



**UNIVERSITÉ DE REIMS CHAMPAGNE-ARDENNE - ÉCOLE DOCTORALE
SCIENCES HUMAINES ET SOCIALES (555) - CRIEG équipe INTRARE**

UNIVERSIDAD LOYOLA ANDALUCÍA

THÈSE EN CO-TUTELLE

Pour obtenir le grade de
DOCTEUR DE L'UNIVERSITÉ LOYOLA DE ANDALUCIA (Espagne)
Programme de doctorat : **Desarrollo Inclusivo y Sostenible**
Et
DOCTEUR DE L'UNIVERSITÉ DE REIMS CHAMPAGNE-ARDENNE (France)
Discipline : **SCIENCES DE GESTION**
Spécialité : *Management stratégique*

Présentée et soutenue publiquement par

Ulysse LECOMTE THENOT

Le 3 juillet 2025

L'INSERTION DES TRAVAILLEURS HANDICAPES EN MILIEU ORDINAIRE : LES POLITIQUES RSE À L'ÉPREUVE DES LOGIQUES ISOMORPHES

Thèse dirigée par Mme **Araceli de los RÍOS BERJILLOS**, Universidad Loyola Andalucía
Et par Mme **Laetitia LETHIELLEUX**, Université de Reims Champagne Ardenne

JURY

Mme Laetitia **LETHIELLEUX**, Professeure des Universités, Université de Reims Champagne-Ardenne, **Directrice**
Mme Araceli **DE LOS RÍOS BERJILLOS**, Profesora Catedrática, Universidad Loyola Andalucía, **Directrice et Tutrice**
Mme Florence **NOGUERA**, Professeure des Universités, Université Paul Valéry Montpellier 3, **Présidente**
Mme Mercedes **RUIZ LOZANO**, Profesora Catedrática, Universidad Loyola Andalucía, **Examinatrice**
M. Bruno **COHANIER**, Full Professeur, ESSCA Angers - ISEOR Laboratoire Magellan Université Lyon 3, **Rapporteur**
Mme Ana **LUCIA CASADEMUNT**, Profesora Titular, Universidad de Málaga, **Rapporteur**
Mme Aline **SCOUARNEC**, Professeure des Universités, Université Caen Normandie, **Suppléante**
Mme Pilar **TIRADO VALENCIA**, Profesora Catedrática, Universidad Loyola Andalucía, **Suppléante**
Mme Anne **GOUJON BELGHIT**, Professeure des Universités, Université de Limoges, **Suppléante**



UNIVERSITÉ DE REIMS CHAMPAGNE-ARDENNE - ÉCOLE DOCTORALE
SCIENCES HUMAINES ET SOCIALES (555) - CRIEG équipe INTRARE

UNIVERSIDAD LOYOLA ANDALUCÍA

THÈSE EN CO-TUTELLE

Pour obtenir le grade de
DOCTEUR DE L'UNIVERSITÉ LOYOLA DE ANDALUCIA (Espagne)
Programme de doctorat : Desarrollo Inclusivo y Sostenible
Et
DOCTEUR DE L'UNIVERSITÉ DE REIMS CHAMPAGNE-ARDENNE (France)
Discipline : SCIENCES DE GESTION
Spécialité : Management stratégique

Présentée et soutenue publiquement par

Ulysse LECOMTE THENOT

Le 3 juillet 2025

L'INSERTION DES TRAVAILLEURS HANDICAPES EN MILIEU ORDINAIRE : LES POLITIQUES RSE À L'ÉPREUVE DES LOGIQUES ISOMORPHES

Thèse dirigée par Mme **Araceli de los RÍOS BERJILLOS**, Universidad Loyola Andalucía
Et par Mme **Laetitia LETHIELLEUX**, Université de Reims Champagne Ardenne

JURY

Mme Laetitia **LETHIELLEUX**, Professeure des Universités, Université de Reims Champagne-Ardenne, **Directrice**
Mme Araceli **DE LOS RÍOS BERJILLOS**, Profesora Catedrática, Universidad Loyola Andalucía, **Directrice et Tutrice**
Mme Florence **NOGUERA**, Professeure des Universités, Université Paul Valéry Montpellier 3, **Présidente**
Mme Mercedes **RUIZ LOZANO**, Profesora Catedrática, Universidad Loyola Andalucía, **Examinatrice**
M. Bruno **COHANIER**, Full Professeur, ESSCA Angers - ISEOR Laboratoire Magellan Université Lyon 3, **Rapporteur**
Mme Ana **LUCIA CASADEMUNT**, Profesora Titular, Universidad de Málaga, **Rapporteur**
Mme Aline **SCOUARNEC**, Professeure des Universités, Université Caen Normandie, **Suppléante**
Mme Pilar **TIRADO VALENCIA**, Profesora Catedrática, Universidad Loyola Andalucía, **Suppléante**
Mme Anne **GOUJON BELGHIT**, Professeure des Universités, Université de Limoges, **Suppléante**

Remerciements

La rédaction de cette thèse réalisée en cotutelle entre l'Université de Reims Champagne Ardenne, située dans ma ville natale, et l'Université Loyola Andalucía établie à Cordoue ma ville d'adoption, sur une thématique qui me tient tout particulièrement à cœur, a représenté un défi. Toutefois, elle a été rendue possible grâce au soutien de personnes essentielles à mes yeux, que je tiens à remercier chaleureusement.

Tout d'abord, je souhaite exprimer ma profonde gratitude à mes deux directrices de thèse, Araceli de los Ríos Berjillos (Universidad Loyola Andalucía, Espagne) et Laetitia Lethielleux (Université de Reims Champagne Ardenne, France) pour la confiance qu'elles m'ont accordée, leur soutien indéfectible, leur patience et leur bienveillance. Encadrer conjointement un doctorant dans deux pays aux langues et aux normes académiques distinctes est un défi complexe, qu'elles ont accepté sans hésitation. Je leur en suis extrêmement reconnaissant.

Je tiens également à exprimer ma gratitude envers l'ensemble des membres de mon jury de thèse ainsi qu'aux rapporteurs pour leur engagement et le temps précieux qu'ils m'ont consacré. De plus, je n'oublie pas les membres de mon comité de suivi individuel, dont les conseils avisés m'ont été une aide précieuse au cours de ces trois années de doctorat.

Je remercie également l'ensemble du personnel de la Universidad Loyola Andalucía et de l'Université de Reims Champagne Ardenne. Qu'ils soient Membres de l'école doctorale, professeurs ou personnels administratifs, tous ont joué un rôle essentiel tout au long de la réalisation de cette thèse en cotutelle internationale.

Je tiens également à remercier sincèrement toutes les personnes qui ont accepté de participer aux entretiens menés dans le cadre de cette thèse, malgré leurs emplois du temps chargés. Leurs contributions ont été essentielles à la réalisation des différentes études de cas sur les innovations sociales étudiées en France et en Espagne. Le cœur de cette thèse repose sur ces cas et, sans vous, rien n'aurait été possible.

Enfin, sur un plan plus personnel, je tiens à exprimer ma profonde gratitude à mes parents, Maryline et Éric, à mon frère Quentin, à Émilie, à mes grands-parents, ainsi qu'à l'ensemble de mes amis. Merci pour votre soutien inconditionnel, vos sourires, votre bonne humeur et tout le

bonheur que vous m'apportez au quotidien. Vous êtes ma source d'énergie vitale, le moteur de ma motivation, la pierre angulaire qui me permet d'avancer en surmontant les difficultés.

Cette thèse a été bien plus qu'un simple travail de recherche : elle a été une immersion approfondie dans les dynamiques d'inclusion professionnelle du handicap en entreprise, à la croisée de deux contextes nationaux. Elle m'a permis d'affiner mon esprit d'analyse, de mieux appréhender les spécificités des politiques et pratiques françaises et espagnoles, et d'explorer les leviers concrets favorisant une meilleure inclusion en milieu ordinaire. Au-delà des connaissances acquises, ce travail m'a apporté une rigueur scientifique, une résilience face aux défis de la recherche et une ouverture à la diversité des approches en science de gestion. Il m'a également permis de tisser des liens académiques et professionnels précieux et de contribuer, à mon échelle, à une réflexion sur des pratiques innovantes et inclusives.

Enfin, cette expérience a également renforcé ma détermination à poursuivre une carrière d'enseignant-chercheur, afin de continuer à produire et transmettre des connaissances tout en accompagnant les évolutions vers une société plus juste, éthique et inclusive.

Résumé (Français)

Dans le contexte du développement humain et durable, l'inclusion professionnelle des personnes handicapées est désormais un défi mondial de grande importance. Cependant dans de nombreux pays, et en particulier en France et en Espagne, le taux d'emploi des personnes handicapées reste inférieur à celui de la population générale. Dans ce contexte, cette thèse analyse tout d'abord cette problématique dans une perspective néo-institutionnaliste. Premièrement, à travers une étude exploratoire des données relatives à l'inclusion professionnelle des personnes handicapées des entreprises du CAC 40 et de l'IBEX 35. Les principaux résultats de cette étude montrent la prédominance d'un isomorphisme mimétique par rapport aux mécanismes normatifs et coercitifs, se traduisant par une forte homogénéisation des initiatives mises en œuvre par les entreprises en matière d'inclusion professionnelle du handicap. En réponse à ce fort mimétisme, la littérature suggère l'innovation sociale, et plus particulièrement sa duplication, afin d'améliorer l'efficacité des pratiques d'inclusion. Ainsi, lors d'une seconde phase, il a été mené huit études de cas d'innovations sociales en matière d'inclusion des personnes handicapées, mises en œuvre par des entreprises françaises et espagnoles. Les résultats ont permis d'identifier trois typologies de duplication : la transformation-adaptation, la transformation-modification, et la transformation partenariale. En structurant les processus de duplication, ces contributions permettent de renforcer l'efficacité des pratiques organisationnelles et de promouvoir des solutions durables, répondant ainsi aux défis sociétaux liés à l'inclusion.

Mots-clés : RSE; Diversité; Handicap; Inclusion professionnelle; Néo institutionnalisme; Innovation sociale.

Resumen (Español)

En el contexto del desarrollo humano y sostenible, la inclusión profesional de las personas con discapacidad es ahora un desafío global de gran importancia. Sin embargo, en muchos países, entre ellos Francia y España, la tasa de empleo de las personas con discapacidad sigue siendo inferior a la de la población general. En este contexto, esta tesis analiza inicialmente esta cuestión desde una perspectiva neoinstitucionalista. Primero, mediante un estudio exploratorio de datos relativos a la inclusión profesional de las personas con discapacidad, de las empresas del CAC 40 y del IBEX 35. Los principales resultados de este estudio muestran el predominio de un isomorfismo mimético en relación con los mecanismos normativos y coercitivos, lo que se traduce en un alto grado de homogeneidad en las iniciativas puestas en marcha por las

empresas en materia de inclusión profesional de las personas con discapacidad. En respuesta a este fuerte mimetismo, la literatura sugiere la innovación social, y más concretamente su duplicación, con el fin de mejorar la eficacia de las prácticas de inclusión. Así, en una segunda fase, se han realizado ocho estudios de caso de innovaciones sociales en el ámbito de la inclusión de las personas con discapacidad, aplicadas por empresas francesas y españolas. Los resultados nos permitieron identificar tres tipos de duplicación: transformación-adaptación, transformación-modificación y transformación-asociación. Al estructurar los procesos de duplicación, estas contribuciones permiten reforzar la eficacia de las prácticas organizativas y promover soluciones sostenibles, respondiendo así a los retos sociales vinculados a la inclusión.

Palabras clave: RSE; Diversidad; Discapacidad; Inclusión profesional; Neo institucionalismo; Innovación social.

Abstract (English)

In the context of human and sustainable development, the professional inclusion of disabled people is now major global challenge. However, in many countries, and particularly in France and Spain, the employment rate of disabled people remains lower than that of the general population. Against this backdrop, this thesis first analyses this issue based on neo-institutionalism. Firstly, by means of an exploratory study of data relating to the professional inclusion of disabled people, of the companies listed on the CAC 40 and IBEX 35 stock markets. The main findings of this study show the predominance of a mimetic isomorphism in relation to normative and coercive mechanisms, resulting in a strong homogenization of initiatives implemented by companies in terms of the professional inclusion of the disabled. In response to this strong mimeticism, the literature suggests social innovation, and more specifically its duplication, to improve the effectiveness of inclusion practices. Thus, during a second phase, eight case studies of social innovations in the inclusion of people with disabilities, implemented by French and Spanish companies, have been carried out. The results enabled us to identify three typologies of duplication: transformation-adaptation, transformation-modification, and transformation-partnership. By structuring duplication processes, these contributions help to reinforce the effectiveness of organizational practices and promote sustainable solutions, thereby responding to societal challenges linked to inclusion.

Key words: CSR; Diversity; Disability; Professional inclusion; Neo institutionalism; Social innovation.

Index

REMERCIEMENTS	3
RESUME (FRANÇAIS)	5
RESUMEN (ESPAÑOL)	5
ABSTRACT (ENGLISH)	6
INDEX	7
INTRODUCTION	9
I. CADRE THEORIQUE	18
1. LA RESPONSABILITE SOCIALE DE L'ENTREPRISE (RSE) : UNE GENERALISATION DU CONCEPT	18
1.1 <i>La RSE : une évolution historique et conceptuelle</i>	18
1.2 <i>Les approches de la RSE</i>	27
1.3 <i>Dispositifs et Initiatives de Promotion de la RSE : Cadres Internationaux et Européens</i>	34
1.4 <i>Transparence et RSE : Outils de Gestion et Pratiques de Reporting</i>	45
2. L'INFLUENCE DE L'ENVIRONNEMENT SUR LA RSE	52
2.1 <i>L'influence de l'environnement de l'entreprise sous le prisme de la théorie néo institutionnelle</i>	52
2.1.1 Cadre d'analyse de référence : l'approche sociologique de la théorie néo institutionnelle	53
2.1.2 Relations entre RSE et Theorie Neo institutionnelle.....	58
2.2. <i>Les liens entre RSE et innovation sociale</i>	61
2.2.1 Définition de l'innovation sociale	62
2.2.2 Les différentes phases du processus d'innovation sociale	66
2.2.3 Aspects favorables et freins au développement de l'innovation sociale	69
2.3. <i>L'effet d'un environnement ultra-compétitif sur la RSE : Le phénomène de RSE-Washing</i>	70
2.3.1 Le concept du RSE-Washing	70
2.3.2 Les facteurs du RSE Washing	71
3. LA GESTION INCLUSIVE DE LA DIVERSITE ET LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES	75
3.1 <i>La théorie des ressources et des capacités comme modèle de gestion des ressources organisationnelles</i>	76
3.2 <i>La gestion stratégique des Ressources Humaines comme aspect fondamental de la théorie des ressources et des capacités</i>	81
3.3 <i>La gestion de la diversité et inclusion comme aspect fondamental de la gestion des ressources humaines</i>	83
4. LE HANDICAP : UN ELEMENT CONSTITUTIF DE LA DIVERSITE.....	94
4.1. <i>Le handicap : histoire, évolution, définition et concepts</i>	94
4.1.1 L'évolution historique	95
4.1.2 L'évolution des modèles de considération du handicap : du rejet à l'inclusion par la diversité.....	96
4.1.3 Le concept de handicap : une réalité complexe difficile à définir.....	100
4.1.4 La distinction par rapport à des concepts connexes : maladie, déficience et handicap.....	103
4.1.5 Les types de handicap : du Handicap aux handicaps une diversité multiple.....	106
4.2. <i>La gestion du handicap en entreprise : état des lieux en Europe, en Espagne et en France</i>	110
4.2.1 La situation de l'inclusion professionnelle du handicap en Europe	111
4.2.2 La situation de l'inclusion professionnelle du handicap en Espagne.....	118
4.2.3 La situation de l'inclusion professionnelle du handicap en France.....	121
4.2.4 Bilan du handicap comme composante de la diversité organisationnelle en France et en Espagne	123
4.3. <i>Les réglementations juridiques françaises et espagnoles sur l'inclusion professionnelle du handicap</i>	124
4.3.1 La législation espagnole relative à l'inclusion professionnelle du handicap	124
4.3.2 La législation française relative à l'inclusion professionnelle du handicap.....	129
4.3.3 Comparaison des législations françaises et espagnoles relatives à l'inclusion professionnelle du handicap .	133
4.3.4 Au-delà de l'obligation légale : les certifications françaises et espagnoles en matière d'inclusion professionnelle du handicap	137
5. CONCLUSION DU CADRE THEORIQUE	144
II. METHODOLOGIE	146
1. CADRE METHODOLOGIQUE GENERAL	146
2. METHODOLOGIE DE L'ETUDE EXPLORATOIRE DES RAPPORTS EXTRA FINANCIERS DU CAC 40 ET DE L'IBEX 35 EN LIEN AVEC LE HANDICAP	157
2.1 <i>Sélection de l'échantillon</i>	157

2.2 Recueil de l'information	160
2.3 Traitement de l'information	160
2.4 Limites méthodologiques de l'étude exploratoire	164
3. METHODOLOGIE DES ETUDES DE CAS D'INNOVATIONS SOCIALES RELATIVES A L'INCLUSION PROFESSIONNELLE DU HANDICAP EN FRANCE ET EN ESPAGNE	165
3.1 Sélection des cas	167
3.2 Recueil de l'information	170
3.3 Traitement de l'information	177
3.4 Limites méthodologiques des études de cas	178
4. SYNTHÈSE DE LA METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE	179
4. VALIDITÉ ET FIABILITÉ DE LA RECHERCHE	182
III. RESULTATS.....	186
1. ÉTUDE EXPLORATOIRE DES RAPPORTS EXTRA FINANCIERS DES ENTREPRISES DU CAC 40 ET DE L'IBEX 35 EN LIEN AVEC LE HANDICAP (PHASE 1)	187
1.1 Présentation de l'analyse de la dimension sociale dans les rapports extra financiers	188
1.2 Présentation de l'analyse de la diversité dans les rapports extra financiers	191
1.3 Présentation des principales tendances en matière de politiques d'inclusion du handicap	195
1.4 Conclusion de l'étude exploratoire et apport pour la suite de cette thèse doctorale	211
2. ÉTUDES DE CAS D'INNOVATIONS SOCIALES RELATIVES A L'INCLUSION PROFESSIONNELLE DU HANDICAP EN FRANCE ET EN ESPAGNE (PHASE 2)	217
2.1 Étude de cas concernant les entreprises de l'IBEX 35 et du CAC 40 (étape 1)	217
2.1.1 Acciona et son programme Personas Iguales (IBEX 35)	217
2.1.2 Clece et son projet social (Groupe ACS - IBEX 35)	229
2.1.3 Moët Hennessy et son entreprise intégrée adaptée MHEA (Groupe LVMH - CAC 40)	239
2.1.4 Vinci et son dispositif Trajeo'h (CAC 40)	251
2.2 Étude de cas concernant les PME et ETI espagnoles et françaises (étape 2)	262
2.2.1 La Casa de Carlota et son studio de design inclusif (PME espagnole)	262
2.2.2 Azulthermal et son Plan Emoción (PME espagnole)	273
2.2.3 L'Extra et son restaurant inclusif (PME française)	285
2.2.4 Bearing Point et son programme Test'In (ETI Française)	295
V. DISCUSSION.....	306
1. DISCUSSION DU CADRE THÉORIQUE	306
2. DISCUSSION DES RESULTATS	309
2.1. La situation actuelle de l'inclusion professionnelle du handicap au travers du prisme de la théorie néo institutionnelle.....	310
2.2 L'innovation sociale comme outil d'évolution inclusive des personnes handicapées en entreprise....	315
2.3. La duplication des innovations sociales comme accélérateur de l'inclusion professionnelle des personnes handicapées	321
VI. CONCLUSION.....	327
1. CONTRIBUTIONS THÉORIQUES ET MANAGERIALES.....	327
2. LIMITES DE LA RECHERCHE.....	333
3. PERSPECTIVES DE RECHERCHE.....	335
BIBLIOGRAPHIE	337
INDEX DES FIGURES.....	384
INDEX DES TABLEAUX	386
ANNEXES	388
ANNEXE 1 : GUIDE D'ENTRETIEN TYPE UTILISÉ DANS LE CADRE DES ETUDES DE CAS	388
ANNEXE 2 : MODELE DE CONSENTEMENT ECLAIRE A DESTINATION DES PERSONNES INTERVIEWEES	392
ANNEXE 3 : FICHE INFORMATIVE A DESTINATION DES PERSONNES INTERVIEWEES	393
ANNEXE 4 : APPROBATION DE LA DEMARCHE METHODOLOGIQUE DE THESE PAR LE COMITE D'ÉTHIQUE DE L'UNIVERSITE LOYOLA ANDALUCIA	395
ANNEXE 5 : ARTICLE PUBLIÉ EN MARGE DE CETTE THESE DANS BEHAVIORAL SCIENCES (JCR)	396

Introduction

Les attitudes de rejet envers les personnes handicapées sont un phénomène ancien, variant selon les contextes historiques et culturels, ainsi qu'en fonction de la nature physique ou psychologique du handicap (Stiker, 2021). Historiquement, leurs conditions de vie dépendaient presque exclusivement de la charité et du statut socio-économique de leur famille. Toutefois, au cours du XXe siècle, une évolution majeure s'est opérée dans la conception du handicap et la prise en charge des personnes handicapées. Ce changement a été impulsé par l'émergence d'initiatives axées sur la prévention, la réhabilitation et l'inclusion communautaire, visant à promouvoir leur inclusion sociale, soutenues par divers organismes internationaux (OIT, 2002; ONU, 2006; UE, 2021).

L'Agenda 2030 adopté en 2015 par l'Organisation des Nations Unies (ONU) constitue un cadre essentiel pour orienter les réformes législatives et politiques des États en matière de genre, de non-discrimination et de handicap (Patricia, 2019). Parmi les 17 Objectifs de Développement Durable (ODD) définis par l'ONU dans le cadre de cet agenda, sept d'entre eux font explicitement référence aux personnes handicapées et à leur inclusion. Ces objectifs sont : l'éradication de la pauvreté (ODD n° 1), l'accès à une éducation de qualité (ODD n° 4), l'accès à des emplois décents (ODD n° 8), la réduction des inégalités (ODD n° 10), la promotion de villes et communautés durables (ODD n° 11), la justice et la paix (ODD n° 16), ainsi que les partenariats pour la réalisation des objectifs (ODD n° 17).

Mais aujourd'hui, l'inclusion des personnes handicapées ne se limite plus à une simple problématique sociale ; elle est devenue un enjeu stratégique tant pour les gouvernements que pour le secteur privé. Elle engendre également de nouvelles réflexions sur la responsabilité sociale des entreprises (RSE) avec l'apparition du concept de RSE-Dimension handicap (RSE-D). Ce concept se définit comme l'inclusion de la dimension du handicap dans les divers volets de la politique de responsabilité sociale des entreprises (Perez et al., 2018), ce qui implique que les entreprises reconnaissent et prennent en compte les enjeux spécifiques liés à l'inclusion des personnes handicapées dans leurs politiques, leurs processus et leurs actions.

Cependant, la majorité des personnes présentant des incapacités physiques, mentales, intellectuelles ou sensorielles de longue durée demeurent dans une situation de grande vulnérabilité, caractérisée par des conditions socio-économiques globalement inférieures à celles des personnes non handicapées (Donnelly et al., 2020; Gacha et al., 2020; Shahidi et al.,

2023). En France, le dernier rapport de la Direction de la recherche, des études, de l'évaluation et des statistiques (DRESS) publié en 2023 indique que 25,3 % des personnes handicapées âgées de 15 à 59 ans vivent en dessous du seuil de pauvreté, contre 14,1 % des personnes sans handicap du même âge. Ce taux varie également en fonction du type de handicap, de sa gravité et de la situation professionnelle. En effet, *"les personnes handicapées sont généralement moins employées que l'ensemble de la population, 45 % travaillent contre 74 % de l'ensemble des individus âgés de 15 à 64 ans"* (Barhoumi, 2017, p. 2), avec un taux de chômage de 12 %, contre 7 % pour le reste de la population (AGEFIPH & FIPHFP, 2020).

Cette exclusion du marché du travail est également observée à l'échelle internationale, ce qui rend difficile leur participation pleine et effective à la société sur un pied d'égalité avec les autres (Dunand & Du Pasquier, 2017). Ce phénomène revêt une importance particulière, puisque près d'un milliard de personnes, soit environ 15 % de la population mondiale, vivent avec un handicap (Muñoz & Quintana, 2019). Cette réalité conduit Khan et al., (2019) à considérer les personnes handicapées comme le plus grand collectif minoritaire de parties prenantes à l'échelle mondiale.

Une étude sur les personnes handicapées à l'échelle de l'Union européenne (Eurostat, 2022) montre également de fortes inégalités entre leur situation en matière d'emploi et celle des personnes non handicapées (taux d'emploi moyen dans l'UE de 47,3 % contre 66,9 % pour les personnes sans handicap). Les situations varient considérablement selon les États membres. Certains pays, comme la Finlande ou le Luxembourg, affichent un taux d'emploi des personnes handicapées supérieur à 60 %, tandis que d'autres, comme la France, enregistrent un taux inférieur à 50 %. Dans certains cas, ce taux descend même en dessous de 35 %, notamment en Espagne, en Irlande ou en Hongrie.

L'inclusion des personnes handicapées sur le marché du travail diffère considérablement selon les contextes nationaux et les politiques mises en place. Cette inclusion peut se réaliser par le biais du secteur protégé, où les individus travaillent dans des environnements de travail dédiés tels que les centres d'emploi adaptés, ou par l'inclusion dans des environnements de travail ordinaires, c'est-à-dire des lieux de travail traditionnels adaptés aux besoins des personnes handicapées en fonction de normes conçues initialement pour les personnes valides (Beatty et al., 2019). Cette seconde approche est généralement considérée comme une avancée vers une

société plus inclusive. Elle répond ainsi aux critiques formulées par l'ONU à l'égard de l'institutionnalisation du handicap, dénoncée pour son caractère ségrégatif, la privation de liberté de choix qu'elle entraîne et la routine rigide qu'elle impose aux personnes handicapées (Della Fina et al., 2017). Cependant, leur inclusion effective dans le milieu professionnel ordinaire reste extrêmement difficile en raison des nombreuses barrières structurelles et culturelles encore présentes (Baudot & Fillion, 2021).

Pour un travailleur handicapé, un emploi ne se résume pas à une simple activité professionnelle ou à une source de revenu ; il constitue avant tout un tremplin d'inclusion sociale et un vecteur d'épanouissement personnel (Combes-Joret, 2021). Ce constat souligne l'importance de repenser les stratégies d'inclusion professionnelle, non seulement pour répondre aux besoins spécifiques des personnes handicapées, mais également pour favoriser une plus grande équité au sein du marché du travail. Dans cette perspective, il devient essentiel de mettre en place et de développer des politiques et des pratiques organisationnelles favorisant l'accès à l'emploi des personnes handicapées et garantissant une inclusion professionnelle effective et durable (Baudot & Fillion, 2021; Beatty et al., 2019). Ces initiatives visent à renforcer l'égalité des chances et à promouvoir leur véritable inclusion dans des environnements de travail ordinaires.

Parmi les pays membres de l'Union européenne, la France et l'Espagne se distinguent par leur engagement en faveur des personnes handicapées. En France, la loi n° 2005-102 du 11 février 2005 pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées a marqué une avancée significative. Cette législation vise à améliorer l'inclusion des personnes handicapées en reconnaissant le droit de compensation du handicap comme un devoir sociétal, et non une simple logique de charité. Elle impose notamment des exigences accrues en termes d'accessibilité des espaces urbains, d'inclusion scolaire et professionnelle, de création de centres de santé multidisciplinaires. Les politiques sociales successives adoptées par le gouvernement français ces dernières années, en application de cette loi, ont contribué à améliorer les conditions de vie des personnes handicapées. En Espagne, le Décret royal législatif 1/2013 du 29 novembre 2013 a consolidé la législation existante en matière de droits des personnes handicapées et de leur inclusion sociale. Ce texte proclame le droit à la citoyenneté des personnes handicapées et vise à garantir l'égalité des chances, la non-discrimination et l'accessibilité universelle, renforçant ainsi leur inclusion dans tous les domaines de la société. Ces initiatives législatives témoignent de la volonté de ces deux pays

de promouvoir une société plus inclusive et équitable pour les personnes en situation de handicap.

Or selon divers rapports de la Stratégie européenne sur la responsabilité sociale (Stratégie Europe 2020, 2018), de nombreuses entreprises en France, en Espagne et dans d'autres pays européens ne respectent toujours pas pleinement les directives et résolutions de l'Union Européenne (UE) et de l'Organisation des Nations Unies (ONU) interdisant la discrimination sur le lieu de travail. Ces textes promeuvent une croissance intelligente, durable et inclusive, notamment par l'amélioration des taux d'emploi grâce au développement des compétences et à la création de nouveaux emplois. Dans ce contexte, l'emploi des travailleurs handicapés en milieu ordinaire représente un enjeu majeur, s'inscrivant dans une démarche de responsabilité sociale des entreprises (RSE) et contribuant à la réalisation des Objectifs de Développement Durables (ODD).

Les entreprises à but lucratif ont un rôle crucial à jouer dans cette dynamique en adoptant des pratiques responsables et innovantes qui facilitent l'accès au travail des personnes handicapées, tout en promouvant leur inclusion sociale. Cependant, comme l'indiquent Gould et al. (2020) ainsi que Vogelauer et al. (2020), le handicap reste encore un sujet relativement marginal au sein des stratégies RSE des entreprises, celles-ci n'y consacrant le plus souvent, qu'une attention moindre par rapport à d'autres aspects de la responsabilité sociétale.

La problématique de recherche

Ce contexte amène à orienter cette recherche sur l'inclusion des personnes handicapées dans le marché du travail ordinaire en France et en Espagne, en explorant les stratégies d'action des entreprises et leur capacité d'innovation sociale. Face aux lacunes identifiées dans la littérature et aux défis persistants en matière d'emploi des personnes handicapées, les questions de recherche suivantes émergent :

1. Quelle est la situation actuelle des politiques de responsabilité sociétale des entreprises (RSE) concernant le handicap, et plus particulièrement en matière d'inclusion professionnelle des personnes handicapées dans les entreprises ?
2. Quels sont les facteurs qui influencent l'inclusion ou l'exclusion des personnes handicapées au sein des entreprises ? Plus précisément, dans quelle mesure les comportements des

entreprises à cet égard relèvent-ils d'un isomorphisme mimétique, coercitif ou normatif, selon la théorie néo institutionnelle de DiMaggio & Powell (1999) ?

3. Quelles politiques les entreprises peuvent-elles adopter pour améliorer leurs pratiques d'inclusion ?
4. Quelles innovations sont mises en œuvre par les entreprises pour assurer l'inclusion des personnes handicapées, et comment ces innovations peuvent-elles être diffusées ?

Ces questions de recherche se traduisent par les objectifs généraux suivants :

1. Analyser l'attention que les politiques de RSE des entreprises accordent à l'inclusion des personnes handicapées sur le marché du travail ordinaire.
2. Appliquer la théorie néo institutionnelle de de DiMaggio & Powell (1999) pour examiner les comportements isomorphiques des entreprises dans ce domaine.
3. Identifier les pratiques d'innovation sociale adoptées par les entreprises à but lucratif en matière d'inclusion du handicap.
4. Identifier et analyser les possibilités de duplication des innovations sociales en matière d'inclusion du handicap dans différents environnements.

Modèle d'investigation choisi

Cette thèse s'inscrit dans une démarche de recherche-action, visant à apporter un soutien concret aux entreprises dans la promotion de l'inclusion professionnelle des personnes handicapées.

Sur le plan méthodologique, une approche inductive, fondée sur la sociologie compréhensive, a été retenue. Cette perspective oriente la méthodologie de cette recherche en privilégiant une compréhension approfondie des dynamiques sociales et organisationnelles liées à l'inclusion. La recherche s'appuie sur un cadre théorique contextualisant la problématique de l'inclusion des travailleurs handicapés en milieu ordinaire de travail. Cette question est abordée sous le prisme de l'isomorphisme institutionnel et analysée comme un enjeu de responsabilité sociétale

des entreprises (RSE) et de gestion des organisations, notamment des ressources humaines (RH). En effet, une base théorique solide est essentielle pour appréhender en profondeur les concepts et la portée de la question de recherche.

Ainsi, ce cadre théorique permettra d'explorer plusieurs concepts clés, notamment la RSE (Bastian, 2019; Claes, 2013; Pommier, 2015), l'isomorphisme institutionnel (DiMaggio & Powell, 1999; Gallén & Peraita Delgado, 2016; Martínez & Fernández, 2017), la gestion de la diversité (Dass & Parker, 2017; Rabiei & Arias-Aranda, 2018; Tompa et al., 2021) et l'innovation sociale (Besançon, 2015; García & Palma Martos, 2019; Lethielleux & Combes-Joret, 2012). Ces concepts sont considérés comme des axes stratégiques clés pour comprendre les systèmes favorisant l'inclusion socio-professionnelle des personnes handicapées.

Dans un second temps, en s'appuyant sur ces apports théoriques, une analyse exploratoire des rapports extra-financiers des entreprises du CAC 40¹ (France) et de l'IBEX 35² (Espagne) sera réalisée afin de répondre aux objectifs 1 et 2 de cette recherche.

Pour répondre aux objectifs 3 et 4, des études de cas d'innovations sociales préalablement identifiées dans le domaine de l'inclusion professionnelle des personnes handicapées seront menées. Ces cas s'appuieront sur une approche empirique, incluant des entretiens avec des dirigeants et des professionnels spécialisés en RSE, diversité et handicap, au sein des organisations porteuses de ces innovations. Ces études de cas comprendront des innovations sociales issues d'entreprises du CAC 40 et de l'IBEX 35 (étape 1), ainsi que d'autres entreprises françaises et espagnoles de plus petite taille, ne faisant pas partie de ces deux indices (étape 2). Enfin, les détails méthodologiques seront exposés en profondeur dans la partie dédiée (cf. Méthodologie, p. 146).

Le choix des pays d'études : la France et l'Espagne

Avec une population vieillissante et un taux significatif de personnes handicapées, environ 10 % en Espagne et 20 % en France, la question du handicap constitue un enjeu majeur pour ces

¹ Le **CAC 40** est l'indice boursier de référence de la Bourse de Paris, composé des **40 principales capitalisations** françaises cotées sur le marché Euronext Paris. Il reflète la performance des plus grandes entreprises françaises, représentatives de différents secteurs d'activité.

² L'**IBEX 35** est l'indice boursier de référence de la Bourse de Madrid, regroupant les **35 principales entreprises** cotées sur le marché espagnol. Il est représentatif des plus grandes capitalisations et des secteurs majeurs de l'économie espagnole.

deux pays. En tant que nations « latines », la France et l'Espagne présentent de nombreuses similarités culturelles et historiques (Zhou & Kwon, 2020), rendant leur comparaison pertinente pour analyser les politiques et pratiques d'inclusion des personnes handicapées sur le marché du travail.

L'OCDE (2003) classe la France et l'Espagne au sein du modèle romain d'inclusion des personnes handicapées, aux côtés de l'Italie, du Portugal, de la Pologne et de la Belgique. Ce modèle se caractérise par un double système de prestations, des critères médicaux stricts pour l'accès aux aides, des responsabilités modérées pour les employeurs et une forte concentration sur les subventions à l'emploi, avec une obligation légale d'emploi des personnes handicapées.

D'autres modèles d'inclusion du handicap existent en Europe et dans le monde. Le modèle nordique, adopté par la Norvège, la Suède, le Danemark et la Finlande, met l'accent sur une inclusion sociale forte et des politiques publiques de compensation du handicap avec un rôle central de l'État. Le modèle anglo-saxon, présent au Royaume-Uni, aux États-Unis, au Canada et en Australie, repose sur une législation stricte garantissant l'égalité des chances et la lutte contre la discrimination, plutôt que sur des quotas ou des subventions. Enfin, le modèle corporatiste, représenté par l'Allemagne, l'Autriche et les Pays-Bas, repose sur une forte implication des partenaires sociaux et un système d'assurances sociales intégrant des dispositifs spécifiques pour l'inclusion des travailleurs handicapés

Bien que la France et l'Espagne appartiennent toutes deux au « modèle romain » susvisé, chacune présente des spécificités notables dans ses politiques d'inclusion, rendant leur étude comparative particulièrement pertinente. Ces différences s'expliquent par des contextes économiques et sociopolitiques différents dans les deux pays qui ont conduit à des choix politiques, législatifs et stratégiques variés. Par exemple, la France impose un quota d'emploi de 6 % pour les entreprises privées, tandis qu'en Espagne, ce taux est de 2 % (Stratégie Europe 2020, 2018).

De plus, les processus de recrutement et d'accompagnement diffèrent dans les deux pays. En Espagne, l'embauche de personnes handicapées est souvent externalisée via des fondations spécialisées, telles que la Fondation ONCE patronnée par l'Organisation Nationale Espagnole des Aveugles, alors qu'en France, ce processus est pris en charge par les missions handicap, une structure interne obligatoire depuis 2025 pour les entreprises de plus de 250 salariés. Ces

missions handicap permettent une gestion plus centralisée et structurée des questions liées au handicap.

L'influence du contexte culturel sur les différences institutionnelles et managériales a été largement étudiée dans la littérature. Le modèle des dimensions culturelles de Hofstede (1984) constitue un cadre théorique majeur pour analyser les différences culturelles entre pays et leur impact sur la gestion en entreprise (Radebaugh et al., 2006). Ce modèle permet notamment de comprendre pourquoi les entreprises d'un même secteur adoptent des pratiques différentes selon leur implantation géographique. Les détails du modèle de Hofstede (1984) et son application à cette étude seront approfondis dans la section méthodologie (cf. Méthodologie, p. 146).

Ainsi, les différences et similitudes entre la France et l'Espagne offrent un terrain riche pour une étude multiculturelle et contextuelle. Bien que des recherches aient déjà exploré l'insertion professionnelle des personnes handicapées à l'échelle mondiale et européenne, ainsi que dans divers pays (Blattner, 2021; Gould et al., 2020; Kulkarni et al., 2016; Schur et al., 2016), les études comparatives spécifiques à la France et à l'Espagne demeurent rares. Cette recherche vise ainsi à combler ce manque en apportant un éclairage contextualisé et comparatif sur les politiques et pratiques mises en œuvre dans ces deux pays.

Cadre institutionnel et coopération internationale de cette recherche

Cette recherche doctorale est réalisée en cotutelle entre l'Université Loyola Andalucía (Espagne) et l'Université de Reims Champagne Ardenne (URCA) en France. Cette collaboration représente une véritable valeur ajoutée grâce à l'expertise complémentaire des deux centres de recherche et à leur ancrage national respectif. Leurs relations privilégiées avec les entreprises, les organisations et parties prenantes locales ont facilité la conduite des études de terrain dans les deux pays, ce qui a permis une analyse approfondie des pratiques en matière d'inclusion des personnes handicapées.

D'un point de vue diplomatique, les relations entre la France et l'Espagne se sont intensifiées ces dernières années autour de la thématique du handicap. Le 22 février 2018, Sophie Cluzel, alors Secrétaire d'État chargée des Personnes Handicapées en France, a rencontré à Madrid Dolors Montserrat, alors Ministre de la Santé, des Services Sociaux et de l'Égalité en Espagne. Cette rencontre, a marqué un pas significatif vers un renforcement de la coopération franco-

espagnole sur le handicap, favorisant le partage de bonnes pratiques. À cette occasion, Sophie Cluzel a souligné, selon Guil (2018), que bien que l'Espagne soit en avance en matière d'école inclusive et d'accessibilité des transports, ni la France ni l'Espagne n'atteignent les niveaux souhaités concernant l'accès à l'emploi des personnes handicapées, avec des taux d'emploi respectifs de 47 % et 25 % en 2019. Cette observation souligne la nécessité de renforcer la coopération entre les deux pays pour améliorer ces chiffres.

Compte tenu de l'ensemble des éléments précédemment évoqués et des dernières déclarations politiques en faveur d'une collaboration accrue entre la France et l'Espagne dans le domaine du handicap, ce travail de recherche apparaît comme répondant à un enjeu sociétal actuel majeur. Se concentrer sur ces deux pays distincts enrichit l'approche comparative des objectifs de recherche.

Comme détaillé précédemment (cf. Modèle d'investigation choisi, p. 13), après avoir explicité les différents concepts théoriques de cette recherche (cf. I, p. 18) puis son cadre méthodologique (cf. II, p. 146), nous présenterons les résultats (cf. III, p. 186) d'une part de l'étude exploratoire des rapports extra financiers de l'IBEX 35 et du CAC 40 (en lien avec les objectifs 1 et 2) et d'autre part ceux concernant les études de cas d'innovations sociales (en lien avec les objectifs 3 et 4). L'ensemble de ces résultats feront l'objet d'une discussion approfondie (cf. V, p. 306), avant de conclure cette recherche en synthétisant les principales contributions et implications (cf. VI, p. 327).

I. Cadre théorique

Le cadre théorique suit une approche progressive, partant des concepts généraux pour aboutir aux notions plus spécifiques. Le premier chapitre explore le concept de responsabilité sociétale des entreprises (RSE), en établissant ses fondements théoriques et pratiques. Le deuxième chapitre examine les pressions exercées par l'environnement externe sur la RSE, en mobilisant la théorie néo-institutionnelle (DiMaggio & Powell, 1999), tout en mettant en lumière les dérives potentielles, notamment le phénomène de « *RSE washing* », c'est-à-dire l'usage de stratégies de communication trompeuses sur les engagements sociétaux (Boiral et al., 2017). Le troisième chapitre se concentre plus spécifiquement sur la diversité, considérée comme un élément clé de la RSE. Enfin, le dernier chapitre du cadre théorique se focalise sur la question du handicap, comme composante fondamentale de la diversité en entreprise, en explorant les défis et opportunités liés à l'inclusion des personnes handicapées dans le milieu professionnel.

1. La Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE) : une généralisation du concept

Depuis sa genèse, le concept de RSE n'a cessé d'évoluer. Ce chapitre présente l'évolution historique de la RSE, les principales approches existantes, les dispositifs et initiatives promouvant la RSE ainsi que les outils de gestion et de reporting au service de la transparence des pratiques RSE.

1.1 La RSE : une évolution historique et conceptuelle

Depuis la fin du XXe siècle, la responsabilité sociale des entreprises (RSE) a fait l'objet de nombreuses définitions proposées par différents auteurs et institutions, révélant une pluralité d'approches et de points de vue. Comme le remarquent Mahmoudi, (2021), Velázquez (2011) et Aguilar (2008), cette diversité résulte de l'évolution constante du concept de RSE et de sa capacité à s'adapter à des contextes sociaux, économiques et environnementaux variés.

Plusieurs auteurs soulignent l'absence de consensus autour de la compréhension et du concept de RSE, en raison de la grande variété des approches académiques et institutionnelles. Rahman (2011) souligne que, depuis les années 1950, de nombreuses définitions de la RSE ont émergées, reflétant des compréhensions variées de ce concept. Dès 1973, Votaw (1973) exprimait la complexité du concept en notant que la responsabilité sociale des entreprises n'a pas la même signification pour tout le monde. En d'autres termes, la RSE est un concept évolutif, s'élargissant au fil du temps et adoptant des orientations variées. Dans cette optique, Fernández

(2007) qualifie la RSE de concept nomade et malléable, suggérant l'absence d'une définition universelle (voir également Barroso Tanoira, 2008; Magno & Barbosa, 2007; McWilliams et al., 2006; Mercado Salgado & García Hernández, 2007; Roitstein, 2004). Ainsi, cette complexité et cette variabilité font de la RSE un domaine dynamique, en perpétuelle redéfinition, dont les contours se modifient en fonction des attentes des parties prenantes et des transformations de l'environnement institutionnel (Igalens, 2023)

Cette absence de définition universelle de la RSE constitue un obstacle auquel s'ajoute une diversité terminologique, source de débat, notamment entre les termes « responsabilité sociale des entreprises » (RSE) et « responsabilité sociale corporative » (RSC). Or, comme le souligne Fernández García (2009), la RSE et la RSC sont des concepts très proches bien qu'ils ne soient pas synonymes ; leur principale différence réside dans le fait que le terme RSC est plus large que celui de RSE car il englobe outre les entreprises, toutes les organisations y compris les agences gouvernementales. Dans cette thèse, cependant, les deux termes sont utilisés de manière interchangeable.

Historiquement, les premières réflexions académiques sur la responsabilité sociale des entreprises (RSE) prennent forme avec la publication, en 1953, de l'ouvrage de Howard R. Bowen, « *Social Responsibilities of the Businessman* ». Faisant suite à une commande de diverses institutions religieuses, notamment orthodoxes et protestantes, cet ouvrage est souvent considéré comme le texte fondateur de la RSE (Carroll; 1999). Réédité en 2013, il témoigne de la pertinence continue des idées de Bowen dans l'évolution des recherches en RSE (Bowen; 2013). Dans son approche, Bowen propose un concept de RSE reposant sur un engagement volontaire des entreprises, conférant ainsi aux organisations des responsabilités morales et sociales. Il souligne l'obligation pour l'entrepreneur de prendre des décisions et d'agir en conformité avec les attentes sociétales. Heald (1957) partage cette vision, en percevant également la RSE comme une obligation de la Direction de l'organisation envers la société.

Davis (1960) est un autre pionnier dans l'analyse du concept de RSE, qu'il définit comme les décisions et les actions des hommes d'affaires prises pour des raisons dépassant au moins partiellement l'intérêt économique ou technique direct de l'entreprise. Walton (1967) approfondit cette réflexion en examinant le rôle de l'homme d'affaires et de l'entreprise dans la société, mettant en avant le caractère volontaire de la RSE et l'importance des relations entre l'entreprise et ses parties prenantes pour l'atteinte de ses objectifs. Ces premières conceptions

ancrent la RSE dans le domaine de la gestion, en soulignant le rôle actif des entreprises dans le bien-être social.

Durant les années 1970, la réflexion sur la RSE est enrichie par de nouvelles définitions et classifications, visant à fournir des interprétations plus concrètes de la RSE. Par exemple, Manne & Wallich (1972), professeurs en économie écologique, débattent de la signification, de l'implication et de l'orientation de la RSE. Manne souligne la complexité de distinguer une dépense sociale d'une dépense réalisée dans un intérêt général, tandis que Wallich rappelle que lorsque les organisations se conforment à des objectifs sociaux imposés par la loi, elles n'exercent pas réellement de responsabilité sociale. Davis (1973) et Eilbirt & Parket (1973) mettent l'accent sur l'importance pour les entreprises d'adopter un rôle sociétal qui dépasse leurs fonctions économiques et juridiques. Eells & Walton (1974) élargissent cette vision en considérant la RSE comme une préoccupation pour les besoins de la société, au-delà des seuls objectifs économiques. Enfin, Bowen (1978) révisé sa définition initiale de 1953 en intégrant à la dimension volontaire de la RSE la nécessité de lui donner une orientation plus coercitive.

Ackerman (1975) souligne l'importance de la relation entre l'entreprise et le contexte social dans lequel la société confère aux organisations légitimité et prestige ; tandis que Preston & Post (1975) introduisent la notion de responsabilité publique des managers. Dans cette perspective, Davis & Blomstrom (1975) définissent la RSE comme une obligation managériale consistant à prendre des mesures pour protéger et améliorer à la fois le bien-être de la société et les intérêts de l'organisation. Cette période marque également l'émergence aux États-Unis du concept d'entreprise citoyenne, une idée encore aujourd'hui très influente. Pour Toko & Souleymanou (2013), ce concept en partie idéaliste, considère l'entreprise comme un agent moral agissant dans la société.

Plusieurs typologies de la RSE apparaissent également dans cette décennie. Par exemple, Sethi (1975) propose une classification en trois niveaux : **l'obligation sociale, la responsabilité sociale et la réactivité sociale**, selon le degré d'adaptation des entreprises aux attentes sociétales. De manière similaire, Davis & Blomstrom (1975) identifient trois niveaux d'engagement social : **l'obligation sociale et juridique**, qui consiste à satisfaire les exigences légales sans aller au-delà; **la responsabilité sociale**, incluant l'utilité sociale dans les critères d'action de l'entreprise; et **la sensibilité sociale**, qui intègre non seulement les objectifs économiques et sociaux, mais également la capacité de l'organisation à anticiper les enjeux et

problèmes sociaux émergents.. Ces typologies mettent en évidence la progression vers une inclusion de la RSE comme un engagement sur le long terme et comme un outil de gestion proactive.

Mais dans cette même période, des voix critiques comme celle de Friedman (1970) expriment des réserves sur la RSE. Selon lui, la seule responsabilité des dirigeants d'entreprise est envers les actionnaires, leur objectif principal étant de maximiser les profits ce qui reflète une vision plus restrictive de la responsabilité de l'entreprise. Cependant, il précise que cette quête de profit doit s'effectuer dans le respect des règles éthiques en vigueur dans la société.

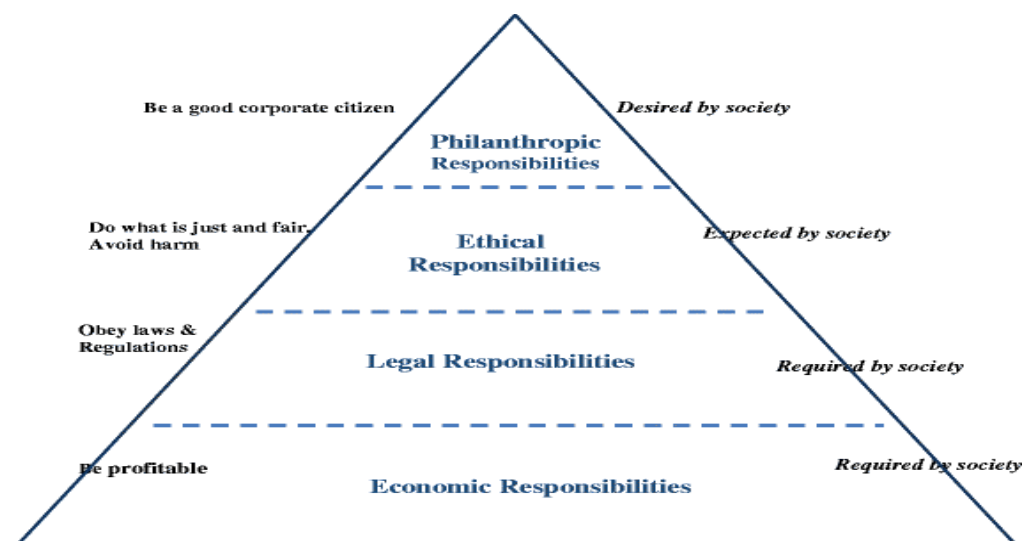
À la fin des années 1970, Carroll (1979) jette les bases de ce qui deviendra sa célèbre *Pyramide des responsabilités sociales de l'entreprise* (Carroll, 1991). Il propose une classification des responsabilités des entreprises en quatre niveaux : économiques, légales, éthiques et philanthropiques. Ce modèle hiérarchisé place les responsabilités économiques en fondement, suivies des responsabilités légales, puis éthiques, et enfin philanthropiques, qui reflètent l'engagement de l'entreprise en tant que bon citoyen corporatif (Carroll, 1991). Ce modèle hiérarchique considère les responsabilités économiques et légales comme fondamentales tandis que les responsabilités éthiques et philanthropiques sont perçues comme souhaitables ou attendues par la société. Les années 1980 marquent un tournant avec le développement d'études empiriques sur la RSE (Razeg, 2010). Par exemple, Jones (1980) redéfinit la RSE en termes de relations durables entre l'entreprise et divers groupes sociaux, allant au-delà des obligations légales. Il insiste sur le fait que la RSE doit être envisagée comme un processus nécessitant des actions et des engagements à long terme, reposant sur une notion de responsabilité élargie des entreprises envers la société.

En 1987, Epstein (1987) préconise d'intégrer les obligations éthiques dans le champ des responsabilités des organisations, une idée renforcée dix ans plus tard par Llewellyn (1998) qui positionne l'éthique comme un pilier central de la RSE. Parallèlement, les années 1990 voient émerger la notion de « partie prenante », introduite par Freeman (1984, p. 4), pour désigner « *tout groupe ou individu affecté par ou pouvant affecter la réalisation des objectifs d'une organisation* ». Freeman (1984) place la RSE dans un cadre conceptuel nouveau, en réponse aux transformations de l'environnement entrepreneurial. Il soutient que la gestion stratégique traditionnelle, focalisée sur les actionnaires, est désormais insuffisante et que les entreprises

doivent prendre en compte les intérêts de toutes les parties prenantes, c'est-à-dire l'ensemble des acteurs ayant une influence sur l'organisation ou subissant ses effets.

Dans les années 1990, Carroll (1999) affine son analyse de la RSE en l'intégrant dans une vision plus large de la « performance sociale de l'entreprise ». Ce modèle considère de manière intégrée les dimensions économiques, juridiques, éthiques et philanthropiques, transformant ainsi la RSE en un véritable outil de gestion conciliant les attentes sociétales et les objectifs organisationnels. Cette réflexion se concrétise à travers la « Pyramide des responsabilités sociales de l'entreprise », qui formalise la hiérarchie des engagements des organisations. A sa base, les responsabilités économiques qui assurent la viabilité de l'entreprise. Elles sont suivies des responsabilités légales qui garantissent le respect du cadre réglementaire. Viennent ensuite les responsabilités éthiques, qui encouragent les entreprises à dépasser les exigences légales en adhérant aux principes de justice et d'équité. Enfin, les responsabilités philanthropiques, situées au sommet de la pyramide, traduisent l'engagement volontaire des entreprises envers la société (figure 1). Selon Carroll (1999), ces quatre dimensions doivent être prises en compte simultanément. Ainsi, la responsabilité sociale de l'entreprise ne se limite pas à **la recherche de profit ou au respect des lois** car elle implique également **une conduite éthique et un rôle actif en faveur du bien-être collectif : être une entreprise citoyenne**. Carroll distingue cependant les responsabilités économiques et légales comme des impératifs, tandis que les responsabilités éthiques et philanthropiques relèvent davantage des attentes de la société.

Figure 1. Pyramide de Responsabilités Sociales Corporatives.

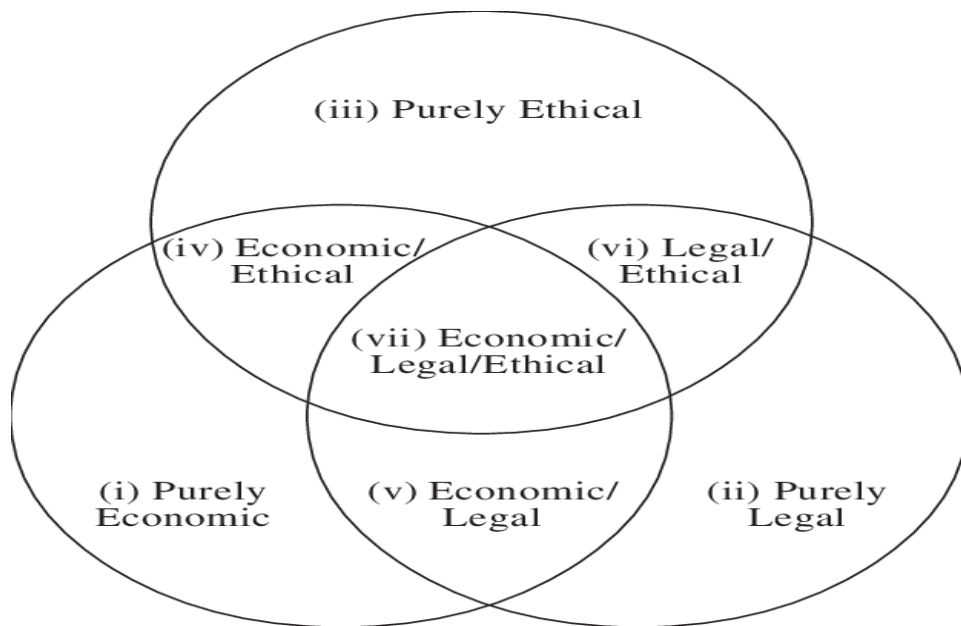


Source : Carroll (1991)

Par la suite, Schwartz & Carroll (2003) ont actualisé le modèle pyramidal de la RSE en introduisant une approche tridimensionnelle (figure 2). Dans ce modèle, les responsabilités philanthropiques, auparavant considérées comme une catégorie distincte (Carroll, 1991), sont désormais intégrées aux domaines éthique et économique. Cette intégration reflète la difficulté de distinguer certaines actions philanthropiques des actions éthiques et reconnaît que certaines initiatives philanthropiques peuvent être motivées par des considérations économiques.

L'innovation majeure de ce modèle tridimensionnel réside dans l'élimination de la hiérarchie entre les différentes dimensions de la RSE, en leur accordant à toutes une même importance. Il met également en évidence l'existence d'interrelations significatives entre ces dimensions, permettant ainsi une approche plus intégrée et flexible de la RSE.

Figure 2. Modèle Tridimensionnel de RSE



Source : Schwartz & Carroll (2003)

Orts (2003) souligne l'importance d'intégrer une dimension éthique dans la RSE, au-delà des simples obligations légales. Cette intégration permet de considérer la RSE non seulement comme un outil de gestion, mais aussi comme une mesure de prudence et une revendication de justice. De son côté, Hopkins (2003) intègre également la dimension éthique dans sa définition

de la responsabilité organisationnelle en la décrivant comme la capacité à agir de manière éthique en qualité de médiateur avec ses différentes parties prenantes

Kramer & Porter (2006) insistent sur la nécessité d'intégrer la dimension sociale de l'organisation dans la stratégie d'entreprise, affirmant que la RSE ne doit pas se limiter à une simple campagne de valorisation de l'image de l'entreprise. En effet, ils mettent en avant le concept de « création de valeur partagée », qui établit la création de valeur pour la société et l'entreprise comme critère principal de décision, visant à dépasser les considérations purement philanthropiques. Ultérieurement, Fumás (2011) critiquera le concept de « création de valeur partagée » en lui préférant celui de « création de richesse » mieux adapté car impliquant un engagement social authentique de la part des entreprises, intégrant des pratiques économiques viables qui bénéficient à long terme tant aux entreprises qu'aux parties prenantes et à la société dans son ensemble.

Adoptant une approche différente, Detomasi (2008) redéfinit la RSE sous l'angle des parties prenantes, comme la pratique consistant à intégrer les intérêts des actionnaires et des autres parties prenantes dans le processus décisionnel de l'entreprise afin d'accroître à la fois la valeur sociale et la valeur actionnariale. Par ailleurs, Lee (2008), se réfère à la définition de Bowen (1978), en soulignant que le rôle social de l'entreprise ne doit pas seulement se limiter à la création de biens économiques classiques, mais inclut également la production de biens sociaux en retour à la société pour ce qu'elle lui a apporté.

Au cours des dernières années, plusieurs chercheurs ont proposé de nouvelles appellations pour la RSE, visant à s'éloigner de son aspect philanthropique et de sa connotation parfois trop réputationnelle pour mettre davantage l'accent sur des approches stratégiques et intégrées. Par exemple, Pinillos & Fernández (2011) préfèrent le terme de durabilité des entreprises (Corporate Sustainability - CS), en s'appuyant sur la définition du Dow Jones Sustainability Index (DJSI). Ce dernier décrit la durabilité comme une approche visant à créer de la valeur à long terme pour les actionnaires, en saisissant les opportunités et en gérant les risques liés aux dimensions économique, environnementale et sociale. De même Mirchandani & Ikerd (2008) soutiennent également cette terminologie, qu'ils jugent plus pertinente que la RSE car elle va au-delà du seul domaine environnemental auquel la durabilité est traditionnellement associée. Dans ce contexte, Epstein et al. (2015) considèrent la durabilité comme un équilibre entre les

dimensions économique, sociale et environnementale, suggérant une approche plus globale et intégrée de la responsabilité organisationnelle.

En synthèse de ces différentes définitions, la contribution d'Aguilar (2008) est particulièrement éclairante. Il considère que la RSE constitue une voie stratégique visant à créer de la valeur pour les entreprises en établissant des relations durables et bénéfiques sur le long terme. Cette approche repose sur des initiatives volontaires, qui vont au-delà des obligations légales et réglementaires. La RSE, telle qu'il la conçoit, intègre les principes de durabilité à travers trois dimensions fondamentales : économique, sociale et environnementale. De plus, elle engage l'entreprise dans une responsabilité globale vis-à-vis de toutes ses parties prenantes.

En plus des nombreux chercheurs ayant contribué au développement du concept de RSE, plusieurs organisations et institutions ont également proposé leur propre définition. L'Union européenne (UE) s'est particulièrement investie dans la promotion et l'implantation de la RSE au sein de ses États membres. Dans son *Livre Vert (2001)*, l'UE définit la RSE comme un engagement volontaire, allant au-delà des simples obligations légales. Ce document précise que la RSE n'est pas un substitut aux réglementations environnementales ou sociales, et souligne que ses impacts économiques peuvent se manifester de manière directe et indirecte. De son côté, l'Ethos Institute of Business and Social Responsibility (ONG brésilienne créée en 1998 visant à favoriser la RSE et le développement durable au Brésil et au-delà) considère la RSE comme une manière de conduire les affaires par laquelle l'entreprise devient partenaire et coresponsable du développement social et environnemental. Cette vision implique que la RSE soit intégrée dans les stratégies organisationnelles et qu'elle repose sur l'écoute active des intérêts de différentes parties prenantes (Custódio & Moya, 2007).

La Global Reporting Initiative (GRI), une organisation internationale à but non lucratif créée en 1997, établit un lien entre la responsabilité sociale des entreprises (RSE) et la durabilité. Elle encourage les entreprises à utiliser le reporting comme outil de gestion pour améliorer leurs pratiques en intégrant des indicateurs mesurables sur trois dimensions clés souvent appelées *Triple Bottom Line* (TBL) : les impacts sociaux, environnementaux et économiques. Ce concept a été développé par Elkington (1997) dans son ouvrage « *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business* ». La TBL est une approche du développement durable fondée sur la recherche simultanée de la prospérité économique, de la qualité environnementale et de la justice sociale. En publiant des rapports de durabilité basés, par exemple, sur les normes

instituées par la GRI, les entreprises peuvent évaluer leurs progrès en matière de RSE, démontrer leur engagement envers la durabilité et assurer une meilleure transparence.

Des associations et organisations de nature différente ont également apporté des définitions de la responsabilité sociale. Par exemple, en Espagne, l'Association espagnole de comptabilité et d'administration des entreprises (AECA) définit la RSE comme un engagement fort dans lequel les personnes doivent être l'origine et la finalité des organisations. La RSE, suppose un engagement envers les valeurs sociales, et les organisations doivent donc poursuivre un objectif qui va au-delà du profit économique. Elle englobe les dimensions économique, sociale et environnementale des organisations, en soulignant la nature volontaire de la démarche et en orientant les actions vers la satisfaction des besoins des parties prenantes. En France, l'Observatoire de la Responsabilité Sociétale des Entreprises (ORSE) et la Plateforme RSE soulignent que la RSE consiste à intégrer volontairement des préoccupations sociales, environnementales et économiques dans la stratégie et le fonctionnement des organisations. Cette approche est fondée sur le dialogue avec les groupes d'intérêt et vise à avoir un impact positif sur la société, au-delà des obligations légales notamment afin de contribuer au bien commun.

Ainsi, bien que certaines normes minimales soient désormais nécessaires pour harmoniser les actions des entreprises et garantir une certaine protection sociétale, la plupart des définitions de la RSE mettent en avant son caractère volontaire. C'est pourquoi plusieurs auteurs plaident ainsi pour un modèle mixte, combinant une approche volontaire et un cadre réglementaire. Ce système hybride permettrait aux entreprises de prendre des décisions de gestion à long terme tout en confiant aux autorités publiques, la responsabilité de protéger les intérêts publics, notamment lorsque ceux-ci ont un impact significatif sur la société (González et al., 2002; Itxaso, 2010; Martínez et al., 2003). Concrètement, l'évolution vers un modèle mixte de RSE s'est traduite par un renforcement du cadre normatif au niveau européen. Ainsi, la Directive 2014/95/UE a rendu obligatoire la divulgation d'informations non financières pour les grandes entreprises, étendue récemment par la directive 2022/2464/UE sur la présentation d'informations relatives à la durabilité (CSRD). Cette dynamique s'inscrit également dans le cadre plus large de la directive 2024/1760/UE) sur le devoir de vigilance en matière de durabilité des entreprises (CSDDD), qui impose aux entreprises des obligations en matière de respect des droits humains et de l'environnement tout au long de leur chaîne de valeur.

Au niveau national, certains pays ont mis en place des réglementations spécifiques. Par exemple, en Espagne, les entreprises de plus de 50 salariés sont tenues d'élaborer des plans d'égalité. En France, un exemple pertinent est la loi PACTE (Plan d'Action pour la Croissance et la Transformation des Entreprises), qui renforce l'intégration de la RSE dans la stratégie des entreprises et leur permet de définir une « raison d'être » dans leurs statuts. Par ailleurs, depuis 2019, les entreprises de plus de 50 salariés sont tenues de calculer et de publier leur « Index d'égalité professionnelle » afin de garantir l'équité salariale et une représentation équilibrée des femmes et des hommes dans le milieu du travail.

Le développement conceptuel de la RSE présenté dans cette section montre que la vision d'une entreprise axée exclusivement sur la recherche de bénéfices économiques, sans considération pour son rôle social et sa contribution à la durabilité de son environnement, est désormais dépassée. Cette prise de conscience a conduit à une redéfinition de la gouvernance d'entreprise, passant d'un modèle exclusivement centré sur les actionnaires à une approche partenariale intégrant les intérêts de toutes les parties prenantes, qu'ils soient économiques ou non (Kochan & Rubinstein, 2000; Nordberg, 2008).

Selon Martinet (2008), ce modèle plus démocratique et moins centré sur les aspects financiers incite naturellement les entreprises à intégrer le développement durable et la RSE dans leur modèle stratégique, pour répondre aux besoins de l'environnement et de la société dans laquelle elles opèrent.

Dans cette optique, de nombreuses initiatives ont été développées à l'échelle mondiale, européenne et nationale pour promouvoir la RSE au sein des entreprises, affirmant ainsi son rôle central dans la gestion moderne et dans le cadre d'un nouveau paradigme de développement durable se devant nécessairement inclusif.

1.2 Les approches de la RSE

La responsabilité sociale des entreprises (RSE) peut être analysée sous divers angles, en fonction des classifications, théories ou approches privilégiées. Ces perspectives offrent des cadres d'analyse variés pour comprendre la RSE et son intégration dans la stratégie et les opérations des entreprises.

Ainsi, selon Melé (1997) et Garriga & Melé (2004), il est possible d'envisager trois scénarios historiques pour comprendre l'évolution de la RSE. Le scénario économique, inspiré des idées de Friedman (1970) qui met l'accent sur l'objectif économique des entreprises, considérant que leur principale responsabilité est de générer des profits. Puis le scénario de la sensibilité sociale selon lequel les entreprises commencent à répondre à des demandes sociales spécifiques, en reflétant une prise de conscience croissante des attentes sociétales. Enfin, le troisième scénario qui correspond à la situation actuelle avec des organisations qui adoptent une posture proactive, intégrant les intérêts de l'ensemble des parties prenantes et prenant en compte les enjeux environnementaux, sociaux et éthiques.

Par la suite, ces classifications ont été reprises et enrichies par plusieurs auteurs (Barrio Fraile, 2016; Bastian, 2019; Claes, 2013; Pommier, 2015). Leurs travaux ont permis d'organiser différentes théories et approches de la RSE, et d'avoir ainsi une vision complète et structurée de ce concept complexe ; *(Voir tableau 1 pour une synthèse des quatre groupes de théories RSE et approches connexes.)*

Tableau 1. Théories RSE et approches connexes

Théories	Approches	Description	Références clés
Théories instrumentales (axées sur la réalisation d'objectifs économiques par le biais d'activités sociales)	La maximisation de la valeur pour les actionnaires	Augmentation de la valeur sur le long terme	Friedman (1970), Jensen (2001)
	Les stratégies en matière d'avantage concurrentiel	<ul style="list-style-type: none"> - Investissements à caractère social dans un environnement concurrentiel - Stratégies en lien avec la vision de l'entreprise en termes de ressources naturelles et sur ses capacités d'adaptation au regard de ces ressources. - Stratégies pour atteindre la base de la pyramide économique 	Porter & Kramer (2002) Hart (1995), Litz (1996) Prahalad & Hammond (2002), Hart & Christensen (2002), Prahalad (2003)
	Le marketing de cause	Activités à impact social employées comme outil marketing pour la marque	Varadarajan & Menon (1988), Murray & Montanari (1986)
Théories politiques (axées sur une utilisation responsable du pouvoir des entreprises dans la sphère politique)	Le constitutionnalisme d'entreprise	La responsabilité sociale des entreprises est proportionnelle à l'étendue de leur pouvoir social	Davis (1960, 1967)
	La théorie intégrative du contrat social	Suppose qu'il existe un contrat social entre les entreprises et la société.	Donaldson & Dunfee (1994)
	La citoyenneté d'entreprise	L'entreprise est assimilée à un citoyen engagé dans la communauté	Wood & Logsdon (2002), Andriof & McIntosh (2001), Matten & Crane (2005)
Théories intégratives (axées sur l'inclusion des demandes sociales)	Issues management	Les processus de réponse de l'entreprise aux questions politico-sociales ayant un impact significatif sur ses activités	Sethi (1975), Ackerman (1973), Jones (1980), Vogel (1986), Wartick & Mahon (1994)

Théories	Approches	Description	Références clés
	La responsabilité publique	La législation existante sert de référence en matière de performance sociale.	Preston & Post (1975, 1981)
	La performance sociale des entreprises	Recherche de la légitimité sociale et des processus adéquats pour donner des réponses appropriées aux questions sociales	Cochran (1985), Wood (1991), Swanson (1995)
Théories éthiques (axées sur ce qui est considéré comme bon pour la société)	La théorie normative des parties prenantes	Concerne les obligations vis-à-vis des stakeholders de l'organisation. Sa mise en place nécessite le recours à une théorie morale (utilitariste, kantienne, de la justice)	Freeman (1984, 1994), Evan & Freeman (1988), Donaldson & Preston (1995), Freeman & Phillips (2002), Phillips et al. (2003)
	Les Droits universels	Fondé sur des principes tels que le respect des droits humains, des droits du travail et la préservation de l'environnement	The Global Sullivan Principles (1999), UN Global Compact (1999)
	Le développement durable	Cherche à promouvoir le développement humain en tenant compte des générations actuelles et futures.	World Commission on Environment & Development (1987), Gladwin & Kennelly (1995)
	Le bien commun	Volonté de favoriser le bien commun au sein de la société	Kaku (1997), Alford & Naughton (2002), Melé (2002)

Source : à partir de Garriga & Melé (2004) complété par les travaux de Barrio Fraile (2016), Bastian (2019), Claes (2013) et Pommier (2015)

Garriga & Melé (2004) ont ainsi proposé une classification des différentes approches de la RSE en quatre catégories principales, chacune mettant en lumière un aspect spécifique du lien entre responsabilité sociale et objectifs des entreprises.

Dans la perspective des théories instrumentales, la RSE est perçue comme un moyen stratégique de maximiser les bénéfices économiques. Selon Garriga & Melé (2004), ces théories peuvent être divisées en trois sous-groupes selon les objectifs économiques poursuivis : un premier sous-groupe pour lequel l'objectif est la maximisation de la valeur actionnariale avec la RSE utilisée pour augmenter directement les rendements des actionnaires. Un second sous-groupe qui considère la RSE comme un avantage concurrentiel et qui l'intègre dans les stratégies de l'entreprise pour améliorer la compétitivité. Enfin, un troisième sous-groupe avec une vision marketing pour lequel la RSE contribue à la réputation de l'entreprise, à la différenciation de ses produits permettant ainsi d'attirer davantage de clients (Smith & Higgins, 2000).

D'autres auteurs comme Mitchell et al. (1997) et Ogden & Watson (1999) s'inscrivent également dans l'approche des théories instrumentales. Ils montrent que la recherche de profit n'exclut pas nécessairement la prise en compte des intérêts des parties prenantes ; en effet, en maximisant les bénéfices économiques, l'entreprise peut également générer de la valeur pour ses parties prenantes.

Dans la seconde perspective dite des théories politiques, un focus est fait sur l'exercice responsable du pouvoir des entreprises dans la sphère politique. Elles analysent comment les organisations utilisent leur influence pour contribuer au bien commun et à la gouvernance sociétale. Matten et al. (2003) s'inscrivent dans cette perspective, notamment à travers le concept de *citoyenneté d'entreprise*. Ils explorent le rôle des entreprises dans un contexte de mondialisation, où elles ne sont pas isolées mais font partie intégrante de la communauté mondiale, assumant ainsi des responsabilités au-delà de leurs objectifs économiques

Sous la catégorie des théories intégratives, Garriga & Melé (2004) regroupent les approches qui se concentrent sur la capacité des entreprises à répondre aux demandes sociales. Ces théories s'intéressent à la manière dont les organisations intègrent les attentes de leurs parties prenantes dans leurs décisions et actions.

Ces théories s'inscrivent dans le cadre du concept de réactivité sociale que Wartick & Rude (1986) enrichissent en introduisant la notion de " gestion des problèmes ", qui met l'accent sur le processus par lequel une entreprise peut répondre aux enjeux sociaux.

Par ailleurs, Garriga & Melé (2004) incluent dans leur analyse **les théories éthiques** basées sur des principes qui définissent ce qui devrait être fait pour promouvoir une société juste. Ces théories analysent notamment la responsabilité éthique des organisations envers la société. Bien que la gestion des parties prenantes soit par tradition rattachée aux théories intégratives, elle repose également sur une base éthique. Ainsi Freeman (1984) souligne l'importance jouée par un socle normatif de principes éthiques dans la gestion des entreprises, ce qui justifie l'inclusion de la théorie normative des parties prenantes dans ce cadre éthique.

Dans une démarche similaire à celle de Garriga & Melé (2004), Galbreath (2006) cherche à regrouper les différentes approches de la RSE selon une perspective stratégique. S'appuyant sur les travaux de Carroll (1979) et Enderle (2004), il propose une classification en quatre grandes options stratégiques :

1- La stratégie de l'actionnaire. Selon cette option, la RSE est considérée comme un moyen pour maximiser les profits et se réfère ainsi à la vision de Friedman. Ainsi, la seule responsabilité légitime des organisations est de générer de la valeur pour les actionnaires.

2- La stratégie altruiste. Selon cette option, la réactivité sociale est influencée par les valeurs personnelles des dirigeants, voire leurs convictions religieuses. Les entreprises sont considérées comme des membres de la communauté et, en tant que telles, elles ont le devoir de contribuer sans attendre de contrepartie souvent sous forme de projets philanthropiques.

3- La stratégie de réciprocité. Avec cette approche, les organisations ont un comportement plus proactif en matière de RSE en cherchant à concilier les objectifs économiques et des attentes fortes en matière sociale, morale et environnementale. Cette stratégie vise à réaliser à la fois des bénéfices tout en produisant des impacts sociaux positifs.

4- La stratégie citoyenne. Cette stratégie implique un dialogue proactif entre les organisations et leurs parties prenantes, en reconnaissant l'existence d'une diversité d'intérêt et d'attentes des groupes concernés par les différentes décisions de l'entreprise. Elle vise à trouver un équilibre

entre les demandes des différentes parties prenantes et la réalisation des objectifs économiques. Des auteurs tels que Clarkson (1995), Donaldson & Preston (1995) et Freeman (1984) associent cette stratégie à la perspective des parties prenantes.

Quant à Fernández (2007), en s'appuyant sur des travaux de recherche antérieurs, il identifie quatre archétypes de la RSE :

1- la RSE conventionnelle, centrée sur le paternalisme, l'action sociale et la philanthropie. Elle se caractérise par une absence d'inclusion des préoccupations des parties prenantes avec celles des actionnaires, ces premières étant perçues comme relevant du volontariat, sans caractère obligatoire.

2- la RSE liée à la valeur actionnariale. Dans ce modèle, l'objectif principal est de générer une valeur économique pour les propriétaires légaux de l'entreprise conformément au modèle financier. Il s'appuie sur des théories telles que les droits de propriété, les coûts de transaction et la théorie de l'agence.

3- la RSE à caractère stratégique et instrumental vise à maximiser la création de valeur pour les actionnaires tout en intégrant dans une perspective stratégique les besoins des autres parties prenantes. L'objectif est de préserver la réputation et l'image de l'entreprise. Ce modèle considère la RSE comme un outil stratégique permettant de repositionner l'entreprise et de mieux comprendre son environnement. Plusieurs études vont dans ce sens : McWilliams & Siegel (2001) considèrent la RSE comme une stratégie de différenciation pouvant générer un avantage concurrentiel et Adams & Zutshi (2004) et King (2002) avancent que les entreprises socialement responsables augmentent leur rentabilité et renforcent leur position concurrentielle.

4.- la RSE avancée ou modèle intégratif va au-delà de la dimension économique en incluant des arguments éthiques, sociaux, mais aussi politiques. Ce modèle met en évidence l'importance d'une théorie normative dans laquelle les actionnaires conservent un rôle central, tout en intégrant les autres parties prenantes comme des partenaires essentiels. Epstein (1987) et Epstein & Roy (2003) soulignent qu'une intégration efficace des dimensions sociales et environnementales dans la stratégie d'entreprise repose sur l'existence d'une relation cohérente garantissant ainsi de bonnes performances socio-environnementales pour l'entreprise. De leur côté, Orozco et al. (2013) insistent sur le fait que les organisations modernes entretiennent des

relations avec la société qui vont au-delà des seules considérations économiques, reconnaissant ainsi l'importance des parties prenantes internes et externes.

Parmi ces quatre archétypes, la **RSE stratégique** et la **RSE intégrative** sont aujourd'hui les plus répandues. De nombreuses entreprises intègrent désormais la RSE dans leurs stratégies, conciliant des intérêts socio-environnementaux et des objectifs économiques et financiers (De la Cuesta González, 2004). Cette évolution soulève un débat essentiel : comment concilier les impératifs économiques des organisations avec les impacts sociaux et environnementaux de leurs actions ? (Oliveira Filho & Moneva Abadía, 2013).

Ces différentes approches montrent la diversité des stratégies dans lesquelles la RSE peut s'inscrire. Certaines adoptent une logique principalement sociale, tandis que d'autres privilégient une perspective économique ou éthique. Cette diversité reflète la complexité et la flexibilité de la notion de RSE dans les pratiques des organisations.

1.3 Dispositifs et Initiatives de Promotion de la RSE : Cadres Internationaux et Européens

La promotion de la RSE s'appuie sur des instruments variés et notamment des directives, des normes, des standards, des rapports et des initiatives telles que les labels de certification. Le tableau 2 propose une synthèse comparative de ces principaux instruments de promotion de la RSE.

Tableau 2. Instruments de promotion de la RSE

Instruments de promotion de la RSE	Définition	Objectif	Caractère	Exemples
Directives	Recommandations, principes ou orientations suggérant comment les organisations peuvent mettre en œuvre des pratiques de RSE.	Aider les entreprises à adopter des pratiques responsables, alignées sur des attentes internationales ou sectorielles, sans imposer d'obligations légales.	Volontaire	Lignes directrices de l'OCDE pour les entreprises multinationales, Guides du Pacte Mondial des Nations Unies, Principes directeurs des Nations Unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme
Normes	Réglementations légales exigeant des organisations le respect de critères spécifiques en matière de durabilité et d'éthique des affaires.	Assurer le respect obligatoire de normes minimales en matière de droits du travail, d'impact environnemental et de transparence.	Obligatoire	Directives européennes sur l'information non financière et sur la durabilité
Standards	Référentiels internationaux fournissant des principes et bonnes pratiques pour l'application de la RSE dans les organisations.	Offrir un cadre de référence permettant aux entreprises d'aligner leurs pratiques sur des objectifs mondiaux de durabilité et d'éthique.	Généralement volontaire	ISO 9000 / ISO 14000 / ISO 26000, SA8000
Labels ou certifications	Programmes ou initiatives	Générer un impact positif dans des	Généralement volontaire	Certification B Corp, LEED (Leadership in Energy and

Instruments de promotion de la RSE	Définition	Objectif	Caractère	Exemples
	spécifiques mis en place par des entreprises, gouvernements, ONG ou autres acteurs pour répondre aux enjeux de la RSE.	domaines spécifiques tels que l'environnement, l'inclusion sociale ou le développement communautaire.		Environmental Design), Fair Trade (Commerce équitable), EMAS (Eco-Management and Audit Scheme), Disability Confident (Royaume-Uni)
Rapports	Outils permettant aux entreprises de divulguer leurs performances dans les domaines clés de la RSE.	Améliorer la transparence et rendre des comptes aux parties prenantes.	Volontaire ou obligatoire selon la réglementation	Global Reporting Initiative (GRI), Integrated Reporting (IR), SASB (Sustainability Accounting Standards Board), CDP (Carbon Disclosure Project)

Source : élaboration propre

Il existe des différences entre ces instruments de promotion de la RSE. Par exemple, les directives se différencient des normes car elles ne donnent pas lieu à des sanctions juridiques en cas de non-respect. Toutefois, elles peuvent influencer la création de normes et servir de cadre de référence. Les standards, labels et certifications, quant à eux, sont généralement plus précis et méthodologiques que les lignes directrices. On peut ainsi considérer que les directives établissent un cadre conceptuel destiné à orienter le développement d'initiatives et de normes plus concrètes. Enfin, en ce qui concerne les rapports, les directives n'imposent pas l'obligation de divulgation d'informations, mais elles peuvent fournir des recommandations sur la manière dont un rapport devrait être structuré ou sur les thèmes à aborder.

Des auteurs tels que Martínez et al. (2016), Bigné et al. (2005), Dahlsrud (2008) Ganzo (2006) ou encore Igalens, (2020) mettent en évidence la multiplication des initiatives liées à la RSE. Par ailleurs, la littérature s'est également intéressée aux études comparatives entre ces différents outils, comme en témoignent par exemple les travaux de Gordon (2001), Huijstee & Theuws (2016) ou Kumar & Pandian (2024), entre autres.

Cependant, cette recherche ne prétend pas offrir une analyse exhaustive des différents outils, mais vise plutôt à fournir un aperçu général mettant en évidence la dynamique instaurée au fil du temps sur le sujet par les institutions. Les rapports, et en particulier les rapports non financiers, seront mobilisés dans la partie empirique de l'étude.

Les principales initiatives en faveur de la promotion de la RSE sont présentées ci-après en fonction de leur portée soit internationale, européenne ou nationale, en Espagne et en France, ces deux pays étant au centre de cette recherche.

Au niveau international

Les principales initiatives en la matière de RSE émanent des grandes organisations internationales, notamment les Nations Unies (ONU), l'Organisation de Coopération et de Développement Economiques (OCDE) et l'Organisation Internationale du Travail (OIT). Elles sont présentées ci-après.

Les Nations Unies

Le Pacte Mondial des Nations Unies initié en 2000 (PMNU) (ONU, 1999), constitue une initiative internationale visant à promouvoir la RSE en faveur de la durabilité organisationnelle et du développement durable. Ce programme encourage les entreprises à respecter et à adopter 10 principes universellement reconnus, orientés vers la promotion du développement durable dans les pratiques des entreprises et dans des domaines divers (tableau 3). Comme l'expliquent Ayuso & Mutis (2010), l'objectif est d'encourager les entreprises à adhérer volontairement à ces principes et à les intégrer dans leurs pratiques quotidiennes. Aujourd'hui, le PMNU est la plus grande initiative volontaire en matière de RSE. En 2024, le PMNU compte 16 000 entreprises membres, réparties dans plus de 161 pays dont 2000 en France et 1700 en Espagne. La principale critique formulée à l'égard de cette initiative est l'absence de mécanismes contraignants et de sanctions en cas de non-respect des principes (Flax, 2008). Cette caractéristique demeure cependant cohérente avec le principe du caractère volontaire inhérent à la RSE.

Parmi les principes du Pacte Mondial, ceux relatifs aux droits de l'homme (principes 1 et 2) ainsi que celui portant sur les normes du travail (principe 6), sont directement en lien avec le sujet de cette étude (tableau 3).

Tableau 3. Pacte Mondial des Nations Unies : les 10 principes (P).

