Services

¹⁹⁰ *Le handicap invisible... ou le décalage entre ce qui se voit et la réalité*, I. Daure et F.Salaün, dans *Le Journal des psychologues*, 2017/6 (n° 348), pages 22 à 27

¹⁹¹ *Réfléchir le management au miroir du handicap*, C.Azuar, F.Barruel, N.Flamant, B.Heilbrunn, M.Hunyadi, O.Ihl, J-L Ribes, C.Segalen, H-J. Stiker, F.Weber, Edition Le bord de l'eau, 2013, p 73.

¹⁹² Interview N°8, Quality officer en situation de handicap, BNP Paribas Securities Services

¹⁹³ Interview N°10, Gestionnaire individuelle, BNP Paribas Securities Services

¹⁹⁴ *L'éternel singulier : Questions autour du handicap*, J.C Ameisen, B.Heulbrunn, F.Heritier, M.Hunyadi, G. Le Blanc, P.Liotard, J.Maila, E. Minnaert, R.Misrahi, Editions Le bord de l'eau,2019, p185

d'acceptation, l'ambiance de l'équipe et le type de son handicap comme l'indique une salariée de BNP Paribas Securities Services : « *Je pense que cela dépend. Cela va dépendre de la personne en elle-même, des expériences précédentes et de comment ça s'est passé dans sa vie* ». ¹⁹⁵

En conclusion nous pouvons en déduire que « *C'est toujours à la charge du collaborateur de dire voilà je veux, je suis intégré dans une équipe je veux en parler ou pas. Tout le point de départ est sur ça* » ¹⁹⁶. Le fait d'évoquer son handicap est personnel, c'est-à-dire ce qui est « uniquement privé, ce que l'on a en 'propre' par rapport à ce qui, dans la sphère privée, comme dans la famille, est commun, c'est-à-dire public. C'est subjectivement individuelle » ¹⁹⁷. Respecter autrui c'est prendre en compte son choix. La pathologie peut-être de l'ordre du privée, mais si celle-ci impacte « *le travail en lui-même ; on doit communiquer sur cette partie-là.* » ¹⁹⁸. Pour pouvoir être à l'aise dans l'expression de ses particularités, les salariés ont besoin de constater qu'il n'y a pas de dichotomie entre le message mis en exergue par l'entité et le terrain :

« Cela dépend aussi je pense de l'équipe dans laquelle on est, dans l'entreprise si on sent vraiment qu'il y a une prise euh, pas une prise de conscience, mais euh si on voit que l'entreprise est ouverte, rien qu'au niveau de la prise de poste, de l'aménagement, que ça se passe bien que les collègues soient ouverts. Qu'on voit qu'il y a pas mal de choses qui sont faites et que ce n'est pas que du vent entre guillemets cela peut peut-être aussi libérer la parole ». ¹⁹⁹

Le faux-self instauré peut être mis de côté, l'acceptation peut grandir de jour en jour pour à terme évoquer le sujet au grand jour. Cette perspective sera une force pour sa propre performance. La libéralisation de la parole au sein de l'entreprise est vectrice d'une prise de conscience des individus et de l'intégration du sujet dans les ports de l'entité. Cependant, en quoi le message prôné par les acteurs peut agir sur l'infusion de la thématique dans toutes les strates de l'organisation ?

¹⁹⁵ Interview N°5, Alternante Campus Manager, BNP Paribas Securities Services

¹⁹⁶ Interview N°7, Cheffe de projets handicap et diversité, BNP Paribas Securities services

¹⁹⁷ *Les métamorphoses de l'intime, Repenser les relations entre le public et le privé au travail*, [I. Berrebi-Hoffmann](#), dans *Empan* 2010/1 (n° 77), pages 13 à 17

¹⁹⁸ Interview N°12, Manager, BNP Paribas Securities Services

¹⁹⁹ Interview N°5, Alternante Campus Manager, BNP Paribas Securities Services

Partie 3 : Le message prôné par les acteurs, facteur de libéralisation de la parole

III-1 : La vision du manager, élément essentiel pour l'évolution de la personne au sein des équipes

III-1-1 : Manager la « vulnérabilité »

« Un manager va considérer une personne en situation de handicap comme une tâche supplémentaire à gérer en plus de son quotidien »²⁰⁰. Certains peuvent désigner les personnes handicapées comme « figures du ralentissement et de l'improductivité au sein de l'entreprise »²⁰¹, une telle vision engendre une difficulté d'incorporer de la diversité. Le fait de manager permet de mettre en place « un ensemble coordonné d'actions et de moyens d'une collectivité »²⁰² en vue de « créer de la valeur »²⁰³. Le terme renvoie originellement « à l'action de conduire, d'entraîner, de diriger »²⁰⁴. Ce dernier a pour but l'efficacité des équipes, cependant du fait de la concurrence, les organisations évoluent et deviennent plus complexes. Ce qui amène des changements dans la façon de diriger les individus, les « attentes se modifient et le type de lien qu'entretient le manager avec ses hommes est en perpétuelle évolution »²⁰⁵.

Notre société démocratique indique que tous les citoyens sont égaux et qu'il « convient pour exister, de produire des singularités, autrement dit de 'performer' et comme l'a montré Alain Ehrenberg dans *Le culte de la performance*²⁰⁶, le management constitue l'un des modes d'effectuation de la performance »²⁰⁷.

²⁰⁰ Interview N°1, Coordinatrice, gestionnaires des missions temporaires, BNP Paribas Securities Services

²⁰¹ *L'hospitalité de la pensée manageriale*, B.Heilbrunn, in *L'Eternel singulier. Questions autour du handicap*, Editions Le bord de L'eau, 2010, p.167

²⁰² *Réfléchir le management au miroir du handicap* », C.Azuar, F.Barruel, N.Flamant, B.Heilbrunn, M.Hunyadi, O.Ihl, J-L Ribes, C.Segalen, H-J. Stiker, F.Weber, Edition Le bord de l'eau, 2013, p 142.

²⁰³ *Ibid*

²⁰⁴ *Ibid*

²⁰⁵ Etudes et analyses, *Le concept de management*, 24 mars 2010. <https://www.etudes-et-analyses.com/gestion-strategie/management-et-organisation/memoire/concept-management-325074.html>

²⁰⁶ *La culture de la performance*, E.Alain, Calmann-Lévy ; 1991, Réédition dans la collection Pluriel

²⁰⁷ *Réfléchir le management au miroir du handicap* , C.Azuar, F.Barruel, N.Flamant, B.Heilbrunn, M.Hunyadi, O.Ihl, J-L Ribes, C.Segalen, H-J. Stiker, F.Weber, Edition Le bord de l'eau, 2013, p 146.

Cependant, comment manager la vulnérabilité dans ce contexte mouvant demandant une performance toujours de plus en plus accrue ?

Le management ayant émergé du taylorisme et l'organisation scientifique du travail (OST) comprend trois ou quatre concepts : « standardisation, parcellisation, chaîne intégrée, indifférence aux différences »²⁰⁸.

Avec « les courants migratoires »²⁰⁹, la « généralisation du travail des femmes »²¹⁰, les entreprises doivent intégrer la différence culturelle, la diversité en leur sein, sans cela elles ne reflètent pas les grands mouvements de la société. Notre management s'axe principalement sur la notion de l'« efficacité » fondée sur la « visibilité du processus et des résultats ». Seul le résultat compte, même si celui-ci peut-être parfois 'hypertrophié' »²¹¹.

Le handicap peut être visible comme invisible. Il peut être physique, psychique, sensoriel... Il peut aussi apparaître au cours de la vie ou à la naissance. Sa multi dimensionnalité ainsi que le parcours différent de chaque sujet pose des difficultés dans la manière d'en parler. « En parler aux autres sans ménagement, c'est prendre le risque d'être blessant, voire d'être stigmatisant »²¹². Cependant, pour manager la vulnérabilité, il faut « intégrer cette dimension du handicap au nom de la 'diversité' ». Pour chaque situation, une compensation est possible pour que l'individu puisse être efficace au même titre que les autres.

Cette approche d'efficacité comme but final, ne favorise pas l'intégration de la vulnérabilité en entreprise. Le manager peut percevoir le collaborateur en situation de handicap comme « *une gestion supplémentaire car il doit être géré (...) avec une proximité plus accrue* » et « *les métiers ont du mal avec ça car ils sont dans le run, parce qu'ils sont opérationnels, parce qu'ils arrivent avec leurs imprévus, leurs aprioris etc* »²¹³.

Contrairement à la France, en Chine l'efficacité n'est pas visée directement, mais est impliquée comme la conséquence. Ils ne la recherchent pas, mais l'a recueilli. Elle n'est pas « visée directement comme un but »²¹⁴. Cette intelligence que François Jullien propose d'ailleurs d'appeler « stratégie s'appuie sur la seule propension ». Aucun terme n'est pensé

²⁰⁸ *Réfléchir le management au miroir du handicap*, C.Azuar, F.Barruel, N.Flamant, B.Heilbrunn, M.Hunyadi, O.Ihl, J-L Ribes, C.Segalen, H-J. Stiker, F.Weber, Edition Le bord de l'eau, 2013, p 76.

²⁰⁹ *Ibid*, p 76.

²¹⁰ *Ibid*

²¹¹ *Réfléchir le management au miroir du handicap*, C.Azuar, F.Barruel, N.Flamant, B.Heilbrunn, M.Hunyadi, O.Ihl, J-L Ribes, C.Segalen, H-J. Stiker, F.Weber, Edition Le bord de l'eau, 2013, p 146.

²¹² *Ibid*, p 51.

²¹³ Interview N°1, Coordinatrice, gestionnaires des missions temporaires, BNP Paribas Securities Services

²¹⁴ *Réfléchir le management au miroir du handicap*, C.Azuar, F.Barruel, N.Flamant, B.Heilbrunn, M.Hunyadi, O.Ihl, J-L Ribes, C.Segalen, H-J. Stiker, F.Weber, Edition Le bord de l'eau, 2013, p 152

qui pourrait acter, sous-entendre les choses, effectivement « il n’y a pas de terme perçu d’avance qui ordonnerait la démarche et guiderait dans le cheminement » tel que le mot « efficacité ». La démarche étant de concevoir, d’appliquer les choses et ensuite « la théorie conçue d’avance viendrait recouvrir le réel, de façon à pouvoir ensuite se calquer sur elle » et de passer ensuite à une conception de l’exploitation, : « en mettant à profit à chaque fois le potentiel impliqué dans une situation donnée »²¹⁵. Une telle approche mis en place dans les entités hexagonales permettrait aux personnes en situation de handicap d’intervenir, de réaliser les tâches demandées et ensuite d’observer leur potentiel pour viser l’efficacité et non l’inverse.