Droits de l'homme et entreprises	<p>P1. Les organisations doivent veiller au respect des droits de l'homme reconnus au niveau international dans leur sphère d'influence.</p> <p>P2. Les organisations doivent rester vigilantes afin d'éviter toutes accusations de complicité en termes de violations des droits de l'homme.</p>
Normes de travail	<p>P3. Les organisations doivent permettre la liberté d'association ainsi que la négociation collective.</p> <p>P4. Les organisations doivent lutter contre le travail forcé.</p> <p>P5. Les organisations doivent lutter contre le travail des mineurs.</p> <p>P6. Les organisations doivent lutter contre la discrimination professionnelle.</p>
Environnement	<p>P7. Les organisations doivent prendre en compte les enjeux environnementaux.</p> <p>P8. Les entreprises doivent encourager les initiatives qui favorisent une plus grande responsabilité environnementale.</p> <p>P9. Les organisations doivent favoriser l'émergence de technologies responsables vis-à-vis de l'environnement.</p>
Anti-corruption	<p>P10. La corruption doit être combattue par l'ensemble des organisations</p>

Source : Adapté du Pacte Mondial des Nations Unies (2000)

Les principes directeurs des Nations Unies sur les entreprises et les droits de l'homme (ONU, 2011) constituent une évolution significative dans la reconnaissance de la RSE en matière de respect des droits humains. Avant leur adoption, la responsabilité de protéger les droits de l'homme incombait exclusivement aux États. Cependant, avec la mondialisation et l'expansion des activités des entreprises à l'échelle internationale, il est devenu indispensable d'établir des règles garantissant le respect des droits de l'homme par l'ensemble des acteurs économiques. Dans ce contexte, les Nations Unies ont promu en 2011 un cadre global, non contraignant juridiquement mais conçu comme une norme de conduite mondiale. Cette initiative repose sur trois piliers : **protéger, respecter et remédier**. Les États ont l'obligation de garantir la protection contre les abus, les entreprises doivent respecter les droits de l'homme et les deux parties doivent faciliter l'accès à des mécanismes de réparation. La mise en œuvre de ces principes repose sur plusieurs leviers : l'adoption de politiques d'engagement, la mise en place de procédures de diligence raisonnable permettant d'identifier et d'atténuer les risques ainsi que la mise en place de mécanismes de réclamation efficaces.

Les Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD) ont été établis en 2000, lorsque de nombreux pays réunis au siège des Nations Unies ont signé la déclaration des OMD, dans

laquelle ils se sont engagés à réduire les niveaux d'extrême pauvreté. Ce cadre a défini huit objectifs importants à atteindre d'ici 2015 : (1) réduire la pauvreté et lutter contre la faim, (2) garantir à tous une accessibilité à l'éducation, (3) Favoriser l'égalité des sexes, (4) limiter la mortalité infantile, (5) améliorer la santé des mères, (6) combattre les grandes pandémies, (7) préserver l'environnement, (8) organiser des accords au niveau mondial en faveur du développement (ONU, 2000). Ces OMD ne constituent pas à proprement parler une initiative de RSE, mais s'inscrivent plutôt dans une démarche plus ambitieuse et de plus grande portée. Cependant, ils représentent une étape préalable aux Objectifs de Développement Durable (ODD), qui au cours de la dernière décennie ont influencé la conception et l'orientation des politiques de RSE des entreprises.

Les Objectifs de Développement Durable (ODD) représentent une évolution des Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD) pour répondre aux nouveaux enjeux actuels. Elaborés en 2012 lors d'une commission des Nations Unies sur le développement durable, ils ont été officiellement mis en œuvre en janvier 2016. Les ODD définissent 17 objectifs mondiaux impliquant 169 cibles poursuivant les Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD) mais avec une portée plus large. Contrairement aux OMD, centrés principalement sur les enjeux sociaux, les ODD intègrent des dimensions complémentaires : croissance économique, inclusion sociale et protection de l'environnement. En outre, les ODD s'appliquent à tous les pays développés et en développement, alors que les OMD concernaient principalement les pays en voie de développement. Les ODD sont aujourd'hui une référence mondiale auquel se rattachent de nombreuses entreprises, en particulier les grandes, pour mettre en place leur politique RSE. Cependant, la vaste portée des ODD pose des défis en matière de mise en œuvre, rendant leur application par les organisations encore imprécise et souvent inférieure aux attentes initiales des Nations Unis (Lefebvre, 2020).

Dans le cadre de cette recherche, il convient de souligner que plusieurs ODD sont liés au handicap, notamment l'ODD 4 sur l'éducation inclusive et de qualité ; l'ODD 8 sur la croissance économique, le plein emploi et un travail décent ; l'ODD 10 sur la réduction des inégalités ; l'ODD 11 sur les villes et communautés inclusives et durables et l'ODD 17 sur la mise en œuvre de l'Agenda 2030 et les partenariats nécessaires. Il convient de souligner que l'Agenda 2030 apporte une contribution majeure en reconnaissant que le handicap concerne à la fois les droits humains et la durabilité, faisant ainsi de l'inclusion un enjeu transversal à l'ensemble des ODD.

Organisation de Coopération et de Développement économiques (OCDE)

L'Organisation de Coopération et de Développement Économiques (OCDE) a initié plusieurs actions en faveur de la responsabilité sociale des entreprises (RSE). Bien que l'OCDE n'ait pas de pouvoirs contraignants, elle joue un rôle consultatif essentiel auprès des entreprises multinationales, en favorisant des pratiques socialement et environnementalement responsables (OCDE, 2013). Concrètement, les lignes directrices de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales (OCDE 2023) et le Guide de l'OCDE sur la diligence raisonnable pour une conduite responsable des affaires (OCDE 2018) se distinguent tout particulièrement.

Les Lignes directrices de l'OCDE pour les entreprises multinationales sont des recommandations gouvernementales visant à encourager les contributions positives des entreprises au progrès économique, social et environnemental, tout en limitant leurs impacts négatifs. Elles couvrent des domaines clés de la RSE, tels que les droits de l'homme, le travail, l'environnement, la corruption, les intérêts des consommateurs, la concurrence et la fiscalité. L'édition 2023 intègre des mises à jour sur le changement climatique, la biodiversité, la technologie, l'intégrité commerciale et la diligence raisonnable dans les chaînes d'approvisionnement, ainsi que sur les procédures de mise en œuvre des Points de contact nationaux. L'OCDE joue également un rôle pour le développement de la RSE dans l'administration publique en proposant des incitations et des cadres éthiques tels que *Managing Government Ethics* (OCDE, 1997) et les *Principes pour une conduite éthique dans l'administration publique* (OCDE, 1998).

Enfin en lien avec cette étude, il convient de souligner que les Principes directeurs de l'OCDE relatifs aux droits de l'homme reprennent le cadre des Nations Unies pour les entreprises et les droits de l'homme, fondé sur les principes : "Protéger, respecter et remédier".

Organisation Internationale du Travail (OIT)

Enfin, nous soulignons le travail de l'Organisation Internationale du Travail (OIT), fondée en 1919 et rattachée aux Nations Unies, qui a participé à la promotion de la RSE depuis ses débuts. Son approche particulière repose sur la promotion d'une collaboration entre les États, les syndicats et les employeurs pour défendre et promouvoir le travail décent. L'OIT se concentre sur la dimension de la RSE liée au travail, avec pour objectifs la protection des droits des travailleurs, la promotion du travail décent et le soutien au dialogue social sur les questions

liées au travail et à la sécurité sociale. La Déclaration sur les Entreprises Multinationales (EMN) est le principal instrument de l'OIT fournissant des recommandations spécifiques aux entreprises en matière de politiques sociales et de pratiques de travail responsables, inclusives et durables. Ce document, élaboré il y a plus de quarante ans, et adopté conjointement par les gouvernements, les employeurs et les travailleurs du monde entier est régulièrement mis à jour. Les principes de ce programme, reposent sur des normes internationales du travail et couvrent des domaines clés tels que l'emploi, la formation, les conditions de travail et les relations industrielles. En outre, la Déclaration EMN soutient le programme du travail décent dans le secteur privé et constitue un outil essentiel pour encourager l'instauration de chaînes d'approvisionnement responsables, inclusives et durables.

Au niveau européen

L'Union européenne (UE) a démontré un intérêt croissant pour la durabilité et la responsabilité sociétale des entreprises (RSE), comme en attestent plusieurs initiatives majeures. Parmi celles-ci, le *Livre Vert (2001)* constitue une étape clé.

Le *Livre Vert (2001)* sur la RSE est publié par la Commission européenne et fait suite au Sommet de Lisbonne. Ce document va plus loin qu'une simple déclaration d'intention mais ne constitue pas pour autant une norme juridique positive et contraignante, reflétant ainsi le caractère volontaire de la RSE (Ganzo, 2006). Ce positionnement soulève des questions importantes concernant la distinction entre les aspects légalement exécutoires de la RSE, les considérations éthiques souhaitables et les codes de conduite (Itxaso, 2010).

Plusieurs auteurs ont souligné la vision intégrative du Livre vert (2001) et son rôle en tant que promoteur d'une réflexion sur le leadership de l'UE dans ce domaine. Pour Jaramillo (2007), le *Livre Vert (2001)* doit permettre d'engager une réflexion collective sur le rôle que l'UE pourrait jouer pour impulser la RSE non seulement sur son territoire, mais aussi à l'échelle mondiale. Cela suppose une participation active de toutes les parties prenantes, y compris les entreprises, les organisations de la société civile et les institutions publiques. En ce sens, De la Cuesta González (2004) souligne que le Livre Vert (2001) propose une approche intégrative, mobilisant la théorie des parties prenantes pour ancrer la RSE dans une vision collaborative et inclusive.

Bien que le *Livre Vert (2001)* ne constitue pas une norme juridiquement contraignante, il fait de nombreuses références à des cadres internationaux, tels que les conventions de l'Organisation Internationale du Travail (OIT), qui comprennent des normes de droit du travail. D'autre part, la résolution du Conseil de 2002, adoptée dans le prolongement du *Livre Vert (2001)*, appelle à une position commune au niveau européen sur la RSE dans le cadre des accords et initiatives internationaux existants. Cette démarche vise à garantir les droits fondamentaux tout en renforçant la compétitivité des entreprises européennes, quelle que soit leur taille. De plus, Esteban & Marzá (2006) notent que le *Livre Vert (2001)* a fait l'objet de révisions successives pour s'adapter aux évolutions des enjeux liés à la RSE. En 2002, par exemple, un processus de consultation a été lancé sur le *Livre Vert (2001)*, ce qui témoigne de la volonté constante de l'UE d'améliorer et d'adapter ses actions en fonction des attentes des parties prenantes. Cette préoccupation de l'Union européenne (UE) pour la RSE se retrouve également dans la *Constitution européenne (2004)*. Bien que jamais entrée en vigueur, elle contient des dispositions qui influencent directement les politiques des États membres et qui sont étroitement liées aux principes de la RSE. Ces dispositions figurent principalement dans le titre IV (*Solidarité*) et la section 3 (*Aide humanitaire*), abordant des thématiques clés pour la durabilité et la responsabilité sociétale.

En conclusion, le *Livre Vert (2001)* a aidé à poser les bases d'une réflexion stratégique sur comment intégrer la durabilité et la RSE dans les politiques européennes et les pratiques entrepreneuriales. En se référant aux normes internationales et par son ambition à mobiliser l'ensemble des parties prenantes, il est une référence clé dans le cadre des débats sur la gouvernance responsable à l'échelle européenne.

L'Alliance européenne pour la responsabilité sociale des entreprises a été lancée en mars 2000 à l'initiative d'entreprises européennes pour favoriser des échanges de bonnes pratiques et renforcer la coopération entre les États membres dans des domaines stratégiques tels que la transparence, la recherche, l'éducation ainsi que d'autres aspects essentiels liés à la RSE (Commission européenne, 2006).

L'Alliance a permis aux entreprises participantes de développer des outils pratiques pour promouvoir l'inclusion et le développement de la RSE dans leur stratégie organisationnelle. Ainsi, l'Union européenne (UE) a choisi de privilégier une approche volontaire, invitant les entreprises européennes à soutenir cette initiative sur une base non contraignante. Elle souligne

que l'alliance ne constitue pas un cadre juridique formel mais un processus politique visant à accroître des pratiques responsables parmi les entreprises européennes.

Ganzo (2006) souligne que l'Alliance RSE s'appuie sur des principes établis par des organisations internationales telles que le World Business Council of Sustainable Development (WBCSD) et le Social Accountability International (SAI) pour créer ses propres normes qui visent à aligner les pratiques européennes sur les standards internationaux tout en répondant aux besoins et aux particularités des entreprises européennes (Commission européenne, 2011). En conclusion, l'Alliance européenne pour la RSE illustre le rôle central des institutions européennes dans la promotion d'une gouvernance responsable et la transformation des pratiques organisationnelles, en conciliant compétitivité économique et durabilité grâce à une approche collective et volontaire.

Au-delà du *Livre Vert (2001)*, l'UE a produit de nombreux documents de portée diverse sur la RSE et la durabilité, tels que à titre d'exemple, la stratégie renouvelée 2011-2014 pour la responsabilité sociale des entreprises (2011); la communication sur les prochaines étapes pour un avenir européen durable (2016); le document de réflexion : vers une Europe durable d'ici 2030 (2019); et le plan d'action de l'UE pour les droits de l'homme et la démocratie 2020-2024 (2020).

En particulier, la Communication (2011, p 4) de la Commission européenne intitulée « *Responsabilité sociale des entreprises : une nouvelle stratégie de l'UE pour la période 2011-2014* » est un document qui constitue une réponse aux demandes du Conseil européen et du Parlement européen concernant le développement de la politique européenne de RSE. Cette communication affirme que la RSE joue un rôle clé dans la réalisation des objectifs du traité de l'UE, en alliant développement durable et compétitivité économique. Elle propose une nouvelle définition de la RSE, centrée non sur son caractère volontaire, mais sur les impacts sociétaux des entreprises. De plus, elle positionne la RSE comme un levier stratégique, en insistant sur l'inclusion des enjeux sociaux, environnementaux et éthiques dans les stratégies des organisations.

Enfin, il convient de souligner le rôle clé de l'UE en matière de transparence et de promotion de la divulgation d'informations non financières. Il s'agit de l'un des aspects les plus importants

de la RSE, pour lequel l'UE a élaboré des réglementations spécifiques pour renforcer ces pratiques.

La directive 2014/95/UE de l'Union Européenne, adoptée en 2014 par le Parlement et le Conseil européen est entrée en vigueur en 2017. Elle modifie la directive 2013/34/UE en renforçant l'obligation de publication d'informations non financières et de données sur la diversité. Cette directive, d'application générale, impose aux grandes entreprises européennes de publier des informations extra-financières et des données à caractère social. Elles doivent ainsi intégrer dans un rapport leurs politiques en matière d'actions extra-financières, les indicateurs clés associés ainsi que les risques sociaux et environnementaux liés à leur activité. En Espagne, cette directive a été transposée dans le cadre de la Loi 11/2018 du 28 décembre 2018, modifiant le code de commerce sur l'information non financière et la diversité. En France, elle est appliquée via la directive du 22 octobre 2014 relative à la divulgation d'informations extra-financières.

La directive (UE) 2022/2464 du Parlement européen et du Conseil du 14 décembre 2022 sur les informations relatives au développement durable des entreprises (CSRD) met à jour la directive de 2014 sur les informations non financières. Elle vise à aligner progressivement la pertinence des rapports de durabilité sur celles des rapports financiers, en facilitant l'accès à des informations fiables et comparables. Elle impose aux grandes entreprises des exigences renforcées en matière de publication d'informations sur la durabilité, y compris les aspects environnementaux, sociaux, relatifs aux droits de l'homme et à la gouvernance. Elle introduit également l'obligation de certification des données par des auditeurs ou certificateurs indépendants et exige leur publication dans une section spécifique dans les rapports de gestion des entreprises concernées.

La directive CSRD 2022/2464 s'applique aux grandes entreprises, aux sociétés cotées et, avec certaines adaptations, aux petites et moyennes entreprises (PME³) cotées en bourse, qui peuvent bénéficier d'une dérogation temporaire jusqu'en 2028. Elle concerne également les entreprises non européennes réalisant plus de 150 millions d'euros de revenus dans l'UE et qui y sont

³ Une **PME** (*Petite et Moyenne Entreprise*) est une entreprise de moins de **250 salariés**, avec un chiffre d'affaires annuel inférieur à **50 millions d'euros** ou un bilan total ne dépassant pas **43 millions d'euros**, selon la définition de la Commission Européenne.

présentes sous la forme de filiales ou de succursales, les obligeant à rendre compte de leurs impacts environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG).

Les initiatives internationales, et en particulier celles de l'UE dans le domaine de la RSE, ont conduit à la transposition de directives dans les pays membres. En particulier, la France et l'Espagne ont toutes deux développé leurs plans stratégiques nationaux de RSE en 2014. En 2017, la France a adopté un Plan d'action national pour appliquer les principes directeurs de l'ONU sur les droits de l'homme et les entreprises. Plus récemment, les deux pays travaillent à la transposition dans leurs législations respectives de la directive CSRD 2022/2464.

1.4 Transparence et RSE : Outils de Gestion et Pratiques de Reporting

Au fil du temps, les parties prenantes - investisseurs, consommateurs, fournisseurs, employés et société civile - ont développé une plus grande conscience sociale, exigeant des organisations qu'elles adoptent des comportements et des décisions plus responsables. Cette prise de conscience a alimenté la demande de preuves d'une gestion responsable et d'une plus grande responsabilisation des entreprises (Morimoto et al., 2005; Oliveira Filho & Moneva Abadía, 2013).

Le management responsable est nécessairement un management transparent. La transparence est une condition nécessaire pour atteindre la légitimité aux yeux des parties prenantes. Les rapports financiers, les rapports extra financiers, les rapports sur le développement durable, les rapports intégrés sont les résultats les plus visibles de la transparence. Toutefois, la transparence est un processus qui concerne l'ensemble de la gestion de l'entreprise.

Parmi les différentes initiatives visant à promouvoir la responsabilité sociale, les normes, sceaux, certifications et rapports sont des outils clés pour sa gestion par les organisations et pour favoriser des processus plus transparents. Payne y Raiborn (2001) identifient trois motivations principales pour l'adoption de ces outils de gestion de la RSE : assurer la durabilité des entreprises et de la société, exploiter la RSE comme un avantage concurrentiel et renforcer la réputation de l'entreprise.

Cependant, l'un des principaux défis pour les organisations qui mettent en œuvre des actions de RSE est leur évaluation (Arlow & Gannon, 1982; McWilliams et al., 2006; Orlitzky et al., 2003). En ce sens, Strandberg (2009) souligne que ces organisations éprouvent des difficultés

à mesurer leurs actions et leurs résultats en matière de RSE de manière cohérente, complète et ordonnée. Comme le mentionnent Martínez et al (2003), pour déterminer si une organisation est réellement socialement responsable, il est essentiel de se baser sur des variables mesurables. Ce processus se développe en deux étapes : d'abord la **normalisation**, qui consiste à définir des principes de référence, puis la **certification**, par laquelle une entité indépendante valide la conformité de l'organisation à ces normes ou principes. Ainsi, au-delà de la nécessité d'un cadre réglementaire, il est essentiel de disposer de normes ou d'outils permettant de normaliser et de rendre visibles les actions de RSE. L'objectif de ces outils est de mettre en valeur les initiatives prises par les entreprises en matière de RSE et d'en assurer la transparence.

Quelques-uns des principaux standards, labels et certifications en matière de RSE sont brièvement présentés ci-dessous ainsi que les principales initiatives dans le domaine du reporting et de la RSE.

Normes, labels et certifications

L'Organisation Internationale de Normalisation (ISO). Les normes ISO définissent des exigences qui favorisent une gestion efficace de la qualité dans les organisations, indépendamment de leur taille ou de leur secteur. La norme ISO 26000, est une norme volontaire qui fournit des lignes directrices en matière de RSE. Contrairement aux normes de certification, elle n'est pas conçue comme un système de gestion, mais comme un cadre qui définit les principes et les questions clés de la RSE. Elle repose sur sept principes fondamentaux de la RSE : un comportement responsable, une communication claire et accessible, un engagement éthique, une équité envers les parties prenantes (fournisseurs, clients et autres parties intéressées), une conformité légale, le respect des normes mondiales et la promotion des droits de l'homme (*ISO 26000, 2020*).

Social Accountability International (SAI) élabore des normes internationales, notamment la norme de certification sociale SA8000, basée sur des accords internationaux relatifs aux conditions de travail. Cette norme aborde des questions telles que la justice sociale et aide les organisations certifiées à démontrer leur engagement en faveur d'un traitement équitable des travailleurs. La version la plus récente, SA8000 :2014, aborde les questions liées à l'emploi des mineurs, à la santé et à la sécurité des travailleurs, aux droits syndicaux, à la limitation du temps de travail et à la lutte contre la discrimination dans l'emploi. Tout cela s'inscrit dans une démarche d'amélioration continue.

En complément des normes présentées, de nombreux labels et certifications existent couvrant différents domaines et niveaux d'application. Le tableau 4 recense certains des principaux labels et certifications dans le domaine de la RSE et de la durabilité tandis que le tableau 5 présente des exemples de labels et certifications spécifiques au domaine du handicap.

Tableau 4. Certifications dans le domaine de la RSE et de la durabilité

Label/Certification	Description
B Corp (US)	Certification internationale reconnaissant les entreprises qui respectent des normes élevées de performance sociale et environnementale, de transparence et de responsabilité.
Fair Trade (Commerce équitable)	Certification internationale des produits et entreprises qui respectent les droits des travailleurs et promeuvent des pratiques durables.
Carbon Trust Standard (Royaume Uni)	Certification internationale attribuée aux organisations ayant réussi à réduire leur empreinte carbone et adopté des pratiques durables.
Ethical Trading Initiative (Royaume uni)	Certification internationale attribuée aux entreprises mettant en œuvre des pratiques éthiques dans leurs chaînes d'approvisionnement mondiales.
LEED Certification (Leadership in Energy and Environmental Design) (US)	Certification internationale des bâtiments durables en termes de conception, construction et exploitation.

Source : Élaboration propre

Tableau 5. Certifications spécifiques au domaine du handicap

Label/Certification	Description
Disability Confident (Royaume-Uni)	Certification délivrée par le gouvernement britannique aux entreprises adoptant des pratiques inclusives pour les personnes handicapées sur leur lieu de travail.
Disability Equality Index (DEI) (États-Unis)	Certification reconnaissant les entreprises américaines leaders en matière d'inclusion et d'accessibilité pour les personnes handicapées.
Sello Bequal (Espagne)	Certification espagnole attestant que les entreprises mettent en œuvre des politiques d'inclusion sociale et professionnelle des personnes handicapées.
IAAP Certified Professional in Accessibility Core Competencies (CPACC) (US)	Certification internationale attestant que les professionnels et organisations respectent les normes d'accessibilité numérique pour les personnes handicapées.
Label Diversité (France)	Label français de l'Agence nationale pour la promotion de la diversité et de l'égalité des chances reconnaissant les organisations engagées dans des politiques efficaces de promotion de la diversité, y compris l'inclusion des personnes handicapées.
Label Égalité Professionnelle (France)	Ce label géré par l'Association Française de Normalisation (AFNOR), certifiant les entreprises promouvant l'égalité professionnelle, y compris l'inclusion des personnes handicapées.

Source : Élaboration propre

Rapports

Bien que les premières études sur la RSE remontent à 1953, ce n'est qu'à la fin des années 1970 que le concept a véritablement émergé en France et en Espagne, notamment avec ce que certains auteurs considèrent comme le premier rapport de responsabilité sociale : le Bilan social du Banco de Bilbao (Abadía & Macarulla, 1996; Seara, 2004) . Cependant, les rapports RSE ou de durabilité tels que nous les connaissons aujourd'hui ne sont apparus qu'à la fin des années 1990 (de Gatta Sánchez, 2004).

Ces documents sont considérés comme des outils essentiels pour communiquer la stratégie et les actions de RSE d'une organisation à ses parties prenantes. Selon Soyka (2013) et Haller &

van Staden (2014), ces rapports doivent être complets, transparents et intégrés afin d'offrir une image claire et précise des organisations. Bien que leur structure ne soit pas formellement définie, ils ont tous en commun d'inclure une description des activités et des mesures de RSE et de durabilité mises en place par l'organisation (Illia et al. 2010). C'est précisément ce manque de structuration de ces contenus qui a conduit diverses organisations et institutions à chercher à harmoniser leurs contenus. Cette standardisation poursuit plusieurs objectifs. D'une part, aider les organisations elles-mêmes à rendre compte de leurs actions auprès des différentes parties prenantes. D'autre part, pour garantir une reddition de comptes conforme aux attentes et aux intérêts d'une pluralité d'acteurs concernés directement ou indirectement par la responsabilité sociale et la durabilité. La promotion de ces initiatives en matière de reporting vise également à assurer la comparabilité entre les rapports permettant ainsi une prise de décision plus éclairée. Enfin, l'utilisation des rapports est devenue un outil stratégique pour l'identifier et prévenir les risques.

L'analyse de l'évolution de ce sujet au cours des dernières décennies dépasse les objectifs de cette recherche. Par conséquent, il sera présenté ci-dessous uniquement l'initiative Global Reporting Initiative (GRI) et fait brièvement référence à d'autres initiatives en matière de reporting.

- La Global Reporting Initiative (GRI) est largement reconnue comme l'outil mondial le plus utilisé pour le reporting en matière de durabilité (De Villiers et al., 2022; Levy et al., 2010; Manetti & Becatti, 2009; Marimon et al., 2012; Martínez et al., 2016; Nikolaeva & Bicho, 2011). Manetti (2011) la considère comme la meilleure option pour intégrer les dimensions économiques, environnementales et sociales dans les rapports sur le développement durable. De Villiers et al. (2022) soutiennent que malgré le développement d'autres cadres de reporting, la GRI conserve son leadership grâce à la légitimité conséquente qu'il a acquise. Cette légitimité repose sur les réalisations concrètes du GRI dans les domaines du reporting de durabilité. En d'autres termes, la légitimité de la GRI résulte de l'adoption généralisée de ses normes et de leur reconnaissance par ceux qui les ont adoptées.

Créée en 1997, en tant qu'initiative conjointe du Programme des Nations Unies pour l'environnement (PNUE), de l'Organisation Internationale du Travail (OIT) et du Réseau d'action sur l'environnement (RAE), la GRI est une organisation mondiale indépendante pionnière dans l'élaboration de normes de reporting sur le développement durable. Elle aide les

organisations à rendre compte de leurs impacts positifs et négatifs en matière de durabilité, contribuant ainsi à améliorer la transparence de leurs rapports (GRI, 2002). Selon un audit de KPMG (2017), ces normes sont largement acceptées dans le monde entier, 93 % des grandes entreprises les utilisant dans leurs rapports sur le développement durable, bien qu'elles restent des recommandations plutôt qu'une obligation.

Comme le souligne Amaazoul (2017), de manière générale, la GRI recommande un rapport extra-financier qui prend en compte les intérêts et les attentes des parties prenantes, intègre le contexte et l'environnement dans lequel l'entreprise développe sa démarche RSE. Ce rapport doit fournir des informations pertinentes présentées de manière exhaustive, neutre, claire et précise. La GRI préconise également une publication régulière, idéalement annuelle, permettant ainsi d'assurer une cohérence facilitant des comparaisons d'une année sur l'autre et entre concurrents.

Malgré sa généralisation, la GRI n'est pas exempte de critiques. Mougenot & Doussoulin (2023) soulignent que le nombre excessif d'indicateurs qu'elle prévoit rend leur sélection complexe et nuit donc à un positionnement clair des entreprises en matière de responsabilité et de durabilité. De plus, son orientation vers l'amélioration de l'image des entreprises peut conduire à une représentation trop positive de leurs actions dans ce domaine.

Depuis la publication en 2000 de son premier standard de reporting connu sous le nom de « Global Reporting Initiative », l'organisation a continuellement révisé et élargi la portée de ses standards. Parmi les étapes clé de cette évolution, il convient de souligner la publication, en 2013, de la version 4 de la GRI (G4), qui a marqué un changement important en mettant l'accent sur la matérialité, c'est-à-dire sur les impacts qui sont réellement pertinents pour chaque entreprise. La G4 a également introduit une approche plus flexible et centrée sur les intérêts des parties prenantes, permettant une meilleure adaptation aux spécificités sectorielles. En 2016, la GRI a présenté un nouveau cadre sous forme de normes GRI modulaires, permettant aux organisations d'adopter des standards pertinents pour leur activité. Ainsi, ces normes sont désormais divisées en trois catégories : universelles, spécifiques et sectorielles.

En ce qui concerne l'inclusion et le handicap, à **mesure que** les organisations ont pris conscience de ces enjeux, la GRI a commencé à intégrer des principes qui aident les entreprises à rendre compte de leur impact sur les personnes handicapées. La norme GRI 403 de 2021 introduit une approche de l'inclusion et de l'accessibilité dans le domaine du travail. Elle fournit

des directives sur la manière dont les entreprises doivent traiter la santé, la sécurité et l'inclusion des employés handicapés, en mettant l'accent sur l'élimination des obstacles physiques, professionnels et sociaux. En outre, les rapports de développement durable incluent plus explicitement des indicateurs sur l'inclusion des personnes handicapées dans les politiques du travail, l'accessibilité aux espaces physiques et numériques, et la promotion de la diversité dans le cadre de la culture organisationnelle. Cette approche est également conforme aux Objectifs de Développement Durable (ODD), en particulier l'ODD 10 qui vise à réduire les inégalités.

Bien que la GRI conserve une position de leader solide et reconnue dans le domaine de l'élaboration des normes et des lignes directrices pour la préparation des rapports de développement durable, une concurrence croissante est apparue entre différents organismes de réglementation et entités internationales. Plusieurs acteurs ont développé de nouveaux cadres pour la présentation des rapports non financiers et de développement durable, comme par exemple le Rapport Intégré (RI) de l'International Integrated Reporting Committee (IIRC). Selon l'International Integrated Reporting Council (IIRC, 2013), un rapport intégré est défini comme une communication concise expliquant comment la stratégie, la gouvernance, la performance et les perspectives d'une organisation, en relation avec son environnement externe, contribuent à créer de la valeur à court, moyen et long terme (Jonquières et al., 2015). Certains auteurs soulignent que le principal avantage du reporting intégré réside dans sa capacité à combiner les informations financières, sociales et environnementales (Abeysekera, 2013; Eccles & Krzus, 2010; Jensen & Berg, 2012). D'autres insistent sur son utilité pour intégrer des données sur le comportement éthique et la performance non financière des organisations (García-Ayuso & Larrinaga, 2003; Kaya & Türegün, 2014). En 2021, l'International Integrated Reporting Council (IIRC) a fusionné avec le Sustainability Accounting Standards Board (SASB) pour créer la Value Reporting Foundation (VRF), qui vise à unifier et renforcer les cadres de reporting en entreprise durable. En 2022, la Value Reporting Foundation a été intégrée à l'International Financial Reporting Standards (IFRS) Foundation, qui est l'entité responsable des normes comptables internationales. Dans le cadre de ce processus, l'International Sustainability Standards Board (ISSB) a repris en charge la gestion du cadre de reporting intégré et des normes SASB.

Cet exemple illustre la complexité des acteurs et des enjeux liés au reporting en matière de responsabilité sociale et de durabilité. Dans le cadre de cette recherche, les rapports

constitueront l'une des sources d'information utilisées pour analyser la portée des actions des entreprises en matière d'insertion professionnelle des personnes handicapées.

Les différents éléments présentés dans ce chapitre offrent une compréhension globale et stratégique de la RSE. Cette dernière apparaît comme complexe du fait qu'elle intègre des dimensions variées qui peuvent-être éthiques, sociales et économiques. Cette complexité la rend dépendante des pressions exercées par son environnement organisationnel. Ainsi, dans cette perspective, le prochain chapitre analysera l'influence de cet environnement sur les pratiques RSE des entreprises.

2. L'influence de l'environnement sur la RSE

Ce chapitre débute par une exploration de la théorie néo-institutionnelle, notamment conceptualisée par DiMaggio & Powell (1999), qui constitue un cadre analytique essentiel pour comprendre les pressions isomorphiques exercées par l'environnement sur les organisations en matière de RSE. Il se poursuit par l'analyse du concept d'innovation sociale, envisagé comme un levier stratégique potentiel permettant de répondre efficacement à ces pressions. Toutefois, pour être réellement efficace, cette innovation sociale doit être véritable et authentique, et ne pas se limiter à des pratiques superficielles ou trompeuses de *RSE washing*, un phénomène examiné en détail dans la dernière section de ce chapitre.

2.1 L'influence de l'environnement de l'entreprise sous le prisme de la théorie néo institutionnelle

La recherche académique dans le domaine de la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) repose sur un large éventail de cadres théoriques. Parmi les plus notables on peut notamment citer : la théorie de l'agence (Jensen & Meckling, 1976), la théorie des parties prenantes (Freeman, 1984), la théorie de la légitimité (Suchman, 1995), la théorie néo institutionnelle (DiMaggio & Powell, 1999) et la théorie basée sur les ressources et les capacités (Grant, 1991).

Dans le cadre de cette recherche, la théorie néo institutionnelle de DiMaggio & Powell (1999) a été choisie comme référence, car elle met l'accent sur l'influence primordiale de l'environnement des entreprises. Contrairement à l'institutionnalisme classique, qui se limitait à l'analyse des comportements des agents, la théorie néo institutionnelle prend en compte le contexte dans lequel les organisations évoluent, dépassant ainsi une approche strictement

behavioriste. Ce choix de théorie est d'autant plus pertinent au regard du contexte organisationnel actuel caractérisé par une Volatilité, une Incertitude, une Complexité et une Ambiguïté (VUCA) croissantes qui amènent les organisations à être constamment confrontées à des défis liés à leur environnement. DiMaggio & Powell (1999), soulignent que l'incertitude dans ce type de contexte pousse les organisations à adopter des comportements isomorphiques qui constituent un mécanisme clé dans le développement de la théorie néo institutionnelle.

Un autre aspect essentiel de cette théorie est qu'elle met l'accent sur la nécessité de prendre en compte le **moment**, le **contexte** et les **parties prenantes** pour interpréter un comportement comme socialement responsable. Cela permet une analyse dynamique et contextuelle des pratiques organisationnelles, en particulier dans le domaine de la RSE.

D'autre part, bien que la théorie néo institutionnelle ait été largement utilisée pour étudier les pratiques de RSE (Bensebaa & Béji-Becheur, 2007; Klarsfeld & Delpuech, 2008), peu de travaux de recherche se sont intéressés spécifiquement à son application dans le domaine de l'inclusion des personnes handicapées. Gruhl (2020) souligne ce manque d'exploration malgré un potentiel avéré pour mieux comprendre comment les entreprises intègrent le handicap dans leurs stratégies de RSE.

Ainsi, en utilisant la théorie néo institutionnelle comme cadre analytique, cette recherche vise à étudier les interactions entre les incertitudes environnementales, les pressions institutionnelles et les pratiques inclusives des entreprises. Ce cadre révèle les mécanismes par lesquels les organisations adaptent leurs politiques de RSE, tout en tenant compte des spécificités liées à l'inclusion des personnes handicapées.

Dans les sections suivantes, nous analyserons les principaux apports de la théorie néo institutionnelle à partir de son approche sociologique et leur relation avec les comportements socialement responsables adoptés par les entreprises notamment en matière d'inclusion.

2.1.1 Cadre d'analyse de référence : l'approche sociologique de la théorie néo institutionnelle

Comme le souligne, Martínez & Fernández (2017), la théorie néo institutionnelle conceptualisée dans les années 1970 a été reprise notamment par DiMaggio & Powell (1999). Elle se distingue de l'institutionnalisme classique (Commons, 1934; Mitchell, 1927; Veblen, 1898), centré sur le comportement des acteurs, en s'intéressant également à l'environnement

organisationnel (DiMaggio & Powell, 1999; Romero, 1999) et donne lieu à de **nouvelles approches économiques, politiques et sociales** en matière d'analyse institutionnelle (De la Rosa Albuquerque, 2002). Ces différentes approches ont été analysées par Martínez & Fernández (2017) comme suit :

- **L'approche économique, développée notamment par Williamson (1991) et North (1990)** se focalise sur les décisions d'échanges économiques prises par les organisations en lien avec le marché. Elle traite de thématiques telles que les coûts de transaction, l'opportunisme et la rationalité limitée. (Brière & Raufflet, 2020)
- **L'approche politique néo-institutionnelle développée par March & Olsen (1997)** soutient que l'institutionnalisation des règles, telles que les procédures, conventions et routines, se construit progressivement par l'habitude à ces pratiques. Cependant, bien que la plupart des comportements puisse être qualifiée de routines, cela ne signifie pas que les individus réagissent de manière automatique ou mécanique face aux événements. Pour que ces règles soient véritablement assimilées, elles doivent d'abord être étudiées et comprises, permettant ainsi aux individus de choisir celles qui sont les plus adaptées et pertinentes en fonction du contexte (De la Rosa Albuquerque, 2002).
- Enfin, **l'approche sociologique neo-institutionnelle** qui est celle adoptée dans cette recherche, postule que les normes influencent directement les organisations et leur performance. De plus, au fil du temps, ces normes conduisent à la standardisation des pratiques organisationnelles par l'adoption de principes perçus comme légitimes et rationnels car ancrés dans une réalité socialement construite (De la Rosa Albuquerque, 2002; DiMaggio & Powell, 1999; Meyer & Rowan, 1999).

En effet, les institutions en tant que forces externes, structurent l'environnement dans lequel évolue les organisations. Elles sont définies comme des obligations créées par l'Homme pour organiser la vie en société, et de ce fait favorisent la coopération, qu'elle soit de nature politique, social ou économique (North, 1990). Comme le souligne Romero (1999), le comportement humain est plus complexe que celui envisagé dans les modèles de fonctions utilitaires individuelles des économistes. En réalité, il existe de nombreux cas où les individus ne se contentent pas de maximiser leur richesse, mais où des critères tels que l'altruisme ou les

limitations auto-imposées interviennent et modifient substantiellement les résultats de leur choix."

Ainsi, la théorie néo institutionnelle par son approche sociologique tente de légitimer tant de l'intérieur que de l'extérieur l'efficacité de l'organisation. En effet au-delà de sa performance réelle, cette théorie vise à faire apparaître l'organisation comme efficace rationnellement grâce à l'assimilation de mythes légitimes d'un point de vue social, ce qui de surcroît va permettre à l'organisation elle-même de gagner en légitimité et en stabilité. Cette approche se base sur le fait que le contrôle efficace des activités de production n'est pas l'unique facteur organisationnel clé. (De la Rosa Albuquerque, 2002). Ainsi selon cette perspective, les entreprises, ne se contentent pas de rivaliser pour attirer des clients et des ressources, mais cherchent également à acquérir une légitimité institutionnelle et un poids politique (DiMaggio & Powell, 1999). Pour ce faire, elles adoptent des éléments reconnus comme légitimes par la société, renforçant ainsi leur propre légitimité (Meyer & Rowan, 1999). Cette recherche de légitimité engendre l'apparition de normes organisationnelles qui, une fois adoptées, sont reconnues socialement par l'environnement. Comme le soulignent Díez et al., (2010, p. 2), *"les organisations légitimées sont celles qui sont désirables et acceptées par l'environnement parce que leurs activités sont conformes aux normes, croyances, valeurs et principes du système social auquel elles appartiennent"*.

Dans ce cadre, Suchman, (1995, p. 574) définit la légitimité comme *"une perception ou une hypothèse généralisée selon laquelle les actions d'une entité sont jugées souhaitables, désirables, appropriées et conformes à un système de normes, de valeurs, de croyances et de définitions socialement construites"*. Il distingue trois formes principales de légitimité : **pragmatique**, **morale** et **cognitive**. La première forme de légitimité, pragmatique, se manifeste lorsque les objectifs d'une organisation sont alignés avec les intérêts de ses dirigeants et que celle-ci entreprend des actions spécifiques pour atteindre ces objectifs. La deuxième forme, la légitimité morale, repose sur l'appréciation des parties prenantes. Elle est présente lorsque ces dernières estiment que les objectifs de l'organisation, ainsi que les actions mises en œuvre pour les atteindre, correspondent à leurs attentes et à leurs valeurs. Enfin, la légitimité cognitive se traduit par la perception que les actions d'une organisation sont les plus appropriées dans leur contexte. Elle survient lorsque les parties prenantes considèrent que l'organisation exécute ses stratégies de manière optimale, en mobilisant les meilleurs systèmes, procédures et ressources disponibles (Cruz-Suárez et al., 2014).

Dans la théorie néo institutionnelle, ces règles légitimées qui influencent les organisations conduisent à une homogénéisation des structures organisationnelles, un phénomène connu sous le terme **d'isomorphisme**. Selon DiMaggio & Powell (1999), l'isomorphisme est défini comme un processus d'imitation qui pousse une unité dans une population à ressembler à d'autres unités confrontées aux mêmes conditions environnementales. Ces auteurs reconnaissent deux types d'isomorphisme : concurrentiel (aussi appelé compétitif) et institutionnel. L'isomorphisme concurrentiel se focalise sur les dynamiques de compétition sur le marché, notamment au travers d'ajustements comme les changements de niche. L'isomorphisme institutionnel, quant à lui, est un concept fondamental pour comprendre une grande partie de la vie organisationnelle moderne. Dans la littérature, trois mécanismes principaux permettent de l'expliquer : l'isomorphisme coercitif, mimétique et normatif.

L'isomorphisme coercitif découle de pressions formelles ou informelles, telles que la persuasion, la contrainte ou la force, incitant les organisations à se conformer à des normes légales ou des accords établis par des institutions nationales ou internationales. Ces pressions visent souvent à encourager des pratiques socialement responsables (DiMaggio & Powell, 1999). De plus, l'interdépendance joue un rôle clé dans ce processus. En effet, comme l'affirment DiMaggio & Powell, (1999), plus une entreprise est dépendante d'une autre, plus elle tend à adopter des comportements similaires influençant ainsi sa structure et son environnement.

L'isomorphisme mimétique quant à lui intervient dans des environnements caractérisés par une forte incertitude. Dans ce contexte, les organisations adoptent des pratiques en imitant d'autres entités perçues comme performantes. Selon DiMaggio & Powell, (1999), plus l'incertitude est grande, plus une organisation construira son modèle sur celui d'autres organisations qui semblent efficaces. Il convient de souligner que cette imitation peut être consciente ou inconsciente. Même sans intention explicite, les entreprises tendent à copier les pratiques d'autres acteurs de leur secteur, en particulier ceux qui sont perçus comme plus efficaces notamment s'ils appartiennent au même secteur d'activité. Parfois, ces organisations modèles ne sont même pas conscientes d'être imitées, mais elles deviennent néanmoins des références pour d'autres entreprises.

Enfin, l'isomorphisme normatif résulte du phénomène de professionnalisation qui est le processus par lequel les pratiques organisationnelles sont influencées par des normes établies

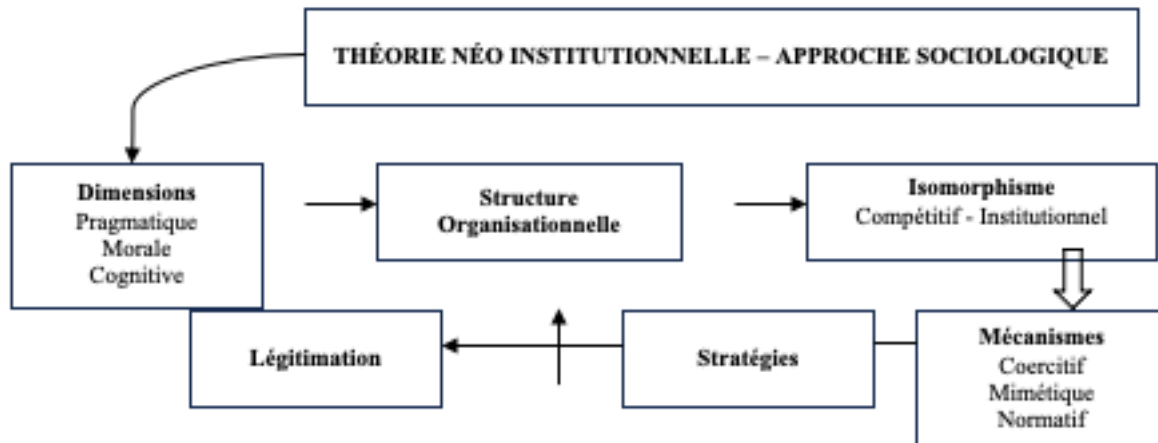
au sein d'une profession notamment au sein du même secteur d'activité. Toujours selon DiMaggio & Powell (1999), ce mécanisme peut être expliqué par deux facteurs. D'une part, l'éducation et les programmes universitaires dans un domaine donné tendent à se standardiser en s'inspirant de mêmes théories et de pratiques similaires entraînant une uniformité dans les compétences et les méthodes. Ainsi, les auteurs notent que plus le recours aux titres universitaires dans le choix des cadres et autres personnels est important, plus l'organisation ressemblera à d'autres dans son domaine (DiMaggio & Powell, 1999). D'autre part, la croissance des réseaux professionnels favorise la diffusion de pratiques et de normes spécifiques, favorisant l'imitation entre les organisations. L'isomorphisme normatif se produit lorsque certaines normes ou pratiques sont largement acceptées dans un domaine et que les organisations les adoptent parce qu'elles sont perçues comme les plus légitimes ou les plus appropriées par les experts, les associations professionnelles ou d'autres acteurs. Le normatif, par opposition au positif, implique une évaluation ou un jugement qui déclenche l'adoption de normes ou de pratiques.

La théorie néo-institutionnelle apporte donc une contribution majeure à l'analyse du changement organisationnel. Contrairement aux approches classiques, elle met l'accent sur l'influence des parties prenantes et de l'environnement de l'organisation. De plus, elle permet d'analyser les processus dynamiques d'isomorphisme qui poussent les décideurs à adopter des stratégies visant à maximiser la stabilité et la légitimité de leur organisation sur le long terme.

De plus, la théorie néo-institutionnelle souligne que le succès organisationnel ne dépend pas uniquement des performances économiques, mais également de la capacité des entreprises à s'adapter aux normes sociales et institutionnelles.

La figure suivante illustre les fondements de la théorie néo institutionnelle en adoptant une perspective sociologique basée sur ces mécanismes.

Figure 3. Théorie néo institutionnelle depuis une perspective sociologique.



Source : Martínez & Fernández (2017) à partir de De la Rosa Albuquerque (2002), DiMaggio & Powell (1999).

La théorie néo institutionnelle, explicitée dans cette figure, met en évidence les forces qui structurent les pratiques organisationnelles, tout en tenant compte des spécificités de l’environnement légal, institutionnel et sociétal. Elle constitue ainsi un cadre analytique riche pour comprendre comment et pourquoi les organisations adoptent des politiques de RSE en matière d’inclusion du handicap.

2.1.2 Relations entre RSE et Théorie Neo institutionnelle

En s’appuyant sur les fondements de la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) et de la théorie néo institutionnelle, il est possible de mieux comprendre les liens qui unissent ces deux concepts. A cet égard, l’étude de l’institutionnalisation de la RSE au sein des organisations, des transformations qu’elle apporte dans leurs processus organisationnels et également des mécanismes isomorphiques qu’elle mobilise constitue un axe central de réflexion dans le cadre de cette étude. En effet, la théorie néo institutionnelle fournit des outils conceptuels et méthodologiques pour analyser et comprendre le comportement socialement responsable des organisations.

Ainsi, la RSE peut être interprétée comme une norme en voie d’institutionnalisation dans la société contemporaine, ce qui incite les organisations à l’adopter comme un levier pour se légitimer et rester pérennes sur le marché. À ce sujet, Cabrera Rubio (2016, p. 121) souligne que « la théorie néo institutionnelle est utile pour étudier l’adaptation de la RSE, car elle offre

des outils pour analyser les dimensions économique, politique et sociale des organisations à travers leurs piliers institutionnels ».

De plus, la théorie néo institutionnelle permet également de réaliser deux types d'études complémentaires : celles qui traitent de l'institutionnalisation de la RSE dans ses aspects pratiques en examinant comment elle s'intègre aux processus organisationnels ; et celles qui analysent l'impact des institutions formelles et informelles sur la RSE, en étudiant les pressions de l'environnement institutionnel (Bondy et al., 2012; Cabrera Rubio, 2016).

La RSE joue un rôle important pour les organisations. En effet, selon DiMaggio & Powell (1999), elle constitue une norme raisonnable, acceptée par divers partenaires qui jouent un rôle de guide dans n'importe quel environnement. Ces auteurs stipulent que la RSE est définie par des attentes sociales et culturelles, ancrées dans les institutions. Dans ce contexte, Sethi (1979) déclare que l'évaluation des performances d'une entreprise doit être avant tout culturelle et temporelle. Cela signifie que la perception sociale d'une action varie en fonction du temps, du contexte environnemental et de la nature des parties impliquées. Par conséquent, il est important de prendre en compte les facteurs sociopolitiques et culturels qui façonnent et ajustent l'environnement à un moment donné.

Prendre en considération ces facteurs organisationnels permet de légitimer la théorie néo institutionnelle. Comme le rappellent Brammer et al. (2012), cette approche aide à mieux comprendre la diversité et la dynamique des pratiques de RSE en entreprise. Selon Campbell (2007), cette diversité dépend de multiples facteurs institutionnels, mais également des différences spécifiques entre pays. Ces particularités peuvent être d'ordre juridique ou culturel, ce qui souligne l'importance d'adopter des stratégies adaptées au contexte institutionnel de chaque pays. (cf. Modèle de management interculturel de Hofstede (1984), p. 146)

En ce sens, la théorie néo institutionnelle fournit un cadre d'analyse important pour comprendre comment les organisations développent des stratégies de RSE dans des environnements spécifiques et mettent en place des plans d'action locaux, notamment au sein des organisations à dimension multinationale. Par ailleurs, grâce aux mécanismes d'isomorphisme, les entreprises peuvent s'inspirer des pratiques d'institutions perçues comme performantes, transformant ainsi la RSE en un levier stratégique et un avantage compétitif déterminant (Brammer et al., 2012).

Il convient de rappeler que l'adoption de comportements responsables par une organisation peut être motivée par différentes causes (Cabrera Rubio, 2016). La première est liée au développement des réglementations en matière de RSE qui obligent les organisations à élaborer des plans d'actions pour se conformer aux lois locales. Deuxièmement, l'émergence de nombreuses normes (ISO), de certifications, de rapports (Global Reporting Initiative) ou de guides (Pacte Mondial) incite les entreprises à formaliser leurs pratiques responsables. Mais outre ces phénomènes, (Braun et al., 2022) notent la pression croissante exercée par les ONG, les médias, les associations de consommateurs et les consommateurs eux-mêmes pour l'adoption par les entreprises de stratégies plus responsables. Pour Meyer & Rowan (1999), cet intérêt accru explique pourquoi, peu à peu, les lois, les idéologies syndicales et l'opinion publique poussent les organisations à intégrer des programmes de responsabilité sociale.

Cependant, certaines caractéristiques inhérentes à l'entreprise ou à son environnement peuvent freiner l'adoption de comportements responsables. Vermeesch & Bréchet (2018), identifient, par exemple, une faible performance financière, un manque de ressources ou une concurrence excessive ou insuffisante comme des obstacles potentiels.

En conclusion, l'analyse de la RSE sous l'angle néo-institutionnel nécessite une approche holistique. Les pratiques RSE sont en effet influencées par divers mécanismes isomorphiques (Martínez & Fernández, 2017) :

- **L'isomorphisme coercitif**, résulte des pressions légales et réglementaires qui incitent les organisations à se conformer à des normes imposées par l'environnement institutionnel.
- **L'isomorphisme normatif** est lié aux habitudes de travail et aux normes établies par une profession ou un secteur d'activité spécifique.
- **L'isomorphisme mimétique** se manifeste par l'imitation des entreprises concurrentes, notamment dans des contextes marqués par une forte incertitude.

Ainsi, la RSE représente bien plus qu'une simple initiative volontaire. Elle s'affirme comme une norme sociale en cours d'institutionnalisation, devenant à la fois un levier stratégique pour les entreprises et une source d'avantages compétitifs. Cette influence de l'environnement sur les pratiques de RSE est synthétisée par Martínez & Fernández (2017) dans la figure suivante (Figure 4).

Figure 4. RSE et Théorie Neo institutionnelle.



Source : Martínez & Fernández (2017) à partir de Gallén & Peraita Delgado (2016)

En analysant les politiques de RSE à travers le prisme de la théorie néo institutionnelle, il apparaît clairement que les pressions légales, institutionnelles et sociétales jouent un rôle déterminant dans la structuration des pratiques organisationnelles. Toutefois, au-delà de la conformité aux normes et attentes externes, certaines entreprises choisissent d’aller plus loin en adoptant des approches innovantes pour répondre aux enjeux sociétaux de manière proactive. C’est dans ce contexte que l’innovation sociale apparaît comme un levier stratégique complémentaire à la RSE. Elle permet aux organisations non seulement de renforcer leur légitimité, mais également de développer des solutions à fort impact pour répondre aux défis émergents. La section suivante examine ainsi le lien entre innovation sociale et RSE, en mettant en lumière son potentiel pour enrichir et transformer les pratiques responsables des entreprises.

2.2. Les liens entre RSE et innovation sociale

Comme évoqué précédemment, selon DiMaggio & Powell (1999), le néo-institutionnalisme et les pressions isomorphiques conduisent les organisations, dans un environnement de plus en plus instable et compétitif, à adopter des comportements similaires et à devenir de plus en plus homogènes. Dans ce contexte, l’innovation sociale apparaît comme un levier stratégique permettant de se démarquer et d’apporter des solutions originales aux enjeux sociétaux (Delpuech, 2013; Florin et al., 2023).

L’approche de la diffusion des innovations, développée par Rogers et al. (2019), apporte un éclairage sur la manière dont ces nouvelles pratiques se propagent au sein des entreprises et des institutions. Selon cette théorie, l’adoption d’une innovation suit un processus structuré,

influencé par plusieurs facteurs tels que la perception de l'avantage relatif, la compatibilité avec les valeurs organisationnelles, la complexité de mise en œuvre, la possibilité d'expérimentation et la visibilité des résultats. Appliquée à l'innovation sociale, cette approche met en évidence la nécessité d'un environnement favorable et d'un soutien institutionnel pour assurer la diffusion et la pérennisation des pratiques innovantes en matière de RSE.

Dans le cadre de cette recherche, il est donc pertinent d'explorer les liens entre l'innovation sociale au sein des entreprises et la mise en œuvre de la RSE. Cette analyse permettra d'évaluer dans quelle mesure l'innovation sociale peut enrichir les pratiques responsables et renforcer leur impact.

2.2.1 Définition de l'innovation sociale

Malgré le grand nombre d'études consacrées à l'innovation sociale, actuellement, il n'existe pas encore dans la littérature de consensus clair sur sa définition, comme le soulignent García-Flores & Martos (2019) et Hernández-Ascanio et al. (2016). De nombreux auteurs ont tenté de définir le concept d'innovation sociale, ce qui rend nécessaire une revue des contributions clés sur le sujet pour en clarifier les fondements.

Tableau 6. Différentes définitions de l'innovation sociale

Innovation sociale comme	Définition	Auteurs
Satisfaction d'un besoin social/collectif	L'innovation sociale est le développement d'actions novatrices qui visent à satisfaire un besoin ou un défi social souvent négligé par les formes traditionnelles de fourniture du marché, ou non satisfaits par les services organisés par le secteur public. Il peut s'agir d'un nouveau produit, d'un service, d'une initiative, d'un modèle organisationnel.	Mulgan (2006) le National Endowment for Science, Technology and the Arts (2008) Phills et al. (2008) Harris & Albury (2009) Howaldt & Schwarz (2010) Paz (2015) Bourque et al. (2007) Centre de recherche sur les innovations sociales (2022)
Apport d'une solution plus efficace à un problème social par rapport à l'existant	Il s'agit des nouvelles idées qui répondent simultanément aux besoins sociaux plus efficacement que d'autres solutions déjà existantes. Cela passe notamment par la création de nouvelles relations ou collaborations de capacités nouvelles ou améliorées, ainsi qu'à une meilleure utilisation des actifs et des ressources.	Hubert (2010) Caulier-Grice et al. (2012)
Complément de l'innovation technologique	L'innovation sociale est un concept plus large que l'innovation organisationnelle. Elle comprend des éléments tels que la gestion dynamique, l'organisation flexible, le travail plus intelligent, le développement d'aptitudes et des qualifications ainsi que la mise en réseau des organisations. Elle est un complément à l'innovation technologique.	Pot & Vaas (2008)
Moteur de croissance inclusif et responsable, source de bien être	L'innovation sociale est un processus anticonservateur qui vise à introduire des changements liés à de nouvelles formes organisationnelles et de management afin d'impulser le confort des individus et leur qualité de vie tout en minimisant le risque d'exclusion social notamment des plus démunis. Ses principaux objectifs sont l'inclusion socioprofessionnelle des personnes, principalement celles qui sont le plus exposées à l'exclusion, ainsi que la protection et le respect de l'environnement par une croissance durable.	Sanchis & Campos (2008) OCDE (2011) Oosterlynck et al. (2013) Moulaert et al. (2013) Commission européenne (2013) Forum économique mondial (2016)
Processus ancré dans son territoire faisant intervenir de nombreux acteurs locaux	Il est le résultat d'une coopération entre une multitude de parties prenantes présentes au niveau local sur un territoire défini afin de donner naissance à une innovation commune à caractère social.	Cloutier (2003) Richez-Battesti (2008, 2015) Besançon (2015)

Source : élaboration propre à partir des principaux auteurs s'intéressant à l'innovation sociale

Toutes ces définitions, bien qu'elles reflètent des perspectives variées sur la notion d'innovation sociale, mettent en évidence, comme le soulignent Djellal & Gallouj (2012), la complexité de ce terme. Depuis ses origines, l'innovation sociale est considérée comme un concept problématique, notamment parce que l'association des termes « innovation » et « sociale » crée un champ d'étude très vaste et multidimensionnel.

En s'appuyant sur les travaux de Lethielleux & Combes-Joret (2012), l'innovation sociale peut être analysée sous trois angles principaux. La première perspective est centrée sur l'individu, où l'innovation sociale est perçue comme un processus de soutien visant à engendrer des changements durables chez une personne. L'objectif est d'améliorer ses conditions de vie et de lui permettre de reprendre le contrôle de sa trajectoire personnelle. La deuxième approche met l'accent sur le milieu, qu'il s'agisse d'un territoire ou de la société dans son ensemble. Ici, l'innovation sociale est envisagée comme un levier de développement territorial ou sociétal, visant à améliorer les conditions de vie dans une zone géographique spécifique. Cette démarche peut inclure des actions territoriales, telles que la résolution de problèmes sociaux localisés ou la mise en place d'accords partenariaux au niveau local, ainsi que des stratégies qui visent à modifier les habitudes de consommation dans une région pour en améliorer la qualité de la vie (Gershuny, 1983). Enfin, la troisième perspective est centrée sur l'entreprise, où l'innovation sociale est considérée comme un outil de développement organisationnel, en particulier à travers l'introduction de nouvelles méthodes de travail. Cette approche inclut deux sous-dimensions : l'approche instrumentale, proposée par Debresson (1993), qui examine comment harmoniser de manière optimale le système technique et l'organisation sociale du travail, et également l'approche non instrumentale, décrite par Dadoy (1998), qui porte sur la gestion des effectifs et les transformations organisationnelles en lien avec le travail.

Afin de mieux comprendre l'émergence et l'ancrage des innovations sociales dans leur contexte, Cloutier (2003) a identifié **cinq critères clés** permettant de les caractériser :

1. **Caractère novateur** : L'innovation sociale apporte une solution nouvelle ou hors normes dans un contexte donné, apportant des changements significatifs en profondeur et en étendue.

2. **Finalité axée sur le mieux-être** : Elle vise à améliorer le bien-être des individus et des collectivités, en répondant à des besoins sociaux ou en réalisant des aspirations collectives.
3. **Processus de mise en œuvre collaboratif** : Son déploiement implique la coopération entre une diversité d'acteurs, favorisant une approche participative et inclusive.
4. **Résultats tangibles ou intangibles** : L'innovation sociale peut se traduire par des changements matériels (produits, services) ou immatériels (nouvelles pratiques, modèles organisationnels).
5. **Ancrage contextuel** : Elle est conçue pour répondre à des problématiques spécifiques dans un environnement particulier, tenant compte des réalités locales et culturelles.

Dans le cadre de cette étude, qui porte sur l'inclusion professionnelle des personnes handicapées dans le contexte de la RSE, l'approche retenue de l'innovation sociale est centrée sur l'entreprise. En effet, ces cinq critères évoqués par Cloutier (2003) permettent ainsi d'évaluer comment les entreprises développent des initiatives innovantes pour répondre aux défis sociaux, en intégrant des logiques de collaboration et en assurant un impact mesurable. Parmi les définitions précédemment évoquées, celle qui correspond le mieux à la problématique de recherche est celle de l'innovation sociale organisationnelle, telle que proposée par García & Palma Martos (2019) à partir des travaux de Rüede & Lurtz (2012). Selon ces auteurs, « *l'innovation sociale est comprise dans une perspective où l'entreprise privée joue un rôle central. Elle fait référence à l'introduction d'innovations dans les processus de gestion, à l'amélioration des pratiques organisationnelles et à la résolution de problèmes sociaux individuels ou collectifs, au sein de l'entreprise. Dans cette approche, l'entreprise est responsable de la mise en œuvre des innovations sociales. Des pratiques aussi variées que l'entrepreneuriat social, l'amélioration des conditions sociales en milieu de travail, la responsabilité sociale des entreprises ou encore le développement d'une production plus durable et respectueuse de l'environnement relèvent de cette vision.* » (García & Palma Martos, 2019, p.55).

Cette définition met l'accent sur le rôle actif de l'entreprise dans la conception et la mise en œuvre d'innovations sociales, en cohérence avec les objectifs de responsabilité sociétale. Elle s'aligne ainsi sur les cinq critères de Cloutier (2003), en soulignant l'ancrage contextuel des innovations, leur finalité sociale et leur mode de mise en œuvre collaboratif. Cette approche correspond pleinement aux enjeux de cette recherche, qui explore l'articulation entre innovation sociale et RSE à travers des initiatives favorisant l'inclusion professionnelle des personnes en situation de handicap.

2.2.2 Les différentes phases du processus d'innovation sociale

À l'instar de sa définition, le processus d'innovation sociale a suscité l'intérêt de nombreux chercheurs dont notamment, Murray et al. (2010), Mulgan et al. (2011), Rodríguez Herrera & Alvarado (2008) qui ont identifié des phases clés nécessaires pour innover socialement. Ces approches s'appuient sur des théories complémentaires, permettant d'éclairer les étapes indispensables à la conception et à la mise en œuvre de solutions innovantes répondant à des problématiques sociales (tableau 7).

Tableau 7. Processus d'innovation sociale selon différents auteurs

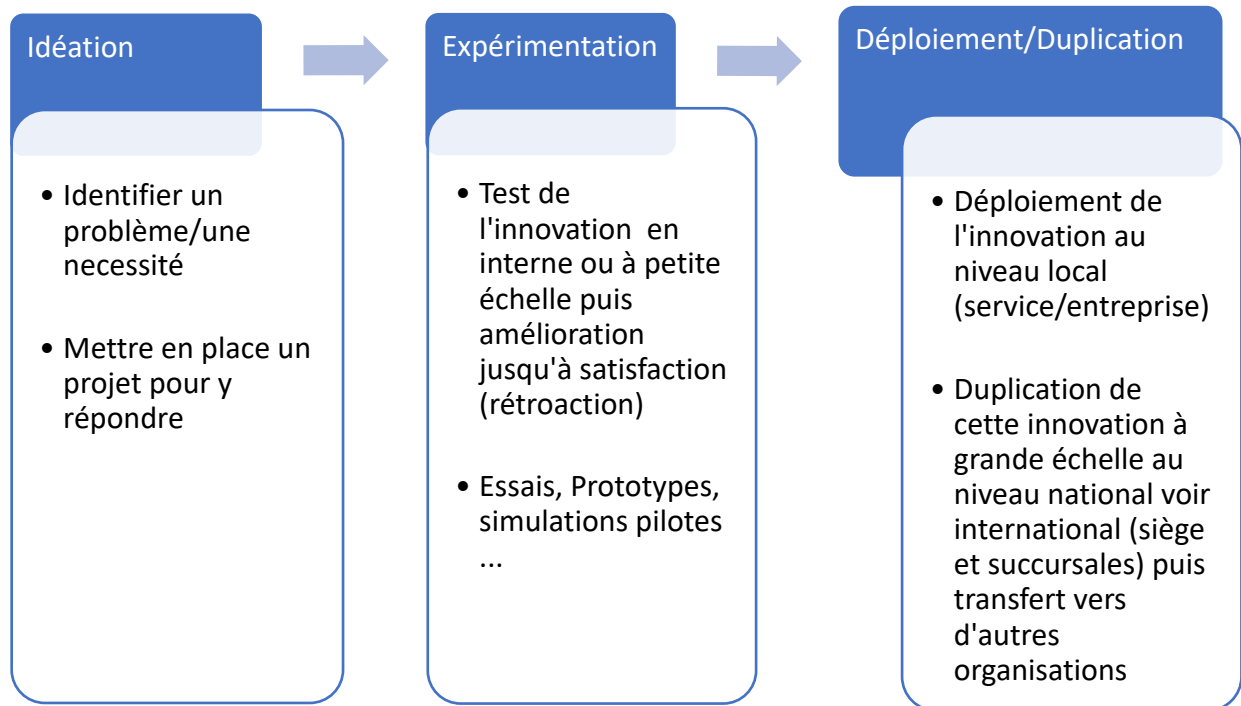
Auteurs	Processus d'innovation sociale associé
Murray et al. (2010)	<ol style="list-style-type: none"> 1- Préparation, inspiration et diagnostic. Cette phase initiale sert à identifier tous les facteurs qui mettent en évidence la nécessité d'innover - tels qu'une crise, la réduction des dépenses publiques, des contraintes budgétaires et une prise de conscience générale de la nécessité d'introduire des changements novateurs. 2- Propositions et idées. C'est l'étape de la génération d'idées novatrices. Elle peut faire appel à des méthodes formelles - telles que des approches de conception et de créativité pour élargir le champ des options possibles. 3- Prototypage et pilotage. A ce stade, les idées sont testées dans des situations pratiques. Cela peut se faire de manière informelle en essayant des solutions ou à travers des projets pilotes plus formels, des prototypes ou des essais contrôlés randomisés. 4- Durabilité. Cette phase vise à intégrer l'innovation dans les pratiques quotidiennes. Il s'agit d'affiner les idées initiales et d'identifier les sources de financement pour garantir la viabilité financière de l'innovation dans la durée. 5- Mise à l'échelle et diffusion. Cette étape consiste à développer et diffuser l'innovation à grande échelle. Cela peut inclure des stratégies telles que la croissance organisationnelle, la diffusion par licences ou la création de franchises. 6- Changement systémique. Les innovations sociales doivent souvent surmonter des obstacles liés à l'opposition de systèmes ou de pratiques établies. Bien que les organisations pionnières puissent être en mesure de surmonter ces résistances elles doivent généralement créer de nouvelles conditions pour rendre l'innovation économiquement viable et acceptée dans un cadre systémique plus large. <p>Ces 6 phases décrivent un parcours structuré pour transformer une idée novatrice en un changement durable et à fort impact dans la société.</p>

Auteurs	Processus d'innovation sociale associé
Mulgan et al. (2011)	<ol style="list-style-type: none"> 1- Génération d'idées : Cette première phase consiste à comprendre les besoins insatisfaits et à identifier des solutions potentielles. L'innovation commence par la prise de conscience d'un problème à résoudre et la formulation d'une idée sur la manière d'y répondre. 2- Développement, prototypage et pilotage des idées. Lorsqu'une idée prometteuse est identifiée, elle est testée dans des situations pratiques. Les idées initiales sont rarement parfaites et subissent souvent des ajustements au cours de plusieurs itérations, grâce à un processus de rétroaction. Ces améliorations successives visent à affiner l'idée pour qu'elle soit mieux adaptée à la réalité avant d'être testée à nouveau jusqu'à obtention de résultats satisfaisants. 3- Évaluation à grande échelle et diffusion des bonnes idées. Lorsque l'idée s'avère fonctionnelle en pratique, elle entre dans une phase de reproduction et de duplication. La diffusion suit généralement une courbe en S : une phase initiale de croissance lente au sein d'un petit groupe d'utilisateurs précoces, suivie d'une phase de décollage rapide, avant de ralentir à mesure que l'innovation atteint un état de maturité et de saturation. 4- Apprentissage et évolution. Après leur diffusion, les innovations continuent d'évoluer. L'expérience d'utilisation peut révéler des développements imprévus, avec des applications parfois éloignées des intentions initiales des concepteurs et sur des marchés différents de celui d'origine. <p>Ces 4 étapes mettent en évidence le caractère dynamique et évolutif du processus d'innovation sociale, depuis l'identification des besoins jusqu'à la transformation et l'adaptation continue des solutions.</p>
Rodríguez Herrera & Alvarado (2008)	<ol style="list-style-type: none"> 1- Une définition précise du problème : Cette première phase consiste à identifier clairement le problème à résoudre et à accéder à des idées susceptibles de contribuer à sa solution. 2- La Mise en œuvre : Le succès de cette étape dépend des conditions d'application de l'innovation, notamment du financement nécessaire pour expérimenter des projets pilotes ou des démonstrations. 3- L'apprentissage et le développement : La réussite repose sur les facteurs qui favorisent l'apprentissage comme les opportunités de développer de nouvelles compétences ou de systématiser les expériences acquises. 4- La diffusion et l'institutionnalisation : Une fois éprouvées, les innovations sont diffusées et peuvent être intégrées comme normes organisationnelles ou politiques publiques, à des échelles locales, nationales ou internationales. <p>Ce modèle met l'accent sur l'importance d'un processus structuré allant de la compréhension du problème à la généralisation des solutions innovantes.</p>

Source : *Élaboration propre à partir de Murray et al. (2010), Mulgan et al. (2011), Rodríguez Herrera & Alvarado (2008)*

Ainsi, en s'appuyant sur les contributions des auteurs mentionnés précédemment ainsi que sur les travaux de synthèse de Lethielleux & Combes-Joret (2012) et du Réseau Québécois de l'Innovation Sociale (RQIS), le processus d'innovation sociale peut être synthétisé et illustré à l'aide du schéma suivant :

Figure 5. Étapes du processus d'innovation sociale.



Source : Élaboration propre à partir de Lethielleux & Combes-Joret (2012) et le Réseau Québécois en Innovation Sociale (RQIS)

Selon Besançon (2015), le processus d'innovation sociale, qu'il vise un individu, une zone géographique spécifique ou une entreprise, se distingue par son ancrage territorial fort, ce qui le différencie des innovations technologiques classiques, souvent moins enracinées dans un contexte local. En effet pour Richez-Battesti (2008, 2015), ce processus est généralement le résultat d'une coopération entre une multitude de parties prenantes au niveau local, visant à co-construire une innovation collective. C'est dans cette perspective que Cloutier (2003) met en avant l'importance d'analyser l'innovation sociale non seulement à travers son développement intrinsèque, mais également en prenant en compte les interactions qu'elle suppose entre les différents acteurs de son environnement. Ces interactions participent à la dynamique même de l'innovation sociale. De plus, selon Klein et al. (2010), cette approche favorise l'émergence d'une économie plurielle car les bénéfices de l'innovation profitent à plusieurs acteurs. Elle encourage également une hybridation des ressources mobilisées, du fait de la complémentarité des parties prenantes impliquées, pour atteindre des objectifs communs.

Ainsi, ce cadre conceptuel met en lumière la dimension relationnelle et territoriale de l'innovation sociale, tout en insistant sur son potentiel à générer des solutions collectives adaptées aux spécificités locales.

2.2.3 Aspects favorables et freins au développement de l'innovation sociale

Rollin & Vincent (2007), à partir de leurs travaux et d'interviews menées auprès d'acteurs de l'innovation sociale en entreprise, avancent que plusieurs facteurs favorisent ou freinent l'innovation sociale. Ils peuvent être regroupés en trois catégories à savoir les **acteurs de l'organisation**, la **gestion organisationnelle** et le **contexte dans lequel évolue l'organisation** comme présenté dans le tableau 8 ci-après :

Tableau 8. *Éléments favorables et freins potentiels au développement de l'innovation sociale*

Aspects Critères	Éléments Favorables	Freins Potentiels
Acteurs de l'organisation	Approche collaborative avec les partenaires, flexibilité et transdisciplinarité dans les pratiques, réseaux solides, vision et valeurs partagées, leadership, charisme, crédibilité des leaders, créativité.	Divergences d'intérêts, chocs culturels entre parties prenantes, faible engagement ou manque de conviction, niveau insuffisant de compétences ou de connaissances.
Gestion de l'organisation	Gestion favorisant la participation, alignement cohérent avec la vision, les valeurs et les objectifs de l'entreprise.	Gestion des risques complexe, manque de moyens, notamment financiers.
Contexte de l'organisation	Ouverture d'esprit généralisée, culture de solidarité, environnement propice au développement de programmes de recherche-action.	Rigidité des structures hiérarchiques, manque de connaissance sur l'environnement, traditionalisme ou conformisme marqué, retards ou contraintes temporelles.

Source : *Élaboration propre à partir de Rollin & Vincent (2007)*

Concernant la phase de duplication d'une innovation sociale, Besançon (2015) souligne que leur ancrage territorial peut représenter un frein. En effet, reproduire une innovation dans une

organisation dont le fonctionnement ou l'écosystème diffère considérablement de celui de la structure d'origine peut se révéler complexe et parfois contre-productif (Pigé, 2016). Il sera donc essentiel d'adapter l'innovation sociale en fonction de son écosystème.

Pour conclure cette analyse sur l'innovation sociale, Delpuech (2013) et Florin et al. (2023) (2013) affirment que la RSE constitue un moteur essentiel de l'innovation sociale, en offrant aux organisations une source de distinction et d'avantage compétitif dans un environnement néo-institutionnel où elles tendent à devenir de plus en plus semblables. Cependant, pour être pleinement efficace, l'innovation sociale bien qu'ayant souvent une origine locale, doit être en mesure de se dupliquer dans d'autres organisations ou territoires (Besançon, 2015). De plus, il est essentiel que l'innovation sociale développée soit réelle et authentique, et qu'elle ne se limite pas à un simple effet d'annonce ou à des pratiques de *RSE washing*, un phénomène qui sera détaillé dans la prochaine section.

2.3. L'effet d'un environnement ultra-compétitif sur la RSE : Le phénomène de RSE-Washing

2.3.1 Le concept du RSE-Washing

Le *RSE Washing* peut être défini comme l'écart entre l'image positive qu'une organisation projette auprès de ses parties prenantes et l'engagement réel qu'elle met en œuvre en matière de responsabilité sociale (Boiral et al., 2017). Il peut également être décrit comme une déconnexion entre les discours de l'entreprise sur la RSE et leur application concrète sur le terrain (Llorente-Barroso et al., 2023). Une telle incohérence résulte souvent de la diffusion d'informations fausses ou incomplètes par l'entreprise, visant à présenter une image publique socialement responsable qui est en réalité partiellement ou totalement trompeuse. Cette stratégie peut, en retour, améliorer artificiellement ses performances et sa réputation (Furlow, 2010).

Le *RSE-Washing* est favorisé par le contexte actuel, dans lequel, selon Segovia-San-Juan et al. (2017), les entreprises sont souvent davantage préoccupées par leur image externe que par la sincérité de leurs engagements sociaux. Ce phénomène s'inscrit dans la continuité de la théorie de l'hypocrisie organisationnelle de Brunsson (1993), mais ici appliquée au domaine de la RSE. Selon cette théorie, certaines organisations adoptent des comportements hypocrites pour répondre, en apparence, aux obligations légales et aux attentes parfois contradictoires de leurs différentes parties prenantes.

Le *RSE-Washing* peut se manifester au niveau de l'entreprise mais également du produit. Au niveau de l'entreprise, il se concentre sur l'amélioration perçue de la performance globale et de l'impact social de l'organisation, dans le but d'améliorer sa réputation en matière de responsabilité sociale (Marquis et al., 2016). Au niveau du produit, il met en avant les prétendus avantages durables du produit final, comme ayant par exemple une meilleure empreinte environnementale ou des qualités nutritionnelles élevées, souvent pour justifier un prix plus élevé sur le marché (Marquis et al., 2016).

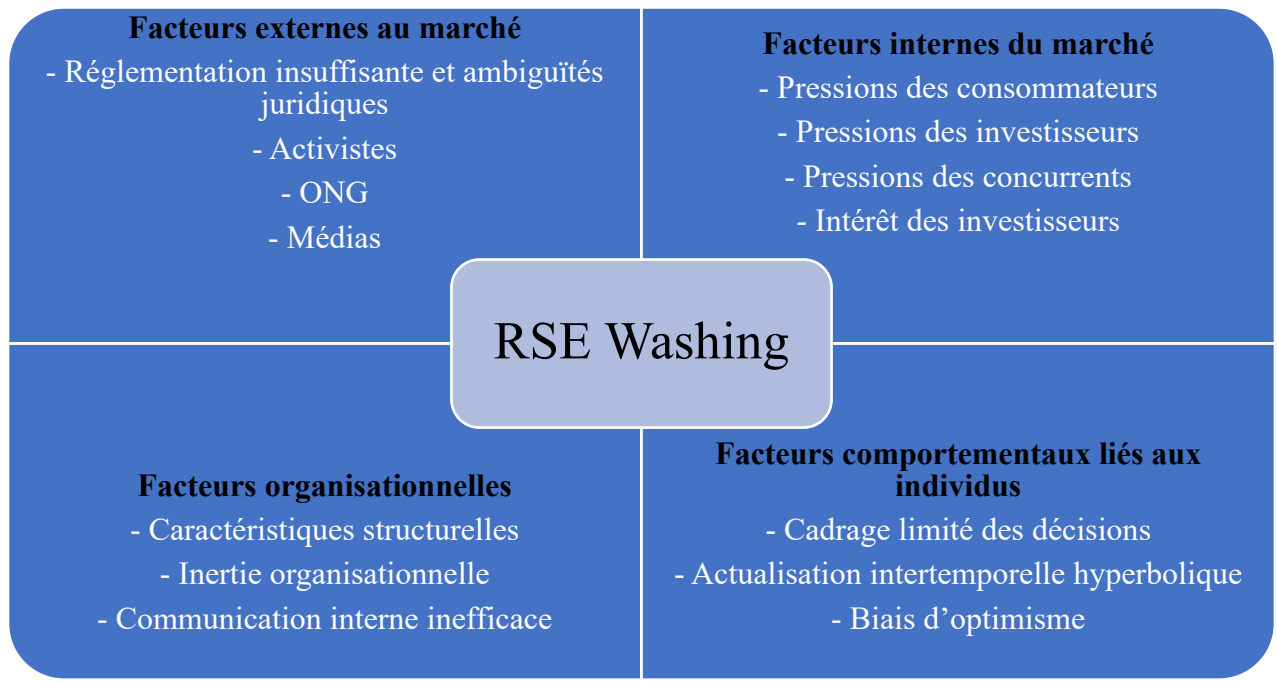
Dans le cadre de cette recherche, nous nous concentrerons principalement sur le *RSE-Washing* au niveau de l'entreprise.

En matière de RSE, la littérature souligne que sa mise en œuvre peut générer différents avantages potentiels, tant internes qu'externes. Les avantages en interne concernent le climat organisationnel et la culture d'entreprise, tandis que les avantages commerciaux correspondent à une meilleure réputation, une plus grande fidélisation des clients et un positionnement stratégique renforcé (Kiessling et al., 2016; Lai et al., 2010; Longo et al., 2005). Cependant, ces bénéfices risquent d'être compromis si les pratiques de *RSE-Washing* deviennent prédominantes et en conséquence nuisibles à la crédibilité et à la légitimité des engagements des entreprises en matière de RSE.

2.3.2 Les facteurs du RSE Washing

Le phénomène de *RSE washing* présenté précédemment peut avoir diverses origines. Selon Boiral et al. (2017) et Pope & Wæraas (2016), ces causes peuvent être regroupées en quatre catégories principales : les causes externes au marché, les causes liées au marché, les causes organisationnelles et les causes liées aux comportements des individus. Ces différentes dimensions sont illustrées dans la figure 6 :

Figure 6. Facteurs jouant un rôle sur le RSE Washing.



Source : Élaboration propre à partir de Boiral et al. (2017) et Pope & Wæraas (2016)

Parmi les **facteurs externes au marché**, on trouve notamment :

- **Une réglementation insuffisante et des ambiguïtés juridiques**

Certaines entreprises exploitent les failles ou ambiguïtés des réglementations en matière de RSE pour minimiser leurs coûts de mise en conformité tout en construisant une image trompeuse de responsabilité sociale (Marquis et al., 2016). Par exemple, des normes comme la SA8000 ou l'ISO 26000, censées promouvoir des pratiques éthiques et responsables, souffrent de contrôles insuffisants, tant en termes de rigueur que de fréquence, facilitant ainsi les cas de *RSE washing* (Gilbert & Rasche, 2007; Swaton, 2015). Ces pratiques opportunistes permettent aux entreprises d'obtenir et de profiter de labels ou certificats pour améliorer leur réputation, sans pour autant respecter pleinement les engagements exigés.

- **Le rôle des activistes, des ONG et des médias**

Les activistes et ONG, soutenus par les médias, jouent un rôle clé dans la dénonciation des pratiques de *RSE washing*, notamment en exposant les incohérences entre les engagements déclarés et les actions réelles des entreprises (Delmas & Burbano, 2011). L'essor des plateformes numériques et des réseaux sociaux, comme Twitter et

YouTube, a renforcé leur capacité à alerter rapidement le public et à accroître la médiatisation des scandales liés au *RSE washing* (Vandekerckhove, 2017). Par exemple, l'affaire Volkswagen, où l'entreprise a manipulé les données d'émissions polluantes, illustre l'impact des médias et ONG dans la révélation de pratiques trompeuses (Mačaitytė & Virbašiūtė, 2018). Cependant, en l'absence de sanctions juridiques strictes, ces dénonciations restent souvent limitées dans leurs effets dissuasifs (Delmas & Burbano, 2011).

Les **facteurs internes au marché** regroupent :

- **Les pressions des consommateurs**

Les attentes croissantes des consommateurs en matière de responsabilité sociale incitent les entreprises à adopter des pratiques plus responsables. Selon Cahan et al. (2013), 96 % des consommateurs affirment avoir une perception plus favorable des entreprises engagées dans la RSE. Cette demande a stimulé la création et l'achat de produits labellisés, comme ceux issus du commerce équitable, dont les ventes ont augmenté de 19 % entre 2014 et 2017 (Delmas & Burbano, 2011). Cependant, cette pression accrue peut également pousser certaines entreprises à adopter des stratégies exagérées ou trompeuses pour répondre aux attentes du public, contribuant ainsi au développement du phénomène de *RSE washing*.

- **Les pressions des investisseurs**

Les investisseurs, notamment ceux engagés dans des stratégies d'investissement socialement responsable (ISR), recherchent des entreprises alignées avec des principes environnementaux et sociaux. Toutefois, en l'absence de mécanismes fiables pour évaluer et vérifier les pratiques réelles des entreprises, il devient plus difficile de discerner les engagements authentiques des stratégies opportunistes (Pope & Wæraas, 2016; Uría et al., 2008).

- **Les pressions des concurrents**

L'isomorphisme mimétique joue un rôle clé dans les pratiques de RSE. Les entreprises ont tendance à imiter celles perçues comme performantes ou légitimes dans leur secteur (Pope & Wæraas, 2016). Par exemple, Danone, en adoptant le statut d'« entreprise à mission », a incité d'autres entreprises à imiter cette stratégie pour rester compétitives,

Toutefois cette dynamique peut parfois conduire à une surestimation ou à une falsification de leurs engagements en matière de RSE, qui augmente le risque de *RSE washing* (Hatchuel et al., 2021).

Les **facteurs organisationnels** comprennent :

- **Les caractéristiques structurelles**

La taille, le secteur d'activité et la rentabilité des entreprises influencent fortement leur exposition aux pressions externes et leur capacité à y répondre. Les grandes entreprises, bien que plus surveillées par les médias et les ONG, disposent de ressources pour mieux gérer les crises liées au *RSE washing* (Boiral et al., 2017). Par exemple, Volkswagen et Samsung ont mobilisé d'importantes ressources pour limiter l'impact des scandales sur leur réputation (Zhang et al., 2017)

- **L'inertie organisationnelle**

Les grandes entreprises, en raison de leur structure rigide et hiérarchisée, rencontrent souvent des difficultés à mettre en œuvre rapidement des changements alignés avec leurs engagements déclarés. Cette lenteur d'adaptation peut conduire à un décalage entre les intentions et les actions, favorisant ainsi les accusations de *RSE washing* (Hannan & Freeman, 1984). L'exemple de British Petroleum (BP) illustre comment l'inertie organisationnelle peut retarder la mise en œuvre effective des engagements responsables (Montenegro Gómez, 2020).

- **La communication interne inefficace**

Un manque de coordination entre les différents départements d'une entreprise peut entraîner une surestimation ou une représentation inexacte des pratiques RSE. Par exemple, une mauvaise interaction entre les départements marketing et production peut générer des revendications trompeuses sur les caractéristiques écologiques d'un produit (Szulanski, 1996).