Pourtant « De plus en plus de managers ont compris que la force de la faiblesse existe. Que cette dimension peut être travaillée pour des bénéfices tangibles »²¹⁶.

Les collaborateurs peuvent être « plus patients, plus précis dans ce qu’ils demandent »²¹⁷ auprès d’une personne avec une problématique de santé. Ils peuvent développer une certaine adaptabilité pouvant être retranscrite dans d’autres domaines. Par ailleurs, pour Christophe Falcoz²¹⁸ le management de la diversité amènerait de la créativité sur les équipes projets. Watson, Kumar et Michaelsen, et Jackson ont affirmé cette perspective à travers une étude, démontrant que sur un long terme une « performance supérieure aux équipes homogènes » se crée « et ce de part un supplément de créativité »²¹⁹. Les personnes en situations de handicap « raisonnablement marginales et suffisamment intégrées »²²⁰ nourriront la créativité collective du fait qu’ils soient « porteurs de visions du monde et d’approches différentes de la population majoritaire. Ainsi, un « brassage des perspectives et des opinions »²²¹ enrichiraient l’intelligence collective et servirait l’entreprise.

²¹⁵ *Ibid*

²¹⁶ *Réfléchir le management au miroir du handicap*, C.Azuar, F.Barruel, N.Flamant, B.Heilbrunn, M.Hunyadi, O.Ihl, J-L Ribes, C.Segalen, H-J. Stiker, F.Weber, Edition Le bord de l’eau, 2013, p 75.

²¹⁷ Interview N°8, Quality officer en situation de handicap, BNP Paribas Securities Services

²¹⁸ *Le management de la diversité: Enjeux, fondements et pratiques*, C.Falcoz, I.Barth, Editions L'Harmattan, 2007, 312p

²¹⁹ Cultural Diversity’s Impact on Interaction Process and Performance: Comparing Homogeneous and Diverse Task Groups, W. E. Watson, K. Kumar and L. K. Michaelsen, *Academy of Management Journal*, Vol. 36, No. 3, 1993, pp. 590-602.

²²⁰ *Diversité dans l’entreprise : d’impératif éthique à levier de créativité*, M. Giuseppina Bruna ,*Management & Avenir* 2011/3 (n° 43), pages 203 à 226

²²¹ *Ibid*

Cependant, « le collaborateur en situation de handicap de prime abord peut faire peur si le manager n'est pas accompagné »²²². Il apparaît que les managers intégrant la diversité dans leurs équipes « ont beaucoup d'empathie, très humain, ont vécu des choses difficiles »²²³. Les managers sont-ils la cheville ouvrière pour insérer le handicap dans la culture d'entreprise ? Est-ce une vision pouvant émaner des managers ou dit-elle être impulsée/accompagnée par la direction ?

III-1-2 : Le manager, relais de la culture d'entreprise

« Je n'ai jamais entendu des personnes dire non je ne veux pas de personnes handicapées dans mon équipe, mais ça c'est parce que les gens font attention à ce qu'ils disent »²²⁴.

Aujourd'hui « les managers sont le relais de la culture et des valeurs de l'entreprise. Ils jouent un rôle dans la transformation ou l'ancrage de la culture »²²⁵. D'après Pierre-Antoine Pontoizeau, « La culture est le ciment social de l'entreprise, le manager est l'homme à la truelle qui, inlassablement, vient réunir les pierres de son édifice pour en parfaire la force et l'efficacité »²²⁶. Le manager doit incarner les valeurs prônées par la structure pour qu'elles soient effectives sur le terrain. Il détient un rôle premier pour l'évolution du collaborateur dans son environnement. Certes, la relation peut connaître des « freins liés aux objectifs de production ou de rentabilité »²²⁷, cependant lorsqu'il accepte l'idée de « ne pas savoir pour lui », de « ne pas se substituer, l'autonomie du sujet est préservée »²²⁸.

Dans notre monde moderne, la logique du « faire faire » s'inscrit dans « un régiment d'interaction appelé, en sémiotique, 'la manipulation' »²²⁹. Pourtant d'autres modalités existent :

- « 'le faire valoir', c'est à dire la stratégie de la manipulation
- le 'faire advenir', c'est-à-dire la programmation
- le 'faire survenir', qui est régi par l'assentiment

²²² Interview N°1, Coordinatrice, gestionnaires des missions temporaires, BNP Paribas Securities Services

²²³ Interview N°10, Gestionnaire individuelle, BNP Paribas Securities Services

²²⁴ Interview N°11, Chargée de mission RSE en situation de handicap, BNP Paribas Securities Services

²²⁵ Pierre-Antoine Pontoizeau, *La communication culturelle*, p.36.

²²⁶ *Réfléchir le management au miroir du handicap*, C.Azuar, F.Barruel, N.Flamant, B.Heilbrunn, M.Hunyadi, O.Ihl, J-L Ribes, C.Segalen, H-J. Stiker, F.Weber, Edition Le bord de l'eau, 2013, p.157

²²⁷ *Ibid*, p 210

²²⁸ *Ibid*, p 210

²²⁹ *Ibid*, p 147.

-le ‘ faire sentir ‘, qui fondé sur la sensibilité, sur une modalité d’ajustement »²³⁰.

Dans le monde du travail, « l’ajustement apparait celle la plus féconde » pour « penser la présence des personnes en situation de handicap »²³¹. Selon le Nouveau Petit Robert de la langue Française, le verbe Ajuster est défini comme le fait de « Mettre aux dimensions convenables. Action d’ajuster : fait d’être ajusté, degré de serrage ou de jeu entre deux pièces assemblées ». Effectivement, comme dans toute interaction, relation, le manager et personne à particularité, doivent interagir pour pouvoir réfléchir à « *comment au quotidien on peut rendre les choses plus confortables pour la personne. Je ne pense pas qu’il y ait des postes qui puissent ou pas être occupés par rapport au handicap* »²³². Il faut certes adapter, mais « *il ne faut pas non plus le favoriser. Eum, je pense qu’à l’excès cela peut avoir une connotation négative (...) Par exemple, si vous faites du 10h /15h, on va dire n’abusez pas. Je pense que c’est plus dans cette optique-là* »²³³.

Les managers peuvent être un réel relais pour indiquer « *qu’un collaborateur au sein de leur équipe est aussi performant qu’un collaborateur qui n’est pas en situation de handicap. Plutôt que mettre en lumière un collaborateur en situation de handicap* »²³⁴. Cette décision d’incorporer un individu compétent dans l’équipe, répondant aux besoins du service, lui est incombée. Son ouverture d’esprit et sa capacité d’appréhender la situation de handicap sans que cette « particularité » ne nourrisse des peurs, est une plus-value pour insérer dans les équipes des salariés/stagiaires/alternants issues de la diversité.

Cependant, trouver l’ajustement, peut parfois être complexe car les individus les plus vulnérables peuvent détenir une « ambivalence difficile à prendre en compte. Ils oscillent souvent entre le souhait d’être traités comme ‘une personne comme les autres’ et celui d’être traités comme une personne ‘particulière’. S’imbrique à cela la crainte d’être dévalorisés s’ils s’expriment au sujet des problèmes rencontrés, voire, de perdre leur emploi »²³⁵. Cette ambivalence peut compliquer les relations avec le supérieur hiérarchique et l’équipe, « en particulier en l’absence de disponibilité, de clarté et de discernement du manager »²³⁶. Le positionnement de ce dernier est majeur pour impacter significativement et positivement

²³⁰ *Ibid*, p 147.

²³¹ *Ibid*, p 147.

²³² Interview N°4, Manager en situation de handicap BNP Paribas Securities Services

²³³ Interview N°12, Manager, BNP Paribas Securities Services

²³⁴ Interview N°1, Coordinatrice, gestionnaires des missions temporaires, BNP Paribas Securities Services

²³⁵ *Réfléchir le management au miroir du handicap*, C.Azuar, F.Barruel, N.Flamant, B.Heilbrunn, M.Hunyadi, O.Ihl, J-L Ribes, C.Segalen, H-J. Stiker, F.Weber, Edition Le bord de l’eau, 2013, p 211

²³⁶ *Ibid*, p 211

l'épanouissement du collaborateur, cette vision étant présente pour tous les individus, mais à plus forte raison pour les personnes en situation de handicap.

Une salariée en situation de handicap chez BNP Paribas Securities Services évoque que son manager « *est au courant que je suis en situation de handicap. (...) je vois qu'il est pareil avec tout le monde même avec moi. Il est humain de nature* ». ²³⁷ Les supérieurs, ayant une posture bienveillante avec tous leur collaborateurs, sans distinction aucune, permettent une uniformisation de traitement et réduisent considérablement les risques de stigmatisation au sein de l'équipe. Selon un manager, certes le manager est « *un élément* » mais il « *pense que l'équipe joue beaucoup. Au final, [...], elle est plus en contact avec ses collègues qu'avec moi au final. [...] moi je suis là pour être garant que tout va bien, d'être en soutien pour savoir si elle a besoin de quelque chose, mais l'intégration en elle-même c'est avec les collègues* ». ²³⁸ Comme tout accueil d'un nouveau salarié, le chef d'équipe doit prendre en considération les membres constituant son plateau, les personnalités de ces derniers, en vue d'analyser si la dynamique de groupe sera pérennisée voir renforcée.

L'intégration des salariés en situation de handicap est « *directement liée* » à la « *façon dont on leur permet de s'exprimer comme des sujets à part entière* » ainsi que la « *façon dont l'ambivalence directement liée à la situation de handicap est prise en compte* ». ²³⁹ « *C'est peut-être par la RH, mais c'est pareil, il a préféré qu'elle nous en parle avant que nous lui en parlions. On lui a laissé le choix* ».