Enfin, les **facteurs comportementaux des individus** pouvant favoriser la *RSE washing* incluent :

- **Le cadrage limité des décisions**

- Les dirigeants, en adoptant une perspective étroite sur les gains à court terme, peuvent négliger les conséquences négatives à long terme de leurs choix, tels que la perte de crédibilité ou les critiques médiatiques (Rabin & Weizsäcker, 2009; N. Zhang, 2021).
- **L'actualisation intertemporelle hyperbolique**
Ce biais reflète une tendance à privilégier les bénéfices immédiats au détriment des avantages à long terme. Appliqué à la RSE, il explique pourquoi certains dirigeants optent pour des communications exagérées, sans anticiper les répercussions négatives futures et sur le long terme (Ainslie & Haslam, 1992; Delmas & Burbano, 2011).
- **Le biais d'optimisme**
Les décideurs peuvent surestimer les avantages attendus de leurs pratiques de *RSE washing* et sous-estimer les risques associés. Cette tendance conduit souvent à des comportements imprudents ou opportunistes (Kahneman & Lovallo, 1993; S. E. Taylor & Brown, 1999).

Pour conclure, cette sous-section met en évidence le fait que le phénomène de *RSE washing* résulte de multiples facteurs imbriqués, qu'ils soient externes, organisationnels ou individuels. Pour limiter ce phénomène, il est essentiel de renforcer les mécanismes de contrôle, d'améliorer la coordination interne et de promouvoir une culture éthique au sein des organisations, tout en instaurant des sanctions claires pour décourager les comportements opportunistes.

Après avoir exploré les concepts fondamentaux de la RSE (chapitre 1) et analysé l'influence de l'environnement sur ces pratiques (chapitre 2), cette recherche se concentrera désormais sur la gestion de la diversité, un enjeu central de la RSE, notamment dans le cadre de la gestion des ressources humaines en entreprise.

3. La gestion inclusive de la diversité et la gestion des Ressources Humaines

Dans le cadre de l'évolution des pratiques organisationnelles et des recherches en sciences de gestion, trois axes majeurs se dégagent pour analyser et comprendre les dynamiques internes des entreprises : La théorie des ressources et des capacités, la gestion stratégique des ressources humaines, et la gestion de la diversité et inclusion. Ces trois dimensions présentées dans ce chapitre, s'articulent pour offrir une vision intégrée de la manière dont les organisations peuvent

tirer parti de leurs ressources internes notamment afin d'optimiser leur gestion des talents et valoriser la diversité au sein de leurs équipes. (Allen et al., 2007; Shaw, 2021)

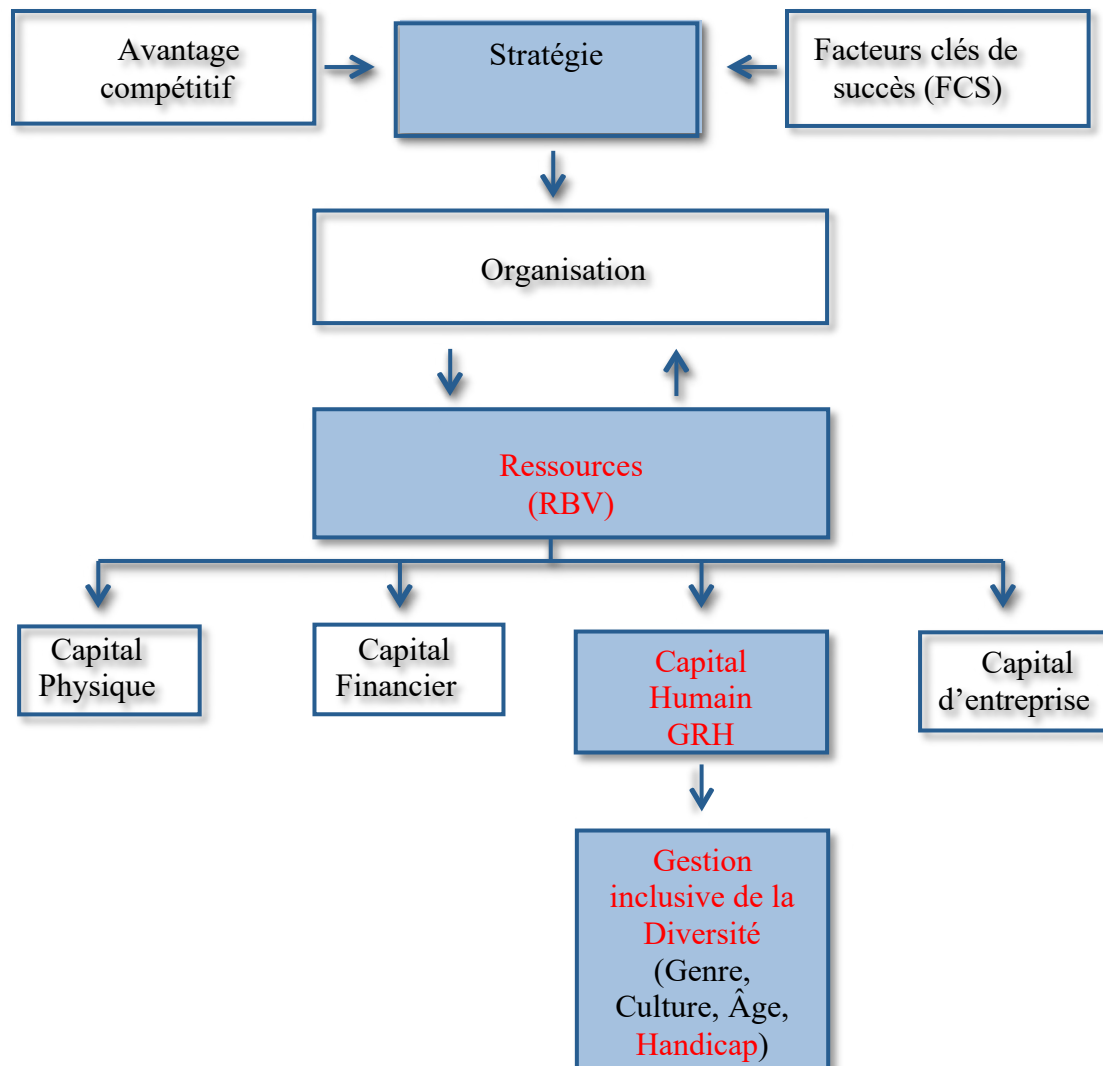
3.1 La théorie des ressources et des capacités comme modèle de gestion des ressources organisationnelles

Le rôle du talent humain en tant qu'avantage concurrentiel potentiel a donné lieu à une littérature abondante depuis plusieurs décennies. La théorie des ressources et des capacités ou Resource-Based View en anglais (RBV) constitue un cadre théorique précieux pour comprendre comment le capital humain et notamment la gestion de la diversité en ressources humaines, peut contribuer à la création d'un avantage concurrentiel durable (Colbert, 2004; Richard & Johnson, 2001; Yang & Konrad, 2011).

La RBV affirme que les ressources physiques, humaines et organisationnelles et autres actifs incorporels sont fondamentaux pour ajouter de la valeur et créer un avantage concurrentiel durable difficilement imitable par les concurrents (Wernerfelt, 1984). Pour Colbert (2004), les deux types de ressources clés sont d'une part le talent humain qui englobe les compétences, les connaissances et le comportement des employés et, d'autre part, les ressources organisationnelles, parmi lesquelles se distinguent les systèmes de contrôle, les routines et les mécanismes d'apprentissage. Ces deux types de ressources sont le résultat de structures sociales complexes qui se construisent au fil du temps et de ce fait sont difficiles à analyser et à reproduire, ce qui leur confère un caractère stratégique pour l'entreprise. Dans ce contexte, la relation entre la RBV et la gestion du capital humain démontre le rôle central des ressources humaines dans les décisions stratégiques des entreprises. Ainsi, c'est en légitimant le rôle des ressources humaines pour la recherche stratégique, que la RBV a permis d'établir des liens théoriques solides entre la stratégie d'entreprise et la gestion des ressources humaines (Colbert, 2004). Ce cadre théorique constitue également le fondement de la plupart des recherches en gestion stratégique des ressources humaines.

Dans ce contexte, la gestion stratégique des ressources humaines, y compris la gestion de la diversité, joue un rôle clé dans la performance organisationnelle. La figure 7 illustre comment les ressources et les capacités essentielles orientent la stratégie organisationnelle, en intégrant notamment la diversité liée au handicap dans le cadre du management stratégique des ressources humaines. Cette approche met en évidence l'importance d'une gestion inclusive pour renforcer l'avantage compétitif durable des entreprises.

Figure 7. Relation entre la vision basée sur les ressources, le management stratégique des ressources humaines englobant la prise en compte de la diversité.



Source : Adapté de Czerny et al. (2011)

Le cadre de la Resource-Based View (RBV) considère les organisations comme constituées par diverses ressources classées en quatre catégories principales : le capital physique, financier, humain et organisationnel (Barney & Clark, 2007). Ce modèle suggère que l'avantage concurrentiel d'une entreprise est lié à la mise en œuvre de stratégies qui tirent parti de ses forces internes, saisissent les opportunités, tout en affrontant les menaces et en corrigeant ses faiblesses. Selon Barney & Clark (2007), les ressources de l'entreprise sont réparties de manière hétérogène en fonction des secteurs d'activité. Cependant, pour qu'une ressource permette de maintenir un avantage concurrentiel, elle doit traditionnellement remplir quatre

conditions : **être précieuse** c'est-à-dire qu'elle doit pouvoir exploiter les opportunités et réduire les risques liés à l'environnement organisationnel ; **être rare**, c'est-à-dire se distinguer de ce qui existe chez les concurrents directs ; enfin, **être inimitable** c'est-à-dire difficile à reproduire et **non substituable** soit ne pas avoir d'alternative viable.

Cependant, à la suite des changements du marché dans les années 1990, avec notamment l'intensification de la concurrence et la nécessité d'acquérir des ressources complémentaires, le concept de capacités dynamiques a émergé pour compléter les propositions de la RBV. Selon Eisenhardt & Martin (2000) et Teece et al. (1997), les organisations ont la capacité, par le biais de leurs processus, d'intégrer, de construire et de reconfigurer leurs compétences et leurs ressources en fonction des évolutions du marché, voire de créer de nouvelles dynamiques de marché.

L'adaptation et le changement sont des éléments intrinsèques aux capacités dynamiques car elles permettent de créer, d'intégrer ou de reconfigurer les ressources et capacités existantes pour répondre aux évolutions de l'environnement (Helfat & Peteraf, 2003). Selon ces auteurs, l'horizon temporel est une variable importante lorsqu'on analyse la manière dont les avantages et les désavantages concurrentiels sont produits. Ces derniers dépendent en effet de l'évolution des ressources et des capacités de l'entreprise dans le temps. Ainsi, le concept de cycle de vie des capacités (CLC), introduit par Helfat & Peteraf (2003), enrichit la Resource-Based View (RBV) en intégrant une dimension temporelle au développement des capacités organisationnelles. Ce cadre dynamique décrit les phases d'évolution des capacités, de leur création à leur transformation. Selon Wernerfelt (1984), les trajectoires des produits et des ressources suivent des étapes comme l'introduction, la croissance, la maturité et le déclin. Sur cette base, Helfat & Peteraf (2003) identifient six stades supplémentaires de transformation des capacités : retraite, réduction, renouvellement, reproduction, redéploiement et recombinaison, offrant ainsi une perspective dynamique sur leur rôle stratégique.

Par ailleurs, Eisenhardt & Martin (2000) mettent en lumière l'influence du type de marché sur les capacités dynamiques : sur les marchés modérément dynamiques, les organisations mobilisent des capacités limitées, tandis que sur les marchés hautement dynamiques, elles doivent générer de nouvelles connaissances et intensifier la recombinaison des capacités. Divers processus organisationnels soutiennent ce développement : Zahra & George (2000) soulignent l'absorption des connaissances, Van den Bosch et al. (1999) se concentrent sur l'inclusion et la structuration des connaissances, et Brown & Eisenhardt (1997) insistent sur

leur reconfiguration pour s'adapter aux évolutions du marché. Ainsi, ces différents processus organisationnels constituent des leviers essentiels pour le développement et l'application des capacités dynamiques organisationnelles, permettant ainsi aux entreprises de s'adapter pour répondre efficacement à des environnements complexes et en constante évolution.

La gestion stratégique des ressources humaines (SHRM) s'est imposée comme un levier majeur pour démontrer le rôle du capital humain dans la réalisation des stratégies d'entreprise et dans sa contribution à la création de valeur organisationnelle. En effet, selon Richard (2000), grâce à la RBV, l'accent mis sur les facteurs externes, qui prédominait jusqu'alors dans la littérature, s'est déplacé vers les ressources internes de l'organisation comme sources d'avantage concurrentiel durable. Cette reconnaissance des ressources internes et en particulier du rôle stratégique joué par les individus dans les organisations, a permis de légitimer l'idée que le capital humain constitue un pilier majeur pour atteindre les objectifs stratégiques de l'entreprise et en conséquence sa réussite. Enfin, le cadre conceptuel de la RBV a contribué à enrichir le domaine de la gestion stratégique des ressources humaines (SHRM) en établissant un consensus sur les fonctions des ressources humaines (RH) qui favorisent un avantage concurrentiel durable. Comme le soulignent Yang & Konrad (2011), la RBV a permis de relier la gestion des ressources humaines aux objectifs stratégiques des organisations, renforçant ainsi l'importance des pratiques RH dans la création de valeur et le maintien d'une bonne performance organisationnelle.

Mais l'influence de la RBV s'étend également au domaine du commerce international, un champ de la gestion très étroitement lié à la gestion de la diversité. En effet, comme le souligne Shaw (2021), le concept de RBV a servi de modèle théorique majeur dans de nombreux travaux de recherche en gestion stratégique internationale des ressources humaines (ISHRM). Certaines de ces recherches ont mis en avant le rôle des cadres supérieurs, comme des ressources stratégiques précieuses, uniques et difficiles à imiter. Dans le contexte de l'internationalisation d'une entreprise multinationale, l'expérience internationale de ses cadres supérieurs constitue une connaissance tacite spécifique à l'entreprise. Cette expertise qui reste difficilement reproductible par la concurrence peut impacter très positivement ses performances. D'autres études comme celle de El Nemar et al. (2022) montrent que les entreprises qui valorisent leurs collaborateurs et prennent en compte la diversité de chacun d'entre eux comme source d'avantage concurrentiel sont plus susceptibles d'obtenir de meilleures performances. Selon ces auteurs, la RBV offre à la ISHRM un cadre analytique qui permet de relier les ressources

humaines à des avantages spécifiques pour l'entreprise. Ainsi, développer une compréhension approfondie de la relation entre l'ISHRM et la RBV peut enrichir ces deux domaines de recherche et favoriser des approches stratégiques plus efficaces et intégrées.

Pour Richard (2000) et Yang & Konrad (2011), la Resource-Based View (RBV) offre un cadre analytique précieux pour explorer les principaux domaines de recherche liés à la gestion de la diversité. Cette approche contribue également au développement théorique de la RBV en élargissant ses implications aux différents aspects des pratiques de gestion de la diversité. Aujourd'hui, dans un contexte où l'accès facile et généralisé à la technologie et aux ressources physiques a diminué fortement leur potentiel en tant que sources d'avantage concurrentiel, le rôle des ressources humaines au sein des entreprises prend une importance stratégique croissante en permettant une différenciation des performances. Lorsque les individus au sein de l'organisation sont conceptualisés comme du capital humain, cela est fait en référence à leur valeur économique déterminée sur la base de leurs connaissances, leurs compétences et leur expérience. Or, conformément au concept de la RBV, pour que le capital humain procure un avantage concurrentiel durable, il doit créer de la valeur organisationnelle, être inimitable et paraître rare. Or, Richard (2000) et Yang & Konrad (2011) soulignent que la diversité du capital humain remplit ses trois conditions car elle génère une valeur rare et difficile à imiter. Par exemple, en augmentant la diversité des sexes et des cultures au sein de leurs effectifs, les entreprises peuvent mieux adapter leur main-d'œuvre aux caractéristiques démographiques de leur clientèle cible, ce qui renforce leur compétitivité sur le marché. De plus, cette diversité améliore l'efficacité des efforts de marketing de l'entreprise grâce à une meilleure compréhension des préférences et des besoins d'une clientèle plus large et diversifiée (Bründermann, 2022).

En matière d'imitation, ce ne sont pas les droits de propriété qui protègent les ressources humaines de l'imitation mais plutôt les barrières de connaissances liées au capital humain. La diversité des ressources humaines combine des talents qui, en plus de participer à la création de structures socialement complexes, sont difficiles à comprendre et à reproduire. Les ressources basées sur la connaissance dépendent d'un grand nombre d'individus ou d'équipes engagés dans une action coordonnée et créative qui donne à l'entreprise un avantage concurrentiel (El Nemar et al., 2022). Selon Richard (2000), les dynamiques générées par une combinaison de talents divers au sein d'une organisation sont difficilement transférables à d'autres. Elles ne peuvent uniquement profiter qu'à l'organisation dans laquelle ces relations se développent. En

conséquence, la valeur créée par la diversité la rend intrinsèquement difficile à imiter. Enfin, en ce qui concerne la rareté comme condition pour que la ressource procure un avantage concurrentiel, le simple fait de remettre en question la valeur de la diversité, position adoptée par les entreprises qui la considèrent davantage comme un coût de ressources humaines que comme un facteur à exploiter, confère, aux autres entreprises qui au contraire savent en percevoir la valeur stratégique, un avantage concurrentiel stratégique (Richard, 2000).

Ainsi, l'inclusion stratégique de la diversité dans la gestion des ressources humaines représente une source clé d'avantage concurrentiel, difficilement imitable et précieuse pour la performance organisationnelle.

Selon Yang & Konrad (2011), dans le cadre conceptuel de la RBV, la création de valeur, peut être réalisée de deux manières : soit en optimisant la structure des coûts ou soit en adoptant une stratégie de prix permettant de facturer un prix supérieur pour les produits et/ou services de l'entreprise. Dans ce contexte, la diversité des ressources humaines peut entraîner des conséquences négatives telles que des conflits entre groupes, des discriminations ou des préjugés, qui peuvent entraîner un coût pour l'entreprise. Cependant, a contrario une gestion efficace de cette diversité peut générer des résultats positifs comme de la créativité, de l'innovation, de la flexibilité, mettant en évidence le potentiel de la diversité à créer de la valeur. Suivant la perspective de la RBV, Yang & Konrad (2011) affirment que l'objectif principal de la gestion de la diversité des ressources humaines devrait être de réduire ses coûts et d'en maximiser les avantages. Cela souligne la nécessité d'une gestion stratégique des ressources humaines visant à intégrer au maximum la diversité comme levier de performance organisationnelle et source d'avantage concurrentiel durable. C'est cette notion qui sera approfondie dans la section suivante

3.2 La gestion stratégique des Ressources Humaines comme aspect fondamental de la théorie des ressources et des capacités

Dans le cadre de la théorie des ressources basées sur la valeur (RBV), le capital humain et la gestion des ressources humaines (GRH) sont reconnus comme des éléments fondamentaux.

Cette approche permet de redéfinir le rôle du capital humain : il n'est plus considéré comme un coût dans l'équation du profit, mais comme un avantage différentiel capable d'apporter de la valeur à l'organisation. En conséquence pour Mercier & Catellani (2021), les processus spécifiques tels que l'attraction, la sélection, le recrutement, le développement et la rétention

des talents sont désormais au cœur des priorités stratégiques des entreprises. Ces systèmes organisationnels jouent un rôle clé dans l'adaptation des compétences aux besoins opérationnels, dans la construction d'une culture d'entreprise inclusive et dans la consolidation de leur avantage concurrentiel à long terme. Richard, Roh, et al. (2013) souligne ce rôle important au travers d'une méta-analyse de plus de 90 études qui révèle que les pratiques de RH dites "de haute performance" (High-Performance Work Practices, HPWP) ont un effet modérément positif sur la performance des entreprises. Ces pratiques visent à accroître la productivité du capital humain en responsabilisant les employés en leur donnant les moyens pour bien performer et en les motivant à se comporter d'une manière conforme à la mission de l'organisation. Pour El Hammioui (2020), le rôle stratégique des ressources humaines est crucial dans la capacité des organisations à s'adapter dans un contexte d'incertitude et de forte évolution environnementale. Alors, la présence d'une main-d'œuvre qualifiée, engagée mais également diversifiée devient ainsi un levier clé notamment pour assurer la flexibilité organisationnelle nécessaire face aux changements rapides. Ce constat est d'autant plus pertinent que les facteurs traditionnellement porteurs d'avantage concurrentiel tels que la technologie, la qualité et les économies d'échelle sont devenus maintenant plus facilement imitables par la concurrence. (Djellal & Gallouj, 2017).

Sur le plan conceptuel, la littérature suggère qu'un système qui relie les pratiques et les politiques de gestion du capital humain constitue un avantage concurrentiel difficile à imiter pour la mise en œuvre de la stratégie commerciale (Toe, 2018). Ces systèmes doivent inclure des procédures de recrutement et de sélection rigoureuses, des systèmes de rémunération incitative liée à la performance, des programmes de développement des compétences alignés sur les besoins stratégiques de l'organisation ainsi qu'un engagement significatif envers la participation des employés (El Hammioui, 2020). Par ailleurs, les systèmes de gestion de la diversité et de l'égalité s'inscrivent également dans cette logique stratégique des organisations. Selon Armstrong et al. (2010), ils impliquent l'instauration de politiques spécifiques en matière de diversité et d'inclusion, des formations dédiées à ces thématiques, et la prise en compte de ces dimensions dans les pratiques de sélection, de recrutement, de promotion et de rémunération (Armstrong et al., 2010). Alors que la diversité a été longtemps perçue essentiellement comme une contrainte réglementaire, elle est aujourd'hui reconnue comme un facteur stratégique capable d'améliorer significativement la performance de l'entreprise (Allen et al., 2007).

Ainsi, la gestion stratégique du capital humain, enrichie par des pratiques inclusives et des politiques de haute performance, constitue une réponse adaptée aux défis contemporains des organisations, tout en renforçant leur avantage concurrentiel durable.

3.3 La gestion de la diversité et inclusion comme aspect fondamental de la gestion des ressources humaines

La gestion de la diversité est une composante essentielle de la gestion stratégique des ressources humaines (RH). Elle considère la diversité (genre, âge, culture, etc.) non seulement comme un impératif éthique ou légal, mais également comme un levier stratégique pour améliorer la performance organisationnelle (Garner-Moyer, 2006). Cette section a pour objectif de présenter le concept de gestion de la diversité, puis dans un second temps d'explorer le concept complémentaire d'inclusion, qui a conduit à l'émergence de la « gestion inclusive de la diversité ».

La gestion de la diversité

Le concept de la gestion de la diversité trouve ses origines aux États-Unis dans les dernières décennies du XXe siècle. L'importante étude *Workforce 2000*, fréquemment citée, a mis en lumière les changements démographiques importants attendus, dont notamment l'augmentation de la participation des femmes, des minorités ethniques et des travailleurs âgés au sein de la main-d'œuvre américaine (Repečkienė et al., 2011). En Europe, le concept de la gestion de la diversité a pris de l'ampleur à partir de 2003 sous l'impulsion de la commission européenne notamment à travers les travaux du Centre for Strategy and Evaluation Service (CSES). A ce niveau la priorité a été donnée aux dimensions énoncées dans l'article 21 de la Charte des droits fondamentaux de l'Union européenne relative à la non-discrimination, incluant le genre, l'âge, le handicap, l'origine ethnique et la religion (Alonso Raya & Martínez Heres; 2009). En Espagne et en France, la gestion de la diversité reste un concept encore marginal principalement porté par quelques grandes entreprises qui commencent progressivement à l'intégrer dans leurs politiques internes. Ces entreprises mettent en place des diagnostics sur la diversité culturelle et la gestion du genre qui peuvent être considérés comme une première étape vers une approche plus structurée. Cependant, on constate qu'il existe également un intérêt croissant pour élargir ces pratiques aux petites et moyennes entreprises (PME), afin d'identifier les leviers favorisant la valorisation des avantages liés à la diversité culturelle et de genre. Dans cette perspective, Soriano Galindo (2018) propose un cadre théorique détaillé pour analyser la diversité dans les

entreprises espagnoles en identifiant à la fois les défis, les opportunités et les bonnes pratiques associées.

Ces dernières années, la recherche sur la gestion de la diversité et son impact sur les organisations s'est considérablement développée, abordant des thématiques variées. Certaines recherches s'intéressent à l'effet de la diversité raciale et de genre sur la performance financière (Richard, Kirby, et al., 2013), à l'impact de la gestion de la diversité et de l'égalité sur l'innovation et la créativité au sein des équipes (Armstrong et al., 2010), ou encore à l'influence de la diversité générationnelle sur le lieu de travail (De Meulenaere et al., 2016). D'autres travaux explorent les liens entre la diversité culturelle et la performance des équipes (Nederveen Pieterse et al., 2013), la diversité et la gestion des émotions (Ashkanasy et al., 2002), la gestion du changement dans des contextes multiculturels (Trompenaars & Woolliams, 2002) ou encore l'impact de la diversité sur la gouvernance d'entreprise (Miller & del Carmen Triana, 2009), entre autres.

Cette montée en puissance de l'hétérogénéité et du multiculturalisme dans les différentes sociétés et dans les environnements professionnels s'explique en grande partie par des mutations de l'économie mondiale, qui entraînent une restructuration et une évolution des facteurs économiques et technologiques (Huhtala et al., 2015). Ce contexte donne naissance à un nouveau paradigme de création de valeur, où la diversité et l'inclusion deviennent des leviers stratégiques majeurs.

Les entreprises contemporaines évoluent ainsi vers un modèle de travail post-industriel qui remplace les logiques traditionnelles liées au travail en usine et aux moyens de production, pour privilégier une valorisation des connaissances, des idées et de l'information. Ce nouvel environnement de travail se caractérise alors par une place croissante accordée à la créativité, à des exigences de performance élevées, ainsi qu'à une plus grande autonomie des employés, des unités de travail et des filiales.

La littérature établit un lien direct entre la gestion de la diversité et la gestion interculturelle et souligne également l'existence d'une relation entre la diversité et l'innovation (Allen et al., 2007; Armstrong et al., 2010; Holladay & Quiñones, 2008; Maj, 2024; Palalar Alkan et al., 2022). En outre, plusieurs études mettent en évidence l'impact de la diversité perçue sur la performance organisationnelle (Lim et al., 2023; Mahdi Abaker et al., 2023). Par exemple, Daniel (2011) démontre que la gestion de la diversité, lorsqu'elle favorise l'innovation, résulte

de plusieurs facteurs. Parmi eux, figurent les évolutions démographiques, les pressions sociales et gouvernementales ainsi que la nécessité croissante pour les entreprises de développer des avantages concurrentiels sur des marchés toujours plus diversifiés. Ainsi, différentes études concluent que les équipes et les organisations qui sont diversifiées surpassent souvent celles demeurées plus homogènes en matière de responsabilités liées à l'innovation (Swann Jr et al., 2004).

Robbins (2000) suggère que même si la mise en place d'équipes diversifiées représente un défi, elle constitue un atout en matière de résolution de problèmes et de prise de décisions. En effet, la diversité au sein des équipes, enrichit les discussions en proposant des perspectives multiples ce qui augmente ainsi la probabilité d'identifier des solutions uniques et créatives. De plus, les recherches portant sur la relation entre la diversité et les dynamiques individuelles ou les dynamiques de groupe montrent que malgré certains effets négatifs, la diversité renforce les ressources cognitives et les perspectives nécessaires pour favoriser des comportements innovants. Par exemple, Nelson & Quick (2013) ont constaté que la diversité en terme de race, de genre et d'expérience en marketing est positivement liée à la performance. De même, d'autres études européennes comme celle de Camelo-Ordaz et al. (2011), soulignent que l'interaction entre des individus ayant des connaissances et des parcours variés constitue un facteur clé de la capacité de l'organisation à innover. Ainsi, en plus de stimuler la créativité et l'innovation, la diversité améliore la capacité de l'organisation à attirer et fidéliser des talents hautement qualifiés, tout en leur ouvrant l'accès à de nouvelles sources de recrutement (Commission européenne, 2005).

Cependant malgré la reconnaissance du rôle positif de la dynamique du travail en équipe sur la créativité organisationnelle, il reste difficile de comprendre comment les membres collaborent concrètement ensemble pour produire de manière créative. De plus, bien que le lien entre la diversité et la créativité au sein des équipes puisse s'avérer conceptuellement évident, les résultats empiriques à ce sujet sont contrastés. En effet, si de nombreuses recherches mentionnent une corrélation positive, certaines études empiriques remettent en question la fiabilité de cette relation. Une méta-analyse sur les facteurs prédictifs de l'innovation en équipes révèle ainsi un effet faible mais significatif de la diversité liée au travail sur la créativité et l'innovation, avec d'importantes variations entre les études (Hoever et al., 2012). Pour expliquer ces incohérences, Hoever et al. (2012) identifient la **prise de perspective** comme un mécanisme important. Ce processus consiste à adopter temporairement et mentalement le point de vue

d'autrui, ce qui, selon ces auteurs, favoriserait une meilleure compréhension des différentes perspectives au sein de l'équipe. Selon les auteurs, cette pratique stimule l'analyse des points de vue divergents dans l'équipe et permet de tirer parti des différences pour générer des idées novatrices. En facilitant la flexibilité cognitive et le recadrage des problèmes, la prise de perspective aide ainsi les équipes diversifiées à identifier de nouvelles approches et à développer des solutions créatives profitables à l'organisation.

Ainsi, toutes les recherches ne s'accordent pas sur les avantages de la diversité pour les organisations car notamment il existe une perspective opposée qui montre ses effets potentiellement négatifs sur les performances organisationnelles. Selon Bassett-Jones (2005), une diversité accrue sur le lieu de travail peut entraîner une baisse de la satisfaction des employés, une augmentation du taux de rotation, des conflits interpersonnels, une diminution de la cohésion, des problèmes de communication, des tensions intergroupes et un désengagement organisationnel. Ces dynamiques négatives peuvent générer un climat de méfiance, une baisse de la qualité, un manque d'orientation client et marché, ainsi qu'une discorde au sein de l'organisation.

Allen et al. (2007) identifient trois grands axes pouvant expliquer les divergences dans les effets de la diversité sur la performance. Le premier explore les facteurs modérateurs qui influencent la relation entre diversité et performance. Le deuxième examine l'orientation de l'organisation vis-à-vis de la diversité, plutôt que de se limiter à mesurer son niveau de diversité. Le troisième s'intéresse à la perception de la diversité au sein de l'organisation. Peu d'études ont été publiées sur cette approche car la plupart des recherches privilégient une évaluation objective de la diversité au travers de statistiques démographiques.

Ces résultats empiriques contrastés montrent que, bien que les initiatives en faveur de la diversité et de l'égalité puissent être bénéfiques, leur succès repose sur une gestion efficace. Le défi pour les cadres dirigeants est alors de contrôler la mise en place généralisée d'actions telles que des formations à la diversité et à l'égalité, l'inclusion de la diversité dans la culture d'entreprise, ainsi que dans la mission et la vision organisationnelles. Il est également essentiel de mesurer et de contrôler l'impact de ces actions. Selon Armstrong et al. (2010), l'efficacité de ces initiatives dépend en grande partie du soutien actif de la direction.

Par ailleurs, les travaux de Dass & Parker (2017) soulignent l'importance d'une adéquation entre les pressions exercées en faveur de la diversité, la vision organisationnelle sur cette question et les réponses stratégiques apportées. Si cette adéquation existe elle pourra améliorer les performances organisationnelles, tandis qu'une inadéquation risquerait de générer des coûts économiques et non économiques supplémentaires.

Selon Bassett-Jones (2005), il a été démontré que la diversité, lorsqu'elle est combinée avec une compréhension des forces et des faiblesses individuelles et des relations de travail fondées sur la sensibilité et la confiance, améliore la créativité et les capacités de résolution de problèmes. Herrera et al. (2011) citent un rapport du General Accounting Office (GAO) de 2005 qui identifie plusieurs facteurs influençant la performance des employés. Le facteur le plus pertinent ressort comme étant l'engagement des hauts dirigeants en faveur de la diversité, en particulier quand il est clairement démontré et communiqué. D'autres facteurs clés correspondent à l'inclusion de la diversité dans le plan stratégique de l'entreprise, le lien entre la gestion de la diversité et les performances organisationnelles, ainsi que son ancrage dans la culture organisationnelle. Toutefois, ces auteurs soulignent le manque d'études empiriques réalisées pour mesurer la culture comme facteur déterminant pour une gestion efficace de la diversité.

Cependant, il apparaît clairement que les arguments en faveur de la promotion de la diversité dépassent largement les simples économies de coûts évoquées par Tompa et al. (2021) ou de la seule gestion des talents. Les principaux objectifs de la promotion de la diversité dans les entreprises sont de stimuler la croissance en améliorant plusieurs aspects stratégiques comme : la qualité des résolutions de problèmes, l'efficacité du leadership, les relations globales, la compréhension des marchés, ainsi que la créativité et l'innovation (Robinson & Dechant, 1997). Une gestion réussie de la diversité offrent de nombreux avantages organisationnels, notamment en élargissant les opportunités de recrutement, en améliorant la satisfaction au travail, en renforçant l'efficacité de la main-d'œuvre et en augmentant l'engagement organisationnel des employés (Rabiei & Arias-Aranda, 2018). Un exemple concret illustre ces avantages organisationnels avec l'étude mondiale menée par Randstad (2023) auprès de 35 000 travailleurs. Elle révèle que 77 % d'entre eux considèrent que les valeurs et l'objectif d'une entreprise, incluant la durabilité, la diversité et la transparence constituent des critères décisifs lorsqu'ils choisissent un employeur. De plus, 44 % des participants se disent prêts à refuser un emploi si l'entreprise ne fait pas d'effort pour améliorer ses pratiques en matière de diversité.

Cette tendance se reflète également chez les employeurs puisque selon Randstad Enterprise (2023), 78 % d'entre eux estiment que leur stratégie en matière de diversité est essentielle pour leur personnel et constitue un levier majeur de différenciation pour attirer les meilleurs talents.

Selon Cox & Blake (1991), une gestion efficace de la diversité peut offrir un avantage concurrentiel dans six domaines principaux : l'acquisition stratégique de ressources, la gestion des coûts, le marketing, les activités créatives, la résolution de problèmes et la capacité d'adaptation organisationnelle. À ces domaines s'ajoute également celui de la responsabilité sociale des entreprises

Ainsi, ces auteurs identifient deux grands types d'arguments en faveur de la diversité. D'une part, les arguments liés aux coûts et à l'acquisition de ressources qui relèvent de ce qu'ils appellent "l'inévitabilité de la diversité". Ils soulignent que l'évolution démographique de la main-d'œuvre, au niveau national et international, oblige les organisations à intégrer davantage de femmes, de minorités et de personnes issues d'autres nationalités. D'autre part, les autres arguments en faveur de la diversité et relatifs au marketing, à la créativité, à la résolution de problèmes et à la flexibilité organisationnelle s'appuient sur ce qu'ils appellent "l'hypothèse qualité-diversité". Selon cette hypothèse, la diversité apporte une valeur ajoutée nette aux processus organisationnels en enrichissant les perspectives et les capacités.

Toutefois, il convient de noter que la gestion de la diversité implique des compromis entre les coûts et les opportunités qui lui sont liés. La mise en œuvre de politiques visant à accroître la diversité dans l'organisation peut provoquer des résistances, notamment en raison de la perte de privilèges pour certains groupes. Ces résistances peuvent se manifester par une opposition non seulement aux politiques elles-mêmes, mais également aux personnes qui les mettent en place notamment les dirigeants (Kirton & Greene, 2009). Ces auteurs ont également souligné que dans certains cas, la promotion de la diversité au travail peut avoir un impact négatif à long terme sur les carrières de certains individus.

Aujourd'hui, la gestion de la diversité est encore majoritairement perçue comme un levier de responsabilité sociale des entreprises ou, dans certains cas, comme une obligation légale. Cependant, l'étude de Kirton & Greene (2009) révèle que certains coûts traditionnellement associés aux actions en faveur de l'égalité, tels que l'isolement, le stress, la marginalisation et la mise en danger de la carrière, persistent pour certains praticiens, notamment les spécialistes du domaine. Même les "champions de la diversité" identifiés par ces auteurs déclarent avoir

souvent ressenti du stress et de la frustration dans leur rôle, certains considérant même que leur engagement en faveur de la diversité avait pu freiner leur progression au sein de l'organisation. Un facteur clé à prendre en compte dans la mise en œuvre des pratiques de diversité et d'égalité est la taille de l'entreprise. La taille de l'entreprise influence significativement l'adoption de politiques de ressources humaines, notamment en matière d'inclusion et de diversité. L'hypothèse avancée est que ces pratiques sont généralement plus efficaces dans les petites entreprises du fait de leur plus grande flexibilité et de leur moindre inertie, ce qui améliore leur capacité à rester compétitives sur des marchés en constante évolution (Richard, Kirby, et al., 2013). Ces auteurs mettent en avant des recherches qui démontrent que les meilleures pratiques en gestion des ressources humaines sont particulièrement rentables pour les petites entreprises. Bien qu'il soit constaté que l'adoption de ces pratiques sont souvent plus limitée dans les petites organisations, leur mise en œuvre intensive est fortement corrélée à une amélioration de la productivité et de la rentabilité. Ces résultats soulignent l'importance pour les petites entreprises d'investir dans des actions efficaces en matière de diversité et de gestion des talents.

Ainsi, Esen (2005) a réalisé une étude pour la Society for Human Resource Management (SHRM), la plus grande association mondiale dédiée au management des ressources humaines regroupant environ 200 000 adhérents. L'enquête révèle qu'environ 75 % des organisations interrogées ont pris en compte la diversité sur leur lieu de travail en adoptant des pratiques favorisant l'inclusion. Les domaines de diversité pris en compte sont : le genre (89 %), l'origine ethnique (88 %), la race (86 %), l'âge (84 %), le handicap (73 %), la religion (68%) et l'orientation sexuelle (60%). De plus, environ deux tiers de l'échantillon constitué par 400 professionnels en ressources humaines interrogés déclarent que leur organisation propose des formations sur des thématiques liées à la diversité. Ces formations sont en grande partie obligatoires pour les cadres dirigeants et intermédiaires. Pour mieux pouvoir analyser l'évolution de ces pratiques, Holladay & Quiñones (2008) rappellent qu'à une époque antérieure, la formation à la diversité ne figurait même pas dans la liste des 40 premiers thèmes de formation dans les organisations. Ces données mettent donc en lumière l'importance croissante accordée à la diversité dans le monde du travail.

Ainsi, afin de répondre aux besoins et aux attentes de cet environnement de travail en constante évolution, les établissements d'enseignement supérieur, et notamment les écoles de commerce, intègrent progressivement des compétences en matière de gestion de la diversité dans leurs programmes de formation. L'«Association to Advance Collegiate Schools of Business»

(AACSB), principal organisme d'accréditation des écoles de commerce, encourage chaque école membre à aborder l'impact de la diversité démographique sur le lieu de travail dans le cadre de ses programmes d'études (Holladay & Quiñones, 2008).

Bien que certaines théories opposées, comme notamment celle de Lattimer (1998), remettent en question l'impact positif de la diversité, il apparaît clairement que les entreprises « ouvertes » à la diversité et proactives améliorent significativement leurs performances organisationnelles globales. Une étude récente publiée par Deloitte (2021) montre que les organisations qui gèrent efficacement la diversité obtiennent les résultats positifs suivants :

- Une augmentation de 17% des performances,
- Une hausse de 20% en matière d'idées créatives et d'innovation,
- une amélioration de 29% du sentiment d'appartenance des employés,
- une agilité multipliée par 6,
- des résultats commerciaux multipliés par 8.

Dans le contexte européen, les entreprises intègrent principalement les dimensions de la diversité définies par l'article 21 de la Charte des droits fondamentaux de l'Union européenne qui interdit toute discrimination fondée sur l'âge, le sexe, l'origine raciale ou ethnique, le handicap et l'orientation sexuelle. Dans le cadre de cette étude, nous porterons une attention toute particulière au handicap (cf. Chapitre le handicap : un élément constitutif de la diversité, p. 94), qui constitue l'un des piliers essentiels de la diversité

De la notion de gestion de la diversité à celle de la gestion inclusive de la diversité

Selon Chung et al. (2020), même si le concept de « management de la diversité » a été largement utilisé dans la recherche et le monde professionnel depuis les années 1980, le terme « inclusion » tend aujourd'hui à s'y substituer ou à y être étroitement associé. Cette évolution démontre l'émergence de terminologies comme la « gestion inclusive de la diversité », ou plus simplement la « gestion inclusive » au sein des organisations.

Mais ce phénomène va au-delà d'un simple changement terminologique. En effet, même si les termes "diversité" et "inclusion" sont parfois employés comme des synonymes, ils correspondent en réalité à des concepts différents, comme le spécifie Roberson (2006). Selon cet auteur, si la diversité se concentre sur les différences entre les individus présents au sein d'une organisation, l'**inclusion** va plus loin en cherchant à maximiser les effets positifs de cette

diversité. Ainsi, l'inclusion implique la mise en place des stratégies qui permettent d'intégrer pleinement l'ensemble des employés, en tenant compte de leurs différences, pour favoriser leur participation dans l'organisation.

Ces différences entre ces deux concepts ont été synthétisées par Roberson (2006) sous forme de tableau :

Tableau 9. Différences de concept entre diversité et inclusion

Concept	Définition principale	Exemples et perspectives clés
Diversité	"Les différences et les similitudes uniques que nos employés, clients, fournisseurs et communautés apportent."	<ul style="list-style-type: none"> - Inclut des dimensions telles que le sexe, la race, la nationalité, l'éducation, l'orientation sexuelle, les styles et expertises variés. - Reflète la variation dans le profil du capital humain : personnes de cultures, religions et perspectives différentes, avec des croyances et des réactions diversifiées envers l'environnement organisationnel.
Inclusion	" La recherche, la valorisation et l'utilisation des connaissances et des expériences de divers employés pour le bénéfice de l'entreprise."	<ul style="list-style-type: none"> - Met en avant la reconnaissance, la compréhension et la valorisation des différences individuelles. - Création d'un environnement où chacun se sent inclus et estimé. - Génère un avantage concurrentiel durable en favorisant la collaboration et la performance collective, en tirant parti de la diversité des perspectives et expériences dans un contexte organisationnel.

Source : Roberson (2006)

Ainsi, Rice et al. (2021) expliquent que si la diversité se limite à observer les différences existantes au sein des effectifs d'une organisation, l'ajout du concept d'inclusion permet de s'intéresser à l'utilité stratégique de cette diversité et aux moyens de la considérer et de l'exploiter. En d'autres termes, aujourd'hui les chercheurs et les entreprises ne s'intéressent plus uniquement à la question du « qui » ou du « quoi » de la diversité mais intègrent désormais celle du « pourquoi » ainsi que du « comment ». Ainsi selon Chavez & Weisinger (2008), on est passé d'un « management de la diversité » à un « management pour la diversité ». Pour Winters (2013), cela revient à dire qu'avec l'émergence de l'inclusion, on ne se contente plus simplement de dénombrer la présence de diversité au sein des employés mais on va plus loin en analysant comment tirer profit de cette diversité pour la mettre au service de l'organisation. Comme le souligne Taylor (2017), la diversité peut être considérée comme un constat alors

que l'inclusion représente une action car elle nécessite des efforts concrets pour impliquer et valoriser les différences dans l'organisation. Ces différentes définitions mettent en lumière la diversité des approches et soulignent les multiples facettes du concept d'inclusion dans les organisations.

De plus, outre ces définitions liées à la diversité évoquées précédemment sur la base des travaux de Roberson (2006), le concept d'inclusion est source de débats au sein de la communauté scientifique, notamment du fait de l'existence de nombreuses définitions distinctes voire parfois contradictoires et issues d'époques plus ou moins récentes. Ainsi, l'inclusion est définie par Hope Pelled et al. (1999) comme le niveau d'acceptation d'un salarié par ses collègues dans son environnement de travail. Miller (1998) la considère comme une situation où tous les salariés, quelles que soient leurs caractéristiques, participent activement et sans restriction à la vie de l'entreprise. Selon Lirio et al. (2008), elle repose sur le sentiment d'appartenance des employés à leur organisation et sur des comportements quotidiens qui favorisent la participation active et la valorisation des contributions de chacun. Avery et al. (2008) ajoutent que l'inclusion reflète les efforts des entreprises pour impliquer l'ensemble des employés dans des objectifs communs, en tenant compte des compétences spécifiques de chacun.

Gallegos et al. (2020) mettent en avant une notion d'engagement collectif, où toutes les parties prenantes, sans exception, participent activement aux activités fondamentales de leur organisation dans un esprit de service. Holvino et al. (2004) décrivent une organisation inclusive comme un espace où la stratégie, les valeurs, la gouvernance, les pratiques managériales et les critères de succès intègrent les perspectives diverses des parties prenantes et évoluent dans le temps.

Il est essentiel de distinguer inclusion et intégration, concepts aux approches différentes. Albert & Dodeler (2021) notent que si l'intégration dominait en Europe jusqu'aux années 1970, elle a progressivement laissé place à l'inclusion, traduisant une évolution conceptuelle. L'intégration, selon Jaeger (2015), est un processus d'assimilation où les individus adoptent un nouvel environnement et de nouvelles normes pour se conformer aux groupes majoritaires, parfois au prix de leurs différences. Capitaine (2013) souligne que l'intégration réussie permet de se fondre dans la majorité, mais exclut ceux incapables de s'adapter, malgré des mesures de soutien.

En revanche, l'inclusion, telle que décrite par Capitaine (2013), valorise les individus pour leurs différences, sans leur demander de se conformer à une norme majoritaire. Oswick & Noon (2014) soulignent que l'inclusion permet d'intégrer ces différences dans les entreprises, générant ainsi une source de valeur et d'avantage compétitif. Albert & Dodeler (2021) concluent qu'une organisation inclusive valorise chaque individu avec ses spécificités, quelles qu'elles soient, et les implique pleinement dans le collectif.

La figure 8 ci-dessous, issue des travaux de Raemaekers & Brem (2016) illustre visuellement les différences fondamentales entre intégration et inclusion. Elle met en évidence que l'intégration consiste à incorporer des individus dans un groupe dominant tout en maintenant une distinction entre les différentes populations. En revanche, l'inclusion repose sur une véritable mixité, où chaque individu est pleinement intégré au collectif sans distinction artificielle.

Figure 8. Représentation visuelle de l'inclusion et de l'intégration



Source : Raemaekers & Brem (2016)

À titre de synthèse des différences existantes entre intégration et inclusion, le tableau 10 ci-dessous, issu des travaux de Heras (2018), présente une comparaison claire et pertinente de ces deux concepts distincts :

Tableau 10. Inclusion et intégration : deux concepts distincts

	Concept d'intégration	Concept d'inclusion
Objectif	Normalisation : adaptation du sujet au système	Droits de l'homme : toute personne a le droit d'être incorporée au système.
Principes régulateurs	Normalisation, intégration, sectorisation, adaptation, compétitivité	Équité, égalité, coopération, communauté, respect, reconnaissance et appréciation de la diversité.
Approche	Exclusif, orienté uniquement vers la couverture des besoins de populations considérées comme vulnérables	Participatif et systémique, il vise à améliorer la qualité de vie d'un tout, de l'ensemble des individus

Source : Heras (2018)

Après avoir exploré les concepts liés à la diversité, et plus particulièrement la gestion inclusive dans le contexte des entreprises, cette étude va à présent se concentrer sur une dimension spécifique de la diversité : le handicap.

4. Le handicap : un élément constitutif de la diversité

Ce chapitre examinera l'évolution du handicap, en retraçant ses origines et en explorant les principaux concepts et modèles qui ont marqué sa reconnaissance au fil du temps, ainsi que les différentes typologies de handicap. Puis il s'intéressera plus spécifiquement à la question de l'inclusion du handicap en entreprise, considérée comme un enjeu majeur de la diversité en Europe, avec un focus particulier sur la France et l'Espagne. Enfin les principales législations en vigueur dans ces deux pays concernant l'inclusion professionnelle des personnes handicapées seront examinées.

4.1. Le handicap : histoire, évolution, définition et concepts

Cette section examine l'évolution historique et conceptuelle de la notion de handicap, en retraçant son cheminement à travers les époques et les modèles qui ont influencé son inclusion sociale. Elle met en évidence le passage progressif d'une logique d'exclusion à une approche plus inclusive de la diversité. Elle explore également la définition contemporaine du handicap, en clarifiant les distinctions avec des notions connexes telles que la maladie et la déficience,

tout en abordant la diversité des différentes formes de handicaps qui composent cette réalité complexe.

4.1.1 L'évolution historique

Il convient de garder à l'esprit que l'histoire du handicap est indissociable de l'histoire sociale car elle découle de facteurs économiques, politiques, sociaux et idéologiques qui ont façonné sa définition au cours du temps. Le handicap est donc un concept qui reflète deux réalités : d'une part, une réalité personnelle, dans la mesure où il s'agit d'une condition qui ne concerne qu'une partie de la population et qui fait que les individus affectés ont été considérés comme différents des autres et d'autre part une réalité sociale, qui résulte des différentes réponses apportées au handicap au cours des époques historiques successives. Au fil du temps, les approches envers les personnes handicapées et les façons dont elles ont été traitées ont été marquées par d'importantes contradictions reflétant ainsi les évolutions historiques des conceptualisations du handicap.

Le handicap en tant que question majeure relevant des droits de l'homme n'est plus aujourd'hui contestée. Toutefois, cette reconnaissance est le résultat d'une histoire marquée par la persécution, l'exclusion et le mépris qu'il semble intéressant d'analyser. Ainsi, pour définir ce que l'on entend aujourd'hui par handicap, il est essentiel d'examiner l'évolution de ce concept en retraçant brièvement son évolution, étroitement liée à celle des personnes handicapées.

Au fil du temps, la vision paternaliste et d'assistance qui réduisait les personnes handicapées à des individus dépendants et nécessiteux, a progressivement laissé place à une approche plus inclusive. Cette nouvelle perspective reconnaît ces personnes comme des individus dotés de capacités, de ressources et de potentialités propres, affirmant que la norme réside dans la différence : « ce qui est normal, c'est d'être différent ». Ainsi, le journaliste Fernández Iglesias (2008) met en lumière cette évolution en déconstruisant une perception encore trop répandue, qui réduit souvent les personnes handicapées à des individus dépendants, jugés incapables de mener une vie autonome. Elles sont fréquemment considérées comme appartenant à une catégorie à part, destinées à rester sous la protection de leur famille ou confinées dans des institutions, exclues des expériences et des activités essentielles à leur épanouissement personnel et social.

Ce parcours historique marqué par une évolution allant du rejet, de la persécution et de la compassion à la reconnaissance de l'importance de l'insertion sociale des personnes handicapées montre ainsi les avancées significatives réalisées au cours des dernières décennies. Cette évolution en matière d'inclusion ne se limite pas uniquement à un meilleur respect d'un droit fondamental pour l'individu ; elle constitue également une source d'enrichissement pour l'ensemble de la société et démontre une certaine progression des mentalités et des pratiques.

4.1.2 L'évolution des modèles de considération du handicap : du rejet à l'inclusion par la diversité

Le concept de handicap et en conséquence la manière dont il est appréhendé, a subi plusieurs transformations au fil du temps. Sa définition actuelle découle d'une déconstruction progressive des influences religieuses, sociales et anthropologiques qui ont marqué son histoire. Comme le souligne Agudo Díaz (1995), dans toutes les cultures il y a toujours eu des individus qui, en raison de leur condition, ont été désignés et traités de façon différente. Parallèlement, des experts toujours issus des institutions dominantes propres à chaque époque, ont joué un rôle dans la définition de ce qu'est la différence, de qui sont des personnes considérées comme différentes, quelle est leur place dans la société et quels traitements doit-on leur réserver.

Les approches du traitement du handicap ont été hétérogènes dans le temps car elles dépendent de la réalité sociale du moment. Certaines approches aujourd'hui erronées ont ainsi pu conduire à percevoir les personnes handicapées comme des êtres pitoyables. C'est avec une légèreté regrettable que des termes tels que "idiot", "subnormal", "attardé", "stupide", "déficient", "imbécile", "infirmes", "mongoloïde" ont été employés. Ces expressions, au-delà de leur connotation exclusivement négative, véhiculent une dimension péjorative et stigmatisante, renforçant des représentations sociales injustes et discriminatoires.

Dans le but de mettre fin à ces connotations négatives, des professionnels issus de divers domaines (santé, éducation, droit, etc.) ont proposé des évolutions terminologiques pour aboutir à une approche totalement opposée.

Ainsi, traditionnellement, le droit a également fait usage de ce type de termes mais ils ont disparu du langage juridique au profit de notions telles que l'invalidité. Ainsi, au cours des dernières décennies, on a assisté à une évolution sans précédent dans la manière dont le handicap est traité sur le plan juridique. Cette transformation, dans une large mesure, trouve

son origine dans l'implication du législateur au niveau national et régional souvent sensibilisé par les actions des associations spécialisées dans le handicap. L'ensemble de ces acteurs ont pris conscience de la nécessité d'utiliser un langage plus respectueux, précis et inclusif.

Cependant, l'objectif n'est pas de se limiter à établir un concept politiquement correct, mais bien d'éliminer toute connotation ou signification péjorative, offensante ou stigmatisante. Il faut pour cela, placer « la personne » au centre de la réflexion tout en mettant en évidence sa condition en utilisant des expressions comme "personne handicapée" ou "personne en situation de dépendance". Comme le souligne Vivas Tesón (2010), quelle que soit la condition de chacun, nous restons avant tout des personnes et nous ne cessons pas de l'être sous prétexte d'avoir un handicap .

Le handicap peut être analysé comme un phénomène à deux dimensions étroitement liées, comparable aux deux faces d'une pièce de monnaie. D'une part il possède une dimension personnelle car il concerne des individus spécifiques et non l'ensemble de la population, ce qui les amènent à être considérés comme différents ; et d'autre part, le handicap présente une dimension sociale, puisqu'il revêt une signification collective souvent associée à une vision négative, perçue comme un problème ou une condition qui inspire la pitié. La perception du handicap sur le plan individuel comme social est le reflet des différentes réponses apportées par la société et des normes juridiques en vigueur au cours des différentes périodes historiques. Ainsi, l'histoire du handicap est indissociable de l'histoire sociale dont elle fait partie car elle s'explique en fonction de facteurs économiques, politiques, sociaux et idéologiques qui en constituent le fondement structurel, indépendamment de l'interprétation qui en est faite. Ainsi, ces facteurs permettent de comprendre le rôle des pouvoirs publics, les politiques adoptées, les analyses et interprétations faites des problèmes sociaux et, de manière plus générale, tous les aspects déterminants de la situation vécue à chaque période historique.

Ces réponses sont en grande partie dues aux modèles conceptuels et explicatifs du handicap qui ont émergé au fil du temps. Ces modèles ont exercé une influence considérable sur les politiques et l'action publique dans ce domaine, sur la manière dont le handicap a été compris et catégorisé, ainsi que sur le traitement proposé par les institutions et les différents acteurs sociaux.

Cependant, malgré l'insuffisance des sources disponibles, comme le souligne Palacios (2008), il est possible d'identifier trois grands modèles de traitement du handicap qui se sont succédés

au fil du temps. L'analyse de ces modèles est essentielle pour mieux comprendre la notion même de handicap.

Le **modèle de rejet** constitue la première approche historique de la gestion du handicap, remontant à l'Antiquité et au Moyen Âge (jusqu'au XVIIe siècle). Ce modèle est fortement influencé par une vision religieuse et superstitieuse qui attribue le handicap à une punition divine ou à l'intervention du diable. Les personnes en situation de handicap étaient perçues comme inutiles à la société, incapables de produire ou de contribuer au bien-être collectif. Leur existence était souvent associée à une origine maléfique, les rendant responsables d'apporter le malheur à leur communauté. Ce modèle distingue deux sous-modèles : l'eugénique et la marginalisation. Dans le cadre du sous-modèle eugénique, les individus handicapés étaient jugés indignes de vivre et faisaient face à des pratiques telles que l'infanticide ou leur élimination. Le sous-modèle de marginalisation, quant à lui, consistait à exclure ces personnes en les reléguant à la périphérie de la société, souvent dans des conditions de survie précaires telles que la mendicité ou l'exploitation dans des lieux de divertissement. Ces pratiques reflétaient une conviction collective de leur inutilité et de leur danger potentiel.

Le **modèle médical**, ou de réadaptation, marque un tournant dans la perception du handicap, notamment avec l'essor des sciences médicales et des progrès technologiques. Apparu au XIXe siècle et prédominant au XXe siècle, particulièrement après les deux Guerres mondiales (1914-1918 et 1939-1945), ce modèle, issu des épidémies, des guerres et des accidents industriels, interprète le handicap comme une déficience individuelle à corriger ou à réhabiliter. Les personnes handicapées ne sont plus perçues comme totalement inutiles, mais leur contribution à la société reste conditionnée à leur normalisation ou à leur réadaptation. Des dispositifs comme l'éducation spécialisée, la réadaptation professionnelle et les quotas de travail sont mis en place pour améliorer leur inclusion sociale. Cependant, ce modèle se concentre essentiellement sur la dimension médicale et attribue le handicap à l'incapacité de l'individu à s'adapter aux normes sociales. Bien qu'il ait permis une reconnaissance accrue des droits des personnes handicapées, il est critiqué pour son approche trop centrée sur le diagnostic clinique, négligeant les dimensions sociales et environnementales du handicap.

Le **modèle social**, développé dans les dernières décennies du XXe siècle, propose une rupture avec les approches antérieures. Il met en avant l'idée que le handicap n'est pas une caractéristique individuelle, mais une construction sociale. Selon ce modèle, les véritables

causes du handicap résident dans les barrières physiques, sociales et institutionnelles qui empêchent l'inclusion et l'égalité des chances. Le modèle social insiste sur la reconnaissance des capacités des personnes handicapées et sur l'élimination des obstacles qui limitent leur participation. Ce changement de paradigme est porté par des mouvements sociaux et des organisations militantes, notamment aux États-Unis et en Europe, qui revendiquent une égalité des droits et l'adoption de politiques anti-discrimination. Cette approche valorise la diversité humaine et promeut des principes tels que le respect de la dignité, l'autonomie et l'inclusion sociale. Elle propose des mesures concrètes comme l'accessibilité universelle et l'inclusion des problématiques liées au handicap dans les politiques publiques.

Enfin, le **modèle de la diversité**, apparu dans les années 2000, enrichit les perspectives offertes par le modèle social. Né de la convergence entre la bioéthique et la philosophie du droit, ce modèle met l'accent sur la valeur intrinsèque de chaque individu et sur la diversité fonctionnelle comme composante naturelle de la société. Contrairement au modèle social, qui se concentre principalement sur les barrières sociétales, le modèle de la diversité intègre une réflexion éthique et humaine plus globale. Il insiste sur le respect de la dignité humaine dans ses dimensions morale et juridique, et sur la reconnaissance des droits inaliénables de chaque personne. Palacios & Romañach (2006) soulignent que ce modèle valorise les capacités des personnes présentant une diversité fonctionnelle tout en reconnaissant qu'elles peuvent accomplir les mêmes tâches que les autres, avec des moyens adaptés. Le modèle de la diversité ne cherche pas à nier les réalités du handicap, mais à les intégrer positivement dans la société en valorisant les différences comme une source d'enrichissement collectif.

En résumé, ces différents modèles reflètent l'évolution de la perception et de la gestion du handicap au fil des siècles. Du rejet et de l'exclusion à une reconnaissance positive de la diversité fonctionnelle, chaque modèle illustre un progrès dans la compréhension des besoins des personnes handicapées et dans la promotion de leur inclusion sociale. Le modèle de la diversité, en particulier, ouvre des perspectives nouvelles en combinant les principes de dignité, d'égalité et d'inclusion avec une approche positive et valorisante des différences humaines. Voici une synthèse des différents modèles de considération du handicap et de leurs caractéristiques (tableau 11) :

Tableau 11. Évolution des différents modèles de considération du handicap

	Modèle de rejet	Modèle médical	Modèle social	Modèle basé sur la diversité
Approche	Approche religieuse	Approche scientifique	Approche sociétale (l'aspect médical est nécessaire mais non suffisant)	Approche complémentaire au modèle social centrée sur l'individu et ses projets
Perception du handicap	Handicap considéré comme une intervention du diable à éradiquer	Handicap considéré comme une pathologie / maladie à traiter	Handicap considéré comme une différence socialement intégrable	Handicap considéré comme une caractéristique d'un individu et non une différence (inclusion et non seulement intégration)
Traitement	Rejet et/ou mise à mort et personnes considérées comme inutiles	Considération principalement médicale de la personne sans prise en compte de sa vie sociale	Intégration sociale du handicap par la création de mesures de nature sociale et politique pour réduire les inégalités	Considération de la personne handicapée comme un individu pouvant réaliser des tâches similaires même si de manière différente tout en apportant une valeur ajoutée à la société

Source : Élaboration propre à partir de Palacios (2008)

4.1.3 Le concept de handicap : une réalité complexe difficile à définir

Après avoir exploré les différents modèles de considération du handicap et analysé leur conséquence sur l'évolution de la vision du handicap au fil de années, il est désormais nécessaire de tenter d'en proposer une définition unifiée, bien que cette tâche reste complexe. Le terme handicap a fait l'objet de nombreux débats et, encore aujourd'hui, il existe des divergences quant à la terminologie à utiliser pour désigner les individus qui présentent des

limitations fonctionnelles. L'expression la plus couramment acceptée demeurant celle de "personnes handicapées".

Les perceptions sociales du handicap et les réponses apportées aux défis qu'il soulève ont beaucoup évolué ces dernières décennies. Plus récemment, par exemple, certains collectifs ou parties prenantes proches des enjeux liés au handicap ont adopté l'expression « personnes ayant des capacités différentes », marquant ainsi une volonté de dépasser la terminologie traditionnelle de « personne handicapée ».

Conception sociologique du handicap

Pour développer une conception sociologique du terme "handicap", il est essentiel de s'appuyer sur les paradigmes traditionnels qui ont façonné son évolution au fil du temps, notamment les approches de la dispensation, de la réadaptation et du modèle social. Cette démarche vise à donner un contenu social et une définition précise à ce concept.

Selon le modèle social, déjà évoqué, une personne est considérée comme handicapée lorsqu'elle éprouve des difficultés ou se trouve dans l'impossibilité à réaliser une ou plusieurs activités de la vie quotidienne, à cause de barrières présentes dans son environnement. Dans le même ordre d'idées, la définition de la Real Academia Española (2001) qualifie le handicap comme "la qualité d'être handicapé" et décrit une personne handicapée comme "une personne entravée ou gênée dans l'accomplissement d'activités quotidiennes considérées comme normales, à cause d'une altération de ses fonctions intellectuelles ou physiques". Dans le même esprit, la définition française du handicap est précisée par la loi du 11 février 2005 pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées. Cette loi définit le handicap comme « toute limitation d'activité ou restriction de participation à la vie en société subie dans son environnement par une personne en raison d'une altération substantielle, durable ou définitive d'une ou plusieurs fonctions physiques, sensorielles, mentales, cognitives ou psychiques, d'un polyhandicap ou d'un trouble de santé invalidant ».

La communauté internationale, notamment l'Organisation Mondiale de la Santé (OMS), a également contribué à la réflexion sociologique sur le handicap. L'OMS part du principe que chaque individu possède des capacités et des limites différentes, qui évoluent au fil du temps, car chaque être humain est unique. Cette approche met en évidence que les différences

individuelles résident dans la manière dont chaque individu a pu renforcer plus ou moins certaines capacités.

La notion de handicap dans la Classification Internationale des Maladies (CIM)

L'Organisation Mondiale de la Santé (OMS) a posé les bases de la reconnaissance internationale du handicap avec la publication de la Classification Internationale des Maladies (CIM) en 1948. Bien que novateur, ce système présentait des lacunes dans la prise en compte des séquelles des maladies, notamment les anomalies congénitales et les traumatismes. Ces limites ont conduit à la publication en 1980 de la Classification Internationale des déficiences, incapacités et Handicaps (CIH), qui visait à unifier les critères de définition du handicap tout en tenant compte des dimensions sociales et médicales. Cette nouvelle classification définissait le handicap comme une restriction ou absence de capacité à réaliser une activité dans des limites considérées comme normales pour un être humain, en tenant compte de ses aspects temporaires, permanents, progressifs ou régressifs. Cependant, malgré son adoption, elle a été critiquée pour son approche médicalisée, reliant directement maladie, déficience, incapacité et handicap sans considérer pleinement les causes sociales. Ces critiques ont mené à une révision majeure en 2001, avec l'introduction de la Classification Internationale du Fonctionnement, du handicap et de la santé (CIF).

La notion de handicap dans la Classification Internationale du Fonctionnement du handicap et de la santé (CIF).

Cette approche plus globale considère le handicap comme un phénomène multidimensionnel, résultant de l'interaction entre l'individu et son environnement physique et social. Elle introduit trois concepts clés : le "fonctionnement", qui regroupe les fonctions corporelles et la participation sociale ; le "handicap", qui englobe les limitations d'activités et les restrictions de participation ; et la "santé", qui lie le fonctionnement et le handicap, tout en incluant les facteurs environnementaux et personnels comme des éléments déterminants.

La CIF marque une avancée en intégrant le concept d'universalité, reconnaissant ainsi que tout individu peut, à un moment donné, faire face à des limitations fonctionnelles ou sociales. Elle souligne l'importance des facteurs contextuels qui se divisent en facteurs environnementaux (ex. environnement physique, normes sociales) et facteurs personnels (ex. âge, genre, expériences), jouant un rôle déterminant dans la participation sociale des personnes

handicapées. Cette approche a permis de dépasser la vision réductrice du handicap centrée uniquement sur la déficience individuelle.

Malgré cette évolution conceptuelle, le choix des terminologies reste un sujet de débat. La CIF propose une définition unifiée du handicap, mais laisse la liberté aux personnes concernées d'adopter le terme qui reflète le mieux leur réalité. Ce cadre a également inspiré des avancées juridiques majeures, notamment la Convention Internationale relative aux droits des personnes handicapées, qui promeut une vision inclusive et non discriminatoire.

Ainsi, selon l'OMS, le handicap se définit comme un état de santé caractérisé par des déficiences des fonctions et structures corporelles entraînant des limitations d'activités et des restrictions de participation sociale. Ces effets sont influencés par des facteurs environnementaux et personnels. Cette définition sera celle adoptée dans cette recherche notamment car elle repose sur une approche multidimensionnelle qui souligne l'importance des interactions entre l'individu et son environnement, favorisant ainsi une société plus inclusive et respectueuse de la diversité humaine.

Ce modèle de classification CIF a servi de référence pour de nombreuses recherches et des avancées ultérieures, notamment pour l'élaboration du principal cadre juridique international sur le handicap qui est la Convention Internationale relative aux droits des personnes handicapées.

4.1.4 La distinction par rapport à des concepts connexes : maladie, déficience et handicap

Après avoir défini le concept de handicap, il est important maintenant de le distinguer d'autres notions connexes. Bien que ces concepts aient certains éléments en commun, ils présentent également des différences significatives qui permettent de clarifier leur portée respective et d'éviter des erreurs terminologiques.

Il est fréquent de considérer, à tort, que des notions telles que la maladie, la déficience ou l'incapacité sont incluses dans le concept général du handicap. Cette confusion, souvent fréquente dans le langage courant, ne peut être acceptée si l'on souhaite définir précisément le contenu et les limites du handicap.

C'est pourquoi, après avoir clarifié le concept de handicap dans sa perspective sociale, il est essentiel de faire de même pour les notions de maladie, de déficience, de handicap et d'incapacité permanente, avant d'approfondir les différences qui existent entre elles. Cette

démarche est indispensable pour éviter toute ambiguïté et établir un cadre conceptuel clair et rigoureux.

La Classification internationale du fonctionnement, du handicap et de la santé (CIF) traite le handicap de façon globale, en tenant compte non seulement de la santé mais aussi des situations individuelles et des facteurs environnementaux. La maladie, quant à elle, est définie par des différences fonctionnelles ou organiques qui relèvent du domaine médical. Il est donc incorrect de considérer qu'une personne handicapée est automatiquement une personne malade et ayant besoin davantage de traitements médicaux que les autres. En effet, tous les handicaps ne sont pas la conséquence d'une maladie, et ils ne constituent pas une maladie en eux-mêmes, ce qui distingue clairement ces deux notions.

Par ailleurs, on entend par « déficience » toute « perte ou anomalie d'une structure ou d'une fonction psychologique, physiologique ou anatomique » qui se manifeste par un trouble organique pouvant entraîner des déficits, des pertes ou des anomalies, qu'ils soient permanents ou temporaires. Selon l'OMS, les déficiences représentent l'expression visible d'un état pathologique pouvant affecter tout membre, organe, tissu ou structure corporelle.

Le handicap quant à lui, est défini par l'OMS comme une situation désavantageuse pour un individu, résultant d'une déficience ou d'une incapacité, qui limite ou empêche l'accomplissement d'un rôle considéré comme normal pour son âge, son sexe et son contexte social et culturel. Le handicap renvoie à la perception sociale de la personne lorsqu'elle s'écarte de ce qui est socialement considéré comme « normal ». Il se caractérise par une inadéquation entre le niveau de performance de l'individu et ses propres attentes ou celles du groupe auquel il appartient. Ainsi, le handicap représente une **socialisation de la déficience** qui prend en compte les conséquences culturelles, sociales, économiques et environnementales auxquelles un individu est confronté du fait de sa déficience ou d'une incapacité.

Enfin, il faut également évoquer la qualification juridique du handicap qui est un document officiel certifiant qu'une personne a besoin de davantage de soutien que la majorité de la population. Cette reconnaissance de handicap n'altère en rien la valeur de la personne, mais est un outil administratif qui lui permet d'avoir des droits et des avantages spécifiques réservés aux personnes handicapées et modulable en fonction du type de handicap et des besoins corrélés. En résumé, il s'agit d'une procédure légale qui reconnaît l'existence d'une déficience, selon les critères définis par la loi du pays concerné.

Toutes ces distinctions conceptuelles sont essentielles pour éviter toute confusion entre les notions de maladie, déficience et handicap.

La relation de cause à effet entre les différentes définitions est claire, mais cela ne signifie pas qu'elles partagent toutes la même signification. Une déficience peut entraîner un handicap, tout comme un handicap peut résulter d'une déficience ou d'une maladie. Cette vision causale et linéaire a été l'un des aspects les plus critiqués dans l'approche de la Classification Internationale des déficiences, incapacités et handicaps (CIH) adoptée par l'OMS en 1980.

Cette critique repose sur le fait qu'un handicap peut découler directement d'une maladie, sans qu'il y ait nécessairement une déficience (perte ou anomalie) ni une incapacité (restriction ou absence de capacité). Par exemple, une personne atteinte d'épilepsie peut ne présenter aucune déficience visible ni incapacité permanente dans ses fonctions physiques ou mentales. Cependant, elle peut être confrontée à un handicap en raison des discriminations ou des restrictions d'accès à l'emploi ou à certaines activités imposées par son entourage ou la société. Par conséquent, réduire le handicap à une simple conséquence linéaire de ces éléments est une simplification erronée.

À l'inverse, certains handicaps peuvent également engendrer des déficiences. Par exemple, une personne handicapée exclue socialement sur une longue période et donc incapable d'accéder à un emploi rémunéré peut développer des déficiences en raison de cet ostracisme prolongé dont elle a fait l'objet.

Les déficiences ainsi que les handicaps permettent d'établir une classification objective et hiérarchisée et indépendante des facteurs sociaux ou culturels. Toutefois, les handicaps se définissent également à partir d'autres critères, qui font essentiellement référence aux circonstances qui entourent la personne, autrement dit, sur la relation entre l'individu et le contexte environnemental dans lequel il évolue. Ainsi par exemple, une même déficience peut entraîner un handicap dans un contexte culturel, mais pas dans un autre. Même au sein d'une même société, un handicap peut avoir des conséquences plus importantes sur les capacités des hommes que sur celles des femmes. De plus, il peut arriver que deux personnes présentant des caractéristiques similaires et vivant dans le même environnement social soient perçues différemment : l'une pouvant être considérée comme handicapée, et l'autre non, en fonction des stratégies propres que chacune a adoptées pour s'intégrer et des attitudes ou aptitudes avec lesquelles elles affrontent leur situation (Davis, 2016).

4.1.5 Les types de handicap : du Handicap aux handicaps une diversité multiple

Lorsqu'on parle de handicap, il est nécessaire de faire la distinction entre les types de handicap et les catégories de handicap.

En ce qui concerne les types de handicap, on distingue le handicap congénital ou acquis et le handicap évolutif. Les causes d'un handicap congénital surviennent pendant la période de gestation ou à la naissance. Il peut être causé par des facteurs tels que des prédispositions génétiques, une négligence médicale ou une mauvaise alimentation de la mère durant la grossesse. Le handicap acquis, quant à lui résulte de blessures dues à des accidents ou à des maladies survenues au cours de la vie, de l'enfance à l'âge adulte. Aujourd'hui, le handicap acquis concerne un pourcentage plus élevé de la population globale. Fondamentalement, trois facteurs ont conduit à cette situation comme l'explique Winance (2008) :

1. La prévention et la prise en charge précoce des maladies congénitales et l'interruption des grossesses pour cause de handicap ont permis l'élimination de certaines pathologies. Par ailleurs, la prise en charge thérapeutique, dès l'enfance, a permis de réduire les obstacles à un bon développement de la personne à l'âge adulte.

2. Le vieillissement des personnes entraîne une détérioration des capacités humaines ce qui explique que la majorité des handicaps se concentre dans les groupes d'âge avancé. Le vieillissement progressif de la population notamment dans les pays riches pose un défi majeur qui consiste à pouvoir gérer l'augmentation des handicaps et des besoins en soin de longue durée avec des impacts sociaux et économiques importants.

3. Enfin, les accidents notamment routiers et professionnels constituent une cause croissante de handicap. Les modes de transport et de travail actuels entraînent des blessures et maladies professionnelles qui touchent un pourcentage important de la population.

En ce qui concerne cette fois les catégories de handicap, Ville et al. (2003) en distinguent trois qui sont les handicaps physiques, les handicaps sensoriels et les handicaps psychologiques.

Les handicaps physiques

Selon l'OMS, les handicaps physiques se manifestent par des difficultés à marcher, à manipuler des objets ou à coordonner les mouvements. Ces restrictions, parfois sévères, peuvent limiter

la capacité à se déplacer ou à utiliser les bras et les mains, nécessitant souvent le recours à une assistance humaine, à des dispositifs comme des fauteuils roulants ou des déambulateurs, ou à des prothèses pour accomplir les tâches quotidiennes. Ils se définissent donc comme des limitations des capacités motrices, qu'elles concernent la mobilité ou certaines fonctions viscérales. Ces handicaps peuvent toucher principalement le système musculosquelettique (déficiences articulaires, amputations, etc.), le système nerveux (épilepsie, tétraplégie, paraplégie, etc.), le système respiratoire (asthme, transplantation pulmonaire, mucoviscidose, etc.), le système cardiovasculaire (cardiopathies, arythmies, etc.), le système hématopoïétique (anémies, immunodéficiences, etc.), le système digestif (maladie du foie, etc.), le système urogénital (incontinence, etc.), le système endocrinien (diabète, hyperthyroïdie, etc.), la peau (psoriasis, etc.) et les néoplasmes (tumeur).

Ce large spectre met en évidence la diversité des handicaps physiques qui, à leur tour, ont un impact variable sur les capacités fonctionnelles.

Les handicaps sensoriels.

Les handicaps sensoriels recouvrent principalement le handicap sensoriel auditif et le handicap sensoriel visuel.

Le handicap sensoriel auditif se caractérise par une absence, une diminution, ou une déficience totale ou partielle de la capacité auditive. Les typologies de ce handicap peuvent être classées selon plusieurs critères, notamment la localisation de la lésion, les causes de la perte auditive, le degré de perte et l'âge d'apparition de la surdité.

Le handicap sensoriel visuel, quant à lui, correspond à une absence ou une déficience du canal visuel pour l'acquisition d'informations. Il englobe différents degrés de gravité, allant de la malvoyance, forme la plus légère, à la cécité, qui représente le degré le plus sévère. La cécité peut être totale ou partielle. La cécité totale implique l'absence complète de vision, se limitant parfois à une simple perception de la lumière. La cécité partielle, également appelée "cécité à vision réduite", permet de percevoir des masses uniformes et de s'orienter en fonction de la lumière. Bien que cette condition limite la perception du monde extérieur, elle autorise un certain niveau de déplacement et d'interaction, même de manière limitée. Il convient également de différencier la cécité partielle de la basse vision qui peut également être soit sévère ou légère.

De plus, les handicaps sensoriels peuvent donner lieu à des appréciations différentes quant à leur degré de gravité en fonction des pays. Si l'on prend l'exemple du handicap sensoriel visuel on constate qu'en Espagne, l'Organisation Nationale espagnole des aveugles (ONCE) définit une personne aveugle comme « celle qui, avec un seul œil et en utilisant des lunettes correctement graduées ne peut pas compter les doigts de la main à une distance de 4,50 mètres ». Cependant en France, la législation⁴ considère une personne comme aveugle lorsque la vision de son œil le plus performant est inférieure ou égale à 1/20.

Le handicap mental

Le handicap mental est défini comme une limitation causée par un retard mental et/ou une maladie mentale. Au sein du handicap mental, il est nécessaire de s'intéresser à la déficience intellectuelle. Ce terme est encore souvent utilisé comme synonyme de retard mental alors qu'il met davantage l'accent sur les comportements fonctionnels et les facteurs contextuels, ce qui le rend plus adapté à une approche moderne. Ainsi, bien que les deux termes coexistent encore, il est probable que l'expression « déficience intellectuelle » remplacera progressivement celle de « retard mental ».

La déficience intellectuelle désigne des limitations importantes des capacités intellectuelles, qui se manifestent dans les aptitudes conceptuelles, sociales et pratiques. Elle s'inscrit dans une approche multidimensionnelle, prenant en compte plusieurs aspects : les capacités intellectuelles, le comportement adaptatif, la participation sociale, les interactions et le contexte de vie. Contrairement à une simple évaluation du niveau d'intelligence, ce concept inclut donc le comportement adaptatif, défini comme l'ensemble des compétences acquises par une personne pour gérer sa vie quotidienne. Par conséquent, le diagnostic de déficience intellectuelle nécessite non seulement d'identifier un fonctionnement intellectuel significativement réduit, mais aussi de constater l'existence de limitations dans le comportement adaptatif.

La déficience intellectuelle est diagnostiquée sur une évaluation globale de ses capacités intellectuelles entendu comme étant la capacité mentale générale. Les personnes présentant une déficience intellectuelle ont des difficultés particulières à comprendre des idées complexes, ainsi qu'à raisonner (formulation d'hypothèses et résolution de problèmes). En outre, elles ont

⁴ Cette définition est précisée par l'article R. 5213-1 du Code du travail et par l'article 1 de l'annexe II au décret n° 2005-1588 du 19 décembre 2005 relatif à l'attribution de la carte d'invalidité.

tendance à avoir un processus d'apprentissage lent. En plus des facultés intellectuelles, d'autres domaines peuvent être affectés, tels que les capacités psychomotrices, les émotions, l'attention, la concentration, l'orientation spatiale ou la conscience de leur propre condition. Cependant, il est important de ne pas confondre déficience intellectuelle et maladie mentale, car ces deux concepts relèvent de réalités distinctes.

Malgré la difficulté de définir un concept universellement accepté de la déficience intellectuelle, il est possible de se référer à la Classification Internationale des Maladies (CIM) qui la décrit comme « une perturbation des processus de développement cognitif et affectif, entraînant des altérations du comportement, du raisonnement, de l'adaptation aux conditions de vie et de la compréhension de la réalité ».

De même, le concept de maladie mentale est difficile à définir de manière unifiée du fait du grand nombre de pathologies qu'il englobe. Ces pathologies, de nature très variée, peuvent présenter des niveaux de gravité différents et affecter chaque individu de manière unique. Par conséquent, il est souvent plus pertinent d'aborder chaque trouble de façon spécifique. A cet égard, l'OMS propose une classification très large des troubles mentaux⁵.

Comme le soulignent Ville et al. (2003), il est important de distinguer, au sein du handicap mental, la déficience intellectuelle (anciennement appelée retard mental) de la maladie mentale. Pendant longtemps, ces deux notions ont été confondues et certaines personnes considéraient à tort que les individus atteints de déficience intellectuelle étaient des malades mentaux. Cependant, les progrès de la médecine et de la psychologie ainsi qu'une meilleure appropriation de la terminologie ont contribué à clarifier la distinction entre ces deux concepts.

En synthèse, le tableau 12 ci-dessous présente les principaux éléments caractérisant les différentes catégories de handicap :

⁵ Classification des troubles mentaux par l'OMS : <https://www.who.int/fr/news-room/fact-sheets/detail/mental-disorders>

Tableau 12. Les différentes catégories de handicap

Catégorie	Description	Exemples	Particularités
Handicap physique	Limitations des capacités motrices, mobilité ou fonctions viscérales.	Problèmes musculosquelettiques, cardiovasculaires, respiratoires, etc.	Nécessite souvent des dispositifs ou une assistance pour les activités quotidiennes.
Handicap sensoriel	Déficience des canaux sensoriels auditifs ou visuels.	Surdité, malvoyance, cécité totale ou partielle.	Définitions différentes selon les pays ; dépend du degré de perte sensorielle.
Handicap mental	Limitation des capacités intellectuelles et comportement adaptatif.	Déficience intellectuelle, maladies mentales diverses.	Importance de différencier déficience intellectuelle et maladie mentale.

Source :  laboration propre à partir de Ville et al. (2003)

Après avoir analysé l'histoire, l'évolution et les concepts fondamentaux du handicap, il est essentiel dans le cadre des objectifs de cette recherche d'examiner comment il est géré dans le contexte professionnel. Cela implique d'étudier les politiques et pratiques d'inclusion en entreprise, avec un focus particulier sur l'Europe et plus spécifiquement sur l'Espagne et la France.

4.2. La gestion du handicap en entreprise :  tat des lieux en Europe, en Espagne et en France

Le handicap, en tant qu'axe de la diversité, suscite un intérêt croissant pour l'analyse des pratiques inclusives en gestion, notamment par l'adoption de stratégies globales dédiées au handicap (Disability Equality Index Report, 2023). Ces initiatives visent à analyser si les employés handicapés obtiennent des résultats aussi bons ou meilleurs que ceux de leurs collègues non handicapés dans des domaines tels que la sécurité au travail, l'accomplissement des tâches, l'assiduité, la stabilité de l'emploi et le turnover (Kalargyrou & Scott, 2023). Le handicap est, comme indiqué au préalable, un concept complexe et multidimensionnel qui affecte de nombreux aspects de la vie des individus. Son influence se manifeste par exemple, dans la mobilité et l'accessibilité, la participation au système éducatif et aux activités de

formation, l'accès au marché du travail, les loisirs, les relations sociales ainsi que la capacité à atteindre l'indépendance économique.

A présent, il va être procédé à l'analyse des différentes pratiques adoptées par les entreprises européennes dans la gestion du handicap en tant que composante de la diversité. Cette exploration sera ensuite approfondie à travers un focus spécifique sur la France et l'Espagne, les deux pays cibles de cette étude.