III-3-3 La politique de l'entreprise, source d'accompagnement et d'évolution des mœurs

« Il est préférable que les chefs d'entreprise aient à l'esprit que la rentabilité absolue pose problème, parce qu'elle exclut l'humain, et le nie » ²⁴⁰. Dans toute entreprise, pour qu'une politique soit effective, appliquée au niveau opérationnel, les décideurs doivent porter le discours. Il peut certes y avoir une politique handicap pensée pour l'entité, cependant si cette dernière n'est pas relayée/incarnée par le comex, il est plus délicat de la faire vivre au sein de l'entreprise. Cette ambition peut être présente pour l'image ou encore du fait des amendes. Si tel est le cas, les collaborateurs peuvent être plus ou moins investis dans la démarche.

²³⁷ Interview N°3, Alternante Gestionnaire d'actifs en situation de handicap, BNP Paribas Securities Services

²³⁸ Interview N°12, Manager, BNP Paribas Securities Services

²³⁹ Interview N°12, Manager, BNP Paribas Securities Services

²⁴⁰ *Réfléchir le management au miroir du handicap*, C.Azuar, F.Barruel, N.Flamant, B.Heilbrunn, M.Hunyadi, O.Ihl, J-L Ribes, C.Segalen, H-J. Stiker, F.Weber, Edition Le bord de l'eau, 2013, p 217

Pour pouvoir la rendre effective, les managers ont besoin d'être accompagnés « eux-mêmes » pour pouvoir « trouver un équilibre juste entre des nécessités de production et des réalités humaines ». Cependant, « la posture de la direction à cet égard doit être claire et prôner une culture humaniste parallèlement aux aspects de « production ». Elle doit être elle-même exemplaire à ce sujet dans son comportement, notamment à l'égard des managers »²⁴¹.

La direction, en créant une cohérence entre le discours prôné et le terrain, aura un impact significatif sur le type de management, d'actions/visions en corrélation avec les valeurs, la culture de l'entreprise.

Pour transmettre cette vision, la direction doit communiquer sur la politique handicap de l'entreprise et créer des liens entre les ressources humaines et le manager. Ce lien est primordial dans certaines situations : « *J'ai quelqu'un qui voyait de plus en plus mal, plus de mal à voir sur l'écran. Le manager l'a vu, ça générait des tensions. Elle mettait beaucoup d'énergie à être comme les autres. J'ai pu voir avec Florence et on a pu aménager* »²⁴². Sans la relation entre les ressources humaines, la mission handicap et le manager, l'individu concerné aurait pu continuer à évoluer en trouvant des alternatives ne correspondant pas à son besoin réel.

Par ailleurs, pour que les managers puissent accompagner le collaborateur dans son évolution, des formations doivent leur être dispensées. Des « groupes de réflexion éthiques, centrés sur les problématiques posant une question éthique au sein de groupes pluri professionnels et interdisciplinaires » doivent être organisés. Ainsi que des groupes de supervision, « permettant au manager d'accéder à des espaces collectifs de soutien dédiés aux managers, visant à aborder les limites et difficultés qu'ils rencontrent dans les situations de management complexes »²⁴³

Le « manager la vulnérabilité, c'est intégrer cette dimension du handicap au nom de la « diversité ». Pour certains, c'est une « politique encore balbutiante » perçue comme « une opportunité de communication ». On met en exergue nos actions, parce que « l'on en attend des effets en termes d'image ». Cette perception amène à penser la vision d'une telle

²⁴¹ *Le handicap : objet de négociation collective ou de communication ?* M. Blatge I.R.E.S., La Revue de l'Ires 2010/4 n° 67, p218

²⁴² Interview N°10, Gestionnaire individuelle, BNP Paribas Securities Services

²⁴³ *L'hospitalité de la pensée manageriale*, B. Heilbrunn, in *L'Eternel singulier. Questions autour du handicap*, Editions Le bord de L'eau, 2010, p.167

démarche. Celle-ci semble présente pour favoriser la « marque » de l'entité, plutôt que de valoriser les « capacités intégratives ou d'organisation du travail ». Cependant, certains acteurs, tel que les managers ont pu observer les bénéfices tangibles, tel que le volet « fédérateur » de l'intégration de la diversité dans une équipe. En ce sens, le message ainsi que les outils mis en place par les entreprises, sont-ils porteurs de sens ? Peuvent-ils faire bouger les lignes en interne ?

III-2 : Le handicap, un sujet de communication complexe à aborder ?

La communication reliée au handicap prône la différence comme source de richesse pour les individus. Les organisations prennent plus en charge « la diversité que l'insertion des travailleurs handicapés. Les politiques de la diversité, qui ont pris leur essor depuis quelques années dans le monde économique, ont principalement des visées antidiscriminatoires ». ²⁴⁴

Cela s'explique par le fait qu'initialement la lutte contre la discrimination était liée à l'ethnicité. Par ce volet de la diversité, cette lutte s'est ouverte aux questions « du genre, du handicap et de l'âge ». On observe qu'elle intègre en elle-même beaucoup de paramètres, amenant parfois au « flou » ²⁴⁵. Les entreprises peuvent s'axer plus ou moins sur certaines thématiques en fonction de leur vision propre. De nouveaux sujets tel que la parité hommes/femmes montent en charge, tandis que les nouvelles dispositions légales reliées au handicap déconstruisent le modèle antérieur. La loi actuelle en supprimant les accords Handicap apparait être progressiste, les entreprises risquent de se désengager du fait des difficultés à atteindre les objectifs. Ils privilégieront potentiellement le fait de payer l'amende et incorporeront le sujet définitivement dans l'axe « diversité ».

Comme nous le savons, les organisations se saisissent du handicap à l'origine pour des questions économiques et sociales voire culturelles « le parti pris est de tout miser sur l'image. Il faut valoriser, revaloriser une image ancienne le plus souvent négative. Il s'agit de porter le message d'une entreprise rééchantée, de valoriser son œuvre et, in finé, de favoriser l'adhésion des salariés comme des citoyens à un « parti de l'entreprise » et sa nouvelle idéologie de progrès pour tous » ²⁴⁶.

²⁴⁴ *Le handicap : objet de négociation collective ou de communication ?* M.Blatge I.R.E.S , La Revue de l'Ires 2010/4 n° 67, p127

²⁴⁵ *Le handicap : objet de négociation collective ou de communication ?* M.Blatge I.R.E.S , La Revue de l'Ires 2010/4 n° 67, p127

²⁴⁶ *Refonder la communication en entreprise, De l'image au social*, J-M. Charpentier/V. Brulois, Fyp, 2013, p25

Pour pouvoir porter ce message, l'entreprise opère sur deux fronts. A l'externe, « la publicité et singulièrement la publicité institutionnelle qui joue sur l'image globale » ainsi qu'à l'interne, « la communication interne structurée autour de floraison de supports et une multiplication de dispositif de participation pour faire bouger les représentations »²⁴⁷. Aujourd'hui comment les entreprises communiquent-elles sur le handicap en interne et en externe ?

III-2-1 Une communication globale pour éviter toute stigmatisation ?

Pour Platon, dans le dialogue Le Cratyle dans lequel nous observons deux personnages, Cratyle et Hermogène discutant de la nature du langage, « Cratyle pense que les choses ont une bonne raison de porter leur nom, il y a un lien consubstantiel entre les mots et les choses. Par conséquent, en analysant les mots, on peut analyser la substance des choses. L'analyse des mots aboutit à une connaissance approfondie de la substance du monde »²⁴⁸.

Les mots utilisés pour parler du handicap doivent être pensés pour éviter de renvoyer à des images négatives ou stigmatisantes. Cependant, le handicap étant une notion subjective, comment pouvons-nous communiquer au mieux à ce sujet sans porter un discours en inadéquation avec les cibles visées ?

Selon un collaborateur en situation de handicap, la communication au sein de BNP Paribas Securities Services est « favorable, il n'y a pas... euh moi, enfaite ça dépend comment on le vit. Si on vit bien son handicap on perçoit que des choses positives même si c'est une communication qui ne parle pas de tout mais qui parle que d'un certain sujet mais qui n'est pas large. [...] Mais pour une personne qui le vit mal, ne pas parler de son handicap ou pas, mettre un point, le point sur ce qu'il ressent dans la communication peut-être que c'est mal vu, ou mal perçu. Donc moi je dirais que non, pour moi c'est très très bien et bien fait ».²⁴⁹

Communiquer en interne sur le handicap est une vraie question. En prenant un mauvais axe aux yeux des collaborateurs, cela peut nuire à l'image de l'entreprise sur le sujet et ne pas avoir l'effet escompté. Si nous cherchons les connotations qui inspirent la conception des outils de communication des organisations, nous pouvons constater que les axes mis en exergue dans la communication se réfèrent aux axes déployés dans l'accord handicap. La

²⁴⁷ Refonder la communication en entreprise, De l'image au social, J-M. Charpentier/V. Brulois, Fyp, 2013, p26

²⁴⁸ Cours de sémiologie - CELSA

²⁴⁹ Interview N°8, Quality officer en situation de handicap, BNP Paribas Securities Services

structuration formelle de la production dépendra de la cible établie/choisie par l'entreprise et en découlera les actions et posture qu'elle veut susciter.

Les acteurs économiques, en interne, apparaissent privilégier l'élaboration de plaquettes présentant l'accord handicap ou encore réaliser des événements de sensibilisation tels que des conférences ou des ateliers ouverts à tous les collaborateurs.

Cependant, ces moyens de communication sont-ils impactants ?

Pour pouvoir faire une communication interne ciblée, les entités peuvent produire des plaquettes informatives à destination des personnes en situation de handicap, des collaborateurs ou encore des managers. Cette démarche permet d'informer et constitue un biais pour échanger plus amplement sur la thématique.

Concernant le volet événementiel, il apparaît que les individus venant aux conférences, aux ateliers sont touchés de près ou de loin par le handicap. Plusieurs formes peuvent être pensées, tel que des témoignages de personnes en situation de handicap, d'experts ou encore des ateliers de mise en situation ou d'information. Ces manifestations permettent de déconstruire les préjugés en prenant un sujet spécifique avec une visée déterminée, ciblant tous les collaborateurs.

Par ailleurs, la mission handicap au sein de l'entité peut être plus ou moins mise en avant sur le site interne de l'entreprise. Au sein de BNP Paribas Securities Services la page mission handicap est intégrée dans la page des ressources humaines. Cette dernière comprend 5 grandes rubriques faisant échos aux différents services des ressources humaines avec des « Accès rapides » aux outils RH disposés en dessous de ces rubriques. L'onglet mission handicap est dans la partie outils RH et comprend le même design que ces derniers. Cette distinction reflète l'autonomie, la spécificité qu'a la mission handicap au sein des ressources humaines. Elle fait partie des ressources humaines sans l'être vraiment du fait de son expertise sur le handicap. Peu visible, elle est assimilée aux outils et non comme un axe stratégique des RH en ne créant pas une rubrique spécifique. Cette posture peut expliquer, dans certaines entreprises, le fait que l'on parle peu de handicap hormis les événements de sensibilisation. La mission handicap étant explicitement mise à part sur le site interne de l'entreprise, peut être révélateur d'une communication interne peu développée sur le sujet en dehors des événements créés par la mission handicap. Le sujet n'est peut-être pas considéré comme stratégique dans les RH, ce qui entraîne une communication moindre dans toutes les strates de l'entité.

Concernant le volet communication externe, les entreprises peuvent « acheter des encarts dans différentes publications, notamment dans la presse consacrée au handicap ou dans la presse généraliste – qu'elle soit nationale ou régionale-, ou encore de la tenue de stands lors de différents manifestations ouvertes au grand public ». La stratégie étant de « communiquer, mettre en lumière leur accord, l'entreprise ou le groupe »²⁵⁰. Cependant, pour éviter toute stigmatisation elles déploient une communication globale et non ciblée sur les différents canaux de communication. Leurs communications en externe renvoient généralement aux grands axes des accords handicaps. Elles ne mettent pas en exergue les handicaps spécifiques. Elles indiquent potentiellement le nombre de personnes en situation de handicap qu'elles veulent recruter et les actions qu'elles ont pu réaliser au cours de l'année. Effectivement, leurs objectifs étant de communiquer sur le fait qu'elles recrutent sans discriminer, qu'elles agissent pour le handicap.

Pour pouvoir éviter toute dérive, nous constatons que les entreprises communiquent toutes de la même manière sur le handicap. Elles mettent en exergue leur accord entreprise tant dans leur communication interne qu'externe. Elles ciblent en interne tous les collaborateurs, pourtant seul les personnes concernées de près ou de loin par la question, participent aux événements de sensibilisation. Cependant, ne serait-il pas plus pertinent d'évoquer des situations concrètes pour impacter au mieux les individus ? Déconstruire les prénotions ? Créer un lien de confiance ?

III-2-2 Une confiance déployée à travers une communication concrète ?

Georg Simmel, philosophe et sociologue allemand, au début du XXe siècle, indique le problème de la confiance. Deux points essentiels sont présents : la nécessité de la confiance dans les relations humaines et « la place des représentations (des images) dans l'installation de la confiance. Pour lui « La confiance est nécessaire dans une société où s'effritent les sociabilités traditionnelles (familiales ou de proximité), où se généralise l'anonymat. La confiance recouvre et structure la part d'inconnu qui se développe dans nos vies, elle comble une incertitude et constitue 'un état intermédiaire entre le savoir et le non-savoir' ». Elle renvoie à un manque, elle apparaît « fragile que nécessaire et représente une forme importante de sociabilité dans un univers où des individus échangent sans se connaître ». Toutes les

²⁵⁰ *Le handicap : objet de négociation collective ou de communication ?* M. Blatge I.R.E.S , La Revue de l'Ires 2010/4 n° 67, p130

relations sont faites d'image « toute relation entre les hommes fait naître dans l'un une image de l'autre. Par cette image, chacun se révèle en partie, jamais totalement »²⁵¹. Pour Georg Simmel le problème de la confiance est rattaché à une problématique d'information, de communication analysable à travers trois formes : « le contrat qui modèle la relation en lui donnant un cadre, l'institution qui la garantit, et la promesse qui crée et entretient la relation ».²⁵² Le contrat permet « de façonner la coopération et de créer un cadre commun dans lequel des individus veulent et peuvent agir ensemble. »²⁵³

Pour N.Lümann la confiance institutionnelle accordée à une organisation suppose des « règles, des normes et des contraintes que chacun est prêt à respecter »²⁵⁴. L'espace de la confiance est « lointain, anonyme »²⁵⁵ et émane d'une « relation impersonnelle et abstraite »²⁵⁶. En ce sens, comment créer de la médiation, de la confiance dans un contexte anonyme ?

Pour créer de la confiance, nous nous appuyons sur 3 volets : « le classement, la certification et l'identification. La première forme oriente les jugements des consommateurs, la seconde les conforte, la troisième visant la continuité et la routinisation des choix »²⁵⁷.

Dans un horizon de scepticisme et de crainte, l'instauration de la confiance passe par plusieurs indicateurs, et notamment par des garants tel que les « labels ». Pour L.Karpik, ce sont des « dispositifs de jugement construisant une coordination et façonnant les échanges ». Ils peuvent être aussi compris comme des « dispositifs organisationnels, informationnels et relationnels de mise en confiance »²⁵⁸. En ce sens, certains grands groupes vont créer une mission handicap groupe communiquant sur leurs actions, le déploiement d'Accords handicap dans toutes leurs filiales. Cette perspective marquera les esprits et insufflera potentiellement un lien de confiance sur une politique handicap effective au sein de l'entité. Cependant, la promesse, étant « une réponse au problème de la confiance » est la réponse la plus « fondamentale et la plus fragile car elle n'engage d'autres médiations que verbales »²⁵⁹.

²⁵¹ *Les promesses de la communication* - Nicole d'Almeida, Puf, 2012, p. 226-227

²⁵² *Les promesses de la communication* - Nicole d'Almeida, Puf, 2012, p.229

²⁵³ *Ibid*, 2012, p.231

²⁵⁴ *Ibid*, p.236

²⁵⁵ *Ibid*

²⁵⁶ *Ibid*

²⁵⁷ *Ibid*, p.237

²⁵⁸ *Ibid*, p 239

²⁵⁹ *Ibid*, p249

Pour François Jost, sémiologue français, « tout document est en lui-même promesse d'une relation à un monde dont le mode ou le degré d'existence conditionne l'adhésion ou la participation du spectateur »²⁶⁰. Dans ce contexte, toute communication constitue une promesse permettant de « créer du lien et de l'attente »²⁶¹. Nous pouvons aussi nous questionner sur le « crédit accordé à l'énoncé et à l'énonciateur ». Est-ce un comportement économique, calculé pour favoriser la réputation de l'entité ?

A priori, l'échange et la promesse vont de pairs : « il n'y a pas d'échange sans promesse, de même il n'y a pas de promesse sans échange »²⁶². Pour Kant, « si nul ne peut être contraint à faire une promesse, celui qui exprime librement une promesse s'engage à tenir sa liberté et à respecter l'engagement pris. Ne pas tenir une promesse librement adoptée est destructeur et conduit à la négociation de soi, de sa liberté, de sa relation à autrui ». Les organisations en promettant d'intégrer des personnes en situation de handicap à travers leur communication externe doivent répondre à cette vision pour éviter une dichotomie entre la réalité et le terrain.

La promesse peut être reliée à la création et à la pérennité de la réputation : « Le dispositif de promesse s'alimente d'informations et de gages qui tendent à forger une communauté d'expériences qui, par leur régularité, stabilisent les représentations et orientent les choix »²⁶³. En ce sens, la réputation renvoyant à « l'honneur » et à la « capacité reconnue à être sujet de sa parole, à tenir ses engagements et ses promesses » est un réel outil pour déployer des promesses en cohérence avec la vision de l'organisation. Cette dernière créant sa réputation à travers :

- « La construction d'une politique de communication et d'image dont la pierre angulaire est le choix d'un nom, la sélection d'attributs distinctifs, objets d'information et de diffusion;
- L'apprentissage et la mémorisation des caractéristiques par les individus »²⁶⁴.

Pour promouvoir leur réputation, les entreprises peuvent développer un récit d'entreprise pouvant être divisé en deux catégories : les récits de la maisonnée et les récits universels.

²⁶⁰ *Ibid*

²⁶¹ *Les promesses de la communication*, N. d'Almeida, Puf, 2012, p249

²⁶² *Ibid*

²⁶³ *Ibid*, 257

²⁶⁴ *Ibid*, p258

Les récits de la maisonnée se réfèrent à des « valeurs internes puisées dans l'histoire de l'organisation » permettant de dépeindre l'identité particulière de l'entité à destination principalement du public interne, ayant pour « mission de souder » et ainsi mettre « en scène une communauté imaginée »²⁶⁵. Les récits universels « mettent en scène des valeurs universelles, renvoyant ainsi à une identité universelle, à l'humanité et au bien commun ». Ces deux types de récits « proposent un certain nombre de valeurs spécifiques destinées à orienter les représentations et les actions, mobilisent deux ordres de valeurs et de représentations de l'organisation, de sa mission et de ses salariés »²⁶⁶.

Les entreprises, peuvent avec la notion de handicap, prôner « deux tendances, l'une à la personnalisation et à la singularité, l'autre à l'homogénéité, voir à une certaine banalité ». Pour Nicole D'Almeida, historienne, « les valeurs évoquées dans les documents sont toujours sensiblement les mêmes ». Pour elle « La répétition des items met en évidence la pauvreté du langage mobilisé. Les valeurs énoncées deviennent des coquilles vides de sens. Les récits d'entreprises ont en commun une étroitesse qui concerne autant l'espace concerné que la perspective visée. [...] Les valeurs édictées ne sont donc pas susceptibles d'être universalisées. [...] Par ailleurs, les valeurs économiques affichées de rentabilité et de croissance reposent sur un principe d'efficacité et sont conditionnées par le succès. N'étant pas susceptibles d'universalité, elles sont peu impliquantes »²⁶⁷. Aujourd'hui les entreprises communiquent de la même manière, arrivent peu à se démarquer par rapport à la question.