4.2.1 La situation de l'inclusion professionnelle du handicap en Europe

Eurostat, le bureau statistique de la Commission Européenne, chargé de fournir des données sur l'Union européenne, s'appuie sur deux définitions inspirées de celle de l'OMS pour ses travaux sur le handicap :

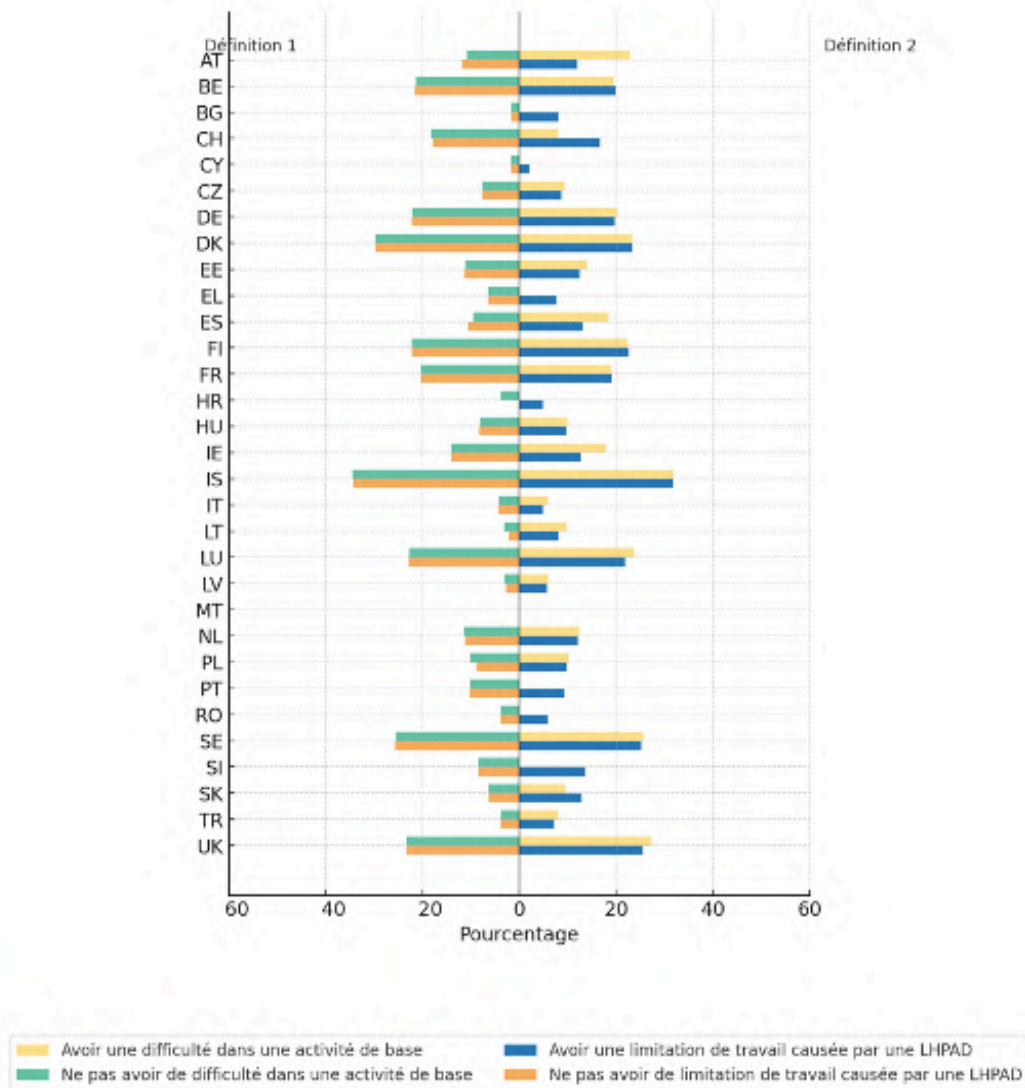
- Définition 1 : les personnes handicapées sont celles qui rencontrent une difficulté dans une activité de base comme voir, entendre, marcher, communiquer.

- Définition 2 : les personnes handicapées sont celles qui sont limitées dans leur capacité de travail à cause d'un problème de santé de longue durée et/ou d'une entrave majeure les empêchant d'accomplir une activité spécifique. Cette définition est désignée par l'acronyme LHPAD en anglais.

Selon les données publiées par Eurostat (Eurostat, 2022), le taux d'emploi des personnes présentant des difficultés dans les activités de base (telles que la vision, l'audition, la motricité, la communication) était de 50,8 % au sein de l'UE-28, soit environ 25 points de pourcentage de moins que des personnes sans ces difficultés. Sur le plan national, le Luxembourg se distingue par un écart limité de seulement 2 points de pourcentage. À l'inverse, des disparités beaucoup plus marquées sont observées dans d'autres pays, notamment aux Pays-Bas (43 % contre 80 %) et en Hongrie (24 % contre 61 %), où les différences atteignent plus de 37 points de pourcentage (figure 9). En ce qui concerne les personnes déclarant une limitation de travail liée à un problème de santé de longue durée et/ou à cause d'une gêne fondamentale, le taux d'emploi enregistré dans l'UE-28 est encore plus faible s'élevant à 38,1%, soit près de 30 points de pourcentage de moins par rapport aux individus n'ayant déclaré aucune limitation. À l'échelle internationale, des écarts supérieurs à 40 points de pourcentage sont enregistrés dans plusieurs pays, tels que le Royaume-Uni, l'Irlande, la Roumanie, les Pays-Bas, la Hongrie et la Bulgarie. En Espagne,

cet écart est d'environ 30 points, tandis qu'à l'autre extrémité de l'échelle, la France affiche une différence nettement moindre, de seulement 8 points de pourcentage.

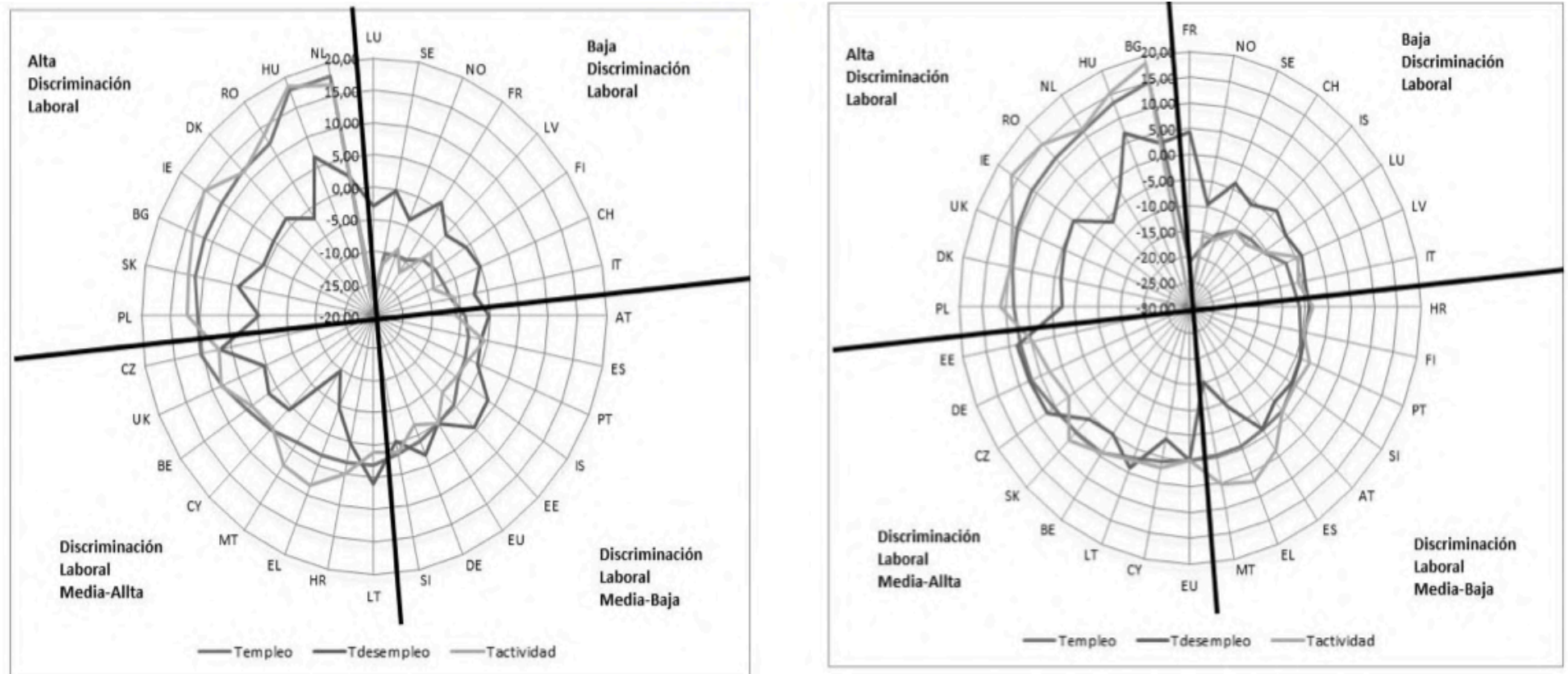
Figure 9. Taux d'emploi des individus de 15 à 64 ans, selon le pays et par définition du handicap.



Source : Eurostat (2022)

En s'appuyant à nouveau sur la double définition des personnes handicapées retenue par Eurostat et les données présentées dans la figure 10 ci-dessus, Iriondo Múgica & Velázquez Angona (2016) proposent une typologie regroupant le pays en quatre catégories selon le niveau d'inclusion des personnes handicapées dans l'emploi :

Figure 10. Discrimination positive au travail pour les personnes handicapées selon les pays de l'UE



Source : Iriundo Múgica & Velázquez Angona (2016)

Tableau 13. Catégorisation des pays européens selon leur niveau d'inclusion des personnes handicapées dans l'emploi

Catégories	Pays
Pays où la discrimination relative à l'emploi est faible	Luxembourg, Suède, Norvège, France, Lettonie, Suisse, Italie, Finlande et Islande (ces 2 dernières en position intermédiaire)
Pays présentant une discrimination relative à l'emploi moyenne ou faible	Autriche, Espagne, Portugal, Slovénie, Estonie, Allemagne, Croatie, Grèce, Malte (à la frontière avec le groupe suivant)
Pays où la discrimination relative à l'emploi est moyennement élevée	Lituanie, Chypre, Belgique, République tchèque, Royaume-Uni et Slovaquie (ces 2 dernières à la frontière avec le groupe suivant)
Pays où la discrimination relative à l'emploi est élevée	Pologne, Bulgarie, Irlande, Danemark, Roumanie, Hongrie, Pays-Bas

Source : Élaboration propre à partir de Iriondo Múgica & Velázquez Angona (2016)

Cette typologie met en évidence d'importantes disparités entre les pays européens en matière d'inclusion professionnelle des personnes handicapées, reflétant la diversité des contextes socio-économiques et institutionnels. Sa configuration met en lumière certaines tendances Nord-Sud et Est-Ouest, tout en révélant des exceptions notables. Ces différences traduisent l'impact des politiques adoptées par chaque pays.

Dans ce contexte, il est pertinent de présenter un aperçu des principaux instruments favorisant l'inclusion des personnes handicapées sur le marché du travail. Ces dernières années, une tendance générale se dessine, marquée par un renforcement des politiques actives visant à faciliter l'inclusion professionnelle des personnes handicapées, au détriment des politiques passives centrées principalement sur le maintien des revenus (Rodríguez Álvarez, 2012). Toutefois, des différences significatives persistent au sein de l'Union Européenne, tant au niveau des modèles de protection sociale que des modalités d'articulation des politiques d'emploi actives en faveur des personnes handicapées.

A cet égard, la Banque mondiale (2004), distingue sept grandes catégories de politiques en faveur de l'inclusion professionnelle : les prestations en espèces, les quotas, les lois anti-discrimination, la formation et la réadaptation, l'emploi assisté, les programmes d'aide à l'emploi, ainsi que les incitations et subventions salariales. A ces sept catégories s'ajoute souvent la notion d'emplois protégés. En ce qui concerne les prestations en espèces, trois

modèles principaux sont identifiés : les programmes universels, ouverts à l'ensemble de la population, comme ceux en vigueur dans certains pays nordiques, les programmes contributifs, conditionnés au versement préalable de cotisations sociales et enfin, les programmes non contributifs, qui nécessitent généralement une vérification des ressources ou ciblent des groupes spécifiques.

L'un des dispositifs les plus répandus en Europe est l'instauration de **quotas** pour encourager l'inclusion des personnes handicapées dans l'emploi classique. À l'exception du Royaume-Uni, où cette mesure a été abolie, tous les pays étudiés imposent une obligation légale d'inclure un pourcentage minimum de personnes handicapées parmi les effectifs qui repose sur le principe de la discrimination positive. En cas de non-respect des quotas imposés, les législations nationales prévoient des mesures compensatoires, telles que le versement d'une contribution à un fonds public ou privé destiné à l'amélioration de la situation de l'emploi des personnes handicapées.

Cependant, la proportion d'emplois réservés aux personnes handicapées varie considérablement d'un pays à l'autre, tout comme l'effectivité de ces quotas dans la pratique. Selon les contextes, ces mesures d'emplois réservés peuvent prendre la forme de simples recommandations, d'obligations légales sans sanctions, ou d'obligations assorties de pénalités en cas de non-respect (cf. Les réglementations juridiques françaises et espagnoles sur l'inclusion professionnelle du handicap, p. 124).

En ce qui concerne les modèles d'emploi typiques des personnes handicapées en âge de travailler, plus de 15 % de celles ayant un emploi travaillaient à domicile en 2021, contre 13 % des personnes sans handicap, selon la moyenne de l'Union Européenne. L'écart est particulièrement faible en France et en Espagne soit environ 1% (tableau 14). Pour l'analyse de ces données, il est essentiel de prendre en compte les variations significatives du pourcentage de la population active totale (handicapée ou non) travaillant à domicile selon les pays. Ce taux atteint entre 20 % et 30 % dans les États membres nordiques, ainsi qu'en Autriche, au Luxembourg et au Royaume-Uni, tandis qu'il reste inférieur à 5 % dans certains pays d'Europe du Sud et du Sud-Est de l'Europe (Eurostat, 2022).

Tableau 14. Pourcentage d'individus actifs ayant entre 15 à 64 ans travaillant en Home Office (%)

Pays	Avoir une difficulté dans une activité de base	Ne pas avoir de difficulté dans une activité de base	Avoir une limitation de travail causée par une LHPAD	Ne pas avoir de limitation de travail causée par une LHPAD
UE-28	15,4	13,0	15,5	13,1
BE	19,8	21,5	19,5	21,4
BG	8,0	1,7	u	1,7
CZ	8,6	7,7	9,4	7,6
DK	23,3	29,7	23,4	29,7
DE	19,7	22,3	20,2	22,1
EE	12,5	11,3	14,0	11,2
IE	12,7	14,0	17,9	14,1
EL	7,7	6,4	u	6,5
ES	13,1	10,6	18,4	9,5
FR	19,1	20,4	18,9	20,4
HR	4,8	u	u	3,9
IT	4,8	4,3	5,9	4,2
CY	2,0	1,8	u	1,8
LV	5,7	2,8	5,9	3,1
LT	8,0	2,2	9,7	3,1
LU	21,8	22,8	23,6	22,7
HU	9,6	8,3	9,9	8,1
MT	u	u	u	u
NL	12,1	11,2	12,3	11,4
AT	12,0	11,8	22,8	10,9
PL	9,8	8,8	10,2	10,1
PT	9,3	10,2	u	10,1
RO	5,8	3,9	u	3,8
SI	13,6	8,5	u	8,5
SK	12,8	6,3	9,5	6,3
FI	22,5	22,3	22,3	22,3
SE	25,2	25,7	25,7	25,6
UK	25,5	23,3	27,3	23,3
IS	31,7	34,4	31,8	34,5
CH	16,6	17,9	7,9	18,2
TR	7,1	3,9	7,9	3,8

Notes:

- LHPAD : Limitation du fait d'un Handicap Provoquée par une Affection Durable.

- u : fiabilité faible.

- Travailler à domicile signifie que les personnes ont déclaré avoir travaillé chez elles « parfois » ou « habituellement ».

Source : Eurostat (2022)

En termes de temps de travail, les études statistiques d'Eurostat (2022) montrent que, dans l'ensemble de l'Union Européenne, les personnes ayant déclaré avoir une difficulté d'activité de base sont en proportion plus nombreuses que les autres à occuper un emploi à temps partiel (26 % contre 18 %). Cette tendance se retrouve également au niveau national, à l'exception de l'Autriche, où le taux d'emploi à temps partiel est identique soit 23% pour les deux groupes.

La classification des pays en fonction des programmes d'inclusion des personnes handicapées sur le marché du travail représente cependant un défi complexe en raison de la diversité des politiques mises en place et de leur degré inégal de mise en œuvre dans chaque pays. Toutefois, l'OCDE (2003) propose une typologie des systèmes de protection sociale liés au handicap par groupes de pays. En ce qui concerne l'Europe, on peut distinguer les modèles suivants :

Tableau 15. Modèles européens des systèmes de protection sociale liés au handicap

Modèle	Description
Modèle anglo-saxon (Royaume-Uni)	Double système de prestations (universel et contributif), soumis à des exigences médicales strictes et à une évaluation rigoureuse. Prestations faibles, souvent inférieures aux allocations de chômage. Incohérence entre couverture sociale et inclusion professionnelle. Responsabilité majeure des employeurs et emploi assisté. Programmes de réadaptation professionnelle insuffisants malgré des incitations au retour à l'emploi.
Modèle scandinave (Norvège, Suède, Danemark)	Couverture universelle avec un niveau élevé de prestations souvent de longue durée. Subventions basées sur des critères médicaux et professionnels rigoureux. Accent mis sur les subventions à l'emploi et les programmes de réadaptation professionnelle.
Modèle germanique (Autriche, Allemagne)	Système de prestations conditionnées par les cotisations sociales, offrant un niveau intermédiaire de prestations généralement temporaires. Favorise l'emploi indépendant et accorde une importance particulière aux programmes d'emploi et de réadaptation professionnelle.
Modèle romain (France, Italie, Portugal, Pologne, Espagne, Belgique)	Combinaison d'un double système de prestations et de critères médicaux stricts pour l'accès aux aides et prestations. Responsabilité modérée des employeurs. Subventions à l'emploi prépondérantes (avec un accent sur l'emploi protégé en Pologne). Programmes de réadaptation au travail peu développés, sauf en Pologne et en Espagne.
Modèle mixte (Pays-Bas, Suisse)	Système de prestations à couverture universelle soumis à des évaluations strictes. Conditions souples pour réduire les heures de travail et obtenir un temps partiel. Politique d'inclusion cohérente avec forte responsabilité des employeurs. Recours important à l'emploi protégé et grande diversité dans les niveaux de prestations.

Source : Élaboration propre à partir de OCDE (2003)

4.2.2 La situation de l'inclusion professionnelle du handicap en Espagne

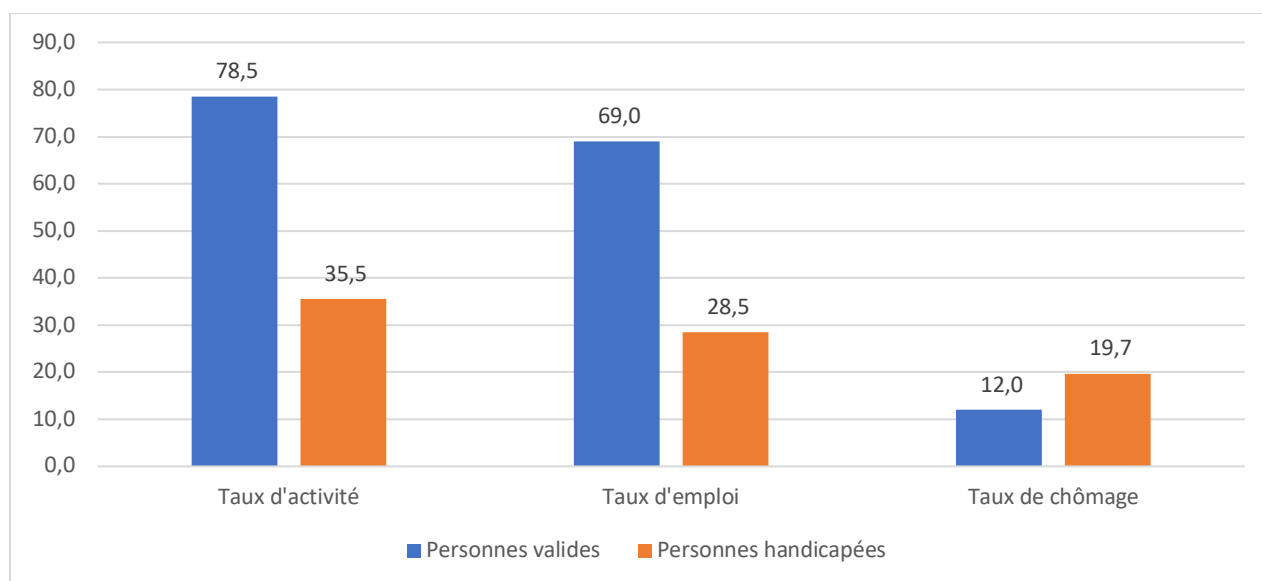
Selon le rapport sur l'emploi des personnes handicapées (Institut national de statistique espagnol, 2024), en 2023 l'Espagne comptait 1.946.800 personnes handicapées en âge de travailler (16 à 64 ans). Parmi elles, 56 % étaient des hommes et 44% des femmes. Par ailleurs, 70% de cette population se situait dans la tranche d'âge 45-64 ans.

Sachant comme l'explique Freyssinet (2004) que :

- Le taux de chômage correspond au nombre de chômeurs divisé par la population active
- Le taux d'emploi est calculé en divisant le nombre d'emplois par la population active
- Le taux d'activité est le rapport entre la population active et la population en âge de travailler.

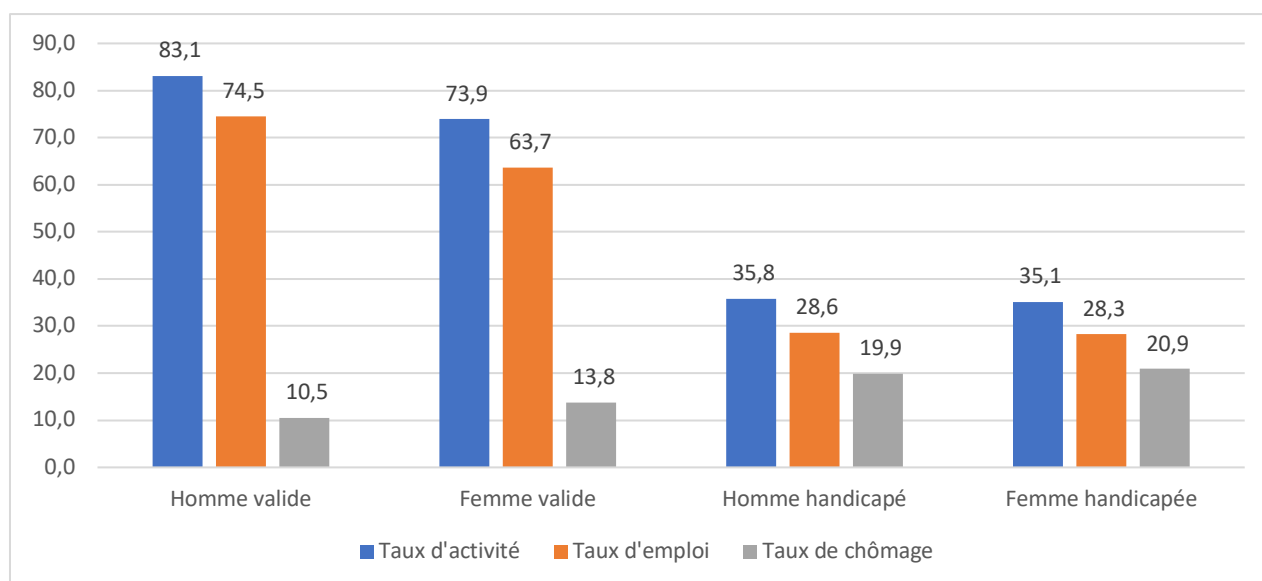
Ces indicateurs permettent de mieux comprendre les écarts significatifs entre la situation professionnelle des personnes handicapées et celles des personnes valides. En effet, en 2023, le taux d'activité des personnes handicapées est inférieur de 43 points à celui des personnes non handicapées tandis que leur taux de chômage est supérieur de près de 8 points et leur taux d'emploi est de 2,4 fois inférieure. Concrètement, plus de 1,2 million de personnes handicapées sont inactives, et seule une sur quatre occupe un emploi (figure 11). La situation est encore plus préoccupante pour les femmes handicapées qui affichent des résultats inférieurs à ceux des hommes handicapés et des personnes non handicapées dans toutes les dimensions liées à l'emploi. Leur taux d'activité est inférieur de 0,7 point et leur taux d'emploi de 0,3 point par rapport aux hommes handicapés, tandis que leur taux de chômage est supérieur d'un point (figures 11 et 12).

Figure 11. Personnes handicapées et non handicapées en fonction de leur statut d'emploi en Espagne en 2023.



Source : Élaboration propre à partir des données de l'institut national de statistique espagnol (2024) sur l'emploi des personnes handicapées.

Figure 12. Personnes par sexe avec et sans handicap en fonction de leur situation professionnelle en Espagne en 2023



Source : Élaboration propre à partir des données de l'institut national de statistique espagnol (2024) sur l'emploi des personnes handicapées.

Lorsque nous analysons plus en détail les données par groupe d'âge, nous constatons qu'en 2023 les personnes âgées de 45 à 64 ans représentent environ 46% de la population en âge de travailler et 72% de la population handicapée. Ce groupe se caractérise par un faible taux d'activité parmi les personnes handicapées, affichant un écart de 50 points par rapport aux

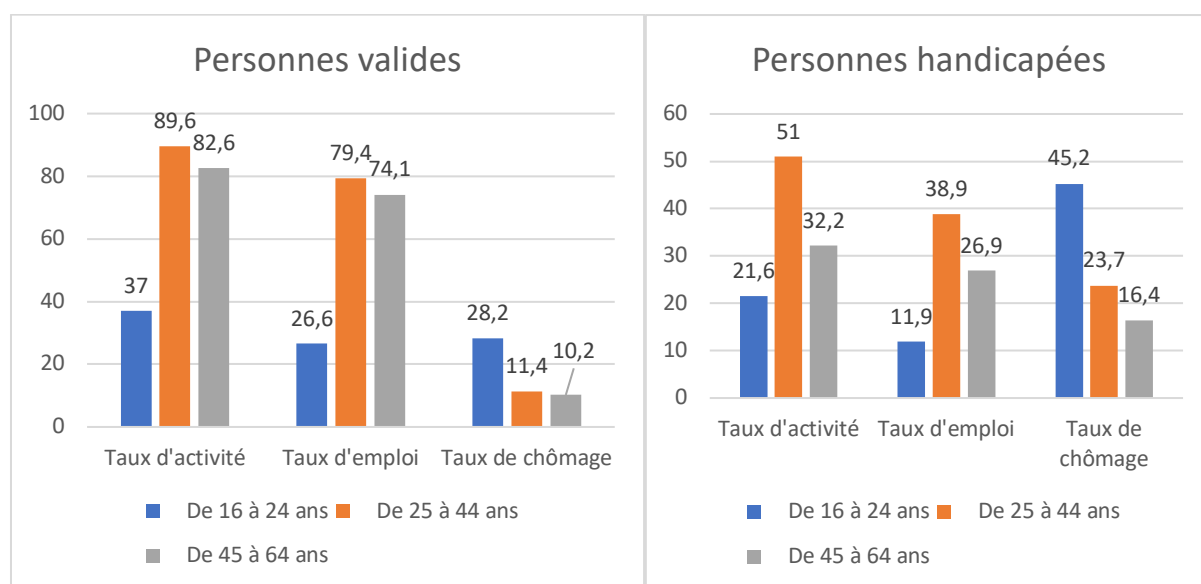
personnes non handicapées. Pour les personnes handicapées âgées de 16 à 24 ans, le taux de chômage est de 45,2 %, un niveau particulièrement alarmant. Bien que le taux de chômage soit également élevé pour les jeunes non handicapés (28,2%), il reste cependant bien inférieur (tableau 16 et figure 13).

Tableau 16. Personnes par âge avec et sans handicap en fonction de leur situation professionnelle en Espagne en 2023.

	Personnes valides (%)	Personnes handicapées (%)
De 16 à 24 ans		
Taux d'activité	37,0	21,6
Taux d'emploi	26,6	11,9
Taux de chômage	28,2	45,2
De 25 à 44 ans		
Taux d'activité	89,6	51,0
Taux d'emploi	79,4	38,9
Taux de chômage	11,4	23,7
De 45 à 64 ans		
Taux d'activité	82,6	32,2
Taux d'emploi	74,1	26,9
Taux de chômage	10,2	16,4

Source : Institut national de statistique espagnol (2024). Élaboration propre

Figure 13. Personnes par âge avec et sans handicap en fonction de leur situation professionnelle en Espagne en 2023



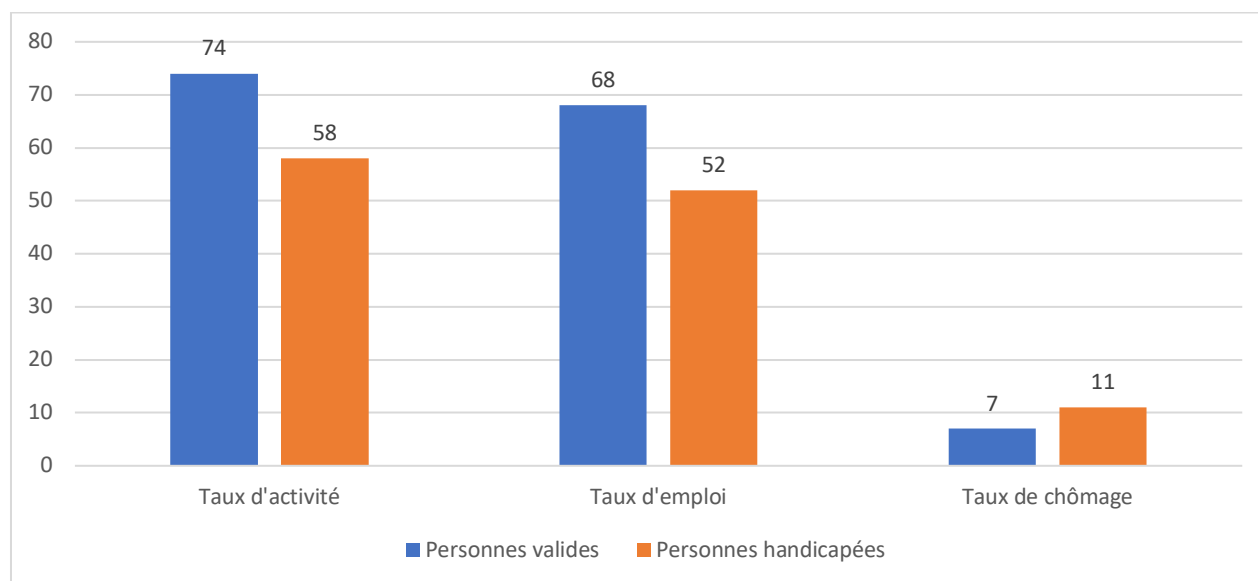
Source : Élaboration propre à partir des données de l'institut national de statistique espagnol (2024) sur l'emploi des personnes handicapées.

4.2.3 La situation de l'inclusion professionnelle du handicap en France

D'après le rapport *Travail, santé et handicap* (Institut National de la Statistique et des Études Économiques, INSEE, 2024), en 2023, la France comptait 2,9 millions de personnes handicapées en âge de travailler (16 à 64 ans). Parmi elles, 45 % étaient des hommes et 55 % des femmes, tandis que 45 % appartenaient à la tranche d'âge de 45 à 64 ans.

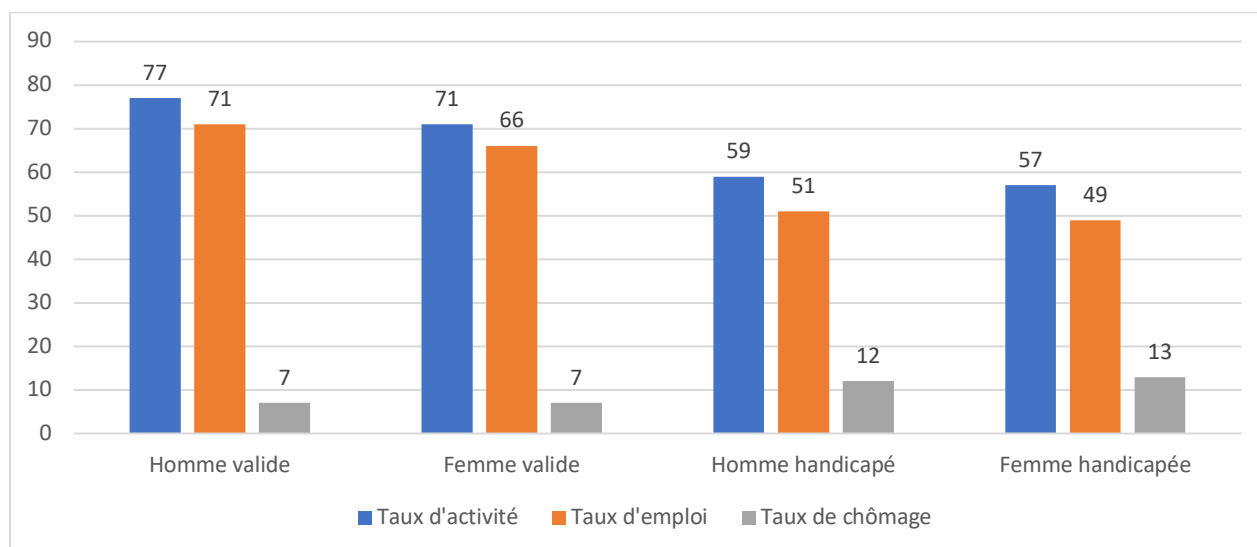
L'analyse de l'emploi des personnes handicapées en France met en évidence des écarts significatifs par rapport aux personnes non handicapées, même si ces écarts restent moins marqués qu'en Espagne. Le taux d'activité des personnes handicapées est inférieur de 16 points à celui des personnes non handicapées. Par ailleurs, leur taux de chômage est supérieur de près de 4 points, et leur taux d'emploi est inférieur de 16 points. En d'autres termes, près de 1,2 million de personnes handicapées sont inactives, et seulement la moitié des personnes handicapées en âge de travailler occupent un emploi (figure 14). Pour les femmes handicapées, la situation est encore plus défavorable : leurs indicateurs d'emploi montrent des écarts importants non seulement par rapport aux hommes handicapés, mais également par rapport aux femmes non handicapées en âge de travailler. Par rapport aux hommes handicapés, leur taux d'activité tout comme leur taux d'emploi sont tous deux de 2 points inférieur alors que leur taux de chômage est d'un point supérieur. (Figure 15).

Figure 14. Personnes handicapées et non handicapées en fonction de leur statut d'emploi en France en 2023



Source : Élaboration propre à partir des données de l'Institut national de la Statistique et des Études Économiques (2024) sur *Travail, Santé et Handicap*.

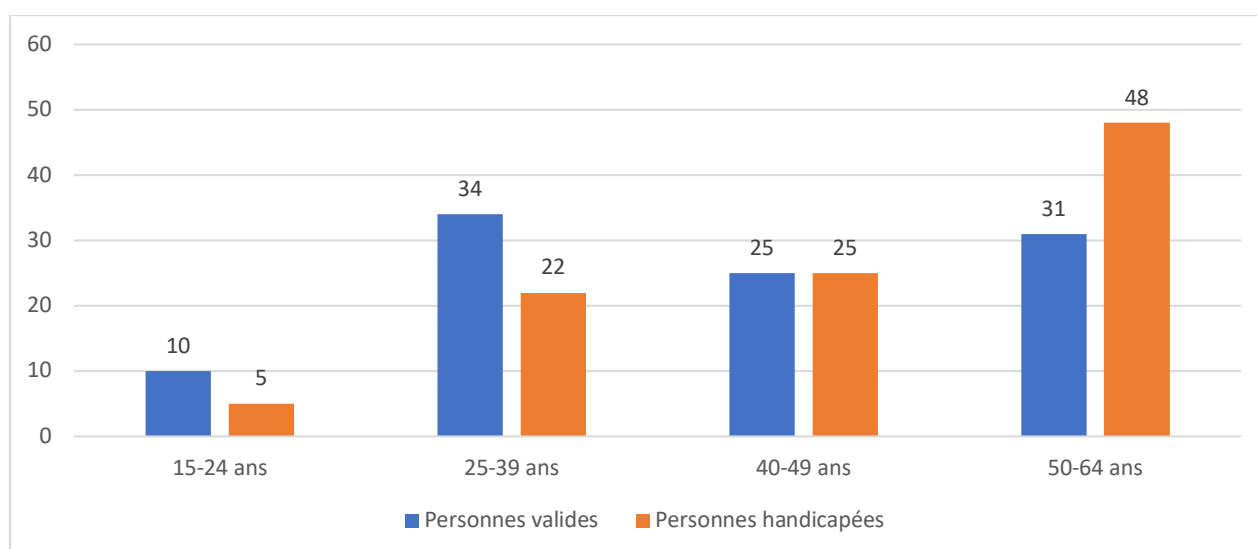
Figure 15. Personnes par sexe avec et sans handicap en fonction de leur situation professionnelle en France en 2023



Source : Élaboration propre à partir des données de l'Institut National de la Statistique et des Études Économiques (2024) sur Travail, Santé et Handicap.

Une analyse plus approfondie des données par groupe d'âge révèle que La proportion la plus élevée des personnes handicapées en emploi se trouve dans la catégorie des 50 à 64 ans (48 %), tandis que, pour les personnes non handicapées, ce taux est le plus élevé dans la catégorie des 25 à 39 ans (34%). Cela souligne les difficultés accrues des personnes handicapées pour accéder à l'emploi, ou tout du moins une insertion professionnelle plus tardive (figure 16).

Figure 16. Caractéristiques de la population handicapée en emploi en France en 2023



Source : Élaboration propre à partir des données de l'institut national de la statistique et des Études Économiques (2024) sur Travail, Santé et Handicap.

4.2.4 Bilan du handicap comme composante de la diversité organisationnelle en France et en Espagne

Bien que les écarts en matière d'activité, d'emploi et de chômage entre les personnes handicapées et non handicapées soient plus prononcés en Espagne qu'en France, l'inclusion des personnes handicapées dans le monde du travail demeure un défi majeur dans les deux pays. Ces difficultés sont encore plus marquées pour les femmes handicapées, comme le soulignent la littérature et de nombreux rapports d'organismes internationaux (Chan & Hutchings, 2023; Pawłowska-Cyprysiak & Konarska, 2013). En outre, même s'il demeure complexe de comparer directement la situation en France et en Espagne en raison de différences existantes dans les indicateurs et les tranches d'âge utilisées, il est clair que dans les deux cas, le taux d'emploi des personnes handicapées demeure faible et leur insertion professionnelle se fait souvent plus tardivement que pour les personnes non handicapées.

Ces difficultés d'insertion professionnelle des personnes handicapées constituent un paradoxe. En effet, en plus des bénéfices généraux apportés par la diversité évoquée précédemment, de nombreuses études soulignent les avantages spécifiques liés à l'embauche de personnes handicapées. De grands organismes tels que l'Organisation Internationale du Travail (OIT) et l'ONU, rappellent que l'inclusion professionnelle des personnes handicapées peut avoir un impact positif sur les performances des entreprises (Ananian & Dellaferrera, 2024). Les raisons sont diverses : elles sont source de compétences et en talents spécifiques ; elles représentent un segment de marché encore largement inexploité, estimé à plusieurs milliards de dollars ; leur embauche permet une amélioration du moral des équipes de travail et une meilleure fidélisation des employés responsables ; et enfin, les entreprises qui les emploient ont tendance à être perçues plus favorablement (Hartnett et al., 2011; Lengnick-Hall et al., 2008; Siperstein et al., 2006).

De plus, le thème du handicap concerne l'ensemble de la société. Les personnes handicapées sont présentes dans tous les contextes sociaux, représentant environ 15 % de la population mondiale (Muñoz & Quintana, 2019). En Europe, selon les statistiques officielles de l'Union européenne, 12,8 % des personnes âgées de 15 à 64 ans sont directement touchées par une forme de handicap, soit plus de 42 millions d'individus au sein de l'UE-28 (Eurostat, 2022).

Après avoir examiné l'état des lieux de la gestion du handicap en entreprise notamment en Espagne et en France, il est essentiel de s'intéresser aux cadres législatifs qui structurent cette

gestion. Cette analyse portera sur les principales réglementations favorisant l'inclusion professionnelle des personnes en situation de handicap dans ces deux contextes nationaux.

4.3. Les réglementations juridiques françaises et espagnoles sur l'inclusion professionnelle du handicap

Cette section examine les cadres législatifs et les dispositifs réglementaires favorisant l'inclusion professionnelle des personnes en situation de handicap. En comparant les approches adoptées par la France et l'Espagne, elle met en évidence les mécanismes juridiques et institutionnels mis en place pour encourager l'inclusion et lutter contre les discriminations dans le milieu professionnel.

4.3.1 La législation espagnole relative à l'inclusion professionnelle du handicap

Au fil du temps, la législation espagnole sur le handicap s'est progressivement renforcée, s'appuyant sur des fondements constitutionnels solides.

La **Constitution espagnole de 1978** est la pierre angulaire des lois sur le handicap. L'article 49, intégré au Titre I, consacre une obligation légale pour les pouvoirs publics de garantir le bien-être, le traitement, la réadaptation et l'inclusion des personnes handicapées. Cet article a une portée essentielle, car il confère aux personnes handicapées une protection spéciale leur permettant de jouir pleinement des droits fondamentaux. Il couvre tous les types de handicaps : physiques, sensoriels et psychiques, et impose aux pouvoirs publics de développer des politiques sociales spécifiques. En outre, l'article 9.2 de la Constitution oblige l'État à promouvoir les conditions nécessaires pour que l'égalité des citoyens, y compris les personnes handicapées, soit effective. Ces dispositions constitutionnelles établissent un cadre normatif qui guide toutes les législations ultérieures.

La **loi 8/1980 sur le statut des travailleurs (ET)** est l'un des premiers textes à intégrer des protections spécifiques pour les travailleurs handicapés. Elle interdit toute discrimination fondée sur le handicap (art. 4.2.c), à condition que la personne concernée soit apte à accomplir les tâches associées à son emploi. Cette disposition place les capacités professionnelles au centre des critères d'embauche, permettant de contrer les préjugés qui pourraient freiner l'inclusion des personnes handicapées sur le marché du travail. De plus, l'ET garantit la dignité des travailleurs en incluant des protections contre le harcèlement, notamment celui fondé sur le

handicap. La loi prévoit également des mesures incitatives, telles que des réductions des cotisations patronales à la sécurité sociale pour les contrats de formation conclus avec des travailleurs handicapés. Cela réduit les coûts pour les employeurs, tout en augmentant les opportunités de formation et d'accès à l'emploi pour ce groupe.

La loi 13/1982 sur l'intégration sociale des personnes handicapées (LISMI) constitue une étape majeure dans l'histoire législative espagnole en matière de handicap. Elle s'inspire de principes internationaux, comme la Déclaration des droits des handicapés mentaux (1971) et la Déclaration des droits des personnes handicapées (1975). L'une de ses contributions les plus importantes est l'instauration d'un quota d'emploi obligatoire : les entreprises de 50 salariés ou plus doivent s'assurer que 2 % de leur effectif est composé de travailleurs handicapés. Ce quota s'applique indépendamment du type de contrat, ce qui favorise l'embauche directe. En plus de cette exigence, la LISMI introduit des politiques de sensibilisation pour promouvoir une perception positive des personnes handicapées et établit des prestations sociales et économiques pour soutenir leur réadaptation. Bien que cette loi ait été abrogée par le décret royal 1/2013, ses dispositions fondamentales ont influencé les textes ultérieurs.

La loi 31/1995 sur la prévention des risques professionnels met en lumière les besoins spécifiques des travailleurs handicapés, qualifiés de "travailleurs sensibles". L'article 25 impose aux employeurs d'évaluer les risques et d'adapter les conditions de travail pour prévenir tout danger potentiel. Cette obligation inclut l'interdiction d'affecter un travailleur handicapé à des tâches qui pourraient nuire à sa santé ou à celle des autres. Elle insiste également sur la nécessité de mettre en place des mesures protectrices spécifiques en fonction des limitations du travailleur. Cette loi renforce l'inclusion des personnes handicapées en garantissant leur sécurité au travail, tout en promouvant des environnements de travail adaptés.

Les **décrets royaux 27/2000 et 364/2005** introduisent des mécanismes alternatifs pour permettre aux entreprises de respecter leurs obligations en matière d'emploi des personnes handicapées. Ces mécanismes, qui s'appliquent lorsque l'emploi direct de 2 % de travailleurs handicapés n'est pas réalisable, incluent :

- **La sous-traitance avec des Centres spéciaux d'emploi (CEE)**, qui emploient majoritairement des personnes handicapées et fournissent des biens ou services aux entreprises ordinaires.

- **Des dons ou des accords avec des associations ou fondations reconnues**, dédiées à l'insertion socioprofessionnelle des personnes handicapées.
- **Le détachement de travailleurs handicapés employés par un CEE** dans des entreprises du milieu ordinaire. Ces mesures offrent une certaine flexibilité aux entreprises, tout en garantissant une contribution indirecte à l'inclusion des personnes handicapées.

La **loi 51/2003 (LIONDAU)** a marqué une avancée décisive en introduisant trois principes fondamentaux : la non-discrimination, l'égalité des chances et l'accessibilité universelle. Elle fixe le seuil de reconnaissance du handicap à un degré égal ou supérieur à 33 %, créant une base uniforme pour toutes les communautés autonomes ou gouvernements régionaux. Cette loi a également insisté sur l'élimination des barrières architecturales et sociales pour garantir un accès équitable aux espaces publics et privés. Bien que remplacée par le décret royal 1/2013, la loi LIONDAU a renforcé le cadre législatif de lutte contre la discrimination.

La **loi 62/2003** clarifie les concepts de discrimination directe et indirecte, tout en renforçant les garanties juridiques pour les travailleurs handicapés. Elle aligne les législations nationales sur les directives européennes, offrant une protection accrue contre les inégalités dans le domaine de l'emploi.

Le **décret royal 366/2007** établit des normes pour garantir l'accessibilité des services publics, notamment en réservant 7 % des postes aux personnes handicapées dans les concours publics. Parallèlement, le **décret royal 505/2007** uniformise les critères d'accessibilité pour les bâtiments publics et les espaces urbanisés, réduisant ainsi les disparités entre les régions autonomes.

Le **décret royal 1544/2007** étend ces efforts aux transports en réglementant l'accessibilité des infrastructures ferroviaires, routières, maritimes et aériennes. Il impose des adaptations pour garantir que les personnes handicapées puissent se déplacer dans des conditions d'égalité.

La **loi 49/2007** instaure un système de sanctions pour les entreprises ne respectant pas leurs obligations d'emploi ou de mise en accessibilité. Les amendes varient de 301 € pour des infractions mineures à 1 000 000 € pour les infractions graves, et incluent des mesures complémentaires comme l'interdiction de conclure des contrats avec l'administration publique.

Le **décret royal 1/2013** unifie les législations antérieures (LISMI, LIONDAU, loi 49/2007) en un texte consolidé appelé **loi générale sur les droits des personnes handicapées et leur inclusion sociale ou communément appelée Loi générale de discapacidad (LGD)**. Il adopte des terminologies plus inclusives, comme "personne handicapée" à la place de "handicapé", et maintient le principe d'inclusion comme objectif central. Ce décret conserve les quotas et mesures alternatives tout en renforçant les mécanismes d'accessibilité et les sanctions.

D'autres lois, comme la **loi 2/2011 sur l'économie durable**, mettent en avant la responsabilité sociale des entreprises (RSE) en encourageant l'inclusion et l'égalité des chances pour les personnes handicapées. Les décrets-lois de 2011 réforment les politiques actives d'emploi, en particulier pour les groupes vulnérables, afin de renforcer leur accès au marché du travail.

L'ensemble de ces législations formant un cadre riche et complexe, combinant incitations, obligations et sanctions dans le but de promouvoir l'inclusion des personnes handicapées en Espagne est synthétisé ci-après dans le tableau 17 :

Tableau 17. Principales législations relatives au handicap en Espagne

Législation	Principaux articles	Principaux objectifs	Mesures principales
Constitution espagnole de 1978 (CE)	Article 49	Protection des droits des personnes handicapées, inclusion sociale, réadaptation	Politique de bien-être, traitement et inclusion des personnes handicapées, soins spécialisés, protection spéciale
Loi 8/1980 sur le statut des travailleurs (ET)	Article 4.2.c, Dispositions complémentaires	Égalité de traitement et non-discrimination des travailleurs handicapés	Réduction des cotisations sociales, respect de la dignité et protection contre le harcèlement
Loi 13/1982 sur l'intégration sociale des personnes handicapées (LISMI)	Article 1, Article 42	Intégration sociale complète, quotas d'emploi	Quota obligatoire de 2% dans les entreprises de 50 employés ou plus, sensibilisation sociale

Législation	Principaux articles	Principaux objectifs	Mesures principales
Loi 31/1995 sur la prévention des risques professionnels	Article 25	Protection des travailleurs vulnérables	Mesures spécifiques pour les travailleurs handicapés, interdiction des postes à risque pour ces travailleurs
Décret royal 27/2000 et 364/2005	Dispositions alternatives	Flexibilité dans l'application des quotas	Recours aux Centres Spéciaux d'Emploi, dons à des associations, détachement temporaire
Loi 51/2003 sur l'égalité des chances (LIONDAU)	Articles 1, 10, 17	Égalité des chances, non-discrimination, accessibilité universelle	Seuil de handicap fixé à 33%, action positive et accessibilité universelle
Loi 62/2003 sur les mesures fiscales, administratives et sociales	Modifications législatives	Modernisation des politiques d'égalité	Définition claire de la discrimination directe et indirecte
Décret royal 366/2007 sur l'accessibilité dans les relations avec l'administration	Articles divers	Accessibilité dans les administrations	Quota de 7% pour les concours publics, amélioration de l'accessibilité des services
Décret royal 505/2007 sur l'accessibilité des espaces publics	Critères spécifiques	Harmonisation des critères d'accessibilité	Accessibilité des bâtiments publics, signalisation adaptée
Décret royal 1544/2007 sur l'accessibilité dans les transports	Articles 1 à 9	Accessibilité et non-discrimination dans les transports	Réglementation pour tous les modes de transport
Décret royal 1/2013 consolidant la LGD	Texte consolidé	Harmonisation des lois sur le handicap	Rassemblement des lois précédentes, inclusion sociale, évolution terminologique

Source : élaboration propre.

4.3.2 La législation française relative à l'inclusion professionnelle du handicap

Depuis la Seconde Guerre mondiale, les initiatives en faveur des personnes handicapées se multiplient, en réponse à l'augmentation significative de leur nombre due aux deux conflits mondiaux. L'instauration de la Sécurité sociale dans les années 1950 constitue une avancée majeure en permettant la généralisation des soins de réadaptation et en ouvrant ainsi de nouvelles opportunités de réinsertion professionnelle pour les personnes handicapées. Cependant, malgré ces progrès, l'inclusion sociale demeure une priorité secondaire.

Ce sont principalement les associations qui impulsent une structuration progressive des pratiques d'accompagnement. Elles jouent un rôle clé dans la mise en place d'un réseau institutionnel, tout en favorisant l'émergence d'organisations spécialisées dédiées à l'inclusion des personnes handicapées.

La loi de 1975, adoptée le 30 juin, constitue un fondement majeur de la politique française sur le handicap. Selon Henckes (2009), cette loi affirme pour la première fois le devoir de la nation envers les personnes handicapées et reconnaît leurs droits fondamentaux. Inspirée du rapport Bloch-Lainé (1969), elle marque une transition majeure, faisant évoluer une politique jusque-là centrée sur l'assistance vers un modèle fondé sur la solidarité, visant à garantir une meilleure inclusion et participation des personnes handicapées dans la société (Romien, 2005). Elle fixe des objectifs ambitieux : prévention et dépistage des handicaps, soins, éducation, formation et orientation professionnelle, garantie de ressources minimales, intégration sociale et accès aux loisirs. Elle instaure un maillage institutionnel en créant des Commissions Départementales d'Education Spéciale (CDES), chargées de l'accompagnement des jeunes de 0 à 20 ans, et des Commissions Techniques d'Orientation et de Reclassement Professionnel (COTOREP), responsables de l'insertion des adultes handicapés. Cependant, le handicap ne bénéficie pas encore d'une définition précise, une lacune relevée par Risselin (1998). Ce manque sera partiellement comblé par la Classification Internationale des Handicaps (CIH) publiée par l'OMS en 1980, qui introduit des concepts plus rigoureux. En matière d'emploi, la loi garantit le droit des personnes handicapées à intégrer les organismes de formation et à accéder à un emploi sans discrimination (Blanc, 1999). Elle institue également des droits fondamentaux, comme l'Allocation aux Adultes Handicapés (AAH), destinée à leur garantir un minimum de ressources et des aides financières pour les familles et accompagnants (Rémi, 2007).

La loi de 1987, adoptée le 10 juillet, renforce les acquis de 1975 en instaurant une obligation d'emploi pour les travailleurs handicapés. Selon Blanc (1999), cette loi impose aux

établissements publics et privés de 20 salariés ou plus d'embaucher un minimum de 6 % de travailleurs handicapés dans leur effectif. Cette obligation marque une évolution significative, passant d'une logique volontaire à une obligation chiffrée. Bonnefond (2006) souligne que cette loi élargit le champ des bénéficiaires de l'obligation d'emploi en incluant tous les types de handicap, renforçant ainsi son caractère inclusif. Elle introduit également des mécanismes d'incitation et de sanction. La création de l'AGEFIPH (Agence de Gestion du Fonds pour l'Insertion Professionnelle des Personnes Handicapées) permet de financer des projets d'accompagnement et d'intégration dans le monde du travail. Cependant, cette contribution financière constitue aussi une alternative compensatoire pour les entreprises ne respectant pas directement leurs obligations, ce qui peut limiter l'efficacité du dispositif (Bonnefond, 2006).

La loi de modernisation sociale de 2002 marque une nouvelle étape dans la politique du handicap. Elle réaffirme le principe de solidarité nationale et introduit le droit à la compensation, reconnaissant ainsi la nécessité d'un accompagnement personnalisé pour chaque personne handicapée (Barrès, 2021). Elle restructure les Centres de Rééducation Professionnelle (CRP), désormais appelés Établissements et Services de Pré-orientation (ESPO) et Établissements et Services de Réadaptation Professionnelle (ESRP). Ces centres dispensent des formations reconnues, telles que des CAP, BEP, BTS ou diplômes universitaires, pour faciliter la réinsertion professionnelle des personnes handicapées (Boudias et al., 2006). Toutefois, ces dispositifs souffrent encore d'un manque de visibilité et d'une communication insuffisante sur les opportunités qu'ils offrent. Par ailleurs, la loi de 2004 relative aux libertés locales confère davantage d'autonomie aux régions pour gérer la formation, l'apprentissage et la réinsertion professionnelle, y compris pour les publics handicapés (Lafore, 2004).

La loi de 2005, intitulée "**Loi pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées**" ou plus simplement « **Loi handicap** », représente un tournant majeur dans la prise en charge du handicap en France. Selon Calin (2005, p. 192), cette loi est la première à proposer une définition juridique précise du handicap : « Toute limitation d'activité ou restriction de participation à la vie en société subie dans son environnement par une personne en raison d'une altération substantielle durable ou définitive d'une ou plusieurs fonctions physiques, sensorielles, mentales, cognitives ou psychiques. » Elle articule son action autour de cinq axes principaux : compensation, scolarité, accessibilité, structuration et emploi. La Prestation de Compensation du Handicap (PCH) est introduite pour financer les aides humaines, techniques et spécifiques nécessaires à l'autonomie des personnes

handicapées. La scolarité des enfants handicapés est renforcée par l'obligation d'un accompagnement adapté et d'aménagements pour garantir l'égalité des chances. En matière d'accessibilité, la loi impose la mise en conformité des bâtiments publics, des logements neufs et des transports, avec un délai de 10 ans. Les Maisons Départementales des Personnes Handicapées (MDPH) sont créées pour simplifier les démarches administratives et offrir un accompagnement personnalisé aux usagers (Vernet, 2006). Concernant l'emploi, la loi réaffirme l'obligation d'emploi de 6 %, élargit les bénéficiaires et renforce les sanctions financières en cas de non-conformité. Elle met également en avant le concept d'inclusion, remplaçant progressivement celui d'intégration (Marzials, 2011).

La loi de 2018 sur la liberté de choisir son avenir professionnel apporte des ajustements aux dispositifs déjà existants. Elle impose une déclaration obligatoire des effectifs de travailleurs handicapés dans toutes les entreprises, quelle que soit leur taille, et transfère la gestion des contributions financières de l'AGEFIPH à l'URSSAF, simplifiant ainsi les démarches administratives (Lattes, 2019). Cette loi favorise également des actions pour l'emploi direct des personnes handicapées, telles que l'aménagement des locaux, l'organisation d'événements de sensibilisation et la mise en accessibilité des entreprises. Elle maintient l'objectif de 6 % tout en introduisant un mécanisme évolutif permettant d'adapter ce taux aux évolutions du marché de l'emploi.

L'ensemble des législations françaises mentionnées précédemment en matière de handicap illustre une évolution progressive d'une politique axée sur l'assistance vers une approche inclusive et intégrée. Cette transition met l'accent sur l'autonomie et la pleine participation des personnes handicapées à la société et au monde du travail. Ces différentes législations sont synthétisées dans le tableau 18.

Tableau 18. Principales législations relatives au handicap en France

Législation	Articles/ Références légales	Principaux objectifs	Mesures principales
Loi de 1975 d'orientation en faveur des personnes handicapées	Article 75-534 du 30 juin 1975	Prévention, dépistage, intégration sociale et professionnelle des personnes handicapées	Création des CDES et COTOREP, droit à l'emploi et à la formation, création de l'AAH
Loi de 1987 d'insertion professionnelle des travailleurs handicapés	Loi n°87-517 du 10 juillet 1987	Insertion professionnelle des personnes handicapées	Obligation d'emploi de 6%, création de l'AGEFIPH
Loi de 2002 pour la modernisation sociale	Loi n° 2002-73 du 17 janvier 2002	Droit à la compensation, solidarité nationale	Restructuration des CRP en ESPO et ESRP, accompagnement personnalisé
Loi de 2005 pour l'égalité des chances et la citoyenneté des personnes handicapées	Loi n°2005- 102 du 11 février 2005	Égalité des droits et des chances, inclusion sociale	Création des MDPH, PCH, obligation d'emploi renforcée, accessibilité généralisée
Loi de 2018 concernant la liberté de choisir son avenir professionnel	Loi n° 2018- 771 du 5 septembre 2018	Modernisation de l'obligation d'emploi, simplification administrative	Déclaration obligatoire pour toutes les entreprises, contribution versée à l'URSSAF

Source : élaboration propre.

4.3.3 Comparaison des législations françaises et espagnoles relatives à l'inclusion professionnelle du handicap

Après avoir analysé les cadres législatifs espagnols et français de manière indépendante, cette sous-section propose une comparaison des dispositifs en vigueur dans ces deux pays et relatifs au handicap (tableau 19). L'analyse repose sur plusieurs aspects clés, tels que les obligations d'emploi, les organisations concernées, les sanctions en cas de non-respect, ainsi que les mesures compensatoires autorisées.

Cette mise en perspective vise à mieux appréhender les spécificités de chaque système tout en mettant en lumière les convergences et les divergences dans leur mise en œuvre.

Tableau 19. Les principales obligations légales des organisations relatives à l'emploi des personnes handicapées en France et en Espagne.

	France	Espagne
Principaux textes de loi	<ul style="list-style-type: none"> - Loi de 1975 d'orientation en faveur des personnes handicapées - Loi de 1987 d'insertion professionnelle des travailleurs handicapés - Loi de 2002 de modernisation sociale - Loi de 2005 pour l'égalité des chances et la citoyenneté des personnes handicapées - Loi de 2018 concernant la liberté de choisir son avenir professionnel 	<ul style="list-style-type: none"> - LISMI de 1982 - LIONDAU de 2003 - La loi 49/2007, sanctions, égalité des chances et non-discrimination - Loi générale sur les droits des personnes handicapées et leur inclusion sociale de 2013 (LGD) (regroupant les 3 lois ci-dessus)
Obligation d'emploi	<ul style="list-style-type: none"> - 6 % d'emploi direct pour le privé et le public 	<ul style="list-style-type: none"> - 2 % d'emploi direct dans le privé - 7 % d'emploi direct dans le public (dont 2% pour le handicap intellectuel)
Organisations concernées par l'obligation	<ul style="list-style-type: none"> - Plus de 20 salariées 	<ul style="list-style-type: none"> - Plus de 50 salariées
Publication d'offres d'emploi	<ul style="list-style-type: none"> - Dans le secteur privé, offre d'emploi ouverte également aux valides mais avec 	<ul style="list-style-type: none"> - Offres d'emploi dans les secteurs privé et public

	France	Espagne
	<p>la possible mention « ouvert aux personnes reconnues travailleur handicapé »</p> <ul style="list-style-type: none"> - Dans le secteur public, existence d'un quota d'offres strictement réservées aux personnes handicapées 	strictement réservées aux personnes handicapées
Sanctions principales (compensation) pour non-respect de l'obligation	<ul style="list-style-type: none"> - Contribution financière annuelle par personne handicapée manquante : <ul style="list-style-type: none"> • Entre 20 et 199 salariés: 4100 € • Entre 200 et 749 salariés : 5125 € • À partir de 750 salariés : 6150 € • Entreprise à quota zéro : 15375 € 	<ul style="list-style-type: none"> - De 301 € à 6 000 € par an par personne handicapée manquante (même si la loi prévoit jusqu'à 1 millions € d'amende en cas de faute « très grave »⁶)
Principales mesures alternatives « admises » en cas de non-respect de l'obligation d'emploi de 2% (Espagne) ou pour réduire la sur-contribution en cas de non-respect de l'obligation d'emploi (France)	<ul style="list-style-type: none"> - Le maintien dans l'emploi des travailleurs handicapés au travers du milieu protégé (emploi indirect), les achats effectués auprès de ce milieu et les actions contribuant à sa professionnalisation - La réalisation de travaux d'accessibilité des locaux - L'organisation d'événements pour favoriser l'inclusion, l'embauche des personnes handicapées - Le partenariat avec des associations ou organismes pour la formation et l'insertion des personnes handicapées ainsi que les actions de sensibilisation des salariés au handicap. 	<ul style="list-style-type: none"> - Le recours aux services d'un Centre d'emploi spécial (CEE) pour l'achat de matières premières ou la production de biens nécessaires à la production de l'entreprise (emploi indirect) - Des actions de dons à des associations ou fondations dédiées à l'insertion socioprofessionnelle des personnes handicapées et reconnues d'utilité publique. - Détachement en milieu ordinaire : le travailleur handicapé sous contrat d'un centre d'emploi spécial (CEE) peut être provisoirement mis à disposition d'une entreprise du milieu ordinaire en fonction de ses besoins.

Source : élaboration propre.

⁶ En Espagne, une "falta muy grave" (faute très grave) est définie par la loi sur les Infractions et Sanctions dans l'Ordre Social (LISOS) (décret législatif royal 5/2000 du 4 août). En matière d'inclusion professionnelle du handicap, cela peut correspondre notamment au non-respect total et intentionnel des obligations légales en matière d'emploi des personnes handicapées, avec une absence de mesures correctives ou alternatives.

La comparaison entre les législations française et espagnole sur le handicap met en évidence des similitudes dans leur objectif global d'inclusion, tout en révélant l'existence de divergences notables en termes de mise en œuvre et de niveau d'exigence.

En France, le cadre législatif s'est construit à travers des lois majeures successives, notamment celles de 1975, 1987, 2002, 2005 et 2018, qui ont progressivement structuré les droits et obligations en matière de handicap, avec une attention particulière portée à l'inclusion professionnelle.

En Espagne, bien que l'évolution législative ait suivi une trajectoire similaire, elle s'est consolidée autour de la Loi générale sur les droits des personnes handicapées et leur inclusion sociale. Ce texte unifié regroupe les précédentes lois : la LISMI (1982), la LIONDAU (2003) et la loi 49/2007, ce qui apporte ainsi une meilleure cohérence au cadre juridique actuel.

Sur le plan de l'obligation d'emploi, des différences significatives apparaissent. La France impose aux entreprises du secteur privé et aux employeurs publics de plus de 20 salariés, le devoir de respecter un quota de 6 % d'emploi direct de personnes handicapées. En Espagne, ce quota est fixé à 2 % dans le privé et à 7 % dans le public pour les structures de plus de 50 salariés, dont 2% sont spécialement réservés aux personnes ayant un handicap intellectuel. Cette différence traduit une exigence plus élevée en France dans le secteur privé, alors que l'Espagne se distingue par une répartition plus ciblée des quotas dans le secteur public, intégrant des mesures spécifiques pour les travailleurs ayant un handicap intellectuel.

La gestion des offres d'emploi constitue une autre différence majeure entre les deux législations. En France, le secteur privé peut publier des offres d'emploi accessibles aux travailleurs valides tout en précisant qu'elles sont également ouvertes aux travailleurs handicapés. Dans le secteur public, en revanche des quotas stricts sont réservés aux personnes handicapées, leur garantissant ainsi un nombre de postes dédiés lors des recrutements.

En Espagne, les offres spécifiquement réservées aux personnes handicapées existent aussi bien dans le privé que dans le public, renforçant ainsi un cadre inclusif généralisé qui encourage un accès direct à l'emploi pour les travailleurs handicapés.

Concernant les sanctions financières en cas de non-respect de l'obligation d'emploi, elles varient significativement entre la France et l'Espagne. En France, les contributions financières sont proportionnelles à la taille de l'entreprise et peuvent atteindre 15 375 € pour les grandes

entreprises ne respectant pas l'obligation d'emploi. En Espagne, les sanctions sont généralement plus faibles, oscillant entre 301 € et 6 000 € par poste manquant. Cependant, en cas d'infractions graves, une amende exceptionnelle pouvant aller jusqu'à 1 million d'euros peut être appliquée. Ces écarts sont le reflet d'approches différentes : La France mise sur une pénalisation financière progressive alors que l'Espagne applique un barème de sanctions plus modéré avec cependant la possibilité de sanctions très lourdes en cas de manquements graves.

Enfin, les mesures alternatives proposées dans les deux pays mettent en lumière des approches légèrement différentes en matière d'inclusion professionnelle. En France, l'accent est mis sur le maintien dans l'emploi à travers des partenariats avec le milieu protégé et adapté, des actions de sensibilisation au handicap dans l'entreprise, ou encore des travaux d'accessibilité des locaux professionnels. En Espagne, les alternatives sont plus variées avec notamment le recours aux Centres d'emploi spéciaux (CEE), le détachement temporaire de travailleurs handicapés en milieu ordinaire ou encore des dons aux associations qui œuvrent pour l'inclusion des personnes handicapées.

En conclusion, bien que les deux pays partagent une ambition commune d'inclusion sociale et professionnelle des personnes handicapées, la France se distingue par des quotas plus élevés et un système de sanctions plus strict incitant les entreprises à respecter leurs obligations d'emploi. L'Espagne quant à elle, propose un éventail de mesures alternatives plus diversifiées, incluant le recours aux CEE et des contributions associatives, offrant ainsi une plus grande flexibilité aux employeurs. Ces différences reflètent des priorités et des approches culturelles propres à chaque contexte national, tout en convergeant vers un objectif d'égalité et d'inclusion.

La comparaison entre les cadres législatifs français et espagnol met en évidence des approches complémentaires et des priorités différentes dans l'inclusion des personnes handicapées. Si ces législations établissent un socle commun pour garantir les droits des travailleurs handicapés et favoriser leur inclusion professionnelle, elles ne suffisent pas toujours à répondre aux attentes sociétales ni aux exigences des parties prenantes. C'est dans ce contexte que sont apparues des initiatives complémentaires aussi bien dans le secteur privé que public. Parmi celles-ci, les certifications et labels jouent un rôle clé en allant au-delà des obligations légales, permettant notamment aux entreprises de valoriser leurs engagements en matière de diversité et d'inclusion, tout en renforçant leur attractivité et leur impact social.

4.3.4 Au-delà de l'obligation légale : les certifications françaises et espagnoles en matière d'inclusion professionnelle du handicap

Comme mentionné précédemment, de nombreuses certifications ont émergé ces dernières années, délivrées par divers organismes tels que des associations, des fondations ou des cabinets d'audit comme par exemple le Label Diversité, le Label Engagé RSE ou le Sello Bequal. Elles permettent de reconnaître et valoriser les engagements des entreprises en matière de responsabilité sociale, notamment en ce qui concerne l'inclusion professionnelle des personnes handicapées. Cependant, bien que des discussions parlementaires soient en cours dans plusieurs pays, notamment en France, pour créer un label officiel d'État, il convient de souligner l'absence actuelle d'un cadre unifié et d'une reconnaissance officielle pour ces certifications, comme le remarque Cochoy (2000).

En France, en attendant la création d'un label officiel, les pouvoirs publics recommandent de se conformer à la norme NF X 50-783, élaborée par l'Association Française de Normalisation (AFNOR) en 2009, à la suite de la loi handicap de 2005, et mise à jour en 2014. Cette norme vise à identifier les entreprises considérées comme "handi-accueillantes".

En Espagne, l'un des labels les plus répandu est le Sello Bequal, créé en 2012 par la Fondation Bequal pour valoriser les bonnes pratiques en matière d'inclusion des personnes handicapées.

La norme NF X 50-783 préconisée en France, s'articule autour de 62 recommandations, réparties en trois grands chapitres, comme l'explique l'AFNOR (2014) :

1. Ressources humaines : Mise en place de référents handicap et de missions handicap dédiés.
2. Achats : Priorité aux achats auprès du secteur protégé ou de sous-traitants "handi-responsables".
3. Les autres processus : Inclusion du handicap dans des domaines transversaux tels que la communication, les finances, le marketing et les ventes, la production, la comptabilité, l'accueil, l'informatique, et la sécurité.

Ces cadres normatifs illustrent l'importance croissante de la reconnaissance des efforts des entreprises en matière d'inclusion des personnes handicapées.

Par ailleurs, l'AFNOR (2014), sur son site internet, précise que la norme NF X 50-783 propose également des mesures complémentaires pour faciliter son implémentation et fournir des outils aux organisations souhaitant aller au-delà des exigences de la norme. Ces mesures incluent notamment :

- La formation et la sensibilisation des salariés et des encadrants au handicap.
- L'accessibilité des notes informatives pour tous.
- La mise en conformité des bâtiments et lieux de travail en termes d'accessibilité.
- Le recrutement, l'inclusion, et la mise en place de perspectives de développement professionnel pour les travailleurs handicapés au sein des organisations.

En outre, l'AFNOR (2014) a développé d'autres certifications générales, telles que le Label Diversité et le Label Engagé RSE, qui prennent en compte la question du handicap, même si elles ne sont pas spécifiquement dédiées au handicap. Ces labels encouragent les entreprises à fournir des efforts en faveur de l'inclusion des personnes handicapées, mais sans les contraindre à respecter le taux d'obligation légale de 6 %.

En ce qui concerne le Sello Bequal, plus largement utilisé en Espagne, il offre, selon la fondation du même nom, une proposition de valeur pour les organisations structurées autour de trois axes principaux mentionnés par Conesa Alcaraz (2017) :

- **Responsabilité** : Le premier "R" représente la prise en compte des personnes handicapées (employés, fournisseurs et clients) comme un atout compétitif face à la concurrence.
- **Réputation** : Le deuxième "R" repose sur la reconnaissance et l'amélioration de la visibilité de l'organisation dans les domaines du handicap et, plus largement, de la diversité.
- **Rentabilité** : Le dernier "R" fait référence à l'amélioration des performances organisationnelles, en offrant des avantages pour l'accès aux marchés publics et en ciblant un marché potentiel de clients.

Ces trois piliers soulignent l'importance d'une approche intégrée et stratégique de l'inclusion des personnes handicapées. Le Sello Bequal se positionne ainsi comme un levier stratégique pour les entreprises cherchant à renforcer leur engagement en matière de responsabilité sociale tout en bénéficiant d'un avantage concurrentiel.

Le Sello Bequal s'appuie sur 19 indicateurs et 69 sources de vérification, répartis en sept catégories principales, comme le décrit Conesa Alcaraz (2017) :

1- Stratégie et leadership.

L'engagement de la direction envers les personnes handicapées dans le cadre de la stratégie d'entreprise peut être consolidé par différentes actions visant l'égalité des chances, la non-discrimination et l'accessibilité universelle. Les actions les plus pertinentes dans les entreprises ayant obtenu le label Bequal peuvent être catégorisées comme suit :

- Au niveau stratégique : Les entreprises intègrent largement l'inclusion et la gestion du handicap dans leur plan stratégique global. Pour évaluer leur progression et leur impact, elles doivent définir et suivre des indicateurs objectifs évalués périodiquement. En outre, des incitations devraient également être mises en place pour encourager l'amélioration continue des performances sur la base des indicateurs. Cette démarche vise à faire du handicap une question transversale intégrée à l'ensemble des pratiques organisationnelles de l'entreprise.
- Au niveau du code éthique : Le code éthique de l'entreprise doit inclure une clause d'égalité des chances en faveur des personnes handicapées. Il peut également refléter l'engagement de l'organisation à créer et à adapter des emplois pour ce public. Pour garantir son respect et son évolution, certaines entreprises mettent en place un comité d'éthique chargé de l'élaboration, du suivi et de l'évaluation des engagements en matière d'inclusion et de diversité.
- Au niveau de la structure de gouvernance : Les personnes handicapées, internes ou externes, doivent être impliquées dans l'élaboration de la stratégie et des politiques de l'entreprise, ainsi que dans ses instances de gouvernance. Les résultats de ces démarches peuvent être publiés sur le site web de l'entreprise, rendant transparente sa stratégie et sa structure pour l'ensemble de la société. Par ailleurs, il est crucial de former le personnel de l'entreprise aux questions liées au handicap, notamment sur les protocoles de médiation et de résolution des conflits. Cette formation inclut la sensibilisation aux canaux de signalement du harcèlement et de la discrimination.

2- La gestion des ressources humaines.

Le département des ressources humaines vise à optimiser à la fois les performances de l'organisation et la satisfaction de ses membres, en s'appuyant sur des processus clés tels que le recrutement, la sélection des employés, l'évaluation des performances et la formation continue.

Dans le cadre de la certification Bequal, les aspects suivants sont pris en considération :

- La conformité avec la loi générale sur les droits des personnes handicapées et leur inclusion sociale (2013). La certification vérifie si l'entreprise respecte le quota légal d'emploi direct de personnes handicapées, conformément à la législation espagnole, qui fixe un minimum de 2 % de l'effectif. Une attention particulière est portée si ce taux dépasse 3 % de l'effectif total.
- Les procédures RH. Les processus de recrutement, d'embauche et de promotion doivent intégrer les personnes handicapées. L'entreprise doit disposer d'un manuel, d'une politique ou d'une procédure explicite en matière de sélection et de recrutement, garantissant l'égalité des chances et l'absence de discrimination. Un mécanisme de contrôle doit être mis en place pour assurer une application effective de ces principes.
- L'adaptation des emplois. L'évaluation porte sur la capacité de l'entreprise à procéder aux aménagements nécessaires des postes de travail pour les personnes handicapées. Si aucune adaptation n'est nécessaire cela indique que les postes sont déjà conçus pour être accessibles à tous.
- La distribution homogène du handicap. L'analyse de la répartition des travailleurs handicapés prend en compte non seulement le sexe, mais aussi l'âge, le salaire, et la catégorie professionnelle par rapport au reste des employés. La répartition est évaluée en pourcentages, avec une limite maximale de 10 % pour garantir une inclusion équilibrée.
- La formation et la sensibilisation aux handicaps. Il est vérifié si l'entreprise dispose d'un programme de formation pour la sensibilisation au handicap de l'ensemble des collaborateurs qu'ils soient employés ou cadres.

L'objectif est de favoriser une culture inclusive en développant une meilleure compréhension des différents types de handicaps et des bonnes pratiques à adopter en milieu professionnel.

3- L'accessibilité.

Comme son nom l'indique, l'accessibilité désigne la facilité d'accès pour toute personne, y compris celles présentant des limitations de mobilité, de communication ou de compréhension. Elle implique la mise en œuvre de plans d'amélioration de l'accessibilité dans divers domaines, tels que les espaces extérieurs, les portes et circulations intérieures, les escaliers ou les toilettes.

Les actions liées à l'accessibilité sont regroupées par catégories, selon leur nature :

- Plan de prévention et d'amélioration des risques. Un plan d'action pour l'amélioration de l'accessibilité a été mis en œuvre et il peut être démontré (factures des investissements, plans, photos, etc.).
- Accessibilité dans la circulation. L'entreprise garantit un accès extérieur adapté, une réception accessible, des portes adaptées aux besoins des personnes handicapées ainsi que des voies et de couloirs larges et dégagés facilitant la mobilité de tous.
- Salles de bains, toilettes, vestiaires et espaces communs accessibles.
- Accessibilité de la communication interne. Le canal de communication de l'entreprise est accessible et permet de faciliter la communication entre tous les membres de l'organisation.

4- Achats responsables.

L'achat responsable est une politique qui prend en compte de manière équilibrée et durable, les intérêts environnementaux, sociaux et économiques de toutes les parties prenantes tout en tenant compte des performances de l'entreprise à court, moyen et long terme. Cette politique concerne notamment les caractéristiques des produits, les processus de production, la logistique, l'utilisation et l'entretien, la réutilisation et le recyclage, ainsi que les services sous contrat. Les fournisseurs jouent un rôle clé en supervisant les achats, en évaluant le comportement de l'entreprise et sa capacité à réagir. Ces démarches sont généralement formalisées dans un protocole ou un manuel de sélection des fournisseurs et des sous-traitants qui garantit le respect des quotas d'emplois réservés aux personnes handicapées ou, à défaut, l'application de mesures alternatives

5- Les clients.

Le personnel du service clientèle est formé et dispose de systèmes pour s'occuper des personnes handicapées, et l'accessibilité est également prise en compte dans ses produits et services. À cette fin, il est nécessaire de garantir le développement de deux actions essentielles :

- Le service clientèle a mis en place des systèmes pour s'occuper des personnes handicapées. L'entreprise assure une formation suffisante au handicap pour au moins 50 % de la main-d'œuvre.

- L'accessibilité des produits et des services. Les produits et services sont conçus et commercialisés en tenant compte de l'accessibilité universelle et de la conception pour tous.

6- L'action sociale.

Il est vérifié si les actions sociales, telles que le bénévolat et le parrainage intègrent les personnes handicapées et leur sont explicitement destinées. Il est également contrôlé s'il existe ou non un budget spécifique pour développer ces actions.

7- La communication.

Il est évalué si l'entreprise utilise une terminologie appropriée en matière de handicap, si son site web est conçu selon des normes d'accessibilité standardisées et si ses rapports sont accessibles aux personnes handicapées. L'objectif est de garantir que les informations externes de l'organisation soient facilement consultables par tous, y compris les personnes handicapées.

Tableau 20. Les composantes évaluées pour l'obtention du Sello Bequel

Contenu	Catégories	Sources de vérification	Pondération de la note finale
Gouvernance	Stratégie et Leadership	10	10%
Égalité des chances et non-discrimination	Gestion des Ressources Humaines	19	34%
	Accessibilité	17	21%
	Communication	7	8%
	Clients	6	12%
Action positive	Action sociale	5	3,5%
	Achat responsable	5	6,5%
Critères libres	Propositions des entreprises auditées		5%
Total :		69	100%

Source : Page web officiel du Sello Bequel

L'exemple du label Sello Bequal en Espagne, et de la norme AFNOR NF X 50-783 en France, et plus largement l'essor des certifications en matière de diversité et handicap, constituent, selon Doytcheva (2018), des incitations pour les entreprises à renforcer leurs actions dans ce domaine, voire à aller au-delà des obligations légales.

Dans cette perspective, et sous le prisme de la théorie néo institutionnelle de DiMaggio & Powell (1999), ces certifications peuvent être analysées comme un vecteur d'isomorphisme normatif. Elles contribuent à standardiser les pratiques de responsabilité sociale en incitant les organisations à adopter des normes et des référentiels reconnus et à renforcer ainsi leur légitimité institutionnelle dans le champ de la diversité et de l'inclusion.

Toutefois, si pour Makkaoui & Abouzaid (2018) l'obtention de ces labels peut constituer un avantage compétitif significatif, Doytcheva (2018) souligne un manque de communication autour de ces certifications, encore trop méconnues des entreprises. Par ailleurs, Cochoy (2000), met en lumière un autre problème majeur qui est l'absence d'une certification unique et officielle délivrée par l'État. La prolifération de labels émis par des organismes distincts conduit, selon lui, à une véritable "marchandisation de la certification", réduisant ainsi leur valeur et leur légitimité.

Cette fragmentation et la perte de rareté des labels engendrent une dévalorisation de leur impact et limitent les avantages compétitifs qu'ils peuvent offrir. Dans ce contexte, l'intérêt pour les entreprises d'investir des ressources budgétaires souvent importantes pour obtenir ces certifications devient moins évident.

5. Conclusion du cadre théorique

Le cadre théorique a permis de structurer une réflexion approfondie autour de la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE), de la gestion de la diversité, et plus spécifiquement de l'inclusion professionnelle des personnes en situation de handicap. Ce dernier enjeu, bien qu'il soit au cœur des principes internationaux promus par référentiels tels que les Objectifs de Développement Durable (ODD), demeure encore sous-exploité dans les pratiques des entreprises. En effet, malgré des cadres législatifs européens et nationaux ambitieux, les résultats restent en dessous des attentes, comme en attestent les écarts persistants entre le taux d'emploi des personnes handicapées et celui du reste de la population.

Le cadre néo-institutionnel constitue une clé d'analyse particulièrement pertinente pour appréhender et analyser ces enjeux. Il permet d'examiner comment les entreprises réagissent aux pressions normatives, coercitives et culturelles et d'expliquer pourquoi les politiques RSE se développent de façon souvent hétérogène. Cette approche éclaire également sur les raisons pour lesquelles certains enjeux, comme l'inclusion professionnelle des personnes handicapées, restent marginaux dans les stratégies organisationnelles.

Enfin, la mise en conformité légale et réglementaire, bien que nécessaire, ne suffit pas à enclencher des transformations profondes et durables. Les données présentées sur l'emploi des personnes handicapées montrent en effet que l'application des obligations légales, sans une réelle intégration dans la culture et la gouvernance des entreprises, ne permet pas d'atteindre des avancées significatives en matière d'inclusion et d'égalité des chances.

Un constat majeur qui se dégage de ce cadre théorique est le manque d'attention soutenue portée aux initiatives visant spécifiquement l'inclusion des personnes en situation de handicap dans le milieu ordinaire de travail. Or, cette inclusion représente un levier essentiel pour construire une société plus équitable et diversifiée, tout en répondant à des enjeux économiques et sociaux majeurs.

. L'insertion en milieu ordinaire, bien que soutenue par des cadres législatifs européens demeure un défi complexe. La lenteur des entreprises à dépasser les approches purement symboliques et à s'engager dans des actions concrètes et inclusives constitue un véritable obstacle. Une transformation durable nécessiterait donc un changement de paradigme, intégrant pleinement le handicap dans les stratégies organisationnelles et les pratiques managériales au-delà des seules obligations réglementaires.

Parallèlement, on observe une évolution du langage politique et réglementaire, marquée par une volonté croissante de mettre en avant les notions de **diversité** et d'**inclusion**. Cependant, si cette transition discursive constitue un signal encourageant, elle doit impérativement être accompagnée par des actions structurelles afin d'éviter qu'elle ne reste **superficielle**. Sinon, il existe un risque accru de voir émerger des pratiques de "washing", notamment en matière de RSE et d'inclusion professionnelle du handicap, avec des engagements affichés sans véritable transformation en profondeur.

Ainsi, il est essentiel de poursuivre l'analyse des politiques d'inclusion des personnes handicapées, telles qu'elles sont formalisées dans les rapports extra financiers des grandes entreprises, en particulier celles du CAC 40 en France et de l'IBEX 35 en Espagne. En mobilisant le cadre néo-institutionnel, cette étude permettra non seulement d'éclairer les mécanismes sous-jacents à ces pratiques, mais également d'identifier des leviers d'innovation sociale et organisationnelle nécessaires pour favoriser une inclusion véritable et durable des personnes handicapées.

C'est précisément l'objet de cette thèse doctorale, qui vise à répondre à ces enjeux en s'appuyant sur une méthodologie détaillée dans la section suivante. Cette dernière exposera le cheminement adopté pour répondre aux questions et objectifs de recherche initiaux, en articulant les approches théoriques et empiriques mobilisées dans l'étude.

II. Méthodologie

1. Cadre méthodologique général

Le thème principal de cette recherche porte sur l'inclusion des personnes handicapées sur le marché du travail ordinaire français et espagnol à travers les stratégies d'action possibles des entreprises et leur capacité d'innovation sociale.

Les objectifs de cette thèse sont abordés à travers différentes méthodologies, choisies en fonction de leur pertinence pour chaque objectif, comme exposé dans ce chapitre. Toutefois, dans une perspective plus large et générale, cette recherche s'inscrit dans une démarche de recherche-action. (Lewin, 1946). La recherche-action est une approche méthodologique qui a pour double objectif d'intervenir dans une réalité donnée (action) et de produire des connaissances ou des théories sur cette action (Roy & Prévost, 2013). Ainsi, les résultats de la recherche issue de cette méthodologie doivent être, d'une part, des propositions d'interventions concrètes sur une réalité, et d'autre part, la construction d'une théorie ou la contribution à la connaissance théorique de cette réalité à travers la recherche. (Carrasco Gallego, 2008; de Oliveira Figueiredo, 2015). La recherche action repose sur une approche participative et collaborative, impliquant un dialogue constant avec la société (Murillo Torrecilla et al., 2011). Ainsi cette thèse doctorale s'inscrit pleinement dans cette méthodologie dans la mesure où son objectif est de favoriser, à terme, une plus grande inclusion professionnelle des personnes handicapées.

Dans l'introduction de cette recherche, le choix des deux pays d'étude, la France et l'Espagne, a été justifié par les différences socioculturelles qui influencent les politiques de RSE (cf. Le choix des pays d'études : la France et l'Espagne, p. 14). Pour analyser ces différences, le modèle de Hofstede (1984) constitue un cadre théorique pertinent pour comprendre comment les valeurs culturelles peuvent influencer les pratiques organisationnelles y compris les stratégies et les politiques dans différents contextes.