Pour ce faire il semblerait devoir vulgariser le sujet, créer de la surprise pour impacter significativement ses cibles. Pour David Herz, co-directeur d'un cabinet de communication spécialisé dans le handicap, il est important de « *communiquer de manière extrêmement simple et toujours sans acronymes et sans jargons [...]. Il faut toujours se dire qu'on a des gens [...] qui ne sont pas habitués au sujet et on a déjà un sujet assez anxiogène. Donc les salariés n'ont aucune envie d'en entendre parler, donc si l'on crée une barrière, une distance entre eux et l'émetteur, ils ne vont pas s'intéresser au sujet. C'est très très important que ce soit compréhensible. [...] On va essayer de prendre les salariés par surprise, car encore une fois le sujet est anxiogène. Si on leur demande de participer à quoi que ce soit sur la base du volontariat, nous voyons venir en règle générale soit les personnes déjà concernées ou*

²⁶⁵ *Les promesses de la communication*, N. d'Almeida, Puf, 2012, p258

²⁶⁶ *Ibid*, p.97-98

²⁶⁷ *Ibid*, p.109-111

intéressées par le sujet. Or ceux qui nous intéressent c'est ceux qui n'ont aucune idée préconçues mais qui n'ont aucun intérêt non plus pour le sujet et qui n'ont pas forcément envie d'y passer du temps »²⁶⁸.

La communication sur le handicap est subjective, renvoyant à un sujet semi-privé. Il est difficile pour les organisations de communiquer dessus, il est aussi compliqué de l'aborder en interne. Dans ce cadre, nous allons observer qu'une dynamique partenariale est créée pour libérer la parole.

III-3 : Une dynamique partenariale forte, nécessaire pour porter la parole au sein de l'entité ?

Selon Fabrice Dhume,²⁶⁹ le partenariat est « une méthode d'action coopérative fondée sur un engagement libre, mutuel et contractuel d'acteurs différents mais égaux » en vue d'un changement d'une situation. Dans ce sens, ils élaborent « un cadre d'action adapté au projet qui les rassemble, pour agir ensemble à partir de ce même cadre ». Le partenariat a également fait l'objet d'une définition officielle. Selon la commission de terminologie et de néologie du domaine social, il s'agit de « coopération entre des personnes ou des institutions généralement différentes par leur nature et leurs activités. L'apport de contributions mutuelles différentes (financement, personnel,...) permet de réaliser un projet commun. »²⁷⁰

La mission handicap est certes l'impulseur du sujet en interne mais comme nous l'avons observé antérieurement, des relais tel que les managers sont présents au sein de l'entreprise pour pouvoir infuser la thématique. La cheffe de projets handicap et diversité va déployer une dynamique partenariale tant interne qu'externe pour pouvoir mener à bien ses objectifs. Ces derniers étant de nature différente agissent sur des volets précis pour soutenir la libéralisation de la parole ainsi que l'évolution de l'individu.

La mission handicap agit sur différents volets dans le cadre, parfois, d'un accord handicap reprenant les différents axes évoqués dans la première partie de cet écrit. Pour pouvoir les

²⁶⁸ Interview N°12, Co-directeur d'une agence de communication spécialisée dans le handicap, Tell me the truff

²⁶⁹ Fabrice Dhume- chercheur en sciences sociales, à l'ISCRA (Institut Social et Coopératif de Recherche Appliquée)

²⁷⁰ *Vocabulaire du domaine social*, Bulletin Officiel, Commission de terminologie et de néologie du domaine social, Solidarité-Santé, Ministère de l'Emploi et de la solidarité, n° 2002/1 bis, Fascicule spécial.

mettre en œuvre, la cheffe de projets handicap et diversité peut s'enrichir de consultants externes.

Ceux-ci peuvent être spécialisés sur la communication, sur la formation des collaborateurs internes ou encore sur l'accompagnement des individus ayant une problématique de santé.

Concernant le consultant handicap, il peut intervenir « *dans l'accompagnement des entreprises et des professionnels. Mon rôle est d'amener à concrétiser leurs projets [...] de reconversion professionnelle, son projet de création d'entreprise ou pour l'entreprise concrétiser son projet de mission handicap. Démarrer une politique de santé au travail etc, bref je fais du coaching, du bilan de compétences* »²⁷¹. L'intervention de ce professionnel permet à la chargée de mission handicap d'accéder à une expertise. En ce sens, penser toutes les solutions pour que « *les personnes conservent un emploi tout au long de leur carrière que ce soit dans l'entreprise actuelle ou ailleurs [...]. Mon rôle est que la personne trouve un emploi qui correspond à ses valeurs et contraintes médicales tout au long de sa carrière. Que ce soit de la diversification professionnelle, de la mobilité ou de la reconversion* »²⁷².

Ces professionnels peuvent proposer du coaching pour accompagner « les personnes sur une thématique »²⁷³ dans ce cadre l'individu évolue en toute autonomie car « c'est à elle d'aller chercher la réponse, la problématique, de conscientiser ses propres réponses ». En ce sens, ils peuvent travailler ensemble sur l'acceptation du handicap ou encore sur la communication à ce sujet auprès de ses collègues de travail.

Pour Christophe Sala, il y a plusieurs « profils de personnes qui ont besoin d'un accompagnement. Tu as des personnes qui ont besoin de pédagogie, de connaissances, tu fais des formations. Tu as des personnes qui ont besoin de « coups de pieds au cul », je le dis trivialement, mais qui ont besoin d'un coaching et tu as des personnes qu'on doit prendre par la main, ce qu'on appelle du mentoring. Le monitoring, tu surveilles les personnes comment elles évoluent où elles performant »²⁷⁴. Le consultant externe s'adapte en fonction des besoins de l'individu ainsi que de la chargée de mission handicap pouvant faire appel à lui pour des conseils stratégiques pour mener à bien ses missions.

²⁷¹ Interview N°6 – Consultant Handicap – Micro-entrepreneur- Horizon Conseil

²⁷² Interview N°6 – Consultant Handicap – Micro-entrepreneur- Horizon Conseil

²⁷³ Interview N°6 – Consultant Handicap – Micro-entrepreneur- Horizon Conseil

²⁷⁴ Interview N°6 – Consultant Handicap – Micro-entrepreneur- Horizon Conseil

Pour accompagner au mieux les personnes, les consultants handicap interagissent avec le corps médical, qui, peuvent mettre « les personnes dans des cases là où ils ne peuvent pas forcément évoluer ». De ce fait, il apparaît important de communiquer entre les différents acteurs pour pouvoir mettre en place des actions sur mesures. Les acteurs médico-sociaux, semblent être des allier important pour favoriser cette libéralisation. Ils comprennent l'Assistante Sociale, l'infirmière, le médecin, la psychologue d'entreprise ou encore les ergonomes. Ils coopèrent tous ensemble avec les consultants externes choisi par la chargée de projets handicap et diversité ainsi que la gestionnaire individuelle, pour travailler sur la compensation du handicap, l'acceptation et in fine sur la libéralisation de la parole du sujet. La visée étant de penser une solution globale à la problématique posée, avec la personne concernée.

Ces réunions regroupant le maximum d'acteurs autour de la table est important car « souvent tu te rends compte que là aussi les gens sont seul à se débattre avec le problème, les personnes en situation de handicap, le manager...Chacun essaye de trouver une solution avec son vécu, sa raisonne sur le vécu des gens en plus, c'est beaucoup autour de la peur aussi. Peur de mal faire, quoi faire ou bien carrément le rejet on a tous les stades »²⁷⁵.

Nous observons que la dynamique partenariale créée autour de la situation propre de la personne en situation de handicap, permet de co-construire un projet en adéquation avec les besoins de l'individu. Des professionnels sont présents pour libérer la parole des individus concernés, cependant, les personnes en situation de handicap ne pourraient-elles pas être l'un des moteurs du changement ?

III-4 : Les personnes en situation de handicap, acteurs de changement ?

Les professionnels « valides », perçus comme source d'un savoir « expert » sur le sujet, prennent majoritairement les décisions concernant le handicap²⁷⁶. Cette perception est aussi lisible dans les sphères institutionnelles et académiques où la parole est surtout donnée à « des auteurs valides qui sont légitimés à parler du handicap »²⁷⁷. Cependant, nous remarquons en France, l'attention accordée aux discours des personnes concernées par le sujet. « Il est donc

²⁷⁵ Interview N°7, Cheffe de projets handicap et diversité, BNP Paribas Securities services

²⁷⁶ *Aider au développement du pouvoir d'agir des personnes en situation de handicap*, La nouvelle revue de l'adaptation et de la scolarisation, B.Vallerie, 2010, n° 51, p. 271-282

²⁷⁷ *Handicap, parole de témoin et parole d'expert : vers une co-construction des discours ?* Présentation du dossier, C.Lavigne, C.& PHILIP, La nouvelle revue de l'adaptation et de la scolarisation, 2016, n° 75, p. 5-10

devenu fréquent, presque obligatoire ou, en tout cas, politiquement correct, de solliciter le témoignage de personnes handicapées dans toute manifestation, conférence, colloque, table ronde, etc. traitant d'un sujet en relation avec le handicap. »²⁷⁸. Cependant, quelle place donnons-nous aux personnes en situation de handicap dans les entreprises ?

III-3-1 : Le pouvoir d'agir des personnes en situation de handicap

Selon Julian Rappaport, psychologue, le développement du pouvoir d'agir des personnes se réfère à la notion d'«empowerment» indiquant « la possibilité pour les personnes ou les communautés de mieux contrôler leur vie ». ²⁷⁹La réalisation du pouvoir d'action se fera en fonction des « opportunités offertes par l'environnement (cadre législatif, contexte politique, ressources, etc.) et des capacités des personnes à exercer ce pouvoir (compétences, désir d'agir, perception des opportunités d'action, etc.) »²⁸⁰.

La mission handicap, peut-être un « agent de changement »²⁸¹ en contribuant à la co-construction d'un projet concret avec les salariés ayant une situation de santé particulière. Cette approche, permettra de « recréer un mouvement là où il y a un blocage, à élargir le monde des possibles des personnes qui perçoivent leur situation comme une impasse »²⁸². Les individus, en étant soutenus dans leur démarche, pourront développer des solutions pour changer leur quotidien, leur environnement de travail pour un mieux-être.

Selon « des enquêtes récentes en sociologie des organisations »²⁸³ le handicap est un réel levier pour « élargir le spectre des situations professionnelles envisagées »²⁸⁴ par l'entreprise en « l'obligeant à faire face à des situations beaucoup plus diversifiées »²⁸⁵. Les salariés peuvent rencontrer une situation gênante mais bloquante pour les individus ayant une problématique de santé. Ainsi, ces derniers ne pouvant la subir vont potentiellement trouver des alternatives si le cadre le permet.