Selon Radebaugh et al. (2006), les recherches pionnières de Hofstede (1984) visaient à identifier les éléments structurels de chaque culture et en particulier ceux qui influencent le plus le comportement au travail au sein des organisations et des institutions. Hofstede (1984) a ainsi observé que les filiales d'une entreprise, implantées dans différents pays, présentaient des variations significatives dans leur fonctionnement, même lorsqu'elles adoptaient le même mode

de gestion que leur maison mère. Il explique ces différences par la culture spécifique à chaque pays, qu'il définit comme une programmation mentale collective des personnes dans des environnements sociaux distincts. Pour cette raison, Hofstede (1984) soutient qu'il n'existe pas de méthode de gestion universelle car elle doit être adaptée à la culture locale. Initialement le modèle de Hofstede (1984) reposait sur quatre dimensions des différences culturelles au travail. Ce cadre a été enrichi par les recherches ultérieures notamment de Minkov & Hofstede (2011) pour finalement comporter les six dimensions suivantes explicitées par Santana et al. (2014) :

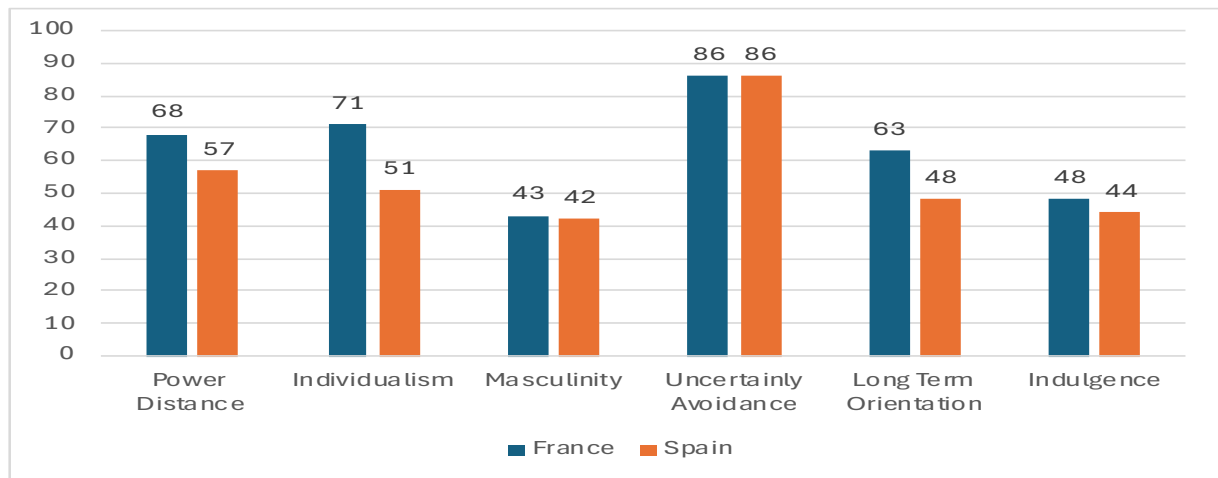
- **L'indice de distance hiérarchique.** Cette dimension reflète le degré d'acceptation des inégalités de pouvoir au sein d'une société. Selon Hofstede & McCrae (2004), si toutes les sociétés connaissent des inégalités, leur niveau d'acceptation varie. Un indice élevé de distance hiérarchique indique que les individus acceptent volontiers une organisation hiérarchique stricte, sans avoir besoin de justifications supplémentaires pour les différences de pouvoir. En revanche, un indice faible suggère que la distribution du pouvoir doit être plus équitable, nécessitant des justifications claires en cas d'inégalités.
- **L'individualisme versus collectivisme.** Cette dimension mesure l'importance des liens sociaux et du sentiment d'appartenance. Dans les sociétés individualistes, les individus se perçoivent principalement en tant qu'entités autonomes (« je »), tandis que dans les sociétés collectivistes, l'accent est mis sur le groupe (« nous ») et les relations interpersonnelles sont plus étroites et solidaires.
- **La masculinité versus féminité.** Cette dimension indique les valeurs sociétales dominantes. Les cultures dites « masculines » indiquent un attrait sociétal pour des valeurs historiquement attribuées aux hommes telles que la compétitivité, l'ambition et le désir de réussite. Les sociétés « féminines », privilégient la coopération, la modestie, la qualité de vie et l'attention portée aux plus vulnérables.
- **L'aversion pour l'incertitude.** Cette dimension décrit le niveau de tolérance d'une société face à l'incertitude et à l'ambiguïté. Dans ce contexte, les cultures avec une forte aversion pour l'incertitude tendent à adopter des structures rigides, des normes claires et un code de conduite strict pour minimiser l'imprévisibilité. À l'inverse, les sociétés plus tolérantes envers l'incertitude acceptent davantage la flexibilité et l'innovation.

- **L'orientation à long terme versus l'orientation à court terme.** Cette dimension fait référence à la perspective temporelle d'une société donnée. Une société ayant une orientation à long terme favorise la planification future, la persévérance et les initiatives durables, notamment en investissant dans l'éducation des générations futures et le développement économique. En revanche, les cultures ayant une orientation à court terme sont plus conservatrices, attachées aux traditions et craignent les changements et cherchent des résultats rapides.
- **L'indulgence versus retenue.** Cette dimension concerne la manière dont les sociétés encadrent la satisfaction des besoins et désirs humains. Les sociétés indulgentes accordent une grande importance au plaisir et à la jouissance de la vie, favorisant la liberté d'expression et la satisfaction personnelle. À l'opposé, les cultures de retenue imposent des normes plus strictes, limitant la satisfaction des besoins individuels au profit de l'ordre social.

Ces six dimensions offrent un cadre analytique essentiel pour mieux comprendre comment les valeurs culturelles influencent les comportements organisationnels, et permettent d'adapter les pratiques managériales aux spécificités culturelles et locales. Chacune de ces dimensions s'évalue sur une échelle de 100 points au niveau national, fournissant ainsi une mesure comparative des différentes valeurs culturelles entre pays.

En appliquant cette méthodologie aux deux pays étudiés, la France et l'Espagne, nous obtenons la modélisation suivante (figure 17) :

Figure 17 Modélisation France Espagne en 2022 des différences culturelles au travail à partir des 6 dimensions du modèle de Hofstede (1984).



Source : Modélisation en 2022 à partir de www.hofstede-insights.com/⁷

Cette modélisation appliquée aux deux pays d'étude met en évidence à la fois des similitudes et des différences culturelles. Ces deux pays se caractérisent par un profil légèrement féminin par rapport à d'autres pays ce qui se traduit, sur le plan politique et économique, par une tendance des managers à consulter leurs subordonnés et à prendre en compte les minorités. Par ailleurs, la France et l'Espagne présentent une forte aversion pour l'incertitude, qui se manifeste par une certaine réticence face au changement et à la mise en place de stratégies pour l'éviter. Les deux pays montrent également une faible indulgence liée à un certain pessimisme, un respect strict des normes sociales, et sont influencés par des lois, des normes et des tabous.

Cependant, des différences significatives persistent entre les deux pays. Bien que tous deux possèdent une structure hiérarchique affirmée, la France se distingue par une distance hiérarchique plus marquée avec un plus grand nombre de niveaux hiérarchiques par rapport à l'Espagne. De plus, la France adopte une approche plus individualiste, avec une séparation nette entre vie professionnelle et vie privée, tandis que l'Espagne s'inscrit davantage dans un modèle collectiviste, particulièrement en comparaison des standards européens (même si elle reste relativement individualiste à l'échelle mondiale). En matière d'orientation à long terme, les Français montrent une plus grande propension à épargner, à investir, et à persévérer dans l'atteinte d'objectifs à long terme. Ils se montrent également prêts à adapter leurs traditions aux

⁷ www.hofstede-insights.com/ est un site web permettant, à partir d'une base de données préétablie et mise à jour, de modéliser les différences culturelles au travail existantes entre plusieurs pays et d'en donner les explications sur la base du modèle scientifique de Hofstede (1984) et de ses 6 dimensions.

nouvelles circonstances. A l'inverse, les Espagnols privilégient des résultats rapides et immédiats, manifestant ainsi une orientation plus marquée vers le court terme.

Bonet & Négrier (2011) comparent les politiques culturelles de l'Espagne et de la France en analysant l'impact de la répartition des compétences entre les différents niveaux de gouvernement sur leur mise en œuvre. D'un point de vue administratif, la France se caractérise par une gestion centralisée, où l'État exerce une influence prédominante sur divers secteurs. A l'inverse, l'Espagne a adopté un modèle plus décentralisé, avec une répartition des compétences entre le gouvernement central et les communautés autonomes. En ce qui concerne la relation entre les entreprises et les pouvoirs publics, la France a instauré une législation plus contraignante en matière de RSE, comme l'a montré cette étude. En revanche, en Espagne, bien que la RSE soit encouragée, on constate qu'elle repose davantage sur des démarches volontaires et des incitations plutôt que sur des obligations strictes. Ces divergences influencent la mise en œuvre des politiques publiques, car en France, les initiatives sont généralement plus uniformes et standardisées, tandis qu'en Espagne, elles peuvent varier considérablement d'une région à l'autre.

Du point de vue de la théorie institutionnelle, le rôle du gouvernement dans la promotion de la RSE est un facteur externe qui explique le comportement isomorphe et les différences entre les pays. En examinant les performances des gouvernements européens dans la promotion de la RSE, Lozano (2007) a identifié quatre modèles : le modèle dit « d'association » des pays nordiques, le modèle dit « d'entreprise dans la communauté » de l'Irlande et du Royaume-Uni, le modèle dit « de durabilité et de citoyenneté » de pays tels que la France, l'Allemagne et la Belgique, et enfin le modèle dit « Agora » des pays méditerranéens tels que l'Espagne, la Grèce, l'Italie et le Portugal.

Le modèle français de la RSE se caractérise par une double approche : d'une part, une orientation vers la durabilité à long terme et, d'autre part, une conception de l'entreprise comme étant un « citoyen », qui doit non seulement respecter ses obligations légales et fiscales, mais aussi aller au-delà en assumant des responsabilités sociétales. Dans ce cadre, le rôle du gouvernement est de promouvoir la RSE et de mettre en place des incitations encourageant les entreprises à s'engager activement. Ce modèle cependant est à nuancer. Ainsi, selon Lozano (2007), l'Allemagne et la Belgique ont une approche plus volontaire, tandis que la France privilégie un cadre plus réglementaire. A l'inverse, en Espagne, Lozano (2007) identifie un

modèle dit « Agora », où l'action publique repose sur la création d'un consensus entre les acteurs économiques et sociaux pour promouvoir la RSE. Ce modèle se caractérise par la création de commissions et de groupes de travail visant à favoriser la concertation et l'engagement collectif.

L'ensemble de ces éléments met en lumière l'intérêt d'une étude entre l'Espagne et la France, deux pays engagés dans la mise en œuvre et le développement de politiques et de législations en faveur de l'emploi des personnes handicapées. Malgré la proximité géographique entre la France et l'Espagne, ces deux nations présentent des différences significatives sur les plans politique, juridique, culturel et organisationnel. Comme le soulignent Hofstede (1984), Lozano (2007) ou encore Bonet & Négrier (2011), ces divergences influencent les approches adoptées pour relever ce défi social majeur.

Le contexte socio-professionnel aussi bien en France qu'en Espagne reste difficile et défavorable pour les personnes handicapées, comme mentionné en introduction de ce manuscrit. Cette réalité amène à centrer la réflexion de cette étude sur leur inclusion dans le marché du travail ordinaire, en explorant les stratégies d'action des entreprises ainsi que leur capacité d'innovation sociale. À partir de cette problématique et en tenant compte des lacunes identifiées dans la littérature, plusieurs questions de recherche émergent, donnant lieu des objectifs associés :

- Quelle est la situation actuelle de la politique de RSE en matière de handicap et, plus particulièrement, d'inclusion des personnes handicapées dans les entreprises ?
- Pourquoi les entreprises intègrent-elles ou non des personnes handicapées dans leur personnel et quels facteurs influencent ces pratiques ? Une autre façon de formuler cette question serait : le comportement des entreprises dans ce domaine correspond-il à un isomorphisme mimétique, coercitif ou normatif, selon la théorie néo institutionnelle de DiMaggio & Powell (1999)?
- Quelles sont les politiques de l'entreprise grâce auxquelles ces pratiques d'inclusion peuvent être améliorées ?
- Quelles sont les actions innovantes mises en œuvre par les entreprises pour assurer l'inclusion et comment ces innovations peuvent-elles être diffusées ?

Objectif 1. Analyser l'attention que les politiques de RSE des entreprises portent à la question des personnes handicapées et de leur inclusion dans le monde du travail ordinaire.

Objectif 2. Sur la base de la théorie néo institutionnelle de DiMaggio & Powell (1999), analyser les comportements isomorphiques des entreprises dans ce domaine.

Objectif 3. Identifier les pratiques d'innovation sociale des entreprises du premier secteur (entreprises à but lucratif) dans ce domaine.

Objectif 4. Identifier et analyser les possibilités de duplications des innovations sociales considérées d'un environnement initial vers un autre.

Les justifications de ces questions de recherche et leur lien avec les objectifs associés, sont synthétisés dans le tableau 21 ci-dessous :

Tableau 21. Justifications des questions de recherche et objectifs associés

Questions de recherche	Justifications	Objectifs associés
<p>Quelle est la situation actuelle de la politique de RSE en matière de handicap et, plus particulièrement, d'inclusion des personnes handicapées dans les entreprises ?</p>	<p>Explorer la reconnaissance de l'inclusion des personnes handicapées comme un enjeu clé dans la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE).</p> <p>Chercher à comprendre si les politiques actuelles traitent cette question de manière structurelle ou si elle est négligée au profit d'autres priorités.</p>	<p>Répond à l'objectif 1 en permettant d'évaluer l'attention et la place donnée aux personnes handicapées dans les politiques de RSE.</p>
<p>Pourquoi les entreprises incluent-elles ou non des personnes handicapées dans leur personnel et quels facteurs influencent ces pratiques ?</p>	<p>Analyser les facteurs institutionnels, organisationnels et culturels qui influencent les décisions des entreprises concernant l'inclusion des personnes handicapées. La théorie institutionnelle (DiMaggio & Powell, 1999) apporte un cadre analytique pour comprendre les pressions coercitives (réglementaires), normatives (valeurs sociétales) et mimétiques (imitations entre entreprises) qui façonnent les pratiques organisationnelles.</p>	<p>Répond à l'objectif 2. Applique le cadre théorique de DiMaggio & Powell (1999) pour analyser les comportements isomorphiques, ce qui permettra de catégoriser les motivations des entreprises.</p>
<p>Quelles sont les politiques de l'entreprise grâce auxquelles ces pratiques d'inclusion peuvent être améliorées ?</p>	<p>Identifier des leviers concrets permettant d'améliorer les politiques existantes pour favoriser l'inclusion.</p> <p>Rechercher des solutions et recommandations pratiques pour les entreprises qui souhaitent s'engager dans des démarches plus inclusives.</p>	<p>Répond à l'objectif 3, en identifiant les pratiques d'innovation sociale. Cette question permet de comprendre comment les entreprises peuvent ajuster leurs politiques internes pour mieux répondre aux exigences de l'inclusion.</p>
<p>Quelles sont les actions innovantes mises en œuvre par les entreprises pour assurer l'inclusion et comment ces innovations peuvent-elles être diffusées ?</p>	<p>Explorer les initiatives concrètes et novatrices en matière d'inclusion des personnes handicapées.</p> <p>Examiner les mécanismes par lesquels ces innovations peuvent être transférées et adaptées à d'autres contextes, afin de maximiser leur impact.</p>	<p>Répond à l'objectif 4 en analysant les possibilités de duplication des innovations sociales. Permet de proposer des stratégies pour reproduire les pratiques exemplaires dans différents environnements organisationnels.</p>

Source : élaboration propre

La conduite de cette recherche dans le cadre d'une cotutelle, met en évidence certaines divergences méthodologiques auxquelles il faut apporter une réponse consensuelle. Notamment, la formulation d'objectifs spécifiques pour chaque objectif général n'est pas une exigence du programme de doctorat de l'université française, tandis qu'elle l'est dans le cadre du doctorat de l'université espagnole. C'est pourquoi, pour chaque objectif général de la recherche, les objectifs spécifiques correspondants sont présentés dans le tableau 22 ci-dessous :

Tableau 22. Objectifs généraux et spécifiques associés

Objectifs généraux	Objectifs spécifiques
Objectif 1. Analyser l'attention que les politiques de RSE des entreprises accordent aux problèmes des personnes handicapées et à leur inclusion dans le monde du travail ordinaire.	Analyser l'attention que les entreprises accordent à la dimension sociale de la RSE et à la diversité en tant qu'élément de la dimension sociale de la RSE.
	Analyser l'attention que les entreprises accordent au handicap en tant que dimension de la diversité.
Objectif 2. Sur la base de la théorie néo-institutionnelle de DiMaggio et Powell (1999) , analyser le comportement isomorphe des entreprises dans ce domaine.	Identifier et analyser le type d'isomorphisme - coercitif, mimétique ou normatif - prédominant dans les comportements et les politiques des entreprises en matière d'inclusion des personnes handicapées.
	Analyser l'influence de la législation nationale spécifique sur l'insertion professionnelle des personnes handicapées et, en particulier, du système de quotas, sur la prédominance de l'isomorphisme coercitif par rapport aux deux autres types d'isomorphisme.
Objectif 3. Identifier les pratiques d'innovation sociale des entreprises du premier secteur (entreprises à but lucratif) dans ce domaine.	Identifier et caractériser les entreprises qui mènent des processus d'innovation sociale dans le domaine de l'insertion professionnelle des personnes handicapées sur le marché du travail ordinaire.
	Analyser les caractéristiques des initiatives mises en œuvre par les entreprises espagnoles et françaises, qui leur permettent d'être classées comme des innovations sociales en termes d'inclusion des personnes handicapées dans le marché du travail ordinaire.
Objectif 4. Identifier et analyser le potentiel de duplication des innovations sociales considérées d'un environnement initial à un autre.	Analyser l'évaluation par les entreprises de l'impact de ces innovations
	Élaborer des propositions de modèles pour reproduire et diffuser les innovations sociales.

Source : élaboration propre

Pour atteindre les objectifs fixés, cette recherche adopte une démarche qualitative, permettant une compréhension approfondie du sujet étudié. Contrairement aux méthodes quantitatives, qui privilégient la mesure statistique et la généralisation, l'approche qualitative favorise l'exploration des significations, perceptions et interactions sociales dans toute leur complexité (Kostere & Kostere, 2021). Plus précisément, une approche inductive fondée sur les principes de la sociologie compréhensive a été retenue. Toutefois, comme il sera précisé ultérieurement, dans le cadre méthodologique spécifique à la première phase de l'étude (cf. Méthodologie de l'analyse exploratoire des rapports extra-financiers du CAC 40 et de l'IBEX 35 en lien avec le handicap, p. 157), une analyse de contenu reposant sur une approche déductive a également été mobilisée.

La sociologie compréhensive s'inscrit dans un courant épistémologique visant à comprendre les phénomènes sociaux à travers l'expérience et la perception des acteurs eux-mêmes. Cette approche largement développée par des auteurs comme Weber (1922), postule que la compréhension d'un fait social passe par l'analyse du sens que les individus attribuent à leurs actions. Selon Delas & Milly (2015), cette approche repose sur trois phases principales :

1. **La phase compréhensive** : Elle consiste à recueillir et analyser les significations des actions sociales exprimées par les acteurs sans les n'interpréter ni les quantifier dans un premier temps. Cela permet au chercheur de s'immerger dans la réalité des acteurs à étudier.
2. **La phase interprétative** : Cette étape vise à objectiver les significations des actions sociales tout en adoptant une posture de neutralité. En mobilisant des observations systématiques, le chercheur limite les biais d'influence et génère des concepts susceptibles d'expliquer les dynamiques sociales observées.
3. **La phase explicative** : Cette phase s'intéresse aux relations causales entre les phénomènes en associant causes et conséquences. Elle permet de vérifier les liens de corrélation et d'élaborer des modèles explicatifs pour mieux comprendre les phénomènes sociaux.

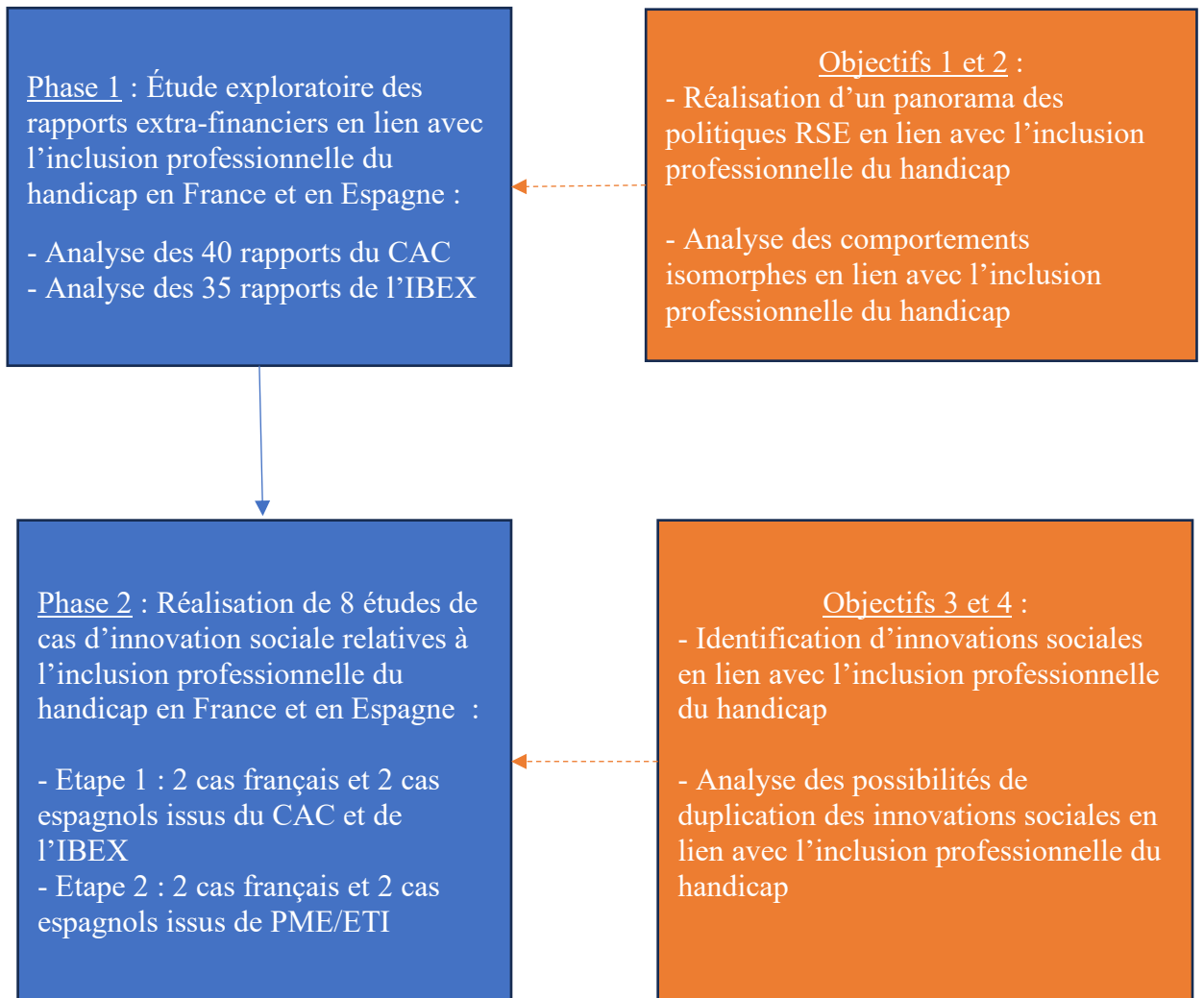
Avant d'opter pour cette approche, les différents courants épistémologiques pertinents dans le cadre de cette recherche ont été examinés notamment, les approches positivistes,

herméneutiques et critiques. Cependant, la sociologie compréhensive s'est imposée comme la plus adaptée pour cette étude, car elle répond à l'objectif d'analyser et de comprendre les phénomènes sociaux à travers le regard des acteurs eux-mêmes. Ce choix est également étayé par des travaux antérieurs. Smith & Jones (2020) ont utilisé cette approche pour analyser les impacts des dynamiques organisationnelles sur les comportements sociaux en milieu professionnel. De même, Lahire (2011) a démontré comment une approche compréhensive permet de révéler les logiques individuelles sous-jacentes aux actions sociales. En outre, les travaux de Miller & Davis (2018) sur les pratiques narratives mettent en évidence l'efficacité de cette méthode pour recueillir des données riches et nuancées. Enfin, Carter (2017) a exploré la dimension interprétative de cette approche, en soulignant sa capacité à saisir les perspectives des acteurs sociaux. Ces études montrent que la sociologie compréhensive ne se limite pas à l'interprétation des significations attribuées par les acteurs à leurs actions, mais permet également d'identifier les dynamiques sociales complexes qui émergent dans des contextes spécifiques.

Cette méthodologie qualitative, ancrée dans la sociologie compréhensive, constitue un cadre analytique solide pour explorer l'objet de cette recherche. Elle oriente l'analyse vers une compréhension approfondie des interactions sociales et des significations partagées, tout en limitant les risques de surinterprétation ou de simplification (Denzin & Lincoln, 2011).

Sur la base de ce cadre méthodologique général, la section suivante expose la méthodologie concrète mise en œuvre pour atteindre les objectifs de la recherche. Plus précisément, les objectifs 1 et 2 ont été traités par l'analyse du contenu des rapports extra-financiers. Les objectifs 3 et 4 ont été abordés à travers l'identification des innovations sociales, en s'appuyant sur l'analyse d'informations secondaires issues des entreprises concernées, ainsi que sur des informations primaires recueillies via des entretiens semi-structurés. La figure 18 ci-après synthétise la démarche méthodologique adoptée dans cette recherche :

Figure 18. Démarche méthodologique de la recherche



Source : *Élaboration propre*

2. Méthodologie de l'étude exploratoire des rapports extra financiers du CAC 40 et de l'IBEX 35 en lien avec le handicap

2.1 Sélection de l'échantillon

Pour aborder les objectifs 1 et 2 de la recherche, une analyse exploratoire des rapports extra-financiers des entreprises du CAC 40 (France) et de l'IBEX 35 (Espagne) a été réalisée.

L'IBEX 35 et le CAC 40 sont des indices boursiers de référence sur les marchés espagnols et français, respectivement. Bien que le premier regroupe 35 entreprises et le second 40, ces deux indices présentent de nombreuses similitudes. Par exemple, tous les deux rassemblent des

sociétés ayant la plus forte liquidité et capitalisation boursière, et sont calculés sur la base de la capitalisation boursière flottante. Autrement dit, seules les actions en libre circulation (free float) sont prises en compte, tandis que celles détenues par des actionnaires stratégiques, des gouvernements ou des fondateurs, généralement peu négociées, sont exclues du calcul de l'indice. De plus, ces indices sont révisés trimestriellement permettant l'ajout ou l'exclusion d'entreprises en fonction de leur liquidité et de leur capitalisation. Ainsi, lorsqu'ils sont utilisés comme référence pour la sélection de l'échantillon, il est nécessaire de définir une date précise comme point de référence.

Ainsi, dans cette étude, l'échantillon analysé correspond aux entreprises intégrant ces indices en avril 2022 (Tableau 23) :

Tableau 23. Composition du CAC 40 et de l'IBEX 35 en avril 2022

Entreprises du CAC 40	Entreprises de l'IBEX 35
Air Liquide	Acciona
Airbus	Acciona Energía
Alstom	Acerinox
ArcelorMittal	ACS
AXA	AENA
BNP Paribas	Amadeus
Bouygues	Arcelor Mittal Espagne
Capgemini	Banco Sabadell
Carrefour	Banco Santander
Crédit Agricole	Bankinter
Danone	BBVA
Dassault Systèmes	Caixa Bank
Engie	Cellnex
Essilor Luxottica	Enagas
Eurofins	Endesa
Hermès	Ferrovial
Kering	Fluidra
Legrand	Grifols
L'Oréal	IAG

Entreprises du CAC 40	Entreprises de l'IBEX 35
LVMH	Iberdrola
Michelin	Inditex
Orange	Indra
Pernod Ricard	Inmobiliaria colonial
Publicis	Mapfre
Renault	Melia
Safran	Merlin properties
Saint Gobain	Naturgy
Sanofi	Pharma Mar
Schneider Electric	Red Electrica
Société générale	Repsol
Stellantis	Rovi
STMicroelectronics	Sacyr
Teleperformance	Solaria
Thales	Telefónica
Total Energies	Unicaja
Unibail-Rodamco-Westfield	
Veolia	
Vinci	
Vivendi SE	
Worldline	

Source : élaboration propre

Le choix des entreprises correspondant aux indices boursiers mentionnés repose sur plusieurs motivations principales. D'une part, la publication d'informations non financières constitue une obligation légale pour ces sociétés, garantissant ainsi la disponibilité de données pertinentes. D'autre part, plusieurs études ont démontré une relation positive entre la taille de l'entreprise et la qualité des rapports non financiers (Venturelli et al., 2018; Wickert et al., 2016). Enfin, la divulgation d'informations non financière constitue un levier stratégique pour les sociétés cotées en bourse, dans la mesure où elle est positivement corrélée avec leur valeur marchande (Cordeiro & Tewari, 2015; Henisz et al., 2014). Par conséquent, la taille de ces entreprises, leur cotation en bourse et les exigences légales et commerciales plus strictes auxquelles elles sont soumises par rapport à des organisations de taille plus petite en font des candidats particulièrement pertinents pour cette étude. Selon Dupuis & Christian (2007), ces

caractéristiques permettent d'obtenir une vision d'ensemble relativement formalisée et donc comparable des politiques de RSE en matière de handicap (Objectif 1). De plus, elles facilitent l'identification de comportements isomorphiques, qu'ils soient de nature coercitive, normatif ou mimétique (Objectif 2).

2.2 Recueil de l'information

Cette étude repose sur l'analyse de contenu des rapports non financiers des entreprises espagnoles de l'IBEX35 et du CAC 40 français, une méthodologie largement reconnue pour examiner la manière dont les entreprises abordent et mettent en œuvre leurs politiques de RSE, (De Stefano et al., 2018; Fröhlich et al., 2023; Navarro-Galera et al., 2017; Ruiz-Lozano et al., 2019; Tirado-Valencia et al., 2016)

Les rapports non financiers, souvent appelés rapports de durabilité ou RSE, offrent une description de l'activité de l'entreprise (Husser et al., 2012). L'étude de ces documents permet d'identifier les objectifs des entreprises ainsi que leur engagement envers la société (Mañas-Viniegra et al., 2020). Selon Rodríguez-Fernández et al. (2020) ils constituent également un moyen d'identifier des pratiques pertinentes en matière d'inclusion et d'égalité des personnes handicapées.

Comme mentionné précédemment, les rapports non financiers ont été collectés en avril 2022. Toutefois, afin d'intégrer les évolutions les plus récentes, certaines thématiques comme l'évolution du critère des quotes-parts de personnes handicapées dans les entreprises, ont été suivies dans les rapports non financiers publiés les années suivantes. Tous ces éléments sont exposés dans le chapitre consacré aux résultats.

2.3 Traitement de l'information

L'analyse des rapports non financiers a été réalisée, comme mentionné précédemment, à l'aide de l'analyse de contenu Cette méthodologie est largement utilisée en sciences sociales, où elle permet de comprendre et d'expliquer des phénomènes complexes en s'appuyant sur la signification explicite ou implicite des données recueillies (Bengtsson, 2016).

Deux approches principales peuvent être adoptées dans l'analyse de contenu : l'approche quantitative et l'approche qualitative. L'analyse de contenu quantitative repose sur la mesure

numérique de certains éléments du contenu, tels que la fréquence d'apparition des mots, des phrases ou des thèmes, afin de produire des données objectives et reproductibles. En revanche, l'analyse qualitative du contenu se concentre sur l'interprétation approfondie du matériel, en cherchant à comprendre le contexte et l'intention du discours (Bengtsson, 2016; Mayring, 2021). Cette dernière approche s'inscrit davantage dans le cadre méthodologique adopté dans cette recherche.

Plus précisément, alors que l'analyse quantitative du contenu cherche à mesurer objectivement les modèles de contenu, l'analyse qualitative vise à interpréter en profondeur les données. Son objectif est d'identifier les modèles, les structures discursives et les relations entre les concepts et les dynamiques sous-jacentes du discours (Herrera, 2018). L'analyse quantitative, repose sur une approche déductive, c'est-à-dire qu'elle s'appuie sur des hypothèses ou des questions de recherche préalables et utilise des catégories prédéfinies. À l'inverse, l'analyse qualitative adopte une approche inductive dans laquelle les catégories émergent directement de l'examen du contenu. En matière de traitement des données, l'analyse quantitative explore les fréquences et les cooccurrences de mots, de thèmes ou de catégories, tandis que l'analyse qualitative s'intéresse aux significations, aux nuances et au contexte du message. C'est pourquoi, les outils utilisés diffèrent : l'analyse quantitative utilise principalement des logiciels d'analyse de contenu et des matrices statistiques, tandis que l'analyse qualitative mobilise des méthodes telles que l'analyse herméneutique et le codage ouvert et axial (Díaz-Herrera, 2019 ; Bengtsson, 2016).

En résumé, l'analyse quantitative du contenu vise à produire des résultats objectifs et reproductibles, tandis que l'analyse qualitative privilégie l'interprétation et la contextualisation du message.

Dans cette première partie de la recherche, une approche quantitative est adoptée. Sa mise en œuvre repose sur les étapes fondamentales suivantes :

1. Définition de la ou des questions de recherche.
2. Sélection et collecte du matériel, en l'occurrence les rapports non financiers des entreprises du CAC 40 et de l'IBEX 35.
3. Détermination de l'orientation de l'analyse, c'est-à-dire de la perspective sous laquelle les informations seront analysées. Cette analyse peut porter, par exemple, sur les

- groupes d'intérêt destinataires des informations ou sur des domaines thématiques liés au contenu. Dans cette recherche, l'orientation de l'analyse se focalise sur ce dernier aspect.
4. Choix de l'approche, qui peut être inductive ou déductive. Dans cette partie de l'étude, l'approche déductive est privilégiée, conformément à l'analyse quantitative du contenu. Elle consiste à appliquer des catégories préalablement établies.
 5. Elaboration du système de catégories. Les catégories thématiques sont définies à partir du texte. Ce processus peut être réalisé manuellement par codage sur papier, ou à l'aide de logiciels spécialisés tels que NVIVO ou Atlas.ti, ou de manière automatisée via des outils d'analyse de texte. Comme détaillé ci-après, cette recherche a été réalisée à l'aide de NVIVO.
 6. Codage et analyse. Des segments de texte sont attribués aux catégories définies. Ce codage peut s'appuyer sur des unités d'évaluation globales, comme l'ensemble des rapports non financiers ou sur des unités de codage plus restreintes, telles que des paragraphes ou des phrases.
 7. Interprétation des résultats. Une fois les données catégorisées, leur analyse permet d'identifier les modèles et les tendances significatives.

Comme mentionné précédemment, cette étude exploratoire portant sur les informations relatives au handicap contenues dans les rapports extra financiers des entreprises de l'IBEX 35 et du CAC 40, a été réalisée à l'aide du logiciel NVIVO (version 1.7.1, 2022). Cet outil permet d'analyser divers types de supports (texte, image, schéma) dans différents formats (word, pdf, etc...).

Le choix de NVIVO s'explique par sa forte valeur ajoutée, notamment pour les analyses qualitatives et lexicométriques (Azeem et al., 2012; Edwards-Jones, 2014; Hilal & Alabri, 2013; Jackson & Bazeley, 2019; Zamawe, 2015). Les analyses lexicométriques, fondées notamment sur le comptage des occurrences de mots, de groupes de mots de mots ou de thématiques, permettent d'étudier le contenu d'un corpus volumineux de documents. Elles facilitent ainsi l'identification des thèmes majoritaires et minoritaires ainsi que des éléments communs entre les différents documents (Blanc et al., 2019).

Pour donner plus de cohérence à cette étude, les résultats obtenus à l'aide de NVIVO seront exprimés en nombre moyen de références par rapport, c'est-à-dire, le nombre moyen de fois où un paragraphe ou un groupe de mots fait référence à l'un des thèmes considérés. Conformément

aux recommandations de Plard & Martineau (2019) pour structurer un corpus avec NVIVO, 17 nœuds et sous-nœuds ont été préalablement définis afin de représenter les différents thèmes et sous-thèmes retenus dans cette étude exploratoire (tableau 24). Ces nœuds et sous-nœuds ont été ensuite associés aux références correspondantes extraites des rapports non financiers des entreprises de l'IBEX 35 et du CAC 40. La sélection des thèmes et sous-thèmes de l'étude s'est d'abord appuyée faite sur le cadre théorique, mettant en évidence les liens entre le handicap et d'autres concepts connexes tels que la RSE, la diversité, l'inclusion, etc.). Ce cadre initial a ensuite été affiné par itération au fur et à mesure de l'analyse des rapports extra financiers, afin de refléter au mieux les informations contenues dans le corpus.

Tableau 24. Nœuds et sous- nœuds utilisés dans NVIVO dans le cadre de l'étude exploratoire

Nœud	Sous-nœuds
RSE	- Volet économique -Volet social - Volet environnemental
Diversité	- Handicap - Genre - Orientation sexuelle - âge (aspect générationnel)
Handicap	- Accessibilité et handicap - Appartenance à des réseaux/groupes d'action en faveur du handicap - Collaborations, dons, soutiens à des structures agissant pour l'inclusion du handicap - Formations et sensibilisation au handicap - Emploi (direct) et handicap
Innovation	- Innovation sociale - Innovation technologique

Notes :

- Le handicap est cité deux fois dans le tableau car il constitue à la fois un nœud et un sous-nœud dans le cadre de l'étude
- Les sous-nœuds relatif à la diversité correspondent à ses principales composantes comme explicité dans l'article 21 de la Charte des droits fondamentaux de l'Union européenne relatif à la non-discrimination

Source : élaboration propre

Afin d'assurer une structuration optimale de l'analyse des rapports, celle-ci a été menée selon une approche progressive, partant d'une échelle d'analyse générale pour aboutir à une exploration spécifique du handicap, thématique centrale de cette étude. Ainsi, suivant cette

logique et en cohérence avec l'ordre de présentation du cadre théorique, les thèmes retenus dans cette analyse exploratoire sont les suivants :

- La RSE et ses différents volets (économique, social et environnemental)
- La « diversité » considérée comme élément constitutif du volet social
- Le « handicap » appréhendé comme une composante de la diversité

Concernant les critères de recherche, il a été demandé au logiciel NVIVO de prendre en compte :

- Le terme exact (ex le terme « handicap »)
- Les termes dérivés (ex pour le terme « handicap » : handicapé, handicapée, handicapées...)
- Les synonymes du terme initial (ex pour le terme « handicap » : invalidité)
- Les abréviations et sigles couramment utilisés (ex pour le terme « responsabilité sociale de l'entreprise » : RSE ; RSC ; responsabilité sociale ; responsabilité de l'entreprise ; responsabilité corporative)

Comme cette étude repose sur l'analyse des rapports extra financiers d'entreprises françaises et espagnoles, NVIVO a été paramétré pour chaque rapport dans la langue correspondante (français, espagnol ou anglais) afin d'obtenir une analyse multilingue cohérente.

Une fois l'analyse effectuée, les données brutes issues de NVIVO, concernant les rapports extra financiers des entreprises de l'IBEX 35 et du CAC 40, ont été structurées et mises en forme à l'aide de tableaux et de graphiques sous Excel. Cette mise en forme a permis de rendre les résultats plus exploitables et pertinents pour cette recherche. Ceux-ci seront présentés en détail ultérieurement (cf. Résultats de l'étude exploratoire des rapports extra financiers du CAC 40 et de l'IBEX 35 en lien avec le handicap, p. 187)

2.4 Limites méthodologiques de l'étude exploratoire

Cette étude exploratoire, correspondant à la première phase de cette recherche, présente deux principales limitations. La première concerne la sélection des entreprises constituant l'échantillon d'étude. Bien que la méthodologie ait justifié le choix des entreprises de l'IBEX 35 et du CAC 40, cet échantillon restreint limite les possibilités d'extrapolation des conclusions

à d'autres secteurs. Toutefois, étant donné qu'il s'agit d'une étude exploratoire, cette limitation ne remet pas en cause la validité du travail effectué.

La seconde limitation, est liée aux spécificités de l'analyse quantitative du contenu. En se focalisant sur la fréquence d'apparition des éléments, cette approche peut occulter certaines nuances du contenu et du contexte. En outre, elle dépend fortement de la définition des catégories d'analyse ce qui signifie que si ces dernières ne sont pas rigoureusement définies, elles peuvent influencer les résultats et introduire des biais.

L'utilisation du logiciel NVIVO permet de limiter certains facteurs susceptibles d'affecter la fiabilité ou la validité de l'étude (ces deux termes étant considérés aux fins de cette recherche, comme synonymes). Par exemple, il réduit la subjectivité liée au jugement de l'analyste ainsi que le phénomène de "fatigue du codeur", qui peut survenir lorsque l'analyse est effectuée de manière manuelle.

De plus, les limites méthodologiques ont un impact réduit dans les études exploratoires, où l'objectif n'est ni la reproduction exacte de l'étude ni l'extrapolation de ses conclusions à d'autres domaines ou contextes. La reproductibilité n'est généralement pas un objectif de la recherche qualitative.

3. Méthodologie des études de cas d'innovations sociales relatives à l'inclusion professionnelle du handicap en France et en Espagne

Pour atteindre les objectifs 3 et 4, des études de cas ont été réalisées sur des innovations sociales favorisant l'inclusion professionnelle des personnes handicapées. Ces innovations ont d'abord été identifiées dans des entreprises, puis approfondies empiriquement, notamment à travers des entretiens avec des responsables RSE, diversité et handicap, ainsi qu'avec des professionnels impliqués dans la mise en œuvre de ces innovations au sein des organisations concernées.

Les études de cas concernent aussi bien des innovations sociales mises en place par des entreprises de l'IBEX 35 et du CAC 40 (phase 1), que par d'autres organisations françaises et espagnoles de plus petite taille, ne faisant pas partie de ces deux indices boursiers (phase 2). Dans l'étude exploratoire, l'attention a été portée sur les entreprises du CAC 40 et de l'IBEX 35 en raison de la formalisation plus avancée de leur politique RSE facilitant ainsi une

comparaison. Toutefois, pour les études de cas, l'objectif n'est pas comparatif, mais vise plutôt à identifier les innovations sociales liées au handicap (objectif 3), puis à déterminer les possibilités de duplication de ces innovations sociales d'un environnement à un autre. (Objectif 4). Ainsi, dans ce contexte, il n'y a aucune restriction à l'inclusion d'entreprises françaises et espagnoles en dehors du CAC 40 et de l'IBEX 35, afin de mieux explorer la diversité des pratiques innovantes en matière d'inclusion professionnelle du handicap.

L'étude de cas est une technique de recherche qualitative très utilisée en Sciences Sociales comme le souligne notamment Wacheux (1996), Simons (2011) et Yin (2018). Elle peut être définie comme suit : « *L'étude de cas est une investigation complète et multi-perspective de la complexité et du caractère unique d'un projet, d'une politique, d'une institution, d'un programme ou d'un système donné dans un contexte "réel". Elle est fondée sur la recherche, intègre différentes méthodes et est guidée par des données probantes. L'objectif principal est de générer une compréhension globale d'un sujet donné (par exemple dans une thèse), d'un programme, d'une politique, d'une institution ou d'un système, afin de générer des connaissances et/ou d'informer l'élaboration de politiques, la pratique professionnelle et l'action civile ou communautaire.* » (Simons, 2011, p. 42)

L'étude de cas est un outil particulièrement pertinent pour analyser en profondeur des phénomènes complexes, notamment lorsque les dynamiques sociales et le comportement humain jouent un rôle central (Avalle, 2022). Cela s'applique notamment au cas de l'inclusion des personnes handicapées sur le marché du travail ordinaire.

Plus spécifiquement pour cette recherche, les études de cas multiples visent à étudier de manière précise et holistique des innovations sociales existantes au sein des organisations en matière d'inclusion professionnelle du handicap (objectif 3). Elles permettent également d'évaluer les possibilités de duplications de ces innovations sociales d'un environnement à un autre (objectif 4).

Dans cette phase de la recherche (phase 2), correspondant aux études de cas d'innovations sociales deux étapes ont été distinguées. On a appelé « étape 1 » l'analyse des innovations sociales mises en place par les entreprises de l'IBEX 35 et du CAC 40 et « étape 2 » l'étude des innovations sociales développées par des petites et moyennes entreprises (PME/ETI).

3.1 Sélection des cas

Comme rappelé en préambule de cette méthodologie, l'étude exploratoire s'est focalisée sur les entreprises du CAC 40 et de l'IBEX 35, regroupant de grandes entreprises dont la RSE est plus formalisée et donc plus aisément comparable (Dupuis & Christian, 2007). En revanche, dans le cadre des études de cas, l'objectif n'est plus d'adopter une démarche comparative. Il est non seulement possible, mais également pertinent, d'élargir le champ d'analyse à d'autres entreprises françaises et espagnoles et notamment les PME/ETI⁸, afin de garantir une plus grande diversité de cas étudiés.

Que ce soit pour les entreprises du CAC 40 et de l'IBEX 35 (étape 1), ou pour les PME/ETI (étape 2), la sélection des cas a été réalisée selon une méthode d'échantillonnage raisonné non probabiliste. Cette approche décrite par Sáenz de Ormijana (2015), repose sur des arguments préalablement définis et/ou validés par l'expertise d'un comité spécialisé dans le domaine. Ce type d'échantillonnage est le plus courant en matière d'analyse de cas, car il permet une sélection délibérée des cas en fonction de critères spécifiques qui sont pertinents pour la recherche. L'objectif est d'identifier des cas capables d'apporter une compréhension approfondie du phénomène étudié (Patton, 2002).

Dans les deux étapes, les cas retenus ont été sélectionnés en fonction des **cinq critères d'identification d'une innovation sociale** définis par Cloutier (2003) tels que présentés précédemment dans le cadre théorique :

1. **Caractère novateur** : L'initiative propose une approche inédite ou hors normes pour favoriser l'inclusion professionnelle des personnes handicapées, en introduisant des changements significatifs dans les pratiques existantes.
2. **Finalité axée sur le mieux-être** : L'innovation sélectionnée vise directement l'amélioration des conditions de travail et d'accès à l'emploi pour les personnes handicapées, contribuant à un impact social positif.
3. **Processus de mise en œuvre collaboratif** : Le déploiement du dispositif implique la coopération entre plusieurs parties prenantes (entreprises, institutions publiques, associations, acteurs du territoire), ce qui garantit son ancrage dans une dynamique collective.

⁸ Une **ETI** (*Entreprise de Taille Intermédiaire*) est une entreprise comptant entre **250 et 5 000 salariés**, avec un chiffre d'affaires annuel n'excédant pas **1,5 milliard d'euros** ou un bilan total inférieur à **2 milliards d'euros**.

4. **Résultats tangibles ou intangibles** : L'impact des innovations est mesurable à travers des effets concrets sur l'organisation du travail ou par des changements immatériels tels que l'évolution des pratiques inclusives.
5. **Ancrage contextuel** : L'innovation répond à des problématiques spécifiques propres à son environnement local et s'adapte aux particularités légales, économiques et culturelles du pays ou de la région dans laquelle elle est mise en œuvre.

Pour l'étape 1, le choix des cas d'innovations sociales a été réalisé au regard des résultats de l'analyse exploratoire des rapports extra-financiers des entreprises de l'IBEX 35 et du CAC 40 effectuée au préalable. Cette analyse a permis d'identifier des initiatives se démarquant par leur caractère novateur et hors normes, répondant ainsi au premier critère d'identification d'une innovation sociale évoqué par Cloutier (2003). Les pratiques identifiées ont ensuite été évaluées selon les quatre autres critères afin de garantir leur pertinence en tant qu'innovations sociales.

Pour **l'étape 2**, étant donné que la politique RSE des PME/ETI est généralement moins formalisée, notamment en matière de reporting (Dupuis & Christian, 2007), la sélection des cas d'innovations sociales s'est appuyée sur les recommandations croisées d'institutions disposant d'une expertise dans l'écosystème de l'inclusion professionnelle du handicap et/ou des PME/ETI dans leur pays respectif. Ainsi, en Espagne, l'identification des entreprises pertinentes a été réalisée avec l'expertise de la Fondation ONCE, de la Fondation Adecco et de la Fondation Randstad. En France, les recommandations de l'Association pour la Gestion des Fonds pour l'Insertion Professionnelle des Personnes Handicapées (AGEFIPH) et de la Confédération Générale des Petites et Moyennes Entreprises (CGPME) ont été prises en compte. Pour affiner cette sélection, des réunions ont été organisées au siège social de chacune de ces institutions en Espagne et en France, en présence de responsables de l'inclusion professionnelle des personnes handicapées. Par la suite, les recommandations émises par ces experts lors des rencontres, ont été analysées selon les cinq critères d'identification de l'innovation sociale définis par Cloutier (2003) afin d'assurer leur alignement avec la définition retenue dans cette recherche.

Il est également important de rappeler que cette thèse doctorale se limite géographiquement à la France et l'Espagne. En conséquence, les cas d'innovations sociales étudiées proviennent exclusivement d'entreprises françaises ou espagnoles. Lorsqu'un groupe étranger est impliqué, seules ses filiales établies en France ou en Espagne ont été prises en compte.

En ce qui concerne le nombre d'études de cas réalisées, il a été déterminé en suivant les recommandations de Yin (2018) qui préconise d'en réaliser entre 4 et 10 pour assurer un équilibre entre profondeur et diversité d'analyse. Ici l'objectif n'est pas d'atteindre une saturation en volume de cas, mais plutôt d'inclure les cas jugés les plus pertinents pour cette investigation, tout en maintenant un échantillon restreint. Ce choix permet également de respecter les contraintes temporelles imparties pour la réalisation de la thèse doctorale, sachant que chaque étude de cas exige un processus long et approfondi nécessitant l'établissement d'un rapport de proximité et de confiance avec les entreprises considérées. Ainsi **huit études de cas ont été réalisées, soit 2 études sur des entreprises du CAC 40** (étape 1 en France), **2 études sur des entreprises de l'IBEX 35** (étape 1 en Espagne), **2 études sur des PME ou ETI françaises** (étape 2 en France), et enfin, **2 études sur des PME ou ETI espagnoles** (étape 2 en Espagne). Le tableau 25 ci-dessous synthétise les principales caractéristiques des entreprises ayant fait l'objet d'une étude de cas.

Tableau 25. Principales caractéristiques des entreprises porteuses des cas d'innovation sociale considérés

Indice boursier	Entreprise/filiale	Activité principale de l'entreprise/la filiale	Nombre de salariés
CAC 40 (Étape 1 en France)	Moët Hennessy (filiale LVMH)	Champagne / Luxe	213 000
CAC 40 (Étape 1 en France)	Vinci	Construction, immobilier	279 000
IBEX 35 (Étape 1 en Espagne)	Clece (filiale ACS)	Services à la personne (collectifs vulnérables) Services aux collectivités Gestion d'infrastructures	83 000
IBEX 35 (Étape 1 en Espagne)	Acciona	Energie	58 000
PME/ETI (Étape 2 en France)	Bearing Point	Conseil en gestion et IT	1 000
PME/ETI (Étape 2 en France)	L'Extra	Restauration	17
PME/ETI (Étape 2 en Espagne)	Azulthermal	Cosmétiques et produits de beauté naturels	9
PME/ETI (Étape 2 en Espagne)	La Casa de Carlota	Agence/studio de design	26

Source : élaboration propre

Cette répartition grande entreprise (CAC 40 et IBEX 35) (étape 1) et PME/ETI (étape 2) permet d'assurer une sélection diversifiée et représentative des organisations porteuses d'innovations sociales. En effet, comme le souligne Oueghlissi (2013) bien que disposant de moyens plus limités et d'une plus faible visibilité, les plus petites structures s'investissent également dans l'innovation sociale pour répondre aux enjeux environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG).

3.2 Recueil de l'information

Pour réaliser les différentes études de cas, l'attention s'est d'abord portée sur les données secondaires existantes et disponibles concernant les différentes innovations sociales étudiées. Le tableau 26 ci-dessous synthétise les principales sources de ces informations secondaires.

Tableau 26. Principales sources d'information secondaire des études de cas

Sources d'information secondaires	Description
Sites web dédiés	Des plateformes spécifiquement conçues pour décrire ou promouvoir l'innovation sociale étudiée. Ces sites offrent une vision approfondie des objectifs, des résultats et des parties prenantes impliquées.
Sites web corporatifs officiels	Les sites internet officiels des entreprises responsables de l'innovation sociale. Ils fournissent des informations fiables sur les initiatives, les rapports RSE, les valeurs de l'entreprise ainsi que les distinctions reçues.
Articles de presse	Des publications journalistiques mettant en lumière l'innovation sociale ou explorant les pratiques de RSE des entreprises concernées. Ces articles peuvent inclure des interviews, des analyses ou des études de cas.
Articles scientifiques	Des publications académiques et des études approfondies portant directement sur l'innovation sociale ou sur les stratégies de RSE des entreprises concernées. Ces articles garantissent une perspective rigoureuse et analytique.
Mémoires extra-financiers	Des rapports non financiers publiquement accessibles, incluant des informations sur les stratégies RSE, les impacts sociaux et les résultats des initiatives menées par l'entreprise.
Documents internes	Des ressources exclusives fournies après un contact direct avec les entreprises étudiées. Ces documents internes permettent d'obtenir des détails uniques sur les objectifs, la mise en œuvre et les résultats des initiatives.

Source : élaboration propre

Cependant, afin d'enrichir au maximum les études de cas, la collecte de données à caractère secondaire a été complétée par des données primaires, spécifiquement générées dans le cadre de cette recherche. Ces données ont été recueillies directement à partir des entretiens réalisés auprès des acteurs impliqués.

Pour collecter les données primaires, la méthode de l'entretien a principalement été utilisée. Selon del Carmen González-Vega et al. (2022), cette approche permet de comprendre les phénomènes sociaux à travers le point de vue des personnes interrogées. Dans certains cas, ces entretiens ont été complétés par une immersion sur site lorsque l'entreprise acceptait d'organiser une visite. Cette observation directe permet de pouvoir visualiser plus concrètement

l'innovation sociale étudiée et de confirmer ou de compléter les données recueillies lors des entretiens.

Concernant les entretiens, nous avons choisi d'interroger, pour chaque étude de cas, les personnes à l'origine de l'innovation sociale considérée, et/ou les personnes directement ou indirectement impliquées dans l'innovation sociale étudiée ainsi que des salariés utilisateurs de l'initiative (tableau 27).

Tableau 27. Nombre d'entretiens réalisés et fonctions des personnes interrogées

Groupe d'appartenance de l'entreprise	Entreprise/filiale	Nombre d'entretiens réalisés, durée moyenne et période	Fonction des personnes interviewées
CAC 40 (grandes entreprises phase 1)	Moët Hennessy (filiale LVMH)	4 entretiens (1h15 en moyenne) + immersion d'une journée dans l'entreprise. Réalisation entre janvier et février 2024	- Responsable fonction RSE Moët Hennessy - Responsable d'atelier MHEA - Coordinateur adjoint d'atelier MHEA - Salarié MHEA
CAC 40 (grandes entreprises phase 1)	Vinci	3 entretiens (1h30 en moyenne par entretien) Réalisation entre janvier et février 2024	- Responsable Trajeo'h Grand Est - Responsable Trajeo'h Centre Est - Responsable des Ressources Humaines Vinci
IBEX 35 (grandes entreprises phase 1)	Clece (filiale ACS)	3 entretiens (1h15 en moyenne par entretien) Réalisation entre mars et avril 2024	- Responsable du projet social Clece - Responsable des Ressources Humaines Clece - Membre de l'association Corazón y Manos, partie prenante au projet Social de Clece
IBEX 35 (grandes entreprises phase 1)	Acciona	3 entretiens (1h25 en moyenne par entretien) + immersion dans l'entreprise d'une journée Réalisation entre mars et avril 2024	-Expert diversité globale d'Acciona -Responsable du département diversité et inclusion d'Acciona -Psychologue d'Acciona
PME/ETI (phase 2)	Bearing Point	3 entretiens (1h35 en moyenne)	-Associée chez Bearing Point équipe secteur public -Responsable RSE chez Bearing Point

Groupe d'appartenance de l'entreprise	Entreprise/filiale	Nombre d'entretiens réalisés, durée moyenne et période	Fonction des personnes interviewées
		Réalisation entre mai et juin 2024	-Directeur de la filiale NOAM de Bearing Point
PME/ETI (phase 2)	L'Extra	3 entretiens (1h05 en moyenne) Réalisation entre mai et juin 2024	- Directeur et co-fondateur de l'Extra -Coordinatrice des Brigades Extraordinaires (réseau de restaurants inclusifs dont fait partie l'Extra). - Salarié de l'Extra
PME/ETI (phase 2)	Azulthermal	3 entretiens (1h20 en moyenne) Réalisation entre septembre et octobre 2024	-Responsable RSE et Relations externes chez Azulthermal - Responsable RH chez Azulthermal - Directeur général de la fondation Asindown, partie prenante du <i>Plan Emoción</i> d'Azulthermal.
PME/ETI (phase 2)	La Casa de Carlota	3 entretiens (1h10 en moyenne) Réalisation entre septembre et octobre 2024	-Cofondateur de la Casa de Carlota -CEO de Roman (groupe dont fait partie la Casa de Carlota) -Directeur de la filiale colombienne de la Casa de Carlota
TOTAL	8 entreprises	25 entretiens (10h35 au total)	25 personnes interviewées

Source : élaboration propre

Pour réaliser ces interviews, nous avons eu recours à l'entretien de type semi directif. Comme l'explique Folgueiras Bertomeu (2016) et Roussel & Wacheux (2005) cette méthode est exigeante car elle nécessite de :

- Disposer d'un guide d'entretien, avec des questions regroupées par thèmes ou catégories, sur la base des objectifs de l'étude et de la littérature sur le sujet.
- Choisir un lieu agréable qui favorise un dialogue approfondi avec la personne interrogée et sans bruits susceptibles de perturber l'entretien et l'enregistrement.
- Expliquer à la personne interrogée le but de l'entretien et lui demander son consentement pour

l'enregistrer ou le filmer.

- Recueillir les données personnelles pertinentes et strictement nécessaires aux objectifs de la recherche, tout en respectant les règles éthiques et la confidentialité des informations.
- Adopter une attitude ouverte et bienveillante en tant qu'intervieweur, en restant réceptif et bienveillant, sans exprimer de jugement et désapprouver les témoignages.
- Suivre le guide de questions de manière que la personne interrogée s'exprime librement et spontanément, en modifiant si nécessaire l'ordre et le contenu des questions en fonction du déroulement de l'entretien.
- Laisser la personne s'exprimer librement, sans interrompre le fil de sa pensée, tout en restant attentif aux sujets connexes qu'elle pourrait aborder et qui pourraient être d'intérêt pour les objectifs de la recherche.
- Inviter prudemment et sans pression la personne interrogée à expliquer, approfondir ou clarifier des aspects pertinents pour l'objectif de l'étude.

Comme le souligne Díaz-Bravo et al. (2013), cette méthode offre une plus grande flexibilité que les entretiens structurés. Bien qu'elle repose sur un guide d'entretien préétabli, les questions peuvent être adaptées en fonction du déroulement de l'échange. Cette méthode permet ainsi de mieux motiver l'interlocuteur, de clarifier certains termes, d'identifier d'éventuelles ambiguïtés et de réduire les formalités ce qui favorise un dialogue plus riche et spontané.

Dans le cadre de la réalisation des entretiens, cette méthode semi-directive apparaît comme la plus adéquate. Elle permet de structurer l'échange tout en laissant de la liberté au répondant. Dans tous les cas, il est important de s'appuyer sur un guide d'entretien en lien avec les objectifs de recherche. Celui-ci oriente le répondant à discuter sur l'innovation sociale étudiée tout en lui laissant la possibilité d'évoquer des aspects qu'il juge les plus pertinents. Cela favorise également une adaptation des échanges en fonction des éléments abordés par le répondant, garantissant ainsi une collecte d'informations plus riche et nuancée.

Ainsi, en suivant cette méthode, un guide d'entretien type a été élaboré (cf. Annexe 1, p. 388) et ajusté en fonction du déroulement des entretiens, notamment en tenant compte des récits des répondants. Ce guide a été structuré selon une approche en entonnoir, conformément aux recommandations de Rondia (2019). Il débute par des questions générales, suivies de questions d'investigation, puis de questions plus approfondies portant sur l'innovation sociale étudiée dans cette recherche, avant de conclure l'entretien (tableau 28).

Tableau 28. Principales rubriques du guide d'entretien utilisé pour la réalisation des interviews semi-directives

Rubrique thématique	Justification
Présentation de la personne interrogée et de son entreprise	Permet d'établir le contexte organisationnel et personnel, essentiel pour comprendre les perspectives du répondant.
Présentation de la stratégie générale de RSE de l'entreprise	Facilite la compréhension du cadre général dans lequel s'inscrit l'innovation sociale, en lien avec les travaux sur la RSE.
Présentation de la stratégie d'inclusion du handicap et ses motivations	Explore les pratiques spécifiques et les motivations stratégiques, soutenues par des études sur l'inclusion dans les entreprises.
Focus sur l'innovation sociale considérée en matière d'inclusion professionnelle du handicap	Permet d'approfondir l'objet principal de l'étude en s'appuyant sur des analyses théoriques de l'innovation sociale.
Clôture de l'entretien	Donne l'opportunité de recueillir des observations finales, d'évoquer des points non abordés et d'assurer une conclusion fluide à l'échange.

Source : élaboration propre

Dans la section « clôture » du guide d'entretien, il est prévu, en complément de la vérification auprès de l'interviewé sur la possibilité d'ajouter des éléments ou d'aborder un thème potentiellement omis, de solliciter la mise à disposition de documents internes afin d'enrichir la base de données secondaires. Par ailleurs, il est demandé aux répondants de recommander d'autres contacts pertinents susceptibles de fournir des informations complémentaires sur l'innovation sociale étudiée. Cette approche théoriquement appelée méthode de proche en proche ou « boule de neige » (Morone, 2013) est couramment utilisée en recherche qualitative. Comme le rappelle Miles & Huberman (2003), cette technique repose sur la validation ultérieures des contacts proposés afin de vérifier qu'ils sont pertinents pour l'étude.

Une fois le guide d'entretien rédigé, un premier contact a été pris avec les entreprises porteuses des innovations sociales préalablement sélectionnées. L'objectif était d'obtenir leur accord pour la réalisation des entretiens semi-directifs, après leur avoir présenté le projet de recherche et ses objectifs. Ces entretiens ont été menés au sein des organisations, auprès des acteurs précédemment mentionnés ayant un lien direct avec ces innovations. Le premier contact initié à partir de septembre 2023 s'est fait le plus souvent par e-mail ou de par téléphone à destination du siège des entreprises concernées. Dans certains cas, des membres de l'entreprise ont également été approchés via LinkedIn permettant ainsi d'être redirigé vers les personnes responsables de l'innovation sociale étudiée.

Une fois ce premier contact établi et après avoir répondu à toutes les interrogations des entreprises quant à cette recherche et ses objectifs, des dates ont été fixées avec les différents membres de l'entreprise impliqués dans l'innovation sociale étudiée. L'objectif était de recueillir des informations complémentaires pour enrichir l'analyse. Conformément aux principes éthiques et aux obligations légales, chaque participant a été informé en amont des modalités de l'entretien ainsi que de ses droits. Avant de participer à l'étude, il a officiellement confirmé son consentement en signant un document de consentement éclairé qui garantit la confidentialité et l'utilisation exclusive des données dans le cadre de cette recherche (cf. Annexe 2, p. 392).

Une fois l'accord des participants obtenue, les entretiens terrains ont été réalisés. Chaque entretien s'est déroulé dans la langue maternelle de l'interviewé (dans le cas de cette étude en Français ou en Espagnol plutôt qu'en anglais) afin de garantir un bon échange permettant au répondant de s'exprimer librement et de fournir tous les détails nécessaires à cette investigation. Ces entretiens ont été menés soit en présentiel (14 entretiens sur 25) pour maximiser l'interaction avec le répondant, soit par visioconférence via le logiciel dédié Teams (11 entretiens sur 25). Ce choix résulte principalement de contraintes logistiques liées au caractère international de cette thèse qui porte sur la France et l'Espagne et implique des participants répartis sur des zones géographiques parfois éloignées.

Chaque entretien qu'il ait été mené en présentiel ou en distanciel, a été enregistré et retranscrit en temps réel direct exclusivement à des fins de recherche. Cette retranscription a été réalisée à

l'aide des fonctionnalités du logiciel Teams avec accord du répondant tel que mentionné dans le consentement éclairé signé préalablement. (Cf. Annexe 2, p. 392)

A l'issue de chaque entretien, la retranscription automatique réalisée par Teams est directement disponible sous forme de document Word. Cependant bien que cet outil soit performant et permette un gain de temps important, il peut comporter des erreurs (mots ou expressions spécifiques mal retranscrits, phrases incomplètes ou mal interprétées...). Ainsi, il ne peut pas en ce sens se substituer totalement à la rigueur du chercheur dans le processus de retranscription. C'est pourquoi, chaque transcription de Teams a été « humainement » revérifiée en comparant le texte généré avec l'enregistrement audio de l'entretien. Cette révision a permis de corriger les éventuelles incohérences et de garantir ainsi une fidélité par rapport aux propos réellement tenus par les participants lors des différentes interviews, évitant ainsi un biais de retranscription. Finalement après ces vérifications et ces corrections effectuées, la transcription des 25 entretiens réalisés dans le cadre de ces études de cas représente un total de 646 pages de contenu.

3.3 Traitement de l'information

L'une des complexités majeures d'une étude de cas approfondie est qu'elle nécessite d'analyser l'ensemble des données obtenues, qu'elles soient primaires ou secondaires. Il est important de sélectionner et prioriser les informations les plus pertinentes par rapport à l'objet d'étude en évitant toute surcharge de données inutiles (Gibbert et al., 2008).

Pour ce faire, le logiciel d'analyse qualitative NVIVO a été utilisé, tout comme pour l'étude exploratoire des rapports extra financiers des entreprises du CAC 40 et de l'IBEX 35 en lien avec le handicap (cf. Méthodologie de l'étude exploratoire des rapports extra financiers du CAC 40 et de IBEX 35 en lien avec le handicap, p. 157). Cet outil a permis de sélectionner, regrouper et organiser les données importantes de manière bien structurée au sein de nœuds thématiques, facilitant ainsi leur analyse. Sur la base des données issues des transcriptions des entretiens (données primaires) et/ou des documents analysés (données secondaires), ainsi que des objectifs de recherche, les principaux nœuds thématiques suivants ont été créés :

- Données directement relatives à l'innovation sociale d'intérêt
- Données relatives à l'entreprise portant l'innovation sociale
- Données relatives à la personne interviewée (parcours, missions, fonction...)

- Données relatives à l'inclusion professionnelle du handicap de manière générale (chiffres, opinion, point de vue...)
- Autres données d'intérêt

Ainsi, le logiciel NVIVO grâce à ses capacités de catégorisation facilite la rédaction de manière structurée de chaque étude de cas à partir des données recueillies et thématiques. Il permet également de limiter le risque d'omettre des données importantes.

Le traitement des informations collectées et analysées via NVIVO, a suivi selon les cas, la méthodologie d'analyse de contenu exposée précédemment. Toutefois, contrairement à l'étude exploratoire, l'approche adoptée ici n'était pas déductive mais inductive, laissant émerger les thématiques directement à partir des données.

3.4 Limites méthodologiques des études de cas

Une fois de plus, dans cette deuxième phase de cette recherche, consacrée aux études de cas d'innovations sociales, certaines limites ont été identifiées. Elles sont liées à la sélection de l'échantillon de cas et à la méthodologie employée pour le traitement et l'analyse des informations.

Malgré toute l'attention portée à la sélection des cas étudiés, il est important de reconnaître qu'aucun cas ne peut être totalement parfait. Il est donc important de respecter autant que possible les conditions préalablement définies pour l'identification des cas, tout en s'adaptant aux réalités matérielles et temporelles, ainsi qu'aux imprévus liés aux études de terrain. Ainsi, les cas sélectionnés restent valables dans la mesure où ils répondent aux critères établis, en particulier ceux définis par Cloutier (2003) pour les innovations sociales.

Une autre limite à prendre en compte dans les études de cas est leur caractère volontaire. En effet, les entreprises ayant accepté de fournir des informations sur une innovation sociale présente au sein de leur organisation sont probablement déjà sensibilisées au problème de l'inclusion professionnelle des personnes handicapées. Or, ce n'est pas nécessairement le cas de toutes les organisations, ce qui constitue un biais d'échantillonnage potentiel.

Par ailleurs, la recherche qualitative, en général, et les entretiens semi-structurés, en particulier, reposent sur la perception qu'ont les participants de la réalité. Cela signifie que tant les

chercheurs que les interviewés apportent leur propre subjectivité au processus. Il est donc essentiel que la conception et le développement de l'étude prennent en compte ces biais afin de garantir la rigueur et la qualité de la recherche (Creswell & Poth, 2016). Yin (2018) souligne également l'importance pour le chercheur d'être bien préparé et de développer certaines compétences essentielles pour mener une étude de cas de qualité. Plusieurs facteurs influencent la collecte d'informations et, par conséquent la qualité des résultats de la recherche : le parcours professionnel et l'expérience de l'intervieweur, sa capacité d'écoute active, son approche systématique dans la recherche de preuves pour étayer ou remettre en question les hypothèses initiales, sa flexibilité dans l'utilisation du guide d'entretien et sa capacité à intégrer de nouvelles questions au cours de l'échange.

Les autres limites sont celles de l'analyse de contenu qui ont déjà été exposées.

4. Synthèse de la méthodologie de la recherche

La méthodologie globale de cette recherche, qui comprend à la fois l'étude exploratoire des rapports extra financiers de l'IBEX 35 et du CAC 40 (cf. Méthodologie de l'étude exploratoire des rapports extra financiers du CAC 40 et de l'IBEX 35 en lien avec le handicap, p. 157) et les études de cas d'innovations sociales relatives à l'inclusion professionnelle du handicap en France et en Espagne (cf. Méthodologie des études de cas d'innovations sociales relatives à l'inclusion professionnelle du handicap en France et en Espagne, p. 165) a été détaillée précédemment. Elle est synthétisée ci-dessous sous forme de tableau offrant une vue d'ensemble structurée.

Tableau 29. Résumé de la méthodologie globale utilisée

<p>Revue de littérature</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Élaboration d'un cadre théorique comportant les chapitres suivants : La RSE; L'influence de l'environnement sur la RSE; La gestion inclusive de la diversité et des Ressources Humaines; Le Handicap, un élément constitutif de la diversité • Ce cadre théorique permet de détailler des concepts en relation avec la problématique, les questions et objectifs de recherche portant sur l'inclusion professionnelle des personnes handicapées et notamment : <ul style="list-style-type: none"> - la RSE (Bastian, 2019; Claes, 2013; Pommier, 2015) - L'isomorphisme (DiMaggio & Powell, 1999; Gallén & Peraita Delgado, 2016; Martínez & Fernández, 2017) - La gestion de la diversité (Dass & Parker, 2017; Rabiei & Arias-Aranda, 2018; Tompa et al., 2021) - L'innovation sociale (Besançon, 2015; García & Palma Martos, 2019; Lethielleux & Combes-Joret, 2012)
<p>Étude exploratoire (Principalement objectifs 1 et 2 de l'investigation)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Réalisation d'une étude exploratoire des rapports extra-financiers des entreprises du CAC 40 (France) et de l'IBEX 35 (Espagne) afin d'évaluer l'attention portée à l'inclusion des personnes handicapées dans leurs politiques de RSE (objectif 1) et d'analyser les les comportements isomorphiques organisationnels dans ce domaine (objectif 2). L'étude repose sur l'analyse de 75 rapports extra financiers (CAC 40 pour la France et IBEX 35 pour l'Espagne) • Cette étude exploratoire a été réalisée via le logiciel d'analyse qualitative NVIVO qui a notamment permis de sélectionner et de classer les données d'intérêt extraites des rapports. Cette classification a été réalisée par la création des nœuds thématiques suivants: <ul style="list-style-type: none"> - La RSE et ses différents volets (économique, social, environnemental) - La dimension « diversité » élément constitutif du volet social - La dimension « handicap » élément constitutif de la diversité • Mise en forme et structuration des données sélectionnées et classifiées à l'aide de tableaux et de graphiques Excel, facilitant leur présentation sous forme de résultats (cf. Résultats de l'étude exploratoire, p. 187) et leur

	<p>analyse dans le cadre de cette recherche (cf. La situation actuelle de l'inclusion professionnelle du handicap au travers du prisme néo institutionnel, p. 310).</p>
<p>Études de cas (Principalement objectifs 3 et 4 de l'investigation)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Réalisation de plusieurs études de cas afin d'identifier les pratiques d'innovation sociale mises en place par des entreprises françaises et espagnoles du premier secteur en matière d'inclusion professionnelle du handicap (Objectif 3). Analyse des possibilités de duplications de ces innovations sociales d'un environnement à un autre. (Objectif 4). • Sélection ciblée d'un nombre de cas volontairement réduit (8 au total) portant sur des innovations sociales les plus pertinentes en termes d'inclusion professionnelle du handicap au sein des entreprises du CAC 40 et de l'IBEX 35 (étape 1) puis au sein des PME/ETI françaises et espagnoles (étape 2). Utilisation de la méthode de l'échantillonnage raisonné basé sur les résultats de l'étude exploratoire des rapports extra financiers de l'IBEX 35 et du CAC 40 pour l'étape 1 et par la méthode des recommandations croisées d'institutions ayant une vision experte de l'inclusion professionnelle du handicap au sein des PME/ETI pour l'étape 2 : <ul style="list-style-type: none"> - 2 cas d'entreprises du CAC 40 (étape 1): Moët Hennessy (filiale LVMH); Vinci - 2 cas d'entreprise de l'IBEX 35 (étape 1): Clece (filiale ACS); Acciona - 2 cas d'entreprises de PME ou ETI (étape 2) en France : L'Extra; Bearing Point - 2 cas d'entreprises de PME ou ETI (étape 2) en Espagne : Azulthermal ; La Casa de Carlota • Élaboration des études de cas à partir de données secondaires (sites web, articles de presse et articles scientifiques, ...) concernant l'innovation sociale mais également par le recueil de données primaires à travers des entretiens semi directifs à partir d'un guide d'entretien prédéfini mais relativement flexible (complété si possible par une visite sur place de l'entreprise porteuse de l'innovation) auprès des personnes en charge ou ayant un lien avec l'innovation sociale d'intérêt c'est-à-dire le plus souvent : <ul style="list-style-type: none"> - Les dirigeants d'entreprise (notamment pour les PME/ étape 2)

	<ul style="list-style-type: none"> - Les directeurs RH - Les responsables RSE, diversité et inclusion (responsable de igualdad en Espagne) - Les référents au sein des missions handicap - L'encadrement opérationnel en lien avec l'innovation considérée (managers, chef d'équipe, chef d'atelier...) - Des parties prenantes externes jouant un rôle majeur dans l'innovation sociale considérée notamment dans le cadre d'un développement partenarial (associations, fondations...) - En complément, certains salariés ont été également interviewés notamment afin de connaître leurs impressions en tant qu'utilisateurs des innovations sociales considérées, <ul style="list-style-type: none"> • Usage de NVIVO, pour la sélection des données primaires et secondaires obtenues et ressortant comme pertinentes pour cette recherche et ses objectifs. Puis, regroupement de ces données au sein de nœuds thématiques • Mise en forme et structuration des données sélectionnées et thématiques notamment grâce à des tableaux et graphiques Excel facilitant leur présentation sous forme de résultats (cf. Études de cas d'innovations sociales relatives à l'inclusion professionnelle du handicap en France et en Espagne, p. 217) et leur discussion par la suite dans le cadre de cette recherche (cf. L'innovation sociale comme outil d'évolution inclusive des personnes handicapées en entreprise, p. 315) (cf. La duplication des innovations sociales comme accélérateur de l'inclusion professionnelle des personnes handicapées, p.321).
--	---

Source : élaboration propre

4. Validité et fiabilité de la recherche

La validité d'une recherche constitue un critère fondamental garantissant sa qualité d'étude scientifique. Cette validité repose sur trois critères. Le premier est la démarche d'investigation consistant à expliciter de manière rigoureuse et détaillée le déroulement de la recherche à partir de questions, d'objectifs de recherche et de théories clés préalablement définis (Harvey & Loiselle, 2009). Le second est la validité interne, définie comme le degré de fiabilité des résultats c'est-à-dire l'absence de biais ou d'erreurs systématiques dans l'étude de la population cible (Pallás & Villa, 2019). Enfin, le troisième critère est la validité externe, qui désigne la

possibilité de généraliser ou extrapoler les résultats obtenus à d'autres populations ou contextes de recherche (Pallás & Villa, 2019).

En parallèle de la validité, la fiabilité constitue un autre critère essentiel pour garantir la rigueur scientifique d'une recherche. Selon Roberts & Priest (2006), la fiabilité se réfère à la stabilité, la cohérence et la reproductibilité des données collectées et des méthodes utilisées. Une recherche fiable garantit que les résultats obtenus ne sont pas influencés par des biais méthodologiques ou contextuels, et qu'une reproduction de l'étude par d'autres chercheurs aboutirait à des conclusions similaires.

Tous les éléments méthodologiques détaillés précédemment, validés par le responsable RGPD de l'université de Reims Champagne Ardenne (France) et le comité d'éthique de l'université Loyola Andalucía (Espagne) en date du 19 avril 2023 (cf. Annexe 4, p. 395), contribuent à renforcer la validité et la fiabilité scientifique de cette investigation. En effet, la qualité d'une démarche d'investigation est assurée par un cadre théorique structuré, permettant d'explicitier les concepts théoriques clés en lien avec l'objet de la recherche : la RSE, l'isomorphisme, la gestion de la diversité et de l'innovation sociale. De plus, la rigueur méthodologique appliquée lors de la phase empirique, garantit la robustesse des résultats obtenus. Cette rigueur repose sur une méthodologie stricte et uniformisée qui assure la cohérence du protocole de recherche d'un terrain à un autre, et garantissant ainsi une exploitation fiable des résultats obtenus.

Les risques susceptibles d'affecter la **validité interne** ont été limités grâce à plusieurs mesures méthodologiques. Tout d'abord, pour les études de cas, le recueil de données sur une même innovation sociale repose sur une approche de **triangulation des sources**. C'est-à-dire que les informations ont été collectées à partir de sources secondaires multiples (sites web, articles de presse et scientifiques, documents internes et/ou externes...) ainsi que de plusieurs sources primaires notamment des entretiens semi-directifs réalisés auprès de l'entreprise porteuse de l'innovation, complétés, lorsque c'était possible, par des visites d'observation. Comme l'indiquent Aubin-Auger et al. (2008), cette méthode de triangulation des données renforce la validation interne en vérifiant la convergence des informations issues de différentes sources. Ensuite, les erreurs liées à l'instrumentalisation ont été minimisées par l'utilisation d'un guide d'entretiens préalablement structuré pour mener des entretiens semi-directifs, garantissant ainsi une bonne homogénéité dans la collecte des données. Enfin, les biais liés à la sélection des cas d'innovations sociales ont également été réduits, la sélection ayant été réalisée de manière

raisonnée et cohérente avec l'objet d'étude. Ainsi, pour les grandes entreprises le choix des cas s'est fondé sur les résultats de l'analyse exploratoire des rapports extra-financiers du CAC 40 et de l'IBEX 35 (étape 1), et pour les PME/ETI ils ont été identifiés sur la base des recommandations croisées d'experts (étape 2).

En ce qui concerne les préjugés liés à la subjectivité des participants à l'enquête, de l'intervieweur et des personnes interrogées, il est nécessaire de rappeler que les méthodologies qualitatives reconnaissent que la subjectivité humaine est une réalité qui influence la construction de la connaissance. Dans ces cas, le critère de l'objectivité est redéfini en termes de confirmabilité. Cela signifie qu'il est possible pour d'autres chercheurs ou personnes intéressées de vérifier si les résultats obtenus reflètent fidèlement les données collectées (Martínez Arellano, 2022). Dans ce contexte, le concept de réflexivité prend alors de l'importance, car il implique de reconnaître l'impact des relations interpersonnelles et de la subjectivité sur le processus de recherche. Ainsi afin de garantir la neutralité des différentes étapes de l'étude et de la présentation des résultats, des protocoles, méthodes et outils ont été mis en place. Par exemple, chaque cas a fait l'objet de plusieurs entretiens, de sorte que l'analyse du cas ne dépendait pas des informations fournies uniquement par une seule personne interrogée. De plus, les informations primaires ont été systématiquement croisées avec des sources secondaires pour donner plus de robustesse aux résultats.

Concernant la **validité externe**, celle-ci renvoie à la possibilité de généraliser les connaissances acquises. Cependant, comme mentionné précédemment, la recherche qualitative ne vise pas à généraliser les résultats mais plutôt à comprendre en profondeur des phénomènes dans leur contexte spécifique, en tenant compte de la subjectivité des personnes concernées. Dans cette approche, le concept de généralisation est reformulé en celui de transférabilité. Cela signifie que les connaissances produites sont pertinentes pour un contexte donné, avec la possibilité d'être appliquées à des situations similaires, plutôt qu'à une population plus large. En particulier, les études de cas ne cherchent pas à extrapoler leurs résultats à l'ensemble des entreprises, mais à analyser en profondeur un phénomène tel qu'il se manifeste dans les cas sélectionnés.

Pour garantir la qualité ou la transférabilité dans ce type de recherche qualitative, il est fondamental de définir un échantillon permettant d'obtenir une vision détaillée et approfondie du contexte dans lequel se produit le phénomène étudié. La sélection de cet échantillon doit répondre à des critères spécifiques permettant ainsi une analyse significative et représentative

du contexte étudié. Comme le note Yin (2018), il est parfois complexe d'établir cet échantillon dans le contexte des études de cas. Néanmoins, cela est essentiel notamment pour la réalisation de l'objectif 4 de cette étude : Identifier et analyser les possibilités de duplication des innovations sociales étudiées dans différents contextes. Pour renforcer cette validité, les conditions contextuelles et environnementales propres à chaque étude de cas ont été soigneusement spécifiées. Une attention particulière a été portée à la présence de l'innovation sociale dans d'autres zones géographiques, ainsi qu'à son origine, son histoire et son développement, afin d'évaluer la faisabilité de sa reproduction dans d'autres contextes. Le nombre de cas et les critères utilisés pour leur sélection garantissent la transférabilité des connaissances issues de l'analyse de cas.

Enfin, la **fiabilité** de cette recherche a été garantie par une documentation précise et systématique de chaque étape du processus, ainsi que par l'utilisation d'outils standardisés et reproductibles, comme les guides d'entretien structurés. Ces mesures contribuent à renforcer la robustesse globale de l'étude.

Après avoir exposé les aspects de validité et de fiabilité scientifique de cette recherche, la méthodologie décrite précédemment conduit, dans un premier temps à une analyse exploratoire des rapports extra-financiers des entreprises du CAC 40 et de l'IBEX 35. Cette analyse vise à identifier comment ces organisations intègrent les enjeux liés à l'inclusion du handicap dans leur communication et leur stratégie de responsabilité sociale.

III. Résultats

La présente partie a pour objectif de présenter les résultats obtenus pour analyser les pratiques d'inclusion professionnelle des personnes en situation de handicap au sein d'entreprises françaises et espagnoles. Cette analyse s'inscrit dans une volonté d'identifier des initiatives innovantes en matière d'inclusion et d'interroger leur potentiel de duplication au sein d'autres organisations. L'étude s'articule ainsi en deux phases complémentaires, répondant chacune à des objectifs spécifiques, tels qu'ils ont été présentés dans le chapitre de méthodologie.

Phase 1 : Étude exploratoire à partir des rapports extra-financiers

La première phase repose sur une analyse documentaire des rapports extra-financiers publiés par les entreprises du CAC 40 en France et de l'IBEX 35 en Espagne. Cette étude vise à recenser les politiques et actions déclarées par ces entreprises en matière de responsabilité sociétale des entreprises (RSE), et plus particulièrement celles portant sur l'inclusion professionnelle des personnes en situation de handicap.

Cette phase poursuit les **Objectifs 1 et 2** :

- **Objectif 1** : Réalisation d'un panorama des politiques RSE en lien avec l'inclusion professionnelle du handicap.
- **Objectif 2** : Analyse des comportements isomorphes en lien avec l'inclusion professionnelle du handicap.