²⁷⁸ *Connaissance par les gouffres. Expertise de l'intérieur, autoreprésentation, pairémulation*, J.Puig, La nouvelle revue de l'adaptation et de la scolarisation, 2016, n° 75, p. 19-30.

²⁷⁹ Rappaport, J. (1987) Terms of Empowerment/Exemplars of Prevention: Toward a Theory for Community Psychology. *American Journal of Community Psychology*, 15, 121-148.

<https://doi.org/10.1007/BF00919275>

²⁸⁰ *Le développement du pouvoir d'agir (empowerment) des personnes et des collectivités : de son expérimentation à son enseignement*, B.Vallerie, Y. Le Bossé, dans *Les Sciences de l'éducation - Pour l'Ère nouvelle* 2006/3 (Vol. 39), pages 87 à 100

²⁸¹ *Ibid*

²⁸² *Ibid*

²⁸³ *Ibid*, p71

²⁸⁴ *Ibid*

²⁸⁵ *Ibid*

« En un mot, la « faiblesse » ou la « défaillance » chères à Rousseau, deviennent une force. Sous son action, une dialectique se met en place qui permet à la situation de handicap de devenir un bénéfice pour un collectif de travail »²⁸⁶.

Le pouvoir d'agir est « la possibilité de mener à terme un changement souhaité et défini par la personne concernée »²⁸⁷. Cependant, les individus ayant cette particularité sont-ils source de changement ?

La résilience, notion permettant de faire ressortir les dons et ressources cachées du sujet ayant intégré son handicap dans sa vie, peut-être vectrice d'impulsion du changement. Il y aura des facteurs intrinsèques, renvoyant à des « capacités de réinvestissement des expériences passées tout en incluant le vécu traumatisant ». Cette dynamique permettra « l'organisation et la construction de la résilience ». Ils s'accompagneront de facteurs extrinsèques, dépendant « de la société, ils vont mettre en place des facilitateurs de résilience qui vont permettre d'avoir une meilleure qualité de vie »²⁸⁸.

Ces facteurs peuvent-être issus de « la reconnaissance sociale, de la législation sur l'emploi ou encore de l'aménagement des espaces »²⁸⁹. Au sein de l'entreprise, la responsable de la mission handicap est l'un des acteurs de la résilience tout comme les acteurs de la dynamique partenariale qu'elle a créée. Ces derniers sont présents pour « la reconnaissance sociale, la législation sur l'emploi ou encore l'aménagement des espaces »²⁹⁰. Les acteurs de la résilience peuvent faire émerger de nouvelles dispositions dans l'entité et permettre aux personnes concernées d'accéder à un nouveau regard sur leur situation. Cependant, la résilience apparaît « modulable »²⁹¹, s'adaptant aux « différents traumatismes »²⁹² et présente en fonction des « capacités personnelles »²⁹³.

Cette résilience peut-être un moteur pour communiquer sur le handicap dans l'entité. Les personnes concernées peuvent être plus enclines à partager leurs problématiques de santé, ce qui les rendra visible et par ricochet, peut déconstruire les stéréotypes présents. Cette

²⁸⁶ *Ibid*

²⁸⁷ *Le développement du pouvoir d'agir (empowerment) des personnes et des collectivités : de son expérimentation à son enseignement*, B.Vallerie, Y. Le Bossé, dans Les Sciences de l'éducation - Pour l'Ère nouvelle 2006/3 (Vol. 39), pages 87 à 100

²⁸⁸ *Résilience, Adaptation des personnes en situation de handicap dans la société*, S.Gourdon, 17 mars 2015 : <http://blog.univ-angers.fr/handicapsociete/2015/03/17/la-resilience/>

²⁸⁹ *Résilience, Adaptation des personnes en situation de handicap dans la société*, S.Gourdon, 17 mars 2015 : <http://blog.univ-angers.fr/handicapsociete/2015/03/17/la-resilience/>

²⁹⁰ *Ibid*

²⁹¹ *Ibid*

²⁹² *Ibid*

²⁹³ *Ibid*

libéralisation de la parole pourrait entraîner une augmentation du nombre de personnes se faisant reconnaître comme étant travailleur en situation de handicap et démontrer par ce cercle vertueux, qu'avec un handicap les salariés peuvent réussir leur carrière professionnelle. La « peur du regard des autres (...) de ne pas être traitée comme les autres »²⁹⁴ ainsi que la peur des valides sur la question pourrait s'amoinrir progressivement.²⁹⁵

« L'intime peut être utilisé comme une arme et volontairement exposé dans la sphère publique pour, par son pouvoir émotionnel et transgressif, tenter de faire évoluer mœurs ou lois »²⁹⁶ Cependant pour Puig, la parole des personnes en situation de handicap est « trop souvent reléguée à celle de témoignage. Ils tiennent rarement un premier rôle »²⁹⁷. Cette tendance peut-elle être inversée ?

III-3-2 : Une expertise au service d'autrui

Pour Puig, les propos des personnes en situation de handicap, en règle générale, permettent d'« illustrer ou appuyer ceux de l'expert ». A travers ce prisme est salué « l'apparition du handicap plutôt que le discours singulier de la personne qui consiste d'ailleurs parfois en un propos assez naïf, appris avec l'aide d'un professionnel et récité plus ou moins maladroitement »²⁹⁸. Dans ce cadre, on peut penser que l'individu en situation de handicap est catégorisé par sa situation de santé. Pour Puig, cette mise en scène permet de favoriser son insertion : en conservant l'image que les gens se font de l'« handicapé », il serait mieux intégré dans la société²⁹⁹. Pourtant, les personnes concernées sont des experts de l'intérieur : « chacun est le mieux placé pour définir la nature des difficultés qu'il rencontre et envisager des pistes de solution. »³⁰⁰

En ce sens, les entreprises, pour faire évoluer les regards, ne devraient-elles pas faire appel à leur pouvoir d'agir ? Ne devraient-elles pas favoriser la création d'initiatives des individus ?

²⁹⁴ Interview N°1, Coordinatrice, gestionnaires des missions temporaires, BNP Paribas Securities Services

²⁹⁵ Manager en situation de handicap chez BP2S – Interview n°4

²⁹⁶ *Les métamorphoses de l'intime, Repenser les relations entre le public et le privé au travail*, Isabelle Berrebi-Hoffmann, Dans *Empan* 2010/1 (n° 77), pages 13 à 17

²⁹⁷ *Connaissance par les gouffres : Expertise de l'intérieur, autoreprésentation, pairémulation*, J.Puig, Dans *La nouvelle revue de l'adaptation et de la scolarisation* 2016/3 (N° 75), p 20.

²⁹⁸ *Connaissance par les gouffres : Expertise de l'intérieur, autoreprésentation, pairémulation*, J.Puig, Dans *La nouvelle revue de l'adaptation et de la scolarisation* 2016/3 (N° 75), p 20.

²⁹⁹ *Ibid*

³⁰⁰ *Ibid*

Pour Vallerie (2010) cette démarche permettrait de mettre en œuvre un processus de « reconnaissance mutuelle où les connaissances des intervenants et des personnes handicapées s'articulent ensemble dans une logique de co-construction ». Cette perception est aussi celle de Puig expliquant « qu'en devenant plus autonomes dans leurs discours et dans leurs actions, les personnes handicapées pourraient atteindre une forme d'émancipation, en passant d'un statut d'objet (de soin, d'analyse) à celui de sujet, d'acteur social »³⁰¹. La création d'un réseau interne mixte, personnes valides/en situation de handicap, permettrait de rendre acteurs les individus et de porter des initiatives innovantes.

Cependant, il faudra faire attention à ne pas tomber dans le communautarisme, assimilé à un « mode d'appartenance non juridique peu ou pas formalisé renvoyant à une origine identifiée fonctionnant comme une première nature »³⁰². Cette dynamique, regroupant que les personnes en situation de handicap, ne pourrait faire émerger des projets inclusifs et acceptés par une majeure partie des collaborateurs.

³⁰¹ *Ibid*

³⁰² *Les métamorphoses de l'intime, Repenser les relations entre le public et le privé au travail*, Isabelle Berrebi-Hoffmann, Dans *Empan* 2010/1 (n° 77), pages 13 à 17

Conclusion

Au sein de l'environnement dans lequel évoluent les organisations économiques, il est important pour elles de traiter les problématiques connexes à leur activité première. Sans cela, leur performance peut s'amoinrir. En ce sens, le handicap apparaît être l'une des thématiques que l'entreprise doit prendre en compte pour être le miroir de la société actuelle. La logique sociétale, de par le cadre légal a permis et permet de faire progresser le sujet dans la société et dans l'entreprise. Cependant, la dernière loi pour le libre choix de son avenir professionnel du 5 septembre 2018 apparaît être très progressiste. Les entreprises favorisent l'intégration mais sont loin d'être dans l'inclusion. Par ailleurs le faible taux de travailleurs en situation de handicap est en corrélation avec le nombre d'individus détenant les compétences pour les opportunités professionnelles proposées. Les agents économiques, pour répondre aux prérogatives du gouvernement, devront travailler de concert avec le corps universitaire ainsi que continuer à favoriser le développement des mœurs au sein de leur entité.

Problématique : Cependant, dans quelles mesures peut-on communiquer sur le handicap en entreprise ?

La communication à ce sujet est sensible tant pour les personnes en situation de handicap, les collaborateurs que pour l'entreprise (**Hypothèse 1**). Cette libération de la parole peut être perçue comme complexe du fait de son caractère semi-privé. Les personnes en situation de handicap et les entreprises ont des enjeux tant économiques que d'image concernant le handicap en entreprise (**Hypothèse 2**). L'environnement pourrait être un facteur déterminant de la libéralisation de la parole et la croissance de chacun (**Hypothèse 3**).