Phase 2 : Études de cas d'innovations sociales et réflexion sur leur duplication

La deuxième phase consiste en l'étude approfondie de pratiques jugées innovantes en matière d'inclusion professionnelle, identifiées lors de la phase exploratoire. Cette phase s'organise en deux étapes :

- **Étape 1** : Une première série d'études de cas est réalisée auprès de grandes entreprises issues des indices CAC 40 (France) et IBEX 35 (Espagne).
- **Étape 2** : Une seconde série d'études de cas est menée auprès de structures de taille plus réduite, telles que des petites et moyennes entreprises (PME) et des entreprises de taille intermédiaire (ETI), afin d'enrichir l'analyse par des pratiques issues d'organisations aux ressources et aux contraintes différentes.

Cette phase répond aux **Objectifs 3 et 4** :

- **Objectif 3** : Identification d'innovations sociales en lien avec l'inclusion professionnelle du handicap.
- **Objectif 4** : Analyse des possibilités de duplication des innovations sociales en lien avec l'inclusion professionnelle du handicap.

Ces résultats, issus des phases 1 et 2, permettent d'appréhender la diversité des pratiques en matière d'inclusion professionnelle des personnes handicapées. Ils offrent également un cadre d'analyse pour interroger les conditions de transposition et de diffusion des innovations sociales relatives à l'inclusion professionnelle du handicap vers d'autres contextes organisationnels.

1. Étude exploratoire des rapports extra financiers des entreprises du CAC 40 et de l'IBEX 35 en lien avec le handicap (phase 1)

Les résultats de l'étude exploratoire portant sur le contenu des rapports extra-financiers des grandes entreprises françaises et espagnoles (CAC 40 + IBEX 35) en lien avec les questions de handicap sont présentés ci-dessous. Comme mentionné précédemment, l'analyse a été réalisée à l'aide du logiciel d'analyse qualitative NVIVO (version 1.7.1, 2022). Les données recueillies seront présentées en suivant une approche progressive, allant du thème le plus général (la RSE et ses différentes dimensions) au thème le plus spécifique (le handicap et l'emploi des personnes handicapées).

Dans cette analyse, une attention particulière sera portée au niveau de conformité des entreprises aux législations nationales en matière d'insertion professionnelle des personnes handicapées. Comme mentionné précédemment, la loi générale de discapacidad de 2013 (LGD) en Espagne⁹ et la loi Handicap de 2005¹⁰ complétée par celle de 2018 sur la liberté de choisir son avenir professionnel en France imposent aux entreprises de respecter un quota d'emploi direct de personnes handicapées. Cette obligation concerne les entreprises de plus de 20 salariés en France celles de plus 50 salariés en Espagne, avec des taux minimaux fixés respectivement à 6 % de l'effectif total en France national et de 2 % en Espagne (hors mesures alternatives).

⁹ La **loi générale sur les droits des personnes handicapées et leur inclusion sociale** ou plus simplement appelée **loi générale de discapacidad (LGD)** » représente une unification des législations antérieures en matière de handicap (LISMI, LIONDAU, loi 49/2007) en un texte consolidé par l'intermédiaire du **décret royal 1/2013**.

¹⁰ **Loi n° 2005-102 du 11 février 2005 pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées et liens vers les décrets d'application** ou plus simplement appelée **Loi Handicap de 2005**

Dans ce contexte, il semble pertinent de réaliser un premier état des lieux du respect de cette norme en France et en Espagne. Pour cela, le choix a été fait d'analyser, dans un premier temps, les politiques d'inclusion professionnelle du handicap des entreprises du CAC 40 pour la France et de l'IBEX 35 pour l'Espagne. Cette analyse est fondée sur l'étude de leurs rapports extra financiers les plus récents, disponibles au début de cette étude en avril 2022. La sélection de ces entreprises, déjà justifiée dans la méthodologie, permet d'examiner comment les grandes entreprises communiquent sur leur engagement en faveur de l'inclusion du handicap dans le cadre de leur responsabilité sociale.

Cette analyse exploratoire des rapports extra financiers ne se limite pas à l'examen des taux d'emploi des personnes handicapées au sein des entreprises du CAC 40 et de l'IBEX 35. Elle vise également à étudier les différentes actions réalisées en faveur de l'inclusion du handicap. En effet, au-delà du simple respect des obligations légales, cette étude permet d'identifier des pratiques innovantes, susceptibles de favoriser une inclusion plus efficace des travailleurs handicapés. Sur la base de ces premiers constats, il sera possible d'envisager une analyse plus approfondie des innovations sociales repérées, afin de mieux comprendre leur processus de diffusion et d'examiner leur potentiel de transposition à d'autres contextes organisationnels.

1.1 Présentation de l'analyse de la dimension sociale dans les rapports extra financiers

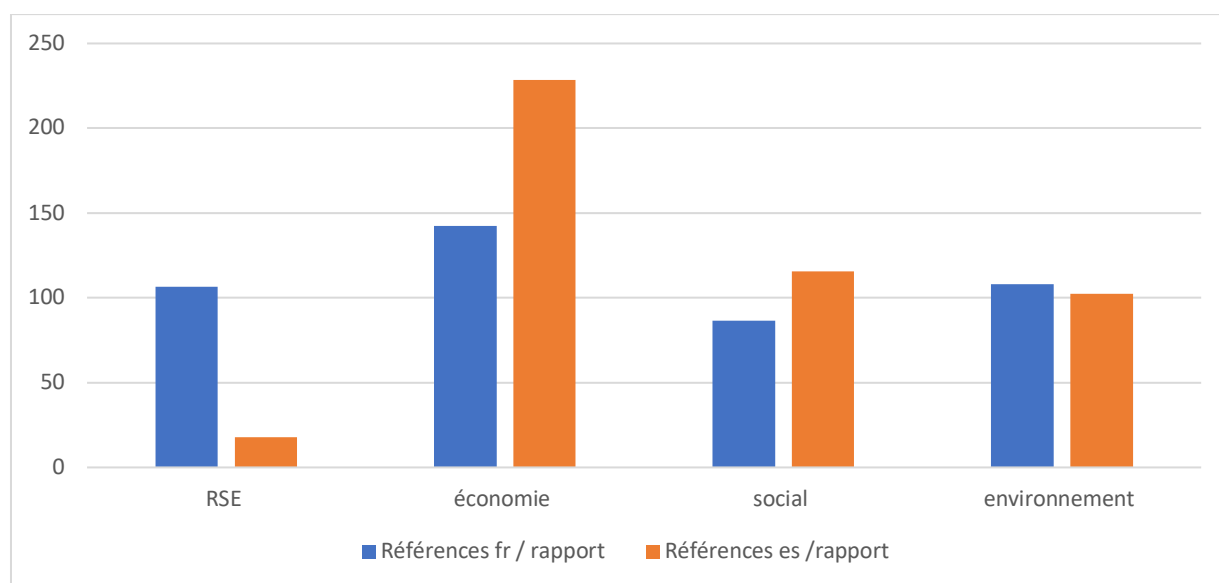
Tout d'abord, il convient de souligner qu'il existe une grande hétérogénéité dans la structure des rapports extra-financiers des entreprises du CAC 40 ou de l'IBEX 35. Cette diversité se manifeste à plusieurs niveaux. On constate ainsi une absence de dénomination standardisée : on parle de rapports de durabilité, de rapports de responsabilité, de rapports non financiers ..., ce qui complique leur identification et leur comparaison. On remarque également une multiplicité des langues de publication. Bien que ces entreprises soient toutes implantées en France (CAC 40) et en Espagne (IBEX 35), aucune langue de rédaction n'est imposée. Ainsi, certains rapports ne sont disponibles qu'en anglais, d'autres uniquement en français ou en espagnol ce qui rend leur analyse plus complexe. Ce manque d'harmonisation constitue un frein important à l'analyse de l'information extra-financière. Cette observation confirme les travaux de Diouf & Boiral (2017), Kurpierz & Smith (2020) et Calle Hernández (2022) qui soulignent l'hétérogénéité structurelle des rapports extra financiers. Cette disparité résulte notamment de l'évolution des directives de reporting RSE (*ex. directive 2014/95/UE*) ainsi que

de l'application de guides de bonnes pratiques (ex. *Global Reporting Initiative*), souvent trop larges et interprétables de manière variable par les entreprises.,

Cette première phase de l'analyse vise à contextualiser l'attention accordée au handicap dans les rapports non financiers. Pour ce faire, le nombre moyen de références aux trois principales dimensions de la RSE a été analysé : la dimension économique, la dimension sociale et la dimension environnementale.

L'analyse des rapports à l'aide du logiciel NVIVO appliquée aux différentes thématiques de la RSE révèle des disparités dans le nombre moyen de références trouvées dans chaque rapport (figure 19):

Figure 19. Composantes de la RSE dans les rapports du CAC 40 (fr) et de l'IBEX 35 (es) exprimées en nombre de références moyennes par rapport



Source : Élaboration propre à partir des rapports extra financiers de l'IBEX 35 et du CAC 40 disponibles en avril 2022

La figure 19 montre des différences notables dans la manière dont les entreprises du CAC 40 et de l'IBEX 35 abordent la RSE dans leurs rapports extra financiers. Globalement, le concept même de RSE est très peu mentionné dans les rapports des sociétés espagnoles de l'IBEX 35 avec une moyenne de 18 occurrences par rapport. Ces entreprises ont tendance à faire directement référence aux différentes dimensions de la RSE (économique, sociale, environnementale) sans nécessairement utiliser le terme global de « responsabilité sociale de l'entreprise ». Au contraire, les entreprises françaises du CAC 40, accordent une place plus

importante au concept même de RSE, avec une moyenne de 107 occurrences par rapport. Cette approche, est plus équilibrée car les différents volets de la RSE sont mentionnés de façon plus homogène. De manière générale, les résultats obtenus suggèrent que la prise en compte des trois dimensions de la RSE est plus équilibrée dans les rapports des entreprises du CAC 40 que dans ceux de l'IBEX 35 où certaines dimensions prédominent au détriment des autres.

En analysant les différentes dimensions de la RSE, il apparaît que le volet social, incluant les références au handicap, est nettement moins abordé que le volet économique dans les rapports extra-financiers des entreprises étudiées. En moyenne, le volet social est mentionné 86 fois dans les rapports des entreprises du CAC 40 et 116 fois dans ceux de l'IBEX 35. En comparaison, le volet économique enregistre un nombre d'occurrences bien plus élevé avec 143 occurrences en moyenne pour le CAC 40 et 229 pour l'IBEX 35). Ces résultats montrent que même si les entreprises revendiquent en grande majorité une approche équilibrée entre les dimensions économique, sociale et environnementale, l'aspect économique reste prédominant dans leurs rapports extra financiers et, par extension, dans leur stratégie RSE. Ce phénomène peut s'expliquer comme le souligne Macuda (2016) par une perte progressive des frontières entre les dimensions financières et extra financières. Cette évolution amène les entreprises à adopter, consciemment ou non, une stratégie de reporting intégré, où les informations financières et extra financières se mélangent. Cela se produit indépendamment de l'intitulé officiel qu'elles donnent à leur rapport RSE comme évoqué précédemment, renforçant ainsi la place centrale des enjeux économiques dans les politiques de responsabilité sociale.

Concernant les résultats relatifs au volet environnemental l'analyse des rapports extra-financiers montre une relative homogénéité entre la France et l'Espagne, avec une moyenne de 108 occurrences pour le CAC 40 et 102 pour l'IBEX 35. En revanche, le volet social semble recevoir une plus grande attention en Espagne qu'en France avec en moyenne 116 occurrences pour l'IBEX 35 et 86 pour le CAC 40. Cela montre une différence d'orientation entre les deux pays : en Espagne, la dimension sociale est davantage mise en avant que l'environnementale (116 occurrences en moyenne contre 102) alors qu'en France il y a une prédominance du volet environnemental (108 occurrences en moyenne contre 86). Ces résultats peuvent s'expliquer par plusieurs facteurs. D'une part, par la présence d'un écosystème puissant de partenariats entreprise-fondations spécifique à l'Espagne, caractéristique du modèle « Agora » décrit par Lozano (2007), qui favorise l'engagement des entreprises dans des actions sociales. Et d'autre part, par les différences culturelles et leur évolution telles qu'analysées par Hofstede (1984),

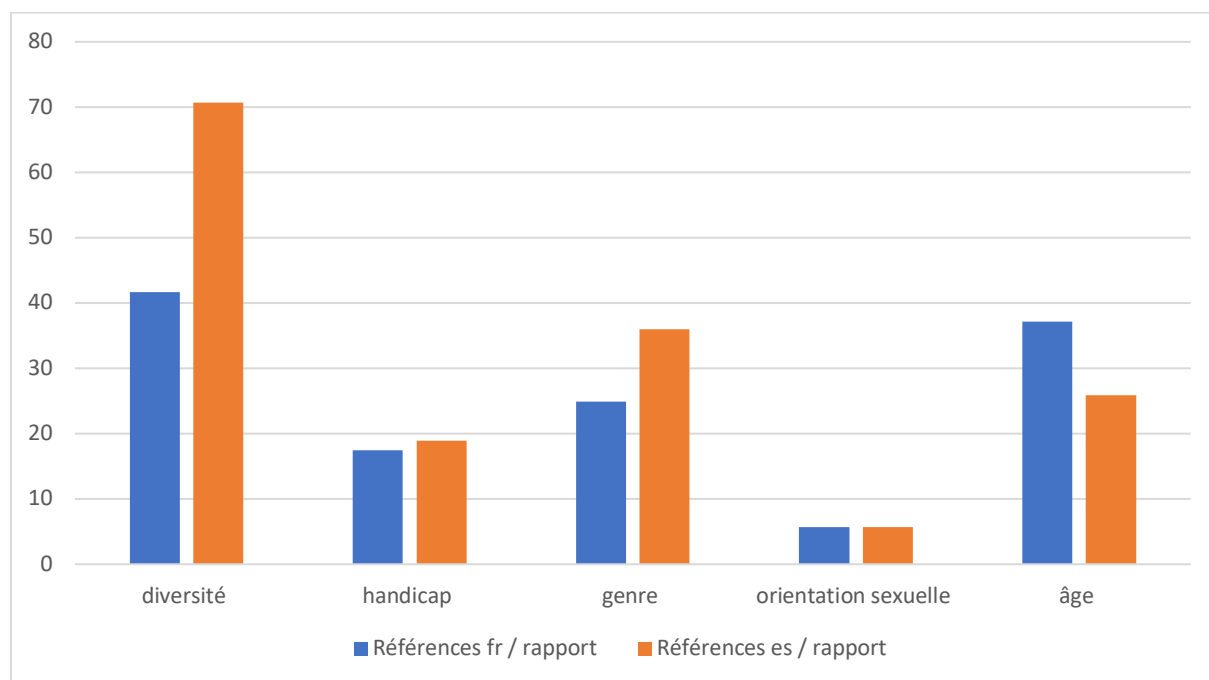
Hofstede & McCrae (2004) et Minkov & Hofstede (2011) (cf. Le choix des pays d'études : la France et l'Espagne, p. 14).

Ces résultats permettent de conclure qu'il n'y a pas d'équilibre dans l'attention accordée aux trois dimensions de la RSE dans les rapports extra-financiers des entreprises du CAC 40 et de l'IBEX 35. L'importance relative attribuée aux dimensions économique, sociale et environnementale varie d'un pays à l'autre, mettant en évidence des différences structurelles et culturelles. De manière générale, la dimension économique demeure prépondérante aussi bien en France qu'en Espagne. Toutefois, le déséquilibre entre les trois dimensions est moins marqué pour les entreprises françaises que pour les entreprises espagnoles. En France, après l'économie, la deuxième dimension la plus mentionnée dans les rapports est l'environnement, suivi du social. En Espagne, la dimension sociale est davantage mise en avant par rapport à l'environnement, ce qui traduit une approche plus axée sur les enjeux sociaux et les partenariats entreprises -fondations.

1.2 Présentation de l'analyse de la diversité dans les rapports extra financiers

Après cette première analyse globale, l'étude s'est portée sur les occurrences relevées dans les rapports extra financiers en lien avec les différentes composantes de la diversité. Celles-ci, étudiées, dans la Figure 20 ci-dessous, ont été sélectionnées en référence à l'article 21 de la Charte des droits fondamentaux de l'Union européenne qui traite de la non-discrimination. Ces catégories sont également celles qui sont les plus citées dans les rapports extra financiers analysés, soit l'âge, le handicap, le genre, et l'orientation sexuelle.

Figure 20. Composantes de la diversité dans les rapports du CAC 40 (fr) et de l'IBEX 35 (es) exprimées en nombre de références moyennes par rapport



Source : *Élaboration propre à partir des rapports extra financiers de l'IBEX 35 et du CAC 40 les plus récents disponibles en avril 2022*

L'analyse de la figure 20 montre une différence significative entre l'usage du terme « diversité » entre les rapports extra financiers espagnols et français. En effet, les références à ce terme sont environ 1,7 fois plus fréquentes dans les rapports espagnols que français. Comme évoqué lors de l'analyse du graphique précédent (figure 19), ces résultats peuvent être influencés par les différences terminologiques utilisées dans les rapports de chaque pays. En effet, les rapports espagnols utilisent un vocabulaire plus précis pour désigner les différentes dimensions de la diversité. A l'inverse, les rapports français utilisent davantage un lexique plus générique souvent structuré autour du terme global de RSE, plutôt que de détailler spécifiquement chaque composante de la diversité. Cette observation est la confirmation de l'étude européenne de Cahan et al. (2013) qui mentionne des variations dans la divulgation de la RSE en fonction des pays et de leur approche linguistique et culturelle. D'autre part, ce résultat est cohérent avec l'attention accrue accordée à la dimension sociale de la RSE dans les rapports espagnols, présentée dans le paragraphe précédent.

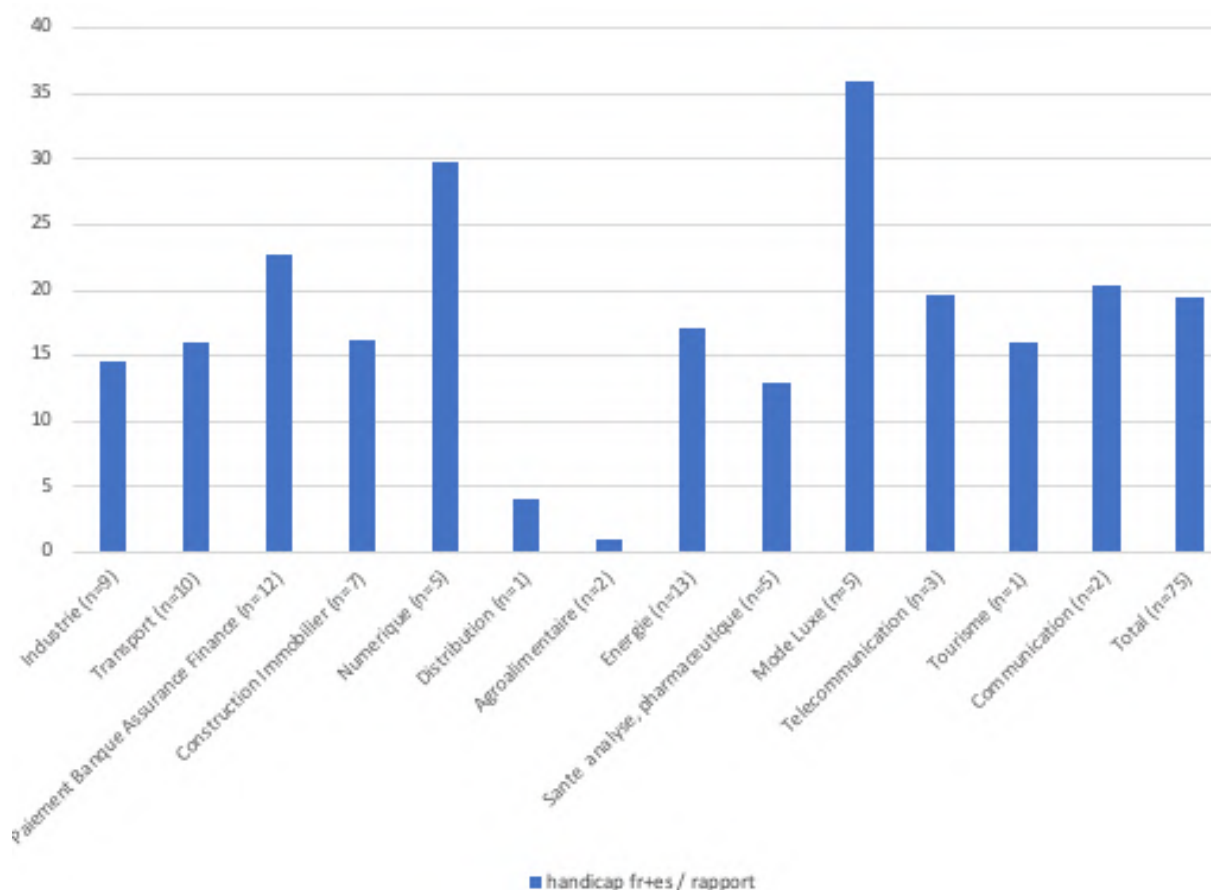
L'analyse des différentes composantes de la diversité révèle des tendances marquées dans la manière dont les entreprises du CAC 40 et de l'IBEX 35 abordent les enjeux de la diversité

dans leurs rapports extra-financiers. Ainsi, ce sont les thématiques de l'âge (dans une moindre mesure côté espagnol) ainsi que celles du genre (dans une moindre mesure côté français) qui sont les plus abordées dans les rapports. A contrario, la thématique du handicap et celle de l'orientation sexuelle sont sous représentées. Cette disparité révèle un déséquilibre dans le traitement des différentes dimensions qui composent la diversité : certaines comme le genre et l'âge sont perçues comme prioritaires alors que d'autres telles que le handicap, l'orientation sexuelle, restent reléguées au second plan. Ainsi, même si la diversité est bien présente dans les rapports extra-financiers, on constate notamment que certains thèmes qui la constituent semblent prioritaires. De plus, il y a des différences entre les deux pays. En France, les questions liées à l'âge prédominent sur les questions de genre, alors qu'en Espagne, c'est la situation inverse. De plus, bien que les deux pays aient instauré une réglementation obligeant les entreprises de plus de 50 travailleurs à mettre en œuvre des plans d'égalité, la législation espagnole relative à l'égalité des genres est plus récente et progressive. Ainsi depuis mars 2020, les entreprises espagnoles de plus de 150 salariés sont tenues d'avoir des plans d'égalité. Cette obligation a été progressivement élargie : depuis mars 2021, elle s'applique également aux entreprises de plus de 100 salariés et depuis mars 2022 à celles de plus de 50 salariés. Cette proximité temporelle peut expliquer la plus grande attention portée à la question du genre dans les rapports espagnols, les entreprises ayant dû récemment développer leur communication sur ce sujet.

Bien qu'il existe également une réglementation pour encourager l'inclusion des personnes handicapées, cette thématique reste encore trop souvent reléguée au second plan dans les rapports extra financiers. Ce constat confirme les travaux de Gould et al. (2020) et de Vogelauer et al. (2020) qui soulignent la sous considération du handicap au sein des politiques de la diversité organisationnelle. Ces écarts d'attention peuvent également être expliqués par des différences de pressions sociales et médiatiques ; par exemple, l'impact médiatique de la journée mondiale de la femme, le 8 mars, est bien plus important que l'impact médiatique de la Journée mondiale des personnes handicapées fixée au 3 décembre et instaurée par l'Assemblée générale des Nations Unies, en 1992. Cette moins bonne médiatisation contribue probablement à l'intérêt moindre porté par les des entreprises à la thématique du handicap dans leur stratégie de communication RSE.

Enfin, afin d’approfondir l’analyse sur la place du handicap dans les politiques de diversité, une étude a été réalisée sur l’attention accordée au handicap dans les rapports extra financiers en fonction de leur secteur d’activité (figure 21)

Figure 21. Analyse sectorielle de la place faite au handicap dans les rapports du CAC 40 (fr) et de l’IBEX 35 (es), résultats exprimés en nombre de références moyennes liées au handicap par rapport étudié.



Source : Élaboration propre à partir des rapports extra financiers de l’IBEX 35 et du CAC 40 les plus récents disponibles en avril 2022

L’analyse de la figure 21 ci-dessus met en évidence une hétérogénéité sectorielle dans la manière dont le handicap est abordé dans les rapports. On constate ainsi que le handicap est plus souvent évoqué dans les rapports des entreprises appartenant au secteur de la mode, du luxe, du numérique et également dans une moindre mesure celles relevant du secteur de la banque, des assurances et organisations financières. A l’inverse, le handicap est très peu mentionné dans les rapports des entreprises des secteurs de l’agroalimentaire et de la distribution.

1.3 Présentation des principales tendances en matière de politiques d'inclusion du handicap

Les résultats de l'analyse des actions spécifiquement liées au handicap et mentionnées dans les différents rapports extra financiers sont présentés ci-dessous (tableau 30 et figure 22).

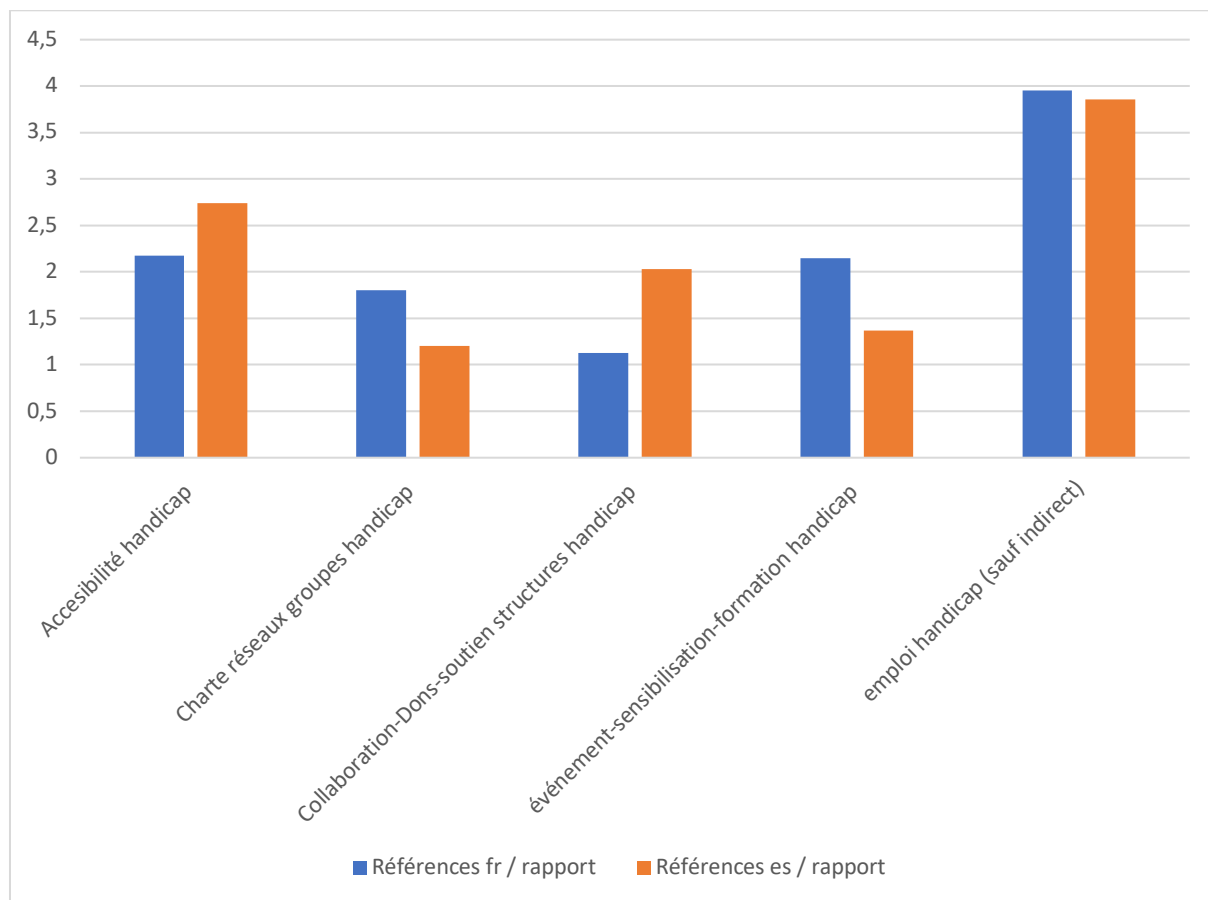
Le tableau 30 regroupe les actions associées au handicap identifiées dans les rapports, et classées en 5 catégories principales. Ces catégories ont été définies sur la base des travaux de Gould et al. (2020) et Llorente-Barroso et al. (2022) et correspondent aux dimensions suivantes : accessibilité, déclarations de diversité et d'inclusion, collaborations, formation et sensibilisation et emploi. Les résultats de la figure 22 correspondent au nombre moyen de références par rapport extra financier dans chacune de ces cinq catégories.

Tableau 30. Actions les plus fréquemment associées au handicap dans les rapports extra-financiers de l'IBEX 35 et du CAC 40

Catégories d'actions	Exemple fréquent - France (CAC 40)	Exemple fréquent - Espagne (IBEX 35)
Accessibilité handicap	Adaptation des sites web aux normes d'accessibilité	Aménagement des locaux et postes de travail
Charte, réseaux et groupes handicap	Signature de la Charte d'Engagement Entreprise & Handicap	Adhésion à la Fondation ONCE pour l'inclusion
Emploi et inclusion en milieu ordinaire	Gestion de la politique de recrutement et maintien dans l'emploi le plus souvent avec l'aide de l'AGEFIPH	Partenariats avec des fondations spécialisées (Adecco, ONCE...) pour le recrutement de personnes handicapées
Sensibilisation et formation	Programmes de formation des managers à l'inclusion	Campagnes internes de sensibilisation
Soutien à des structures spécifiques	Mécénat et dons à des associations spécialisées	Création de fondations d'entreprise dédiées

Source : élaboration propre à partir des rapports extra financiers de l'IBEX 35 et du CAC 40 les plus récents disponibles en avril 2022

Figure 22. Actions associées au handicap dans les rapports du CAC 40 (fr) et de l'IBEX 35 (es) exprimées en nombre de références moyennes par rapport.



Source : Élaboration propre à partir des rapports extra financiers de l'IBEX 35 et du CAC 40 les plus récents disponibles en avril 2022

Ainsi, l'action la plus souvent évoquée par les entreprises françaises et espagnoles concerne leur **recherche d'inclusion des personnes handicapées dans l'emploi en milieu ordinaire**. Viennent ensuite les « **mesures en matière d'amélioration de l'accessibilité** » qui sont particulièrement mises en avant en Espagne, et dans une moindre mesure en France. Les « **actions de sensibilisation** » sont également présentes dans les rapports, notamment sous forme d'événements dédiés à l'inclusion, de formation à destination des salariés ou des actions spécifiques aux personnes handicapées elles-mêmes. Ces initiatives sont plus souvent citées en France qu'en Espagne. Le handicap est également abordé dans la catégorie des « **actions de soutien à des structures spécifiques** », telles que des collaborations, des dons au profit de fondations ou d'associations. Cette approche est plus répandue en Espagne qu'en France, ce qui peut s'expliquer par le rôle important des fondations d'entreprises dans la gestion du handicap en Espagne (Azúa, 2017; González Alonso, 2021; Velázquez, 2008). Enfin, le

handicap est également mentionné dans les rapports via la signature de chartes d'engagement, l'adhésion à des groupes ou à des réseaux spécialisés et la participation à des initiatives collaboratives sur l'inclusion du handicap.

Le fait que la catégorie « **Emploi de personnes handicapées dans des environnements ordinaires** » soit la mesure la plus fréquemment mentionnée dans les rapports extra financiers semble, à première vue, être un signe encourageant. Cependant, ce résultat est à relativiser en raison de plusieurs éléments. D'une part, et comme indiqué précédemment les références au handicap dans les rapports restent minoritaires au regard des autres composantes de la diversité comme notamment l'âge et le genre. Cette observation rejoint les conclusions de Gould et al. (2020) et Vogelauer et al. (2020) sur la sous-considération du handicap dans les politiques de diversité organisationnelles. D'autre part, les entreprises étudiées sont soumises à des quotas légaux en matière d'emploi des personnes handicapées ou à la mise en place de mesures alternatives pour se conformer à la réglementation. Ainsi, la présence du handicap dans les rapports paraît davantage motivée par des obligations légales de reddition de comptes que par une volonté proactive d'engagement de l'entreprise. Cette question sera analysée et discutée de manière approfondie dans les sections suivantes afin d'évaluer si le handicap est véritablement pris en compte comme un enjeu stratégique ou s'il reste un élément secondaire des politiques RSE relégué derrière d'autres priorités de l'organisation.

Puis, pour approfondir l'analyse, les entreprises espagnoles et françaises de l'échantillon ont été classées en fonction de leur niveau d'engagement en faveur du handicap. Pour cette évaluation deux critères principaux ont été retenus. Le premier repose sur le niveau de respect des quotas obligatoires établis dans les législations nationales respectives. Le deuxième critère est l'utilisation des mesures alternatives, prévues par la loi pour les entreprises ne respectant pas le quota minimum requis.

Cependant, l'utilisation du taux minimum d'emploi des personnes handicapées comme critère de classification s'avère complexe en raison du manque d'harmonisation des données dans les rapports. En effet, certaines entreprises (par exemple, Kering 2021, Meliá 2021) ne fournissent que le pourcentage global de travailleurs handicapés à l'échelle mondiale, tandis que d'autres entreprises détaillent les chiffres par pays d'implantation ce qui permet une analyse plus précise du respect des quotas.

Malgré ces limitations, il est possible d'établir une comparaison entre la France et l'Espagne, tout en tenant compte du fait que le quota légal diffère de manière importante entre les deux pays (6 % en France, 2 % en Espagne). Pour montrer ces différences, les résultats de l'analyse sont présentés dans deux tableaux différents. Le tableau 31 montre les résultats des entreprises françaises du CAC 40 et le tableau 32 ceux des entreprises espagnoles de l'IBEX 35. Ces tableaux indiquent, d'une part, le niveau de conformité des entreprises avec le taux d'emploi légal minimum et, d'autre part, les principales actions mises en place en faveur de l'inclusion professionnelle du handicap. Cette double analyse permet de mieux comprendre dans quelle mesure les engagements affichés se traduisent par des actions concrètes, tout en montrant les écarts existants entre les obligations légales et les stratégies d'inclusion réellement mises en œuvre par les entreprises.

Pour analyser le niveau d'engagement des entreprises en matière d'inclusion des personnes handicapées, il a été procédé à une classification en quatre catégories en s'appuyant sur les travaux de Bodolica & Spraggon (2015). Ces auteurs classent les entreprises en fonction de leur comportement par rapport à l'adoption de codes éthiques. Cependant leurs catégories peuvent être appliquées au comportement des entreprises vis-à-vis de l'inclusion des personnes handicapées. Ces auteurs identifient quatre groupes : (1) les **suiveurs** qui retardent l'adoption de codes éthiques et ne sont pas influencés par l'isomorphisme institutionnel ; (2) les **conformistes** qui mettent en œuvre des codes éthiques principalement pour respecter les obligations légales et se protéger des comportements contraires à l'éthique. Leur engagement est principalement motivé par un isomorphisme coercitif ; (3) les **actualisateurs** qui considèrent leurs codes éthiques comme un processus évolutif et ajustent leurs pratiques selon les changements qui touchent les attentes sociétales ; il se situent entre l'isomorphisme mimétique et le normatif ; (4) les **promoteurs** vont au-delà des exigences légales et luttent pour des actions éthiques avancées, leurs actions relèvent d'un isomorphisme normatif. En référence à ces travaux de recherche en matière d'éthique, quatre catégories d'entreprises ont été établies : les promoteurs, les actualisateurs, les conformistes et les suiveurs, en fonction de leur comportement en matière d'inclusion des personnes handicapées.

Tableau 31. Classement des entreprises françaises du CAC 40 en fonction de leur réponse institutionnelle à l'emploi des personnes handicapées

Catégories	Entreprises CAC 40	Principales initiatives incluses dans les rapports sur l'inclusion des personnes handicapées
<p>Promoteurs : entreprises pionnières et/ou conscientes - atteindre ou dépasser les 6 % de salariés handicapés - représentent 12,5 % des entreprises du CAC 40.</p>	<p>Alstom Orange Téléperformance Michelin Thales</p>	<p>Engagement à respecter le taux légal de 6%. Formation pour l'ensemble du personnel sur le handicap et l'accueil des personnes handicapées. Mission handicapée et/ou service spécifique Documents officiels et accords sur le handicap qui témoignent d'un engagement fort en faveur de l'inclusion des personnes handicapées. Annonce de futurs objectifs pour augmenter l'engagement malgré le taux légal déjà atteint (engagement total).</p>
<p>Actualisateurs : en dessous du taux d'emploi obligatoire légal, mais faisant des efforts significatifs - pourcentage de travailleurs handicapés compris entre 6 % et 3,5 %. - représentent 27,5 % des entreprises du CAC 40.</p>	<p>ArcelorMittal France Carrefour (% monde) Crédit Agricole LVHM Safran (% monde) StmicroElectronics Total Énergies Axa Engie Essilor Luxottica Hermès</p>	<p>Volonté de se rapprocher du taux légal en optimisant la contractualisation. Les documents officiels de l'entreprise mentionnent l'inclusion des personnes handicapées. Formation continue au handicap pour les gestionnaires et les cadres Unités pour les personnes handicapées ou points focaux pour les ressources humaines</p>
<p>Conformistes : entreprises soumises à l'obligation de travail qui ne font pas encore d'efforts suffisants - pourcentage de travailleurs handicapés inférieur à 3,5 %. - représentent 50 % des entreprises du CAC 40.</p>	<p>BNP Paribas (% monde) Bouygues (% monde) Stellantis (% monde) Legrand (% monde) Capgemini Kering (% monde) L'Oréal (% monde) Publicis Renault (% monde) Vinci (% monde)</p>	<p>Les documents officiels mentionnent la diversité, mais pas spécifiquement le handicap. Campagnes de formation ponctuelles ou facultatives et événements de sensibilisation au handicap. Nombreux contrats à durée déterminée et de stage à destination des personnes handicapées Nombreux contrats indirects par le biais d'entreprises adaptées.</p>

Catégories	Entreprises CAC 40	Principales initiatives incluses dans les rapports sur l'inclusion des personnes handicapées
	Saint Gobain (% monde) Sanofi Veolia (% monde) Air Liquide (% monde) Schneider Electric Danone Dassault Systems (% monde) Société Générale (% monde) Vivendi (% monde) Worldline (% monde)	Engagement indirect, par le biais de partenariats et/ou de dons. Communication approfondie sur la RSE et la diversité : mise en évidence d'autres questions identifiées comme prioritaires en rapport avec le handicap.
Suiveurs : manque d'informations claires et précises - ne fournissent pas explicitement le taux d'occupation dans les documents non financiers - représentent 10 % des entreprises du CAC 40.	Airbus Eurofins Pernod Ricard Unibail	Peu ou pas de communication sur le handicap. Il n'est pas fait mention du pourcentage de travailleurs handicapés Se concentrent sur des priorités autres que l'inclusion des personnes handicapées.

Source : élaboration propre

Tableau 32. Classement des entreprises espagnoles de l'IBEX 35 en fonction de leur réponse institutionnelle à l'emploi des personnes handicapées

Catégories	Entreprises IBEX35	Principales initiatives incluses dans les rapports sur l'inclusion des personnes handicapées
<p>Promoteurs : entreprises pionnières et/ou conscientes</p> <ul style="list-style-type: none"> - atteindre ou dépasser les 2 % de salariés handicapés - représentent 28 % des entreprises de l'IBEX 35. 	<p>Repsol Naturgy ACS (% monde) Acciona (% monde) Acciona Energía Banco Sabadell Acerinox (% monde) Mapfre (% monde) Sacyr Vallehermoso Merlin properties</p>	<p>Engagement à respecter le taux légal de 2%.</p> <p>Le handicap est une priorité stratégique</p> <p>Malgré le respect des obligations légales, elles sont déterminées à continuer à embaucher (directement ou indirectement), notamment par le biais d'accords avec des organisations spécialisées dans l'inclusion professionnelle des personnes handicapées (en particulier, les Fondations ONCE, Adecco et Integra).</p> <p>Formation continue et régulière sur le handicap pour tous les employés du groupe.</p> <p>Adaptation des locaux et collaboration avec la personne handicapée pour adapter son poste de travail.</p> <p>Élaboration de guides de bonnes pratiques spécifiques pour l'inclusion des personnes handicapées.</p>
<p>Actualisateurs : en dessous du taux d'emploi légal obligatoire, mais fournissant des efforts significatifs</p> <ul style="list-style-type: none"> - pourcentage de salariés handicapés entre 2% et 1 %. - représentent 40 % des entreprises de l'IBEX 35. 	<p>Banco Santander (% monde) Iberdrola (% monde) Caixa Bank (% monde) Ferrovial (% monde) Grifols Enagas (% monde) Bankinter (% monde) Indra (% monde) AENA (% monde) Amadeus (% monde) IAG (% monde) Pharma Mar (% monde) Rovi (% monde) Unicaja (% monde)</p>	<p>L'objectif est de se rapprocher du taux légal en augmentant le nombre de collaborations avec des entités spécialisées et en offrant des opportunités d'emplois et de stages.</p> <p>Le handicap semble être une catégorie spécifique de diversité qui doit être prise en compte.</p> <p>Apporte une aide financière et/ou matérielle à un travailleur handicapé ou à un enfant handicapé (Plan Familiar Fondation Adecco).</p> <p>Documents officiels qui prennent en compte la non-discrimination/diversité.</p> <p>Le bénévolat d'entreprise lié au handicap.</p> <p>Formation régulière sur le handicap et formation continue sur la diversité.</p>
<p>Conformistes : entreprises soumises à l'obligation de travail</p>	<p>Telefónica BBVA Inditex (% monde)</p>	<p>Campagnes de formation à la diversité occasionnelles et/ou volontaires.</p> <p>Communication étendue sur la RSE, mais non spécifique au handicap.</p>

Catégories	Entreprises IBEX35	Principales initiatives incluses dans les rapports sur l'inclusion des personnes handicapées
<p>qui ne font pas encore d'efforts suffisants</p> <ul style="list-style-type: none"> - pourcentage de travailleurs handicapés est inférieur à 1 %. - représentent 26 % des entreprises de l'IBEX35. 	<p>Red Electrica (% monde)</p> <p>Endesa (% monde)</p> <p>Cellnex (% monde)</p> <p>Fluidra (% monde)</p> <p>Melia (% monde)</p> <p>Solaria (% monde)</p>	<p>Une contribution à l'emploi principalement par le biais de contrats de travail indirects via la sous-traitance : absence d'investissement responsable.</p> <p>Un engagement en faveur du handicap, mais indirectement par le biais de collaborations, de dons ou d'achats auprès d'organisations qui emploient des personnes handicapées.</p>
<p>Suiveurs : manque d'informations claires et précises</p> <ul style="list-style-type: none"> - ne fournissent pas explicitement le taux d'occupation dans les documents non financiers. - représentent 6 % des entreprises de l'IBEX 35. 	<p>Arcelor Mittal Espagne</p> <p>Inmobiliaria colonial</p>	<p>Peu ou pas de communication sur le handicap.</p> <p>Aucune mention n'est faite du pourcentage de personnes handicapées ou indication d'un pourcentage difficile à déterminer</p> <p>Il convient de noter que leur secteur d'activité est spécifique et complexe, ce qui rend difficile l'embauche directe de personnes handicapées. Elles ont donc choisi d'investir dans des mesures alternatives telles que les subventions, la sous-traitance et l'emploi indirect.</p>

Source : élaboration propre

Dans cette analyse, les groupes d'entreprises les plus engagées en faveur de l'emploi des personnes handicapées sont celles classées promoteurs et actualisateurs. En France, ils représentent 40 % des entreprises du CAC 40 et en Espagne, 68 % des entreprises de l'IBEX 35. Cependant, ces résultats ne sont pas directement comparables car le quota requis en France (6%) est trois fois plus élevé qu'en Espagne (2%). Ainsi, 50 % des entreprises du CAC 40 se retrouvent dans la catégorie des conformistes (ou respectueux) ne vont pas au-delà des obligations légales. Cette tendance est cohérente avec la tradition française, qui accorde une grande importance au rôle de l'État et au respect de la réglementation (Berthoin Antal & Sobczak, 2007).

Cependant, malgré les différences institutionnelles et réglementaires entre la France et l'Espagne, l'analyse des initiatives mises en place par les entreprises des groupes promoteurs et actualisateurs révèle de nombreuses similitudes dans leurs stratégies d'inclusion du handicap. Ces entreprises qui sont les plus engagées, intègrent explicitement le handicap dans leurs

stratégies de RSE et cette inclusion est expressément mentionnée dans leurs rapports extra financiers. Elles structurent leur engagement sur le long terme en mettant en place des structures dédiées au handicap. Ainsi, elles disposent de départements ou d'unités spécifiques chargées de l'inclusion du handicap. La formation des employés et des autres parties prenantes fait partie de leur stratégie pour les sensibiliser aux enjeux du handicap en entreprise et réduire les préjugés. Ces entreprises investissent dans l'adaptabilité des espaces physiques, numériques et des postes de travail. Cependant, l'obtention de labels ou de certifications en matière de RSE et/ou de handicap reste peu répandue parmi ces entreprises, Toutefois, celles qui possèdent des certifications font systématiquement partie des groupes les plus engagés.

Enfin, l'analyse des entreprises classées comme conformistes montrent qu'elles ont dans les deux pays une approche minimale et réglementaire de l'inclusion du handicap. Elles font des déclarations générales sur la diversité dans l'entreprise, elles mentionnent rarement le handicap de façon explicite dans leurs rapports et lorsqu'il l'est c'est occasionnellement et de façon générale. Elles insistent surtout sur le respect des lois notamment au travers de l'utilisation des mesures compensatoires indirectes (ex. contribution à un fonds d'insertion, recours à des prestataires du secteur adapté). Les entreprises classées dans le groupe des suiveurs se caractérisent par un manque presque total d'engagement visible en faveur de l'inclusion du handicap. Elles ne fournissent pratiquement aucune information dans leurs rapports extra financiers sur le handicap, sur le respect des quotas ou sur des actions mises en place. Une entreprise espagnole justifie son absence d'action pour le handicap en faisant allusion à la spécificité de son secteur et en précisant qu'elle utilise des mesures alternatives indirectes autorisées par la loi.

Ainsi, l'analyse des entreprises appartenant aux groupes conformistes et suiveurs révèle une convergence organisationnelle des similitudes dans leur façon de traiter l'inclusion du handicap aussi bien en France qu'en Espagne. Cette similitude peut être expliquée par la théorie néo-institutionnelle de DiMaggio & Powell (1999), et plus précisément par le phénomène d'isomorphisme mimétique. Cet isomorphisme mimétique se manifeste ici dans le volet social de la RSE et notamment sur la question du handicap. Il se traduit alors par une homogénéisation des pratiques entre les grandes entreprises du CAC 40 et de l'IBEX 35 sur le sujet.

Toutefois, l'importance donnée aux actions en lien avec le handicap, en particulier celles relatives à l'emploi des personnes handicapées par ces grandes entreprises doit être nuancée.

En effet, lorsque l'on compare le nombre d'occurrences de ces actions dans les rapports extra financiers avec le taux réel d'emploi direct de personnes handicapées pour chaque entreprise, on observe un décalage significatif. Cette comparaison est présentée dans les tableaux 33 concernant la France et 34 concernant l'Espagne ci-après.

Tableau 33. Nombre de références au handicap pour chaque rapport extra financier du CAC 40 associé au pourcentage de personnes handicapées en emploi direct pour chaque entreprise

Entreprise	Nombre de références au Handicap	Nombre de références à l'association Emploi-Handicap (sauf emploi indirect)	Pourcentage de personnes handicapées en emploi direct	Label – certification
Hermès	89	18	5,68%	
Capgemini	83	14	3,29%	
Société générale	57	7	1,41%	
Totalenergies	50	3	5,20%	
Vivendi	46	4	0,93%	
Lvmh	45	7	4,50%	
Stellantis	36	6	3,70%	Label diversité
Air liquide	34	7	3,30%	
Alstom	26	12	6,23%	Engagé RSE
Michelin	25	9	6,80%	
Vinci	25	8	1,90%	Label diversité
Credit agricole	22	5	4,99%	
Legrand	18	9	1,30%	
Schneider Electric	17	6	3,40%	
Unibail Rodamco Westfield	12	1	Pas de taux clairement indiqué	
Kering	11	4	1,24%	
STmicroelectronics	11	3	5,70%	
Airbus	10	3	Pas de taux clairement indiqué	
Téléperformance	10	5	7%	Engagé RSE

Entreprise	Nombre de références au Handicap	Nombre de références à l'association Emploi-Handicap (sauf emploi indirect)	Pourcentage de personnes handicapées en emploi direct	Label – certification
Publicis	9	5	1,74%	Engagé RSE
Sanofi	9	3	1,44%	
EssilorLuxottica	7	1	5,02%	
Dassault Systèmes	5	1	2,80%	
Orange	5	1	7,10%	
Renault	5	0	2,46%	
BNP Paribas	4	1	3,06%	
Carrefour	4	3	3,60%	
Eurofins Scientific	3	0	Pas de taux clairement indiqué	
Saint Gobain	3	2	1,60%	
Thales	3	1	6,36%	
Worldline	3	2	3,46%	
ArcelorMittal France	2	1	4,20%	
Danone	2	1	3,10%	
Engie	2	1	4,30%	
Safran	2	2	5,37%	NF X50-783 handi accueillant
Bouygues	1	1	1,47%	
L'Oreal	1	0	2,20%	
Veolia	1	1	2,50%	
Axa	0	0	4,23%	
Pernod Ricard	0	0	Pas de taux clairement indiqué	

Source : *Élaboration propre*

Tableau 34. Nombre de références au handicap pour chaque rapport extra financier de l'IBEX 35 associé au pourcentage de personnes handicapées en emploi direct pour chaque entreprise

Entreprise	Nombre de références au Handicap	Nombre de références à l'association Emploi-Handicap (sauf emploi indirect)	Pourcentage de personnes handicapées en emploi direct	Label – certification
Endesa	59	8	0,80%	
Santander	53	9	1,90%	
Telefonica	40	6	0,77%	
Inditex	38	7	0,92%	
AENA	30	8	1,48%	
Bankinter	29	3	1,03%	
Caixa	28	6	1,32%	
Grifols	26	7	1,63%	
Rovi	26	6	1,77%	
Mapfre	24	7	3,30%	
ACS	23	4	4,40%	
Amadeus	22	3	1,34%	
IAG	22	4	1,20%	
Red Electrica	22	4	0,86%	
Acciona	21	4	3,46%	Sello Bequal
Fluidra	21	3	0,84%	
Indra	21	3	1,37%	
Sacyr Vallehermoso	21	5	3,50%	
Enagas	20	4	1,11%	
Melia	16	6	0,70%	
Unicaja	15	3	1,71%	
Naturgy	14	3	2,30%	Sello Bequal
Cellnex	13	2	0,66%	
Banco Sabadell	12	3	3,07%	
Acerinox	10	2	3,20%	Sello Bequal
Iberdrola	7	2	1,72%	

Entreprise	Nombre de références au Handicap	Nombre de références à l'association Emploi-Handicap (sauf emploi indirect)	Pourcentage de personnes handicapées en emploi direct	Label – certification
Solaria	7	2	0,69%	
BBVA	5	3	0,52%	
Inmobiliaria colonial	5	0	Pas de taux clairement indiqué	
Arcelor Mittal Espagne	3	0	Pas de taux clairement indiqué	
Merlin	3	1	2,09%	
Repsol	3	3	2,58%	Sello Bequal
Ferrovial	2	2	1,92%	
Acciona Energía	1	1	3,20%	Sello Bequal
Pharma Mar	1	1	1,26%	

Source : *Élaboration propre*

L'analyse des tableaux 33 et 34 met en évidence une dissociation entre le nombre de références au handicap (ou à l'association emploi-handicap) dans les rapports extra financiers et le taux réel d'emploi direct de personnes handicapées au sein des entreprises. Les faibles coefficients de corrélation observés, que ce soit entre le nombre de références au handicap et le taux d'emploi direct (0,05 pour la France et -0,20 pour l'Espagne) ou entre les mentions de l'association emploi-handicap et ce même taux (0,14 pour la France et -0,10 pour l'Espagne), confirment l'existence d'un écart entre la communication extra financière et les pratiques réelles en matière d'inclusion du handicap.

Cependant, l'analyse de ces mêmes tableaux révèlent également qu'un lien ponctuel peut être identifié, entre la détention d'une certification et le respect du taux légal d'emploi des personnes handicapées, notamment en Espagne. Ainsi, les cinq entreprises espagnoles certifiées Bequal atteignent toutes le quota légal de 2% d'emploi direct de personnes handicapées. Cela peut suggérer que dans certains cas, la certification peut jouer un rôle incitatif ou structurant en encourageant les entreprises à formaliser leurs engagements et à se mettre en conformité avec

la législation. Toutefois, cette relation n'est pas systématique, comme le montre notamment le cas des entreprises du CAC 40. Ce phénomène s'explique par le fait que certaines certifications portent sur des thématiques plus larges telles que la RSE, la diversité... sans se focaliser spécialement sur le handicap. Ainsi, le respect du taux d'emploi des personnes handicapées n'en constitue pas toujours un critère déterminant. Cette limite avait déjà été soulignée par Kampf et al. (2015) à propos des certifications RSE. Ainsi, si la certification peut dans certains cas constituer un levier favorable au respect des obligations légales, elle ne permet pas d'en assurer une effectivité systématique.

Cette analyse renforce l'idée d'un écart persistant entre les engagements affichés par les entreprises et les résultats concrets en matière d'inclusion professionnelle des personnes handicapées.

Ce décalage entre les intentions déclarées dans les rapports et leur traduction effective en actes interroge sur les objectifs réels poursuivis par ces grandes entreprises. En effet, même si la comparaison transnationale entre la France et l'Espagne est complexe en raison de législations différentes (6 % d'emploi obligatoire en France contre 2 % en Espagne), cette disparité n'explique pas entièrement les contradictions observées. Ainsi, comment comprendre en effet, que des entreprises qui valorisent publiquement leurs engagements RSE en faveur du handicap, ne respectent même pas, pour la plupart, les exigences légales minimales en vigueur dans leurs pays respectifs ?

Ce phénomène, symbole d'une déconnexion entre le discours RSE et son application réelle (Llorente-Barroso et al., 2023), peut être généré par la difficulté à mettre en place la politique d'inclusion professionnelle du handicap choisie par l'entreprise dans le cadre de sa stratégie sociale. Mais il peut également être expliqué à partir de la théorie de l'hypocrisie organisationnelle de Brunsson (1993) appliquée au domaine de la RSE ainsi qu'en référence à la notion de *RSE washing* évoquée par Boiral et al. (2017) et Furlow (2010). Appliquées à l'inclusion des personnes handicapées dans l'entreprise, ces théories permettent de comprendre pourquoi des entreprises qui sont dans une logique d'amélioration de leur réputation, de leur image et de recherche d'un avantage compétitif peuvent être tentées d'embellir leur communication au travers de leurs rapports extra financiers. Cette divergence entre leur communication et leurs actions réelles en matière d'inclusion professionnelle des personnes handicapées peut constituer un risque de *handicap washing*.

En outre, ce déphasage entre les actions évoquées et l'embauche réelle des personnes handicapées peut être favorisé par une législation trop flexible, permissive et peu sanctionnatrice (Mahmoudi, 2021; Velázquez, 2011). Ainsi, en Espagne, les entreprises et notamment celle de l'IBEX 35 ont la possibilité d'appliquer des mesures alternatives (tableau 36) (Décret royal 27/2000, du 14 janvier 2000 complété par le Décret royal 364/2005 du 8 avril 2005) au respect de l'obligation légale minimum des 2% d'emploi pour les personnes handicapées. Comme l'évoque Velázquez (2011), ces mesures alternatives ont d'ailleurs principalement été établies en raison du non-respect par les entreprises espagnoles de l'obligation d'emploi en faveur des personnes handicapées. En France, la loi 2018-771 du 5 septembre 2018 pour la liberté de choisir son avenir professionnel prévoit que certaines actions (tableau 35) effectuées par les entreprises peuvent leur permettent de diminuer leur sur-contribution à payer prévue en cas de non-respect de l'obligation d'emploi. Les rapports extra financiers étudiés mentionnent fréquemment le recours des entreprises à ces mesures alternatives en Espagne et à ces actions diminuant le risque de sur-contribution en France, comme synthétisé dans les tableaux ci-dessous (Tableau 35 pour le CAC 40 et Tableau 36 pour l'IBEX 35) :

Tableau 35. Pourcentage des rapports du CAC 40 mentionnant des actions permettant une réduction de la sur contribution à payer en cas de non-respect de l'obligation d'emploi

Principales actions déductibles de la sur-contribution liée au non-respect de l'obligation d'emploi	Mentionnées dans x % des rapports étudiés
Emploi indirect (production par sous-traitance ou achats de biens au secteur protégé)	60%
Événement-sensibilisation-formation en lien avec le handicap (Salariés et personnes handicapées)	53%
Travaux d'accessibilité en lien avec le handicap	50%

Source : Élaboration propre

Tableau 36. Pourcentage des rapports de l'IBEX 35 mentionnant des mesures alternatives à l'obligation d'emploi

Mesures alternatives à l'obligation d'emploi	Mentionnées dans x % des rapports étudiés
Emploi indirect (production par sous-traitance ou achats de biens au secteur protégé)	60%
Dons en lien avec le handicap	61%

Source : *Élaboration propre*

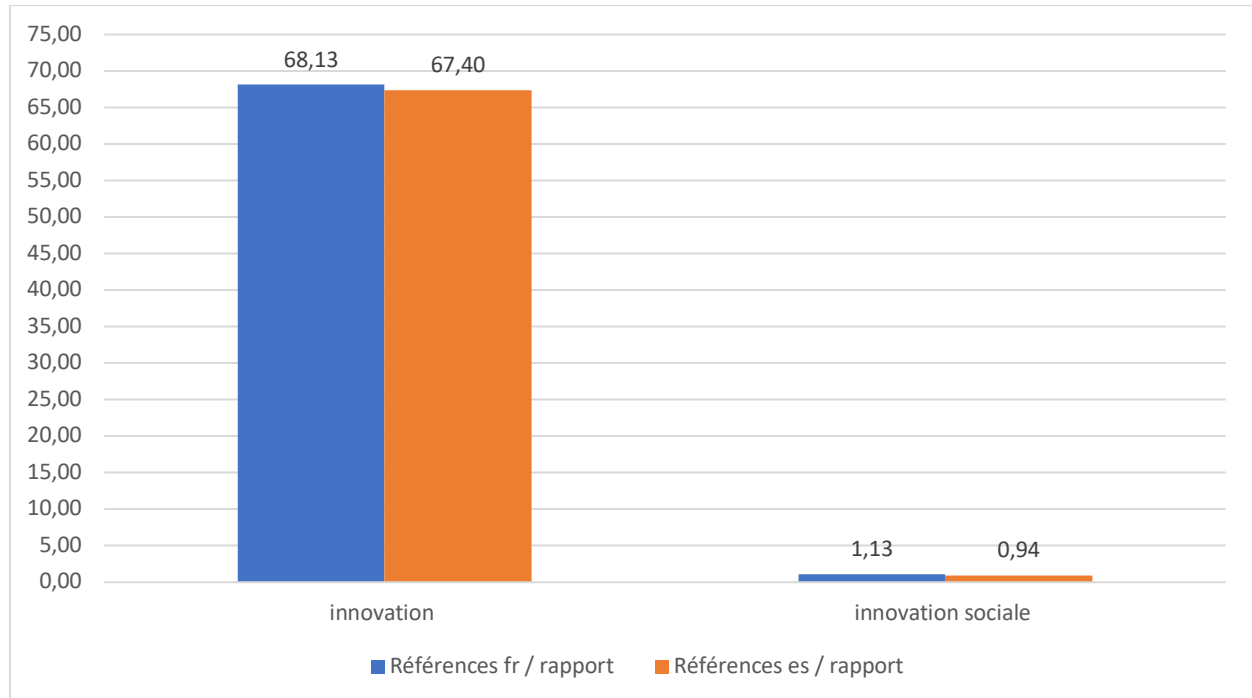
Ces données mettent en lumière le recours fréquent à ces dispositifs de compensation, qui permettent aux entreprises d'éviter les sanctions tout en contournant partiellement l'objectif premier d'inclusion directe des personnes handicapées. Cette situation soulève la question de l'efficacité réelle de ces politiques et interroge sur la capacité des entreprises à aller au-delà d'une conformité formelle.

Ces résultats suggèrent ainsi que l'amélioration de l'inclusion professionnelle des personnes handicapées ne pourra se faire sans une évolution des comportements des entreprises. En effet, le pouvoir coercitif des États apparaît peu efficace, et les grandes entreprises, malgré leurs ressources financières, ne se montrent pas nécessairement exemplaires en la matière. L'engagement réel semble davantage relever d'une volonté stratégique que de la seule capacité économique, tandis que les comportements d'imitation observés se limitent souvent à suivre les pratiques de la concurrence, sans chercher à en faire davantage. Ce comportement mimétique trouve cependant ses limites comme le souligne Besançon (2015) dans la mesure où chaque pratique ou concept a été conçu dans un environnement spécifique, avec un contexte et une structure qui leur sont propres. Transposer mécaniquement ces pratiques à d'autres entreprises, sans les adapter aux réalités locales ou organisationnelles, réduit fortement leurs chances d'être efficaces. Cela est d'autant plus vrai en matière d'insertion professionnelle des personnes handicapées, domaine où les facteurs humains et contextuels jouent un rôle central.

Ainsi, pour obtenir une inclusion plus efficace des personnes handicapées en entreprise, les travaux de Delpuech (2013) et Florin et al. (2023) incitent les entreprises à adopter une stratégie d'innovation sociale qui peut être totale ou partielle avec adaptation d'une innovation déjà existante. Cependant, la figure 23 ci-dessous montre que les grandes entreprises font rarement référence à la notion d'innovation sociale contrairement à l'innovation technologique. Ceci s'explique par la difficulté d'appréhension du concept (cf. les différentes phases du processus

d'innovation sociale, p. 66) et le manque de reconnaissance par l'écosystème socio-économique de ce type d'innovation.

Figure 23. Nombre de références moyennes par rapport des entreprises du CAC 40 (fr) et de l'IBEX 35 (es) en lien avec l'innovation technologique et l'innovation sociale.



Source : Élaboration propre à partir des rapports extra financiers de l'IBEX 35 et du CAC 40 les plus récents disponibles en avril 2022

Les résultats contenus dans cette figure 23 montrent que l'innovation (technologique) est souvent mentionnée dans les rapports extra financiers, alors que les références à l'innovation sociale sont quasiment inexistantes. Ainsi, une grande partie des entreprises du CAC 40 et de l'IBEX 35, dans un environnement ultra compétitif, semble préférer limiter l'incertitude en adoptant des pratiques éprouvées et sécurisantes. Elles hésitent à s'engager dans des démarches d'innovation sociale, jugées plus difficile à évaluer selon (Mulgan, 2006). Pourtant cette forme d'innovation peut générer des avantages compétitifs non négligeables, notamment en termes d'image, de réputation et par conséquent de performance globale (Rollin & Vincent, 2007).

1.4 Conclusion de l'étude exploratoire et apport pour la suite de cette thèse doctorale

Confirmation de la présence d'un isomorphisme mimétique auprès des grandes entreprises françaises et espagnoles

Au-delà du manque d'harmonisation dans la structure et l'organisation des rapports extra financiers en France et en Espagne, la question du handicap y demeure marginale, quel que soit

le niveau d'analyse retenu. Cette observation corrobore, comme indiqué précédemment, les travaux de Gould et al. (2020) et de Vogelauer et al. (2020) qui considèrent le handicap comme l'un des aspects les plus négligés de la RSE et des politiques de diversité. A l'échelle de la RSE, le volet économique prédomine largement par rapport au volet social, qui englobe pourtant la problématique de l'insertion des travailleurs handicapés. De même, dans les problématiques d'inclusion de la diversité en entreprise, le handicap reçoit une attention moindre comparé à d'autres composantes telles que l'égalité de genre ou les problématiques générationnelles.

L'étude exploratoire menée auprès des grandes entreprises du CAC 40 et de l'IBEX 35 révèle une grande similitude dans les actions mises en œuvre en matière de handicap : emploi direct, formations, partenariats ou soutiens à des structures spécialisées dans le handicap, dons ou encore signature de chartes et de conventions en faveur du handicap. Cette homogénéisation des pratiques déclarées par ces entreprises est révélatrice de l'existence d'un isomorphisme mimétique (DiMaggio & Powell, 1999) caractéristique des grandes entreprises qui, dans un contexte d'incertitude et de recherche de légitimité, tendent à adopter les mêmes normes et dispositifs que leurs homologues.

Tendance au handicap washing

L'analyse des rapports des grandes entreprises montre également une absence de corrélation entre les engagements affichés en matière d'inclusion professionnelle des personnes handicapées et le pourcentage de ces personnes réellement embauchées sous statut salarié. Ce constat, confirme les travaux de Llorente-Barroso et al. (2023) évoquant l'existence d'une réelle déconnexion entre les discours RSE d'entreprises et la réalité inclusive des personnes handicapées au travail. Deux hypothèses peuvent être envisagées. La première suppose que malgré des actions réellement mises en place, la stratégie de recrutement de personnes handicapées adoptée par les entreprises demeure inefficace. La seconde qui est plus critique, suggère que ces actions relèvent principalement d'un processus de communication, autrement dit, d'un effet d'annonce, visant à renforcer l'image et la réputation de l'entreprise mais sans véritable fondement opérationnel pour l'inclusion professionnelle des personnes handicapées. Cette dernière interprétation renvoie à la théorie de l'hypocrisie organisationnelle (Brunsson, 1993) appliquée ici à la RSE et à l'inclusion du handicap sous les notions de *RSE-washing/ ou Handicap washing* (Boiral et al., 2017; Furlow, 2010). Elle coïncide également avec les travaux de Segovia-San-Juan et al. (2017) stipulant, que dans le contexte actuel, les entreprises sont

plus préoccupées par l'amélioration de leur image externe que par l'engagement réel auprès de leurs propres employés.

Faible incitation coercitive des États français et espagnol

L'absence de pression coercitive forte, due à une obligation légale d'emploi des personnes en situation de handicap assortie de dispositifs qui en atténuent l'application, que ce soit en France avec la possibilité de réduire la sur-contribution par certaines actions ou en Espagne avec le recours possible à des mesures alternatives, n'incite guère les entreprises à développer des stratégies véritablement innovantes en matière d'inclusion du handicap (Mahmoudi, 2021; Velázquez, 2011). Certes, on observe une amélioration progressive de la situation des travailleurs handicapés au cours des vingt dernières années, avec une augmentation significative du nombre d'entreprises respectant l'obligation légale d'emploi : ce nombre a été multiplié par trois en France comme en Espagne selon les données de De La Brosse et al., (2013) et de DisCert España (2010)). Néanmoins, l'analyse des rapports extra financiers révèle que le plein respect de cette obligation est encore loin d'être atteint. En effet, seulement 12,5% des entreprises du CAC 40 et 28% des entreprises de l'IBEX 35 atteignent effectivement le seuil requis.

Enfin, l'étude met également en évidence, une faible incitation à poursuivre les efforts en matière d'inclusion professionnelle du handicap au-delà des exigences légales. En effet, en France et dans une moindre mesure en Espagne, on observe une absence de corrélation significative entre l'obtention d'une certification ou d'un label, censé valoriser les entreprises pionnières en matière d'inclusion du handicap, et le respect effectif du taux légal d'emploi des personnes handicapées. Ce constat peut s'expliquer par la diversité des certifications existantes avec un champ d'application très large, englobant des thématiques générales telles que la RSE ou la diversité (Lefebvre, 2021). Ainsi, une entreprise peut obtenir l'une de ces certifications, sans avoir nécessairement à respecter le critère spécifique du respect du quota légal d'emploi des personnes handicapées. Pour Kampf et al. (2015), cette caractéristique, constitue l'une des principales limites de ces certifications et labels, dont l'impact sur une réelle inclusion professionnelle des personnes handicapées apparaît dans cette étude comme relatif et partiel.

Apport de l'étude exploratoire pour la seconde phase de la recherche

Face à l'insuffisante inclusion professionnelle des personnes handicapées en milieu ordinaire, mise en lumière par cette étude exploratoire (phase 1), les comportements mimétiques observés parmi les grandes entreprises du CAC 40 et de l'IBEX 35 apparaissent insuffisants pour produire un vrai changement structurel. Il ressort un décalage persistant entre les discours RSE et les actions effectivement mises en place. De fait, plusieurs auteurs comme Besançon (2015) soulignent la pertinence de recourir à l'innovation sociale reconnue comme une stratégie adaptée à l'environnement spécifique de l'entreprise. Dans cette optique, nous avons cherché à repérer, à partir des rapports extra financiers analysés dans le cadre de la phase 1, les initiatives pouvant relever des caractéristiques de l'innovations sociale. Les actions identifiées comme ayant cette nature (voir tableau 37) feront l'objet d'une analyse approfondie dans la phase 2 de la recherche, afin de comprendre dans quelles conditions elles peuvent être diffusées ou dupliquées à une plus large échelle.

Tableau 37. Innovations sociales retenues au sein du CAC 40 et de l'IBEX 35 à la suite de l'étude exploratoire des rapports extra financiers de ces organisations

Indice boursier	Entreprise/filiale	Activité principale de l'entreprise/de la filiale	Description de l'innovation sociale
CAC 40	Moët Hennessy (filiale LVMH)	Champagne / Luxe	<p>Innovation structurelle et de gouvernance</p> <ul style="list-style-type: none"> - Création d'une structure pour les personnes handicapées (MHEA) au sein du milieu ordinaire (Moët Hennessy), au lieu d'en faire un prestataire externe - Permet une véritable inclusion des personnes handicapées au sein de Moët Hennessy et non simplement une intégration avec d'un côté les travailleurs handicapés et de l'autre les autres salariés.
CAC 40	Vinci	Construction, immobilier	<p>Association Trajeo'h : innovation structurelle et de gouvernance</p> <ul style="list-style-type: none"> - Créée en 2008 par les équipes RH de Vinci sous forme d'association, Trajeo'h a la charge d'aider les filiales françaises de Vinci en matière de recrutement, d'inclusion et de maintien dans l'emploi des personnes handicapées en accompagnant sur ces sujets à la fois les chefs d'entreprises du groupe Vinci, les managers et les départements RH des différentes filiales ainsi que les collaborateurs et potentiels futurs employés en recherche d'emploi. - Ancrage local avec des antennes de Trajeo'h créées sur tout le territoire national pour assurer un accompagnement local prenant en considération les acteurs de chaque territoire - Innovation unique en France où une association à but non lucratif a été spécialement créée pour aider à mettre en place et accompagner les politiques inclusives relatives au handicap des différentes filiales du groupe

Indice boursier	Entreprise/filiale	Activité principale de l'entreprise/de la filiale	Description de l'innovation sociale
IBEX 35	Clece (filiale ACS)	Services à la personne (dont les collectifs vulnérables) Services aux collectivités Gestion d'infrastructures	Innovation dans le processus de recrutement et d'évolution (Projet Social de Clece) - Le recrutement de personnes handicapées va au-delà d'une simple obligation car il fait partie de la mission principale de l'entreprise (plus de 7% de l'effectif total) - Présence d'une équipe spécifique d'inclusion au sein du groupe chargée de prioriser le recrutement des populations vulnérables notamment par sensibilisation et formation des recruteurs - Possibilité originale de recrutement en « cercle fermé » : Clece a pour habitude de faciliter l'accès à l'emploi à des personnes vulnérables qu'elle a pu prendre en charge notamment au sein de différents centres de soins. Ainsi, ces personnes finissent par aider d'autres individus également en situation de vulnérabilité - Réel plan d'évolution pour les populations vulnérables car l'objectif n'est pas seulement de leur offrir des contrats de sous-traitance mais également à moyen terme un poste de travail au sein de l'entreprise
IBEX 35	Acciona	Energie	Programme <i>Personas Iguales</i> - Sélection de jeunes diplômés universitaires handicapés - Formation par Acciona selon les appétences et les métiers présents au sein de l'entreprise - Embauche des personnes handicapées formées au sein de Acciona afin de leur donner une première opportunité de travail

Source : élaboration propre

2. Études de cas d'innovations sociales relatives à l'inclusion professionnelle du handicap en France et en Espagne (phase 2)

Conformément aux constats issus de l'étude exploratoire préalable (phase 1), qui a révélé un fort mimétisme dans les politiques d'inclusion professionnelle des personnes handicapées, l'innovation sociale apparaît comme une alternative prometteuse lorsqu'elle est soutenue par un processus efficace de duplication (Besançon, 2015). C'est dans ce contexte que nous avons conduit huit études de cas portant sur des initiatives d'innovations sociales en lien avec l'inclusion professionnelle du handicap (phase 2).

Les quatre premières initiatives, issues de grandes entreprises françaises et espagnoles (Étape 1 : deux entreprises du CAC 40 et deux de l'IBEX 35), ont été sélectionnées à partir des résultats de l'étude exploratoire. Les quatre suivantes, portées par des structures de taille plus modeste (Étape 2 : deux PME espagnoles, une ETI française et une PME française), ont été identifiées en collaboration avec des organisations spécialisées dans l'inclusion professionnelle du handicap. Cette seconde étape, visait à diversifier les profils d'organisations étudiées (cf. la Méthodologie des études de cas d'innovations sociales relatives à l'inclusion du handicap en France et en Espagne, p. 165).

Pour chacune des huit études de cas présentées ci-après, nous proposons d'abord une description de l'entreprise porteuse de l'innovation sociale, suivie d'une description détaillée de l'innovation mise en œuvre, avant de conclure par une analyse du processus de duplication associé.

2.1 Étude de cas concernant les entreprises de l'IBEX 35 et du CAC 40 (étape 1)

2.1.1 *Acciona et son programme Personas Iguales (IBEX 35)*

Après une présentation de l'entreprise Acciona, acteur majeur du secteur des énergies renouvelables, son programme *Personas Iguales*, dédié à l'inclusion professionnelle des personnes handicapées, sera analysé. Puis le modèle de duplication de ce programme sera étudié, en mettant en lumière son adaptation au sein de différentes filiales du groupe.

Présentation de l'entreprise Acciona

Acciona est une entreprise espagnole cotée à l'IBEX 35, présente dans plusieurs secteurs liés au développement durable et aux infrastructures. Fondée en 1997 en tant que filiale du Grupo Entrecanales, elle a son siège social à Alcobendas (province de Madrid).

Acciona est active dans plusieurs secteurs clés, notamment :

- **Énergie Renouvelable** : Acciona est l'un des leaders mondiaux dans le domaine de l'énergie éolienne et solaire. L'entreprise développe, construit et exploite des parcs éoliens et solaires dans le monde entier.
- **Infrastructure** : Acciona est impliquée dans la construction d'infrastructures durables telles que des ponts, des routes, des voies ferrées, des tunnels et des aéroports.
- **Eau** : L'entreprise gère et exploite des usines de traitement de l'eau et des services liés à l'eau à l'échelle mondiale.
- **Environnement** : Acciona travaille sur des projets liés à la gestion des déchets, à la biodiversité et à d'autres initiatives visant à préserver l'environnement.

Acciona opère dans plus de 60 pays à travers le monde. Ses projets d'infrastructure, d'énergie renouvelable et d'environnement sont répartis sur tous les continents. En 2023, Acciona a généré un chiffre d'affaires d'environ 17 milliards d'euros avec un effectif de plus de 58 000 personnes dans le monde.

Acciona est une entreprise qui joue un rôle clé dans la promotion de la durabilité, de l'énergie propre et de l'infrastructure moderne. Elle s'efforce de contribuer à un avenir plus durable et de répondre aux défis environnementaux mondiaux grâce à ses activités commerciales variées.

Sur le plan de la RSE, Acciona s'appuie sur son Plan Directeur de Soutenabilité pour 2025 (PDS 2025), qui fixe les principaux objectifs à atteindre pour 2025. Ce plan stratégique structure la politique RSE de l'entreprise autour de quatre axes principaux :

Tableau 38. Axes et actions du Plan Directeur de Soutenabilité pour 2025 d'Acciona

Axe	Actions principales
1. LES PERSONNES AU CENTRE « People »	Développement de la dimension sociale, de l'inclusion, égalité des chances, amélioration des conditions de travail
2. PLANÈTE POSITIVE	Réduction de l'empreinte environnementale, initiatives pour la biodiversité et l'économie circulaire
3. LEADERSHIP EXPONENTIEL	Encouragement de l'innovation durable, leadership responsable, engagement des parties prenantes
4. INTÉGRER POUR TRANSFORMER	Création d'un impact durable dans chaque projet, intégration des objectifs RSE dans l'ensemble des activités

Source : élaboration propre à partir du site web d'Acciona¹¹

Acciona, notamment par sa position importante au sein du marché des énergies renouvelables affiche un fort engagement en matière de responsabilité environnementale, notamment au travers de l'axe 2 de son PDS, mentionné ci-dessus dans le tableau 38. Cependant l'entreprise développe également une politique sociale active notamment sur les questions d'égalité entre les hommes et les femmes, ainsi que d'inclusion du handicap. Cet engagement a d'ailleurs été reconnu par la fondation Randstad, qui lui a décerné un prix dans la catégorie "Insertion professionnelle des personnes handicapées menée par une grande entreprise".

La question du handicap est prise en compte de manière transversale dans le Plan Directeur de soutenabilité d'Acciona. Elle est indirectement intégrée dans l'axe 3, qui promeut un leadership inclusif, ainsi que dans l'axe 4, qui encourage l'intégration de mesures d'inclusion dans chaque projet. Toutefois, c'est dans l'axe 1 que le handicap fait l'objet d'un engagement spécifique, clair et quantifié : **atteindre d'ici 2025, un taux d'emploi d'au moins 5 % de travailleurs handicapés en Espagne et de 2 % dans les pays considérés comme stratégiques.** Il convient donc de souligner l'engagement d'Acciona envers le handicap, qui l'a conduit à fixer des objectifs supérieurs au quota légal espagnol actuellement fixé à 2 %.

Pour atteindre cet objectif, Acciona met en œuvre une série d'actions continues, telles que décrites dans le développement de l'axe 1 de son Plan Directeur de Soutenabilité 2025. Ces actions portent notamment sur :

- L'accessibilité des offres d'emploi de l'entreprise.

¹¹ Site web d'Acciona: <https://www.acciona.com/es>

- L'identification de postes inclusifs
- L'élaboration de programmes de formation complets sur le handicap, d'ateliers de sensibilisation et d'actions de formation favorisant l'inclusion professionnelle du handicap.
- La sensibilisation aux avantages liés à l'inclusion des personnes handicapées, avec un focus sur l'identification et l'élimination des attitudes négatives.
- L'accessibilité au contenu numérique favorisant l'inclusion des personnes handicapées.

L'un des exemples concrets issus du Plan Directeur de Soutenabilité pour 2025 est le programme *Personas Iguales*, par lequel Acciona a décidé d'aller au-delà des obligations légales, en proposant de former directement des jeunes diplômés handicapés à un métier, en vue de leur future inclusion au sein du groupe. C'est cette initiative, relevant de l'innovation sociale, que nous avons retenue pour une analyse approfondie dans le cadre de cette recherche.

Présentation de l'innovation sociale : le programme *Personas Iguales*

Cette présentation s'appuie sur des données primaires recueillies auprès de trois membres du département Diversité et Inclusion d'Acciona, au moyen d'entretiens semi-directifs d'une durée moyenne d'1h25 chacun (propos traduits de l'Espagnol au Français), ainsi que d'une immersion d'une journée au sein de l'entreprise (tableau 39). Ces données primaires ont été complétées par des sources secondaires, comprenant notamment le site web d'Acciona, son rapport extra financier de 167 pages, ainsi qu'une documentation interne de 49 pages consacrée à la politique sociale RSE de l'entreprise et au programme *Personas Iguales*). L'ensemble de ces sources est répertorié dans le tableau 26 sur les principales sources de données secondaires mobilisées dans la méthodologie, p. 169). La collecte des données a eu lieu entre mars et avril 2024.

Tableau 39. Caractéristiques des personnes interviewées chez Acciona

Fonction chez Acciona	Genre	Ancienneté chez Acciona	Durée de l'entretien
Expert diversité globale d'Acciona	Homme	3 ans	1h32
Responsable du département diversité et inclusion d'Acciona	Femme	6 ans	1h25
Psychologue d'Acciona	Femme	5 ans	1h18
TOTAL			4h15

Source : élaboration propre

L'origine du programme *Personas Iguales* résulte d'un processus évolutif complexe comportant plusieurs étapes. Elle remonte à la création, en 2019, du département Diversité et Inclusion, aujourd'hui composé de trois personnes et rattaché au service des Ressources Humaines. C'est dans ce contexte que l'entreprise a élaboré son plan de soutenabilité 2025 qui traduit des ambitions élevées en matière de RSE, notamment sur la question du handicap. Comme mentionné précédemment, ce plan fixe des objectifs chiffrés clairs : porter à au moins 5 % la proportion de main-d'œuvre en Espagne et à 2 % dans les pays clés d'ici 2025.

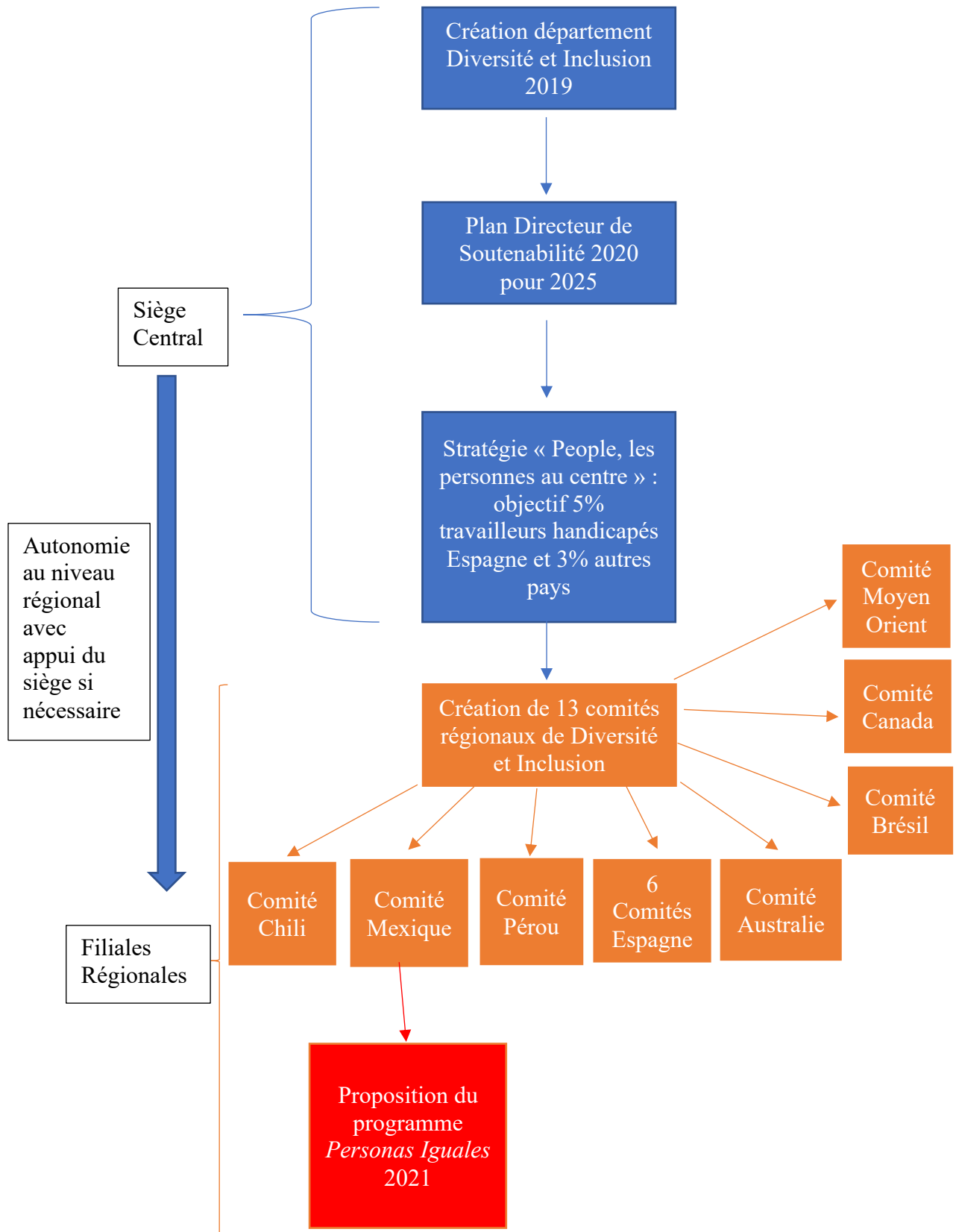
Parmi les actions concrètes mises en place à la suite de l'adoption du Plan de Soutenabilité 2025, on trouve la création de treize comités de diversité. Ils sont constitués sur la base du volontariat, et rassemblent des salariés d'Acciona, quel que soit leur niveau hiérarchique, leur fonction ou leur ancienneté, dans plusieurs pays où le groupe est implanté. Ainsi, on trouve un comité au Chili, au Mexique, au Pérou, en Australie, au Brésil, au Moyen Orient et 6 comités en Espagne. Leur mission consiste à recueillir des informations pour identifier les besoins spécifiques à leur contexte local, à partager les bonnes pratiques entre filiales et à générer des propositions et des initiatives en matière de diversité, d'équité et d'inclusion. L'objectif poursuivi est de favoriser un environnement de travail diversifié et inclusif et en cohérence avec les valeurs et les objectifs stratégiques d'Acciona : « Avec la rédaction du Plan directeur de soutenabilité de 2025, nous voulons que l'ensemble des salariés se sentent concernés et nous souhaitons qu'ils puissent être acteur pour la réalisation des objectifs fixés. » (Expert diversité globale chez Acciona).