Pour pouvoir valider ou infirmer nos hypothèses, nous avons choisi d'aborder le sujet à travers ces 3 axes :

- La communication sur le handicap, un enjeu stratégique pour l'entreprise
- Une question économique, d'image et semi-privée pour les personnes en situation de handicap
- Le message prôné par les acteurs, facteur de libéralisation de la parole

Le handicap, du fait des évolutions sociétales, légales est un enjeu économique et sociale pour l'entreprise. Cependant, les agents économiques n'ont pas forcément inscrit ce sujet dans leur culture d'entreprise. L'incorporation de cette question dans les organisations dépend des valeurs portées par l'entité. Elle peut être traitée de manière différente au sein des petites, moyennes et grandes entreprises. La loi pour le libre choix pour son avenir professionnel du 5 septembre 2018, a indiqué l'obligation pour les entreprises d'au moins 250 salariés d'avoir un référent handicap. Il sera traité obligatoirement pour les grands groupes, tandis que les petites et moyennes entreprises auront le libre choix de l'intégrer dans leur ADN. Cependant, pour que les entreprises veuillent l'inscrire dans leur stratégie, il est important de prendre connaissance des plus-values de celle-ci au-delà des impacts financiers. Dans un marché de plus en plus mondialisé, les organisations doivent pouvoir trouver des facteurs différenciant pour pérenniser et s'ouvrir à d'autres parts de marché. Le sujet de la diversité apparaît avoir trouvé un intérêt de plus en plus grandissant auprès des jeunes publics. Les entreprises, voulant se tourner vers l'avenir, devront prendre en considération cet indicateur dans leur business pour pouvoir continuer à vendre leurs biens et services. Ainsi, certaines entreprises commencent à s'intéresser au sujet, des initiatives sont prises, progressivement, pour répondre aux changements sociétaux. Cependant, en quoi les entreprises ont-elles intérêt à agir sur la question du handicap ?

La diversité d'expériences et de profils sera source d'enrichissement, de satisfaction et de fierté pour les salariés, d'amélioration de l'image et impacteront positivement la performance globale.

Pourtant, aujourd'hui, la question du handicap n'est pas incluse dans l'entreprise mais en voie d'intégration. Des zones d'incertitudes émergent, celles-ci donnent le pouvoir aux collaborateurs d'agir. Pour que les membres de l'entité puissent appréhender le sujet dans sa globalité et mettre en place une stratégie en lien avec la culture d'entreprise, les organisations doivent favoriser la diffusion du message. Les entités doivent créer du bottom up pour aborder la question. Différents leviers peuvent être présents, tel qu'implanter un référent handicap en leur sein où faire appel à des ambassadeurs présents dans leur entité. D'autres, font appel aux initiatives de leurs salariés pour faire émerger, vivre une culture d'entreprise prônant la diversité. Tandis que certaines organisations ne se positionnent pas sur le sujet. Quoi qu'il en soit, l'écosystème amène de plus en plus d'agents économiques à se pencher sur la question, ce qui nous interroge sur la diffusion de ce message au sein des entités. Le communicant doit être « tout à la fois dans l'écoute, la perception, le ressenti et, in fine, dans la compréhension »

³⁰³. La mission handicap, évoluant comme un cabinet de conseil spécialisé en interne, coopère avec différents acteurs, dont le premier : la personne en situation de handicap. Elle identifie « les valeurs, forme les salariés afin de faire de chacun un relais pour assurer la transmission de l'image ». ³⁰⁴ Elle peut organiser auprès des professionnels RH ainsi que des managers des formations sur ce volet. Cette coopération entre les différents acteurs permet de renforcer le « dialogue interne » ³⁰⁵ et ainsi de créer de la relation, qui pourra « transformer le fonctionnement de l'entreprise » ³⁰⁶. Dans ce contexte, « les communicants sentent bien qu'il leur faut d'une manière ou d'une autre déplacer le curseur de l'image vers le social ». ³⁰⁷ Il apparaît que la communication à ce sujet est sensible tant pour les personnes concernées, pour l'entreprise que pour les collaborateurs. La problématique de santé, étant initialement rattachée au privé, les collaborateurs ne vont pas forcément aborder la thématique. Aux yeux des profanes, le sujet est invisible, donc inexistant. Cependant, toute situation de santé peut impacter nos comportements et/ou gestes de la vie quotidienne.

Au cours de ma réflexion j'ai pu constater que toute personne développe un masque, pouvant se référer au handicap. Celui-ci tombera en fonction des liens créés avec autrui. Cependant il peut aussi apporter des effets pervers si la pathologie n'est pas acceptée : biais, incompréhensions, problématique d'intégration ou une charge mentale trop importante impactant le psychisme. Le cheminement de l'acceptation est plus ou moins long en fonction des personnes. L'enjeu est de sensibiliser au mieux pour déconstruire les préjugés des personnes en situation de handicap pour amoindrir leurs prénotions et ainsi qu'elles puissent déclarer en toute sérénité leur situation de santé. Au cours de mes recherches j'ai pu constater que la RQTH permet à l'individu d'avoir un statut reconnu pour accéder aux aménagements lui permettant de répondre au mieux à ses difficultés rencontrées et d'acter psychologiquement la situation. Ce parcours apparaît primordial, car la situation de santé peut autant impacter positivement ou négativement l'individu et son environnement. Nous pouvons tous être source de changement, cependant dans certaines situations ce dernier s'impose à nous. Nous évoluons dans une société prônant la performance, l'humain étant la richesse de production, les individus doivent pouvoir se ménager pour pouvoir être performants sur un

³⁰³ *Ibid*, p48

³⁰⁴ *Refonder la communication en entreprise, De l'image au social*, J-M. Charpentier/V. Brulois, Fyp, 2013, p171

³⁰⁵ *Refonder la communication en entreprise, De l'image au social*, J-M. Charpentier/V. Brulois, Fyp, 2013, p179

³⁰⁶ *Ibid*, p179

³⁰⁷ *Refonder la communication en entreprise, De l'image au social*, J-M. Charpentier/V. Brulois, Fyp, 2013, p64

long terme. Une partie de l'environnement peut être adapté par des moyens matériels par l'entreprise, cependant toute situation n'est pas compensable. Des zones d'incertitudes font appels aux comportements de chaque partie pour compenser la situation. La création de liens avec son équipe et de communication apparait primordial pour pouvoir évoluer sereinement. Le fait d'évoquer son handicap est personnel. Cependant, la pathologie peut-être de l'ordre du privée, mais si celle-ci impacte « *le travail en lui-même ; on doit communiquer sur cette partie-là.* »³⁰⁸ . Pour pouvoir être à l'aise dans l'expression de ses particularités, les salariés ont besoin de constater qu'il n'y a pas de dichotomie entre le message mis en exergue par l'entité et le terrain. Le faux-self instauré peut être mis de côté, l'acceptation peut grandir de jour en jour pour à terme évoquer le sujet au grand jour. Cette perspective sera une force pour sa propre performance. La libération de la parole au sein de l'entreprise est vectrice d'une prise de conscience des individus et de l'intégration du sujet dans les ports de l'entité.

L'intégration des salariés en situation de handicap est directement liée à la « façon dont on leur permet de s'exprimer comme des sujets à part entière » ainsi que la « façon dont l'ambivalence directement liée à la situation de handicap est prise en compte ».³⁰⁹

Manager la vulnérabilité, c'est intégrer cette dimension du handicap au nom de la diversité. Pour certains, c'est une politique encore balbutiante perçue comme une opportunité de communication. On met en exergue nos actions, parce que l'on en attend des effets en termes d'image. Celle-ci semble présente pour favoriser la marque de l'entité, plutôt que de valoriser les « capacités intégratives ou d'organisation du travail. Cependant, certains acteurs, tel que les managers ont pu observer les bénéfices tangibles, tels que le volet fédérateur de l'intégration de la diversité dans une équipe. Pour pouvoir éviter toute dérive, nous constatons que les entreprises communiquent toutes de la même manière sur le handicap. Elles mettent en exergue leur accord entreprise tant dans leur communication interne qu'externe. Elles ciblent en interne tous les collaborateurs, pourtant seul les personnes concernées de prêt ou de loin par la question, participent aux événements de sensibilisation. La communication sur le handicap est subjective, renvoyant à un sujet semi-privé. Il est difficile pour les organisations de communiquer dessus, pourtant en investissant dans l'expérience collaborateur, les personnes en situation de handicap peuvent être moteur. Leur témoignage permet d'utiliser l'intime, le pouvoir émotionnel, comme arme pour faire évoluer les mœurs dans l'entreprise.

³⁰⁸ Interview N°12, Manager, BNP Paribas Securities Services

³⁰⁹ Interview N°12, Manager, BNP Paribas Securities Services

Cependant, il faut aussi doubler cette dynamique en favorisant le développement de leur pouvoir d'agir en interne, levier sur lequel l'entreprise peut agir.

Le sujet étant transverse, j'ai pu au cours de cette thématique, réfléchir à travers différents prismes communicationnels, managériales, organisationnels, psychologiques ou encore sociologique. Ces approches m'ont permis d'accéder à différents regards, d'analyser de manière différente le handicap au vu de l'organisation et des individus. Le handicap touchant toutes les interstices de l'entreprise, j'ai pu observer comment il s'infusait dans les différentes fonctions des Ressources Humaines : Aménagement des postes, évolution de l'individu, communication interne et externe sur le sujet. Ce travail de recherche m'a enrichi tant professionnellement que personnellement. Etant en situation de handicap, j'ai pu appréhender le regard des travailleurs valides ainsi que de mes pairs à propos de la communication sur ce sujet semi-privé.

Cependant, une double complexité à traiter ce sujet s'est imposée à moi : Répondre à une problématique subjective. Chaque être humain, professionnel ayant sa vision propre sur le handicap du fait de son histoire personnelle et professionnelle, ne permet pas d'affirmer le fait qu'une communication peut-être à prioriser plutôt qu'une autre.

Par ailleurs, le handicap étant un sujet considéré comme tabou, l'enjeu était d'aller au-delà du discours institutionnel. Les entreprises mettent en exergue leur volonté d'intégrer cette population, cependant, les mœurs, prénotions en interne sont toujours fortement ancrées. Ce qui freine cette dynamique d'inclusion prônée par le gouvernement.

En ce sens, la loi du 5 septembre 2018 sur le libre choix pour son avenir professionnel, est-elle une opportunité réelle pour faire avancer les mœurs au sein de l'entreprise ? Par ailleurs, les dés ne vont-ils pas être rejetés lors des prochaines élections présidentielles en 2022 ?

Bibliographie :

Aider au développement du pouvoir d'agir des personnes en situation de handicap, La nouvelle revue de l'adaptation et de la scolarisation, B.Vallerie, 2010, n° 51, p. 271-282

Being different: relational demography and organizational attachment, Tsui, A.S., Egan, T.D. and O'Reilly, C.A, Administrative Science Quarterly, 1992, Vol. 37, pp. 549-79.