L'une des spécificités de ces comités est d'avoir une forte autonomie régionale. Ainsi, elle leur permet de pouvoir développer des projets de diversité et d'inclusion pertinents en fonction de la zone géographique concernée mais également adaptés aux spécificités locales : « *Pour nous au siège à Madrid, notre objectif n'est pas d'imposer aux comités de telle ou telle zone des actions RSE bien au contraire. Nous leur laissons une grande autonomie. (...) En étant sur place, ce sont les mieux placés pour évaluer les besoins prioritaires dans leur zone respective.* » (Expert diversité globale chez Acciona)

Le programme *Personas Iguales* est né en 2021, à l'initiative du comité de diversité Acciona Mexique. Sa proposition visait à répondre à la problématique persistante dans cette zone de l'inclusion professionnelle des personnes handicapées. En effet, il existe une différence significative de participation économique entre les personnes valides et les personnes handicapées, en particulier en ce qui concerne les jeunes : « *Le comité du Mexique nous a fait part du projet et au siège on a tout de suite été séduit et on leur a fourni tout l'appui nécessaire pour développer le projet au niveau local car au-delà de correspondre totalement avec les objectifs fixés, il coïncide avec une forte problématique régionale. (...) En Europe tout n'est pas parfait mais en Amérique Latine les personnes handicapées même les plus jeunes ayant pourtant tout leur avenir à construire sont encore très éloignés du monde du travail.* » (Expert diversité globale chez Acciona)

La figure 24 ci-dessous résume le contexte organisationnel du programme *Personas Iguales*.

Figure 24. Contexte organisationnel du programme *Personas Iguales* chez Acciona.



Source : élaboration propre

Le programme *Personas Iguales* consiste à sélectionner de jeunes diplômés en situation de handicap afin de leur offrir une formation spécifique à un poste et une première opportunité professionnelle chez Acciona, notamment au sein des filiales Acciona Énergie et Acciona Infrastructures. Pendant six mois, les participants travaillent dans divers domaines tels que la communication et l'image de marque, les technologies de l'information, la qualité, la sécurité et l'environnement, les finances, les ressources humaines, les affaires juridiques et la fiscalité. À l'issue de cette période, une embauche est possible.

Ce programme constitue un **compromis gagnant-gagnant**. Acciona bénéficie de profils surmotivés, dont les expériences de vie apportent une perspective enrichissante aux équipes. Pour les participants, intégrer une entreprise qui leur accorde sa confiance est une opportunité déterminante pour impulser leur carrière. Pourtant, l'inclusion des personnes en situation de handicap demeure un défi, principalement en raison des **idées préconçues qui freinent leur accès au marché du travail**. Ainsi, « *En général, le problème en ce qui concerne l'inclusion des personnes handicapées est d'entrer sur le marché du travail, car la perception et les idées préconçues sur le handicap peuvent constituer un biais masquant le réel potentiel du candidat. Ainsi, donner sa chance à de jeunes diplômés handicapés, c'est leur permettre de démontrer qu'ils sont tout à fait capables d'intégrer le marché du travail et d'y être performants.* » (Responsable du département diversité et inclusion)

L'inclusion de ces talents ne constitue pas seulement un engagement social pour Acciona, mais également un levier de performance interne. En effet, les collaborateurs issus de ces parcours développent des **aptitudes précieuses** telles que la persévérance et une forte motivation, qui impactent positivement l'ensemble des équipes. Ainsi, « *Pour Acciona, intégrer des personnes handicapées est très bénéfique car, de par les obstacles qu'elles ont dû surmonter, elles apportent des aptitudes différentes (...) elles sont plus persévérantes, ont plus de motivation, d'envie et cela se transmet au reste de l'équipe de travail.* » (Psychologue chez Acciona)

Jusqu'à présent, au Mexique, seize personnes handicapées ont pu bénéficier de ce programme récent, après un processus de sélection mené en collaboration avec diverses institutions publiques mexicaines pour l'emploi comme le Secrétariat du travail et de la prévoyance sociale (STPS) chargé de promouvoir des politiques d'emploi inclusives et d'encourager le recrutement de personnes handicapées. Plusieurs organisations non gouvernementales (ONG) engagées

dans l'inclusion des personnes handicapées sur le marché du travail ont également participé au programme :

- Éntrale: Alliance pour l'inclusion professionnelle des personnes handicapées, qui facilite la mise en relation entre les entreprises et les candidats handicapés par le biais d'une bourse du travail spécialisée.
- Juntos AC: Institution qui œuvre pour l'inclusion sociale et professionnelle des personnes handicapées dans tout le Mexique, en offrant des programmes de formation et de liens professionnels.
- Unidos: organisation qui cherche à transformer l'attitude envers le handicap par des programmes d'inclusion et de sensibilisation, en favorisant l'interaction et la compréhension mutuelle.
- Fondation pour l'inclusion et le développement des personnes handicapées A.C. (FINDEDIS): Elle promeut l'autonomisation et l'inclusion sociale des personnes handicapées par l'éducation, l'emploi et la défense de leurs droits humains.

La collaboration avec ces institutions et organisations a été essentielle au succès du programme, permettant une sélection adéquate et un accompagnement intégral des bénéficiaires.

L'ensemble des informations susmentionnées permet de confirmer le statut d'innovation sociale du programme *Personas Iguales* sur la base des cinq critères définis par Cloutier (2003) :

Tableau 40. Analyse du programme *Personas Iguales* au regard des critères d'innovation sociale de Cloutier (2003)

Critères	Description
Caractère novateur	Programme d'inclusion de jeunes diplômés handicapés directement en entreprise.
Finalité axée sur le mieux-être	Facilite la formation et l'accès au marché du travail pour les jeunes handicapés.
Processus collaboratif	Collaboration entre Acciona et des institutions publiques et ONG.
Résultats tangibles	16 personnes incluses à long terme (CDI) chez Acciona Mexique, puis répliation du programme chez Acciona Espagne, Australie et Chili.
Ancrage contextuel	Répond à un besoin d'inclusion socio-professionnelle des jeunes handicapés.

Source : élaboration propre sur la base de Cloutier (2003)

Le modèle de duplication du programme *Personas Iguales* : adaptation-transformation de l'innovation sociale originelle au sein des filiales du groupe

Si à l'origine, le projet porté par le programme *Personas Iguales* était destiné à rester limité à Acciona Mexique, son succès rapide a attiré l'attention des autres filiales du groupe. Cet intérêt a été renforcé par la reconnaissance externe en 2023, au travers du prix de la fondation Randstad dans la catégorie "Insertion professionnelle des personnes handicapées menée par une grande entreprise".

Ainsi, aujourd'hui le programme a également été déployé chez Acciona Australie, Acciona Espagne et Acciona Chili. Cette diffusion internationale témoigne de la réplabilité de cette innovation sociale et de sa capacité à s'adapter à des contextes organisationnels et culturels variés : « *Même si pour être tout à fait honnête cela n'était pas prévu au départ dans la mesure où le programme provient d'une initiative spontanée du comité Inclusion et Diversité Acciona Mexique, nous sommes très heureux de voir l'expansion du programme au-delà de son pays d'origine au sein d'autres filiales* » (Expert diversité globale chez Acciona).

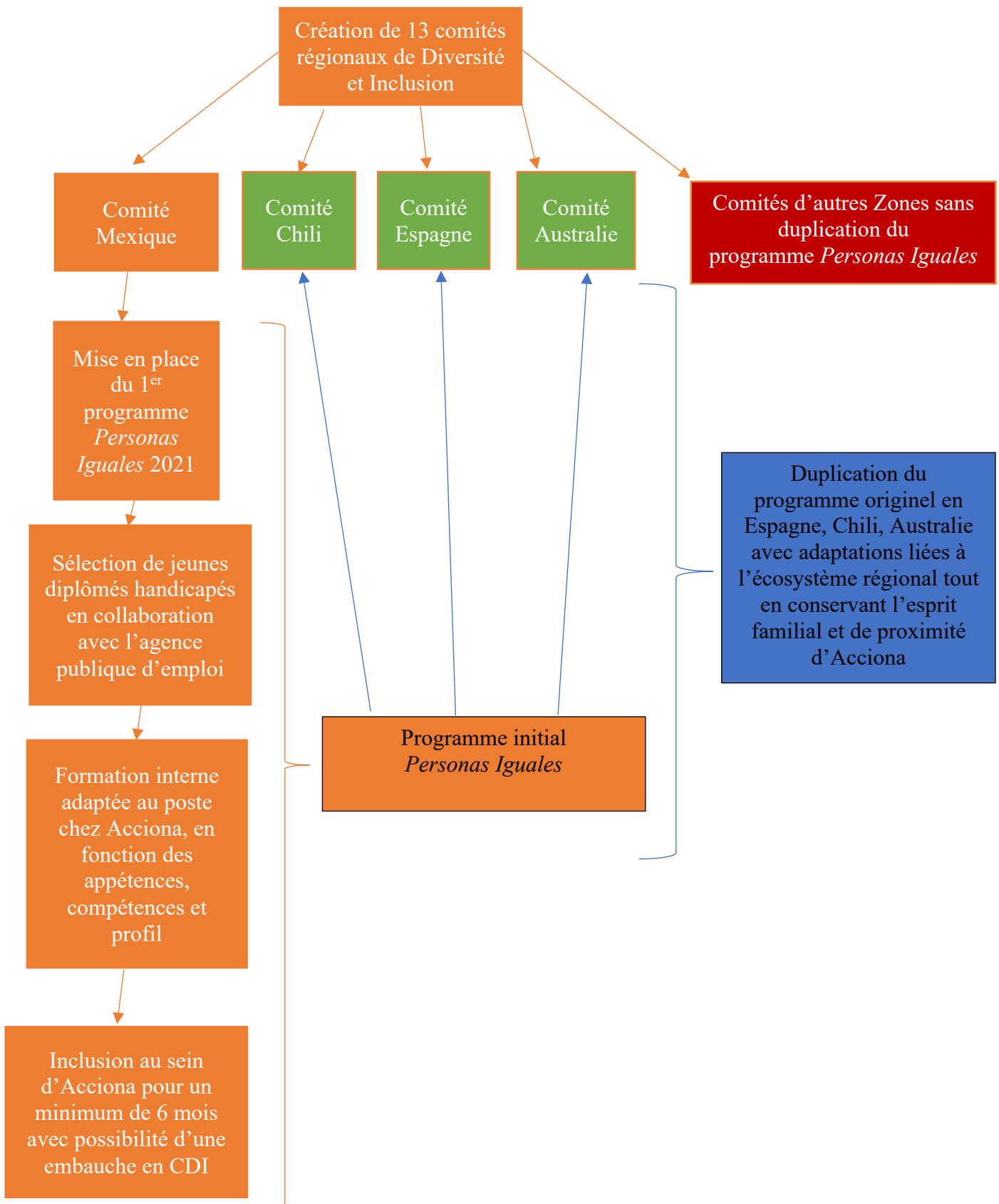
Toutefois, si le principe fondamental du programme qui est de favoriser l'inclusion professionnelle de jeunes diplômés handicapés reste identique, son déploiement s'adapte bien entendu aux spécificités de chaque écosystème national. Ainsi, par exemple au Mexique la

sélection des candidats pour accéder au programme s'est faite en collaboration avec des acteurs locaux, notamment les institutions publiques pour l'emploi ; en Espagne, avec la Conférence des Recteurs des Universités Espagnoles (CRUE) et la fondation ONCE, engagée dans l'inclusion professionnel du handicap ; en Australie avec l'ONG Australian Network et au Chili, avec la Consultora Kosmo Inclusión. Par ailleurs, les contenus de la formation proposée aux jeunes diplômés handicapés s'adaptent également en fonction des postes disponibles et de la particularité opérationnelle de chaque filiale nationale d'Acciona. Dans ce processus d'adaptation, les comités régionaux de Diversité et Inclusion jouent là encore un rôle majeur de par leur connaissance approfondie du contexte local, de ses spécificités et acteurs clés : *« C'est aussi l'un des rôles des comités au niveau régional. Si l'idée est de calquer un programme tel quel d'un environnement à un autre, il y a très peu de chances que cela fonctionne car chaque zone a des manières différentes de travailler mais également dans la mesure où le programme fait intervenir plusieurs parties prenantes internes et externes, l'écosystème change également »* (Expert diversité globale chez Acciona).

Cependant si la prise en compte des spécificités régionales constitue un enjeu important, Acciona souligne que l'un des facteurs clés de succès du programme *Personas Iguales* réside dans la capacité des différents comités régionaux à préserver l'esprit familial et de proximité propre au groupe et ce aussi bien lors de la création du programme au Mexique que lors de sa duplication dans d'autres zones : *« Acciona est une entreprise familiale dont les membres sont toujours actionnaires majoritaires. Malgré la taille importante d'Acciona aujourd'hui, les fondateurs souhaitent conserver et transmettre cet esprit familial et de proximité à l'ensemble du groupe. (...) C'est sans doute l'une des raisons qui explique l'engagement important d'Acciona pour le handicap et le succès de Personas Iguales car dans une famille on n'exclut personne quel que soit ses différences. (...) et ça marche car du coup les employés font tout pour inclure les personnes handicapées et elles se sentent bien accueillies. (...) On est comme une grande famille »* (Expert diversité globale chez Acciona).

La figure 25 ci-dessous synthétise le processus de fonctionnement et duplication du programme *Personas Iguales* chez Acciona :

Figure 25. Processus de fonctionnement et duplication du programme *Personas Iguales* chez Acciona.



Source : élaboration propre

2.1.2 Clece et son projet social (Groupe ACS - IBEX 35)

Présentation de l'entreprise Clece

Clece est une filiale du groupe espagnol ACS, côté à l'IBEX 35, dont le siège social est à Madrid. Fondée en 1992, Clece est rapidement devenue l'un des principaux acteurs du secteur de services en Espagne, travaillant notamment mais non exclusivement auprès du secteur public. Elle offre une gamme variée de services dans différents secteurs tels que les services aux entreprises, la santé, l'action sociale, l'entretien des bâtiments et la gestion des installations.

L'entreprise intervient dans différents secteurs d'activité, notamment en matière de :

- **Services aux entreprises** : Elle propose aux organisations des services de nettoyage, de maintenance, de restauration, de gestion des installations, et bien d'autres.
- **Services de santé** : Clece gère des établissements de santé, des centres de soins pour personnes âgées, des hôpitaux, et fournit des services de santé à domicile.
- **Services sociaux** : Elle offre une gamme de services sociaux, notamment l'aide aux personnes âgées, la garde d'enfants, l'inclusion sociale, et l'assistance aux personnes en situation de dépendance.

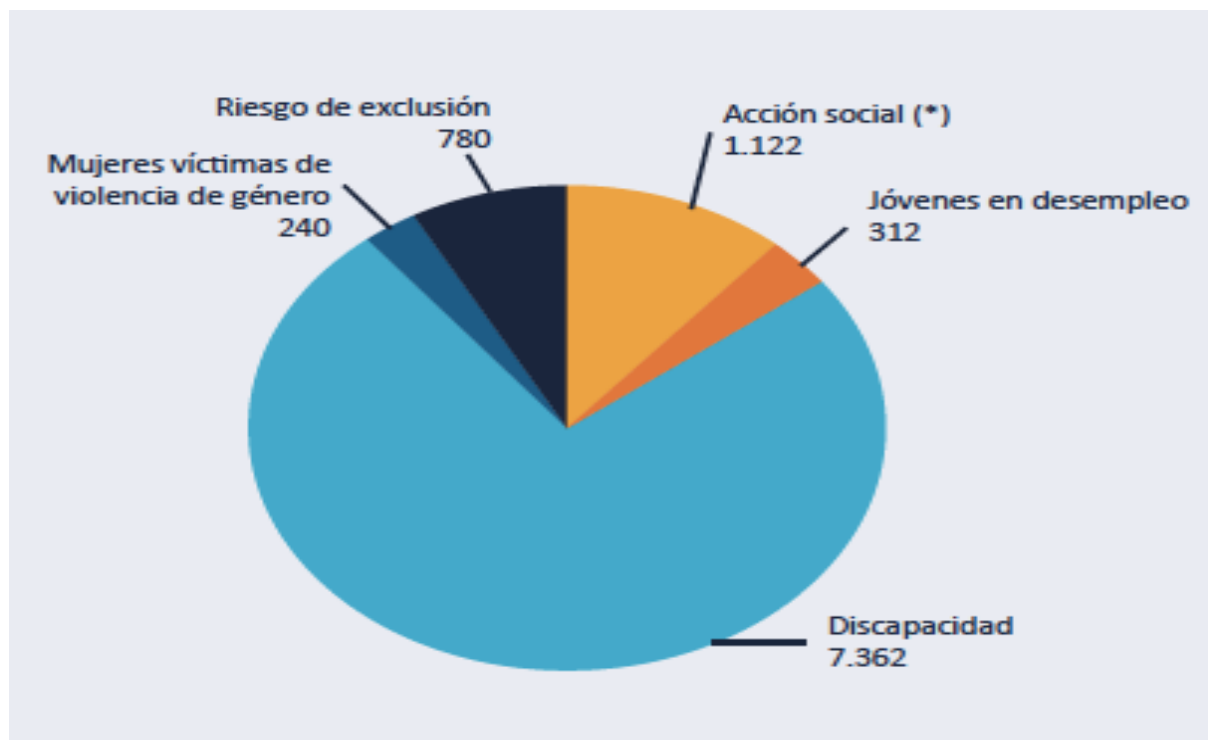
Longtemps restée une entreprise à l'échelle nationale, Clece est maintenant internationalisée et opère également au Portugal depuis 2010 et au Royaume-Uni depuis 2013. En 2023, Clece a généré un chiffre d'affaires d'environ 1 milliards d'euros et compte 83 000 employés au niveau mondial.

Clece se distingue par sa polyvalence ainsi que par son engagement en faveur du bien-être de la société, notamment à travers ses services à la personne et son soutien aux publics considérés comme vulnérables (cf figure 26). En effet, sa politique RSE repose sur un engagement social fort, orienté vers l'accompagnement et l'inclusion de ces populations. Dans ce cadre, Clece met en œuvre plusieurs actions ciblées, notamment en faveur des publics vulnérables tels que :

- Les personnes handicapées
- Les individus reconnus comme vulnérables par les services sociaux
- Les personnes en risque d'exclusion sociale
- Les jeunes sans emploi
- Les femmes victimes de violences fondées sur le genre.

La figure 26 permet d'analyser l'importance relative de chacun de ces groupes, en soulignant le nombre important de personnes handicapées accompagnées par les services de Clece :

Figure 26. Distribution des utilisateurs/destinataires des services de Clece en situation de vulnérabilité au 31/12/2022.



Source : documentation interne fournie par Clece

Cet engagement n'est pas perçu par Clece comme un simple devoir ou comme un point stratégique de sa politique de responsabilité sociale, mais bien comme le cœur même de sa mission, étroitement liée à son origine et à son développement : être « une entreprise de personnes pour des personnes ». Cette forte orientation sociale fait que Clece emploie aujourd'hui 80 000 personnes, dont environ 12% sont issus de « collectifs vulnérable » avec une grande majorité de personnes handicapées (environ 7%).

Ce taux de 7% est très supérieur à l'obligation espagnole en matière d'emploi de personnes handicapées. Ainsi, en tant qu'entreprise pionnière dans ce domaine, il semble pertinent d'analyser l'innovation que constitue le projet social de Clece, notamment en matière de pratiques de recrutement et d'inclusion des personnes handicapées ainsi que le particularisme de son approche.

Présentation de l'innovation sociale : Le projet social de Clece

Cette présentation s'appuie sur des données primaires recueillies auprès de membres du projet social de Clece, au moyen de trois entretiens (traduits de l'espagnol au français), d'une durée moyenne de 1h15 par entretien (tableau 41) Ces données constituent une source importante d'informations, complétée par des données secondaires telles que le site web de Clece, son rapport extra financier de 287 pages, ainsi qu'une documentation interne spécifique à l'innovation étudiée dont une présentation PowerPoint de 14 diapositives sur le projet social de Clece. L'ensemble des principales sources secondaires est répertorié dans le tableau 26 sur les, p. 169). La collecte a eu lieu entre mars et avril 2024.

Tableau 41. Caractéristiques des personnes interviewées chez Clece

Fonction chez Clece	Genre	Ancienneté chez Clece	Durée de l'entretien
Responsable du projet social Clece	Homme	11 ans	1h29
Responsable des Ressources Humaines Clece	Femme	9 ans	1h13
Membre de l'association Corazón y Manos, partie prenante au projet Social de Clece	Homme	8 ans	1h03
TOTAL			3h45

Source : élaboration propre

Le projet social de Clece a vu le jour en 2012, dans le cadre d'une volonté stratégique de repositionnement impulsée par la direction, visant notamment à renforcer l'image et la réputation de l'entreprise : « *Au départ bien avant d'être embauché directement par Clece pour m'occuper du projet social, je travaillais dans une agence de marketing et Clece est venu solliciter l'agence notamment car ils voulaient améliorer leur réputation en adoptant une approche plus humaine* » (Responsable du projet social Clece).

Pour ce faire, la direction ne s'est pas limitée à l'implémentation d'un simple plan de RSE, mais a fait le choix de concevoir un véritable projet social, pensé comme une composante centrale de l'identité de l'entreprise et comme sa raison d'être. En 2012, cette orientation représentait une véritable rupture, dans un contexte où la responsabilité sociétale des entreprises n'était pas encore aussi développée ni institutionnalisée qu'aujourd'hui : « *Le président avant d'être à la tête de Clece a beaucoup travaillé à l'international et je pense que cela lui a donné une vision différente. Quand il nous a parlé pour la première fois de modifier l'organisation de l'entreprise avec la dimension sociale au centre à l'époque il y avait beaucoup de réticences car cela n'existait pas en Espagne et la dimension économique prévalait sur le reste. Mais au final il avait raison et avait tout avant tout le monde ce qui nous permet aujourd'hui encore d'avoir une longueur d'avance sur l'inclusion de la diversité* » (Responsable des Ressources Humaines de Clece).

Ainsi, c'est dans ce contexte qu'est né le projet social de Clece, devenu depuis la pierre angulaire de l'entreprise. Ce projet traduit un engagement inébranlable en faveur de l'inclusion, avec pour objectif de garantir à toutes les personnes un accès égal à l'emploi, sans subir de discrimination en raison de leur handicap ou de leur situation sociale.

La mise en œuvre de cet objectif ambitieux a nécessité plusieurs changements au sein de l'entreprise au niveau structurel et culturel pour intégrer ce projet social dans les pratiques quotidiennes de Clece.

Tout d'abord, il a fallu que le Comité de Direction approuve la nouvelle orientation stratégique susvisée d'aller vers une approche plus humaine. Puis des équipes de délégués sociaux ont été mises en place, composées de cadres dirigeants occupant des fonctions clés et chargés de piloter et d'incarner cette nouvelle dynamique d'inclusion au sein de Clece : « *C'étaient des personnes très puissantes au sein de l'entreprise, avec une visibilité énorme et une ascendance très forte (...) par exemple une directrice des Ressources Humaines, des directeurs d'établissements et de résidences* » (Responsable du projet social Clece).

Ces délégués sociaux ont deux fonctions principales. La première est de tisser des liens avec les associations œuvrant pour l'inclusion professionnelle des publics collectifs vulnérables, et notamment des personnes handicapées. L'objectif est de signer, à terme, des conventions de partenariat pour qu'elles deviennent des viviers de talents locaux, pour répondre au mieux aux

besoins spécifiques de recrutement de Clece :« *Avant le projet social, nous demandions aux différents services publics pour l'emploi de nous envoyer des profils de personnes vulnérables pour répondre aux différents postes vacants. Cependant, bien souvent les profils envoyés ne correspondaient pas réellement aux exigences du poste à couvrir. Avec le réseau d'associations élaboré peu à peu grâce au travail des délégués sociaux, cela est différent car chaque association a une forte proximité locale avec ses membres et donc sait quelles personnes proposer pour répondre à une offre d'emploi spécifique de Clece.* » (Responsable du projet social Clece). Grâce à l'action des délégués sociaux, Clece à ce jour, a signé plus de 350 conventions avec des associations pour l'inclusion des populations les plus vulnérables.

La deuxième fonction principale des délégués sociaux, relève cette fois d'un travail interne à l'entreprise. Elle vise à sensibiliser les salariés aux bénéfices de l'inclusion, notamment en matière de performance, en mettant en avant les apports concrets de l'inclusion de personnes issues de publics dits vulnérables. L'objectif est de favoriser la compréhension, l'adhésion et l'appropriation du projet social par l'ensemble des collaborateurs, indépendamment de leur poste ou position hiérarchique : « *Si le projet social fut porté par la direction, il fallait également faire adhérer à ce projet les différents salariés et notamment les managers des différentes équipes réparties sur toute l'Espagne. Cependant, au départ cela ne fut pas chose facile et il y a eu des réticences et des doutes constituant des freins importants. En effet, si du jour au lendemain tu intègres un nouvel employé ayant une situation spécifique que ce soit par exemple un handicap ou une réinsertion sociale d'une personne sortant de prison, le manager premièrement ne sait pas comment réagir, il se braque et de plus, il s'inquiète pour ses performances car les idées reçues font souvent considérer ces collectifs comme non ou trop peu efficaces. (...) Cependant à force de sensibilisation, la majeure partie de l'effectif a accepté le projet et les autres sont partis ailleurs ce qui permet aujourd'hui de travailler avec des personnes très ouverte à la diversité. Ce fut un travail difficile de longue haleine mais nécessaire à l'acceptation du projet* » (Responsable du projet social Clece).

Le travail des délégués est crucial puisqu'il facilite par la suite la tâche des équipes également impliquées dans l'inclusion des populations vulnérables et notamment celles des personnes handicapées au sein de Clece. Ainsi, lorsque l'équipe de recrutement de Clece, elle-même sensibilisée et formée à la gestion de la diversité, cherche à pourvoir un poste vacant, elle peut d'une part s'appuyer sur les associations partenaires pour identifier des candidats pertinents,

quelle que soit leur forme de diversité et d'autre part, compter sur des managers eux aussi sensibilisés, et donc prêts à accueillir cette diversité au sein de leurs équipes.

De plus, le projet social de Clece ne se limite pas au recrutement de personnes issues de collectifs vulnérables. Il inclut également leur accompagnement et leur inclusion durable dans l'entreprise. En plus des équipes de délégués sociaux, Clece a mis en place des unités d'appui dédiées aux salariés en situation de vulnérabilité. Leur mission est d'assurer un suivi individualisé, de faciliter l'intégration, et d'adapter le poste de travail.

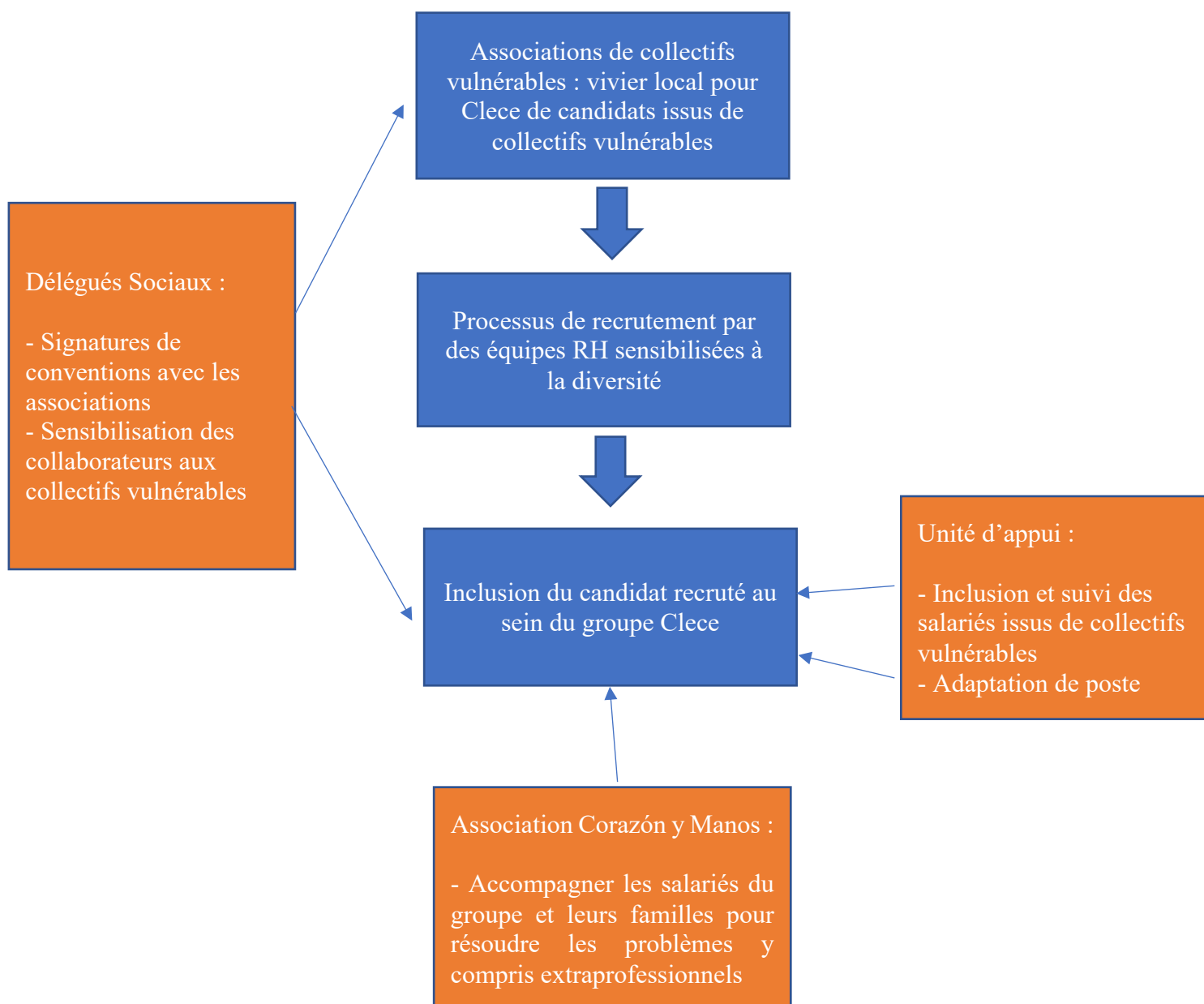
Les unités d'appui sont une spécificité de Clece. Elles existent dans le secteur protégé, mais sont rares dans les entreprises du secteur ordinaire. Ces dernières se limitent souvent à l'intervention des Ressources Humaines ou d'ergonomes pour faciliter l'inclusion. L'absence de telles unités dans le secteur ordinaire explique en partie pourquoi peu de travailleurs handicapés ou en difficulté sociale passent du secteur adapté au secteur ordinaire : « *Quand dans le cadre du projet social, nous avons commencé à compter parmi nos salariés de plus en plus de personnes handicapées, nous avons constaté un problème important apparaître : l'absentéisme. Après enquête auprès des salariées mais également comparaison avec Integra (filiale de Clece mais qui appartient au secteur protégé en tant que centre spécial d'emploi), nous nous sommes rendu compte que cet absentéisme était en parti dû à un manque de soutien et d'écoute dans le secteur ordinaire par rapport au secteur protégé. (...) Cela constitue d'ailleurs pour nous un des problèmes majeurs pour passer d'un secteur à l'autre (...) Ainsi pour résoudre ce problème nous avons décidé de créer ces unités d'appui au sein du secteur ordinaire et il faut dire que cela est un véritable succès car l'inclusion même de profils très diversifiés se passe parfaitement bien.* » (Responsable des Ressources Humaines de Clece).

Enfin, Clece adopte une approche élargie de l'inclusion professionnelle, car elle estime que cette dernière ne s'arrête pas aux portes de l'entreprise. En effet, elle dépend également de facteurs extra professionnels tels que l'accès au logement décent près de son lieu de travail, ou de l'existence de moyens de transport accessibles pour les trajets domicile-travail. C'est dans ce contexte que les salariés de Clece ont créé l'association « Corazón y Manos », une structure juridiquement indépendante mais s'intégrant totalement au projet social de Clece. Elle doit favoriser une inclusion intégrale et globale des personnes vulnérables en leur apportant des solutions concrètes pour lever les obstacles rencontrés en dehors du cadre professionnel : « *L'idée de l'association indépendante créée par des salariées de Clece est de pouvoir aider*

des collègues ou des membres de leurs familles même si cela ne concerne qu'indirectement leur vie professionnelle. Par exemple, une employée s'est fait voler son vélo qui était son seul moyen de transport dans sa vie personnelle comme professionnelle, ainsi l'association l'a aidée à acheter un nouveau moyen de transport pour quelle ne perde pas son emploi » (Membre de l'association Corazón y Manos associée au projet Social de Clece).

L'ensemble des structures et des équipes spécifiques précédemment décrites constitue le socle du projet social de Clece, dont la synthèse est présentée ci-après dans la figure 27 :

Figure 27. Structuration du projet social de Clece.



Source : *Élaboration propre*

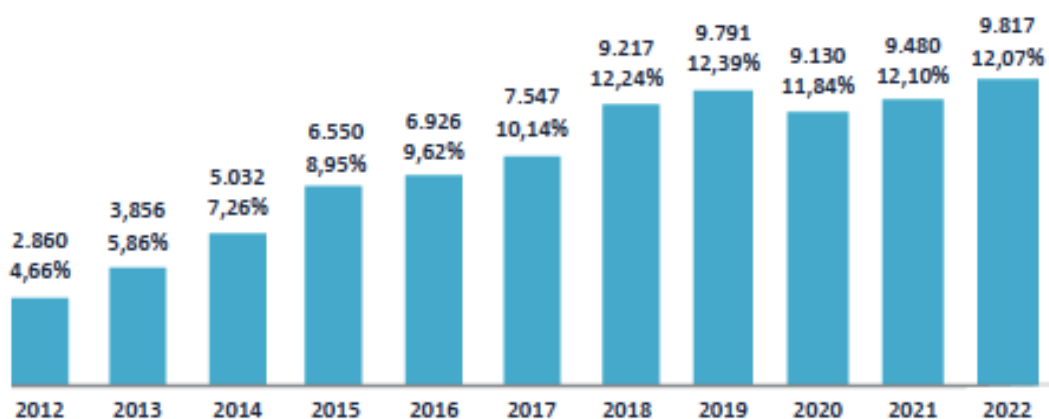
Sur le plan financier, même si la structuration du projet social peut entraîner certains **surcoûts** liés à la mise en place d'unités supplémentaires, ces dépenses sont largement compensées par plusieurs mécanismes qui réduisent cet impact économique. D'une part, les entreprises qui emploient des personnes handicapées bénéficient de réductions de charges sociales. D'autre part, l'inclusion de collectifs vulnérables, notamment de personnes handicapées, constitue un avantage stratégique pour Clece. Cette politique lui permet d'obtenir des **points supplémentaires lors des appels d'offres publics**, qui représentent une part importante de sa clientèle. Enfin, l'engagement social de Clece renforce son **attractivité auprès de nouveaux**

clients, renforçant ainsi sa compétitivité. Ainsi, le responsable du projet social de Clece souligne que si la mise en place de cette initiative a nécessité un investissement initial, celui-ci a été rapidement rentabilisé : « *Il est vrai que le projet social et la réorganisation qu'il engendre ont un coût. Mais au final cet amortissement a été rapidement amorti. (...) La réputation apportée est très importante et ce projet nous a également permis de passer devant sur plusieurs appels d'offre. (...) Si l'on est convaincu par les capacités et le potentiel d'une personne handicapée, il ne faut pas hésiter car l'État donne beaucoup d'avantages financiers pour inciter à l'embauche.* » (Responsable du projet social Clece).

Enfin selon Clece, deux résultats prouvent l'éclatant succès du projet social :

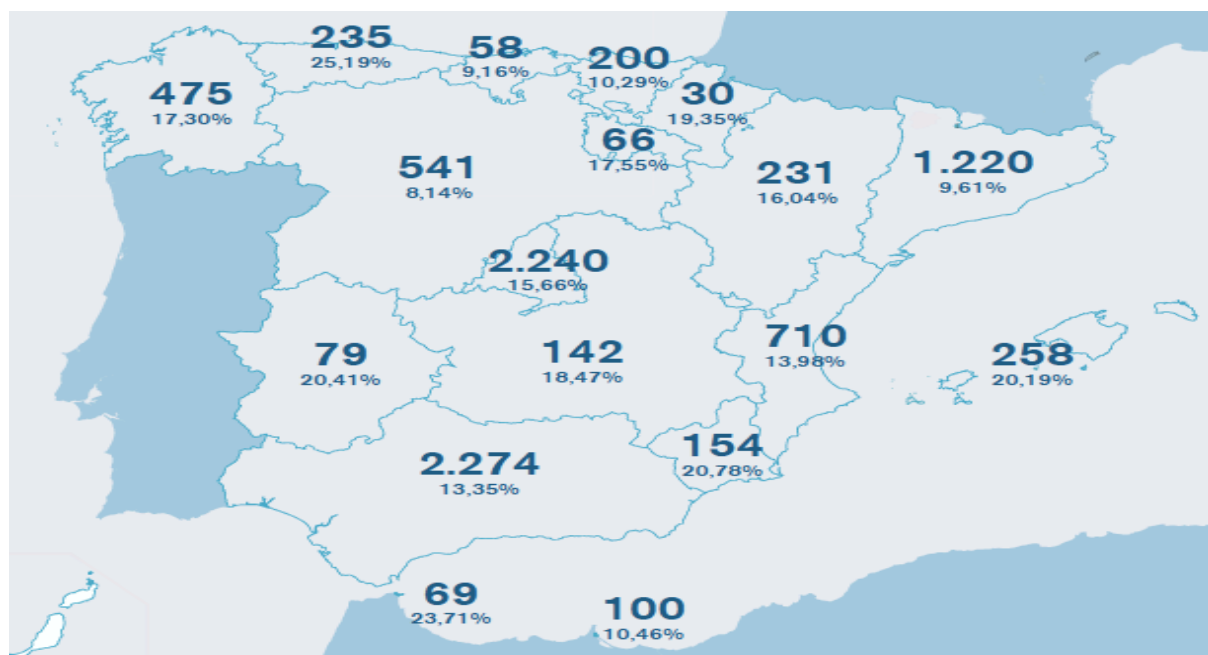
- Le passage de 4% en 2012 à 12% en 2022 d'employés en situation de vulnérabilité chez Clece dont une majorité de personnes handicapées (figure 28)
- Un pourcentage minimum en 2022 de 9% d'employés en situation de vulnérabilité quelle que soit la région d'Espagne considérée, certaines régions dépassant même les 20% (figure 29)

Figure 28. Évolution du nombre des salariés en situation de vulnérabilité chez Clece en nombre et % de 2012 à 2022.



Source : documentation interne fournie par Clece

Figure 29. Répartition géographique du nombre de salariés en situation de vulnérabilité chez Clece en 2022.



Source : documentation interne fournie par Clece

L'ensemble des informations susmentionnées permet de confirmer le statut d'innovation sociale du projet social de Clece sur la base des cinq critères définis par Cloutier (2003) :

Tableau 42. Analyse du projet social de Clece au regard des critères d'innovation sociale de Cloutier (2003)

Critères	Description
Caractère novateur	Transformation d'une entreprise en acteur social d'insertion massive.
Finalité axée sur le mieux-être	12% des employés issus de collectifs vulnérables.
Processus collaboratif	Partenariat avec 350 associations.
Résultats tangibles	Taux d'inclusion passé de 4% à 12% en 10 ans.
Ancrage contextuel	Intégration locale avec unités d'appui et sensibilisation des employés.

Source : élaboration propre sur la base de Cloutier (2003)

Le modèle de duplication du projet social : adaptation-transformation de l'innovation sociale originelle

La création du projet social de Clece en 2012 est le résultat d'une adaptation-transformation du modèle nord-américain de l'entreprise à mission au contexte espagnol. Ce modèle d'entreprise à mission est apparu aux États-Unis en 2006 avec l'introduction de la certification **B Corp**,

promue par l'ONG B Lab. Cette certification reconnaît les entreprises qui combinent des objectifs économiques avec des engagements sociaux et environnementaux. Puis, en 2010, cette démarche, a franchi un nouveau cap en étant intégrée dans le droit américain sous la forme juridique de la **Benefit Corporation** (Levillain, 2015). Ce statut juridique permet aux entreprises d'intégrer formellement une mission sociale dans leurs statuts, les protégeant ainsi des logiques purement financières (Yannick, 2023). En Espagne, le modèle a été adapté selon les spécificités nationales. C'est le cas du projet social de Clece qui, s'inspirant de cette approche, a mis en place un dispositif original reposant sur la création de délégués sociaux et d'unités d'accompagnement. Ce système facilite à la fois le recrutement de personnes en situation de vulnérabilité et favorise leur insertion professionnelle et sociale, conformément à la mission de l'entreprise.

Quant à la question de la transférabilité du Projet Social de Clece vers d'autres environnements, l'entreprise estime qu'une telle duplication est envisageable, mais uniquement sous certaines conditions, à savoir :

- Il faut une volonté claire et affirmée de la direction et que celle-ci arrive à diffuser son ambition auprès des collaborateurs
- L'entreprise doit avoir pleinement conscience que la mise en place d'un tel projet implique un investissement initial important, qu'il soit financier, organisationnel ou humain (formation, sensibilisation des salariés...), mais qu'il sera bénéfique sur le long terme, tant au niveau économique et réputationnel que pour le bien être interne des équipes.

Après avoir analysé les innovations sociales développées par les entreprises espagnoles de l'IBEX 35, nous nous intéressons désormais aux entreprises françaises du CAC 40. Ces dernières, tout comme leurs homologues espagnoles, jouent un rôle clé dans l'inclusion professionnelle des personnes en situation de handicap. L'étude de leurs initiatives permet d'approfondir notre compréhension des dynamiques d'innovation sociale en comparant des modèles issus de contextes nationaux distincts mais confrontés à des enjeux similaires.

2.1.3 Moët Hennessy et son entreprise intégrée adaptée MHEA (Groupe LVMH - CAC 40)

Présentation de l'entreprise Moët Hennessy

Moët Hennessy est l'une des principales entreprises de vins et spiritueux au monde. Elle est le résultat de la fusion de deux sociétés prestigieuses, Moët & Chandon et Hennessy, et fait partie du groupe de luxe français LVMH (Louis Vuitton Moët Hennessy), côté au CAC 40. Fondée

en 1743, Moët & Chandon est célèbre pour ses champagnes tandis que Hennessy, fondée en 1765, est reconnue pour ses cognacs.

Son siège social se trouve à Paris même si par ses activités viticoles, l'entreprise garde de nombreuses implantations à Épernay, Reims et Cognac.

Moët Hennessy a une présence mondiale étendue avec des produits vendus dans plus de 150 pays. Ses champagnes et cognacs sont particulièrement prisés dans les marchés internationaux, et la société exploite des vignobles et des distilleries dans diverses régions viticoles de renommée, notamment en France, en Écosse, aux États-Unis, en Argentine et en Nouvelle-Zélande. Moët Hennessy exerce une influence économique majeure dans plusieurs régions viticoles, notamment dans celle du Champagne où l'entreprise constitue le principal employeur privé du bassin d'emploi d'Épernay.

En 2024, l'ensemble du groupe LVMH dont fait partie Moët Hennessy compte 215 000 salariés et a réalisé un chiffre d'affaires de près de 85 milliards d'euros.

En matière de RSE, compte tenu de son ancrage dans le secteur viticole, Moët Hennessy s'est historiquement concentrée sur le volet environnemental, notamment à travers :

- **L'agriculture durable** : Moët Hennessy s'efforce de promouvoir des pratiques agricoles durables dans ses vignobles telles que la gestion responsable des sols, la réduction de l'utilisation de produits chimiques, la préservation de la biodiversité et l'utilisation de techniques respectueuses de l'environnement.
- **La conservation de l'eau** : Moët Hennessy accorde une attention particulière à la gestion de l'eau, une ressource essentielle dans la production de vin et de cognac. L'entreprise met en œuvre des pratiques visant à réduire la consommation d'eau et à préserver les ressources en eau locales.

En ce qui concerne le volet social et notamment l'inclusion des personnes handicapées, bien que le groupe LVMH affiche un taux d'emploi de personnes handicapées encore inférieur au seuil légal en France (4,50% en 2020), la filiale Moët Hennessy quant à elle s'est fortement investie dans leur inclusion professionnelle. Depuis 2011, elle a créé et développé une entreprise spécifique dédiée à l'emploi des personnes handicapées au sein du groupe : Moët Hennessy Entreprise Adaptée (MHEA).

La spécificité de MHEA réside dans son intégration complète au sein de Moët Hennessy, favorisant ainsi les interactions entre employés handicapés et employés valides. Il s'agit donc juridiquement d'une entreprise adaptée¹², mais qui en pratique fonctionne en milieu ordinaire, ce qui en fait une exception parmi les entreprises du CAC 40. C'est cette innovation sociale, une entreprise adaptée (MHEA) totalement intégrée au milieu de travail ordinaire de Moët Hennessy, qui fait l'objet de l'analyse menée dans le cadre de cette thèse doctorale, centrée sur l'inclusion professionnelle en milieu ordinaire.

Présentation de l'innovation sociale : L'entreprise intégrée adaptée (MHEA)

Cette présentation repose sur des données primaires recueillis auprès de membres de la fonction RSE chez Moët Hennessy à l'origine de la création de MHEA. Au total, quatre entretiens semi-directifs de 1h15 chacun en moyenne (tableau 43), complétés par une immersion d'une journée au sein des installations de MHEA. Ces éléments constituent une source importante de données primaires, à laquelle s'ajoute des données secondaires provenant notamment du site web de Moët Hennessy, de son rapport extra financier de 144 pages et de la documentation interne fournie par l'entreprise sur l'innovation sociale étudiée (notamment un document de 15 pages consacré à MHEA) (cf. tableau 26 sur les principales sources de données secondaires dans la méthodologie, p. 171). La collecte de l'information a eu lieu entre janvier et février 2024.

¹² Selon le Ministère du Travail français, une entreprise adaptée (EA) est une entreprise du secteur ordinaire qui emploie au moins 55 % de travailleurs handicapés. Elle leur offre un cadre de travail adapté, tout en étant soumise aux mêmes règles que les autres entreprises. Elle signe un contrat d'objectifs et de moyens avec l'État pour bénéficier d'un agrément et de financements.

Tableau 43..Caractéristiques des personnes interviewées chez Moët Hennessy

Fonction de l'interviewé chez Moët Hennessy	Genre	Ancienneté chez Moët Hennessy	Durée de l'entretien
Responsable fonction RSE Moët Hennessy	Femme	10 ans	1h17
Responsable d'atelier MHEA	Femme	9 ans	1h27
Coordinateur adjoint d'atelier MHEA	Homme	7 ans	1h11
Salarié MHEA	Femme	5 ans	1h05
TOTAL			5h00

Source : élaboration propre

L'une des caractéristiques principales des maisons de Champagne réside dans la diversité des métiers qu'elles regroupent, notamment dans les domaines viticoles et industriels. Ces métiers sont reconnus comme physiquement pénibles et rendent difficile le maintien en poste sur toute une carrière, notamment avec l'avancement en âge du salarié, qui peut alors connaître des problèmes de santé physiques voire d'invalidité sur le long terme. C'est pourquoi, la maison Moët Hennessy a instauré depuis longtemps des pratiques d'aménagement de poste ou de reconversion professionnelle et a commencé, à s'intéresser à la question du handicap notamment pour trouver des solutions de maintien dans l'emploi. Elle a ainsi créé des lignes de production adaptées pour proposer des solutions concrètes à ses salariés déclarés en situation d'invalidité pour avoir effectué pendant des années des tâches physiquement éprouvantes : « *Je pense que cela n'est pas propre à nous mais à l'ensemble des maisons de champagne. Il y a des tâches du vignoble ou industrielle très intenses physiquement et logiquement à un moment donné le corps ne peut plus. (...) C'est pour cela que depuis très longtemps bien avant la création de MHEA nous avons toujours mis en place des solutions de maintien dans l'emploi pour nos salariées avec en premier lieu une adaptation du même poste car souvent notamment*

pour les ouvriers viticoles passionnés par le vignoble, ils veulent y rester ou si cela n'est pas possible une reconversion vers un autre poste. » (Responsable fonction RSE Moët Hennessy).

Cependant, avec le vieillissement général de la population française, auquel s'ajoute celui des effectifs de Moët Hennessy (44 ans d'âge moyen), le nombre de situations nécessitant un aménagement de poste ou une reconversion dans le cadre du maintien en emploi, a fortement augmenté. La gestion de ces parcours est devenue progressivement très complexe, surtout pour les salariés avec des incapacités physiques durables.

L'entreprise MHEA est née en 2011, avec pour objectif premier de créer un levier supplémentaire de maintien dans l'emploi pour les salariés de Moët Hennessy devenus handicapés et ayant obtenu leur Reconnaissance de la Qualité de Travailleur Handicapé (RQTH). Elle est située au cœur même du site de Moët Hennessy à Épernay, avec comme activité principale le co-packaging, pour répondre aux besoins de la maison mère. L'objectif était de créer une synergie entre Moët Hennessy et MHEA pour le maintien dans l'emploi de ses salariés en interne. Cette logique se traduit concrètement par la mise en place de conditions contractuelles similaires entre les deux entités (salaires, convention collective, avantages sociaux), au nom de l'équité entre Moët Hennessy et MHEA.

De plus, en ce qui concerne les fonctions supports, plusieurs salariés de Moët Hennessy travaillent également pour MHEA : *« L'idée c'était vraiment de proposer une solution à nos salariés malheureusement devenus handicapés mais sans qu'ils soient mis à l'écart du groupe. C'est pour ça qu'il a été décidé d'installer MHEA sur le site d'Épernay déjà existant. (...) On a également des fonctions communes entre Moët Hennessy et MHEA comme les RH ou la direction administrative et financière. (...) Les salariés de Moët et MHEA ont des contrats équitables avec salaires, avantages et possibilités d'évolution similaires. (...) Donc c'est vraiment une volonté de fusion, de cohésion et non de séparation entre Moët et MHEA »* (Responsable fonction RSE Moët Hennessy).

Cependant, si l'aventure MHEA commence en 2011 avec une dizaine de salariés, tous issus de Moët Hennessy et titulaires de la RQTH, l'organisation et la structuration générale du volet social dans l'entreprise vont ensuite connaître des changements impactant également le fonctionnement de MHEA.

La première grande évolution date de 2015, avec la création d'une fonction spécialement dédiée au volet social de la RSE au sein de la maison Moët Hennessy située à Épernay. Composée de deux personnes, cette nouvelle structure vise à adapter au niveau local, les initiatives du groupe LVMH jusqu'alors peu développées sur le site d'Épernay. En étant proche du terrain et des besoins des salariés, cette fonction facilite la coordination des actions sociales et joue un rôle important dans l'évolution progressive de MHEA.

Dans un premier temps, afin de mieux structurer les démarches de maintien dans l'emploi, la responsable de la fonction RSE de Moët Hennessy décide, en 2016, de mettre en place un comité pluridisciplinaire. Il vise à accompagner de manière individualisée les salariés qui nécessitent une adaptation de poste ou une reconversion professionnelle, qu'ils soient ou non handicapés. Ce comité se réunit tous les deux à trois mois avec notamment la présence du médecin du travail, de psychologues, de la commission santé, sécurité et conditions de travail (CSSCT) et de certains partenaires externes comme Cap Emploi¹³ : *« Depuis la création de ce comité, il y a eu 32 situations orientées à la date de fin 2022 et sur ces 32 situations, 24 ont pu être pérennisées dans la durée. (...) dans 70% des situations qui ont été orientées vers ce comité et bien que les salariés étaient reconnus comme travailleurs handicapés »* (Responsable fonction RSE Moët Hennessy).

Ainsi, dans le cas d'un salarié handicapé reconnu RQTH (soit plus de 70% des situations traitées par ce comité), une orientation vers MHEA peut-être proposée comme une solution pour son maintien dans l'emploi. Cette proposition est formulée en concertation avec le salarié concerné : *« J'ai passé presque toute ma carrière dans les vignes et à un moment ce n'était plus possible. J'avais trop de douleurs et mon corps à dit stop (...) Cependant, on ne m'a pas laissé tomber durant cette période difficile. J'ai demandé une RQTH et on m'a proposé une reconversion chez MHEA. J'ai saisi l'opportunité et je ne regrette absolument pas aujourd'hui. Cela m'a permis de commencer comme une seconde vie. »* (Salarié MHEA).

Deuxièmement, un changement majeur intervient en 2017, modifiant en profondeur le positionnement initial de MHEA. La responsable de la fonction RSE Moët Hennessy décide, en accord avec le responsable d'atelier et son coordinateur adjoint, d'ouvrir l'accès à MHEA,

¹³ Cap Emploi est un organisme français spécialisé dans l'inclusion professionnelle des personnes handicapées. Son rôle principal est de conseiller les travailleurs et les entreprises sur l'adaptation des emplois, le maintien en emploi et l'embauche de personnes handicapées.

non seulement aux salariés internes devenus handicapés, mais également à des candidats externes reconnus travailleurs handicapés : « *Comme cela fonctionnait bien en pratique sur le terrain, en accord avec la direction et les RH on s'est dit qu'il fallait aller plus loin. (...) Ne pas seulement utiliser MHEA pour des reconversions internes de collègues mais l'ouvrir à tout handicapé pour réellement jouer un rôle d'inclusion sociale et aussi apporter de nouveaux visages dans l'équipe* » (Coordinateur adjoint d'atelier MHEA).

Cette ouverture en externe s'est faite de manière structurée avec notamment la mise en place d'un processus d'inclusion spécifique. A la suite d'un entretien exploratoire et motivationnel, réalisé à la suite de candidatures spontanées ou transmises par Cap Emploi, les personnes intéressées peuvent effectuer une période de mise en situation en milieu professionnel (PMSMP) d'une dizaine de jours au sein de MHEA. Si cette PMSMP est concluante, leur candidature est conservée en cas de poste vacant chez MHEA : « *Cette PMSMP est très utile tant pour nous que pour le candidat. Pour nous, ça permet aux responsables d'ateliers de les observer, de les voir en mise en situation concrète de travail. Pour le candidat, ça permet de voir si le travail qu'on lui propose lui convient. Et puis si cela matche on conserve la candidature en vivier et on s'y réfère lorsqu'on a des besoins. (...) Pour les candidatures on travaille notamment avec Cap Emploi mais comme Moët est connu sur la région au final on reçoit également beaucoup de lettres spontanées* » (Responsable fonction RSE Moët Hennessy).

Cependant malgré le succès de MHEA notamment depuis son ouverture aux personnes handicapées externes ayant une RQTH, Moët Hennessy tempère et assure pour le moment vouloir conserver un effectif constant au sein de MHEA, c'est-à-dire actuellement :

- 12 personnes handicapées en CDI dont un coordinateur adjoint d'atelier
- 10 à 15 personnes handicapées en CDD sur des périodes de fortes activités et recrutées notamment à la suite de PMSMP
- 1 Responsable d'atelier MHEA (formé par l'Union nationale des entreprises adaptées et ayant plus de 20 ans d'expérience au sein du groupe).
- 1 directeur de MHEA (également directeur de production de la filiale Champagne Ruinart)
- 2 personnes en charge de l'évolution de MHEA et plus globalement du volet social au niveau de Moët Hennessy Épernay et rattachées à la Fonction RSE volet social.
- Des collaborateurs rattachés à d'autres fonctions supports partagées entre MHEA et Moët Hennessy (Direction RH, Direction économique-financière)

Plusieurs raisons expliquent la volonté de la direction de MHEA de conserver pour le moment une taille constante. La première purement matérielle est que l'atelier de MHEA étant au cœur du site d'Épernay, il est compliqué à ce jour de créer un nouvel atelier ou même d'agrandir l'existant.

La seconde raison résulte de la volonté assumée de ne pas faire de MHEA, une structure en croissance continue en nombre de salariés mais plutôt de privilégier la qualité d'accompagnement des salariés handicapés. Dans cette perspective, MHEA n'est pas pensée comme une finalité ou un atelier exclusivement réservé aux personnes handicapées mais comme un tremplin pour des salariés volontaires qui voudraient passer de MHEA vers un poste au sein de Moët Hennessy : *« Nous aurions largement assez de candidatures pour agrandir l'équipe MHEA. Cependant on ne peut pas pousser les murs et avec MHEA l'objectif premier est un accompagnement personnalisé pour servir de tremplin vers d'autres filiales ce qui nécessite de conserver un lien humain fort et donc difficilement compatible avec une équipe trop importante »* (Responsable d'atelier MHEA).

C'est dans cette optique que, depuis 2017, en parallèle avec l'ouverture de MHEA aux personnes handicapées externes à l'entreprise, des passerelles ont été mises en place pour favoriser la transition de MHEA vers Moët Hennessy mais toujours sur la base du volontariat : *« Dès leur inclusion au sein de MHEA, c'est très transparent à un moment donné on regardera ensemble si une mobilité professionnelle au sein du milieu classique de travail est possible et si oui, on accompagne, mais c'est vraiment sur la base du volontariat du salarié. »* (Responsable fonction RSE Moët Hennessy).

Ainsi pour inciter les salariés de MHEA à rejoindre la maison mère Moët Hennessy, **plusieurs dispositifs** ont été mis en place (cf Tableau 44).

Tableau 44. Dispositifs permettant de favoriser les passerelles entre MHEA et les autres filiales de Moët Hennessy

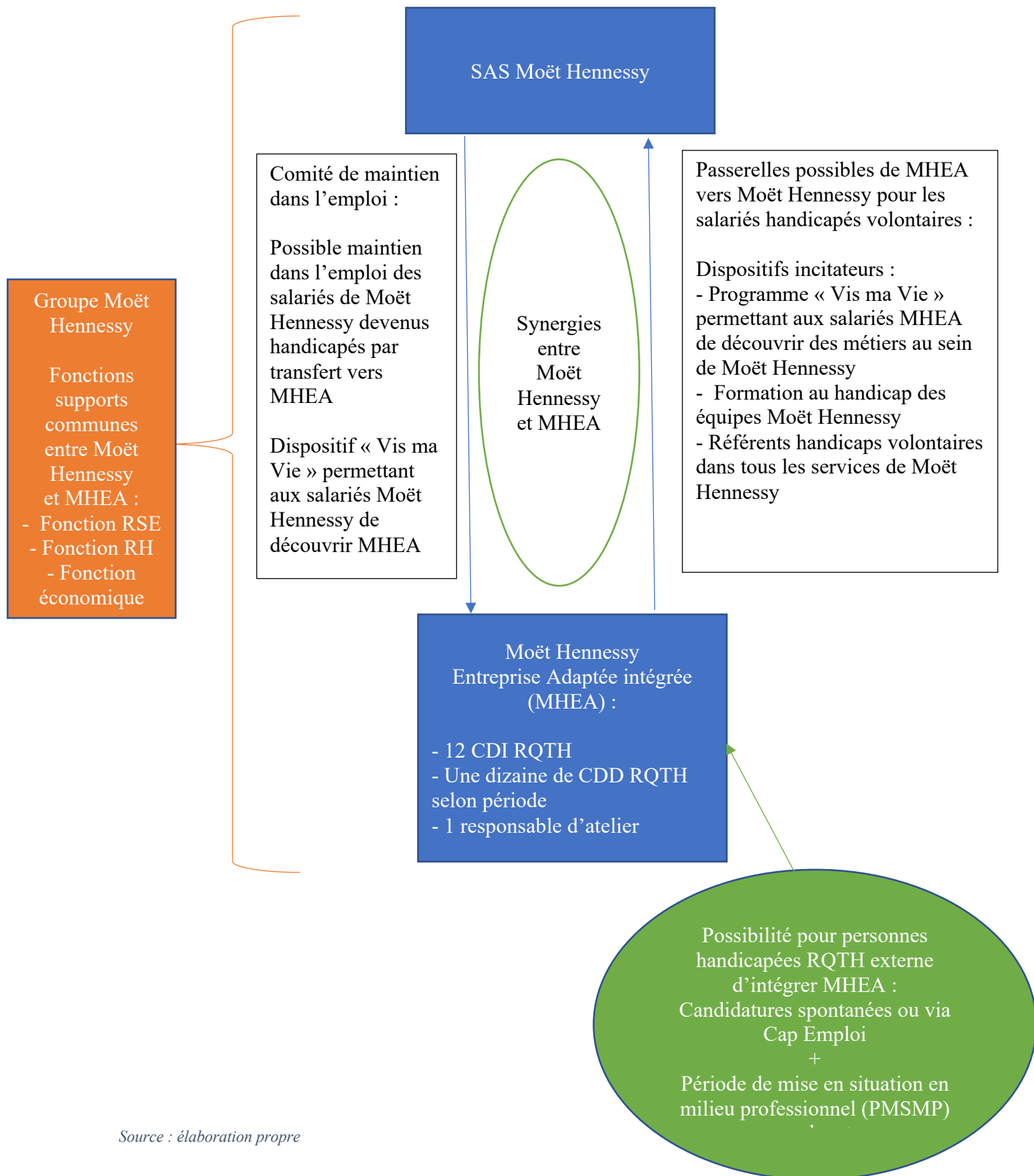
Dispositifs	Description	Explications
Programme 'Vis ma vie'	Permet aux employés de MHEA de découvrir Moët Hennessy et inversement. Favorise le décloisonnement et renforce les synergies entre les deux entités.	« Cela participe au décloisonnement et favorise ainsi les synergies et les passerelles entre les deux entités, ce qui est primordial. (...) Nous aimerions augmenter la fréquence de ces événements mais également leur visibilité à l'ensemble du groupe. » (Responsable d'atelier MHEA)
Formation au handicap	Formation étendue aux managers, RH et aux représentants du personnel de Moët Hennessy afin de mieux accueillir les personnes handicapées et favoriser un management inclusif.	« Pour pouvoir accueillir des personnes handicapées au sein de Moët Hennessy, il nous semblait essentiel de former nos équipes au handicap. (...) Quand on travaille avec des personnes handicapées, il faut éviter l'auto centrage et comprendre que chacun a des capacités différentes mais complémentaires. Du coup, tous les managers reçoivent la formation 'Recruter et manager sans discriminer', et les représentants du personnel sont sensibilisés. » (Responsable fonction RSE Moët Hennessy)
Réseau de référents handicap	Création en 2019 d'un réseau de salariés volontaires pour accompagner les employés de MHEA souhaitant intégrer Moët Hennessy, assurant ainsi un soutien continu.	« Le passage de MHEA à Moët Hennessy est souvent redouté car les personnes handicapées ont peur d'être livrées à elles-mêmes. La proposition de nommer des référents handicaps volontaires dans les différents services au sein de Moët Hennessy leur permet de toujours garder une personne référente en cas de besoin. » (Responsable fonction RSE Moët Hennessy)

Source : élaboration propre

L'ensemble des dispositifs mis en place pour favoriser les passerelles de MHEA vers Moët Hennessy semblent être efficace. En effet, sur une dizaine de transition volontaires effectuées par des salariés handicapés depuis MHEA vers Moët Hennessy, toutes ont été un succès puisque aucun retour en arrière c'est-à-dire de Moët Hennessy vers MHEA, n'a été enregistré à ce jour. Ce constat montre l'efficacité du processus d'accompagnement et de préparation des salariés handicapés concernés.

Le schéma suivant synthétise l'innovation sociale constituée par MHEA ainsi que son écosystème associé (figure 30) :

Figure 30. L'innovation sociale MHEA et son écosystème associé.



Source : élaboration propre

L'ensemble des informations susmentionnées permet de confirmer le statut d'innovation sociale de MHEA sur la base des cinq critères définis par Cloutier (2003) (tableau 45) :

Tableau 45. Analyse de MHEA au regard des critères d'innovation sociale de Cloutier (2003)

Critères	Description
Caractère novateur	Première entreprise adaptée totalement intégrée dans une entreprise du CAC 40.
Finalité axée sur le mieux-être	Permet le maintien dans l'emploi des salariés devenus handicapés (RQTH).
Processus collaboratif	Collaboration avec Cap Emploi et autres structures publiques.
Résultats tangibles	12 CDI en RQTH, dispositif de passerelles de MHEA vers Moët Hennessy.
Ancrage contextuel	Répondre au vieillissement des employés et aux besoins de reconversion.

Source : élaboration propre sur la base de Cloutier (2003)

Le modèle de duplication de MHEA : adaptation-transformation de l'innovation sociale originelle

La création de MHEA est le résultat d'une adaptation-transformation du modèle de l'Entreprise Adaptée (EA) en France.

On entend par « entreprise adaptée » une entreprise soumise aux dispositions du code du Travail, qui a la spécificité d'employer au moins 55% de travailleurs handicapés parmi ses effectifs de production. Ces travailleurs sont recrutés parmi les personnes sans emploi les plus éloignées du marché du travail. Selon le Ministère français du travail, du plein emploi et de l'insertion, l'entreprise adaptée permet à ses salariés d'exercer une activité professionnelle dans un environnement adapté à leurs possibilités afin qu'ils obtiennent ou conservent un emploi. Pour réaliser leurs missions, les EA bénéficient d'aides financières de l'État français attribuées selon plusieurs facteurs et notamment l'âge et le nombre des personnes handicapées recrutées. Lorsque que les entreprises adaptées sont créées par des sociétés commerciales, comme c'est le cas pour MHEA, elles doivent disposer d'une personnalité juridique propre, distincte de l'entreprise qui l'a créée conformément à l'article L 5213-13 du code du travail.

Le cas de MHEA est particulièrement intéressant, car il s'agit d'une entreprise adaptée d'un nouveau genre, issue d'un processus d'adaptation et de transformation du modèle traditionnel de l'Entreprise Adaptée en France. MHEA ne se limite pas à être une entreprise adaptée classique : bien qu'elle dispose conformément à l'article L 5213-13 du code du travail, d'une personnalité juridique propre et distincte de celle de l'entreprise qui l'a créée, elle est totalement intégrée au milieu ordinaire de travail. C'est cette particularité qui a justifié son étude dans le cadre de ce doctorat, centré sur l'inclusion professionnelle en milieu ordinaire. En effet, la direction de Moët Hennessy a fait le choix d'implanter MHEA au sein même de la Maison Moët Hennessy à Épernay. Mais cette intégration ne se limite pas à une simple proximité physique : comme cela a été évoqué précédemment lors de la présentation de l'innovation sociale que constitue MHEA, de nombreuses passerelles permettent la mobilité des salariés entre Moët Hennessy SAS et MHEA (EA), dans un sens comme dans l'autre. L'objectif est de conserver une réelle synergie entre les 2 entités. Cette réelle volonté d'inclusion de MHEA au cœur même du groupe Moët Hennessy donne à MHEA un caractère unique, notamment en comparaison avec la majorité des autres entreprises adaptées qui généralement travaillent en qualité de sous-traitant ou prestataire externe, sans réelle interaction avec les entreprises clientes.

Ainsi, l'adaptation-transformation du modèle de l'Entreprise Adaptée que représente MHEA, constitue un cas exceptionnel. A notre connaissance, elle est la seule entreprise de ce type au sein d'un groupe du CAC 40. Ce cas offre également une réponse concrète à la problématique de la duplication des innovations sociales.

Concernant la possibilité de dupliquer l'innovation sociale constituée par MHEA dans d'autres environnements, l'entreprise elle-même considère qu'il est difficile de se prononcer à ce stade. En effet, cette question dépend fortement de l'écosystème institutionnel constitué notamment par les politiques publiques de soutien, le modèle structurel et de gouvernance de l'entreprise, la situation économique de l'entreprise qui souhaite lancer l'initiative. Quoiqu'il en soit, MHEA repose sur un modèle d'entreprise régie par le cadre juridique spécifique des EA. Sa reproduction serait donc conditionnée à l'existence, dans d'autres contextes, de modèles d'entreprises soumis à des cadres juridiques similaires. Malgré cette contrainte, il convient de souligner que la valeur de cette innovation réside dans sa capacité à articuler deux réalités juridiques et organisationnelles différentes. Au-delà d'une simple collaboration entre différents acteurs et organisations, MHEA illustre le cas d'une forme d'inclusion effective et durable.

C'est donc cette dynamique d'inclusion et non seulement de coopération qui constitue l'élément clé potentiellement transposable dans d'autres contextes.

2.1.4. Vinci et son dispositif Trajeo'h (CAC 40)

Présentation de l'entreprise Vinci

Vinci a été fondée en 1899 en France, sous le nom de Société Générale d'Entreprises. Au fil des décennies, l'entreprise a connu une croissance importante et a acquis de nombreuses autres entreprises du secteur de la construction et de l'ingénierie. En 2000, elle a adopté le nom Vinci pour mieux refléter son identité en tant que leader mondial. Elle représente l'une des plus grandes entreprises de construction et de concessions au monde, cotée au CAC 40, avec des activités dans divers secteurs de l'industrie et notamment :

- **La construction** : Vinci est impliqué dans la construction de projets civils et de bâtiments, allant des infrastructures de transport (routes, ponts, tunnels, voies ferrées) aux bâtiments commerciaux et résidentiels ou encore des enceintes sportives.
- **Les concessions autoroutières et aéroports** : Vinci est un acteur majeur dans le domaine des concessions autoroutières et aéroportuaires. La société gère et exploite de nombreuses autoroutes à péage et des aéroports dans le monde entier.
- **L'Énergie et l'environnement** : Vinci est également actif dans les domaines de l'énergie et de l'environnement, notamment dans la construction d'installations de production d'énergie renouvelable et de traitement des déchets.

Le siège social de l'entreprise est basé en France plus précisément à Nanterre, mais Vinci a une présence mondiale significative avec des projets et des opérations répartis dans 130 pays et plus de 7 224 implantations.

En 2024, Vinci a généré un chiffre d'affaires d'environ 71,6 milliards d'euros et compte un effectif de plus de 280 000 personnes.

La RSE chez Vinci, s'articule autour de deux axes principaux :

- **Œuvrer pour un monde durable** : Le volet retenu est principalement environnemental, consistant à agir en faveur du climat, optimiser les ressources et préserver les milieux naturels.

- **Favoriser une croissance inclusive** : Le volet retenu est principalement social consistant à :
 - Être un employeur responsable (formation des salariés, partage des bénéfices, favoriser l'inclusion et lutter contre la discrimination)
 - Respecter les droits des individus et des groupes pouvant être affectés par les activités de Vinci
 - Agir en ancrage local avec les territoires (favoriser la cohésion sociale territoriale par l'inclusion, prioriser les achats locaux et responsables)
 - Garantir la sécurité (réduire les accidents du travail et accentuer le sentiment de sécurité au sein de Vinci)

Plus particulièrement, en matière de handicap, la création de l'association Trajeo'h en 2008 montre la volonté de Vinci d'agir en tant qu'employeur responsable, engagé en faveur de l'inclusion et ancré sur son territoire. Cette association est une initiative des équipes de ressources humaines de Vinci et elle s'est progressivement développée à l'échelle nationale grâce à un réseau d'antennes locales. Elle a notamment pour vocation de conseiller les entreprises de Vinci en matière de recrutement de personnes handicapées, mais aussi de soutenir les salariés handicapés du groupe dans le maintien dans l'emploi, l'aménagement de poste, l'évolution professionnelle. Elle s'occupe également de personnes handicapées désireuses d'intégrer le groupe. Cette externalisation du conseil en matière de recrutement et de stratégie d'inclusion du handicap à travers la création de l'association Trajeo'h constitue une innovation sociale originale. C'est pourquoi, cette initiative fait l'objet de l'étude menée au sein de Vinci dans le cadre de cette thèse doctorale.

Présentation de l'innovation sociale : Le dispositif Trajeo'h

Cette présentation repose sur des données primaires recueillies auprès de membres de Trajeo'h et de Vinci à travers trois entretiens d'une durée moyenne de 1h30 chacun (tableau 46). Ils constituent une source importante d'informations directes qui viennent compléter des données secondaires obtenues notamment grâce au site web de Vinci, à son rapport extra financier de 90 pages. S'y ajoute la documentation interne fournie par l'entreprise sur l'innovation étudiée, avec notamment un Powerpoint de 13 diapositives sur le dispositif Trajeo'h (cf. tableau 26 sur les principales sources de données secondaires dans la méthodologie, p. 171). La collecte des informations a eu lieu entre janvier et février 2024.

Tableau 46. Caractéristiques des personnes interviewées chez Vinci

Fonction chez Vinci	Genre	Ancienneté chez Vinci	Durée de l'entretien
Responsable Trajeo'h Grand Est	Femme	8 ans	1h40
Responsable Trajeo'h Centre Est	Femme	10 ans	1h28
Responsable des Ressources Humaines Vinci	Homme	7 ans	1h22
TOTAL			4h30

Source : élaboration propre

L'origine de Trajeo'h repose sur une initiative développée au sein du club pivot Ressources Humaines (RH) de Vinci Rhône Alpes. Les clubs pivots sont des regroupements trimestriels de collaborateurs provenant des différentes entreprises françaises du groupe, autour d'une même discipline spécifique, en l'occurrence ici les ressources humaines, et d'une même région. Leur objectif principal est de réfléchir à des développements de projets inter-filiales spontanés et susceptibles de répondre à des besoins identifiés au sein de l'ensemble du groupe Vinci : « *Les clubs pivots concernant les RH, ce sont tous les RH, les personnes qui s'occupent justement de la RSE, les présentateurs qui se regroupent une fois tous les 3 mois pour parler des sujets, que ce soit du handicap, ou même plus globalement des sujets RH.* » (Responsable Trajeo'h Centre Est).

Le club pivot RH de Vinci Rhône-Alpes a identifié une problématique majeure : l'accompagnement des salariés vers un aménagement de poste ou une reconversion professionnelle. Cette question est particulièrement sensible dans les filiales aux métiers physiques comme Vinci Construction, où le vieillissement des effectifs renforce le besoin d'adaptations spécifiques. Un frein important à cette dynamique réside dans le manque de communication entre les différentes entités du groupe Vinci. Une opportunité de reconversion

peut exister, mais peut ne pas être envisagée faute d'échanges d'informations entre filiales. Face à ce constat, le club pivot RH a estimé qu'il était nécessaire de créer une entité inter-filiale spécifiquement dédiée au maintien dans l'emploi et à la reconversion des salariés devenus inaptes ou handicapés. : « *Au départ, la problématique globale repérée par le club pivot RH Rhône-Alpes était d'aider les salariés aujourd'hui en situation ou en situation future d'inaptitude en adaptant leur poste de travail dans un premier temps, et si jamais on ne pouvait pas les maintenir dans leur métier, dans leur mission, les réorienter vers une reconversion professionnelle. (...) Mais pour cela notamment par manque de liens directs ou de communication entre les filiales du groupe, on s'est rendu compte qu'il était nécessaire de créer une structure avec un œil transversal inter filiale pour gérer les passerelles de reconversion des salariés devenus handicapés d'une filiale à l'autre (...) Les réorientations professionnelles sont complexes et font intervenir de nombreux acteurs internes et externes comme par exemple les managers, les RH, la MDPH, la médecine du travail et il semblait nécessaire de créer Trajeo, une structure d'experts handicap pour faire l'interface entre tout le monde. (...). L'objectif initial de Trajeo, c'est de pouvoir essayer de trouver des réorientations inter filiales par exemple de Vinci Construction vers Vinci Énergie, avec des métiers moins physiques.* » (Responsable des Ressources Humaines Vinci).

C'est au départ, pour répondre à cet objectif que l'équipe pivot du club RH Rhône-Alpes a décidé en 2009 de créer Trajeo'h sur cette région, sous la forme d'une association à but non lucratif (loi 1901). A l'origine, cette structure avait vocation à fonctionner comme un dispositif transversal de soutien, au service de l'ensemble des entités du groupe Vinci.

Cependant, à la suite de sa création Trajeo'h a rapidement rencontré un grand succès au sein du groupe Vinci. Ce succès a mené à un élargissement rapide du dispositif au-delà de la région Rhône-Alpes, avec la création de huit antennes régionales réparties sur toute la France, pour permettre un appui de proximité aux différentes filiales (figure 31) : « *Trajeo a obtenu en 2010 le Prix Spécial Synergie du Prix de l'Innovation qui récompense la meilleure innovation du groupe développée par les salariés eux-mêmes et à partir de là tout est allé très vite. (...) ils ont décidé de dupliquer le modèle Trajeo'h de Lyon en Ile de France, en Normandie et dans le sud-est en 2010 et en 2012 puis dans le Nord, Ouest, Sud-Ouest et Grand-Est où je travaille aujourd'hui en 2014* » (Responsable Trajeo'h Grand Est).

Figure 31. Répartition géographique des 8 antennes régionales de Trajeo'h.



Source : Site web de Trajeo'h

Fort de ce succès, Trajeo'h a progressivement élargi son champ d'intervention afin de devenir non plus uniquement une structure d'appui et de maintien dans l'emploi mais également la structure référente en matière de handicap pour l'ensemble des entreprises du groupe. Ses domaines d'intervention s'étendent désormais au :

- Maintien dans l'emploi inter filiales dans l'ensemble du groupe
- Diagnostic et conseil
- Recrutement en externe de candidats handicapés
- Formation et sensibilisation des salariés au handicap

Plus en détail, concernant le maintien dans l'emploi inter filiales, Trajeo'h a de très nombreuses missions en matière de soutien des collaborateurs handicapés. On peut citer : l'aide à la constitution des dossiers MDPH et de reconnaissance RQTH, la gestion des demandes de financement AGEFIPH, la conduite des entretiens de pré-diagnostic, l'organisation des bilans de compétences, l'appui au reclassement professionnel, les études d'aménagements de poste et la coordination de mises en situation sur le nouvel environnement de travail. Ces missions concernent l'ensemble des filiales du groupe.

En matière de diagnostic et de conseil, Trajeo'h accompagne les directions de chaque filiale du groupe Vinci, afin de définir et mettre en place une politique d'inclusion la plus efficiente possible et adaptée aux réalités locales. Cette politique doit être suffisamment ambitieuse pour non seulement répondre aux obligations légales en matière d'emploi des travailleurs handicapés (OETH), également les dépasser.

S'agissant du **recrutement externe de personnes handicapées**, Trajeo'h intervient à plusieurs niveaux. L'association s'occupe notamment du recensement des besoins de chaque filiale, puis propose des profils variés et adaptés, notamment en partenariat avec des organismes spécialisés dans l'emploi et le handicap tels que Cap emploi ou l'AGEFIPH. Une fois le candidat sélectionné, elle doit mettre en place un suivi individualisé pour favoriser une inclusion durable, accompagné d'actions sensibilisation de l'entourage professionnel du nouvel arrivant.

Enfin, en ce qui concerne le volet **sensibilisation et formation**, Trajeo'h assure une veille juridique et un diagnostic permanent sur le handicap. Son objectif est d'accompagner chaque filiale dans la création de campagnes de communication pour renforcer la compréhension, la confiance et l'engagement sur ce thème. Ces initiatives ciblent les collaborateurs, les représentants du personnel, les managers et la direction afin de déconstruire les préjugés sur le handicap au travail. Pour cela, Trajeo'h propose également des ateliers ludiques (Escape Game, Lego Game, Quiz thématiques) permettant d'aborder le handicap de manière interactive et de lever les tabous. La formation des managers constitue un axe clé de cette stratégie. Elle se traduit par la mise en place de modules d'e-learning sur le handicap et de formations spécifiques pour les référents Trajeo'h des différentes filiales : *« L'idée est réellement de faire de Trajeo'h une structure commune à l'ensemble du groupe Vinci sur l'ensemble des thématiques globales concernant le handicap et non pas simplement des missions handicaps classiques cloisonnées dans chaque filiale (...) Même si bien sûr il y a des référents RH- RSE et handicap dans chaque filiale, on se rend compte que les filiales entre elles ne communiquent pas forcément ainsi donc Trajeo'h dans ce contexte permet de prendre du recul, d'avoir un regard beaucoup plus haut et de créer des passerelles entre les filiales sur toutes les thématiques relatives au handicap »* (Responsable Trajeo'h Centre Est).

Pour réaliser ses nombreuses missions au niveau national, Trajeo'h s'appuie sur un réseau de huit antennes locales, qui regroupent au total 19 salariés issus des différentes filiales du groupe Vinci. Ce réseau couvre un large périmètre car le groupe en 2023, employait en France plus de

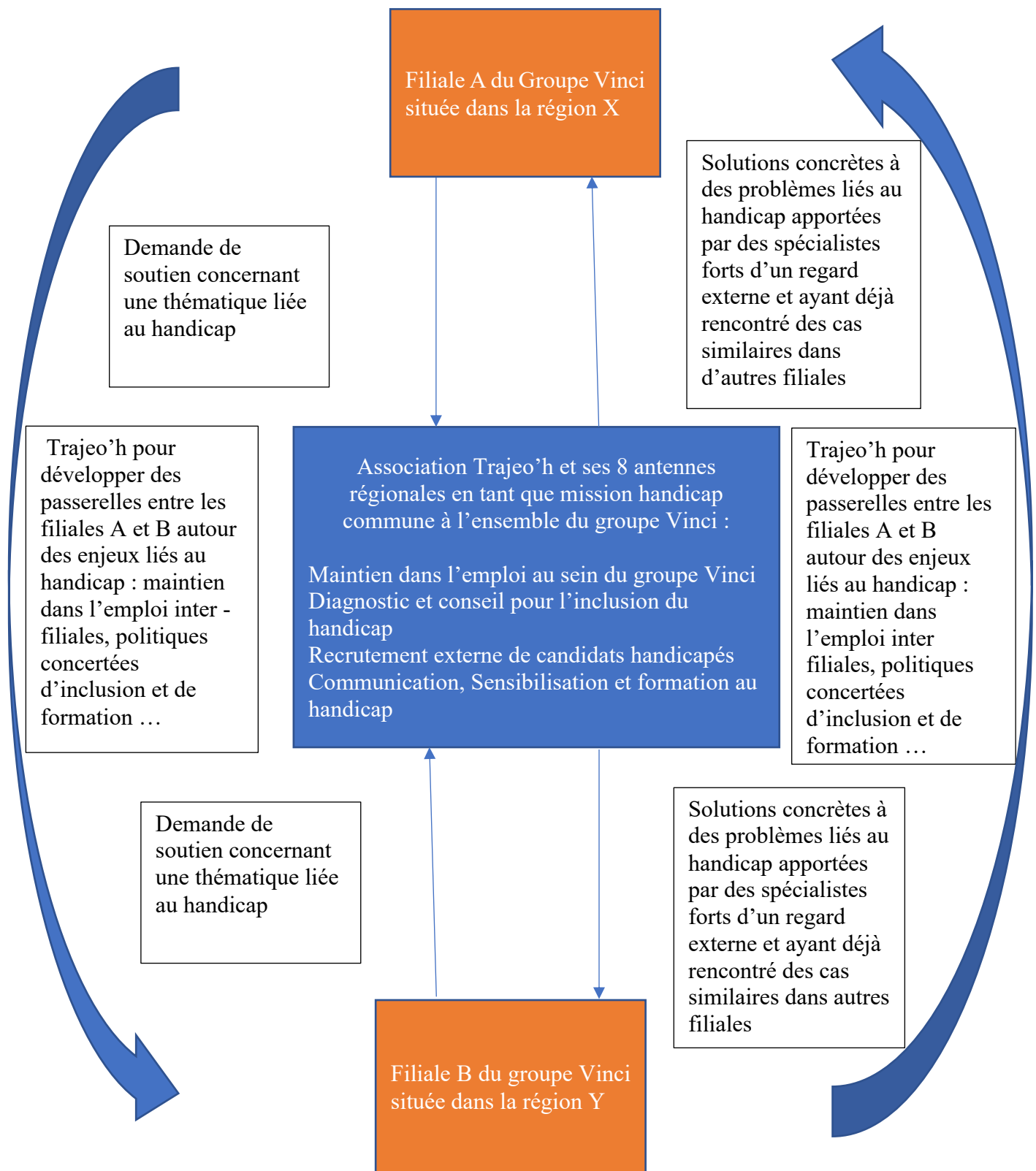
100 000 collaborateurs répartis dans plus de 1100 entreprises : « Depuis 2014 nous avons accompagné plus de 8000 collaborateurs du groupe ce qui représente environ 1000 accompagnements par an au niveau national (...) Pour l'année 2023 on compte notamment dans le cadre du programme Trajeo 200 aménagements de postes et plus de 100 reclassement » (Responsable des Ressources Humaines Vinci).