Beyond affirmative action: toward a model of diversity and organizational inclusion, M. Mor Barak , Administration in Social Work, 2000, Vol. 23 Nos 3/4, p. 47-68.

Cultural Diversity in Organizations: Theory, Research and Practice, Taylor Cox, Berrett-Koehler Publishers, 1 mars 1994 - 328 pages

Defining workforce diversity programs and practices in organizations: a longitudinal study, Carrell, M., Mann, E. and Sigler, T, Labor Law Journal, 2006, Vol. 57 No. 1, p. 5-12.

Diversité dans l'entreprise : d'impératif éthique à levier de créativité, M. Giuseppina Bruna ,Management & Avenir 2011/3 (n° 43), pages 203 à 226

Gestion de la diversité et enjeux de GRH, Garner-Moyer, Management et Avenir, 2006, p. 23-42

GRH et gestion de la diversité, A.Cornet, P.Warland, 2008, Paris, Dunod, coll. Topo

Handicap, parole de témoin et parole d'expert : vers une co-construction des discours ? Présentation du dossier, C.Lavigne, C.& PHILIP,La nouvelle revue de l'adaptation et de la scolarisation, 2016,n° 75, p. 5-10

Human Resource Strategies to Manage Workforce Diversity in Handbook of Workplace Diversity, eds. Kossek, E.E., Lobel, S.A., and Brown, A.J, A.M. Konrad, P. Prasad and J.M. Pringle, Thousand Oaks, 2005, CA: Sage, pp. 54–74.

La culture de la performance, E.Alain, Calmann-Lévy ; 1991, Réédition dans la collection Pluriel

La communication culturelle, P.-A. Pontoizeau, Armand Colin, 1992, p15

L'acteur et le système, M.Crozier/E. Friedberg, Editions du Seuil, 1977, p11

La notion de Culture dans les Sciences sociales, D. Cuche – Edition La Découverte,p.135

Le concept de performance, M.Lebas, Revue Travail n° 34, printemps – été 95, page 137 à 149

L'éternel singulier. Questions autour du handicap, J-C Ameisen, B. Heilbrunn, F. Heritier, M. Hunyadi, G. Le Blanc, P. Liotard, J. Maila, E.Minnaert, R.Misrahi, Edition le Bord de l'eau,p78

Le handicap dans la société : problématiques historiques et contemporaines, M-C Cagnolo, Humanisme et Entreprise, 2009 (n° 295), pages

Le handicap invisible... ou le décalage entre ce qui se voit et la réalité, I. Daure et F.Salaün ,dans Le Journal des psychologues, 2017/6 (n° 348), pages 22 à 27

Le handicap : objet de négociation collective ou de communication ? M.Blatge I.R.E.S , La Revue de l'Ires 2010/4 n° 67, p218

L'hospitalité de la pensée manageriale, B.Heilbrunn, in L'Eternel singulier. Questions autour du handicap, Editions Le bord de L'eau, 2010, p.167

L'entreprise responsable -Développement durable - Responsabilité sociale – Ethique, A. Chauveau, J-J. Rosé, éditions d'organisation, 2003

Les métamorphoses de l'intime, Repenser les relations entre le public et le privé au travail, I. Berrebi-Hoffmann, dans Empan 2010/1 (n° 77), pages 13 à 17

Les promesses de la communication - Nicole d'Almeida, Puf, 2012, p. 226-227

Les stéréotypes sur les personnes handicapées en entreprise, rapport conjoint de l'Agefiph et IMS-Entreprendre pour la cité, 2011

L'identité de la personne « handicapée », M. Nuss, Dunod,paris, 2011. P 8

Liens fraternels et handicap : de l'enfance à l'âge adulte, souffrances et ressources, R.Scelles, Eres, 2010, Toulouse. P 27

L'inclusion n'est pas un plus d'intégration : l'exemple des jeunes sourds, J-Y Le Capitaine ,Dans Empan 2013/1 (n° 89), pages 125 à 131

Les stéréotypes sur les personnes handicapées en entreprise, rapport conjoint de l'Agefiph et IMS-Entreprendre pour la cité, 2011

Managing diversity through human resource management: an international perspective and conceptual framework, Shen, J., et al., The International Journal of Human Resource Management, 2009, Vol. 20 No. 2, p. 235-51.

Marketing RH - Comment devenir un employeur attractif, P. Liger, Dunod, 2016.p30

Organisation et management de l'entreprise, S. Josien et S. Landrieux-Kartochian, collection les Zoom's, 2007. p 131

Que sais-je ? : les méthodes qualitatives, S.Alami, D.Desjeux, I. Garabiau-Moussaoui, PUF, 2013

« *Introduction to qualitative research methods: the search for meaning*, Taylor, S., & Bogdan, L., 1984, John Wiley & Sons, Inc.; 3 éditions.

Réfléchir le management au miroir du handicap, C.Azuar, F.Barruel, N.Flamant, B.Heilbrunn, M.Hunyadi, O.Ihl, J-L Ribes, C.Segalen, H-J. Stiker, F.Weber, Edition Le bord de l'eau, 2013, p 56.

Refonder la communication en entreprise, De l'image au social, J-M. Charpentier/V. Brulois, Fyp, 2013, p23

Reevaluating the concept of diversity management: considerations for diversity trainers and educators, Tran, N.M. and Dawson, B.L, Business Journal of Hispanic Research, 2008, Vol. 2 No. 3, p. 70-5.

Searching for common threads: understanding the multiple effects of diversity in organizational groups, Academy of Management Review, Milliken, F.J. and Martins, L.L., 1996, Vol. 21 No. 2, p. 402-33.

Stigmaté: les usages sociaux des handicaps, E.Goffman, les éditions minuits, 180p

The Inclusive Workplace: An Ecosystems Approach to Diversity Management, M. Mor Barak, Social work, 2000

Réfléchir le management au miroir du handicap, C.Azuar, F.Barruel, N.Flamant, B.Heilbrunn, M.Hunyadi, O.Ihl, J-L Ribes, C.Segalen, H-J. Stiker, F.Weber, Edition Le bord de l'eau, 2013, p 73.

Sitographie:

Etudes et analyses, *Le concept de management*, 24 mars 2010 : <<https://www.etudes-et-analyses.com/gestion-strategie/management-et-organisation/memoire/concept-management-325074.html>>

Handicap et responsabilité sociale des entreprises, M. Jahnich, 5 septembre 2012 : <<http://sircome.fr/handicap-et-responsabilite-sociale-des-entreprises/>>

Le handicap n'est pas un frein à la performance, MyRHline : <<https://www.myrhline.com/actualite-rh/le-handicap-n-est-pas-un-frein-a-la-performance.html>>

Livre blanc : Pour un accès effectif des jeunes en situation de handicap aux études supérieures et à l'emploi, ARPEJEH, http://lyon-nord.cio.ac-lyon.fr/spip/IMG/pdf/livre_blan_c_de_larpejh.pdf

Le processus d'individuation de C.G.Jung, Exposé réalisé par Sylvie Ducretot, <https://www.psychanalyse.com/pdf/JUNG_LE_PROCESSUS_D_INDIVIDUATION_CHEZ_C_G_JUNG_20_PAGES_2.5_MO.pdf>

Le questionnaire et l'entretien semi-directif, K.Meslin, N.Rafin, L.Riot, L.Rousselot, 2013, <<http://gers-sociologie.fr/methodes/l-entretien-semi-directif>>

Le travail de deuil pour les personnes en situation de handicap, Adaptation des personnes en situation de handicap dans la société. N.Grelard, 24 mars 2015, <http://blog.univ-angers.fr/handicapsociete/2015/03/24/le-travail-de-deuil-pour-les-personnes-en-situation-de-handicap/>

Résilience, Adaptation des personnes en situation de handicap dans la société, S.Gourdon, 17 mars 2015 : <http://blog.univ-angers.fr/handicapsociete/2015/03/17/la-resilience/>

Sel et Faux-Self, V. Sengler, psychanalyste, Paris11 avril 2016 : <<http://www.psy-paris-sengler.fr/seances-psychanalyse/self-faux-self.html>>

Conférences :

Conférence « Marque employeur : la politique handicap prétexte ou enjeu d'attractivité des talents ? », Blandine thibault biacabe, Directrice Ressources Humaines l'Oréal, Salon handicap emploi et achats responsables 2019.

Conférence sur les stéréotypes, P. Scharnitzky – docteur en psychologie sociale, Evènement organisé le 15 avril au sein de BNP Paribas Securities Services

Table ronde – RSE Handicap : <https://www.dailymotion.com/video/xg6ekw>

Annexes

Pour des raisons de droits, les pages 79 à 194 ont été retirées de la version diffusée en ligne.

COIGNARD Amélie	Session Septembre 2019
Master 2 Communication option management, organisations et Ressources Humaines	
<p>Handicap et communication : <i>Dans quelles mesures peut-on communiquer sur le handicap en entreprise ?</i></p>	
<p><u>Résumé</u> : Dans l'environnement dans lequel évoluent les entreprises, il est important pour elles de traiter les problématiques connexes à leur activité première. Sans cela, leur performance peut être moindre. En ce sens, le handicap apparaît être l'une des thématiques que les agents économiques doivent prendre en compte pour être le miroir de la société actuelle.</p> <p>Cependant, dans quelles mesures peut-on communiquer sur le handicap en entreprise ?</p> <p>La logique sociétale, de par le cadre légal a permis et permet de faire progresser le sujet dans la société et dans l'entreprise. Cependant, malgré ces avancées sociétales, les mœurs évoluent doucement. La stigmatisation de ce public est toujours présente. Elle peut freiner la reconnaissance de travailleur en situation de handicap.</p> <p>En contact direct avec le terrain en tant qu'assistante cheffe de projets handicap et diversité, j'ai souhaité à travers ce mémoire universitaire comprendre en quoi la communication sur le handicap était un enjeu stratégique pour l'entreprise, pour les personnes en situation de handicap et observer comment le message prôné par les acteurs pouvait favoriser la libération de la parole.</p>	
<p><u>Mots clés</u> : Handicap, Communication, Culture d'entreprise, Intégration, Inclusion, Diversité, Acceptation, Partenariat.</p>	
<p><u>Nombre de pages</u> : Mémoire : 79 pages et Annexes : 115 pages</p>	