Le nombre de salariés au sein des antennes régionales de Trajeo'h peut varier d'une région à une autre. Par exemple, l'antenne Grand Est ne compte qu'un seul salarié de Vinci à temps plein, alors que l'antenne du Centre Est (regroupant Rhone-Alpes, Bourgogne, Auvergne et Franche Comté) bénéficie de deux salariés à temps plein. Comme l'explique la Responsable Trajeo'h Centre Est : « Sur la région centre Est il y a environ 15 000 collaborateurs de Vinci. Parmi eux, plus de 150 ont eu recours à Trajeo pour tout type d'accompagnement ou de conseil en lien avec le handicap. J'ai 82 entreprises à gérer soit environ 5600 salariés dont plus d'une soixantaine bénéficie aujourd'hui d'un accompagnement par Trajeo'h Grand Est. (...) C'est vrai que c'est un travail conséquent du fait de l'ampleur du groupe Vinci de devoir gérer l'ensemble des problématiques de toutes les filiales de Vinci au niveau du handicap sur le Grand Est toute seule mais c'est un appui réellement demandé par l'ensemble des filiales et normalement une personne supplémentaire devrait bientôt arriver pour m'épauler » (Responsable Trajeo'h Grand Est).

Bien que le dispositif Trajeo'h fonctionne de manière décentralisée via ses antennes régionales, favorisant ainsi la proximité avec les filiales, des rencontres régulières, réunissant toutes les antennes, sont organisées. Elles permettent notamment d'échanger sur les différents problèmes rencontrés en région, de mutualiser les bonnes pratiques et de réfléchir collectivement à l'évolution du dispositif Trajeo'h : « On a la chance de pouvoir se regrouper 4 fois par an, 3 fois en réunion d'équipe et une fois dans un séminaire où justement là, on parle du développement de notre vécu et du développement à suivre pour Trajeo'h » (Responsable Trajeo'h Grand Est).

La structure spécifique de l'innovation sociale constituée par le dispositif Trajeo'h conçu comme une mission handicap externalisée sous forme d'association, et agissant comme structure d'appui transverse à l'ensemble des filiales du groupe Vinci en matière d'inclusion professionnelle du handicap est synthétisée ci-après par la figure 32 :

Figure 32. Structure et écosystème du dispositif Trajeo'h en tant que mission handicap externalisée comme structure d'appui transverse à l'ensemble des filiales du groupe Vinci.



Source : élaboration propre

L'ensemble des informations susmentionnées permet de confirmer le statut d'innovation sociale de Trajeo'h sur la base des cinq critères définis par Cloutier (2003) (tableau 47) :

Tableau 47. Analyse de Trajeo'h au regard des critères d'innovation sociale de Cloutier (2003)

Critères	Description
Caractère novateur	Création d'une structure inter-filiales pour le maintien en emploi des travailleurs handicapés.
Finalité axée sur le mieux-être	Favorise la mobilité et l'inclusion au sein du groupe Vinci.
Processus collaboratif	Réseau de 8 antennes locales collaborant avec les filiales.
Résultats tangibles	8000 collaborateurs accompagnés en 10 ans.
Ancrage contextuel	Répond aux besoins du secteur de la construction et du vieillissement des effectifs.

Source : élaboration propre sur la base de Cloutier (2003)

Le modèle de duplication du dispositif Trajeo'h : modification - transformation de l'innovation sociale originelle

Le modèle de Trajeo'h est le résultat d'une série de transformations opérées à partir d'un concept organisationnel préexistant qui est celui du Centre de Services Partagés (CSP). Selon Arnoud & Falzon (2011), ce concept désigne une structure autonome sur le plan juridique, qui exécute tout ou partie des missions relevant d'un ou plusieurs services supports des entités du groupe auquel elle est rattachée.

Ainsi, si l'on se réfère à ce concept, Trajeo'h peut être assimilé à un Centre de Services Partagés au sein du groupe Vinci car il centralise des fonctions de soutien spécialisées au service de l'ensemble des filiales. **Cependant, plusieurs transformations significatives ont été apportées à ce modèle**, qui amènent Trajeo'h à dépasser la conception classique du CSP (tableau 48) :

Tableau 48. Transformations innovantes du modèle classique de Centre de Services Partagés (CSP) apportées à Trajeo'h.

Type de transformation	Centre de Services Partagés modèle classique	Trajeo'h
1/ Types de Services Partagés entre les différentes filiales du groupe	Principalement mutualisation inter-filiales de services à faible valeur ajoutée souvent répétitifs et automatisables (tâches administratives, reporting)	- Mutualisation inter-filiales de la mission handicap de l'ensemble du groupe Vinci au travers de Trajeo'h, qui incarne une composante humaine et inclusive à forte valeur ajoutée
2/ Objectif principal recherché	Gain économique notamment par réduction des dépenses d'exploitation par mutualisation d'un ou plusieurs services (économies matérielles, économies humaines/salariales ...).	- Mettre à la disposition de l'ensemble des filiales un service d'experts pour toutes problématiques liées au handicap - Trajeo'h donne une approche holistique des solutions à apporter (un problème apparu dans une filiale A peut apparaître également dans une filiale B : résolution par jurisprudence) - Renforcer la coopération entre les filiales en lien avec le handicap (reclassement d'une filiale A vers filiale B ; organisation de formations, de sensibilisations communes au handicap).
3/ Modèle global vs Modèle régional	Dans la plupart des cas, les Centres de Services Partagés classiques agissent à l'échelle nationale voir internationale, mais sans la présence d'antennes régionales pour des questions d'économies structurelles	- Dans le cas de Trajeo'h, il existe une division de la structure en 8 antennes régionales sur toute la France afin de garder une proximité avec l'ensemble des filiales françaises du groupe Vinci d'un territoire donné, de s'adapter aux spécificités de ce territoire et ainsi répondre au mieux aux besoins des différentes filiales.
4/ Salariés avec simple appartenance vs double appartenance	En général un salarié n'a qu'une seule appartenance, celle du Service Partagé	- L'ensemble des membres de Trajeo'h dépendent de cette structure mais également de leur filiale d'origine chez Vinci (Vinci construction, Vinci immobilier, Vinci autoroute...), ce qui permet notamment une diversité de profils au sein de Trajeo'h ainsi qu'une vision pluri-filiales.

Source : élaboration propre

À la question de la **réplicabilité de cette innovation sociale**, l'expansion progressive de **Trajeo'h**, initialement créé en Rhône-Alpes, vers d'autres régions françaises prouve sa capacité à être dupliquée dans un **contexte corporatif similaire**. Cette implantation a réussi notamment grâce à son adaptation aux spécificités locales : *« Á ma connaissance, le modèle initial né en Rhône-Alpes s'est plutôt bien implanté dans les autres régions notamment car on a pris en compte les spécificités de chaque environnement (...) Pour l'instant en tout cas à ma connaissance, je n'ai jamais croisé un modèle semblable à Trajeo en dehors de Vinci et notamment au sein du CAC 40. »* (Responsable Trajeo'h Grand Est).

Toutefois, son **extension à des environnements très différents** reste à vérifier, car certaines spécificités locales, culturelles ou sectorielles pourraient en limiter l'efficacité ou demander des ajustements importants. Cette question se pose particulièrement dans une **perspective d'internationalisation** : *« Pour l'instant le modèle de Trajeo n'a été développé que sur l'ensemble des filiales de Vinci France. Une extension du modèle sur d'autres pays n'est pas à exclure par exemple je sais que notre directeur diversité monde l'a évoqué avec Vinci Royaume Uni. Cependant cela n'est pas si simple car en plus d'un engagement fort de la hiérarchie sur place, il faut analyser les spécificités juridiques et structurelles sur place en termes de handicap par exemple y-a-t-il une RQTH au niveau local ou encore quelles sont les structures équivalentes à l'AGEFIPH, Cap Emploi si elles existent. Du coup, si cela se fait ce sera plus sur le long terme car cela nécessite une étude des adaptations nécessaires au préalable en fonction des spécificités de l'environnement vers lequel Trajeo serait dupliqué »* (Responsable Trajeo'h Centre Est).

L'analyse des grandes entreprises espagnoles et françaises (étape 1) montre que la duplication des innovations sociales est facilitée lorsque celles-ci sont ancrées dans une stratégie d'entreprise explicite et soutenue par une structure dédiée. Cependant, leur transposition à d'autres contextes reste un défi, notamment en raison des contraintes réglementaires, structurelles et organisationnelles propres à chaque environnement. Pour approfondir cette analyse, il apparaît essentiel d'examiner comment ces logiques de duplication s'appliquent à des structures de taille plus modeste. Contrairement aux grandes entreprises, les PME et ETI disposent généralement de ressources plus limitées, mais elles peuvent bénéficier d'une plus grande agilité organisationnelle et d'une proximité renforcée avec leur écosystème local. Ainsi, l'étape 2 de l'étude de cas explore les pratiques de PME et ETI espagnoles et françaises, afin de

comprendre comment elles conçoivent, déploient et éventuellement dupliquent leurs innovations sociales en matière d'inclusion du handicap.

2.2 Étude de cas concernant les PME et ETI espagnoles et françaises (étape 2)

Les cas d'innovations sociales sélectionnés dans le cadre de cette 2^{ème} étape portent sur des PME/ETI et sont présentés ci-dessous, en commençant par l'Espagne puis en poursuivant avec la France. Comme précisé dans la méthodologie, ces innovations ont été sélectionnées en tenant compte des recommandations d'organisations à but non lucratif françaises et espagnoles, actives dans le domaine du handicap et reconnues pour leur expertise en la matière.

2.2.1 *La Casa de Carlota et son studio de design inclusif (PME espagnole)*

Présentation de l'entreprise la Casa de Carlota

La Casa de Carlota est un studio de design professionnel spécialisé dans les campagnes de promotion, de publicité et de design de packaging. Depuis sa création, l'entreprise collabore avec d'importants clients du secteur privé ou public, que ce soit au niveau national, européen et mondiale. Ainsi, parmi ces clients figurent notamment La Ligue espagnole de football, la mairie de Barcelone, la bière Mahou San Miguel ou encore Nestlé, Nike et Veritas.

La Casa de Carlota a été fondée officiellement en 2013 à Barcelone (Espagne) par deux cofondateurs, José María Batalla et Sergi Capell, rejoints par d'autres partenaires issus du secteur de la publicité et du domaine social. Elle est une filiale du groupe Roman.

A première vue, la mission de la Casa de Carlota n'est pas très différente de celle d'autres agences de conseil en communication ou de design professionnel : conseiller des entreprises dans l'élaboration de leurs stratégies de communication et concevoir des campagnes de qualité à destination de leurs clients, fournisseurs ou autres parties prenantes. Cependant comme l'affirment ses fondateurs, la singularité de la Casa de Carlota ne réside pas dans son secteur d'activité c'est-à-dire de ce qu'elle fait, mais plutôt de comment elle le fait. En effet, dès l'origine, la volonté des deux cofondateurs a été de ne pas créer une simple entreprise de création graphique traditionnelle, mais plutôt une structure « d'activistes créatifs » engagés dans une démarche d'inclusion professionnelle de personnes handicapées et portée par une vision sociale forte.

La Casa de Carlota constitue une véritable innovation sociale, qui à ce titre est étudiée dans le cadre de cette thèse doctorale.

Présentation de l'innovation sociale : un studio de design inclusif au cœur du milieu ordinaire

Cette présentation repose sur des données primaires recueillies auprès de membres de la Casa de Carlota & friends (traduits de l'Espagnol au Français), à travers trois entretiens, d'une durée moyenne de 1h10 (tableau 49). Ils constituent une source importante de données primaires qui s'ajoutent aux données secondaires obtenues notamment grâce au site web de la Casa de Carlota et à la documentation interne fournie par l'entreprise sur l'innovation étudiée, soit notamment un Powerpoint de 24 diapositives sur le studio de design inclusif (cf. tableau 26 sur les principales sources de données secondaires dans la méthodologie, p. 171) La collecte des informations a eu lieu entre septembre et octobre 2024.

Tableau 49..Caractéristiques des personnes interviewées chez la Casa de Carlota

Fonction chez la casa de Carlota ou Roman (maison mère)	Genre	Ancienneté chez la casa de Carlota ou Roman (maison mère)	Durée de l'entretien
Cofondateur de la Casa de Carlota	Homme	12 ans	1h15
CEO de Roman (groupe dont fait partie la Casa de Carlota)	Femme	32 ans	1h02
Directeur de la filiale colombienne de la Casa de Carlota	Homme	9 ans	1h13
TOTAL			3h30

Source : élaboration propre

Avant même le lancement du projet, les deux fondateurs avaient déjà une grande expérience professionnelle acquise dans les domaines de la communication, de la publicité et de l'engagement social. José María Batalla a travaillé pendant plus de 25 ans à la tête d'équipes créatives et a été directeur de la société Lorente, puis ensuite d'Euro RSCG et enfin de Havas

Monde. Sergi Capell a travaillé pendant 22 ans dans le secteur financier, dont les 12 dernières années en tant que directeur du projet « Obra Social » pour Caja Madrid sur les secteurs de la Catalogne et des Baléares.

Cependant à la suite de leurs nombreuses expériences professionnelles, José María Batalla et Sergi Capell ont décidé qu'il était temps de mettre en commun leurs compétences pour créer leur propre entreprise, en lui donnant une finalité porteuse de sens, fondée sur des valeurs d'engagement social et d'inclusion.

Ainsi, dans cette optique José María Batalla va suivre un master en entrepreneuriat social qui va être l'élément déclencheur : « *Lorsque j'ai effectué en 2011, un master en entrepreneuriat social dans le but de créer mon entreprise avec mon autre associé, il y avait dans ma promotion une personne dont la fille était atteinte du Syndrome de Down. Après avoir échangé avec elle de toutes les difficultés que cela comprenait notamment en termes d'inclusion professionnelle, on a réfléchi dans le cadre du projet de fin de master à une solution vraiment utile pour améliorer cette inclusion* » (Cofondateur de la Casa de Carlota).

À partir de ce projet de master et fort de son expérience professionnelle dans le secteur de la communication et de la publicité, José Maria Batalla et son associé Sergi Capell décident de créer en 2013, la Casa de Carlota, un studio de design dont le nom rend hommage à Carlota, la fille de la camarade de master de José Maria Batalla, atteinte du syndrome de Down.

Le concept clé de la Casa de Carlota est simple mais efficace. Il consiste à s'appuyer sur la diversité des équipes pour proposer à ses clients des campagnes de communication toujours plus originales et donc efficaces : « *Dans notre secteur toujours plus compétitif, l'originalité est la clé pour satisfaire des clients toujours plus exigeants et à la recherche de nouveautés. Pour trouver cette originalité nous avons donc besoin de diversité dans nos équipes* » (Cofondateur de la Casa de Carlota).

Ainsi, l'une des particularités majeures de la Casa de Carlota c'est qu'elle emploie notamment des personnes handicapées, notamment atteintes du syndrome de Down ou autistes, en leur confiant au sein du studio des tâches créatives : « *Le problème concernant l'inclusion des personnes handicapées et en particulier du handicap mental, c'est que l'on ne leur laisse pas l'opportunité de s'exprimer de démontrer leurs talents. Pourtant leur vision différente du*

monde est une vraie valeur ajoutée dans le secteur créatif ou l'on recherche l'originalité et le non conventionnel (...) Elles ont un vrai talent artistique et peuvent créer des choses auxquelles personne n'aurait pensé » (Cofondateur de la Casa de Carlota).

Mais l'ingéniosité du concept développé par la casa de Carlota va bien au-delà de la seule inclusion du handicap. En effet, le studio repose sur une dynamique collaborative inédite, qui consiste à associer ces personnes handicapées, porteuses d'une vision artistique singulière et transversale, avec d'autres talents complémentaires tels que des étudiants en école d'art ou de design (en stage) ainsi que des designers professionnels seniors : *« La Casa de Carlota est une entreprise du secteur ordinaire et donc notre objectif n'est en aucun cas de créer une structure seulement pour les personnes handicapées comme cela peut exister dans le secteur adapté mais au contraire de favoriser les échanges. (...) Dans l'équipe les personnes handicapées travaillent à la fois avec des étudiants en stage qui apportent leur fraîcheur, leur fougue et leur ambition mais également avec des designers seniors qui apportent leur expérience et encadrent l'équipe (...) Bien sûr, un temps d'adaptation est nécessaire pour s'habituer au particularisme de chacun et c'est parfois un peu plus long, mais au final cela est bénéfique pour tout le monde car chacun apprend de l'autre et je dirais même que bien souvent les personnes handicapées qui travaillent avec nous au-delà du professionnel nous apportent des valeurs humaines indispensables comme l'humilité par exemple » (Cofondateur de la Casa de Carlota).*

En suivant cette logique, en 2023, on trouve au sein de la Casa de Carlota Barcelona :

- 12 personnes handicapées (autistes ou syndrome de Down)
- 8 étudiants stagiaires en école d'art ou de design
- 6 designers seniors dont le cofondateur

Cet équilibre des profils constitue un élément clé du modèle de l'entreprise, garantissant une synergie entre créativité, expertise et inclusion : *« Cet équilibre de profils c'est ce qui fait notre force et on essaye toujours de conserver un nombre plus ou moins constant de personnes handicapées, designers stagiaires et designers seniors dans l'entreprise (...) Pour le moment, nous n'envisageons pas d'augmenter le nombre de nos salariées car nos locaux ne sont pas extensibles mais également parce que cela doit coïncider avec une augmentation de la demande donc il faudrait chercher au préalable de nouveaux clients » (Cofondateur de la Casa de Carlota).*

Bien qu'une augmentation des effectifs ne soit pas envisagée et que le turnover reste faible, la Casa de Carlota, en cas de départ d'un salarié handicapé, peut compter sur l'aide de « Aura Fundación ». Cet organisme, spécialisé dans l'inclusion socio-professionnelle du handicap mental, est chargé d'identifier des candidats présentant un potentiel artistique et susceptibles d'intégrer l'équipe du studio : *« Concernant le recrutement des personnes handicapées, il est peu fréquent car les employés handicapés déjà en place se sentent bien ici mais si besoin, il se réalise de la même manière qu'un entretien d'embauche classique on recherche des candidats ayant des capacités utiles pour l'entreprise (...) La difficultés pour les personnes handicapées est que beaucoup n'ont pas de formations diplômantes préalables c'est pour ça que l'on fait appel à Aura Fondation pour une pré sélection de candidats qui même sans formation peuvent avoir des capacités artistiques intéressantes »* (Cofondateur de la Casa de Carlota).

Cependant, l'engagement de la casa de Carlota en faveur du handicap va plus loin que la seule inclusion de personnes handicapées au sein de ses équipes. En effet, l'entreprise se présente comme un activiste social et créatif et mobilise son expertise en communication pour encourager les marques avec lesquelles elle collabore, à s'engager sur des thématiques sociales et environnementales. Ainsi, elle utilise le pouvoir d'influence des marques de ses clients comme un levier de transformation sociale. Pour renforcer cette démarche, le studio a créé une agence de Consulting spécialisée en RSE et en activisme créatif, en parallèle de l'activité de design. Cette structure conseille les entreprises en matière d'engagement sociétal, en les incitant notamment à développer des politiques de RSE plus audacieuses et s'engage à les valoriser au travers d'une communication authentique et engagée : *« Une entreprise aujourd'hui ne peut plus se contenter uniquement de générer des bénéfices sans se préoccuper de la RSE. Les organisations doivent être activistes et acteurs du changement et non s'associer au mouvement par obligation ou faire de la RSE washing. Ainsi, on essaye toujours de collaborer avec les différentes parties prenantes et notamment nos clients pour élaborer avec eux des campagnes de communications engagées en faveur de causes qui les intéressent que ce soit à travers le studio de design ou l'agence de consulting en RSE et activisme social créée en parallèle »* (Cofondateur de la Casa de Carlota).

À titre d'exemple, en matière de handicap, la Casa de Carlota a impulsé en collaboration avec l'une de ses clientes, la ligue de football professionnelle espagnole, la création de la Liga

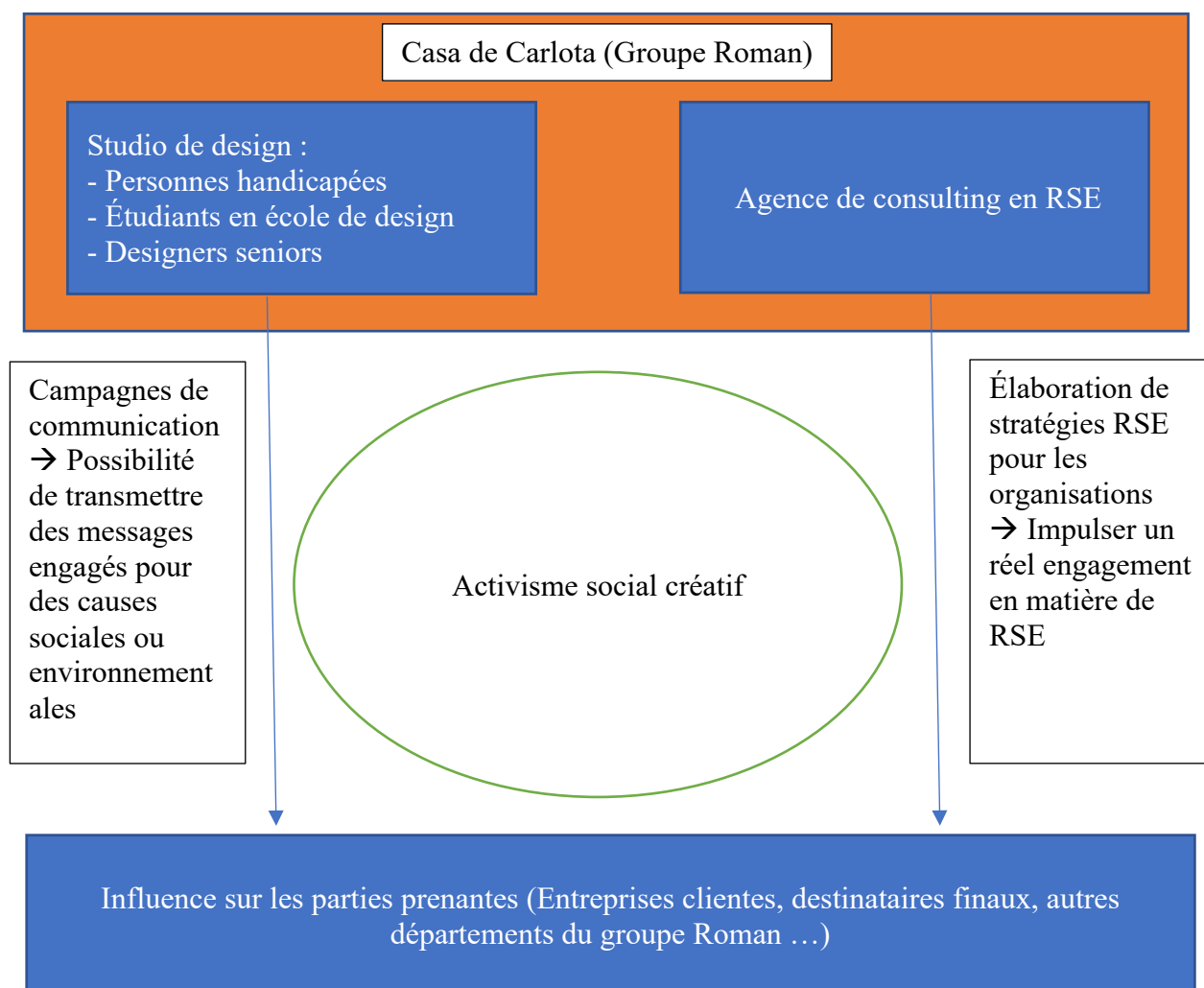
Geniune. Ce championnat, géré par la fondation de la Liga, est une compétition sportive à destination de footballeurs ayant un handicap mental.

Aujourd'hui, la casa de Carlota est reconnue comme un véritable succès, constituant une référence en matière de RSE et d'inclusion sociale. Ce positionnement innovant lui a permis de recevoir de nombreux prix, certifications ou distinctions. Dès 2014, soit seulement un an après sa création, l'entreprise a été sélectionnée par Forética comme l'une des meilleures initiatives sociales au niveau européen. En 2015, elle obtient la certification B Corp, décernée aux entreprises ayant un fort impact social et environnemental. En 2018, les dirigeants sont invités au siège de l'ONU à New York, pour présenter le modèle innovant et inclusif de la Casa de Carlota. Enfin, en 2023, c'est au tour de la fondation Randstad de leur décerner le prix de la meilleure PME en termes d'inclusion sociale du handicap : *« C'est toujours très valorisant de recevoir tant de reconnaissance cela prouve que notre engagement social est récompensé et surtout que les personnes handicapées ont leur place comme tout individu dans le monde professionnel ordinaire »* (Cofondateur de la Casa de Carlota).

Après ces nombreuses distinctions, la Casa Carlotta a bénéficié d'une grande visibilité et a attiré l'attention des grands acteurs du secteur. Ainsi, en 2022, le studio a été rachetée par Roman, une agence de communication plus importante, elle-même certifiée B corp. Cependant si ce rachat permet à la Casa de Carlota de disposer de nouvelles ressources, pour croître plus rapidement, elle ne remet pas en cause le fonctionnement intrinsèque du studio, ni son engagement pour l'inclusion des personnes handicapées et plus généralement son activisme social : *« Avec le rachat de la Casa de Carlota, nous générons un double impact positif. Pour la Casa de Carlota, parce que cela va lui apporter l'élan et les synergies nécessaires à sa croissance, et pour Roman, parce que cela va apporter une diversité de talents ce qui est aujourd'hui un avantage concurrentiel indiscutable. »* (CEO de Roman).

Voici ci-après un schéma récapitulatif de l'innovation sociale constituée par La Casa de Carlota ainsi que l'écosystème associé (figure 33) :

Figure 33. L'innovation sociale constituée par la Casa de Carlota, structure et influence.



Source : *Élaboration propre*

L'ensemble des informations susmentionnées permet de confirmer le statut d'innovation sociale de la Casa de Carlota sur la base des cinq critères définis par Cloutier (2003) (tableau 50) :

Tableau 50. Analyse de la Casa de Carlota au regard des critères d'innovation sociale de Cloutier (2003)

Critères	Description
Caractère novateur	Studio de design intégrant des personnes en situation de handicap.
Finalité axée sur le mieux-être	Valorisation des talents neurodivergents à travers des missions de création.
Processus collaboratif	Équipe mixte avec designers handicapés, stagiaires et designers seniors.
Résultats tangibles	Modèle reconnu et primé, création de designs innovants.
Ancrage contextuel	Adaptation aux besoins du marché créatif.

Source : élaboration propre sur la base de Cloutier (2003)

Le modèle de duplication du studio de design inclusif : modification-transformation de l'innovation sociale originelle

Comme nous l'a confirmé son fondateur, le modèle de la casa de Carlota s'est grandement inspiré du centre d'art californien « Créative Growth » fondé en 1974 et centré sur le concept de « l'inclusive art » également appelé « Disability art ». Selon Solvang (2012), ce concept désigne une forme d'art qui s'inspire de l'expérience du handicap et produit par des personnes handicapées. Cependant, en ce qui concerne la Casa de Carlota, plusieurs transformations notables ont été apportées au modèle de départ du « Disability art » (tableau 51) :

Tableau 51. Transformations innovantes de la Casa de Carlota par rapport au modèle classique de Disability art

Type de transformation	Disability art	La Casa de Carlota
1/ Structure	<p>- Les structures qui portent des projets de disability art sont principalement :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Des ONG (Creativity Growth en Californie) • Des associations (Centres d'Expression et de créativité en Belgique) • Centre du secteur protégé pour personnes handicapées (Centro Arte21 à Almeria) 	<p>Entreprise sous forme juridique de Société à responsabilité limitée. C'est une entreprise ordinaire à but lucratif et qui doit donc être rentable et compétitive pour survivre : « <i>Il existe de nombreuses fondations et ONG travaillant avec des personnes handicapées qui reçoivent des subventions publiques et des dons pour assurer leur subsistance et qui accomplissent un travail social impressionnant. Mais notre objectif, dès le début, était d'avoir un studio de design professionnel, soumis à la loi du marché comme toute entreprise ordinaire.</i> » (Cofondateur de la Casa de Carlota)</p>
2/ Nature de l'activité	<p>- Il s'agit le plus souvent d'une activité de loisir permettant l'expression des personnes handicapées au travers de la pratique artistique.</p>	<p>- Il s'agit d'une activité professionnelle contractuelle et rémunérée dans laquelle il est nécessaire d'exprimer ses talents artistiques et créatifs mais qui doit avant tout respecter un cahier des charges pour satisfaire les demandes des clients</p>
3/ Objectif recherché	<p>- Favoriser l'inclusion sociale des personnes handicapées au travers de l'art notamment en rendant visible leurs travaux au plus grand nombre par le biais d'expositions</p>	<p>- Favoriser l'inclusion professionnelle des personnes handicapées en leur donnant l'opportunité de rentrer sur le marché du travail ordinaire pour qu'elles puissent y démontrer leurs compétences</p>
3/ Mise en avant du handicap vs mise en avant des compétences des	<p>- Le « Disability art » se définit basiquement comme la création d'art par des personnes handicapées</p>	<p>- La Casa de Carlota choisit ses collaborateurs, qu'ils soient handicapés ou non, en fonction de ce qu'ils peuvent apporter à l'entreprise et à l'équipe notamment afin de favoriser la complémentarité : « <i>Les personnes atteintes du syndrome de Down</i></p>

Type de transformation	Disability art	La Casa de Carlota
personnes handicapées	- Ainsi, dans ce cas ce sont les conditions physiques, psychiques ou mentales des individus qui sont mises en avant.	<i>ont une ingéniosité innée qui se manifeste dans leurs traits, leurs dessins et leur façon de penser. Personne ne peut penser comme une personne atteinte de trisomie 21. Mais c'est également vrai pour les opinions d'une Néerlandaise, d'un étudiant de 19 ans ou d'un végétarien. La diversité est la nouvelle créativité et le mélange de différents talents est la clé.</i> » (Cofondateur de la Casa de Carlota)
4/ Niveau de sélectivité	- En général, toute personne handicapée, quel que soit son niveau en art ou design peut intégrer un cours ou rejoindre une structure pour exprimer son talent artistique	- La Casa de Carlota étant une entreprise ordinaire, un processus sélectif est mis en place pour tous les candidats potentiels. Il est nécessaire de posséder un talent artistique important et/ou une formation dans ce domaine.
5/ Création artistique vs activisme créatif	<p>- Le développement du Disability art s'est produit à la fin des années 1970 aux États-Unis et en Grande Bretagne sous l'impulsion de mouvement en faveur des droits des personnes handicapées.</p> <p>- Cependant, si au départ le Disability art a une origine activiste, ce n'est aujourd'hui plus forcément le cas. Il s'est généralisé à toute œuvre engagée ou non, réalisée par un artiste handicapé</p>	<p>- La Casa de Carlota revendique être un acteur de l'activisme social au travers de la création sur plusieurs points :</p> <ul style="list-style-type: none"> • L'entreprise encourage ses clients à orienter leurs campagnes de communication en faveur de causes RSE, sur lesquelles elles ont réellement la capacité d'agir • L'entreprise effectue du conseil aux organisations, notamment grâce à son agence de consulting spécialisée en RSE et activisme social • L'entreprise ne se contente pas de simples discours inclusifs mais donne l'exemple en agissant de manière concrète par le recrutement de personnes handicapées, une des clés du succès de l'organisation

Source : élaboration propre

À la question de la duplication du modèle de la Casa de Carlota dans d'autres environnements, la réponse semble affirmative. En effet, plusieurs filiales de la Casa de Carlota ont déjà été créées à l'échelle internationale, notamment à Séville, Medellin, São Paulo et Lima. Cette expansion montre le succès du modèle initial développé à Barcelone, ainsi que l'intérêt qu'il a suscité auprès d'entrepreneurs et de designers internationaux. Comme l'explique le cofondateur de la Casa de Carlota, cette duplication à travers le monde a été motivée par la demande croissante et la nécessité d'adapter le modèle à de nouveaux contextes : *« Comme je l'ai déjà précisé nos locaux ici à Barcelone ne sont pas expansibles et du coup comme avec le succès de la Casa de Carlota on a eu plusieurs demandes on a décidé de répliquer le concept sur d'autres villes. (...) Par exemple à Medellin il s'agit d'un designer Colombien qui a passé 6 mois de stage avec nous à Barcelone et à son retour en Colombie, il nous a demandé s'il pouvait reproduire le concept »* (Cofondateur de la Casa de Carlota).

Cette dynamique entrepreneuriale est illustrée par l'exemple de la filiale de Medellin, portée par un ancien stagiaire devenu directeur de la structure locale : *« En tant qu'entrepreneur, la première chose à faire est de croire en son projet, d'être sûr de ce que l'on veut faire. Dans mon cas, après avoir vécu l'expérience avec un stage au sein de la casa de Carlota à Barcelone, j'ai vu une opportunité de reprendre le concept en Colombie. J'ai commencé à travailler avec beaucoup de conviction, sans hésitation et la Casa de Carlota à Medellin est aujourd'hui un succès »* (Directeur de la filiale colombienne de la Casa de Carlota).

Les différentes filiales de la Casa de Carlota, implantées dans d'autres villes à l'échelle internationale, sont autonomes vis-à-vis de la maison mère et gèrent elles-mêmes la recherche et l'inclusion des talents. Toutefois, du fait d'un accord juridique avec la structure fondatrice, elles sont engagées à en être une réplique identique, notamment en ce qui concerne le processus de création et les principes fondamentaux du modèle : *« Lorsque l'on a accepté l'ouverture de filiales, on a été d'accord pour leur donner beaucoup de libertés car ils doivent s'adapter à un environnement organisationnel différent de celui de Barcelone. On s'est simplement assuré de protéger le concept et la partie créative pour qu'il n'y ait pas de déformation de l'idée originelle »* (Cofondateur de la Casa de Carlota).

A ce jour, les premiers résultats positifs des différentes filiales, bien qu'encore récentes, valident la stratégie de duplication du modèle de la Casa de Carlota, et les fondateurs envisagent bientôt d'ouvrir d'autres filiales en Angleterre et aux USA.

Enfin à plus long terme, la direction évoque une possibilité de dupliquer le modèle de la Casa de Carlota à d'autres secteurs que celui du design, mais dans lesquels la diversité cognitive des personnes handicapées serait également un atout. Toutefois, ce projet n'est pas encore à l'ordre du jour, car il nécessiterait un important travail d'analyse sectoriel et de comment adapter le concept fondateur de la Casa de Carlota à ce nouveau secteur.

Après l'analyse du modèle innovant de la Casa de Carlota dans le domaine du design, l'étude se poursuit avec un second exemple d'innovation sociale, appliqué cette fois à un secteur d'activité différent : l'industrie cosmétique. Ainsi, le programme *Plan Emoción* d'Azulthermal développé par la PME Azulthermal, permet également d'examiner comment l'inclusion des personnes en situation de handicap peut être intégrée dans une PME tout en s'inscrivant dans une démarche de responsabilité sociétale.

2.2.2 Azulthermal et son Plan Emoción (PME espagnole)

Présentation de l'entreprise Azulthermal

Azulthermal est une jeune microentreprise, fondée en 2011, son siège social est à Valence (Espagne). Elle développe et commercialise des produits cosmétiques naturels et thermaux. Azulthermal fait partie du groupe Biblu, composé de plusieurs microentreprises orientées vers le tourisme, le thermalisme et le développement rural. Son fondateur Pedro Villanueva est un ingénieur valencien possédant une vaste expérience des projets d'entrepreneuriat. Ce groupe est aujourd'hui une référence en matière de RSE étant donné la forte volonté et conscience sociale de son dirigeant qui a décidé de destiner une grande partie des bénéfices de l'entreprise, soit 49% , à des actions de RSE (49 % des bénéfices de l'entreprise réutilisés pour la RSE).

Le groupe Biblu dispose d'un code éthique, présenté sous forme d'un décalogue disponible sur son site web, qui regroupe les valeurs et actions soutenables partagées par, l'ensemble de ses microentreprises, soit :

1. Générer du bonheur chez l'ensemble de nos parties prenantes est notre principal objectif.
2. Chacun a le droit de profiter de l'offre de Biblu quel que soit son statut social ou économique.

3. La santé physique et émotionnelle est le pilier différenciateur de l'offre de Biblu et c'est pourquoi le groupe doit disposer de professionnels et de systèmes qui portent ce principe au plus haut niveau.
4. Le projet d'entreprise doit permettre le développement personnel et professionnel de ses employés, en établissant des mesures à cet effet, en les motivant à s'impliquer dans leur progression et en guidant leur adaptation.
5. Le groupe Biblu s'engage à réduire autant que possible son empreinte environnementale.
6. Le groupe Biblu s'engage pour que le développement territorial à partir de la base sociale et économique de la zone d'influence soit maximal
7. Le groupe Biblu s'engage à être Tech-friendly permettant de créer de nouvelles opportunités grâce à l'implémentation de nouvelles technologies
8. Le groupe Biblu parie sur la coopération globale, verticale et horizontale, locale et mondiale, en tant qu'outil de croissance et de consolidation de nos idées.
9. Nous devons encourager le talent, l'innovation et l'expérimentation constante dans tous les aspects de notre projet.
10. Nous devons travailler avec une sensibilité particulière pour identifier les groupes les plus défavorisés et coopérer avec eux, en soutenant leur inclusion sociale et professionnelle.

Outre ces engagements communs, l'une des particularités de Biblu est que chaque entreprise du groupe bénéficie d'une grande liberté pour élaborer sa propre politique RSE. Cette approche permet une responsabilité sociale enrichie car les plans d'action RSE sont décidés localement et ont un impact transversal sur les territoires respectifs. Ainsi, chaque manager est responsable de la promotion proactive de la RSE et de l'implication de son équipe dans la démarche. De plus, chaque entreprise est libre de développer plus en détails certains volets spécifiques de la RSE, en fonction des besoins prioritaires de son propre écosystème.

Ainsi par exemple, « Balneario de Ariño », une station thermale installée dans une zone rurale et anciennement minière d'Aragon, a décidé d'orienter sa politique RSE sur la redynamisation de « l'Espagne vide » ; A l'inverse, Azul thermal, une autre microentreprise du groupe Biblu, a fait d'autres choix de RSE, liés à son propre secteur d'activité.

En effet, en raison de son activité principale dans les cosmétiques naturels, le volet environnemental y est très important comme le montrent certaines de ses valeurs intrinsèques :

- Utilisation de produits naturels et revalorisation de l'eau thermale en tant qu'élément différenciateur et singulier de ceux-ci.
- Identifier clairement les caractéristiques du produit, sa nature et privilégier des constituants locaux en circuit court.

En plus de son fort engagement environnemental, Azul thermal a mis en place le programme *Plan Emoción* pour favoriser l'inclusion sociale. Ce programme constitue une véritable innovation sociale en permettant d'inclure directement en milieu ordinaire de travail des personnes atteintes du syndrome de Down ou d'une déficience intellectuelle.

Présentation de l'innovation sociale : Le *Plan Emoción*

Cette présentation repose notamment sur les propos recueillis lors de trois entretiens réalisés auprès de plusieurs parties prenantes, directement impliquées dans le *Plan Emoción*. Chaque entretien a duré en moyenne 1h20 (tableau 52). Ces entretiens semi-directifs constitue une source importante de données primaires auxquelles s'ajoutent des données secondaires provenant principalement du site web d'Azulthermal et de la documentation interne fournie par l'entreprise sur l'innovation étudiée dont un Powerpoint de 14 diapositives sur le *Plan Emoción* (cf. tableau 26 sur les principales sources de données secondaires dans la méthodologie, p. 171). La collecte des informations a eu lieu entre septembre et octobre 2024.

Tableau 52..Caractéristiques des personnes interviewées chez Azulthermal

Fonction chez Azulthermal / Biblu (maison mère)	Genre	Ancienneté chez Azulthermal / Biblu (maison mère)	Durée de l'entretien
Responsable RSE et Relations externes chez Azulthermal	Femme	8 ans	1h24
Responsable RH chez Azulthermal	Femme	6 ans	1h17
Directeur général de la fondation Asindown partie prenante du <i>Plan Emoción</i> d'Azulthermal.	Homme	23 ans	1h22
TOTAL			4h03

Source : élaboration propre

Depuis sa création en 2011, Azulthermal au travers de son président Pedro Villanueva bénéficie d'une relation amicale et privilégiée avec la fondation Asindown. Cette fondation est une organisation à but non lucratif créée en 1989, dont l'objectif principal est de faciliter et de promouvoir tous les moyens nécessaires au développement intégral des personnes atteintes du syndrome de Down et de favoriser leur pleine inclusion socio-professionnelle en tant que membres actifs de la société : « *Asindown est une fondation valencienne fondée par des parents de personnes handicapées qui accompagne sur le long terme et dès le plus jeune âge des personnes ayant un Syndrome de Down afin de faciliter leur inclusion globale tout au long de leur vie. On y retrouve notamment un accompagnement éducatif et au loisir, puis à la formation et à l'inclusion professionnelle ou encore à la vie adulte et au vieillissement* » (Directeur général de la fondation Asindown).

Cependant, si initialement cette relation reposait principalement sur un soutien financier, notamment par des dons d'Azulthermal au profit de différents projets d'Asindown, elle va rapidement évoluer et s'intensifier : « *La relation entre Azulthermal et Asindown, deux organisations du tissu Valencien, est historique et très ancrée. Cependant à un moment donné avec notamment l'impulsion de notre président nous avons décidé de ne plus simplement*

subventionner des projets relatifs au handicap mais qu'il était nécessaire d'aller plus loin au vu de la situation actuelle pour réellement contribuer de manière proactive à l'inclusion socio-professionnelle des personnes handicapées encore trop faible. » (Responsable RH chez Azulthermal).

Pour concrétiser cette vision, le président d'Azulthermal, Pedro Villanueva, a proposé une idée simple, concrète mais très ambitieuse : pourquoi ne pas inclure au sein d'Azulthermal des personnes handicapées provenant de la Fondation Asindown afin de leur donner l'opportunité d'un développement professionnel au sein du milieu ordinaire et notamment dans le secteur des produits de beauté et des cosmétiques : *« Un des caractères innovant de cette idée n'est pas simplement le fait d'inclure des personnes handicapées dans notre entreprise mais également de le faire dans un secteur comme celui des cosmétiques où les stéréotypes et les canons de beauté sont encore très présents laissant encore trop peu de place à la diversité »* (Responsable RH chez Azulthermal).

Cette idée a été ensuite présentée à Asindown qui y a réagi très positivement et avec beaucoup d'enthousiasme. Ainsi, les deux organisations ont décidé de collaborer en tirant profit de leurs complémentarités dans la mise en œuvre de cette initiative : C'est la naissance du *Plan Emoción* en 2017 : *« Cette collaboration entre Azulthermal et Asindown est plus que nécessaire pour la bonne réalisation du Plan Emoción. D'un côté Azulthermal en tant qu'entreprise, ils apportent leur savoir-faire et leur expérience de professionnels du secteur des cosmétiques. De l'autre nous Asindown nous apportons toutes nos connaissances sur le handicap, les personnes handicapées et leur inclusion au travail »* (Directeur général de la fondation Asindown).

Le *Plan Emoción*, lors de sa première édition en 2027, s'est déroulé en plusieurs phases clés de la manière suivante :

- Phase 1 : Le sourcing initial

Sélection de douze personnes handicapées par la Fondation Asindown en fonction de leurs compétences mais également de leurs motivations et appétences pour travailler dans le secteur des cosmétiques : *« Chez Asindown nous connaissons très bien les personnes handicapées affiliées à la fondation car de manière générale elles sont suivies par la fondation dès leur plus jeune âge notamment de l'accompagnement*

éducatif jusqu'à la formation et l'inclusion professionnelle. Ainsi, au vu de notre expertise en matière de handicap et de son inclusion professionnelle ainsi que de notre connaissance des aptitudes et appétences des candidats potentiels, nous avons logiquement effectué cette première sélection en accord avec Azulthermal » (Directeur général de la fondation Asindown).

- Phase 2 : La formation à l'emploi (novembre 2017)

Les douze personnes sélectionnées ont ensuite reçu une double formation. La première dispensée par Asindown dans le cadre de son dispositif de formation « Prepara-T ». C'est une formation généraliste permettant d'acquérir les compétences de base nécessaires pour travailler dans une entreprise ordinaire. La seconde dispensée par Azulthermal est une formation plus spécifique visant à enseigner les différents produits cosmétiques d'Azulthermal et leurs spécificités : *« Beaucoup n'ont pas forcément travaillé dans une entreprise classique auparavant, la formation initiale permet ainsi de leur donner des bases théoriques sur la vie professionnelle en général mais également plus spécifiquement concernant le secteur des cosmétiques et les produits d'Azulthermal »* (Responsable RSE et Relations externes chez Azulthermal).

- Phase 3 : Le stage pratique (décembre 2017)

Parmi les douze personnes pré sélectionnées et formées, seulement six ont été retenues pour réaliser un stage au sein d'Azulthermal. Il permet notamment aux personnes handicapées sélectionnées d'être plongées au cœur de l'entreprise, de collaborer avec les employés et de participer à plusieurs phases clés concernant l'élaboration des produits de la gamme Azulthermal : *« Le stage pratique est une étape importante qui permet notamment de voir comment chacun va s'intégrer au milieu professionnel et également s'entendre avec les différents salariés de l'entreprise. (...) L'objectif du stage est aussi de leur donner une vision globale des différentes activités présentes au sein d'Azulthermal en les faisant travailler à la fois sur la partie design et création des produits, étiquetage mais également le volet commercial que ce soit au travers de vente directe en boutique Azulthermal ou à distance par la gestion de la plateforme de vente en ligne. »* (Responsable RSE et Relations externes chez Azulthermal).

- Phase 4 : L'inclusion professionnelle (mars 2018)

Parmi les six personnes qui ont effectué le stage pratique, deux ont été embauchées notamment grâce à leurs bonnes performances et leur envie de continuer l'aventure chez Azulthermal. Cela représente un nombre important d'embauches pour une PME qui jusqu'au lancement du *Plan Emoción* comptait en moyenne cinq employés. Ces nouveaux arrivés ont été répartis entre la direction, la partie créative, la gestion des réseaux sociaux et le département commercial.

De plus, il est important de souligner que les deux personnes à qui l'on a offert un contrat de travail, ont été recrutées pour des postes de commerciaux à la fois en ligne et en boutique. Cette démarche est remarquable car il est encore rare que des entreprises fassent confiance à des personnes handicapées mentales pour être en contact direct avec les clients : *« Lorsque nous avons eu cette opportunité d'ouvrir ces 2 postes de commerciaux nous n'avons pas hésité à les proposer aux participant du Plan Emoción. (...) Bien sûr au début les clients ne sont pas forcément habitués d'être conseillés par quelqu'un ayant un handicap mental et le plus souvent ils nous demandent si nous sommes une association ou une ONG. On leur explique que nous sommes simplement une entreprise ordinaire engagée pour l'inclusion du handicap et finalement ils repartent le plus souvent satisfait des conseils reçus et de leur achat. (...) Cela permet de changer la perceptive sociale en rendant visibles les personnes handicapées non pas parce qu'elles ont un handicap mais plutôt parce qu'elles ont de réelles compétences professionnelles et ainsi contribuer à plus d'inclusion professionnelle »* (Responsable RSE et Relations externes chez Azulthermal).

- Phase 5 : Répétition du processus

Cette dernière phase prévoit de réitérer de nouvelles éditions du *Plan Emoción* ponctuellement en fonction des bénéfices, de la croissance et donc des besoins de recrutement d'Azulthermal. De fait, une seconde édition du *Plan Emoción* a été prévue pour 2021-2022 mais elle a finalement été annulée à causes des pertes financières importantes de l'entreprise à la suite de la pandémie de Covid 19 : *« Azulthermal travaille beaucoup avec les différentes entreprises du groupe Biblu et notamment les différentes stations thermales dans lesquelles sont utilisés et commercialisés les*

produits de la gamme Azulthermal. Durant la Covid toutes nos stations thermales ont fermé et cela a été très difficile pour une PME comme nous. (...) L'entreprise commence à récupérer de cette période délicate et si les résultats suivent nous espérons bientôt pouvoir relancer une autre édition du Plan Emoción avec Asindown » (Responsable RSE et Relations externes chez Azulthermal).

Le *Plan Emoción* est assez sélectif, cela est principalement dû au fait que Azulthermal est une PME et qu'elle a donc une capacité limitée pour accueillir un grand nombre de salariés. Cependant, même si Azulthermal ne peut pas recruter tous les participants du *Plan Emoción*, ce programme reste un tremplin important vers l'inclusion en milieu ordinaire : *« J'ai en tête une participante, qui à la suite du Plan Emoción et à l'expérience et la formation acquise, s'est fait embaucher dans le supermarché en face du siège de l'entreprise. C'est un exemple parmi tant d'autres mais qui montre la force de ce Plan »* (Responsable RSE et Relations externes chez Azulthermal).

De plus, si le *Plan Emoción* bénéficie directement aux participants en situation de handicap, il génère également des impacts positifs pour Azulthermal et l'ensemble de ses parties prenantes. En interne, l'entreprise observe des retombées positives sur l'environnement de travail : *« Au-delà d'être très consciencieux et appliqués dans leur travail, les participants au Plan Emoción apportent un optimisme, une joie d'être là et une envie de prouver que l'on peut leur faire confiance ce qui finalement profite à toute l'entreprise »* (Responsable RSE et Relations externes chez Azulthermal).

Par ailleurs, ce programme a des effets qui s'étendent au-delà de l'entreprise Azulthermal, renforçant notamment l'action d'Asindown, organisation partenaire du projet. Son directeur général souligne la portée stratégique et économique du *Plan Emoción*, illustrant ainsi son caractère gagnant-gagnant : *« Ce Plan Emoción est un plan gagnant-gagnant bénéfique pour toutes les parties prenantes. Pour nous Asindown, il augmente nos réussites en termes d'inclusion professionnelle, pour Azulthermal il permet de s'ouvrir à de nouveaux marchés, d'améliorer leurs ventes et de diversifier leur politique RSE. (...) Il permet à tous d'obtenir plus de visibilité notamment grâce aux nombreuses récompenses qu'a reçu ce Plan Emoción »* (Directeur général de la fondation Asindown).

Cette double dimension sociale et économique confère ainsi à ce programme une valeur ajoutée stratégique, favorisant son intégration durable au sein des entreprises et des initiatives d'inclusion.

Bien sûr, il ne faut pas occulter que l'inclusion des personnes en situation de handicap mental, en milieu ordinaire, y compris au travers du *Plan Emoción*, comporte certaines difficultés. On peut citer notamment, l'apprentissage des relations professionnelles et hiérarchiques avec les collègues, le bon comportement à adopter avec les clients et l'adaptation à un rythme de travail parfois important à acquérir. Cependant, la collaboration étroite avec Asindown et les échanges réguliers avec les familles des personnes handicapées semblent avoir joué un rôle important pour surmonter ces obstacles : « *Que ce soit lors de la formation ou bien lors du stage pratique les personnes handicapées sont toujours accompagnées par un éducateur référent de la fondation Asindown qui les suit depuis de nombreuses années et en qui elles ont une grande confiance et on est aussi en contact régulier avec la famille proche des personnes handicapées. (...) Durant toute la durée du Plan Emoción, un suivi bimensuel est prévu tant avec l'éducateur que la famille qui ainsi peuvent faire remonter toute difficulté rencontrée par les personnes handicapées participantes. Donc, en fait, cette collaboration Azulthermal/Asindown/famille au travers d'un suivi régulier permet de trouver rapidement une solution à ces différents problèmes rencontrés par les participants du Plan Emoción* » (Directeur général de la fondation Asindown).

L'ensemble des informations susmentionnées permet de confirmer le statut d'innovation sociale du *Plan Emoción* sur la base des cinq critères définis par Cloutier (2003) :

Tableau 53. Analyse du Plan Emoción au regard des critères d'innovation sociale de Cloutier (2003)

Critères	Description
Caractère novateur	Programme d'inclusion de travailleurs handicapés avec une approche centrée sur l'émotion.
Finalité axée sur le mieux-être	Valorisation du travail des participants et impact positif sur l'entreprise, ses clients et les autres parties prenantes.
Processus collaboratif	Travail avec Asindown, les familles des travailleurs handicapés et autres partenaires.
Résultats tangibles	Augmentation des ventes et reconnaissance internationale.
Ancrage contextuel	Déploiement dans un secteur où l'inclusion n'était pas prioritaire.

Source : élaboration propre sur la base de Cloutier (2003)

Le modèle de duplication du Plan Emoción : Transformation partenariale d'un programme de formation et d'employabilité

L'innovation portée par le *Plan Emoción* se distingue par son approche partenariale innovante, en référence à la théorie des parties prenantes, associée à l'élaboration d'un programme de formation et d'employabilité inclusif s'appuyant sur les complémentarités de chacun des stakeholders.

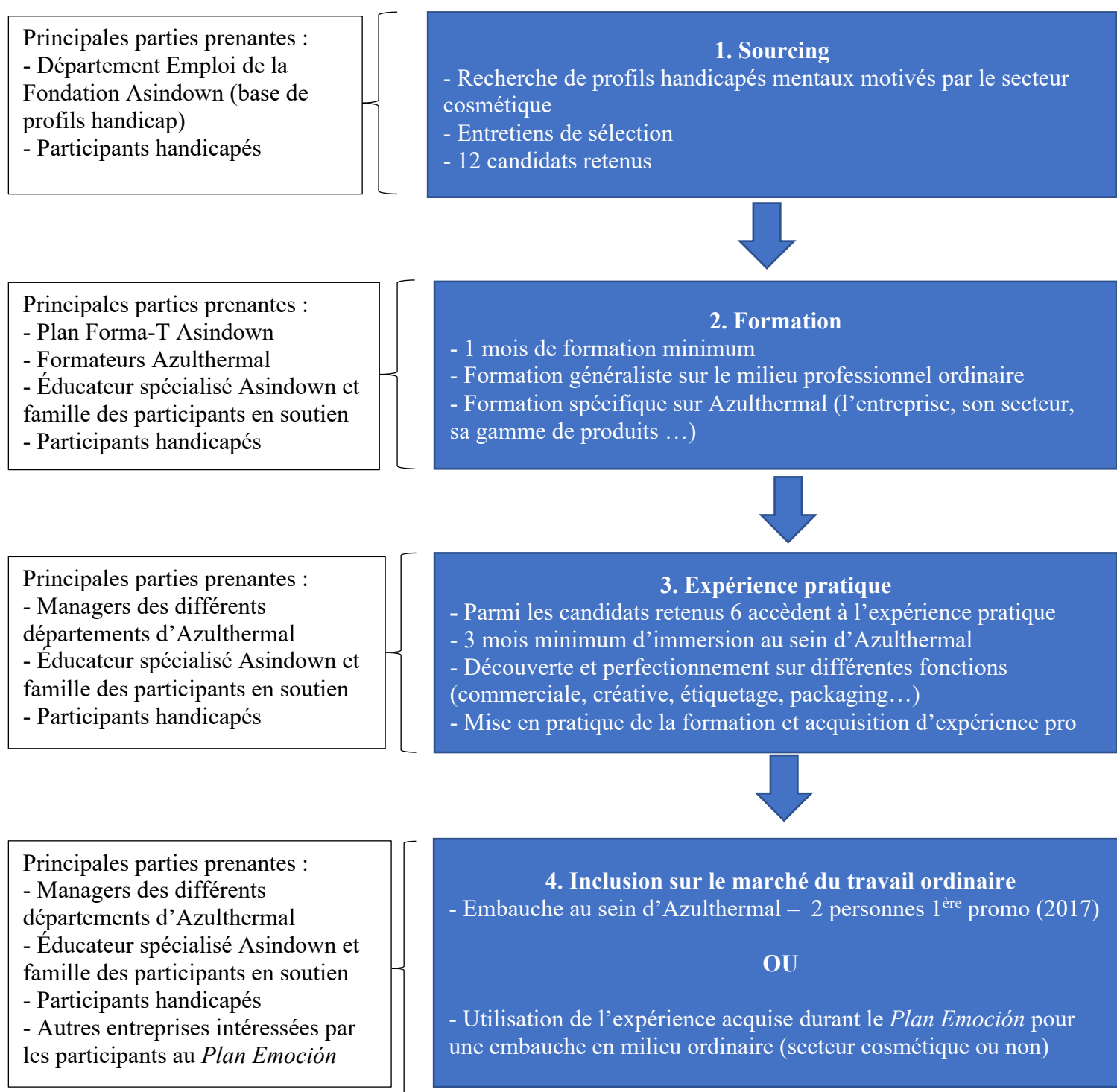
Comme le rappelle Persais (2013), l'approche partenariale est basée sur la théorie des parties prenantes de Freeman (1984). Elle consiste en la prise en compte et l'utilisation des complémentarités des différents stakeholders pour la réalisation de programmes ou l'atteinte d'objectifs avec des intérêts mutuels.

En ce qui concerne le *Plan Emoción*, cette approche consiste à l'élaboration d'un programme de formation et d'employabilité inclusif qui repose sur la collaboration entre Azulthermal, Asindown et toutes les autres parties prenantes dont font partie les participants handicapés eux-mêmes. Chacun a un rôle crucial à jouer pour la réussite du projet au niveau global. Ainsi, Azulthermal partage toute son expérience professionnelle avec les participants, la fondation Asindown apporte son expertise en matière de handicap tant pour la sélection initiale que le suivi des participants avec l'intervention d'un éducateur spécialisé tout au long du projet. Il ne faut pas oublier également les familles des participants qui jouent un rôle de relai important

entre ces derniers et Azulthermal et Asindown. Elles facilitent la communication, aident à résoudre les problèmes éventuels et fournissent des retours réguliers

Le Plan Émotion constitue donc un exemple d'approche partenariale efficace, favorisant un réseau de relations entre différents acteurs. Chaque partie prenante apporte ses idées pour promouvoir des actions visant à améliorer le bien-être social des personnes handicapées et leur environnement. Selon Paz (2016), les partenariats constituent des plateformes précieuses qui stimulent la coopération entre acteurs et organisations publiques et privées, tirant parti de la valeur ajoutée résultant de leur interaction dans les programmes d'innovation sociale. Pour résumer, le schéma ci-dessous synthétise le fonctionnement et les différentes parties prenantes du *Plan Emoción* illustrant cette logique d'approche partenariale (figure 34) :

Figure 34. Fonctionnement et différentes parties prenantes du Plan Emoción.



Source : élaboration propre

En termes de duplication du *Plan Emoción* vers un autre environnement, les dirigeants de Azulthermal avouent ne pas s'être encore posé la question. En effet, la priorité sur le court terme, après les difficultés importantes connues durant la période de Covid 19, est d'abord de stabiliser l'entreprise pour ensuite pouvoir lancer une seconde promotion du *Plan Emoción*.

Cependant, à moyen ou long terme selon les résultats et la croissance du Groupe Biblu, dont fait partie Azulthermal, il leur semble tout à fait possible de transférer le concept sur d'autres entreprises du groupe.

Ces dirigeants reconnaissent que la duplication du programme peut être complexe. Ils insistent cependant sur l'importance, de conserver l'essence même du projet qui est de rester centré sur la recherche d'une réelle inclusion professionnelle du handicap, tout en adaptant le programme aux spécificités du nouvel écosystème. De même, ils soulignent la nécessité d'un engagement total de la structure dans laquelle le projet veut être dupliqué. Cela implique un soutien fort des collaborateurs mais également de leur hiérarchie qui doit accepter de leur dégager du temps et des ressources pour mener à bien le projet. Enfin, les dirigeants d'Azulthermal mentionnent que la création d'un réseau local de partenaires clés et complémentaire à l'entreprise est cruciale pour pouvoir s'appuyer sur les domaines d'expertises de chacun et assurer ainsi, le succès de la duplication.

L'inclusion progressive des personnes handicapées dans l'industrie cosmétique, au travers du *Plan Emoción* d'Azulthermal, met en lumière un modèle spécifique d'innovation sociale. Il convient désormais d'examiner une autre innovation, dans un autre secteur et cette fois-ci en France. Il s'agit du secteur de la restauration, avec le cas du restaurant L'Extra, qui illustre comment l'inclusion peut s'inscrire dans un modèle économique classique tout en visant une excellence gastronomique.

2.2.3 L'Extra et son restaurant inclusif (PME française)

Présentation de l'entreprise l'Extra

L'Extra est un restaurant dit inclusif, ayant ouvert ses portes en mai 2023, principalement sous l'impulsion de deux co-fondateurs expérimentés. L'investissement initial d'environ 800 000 € a été financé notamment grâce au mécénat d'une quarantaine d'entreprises tant locales que nationales.

L'Extra est situé dans le quartier des Halles du Boulingrin, une zone stratégique en plein centre-ville de Reims, connu pour ses nombreux immeubles de style Art Déco des années 1920. Ce style de design a été retenu pour la décoration du restaurant, avec l'aide d'un cabinet d'architecture rémois spécialisé. Cette cohérence architecturale donne au restaurant une grande valeur ajoutée esthétique.

Le particularisme de l'Extra repose sur son implication très importante en matière de RSE tant sur le plan environnemental que social.

En effet au niveau environnemental, l'Extra ambitionne une cuisine de qualité réalisée uniquement à partir de produits locaux, pour privilégier les circuits courts ainsi qu'une politique « zéro déchet ».

Au niveau social, le restaurant vise à favoriser l'inclusion par la formation et l'embauche d'une majorité de personnes handicapées au sein de son effectif. De ce fait, en 2023, l'entreprise comptait treize salariés handicapés, encadrés par le directeur de l'établissement. La cuisine est dirigée par un chef cuisinier et un chef pâtissier, tous les deux expérimentés et renommés au niveau régional.

Ce concept constitue une véritable innovation sociale dans la mesure où il se distingue en de nombreux aspects par rapport aux restaurants inclusifs déjà existants et notamment par son appartenance au secteur ordinaire.

Présentation de l'innovation sociale : Un restaurant inclusif au cœur du milieu ordinaire

Cette présentation est étayée grâce aux propos recueillis auprès de deux membres du restaurant l'Extra et de la coordinatrice des Brigades Extraordinaires, le réseau de restaurants inclusif dont fait partie l'Extra. Au total, cela représente trois entretiens semi-directifs, d'une durée moyenne de 1h05 par entretien (tableau 54). La collecte des informations a eu lieu entre mai et juin 2024.

Tableau 54..Caractéristiques des personnes interviewées chez l'Extra

Fonction chez l'Extra	Genre	Ancienneté chez l'Extra	Durée de l'entretien
Directeur et co-fondateur de l'Extra	Homme	6 ans	1h08
Coordinatrice des Brigades Extraordinaires (réseau de restaurants inclusifs dont fait partie l'Extra)	Femme	5 ans	1h03
Salarié de l'Extra	Femme	3 ans	0h59
TOTAL			3h10

Source : élaboration propre

Au départ, les fondateurs sont totalement étrangers au monde de la restauration : « *L'Extra est notre première expérience dans ce secteur. Pour ma part après une formation en école de commerce, j'ai travaillé dans plusieurs entreprises notamment dans le domaine de l'automobile avant de devenir directeur de plusieurs EHPAD successifs.* » (Directeur et co-fondateur de l'Extra).

L'idée d'ouvrir un restaurant inclusif à Reims est née, en mai 2018, lors d'un déjeuner auquel participe le futur directeur de l'Extra, au Café Joyeux, un autre concept de restaurant inclusif développé à Paris et employant des personnes porteuses de handicap mental. En effet, lors de ce repas, il est surpris par la qualité et la convivialité du service et s'est dit être ressorti plus riche de ce restaurant : « *J'allais déjeuner à Paris intrigué par ce concept. Je suis ressorti avec beaucoup plus qu'un simple repas. J'ai reçu un accueil parfait du personnel en situation de handicap mental. J'ai discuté, ris avec eux ... en bref j'ai passé un incroyable moment non seulement culinaire mais surtout humain. Et là je me suis dit normalement tu penses que c'est à toi d'aider les personnes handicapées mais là en fait, ce sont elles qui m'ont apporté quelque chose.* » (Directeur et co-fondateur de l'Extra).

Il se renseigne alors sur le concept de restaurant inclusif et effectue un « Tour de France » des restaurants inclusifs visitant notamment le Reflet à Nantes, plusieurs établissements Café Joyeux à Paris. Lors d'une réunion sur le thème des restaurants inclusifs, il rencontre son futur associé, également très intéressé par le concept. Ensemble, ils se lancent alors le défi de créer leur propre restaurant inclusif grâce notamment à l'appui et aux retours d'expériences des « Brigades Extraordinaires ». Cette association est un regroupement de restaurants inclusifs, créée en 2016, à la suite de l'ouverture à Nantes, du premier restaurant inclusif français : le Reflet. Elle a notamment pour objectif de recueillir des informations utiles lors de la création d'un restaurant inclusif, d'échanger de bonnes pratiques et de rencontrer des professionnels du secteur (Les Brigades Extraordinaires, 2023). Ce collectif, regroupe aujourd'hui un total de 40 adhérents dont font notamment partie : les propriétaires de quinze restaurants inclusifs en France dont l'Extra, dix-huit restaurants en projet d'ouverture mais également de plus en plus de restaurants classiques souhaitant s'engager dans l'inclusion : *« Le réseau des brigades extraordinaires s'est développé extrêmement rapidement (...) au début c'était principalement des parents d'enfants handicapés qui venaient nous voir mais depuis la Covid on a aussi des cadres en reconversion qui veulent donner un sens à leur travail, des personnes du monde médico-social et même depuis peu des collectivités qui veulent jouer un rôle (...) Aujourd'hui, le réseau constitue un véritable appui tant pour les restaurant inclusifs en cours d'élaboration mais également un échange de bonnes pratiques régulières entre les structures déjà existantes notamment par l'organisation d'ateliers et de webinaires toutes les 6 semaines »* (Coordinatrice des Brigades Extraordinaires).

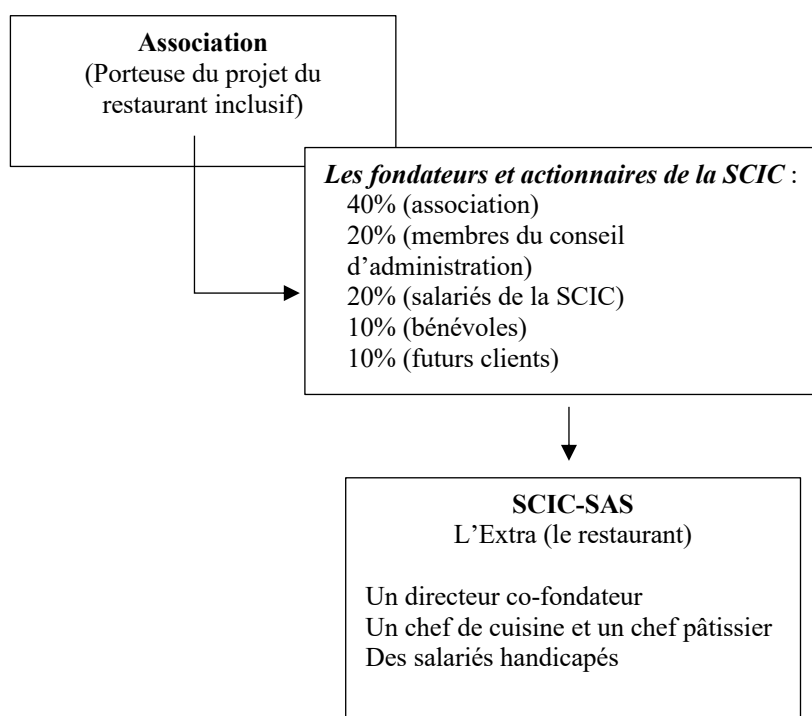
Dans le cadre de la création du restaurant inclusif L'Extra à Reims, deux structures distinctes ont été établies pour soutenir le projet (figure 35).

Dans un premier temps, une association, appelée « les Amis du RB 22 » est lancée en 2020, pour porter le projet de restaurant inclusif : *« L'association elle, elle est là pour porter les différents projets que l'on veut mettre en place concernant l'inclusion professionnelle du handicap. Lorsqu'elle a été créée on savait déjà que l'on y rattacherait le restaurant l'Extra comme le premier projet émanant de l'association mais dans le futur on pourrait imaginer d'autres projets inclusifs rattachés à cette structure »*. (Directeur et co-fondateur de l'Extra).

Dans un second temps, en 2021, c'est le restaurant inclusif l'Extra qui est créé sous forme d'une Société Coopérative d'Intérêt Collectif (SCIC). Ce choix reflète les valeurs humaines du

projet et la volonté d'inclure professionnellement des personnes handicapées dans une structure ordinaire. De plus, cette structure juridique permet aux salariés de devenir actionnaires de l'entreprise, renforçant ainsi leur implication et leur intégration : « *L'avantage de la SCIC c'est que même si l'association porteuse du projet ainsi que les membres du conseil d'administration conservent respectivement 40 % et 20 % des parts, on permet également à d'autres parties prenantes d'avoir une voix et notamment aux salariés handicapés de la SCIC. C'est encore trop peu courant mais cela correspond tout à fait à notre philosophie basée sur la responsabilisation et la confiance* » (Directeur et co-fondateur de l'Extra).

Figure 35. Structuration juridique du projet de l'Extra.



Source : élaboration propre

Après avoir établi la structure juridique de l'Extra, l'équipe a entrepris d'acheter et de rénover complètement les locaux pour les adapter à une activité de restauration. Parallèlement, le recrutement a été lancé, avec une priorité donnée aux contrats à durée indéterminée (CDI) : « *Le recrutement pour les personnes handicapées s'est fait de manière tout à fait classique selon la motivation et les compétences. Nous l'avons simplement orienté vers des personnes ayant un handicap mental dans la mesure où ce sont celles qui sont le plus souvent exclues de l'emploi ordinaire. (...) Bien que parfois précédé par des périodes de stages permettant de concrétiser une possible vision des métiers de la restauration à la réalité, la plupart des*

recrutements se sont faits et se font encore sous forme de CDI car nous voulons donner de réelles opportunités sur le long terme » (Directeur et co-fondateur de l'ExtrA).

Une fois recrutés, les nouveaux employés ont suivi une formation certifiante de 360 heures dispensée par l'organisme de formation public : Le Greta. Cette formation est en partie financée par l'Association nationale de Gestion du Fonds pour l'Insertion Professionnelle des Personnes Handicapées (AGEFIPH). Elle leur a permis d'acquérir les principales compétences techniques nécessaires pour la restauration haut de gamme, ainsi que des savoir être essentiels tels que le respect des règles, l'esprit d'équipe, la ponctualité : *« Cette formation préalable à l'inclusion dans l'ExtrA est primordiale car cela leur permet de perfectionner leurs compétences, de se familiariser avec ce secteur et également avec les produits que nous utilisons dans le cadre de notre positionnement de cuisine locale haut de gamme. (...) De plus, chaque nouvel équipier lors de son arrivée est accompagné par ceux déjà formés comme une sorte de mentoring. Ça leur donne des vraies responsabilités » (Directeur et co-fondateur de l'ExtrA).*

Tous ces prérequis remplis, L'ExtrA a ouvert ses portes le 4 mai 2023, malgré des retards accumulés à cause de la pandémie de Covid- 19. Depuis son ouverture, le restaurant connaît un succès réel, étant souvent complet à l'avance sur réservation. Il a intégré, en octobre 2023, le fameux guide Michelin, au côté de restaurants gastronomiques internationaux : *« Ce succès grandissant et notamment ce référencement au Guide Michelin c'est une superbe récompense et ça nous conforte dans notre idée qu'une personne handicapée ou non peut atteindre l'excellence à condition de lui en donner les moyens et l'opportunité » (Directeur et co-fondateur de l'ExtrA).*

Enfin, il faut souligner que cette réussite est d'autant plus importante que l'ExtrA ne se contente pas d'offrir une opportunité professionnelle à ses salariés handicapés car il favorise leur inclusion sociale globale : *« Depuis que j'ai décroché mon job tout va mieux pour moi. (...) Je suis plus autonome, plus sûre de moi. C'est vraiment une libération (...) Récemment j'ai même décidé d'aller vivre dans mon propre logement. » (Salarié de l'ExtrA).*

L'ensemble des informations susmentionnées permet de confirmer le statut d'innovation sociale de l'ExtrA sur la base des cinq critères définis par Cloutier (2003) (tableau 55) :

Tableau 55. Analyse de l'Extra au regard des critères d'innovation sociale de Cloutier (2003)

Critères	Description
Caractère novateur	Emploi de personnes handicapées dans un restaurant gastronomique.
Finalité axée sur le mieux-être	Favorise l'autonomie et l'inclusion des employés, fournit un service à valeur sociale aux clients.
Processus collaboratif	Partenariat avec des associations locales.
Résultats tangibles	Modèle économique viable et reconnu (Guide Michelin).
Ancrage contextuel	Adaptation du concept à la culture gastronomique française.

Source : élaboration propre sur la base de Cloutier (2003)

Le modèle de duplication du restaurant inclusif : modification-transformation de l'innovation sociale originelle

L'innovation sociale constituée par l'Extra ne représente pas une innovation pure mais plutôt une modification innovante d'un concept qui existe déjà, en l'occurrence celui de restaurant inclusif : « *Nous n'avons rien inventé. Au départ nous voulions simplement dupliquer sur Reims, des modèles de restaurants historiquement déjà existants avant nous au sein des Brigades Extraordinaires en l'occurrence Le Reflet à Nantes et les Cafés Joyeux à Paris. Mais ça ne prenait pas, et on s'est vite rendu compte qu'il fallait apporter quelque chose en plus pour bousculer l'existant* » (Directeur et co-fondateur de l'Extra).

Ainsi les deux fondateurs de l'Extra ont décidé de conserver le modèle des restaurants inclusifs classiques tout en y apportant plusieurs transformations notables identifiées ci-après (tableau 56)

Tableau 56. Transformations innovantes de l'Extra par rapport au modèle classique de Restaurant Inclusif

Type de transformation	Restaurants inclusifs classiques	L'Extra
1/ Introduire la formation préalable des futurs salariés handicapés	- Formation sur le tas, bien que depuis la Covid, des structures comme « Le Reflet », ont adopté la formation sur le modèle de l'Extra (partenariat avec un centre de formation externe agréé).	-Formation préalable certifiante avec un centre agréé (le Greta de la Marne) financé par l'AGEFIPH. -Certificat de qualification professionnelle de 360 h.
2/ Inclure quatre salariés handicapés au capital social de la SCIC	-Il est rare que les restaurants inclusifs intègrent des salariés handicapés au capital social ; généralement, seuls les parents jouent un rôle de représentation.	-Les futurs salariés handicapés sont associés. -Volonté d'aller au bout de la logique d'inclusion professionnelle en instaurant le principe de la SCIC en F.A.C (Facile A Comprendre) ¹⁴ : « <i>Et la nouveauté, nous en sommes assez fiers, c'est qu'on a mis dans le coup des personnes handicapées qui sont associées, c'est-à-dire qu'on pousse le bouchon plus loin que l'inclusion professionnelle classique (...) on a des futurs salariés associés</i> ». (Directeur et co-fondateur de l'Extra) -Un tiers des parents de salariés handicapés sont dans le conseil d'administration de l'association mais pas sur les postes décisionnaires.
3/ Créer un ancrage sur le territoire et une image de restaurant ordinaire	-Le Café joyeux fonctionne sur un modèle de holding avec un centre de formation interne.	-Volonté de s'associer aux entreprises du territoire d'implantation. -Devenir un incontournable et « gommer la différence » -Le slogan : « goûter la différence et gommer la différence »

¹⁴ L'acronyme **F.A.C (Facile à Comprendre)** fait référence à une approche visant à rendre l'information accessible aux personnes en situation de handicap cognitif, intellectuel ou qui rencontrent des difficultés de compréhension. Dans le contexte de la SCIC de l'Extra, cela signifie que l'organisation et la communication sont pensées pour être facilement compréhensibles par tous, y compris les salariés en situation de handicap, afin qu'ils puissent pleinement participer aux décisions et à la gouvernance de l'entreprise.

Type de transformation	Restaurants inclusifs classiques	L'Extra
		-Le choix a été fait de s'implanter dans un quartier, au cœur de la ville, au milieu d'autres restaurants : <i>« Oui, à travers notre petite expérience. C'est pour ça que c'est très important d'être en cœur de ville, en plein cœur de ville, de montrer que ces personnes, elles peuvent avoir leur place dans la mesure où on change un peu. »</i> . (Directeur et co-fondateur de l'Extra)
4/ Mise en place du temps partagé pour le salarié handicapé		-Un salarié peut partager son temps entre un ESAT et le restaurant inclusif pour plus de souplesse et diversité des missions.
5/ Direction de la SCIC par des tiers	-De nombreuses structures sont créées et gérées par des familles de personnes handicapées.	-La direction de la SCIC n'est pas assurée par une personne directement concernée par le handicap afin de limiter les biais affectifs.
6/ Gamme de restauration	- La plupart des restaurants inclusifs visent une restauration d'entrée de gamme ou de moyenne gamme	- L'Extra vise une restauration plus gastronomique et fait confiance à l'ensemble de ses employés handicapés ou non pour assurer cette qualité de service : <i>« Une personne handicapée ou non peut atteindre l'excellence à condition de lui en donner les moyens et l'opportunité. (...) Depuis l'entrée au Guide Michelin notre taux de remplissage a encore augmenté ce qui conforte notre positionnement »</i> (Directeur et co-fondateur de l'Extra)

Source : élaboration propre

Ces différentes transformations s'expliquent par le souhait de faire de l'Extra, un restaurant ordinaire évoluant dans la réalité du monde économique actuel. En effet pour les fondateurs il est primordial que l'Extra soit reconnu en tant :

- **Que véritable entreprise** d'où le choix de la société coopérative - SCIC-SAS à capital variable - : *« donc on dépend du droit des sociétés, on est une société classique. Pour les salariés on dépend du Ministère du travail donc ils bénéficient d'un contrat, de la*

convention collective de la restauration, classique. (...) on crée une SCIC, mais vraiment on colle à ce type de société, ça aurait pu être aussi l'association qui gère le truc, comme c'est le cas en fait pour un autre restaurant « Un petit truc en plus" qui est à Mulhouse, mais pour nous, c'est symbolique, c'était important d'exister en tant qu'entreprise ordinaire » (Directeur et co-fondateur de l'Extra). La stratégie de « L'extra » est d'être perçue comme une véritable entreprise et un restaurant classique : « on ne part pas de la personne handicapée avec un projet autour d'elle ; oui, on ne vient pas chez nous, surtout pas parce qu'il y a des salariés handicapés ». (Directeur et co-fondateur de l'Extra). La carte du restaurant, la formation des salariés, l'implantation du restaurant dans la ville ont été réfléchies pour satisfaire la clientèle et pour qu'elle y revienne, et non parce que les salariés sont des personnes handicapées.

- **Qu'un restaurant classique :** *« on est dans un restaurant classique dans un milieu ordinaire, classique. Ce n'est pas un restaurant uniquement pour des personnes handicapées. (...) Donc en tout cas pour ce projet en secteur économique classique, un restaurant ordinaire avec des personnes extraordinaires ». (Directeur et co-fondateur de l'Extra).*

Bien sûr, on ne peut pas omettre que des adaptations spécifiques sont nécessaires dans les restaurants inclusifs. Ainsi, selon le dernier rapport des Brigades Extraordinaires (2023), mené par le cabinet ELLYX, ces ajustements concernent un temps d'apprentissage plus long et plus de vigilance pour que les salariés soient opérationnels, l'aménagement d'horaires adaptés et la prise en compte de leur fatigabilité. Ce rapport mentionne que ces adaptations peuvent entraîner certains surcoûts financiers. Toutefois, le directeur de l'Extra tempère : *« Oui Bien sûr pour nous chez l'Extra quelques adaptations ont été nécessaires avec par exemple la présence d'une psychologue une fois par semaine si les salariés nécessitent d'évoquer d'éventuels problèmes. Moi ou les chefs en cuisine on reste toujours vigilants et à l'écoute en cas de nécessité mais cela ne change rien sur notre logique de créer un restaurant ordinaire (...) quasi 80% des clients viennent en premier pour la qualité du repas et non pour se faire servir par des personnes handicapées ou faire une bonne action » (Directeur et co-fondateur de l'Extra).*

Enfin, à la question de savoir si cette innovation sociale peut-être dupliquée, la réponse du co-fondateur est unanime : *« Oui, bien sûr parce que les personnes handicapées sont reconnues comme pouvant travailler » (Directeur et co-fondateur de l'Extra).*

Les fondateurs évoquent une duplication possible du modèle actuel de l'Extra ou sous une autre forme : « *Mais on peut imaginer, mais alors ce n'est pas dupliquer, peut-être une antenne ici ou là. Enfin, c'est un autre axe de développement avec comme base arrière L'Extra. Mais dupliquer ? Oui, bien sûr, le problème c'est la mobilisation de ressources humaines. C'est toujours pareil. Ce sont toujours les hommes qui font la différence, il faut des ressources humaines locales, qui font bouger les acteurs, les forces vives.* » (Directeur et co-fondateur de l'Extra).

Pour les fondateurs, la duplication reste possible et, à leur image, elle peut passer par le biais de transformations d'innovations sociales déjà existantes.

Si l'Extra témoigne de l'inclusion réussie des personnes en situation de handicap dans un restaurant gastronomique, en milieu ordinaire, une autre approche mérite d'être étudiée dans un secteur totalement différent. Le programme Test'In de Bearing Point illustre comment un dispositif de formation et d'insertion professionnelle peut être conçu pour favoriser l'inclusion dans le domaine du numérique et du conseil, où ces profils sont encore peu représentés.

2.2.4. Bearing Point et son programme Test'In (ETI Française)

Présentation de l'entreprise Bearing Point

Bearing Point a été fondée en 1997 sous le nom de KPMG Consulting, puis rebaptisée Bearing Point en 2002, après être devenue une entité indépendante. Son siège mondial se trouve à Amsterdam, aux Pays-Bas tandis que le siège français est situé à Courbevoie. Parmi les dirigeants de Bearing Point, on compte Matthias Loebich en qualité de président du groupe Monde et Axelle Paquer en tant que présidente de Bearing Point France.

Bearing Point est une société de conseil en gestion et en technologie qui fournit des services à un large éventail de secteurs, notamment les services financiers, les soins de santé, le secteur public, les télécommunications... La société aide les organisations à améliorer leurs processus commerciaux, à développer et mettre en œuvre des solutions technologiques et optimiser leurs performances globales. Les clients de BearingPoint sont très divers, allant des grandes multinationales aux agences gouvernementales en passant par les entreprises de taille moyenne. Ainsi, parmi les services fournis par Bearing Point on trouve notamment :

- **Le Conseil en gestion:** Fournir des services de conseil stratégique et opérationnel pour aider les clients à résoudre des problèmes commerciaux complexes.
- **Le Conseil en technologie:** Accompagner les clients dans la transformation digitale, la stratégie informatique et la mise en œuvre de solutions technologiques.
- **Les services de réglementation et de conformité:** Aider les clients à naviguer dans les changements réglementaires et à se conformer aux réglementations spécifiques à l'industrie.
- **Les données et analyse:** Offrir une expertise en matière de gestion et d'analyse des données et de veille stratégique.
- **Le numérique et l'innovation:** Aider les clients à tirer parti des technologies numériques et à favoriser l'innovation au sein de leur organisation.

BearingPoint est présent dans le monde entier avec des bureaux dans plusieurs pays d'Europe, d'Amérique et d'Asie-Pacifique.

En 2024, Bearing Point France a généré un chiffre d'affaires d'environ 224 millions d'euros et compte un effectif de plus 1 000 personnes.

Concernant la RSE, BearingPoint s'est engagé, dès sa création, à consacrer au moins 1% de son chiffre d'affaires annuel à la promotion du développement durable, autour de quatre axes principaux :

- En faire plus pour **nos salariés** : Développer des programmes de formation pour l'évolution et le bien être des salariés et permettre leur engagement pour l'inclusion des minorités au sein de l'entreprise grâce notamment à leur participation au conseil DIVE (Diversité, Inclusion, Variété et Égalité) chargé de proposer des actions à mettre en place sur cette thématique.
- En faire plus pour **nos clients** : En tant qu'expert en consulting, Bearing Point ne cherche pas seulement à être responsable socialement et environnementalement mais également à encourager les clients conseillés à l'être également en leur proposant des solutions durables.

- En faire plus pour **les personnes dans la société** : Bearing Point se considère comme une entreprise citoyenne dont l'impact positif et durable doit dépasser le simple cadre de l'entreprise. Pour cela, en plus de dons à des associations, Bearing Point encourage ses collaborateurs à mettre à disposition leur expertise de consultant pour des causes sociales au travers du programme « Pro-Bono ».
- En faire plus pour **la planète** : Un volet environnemental ayant comme objectif de réduction des émissions de carbone de 50 % en 2025 par rapport à 2019.

Plus précisément, en matière de handicap, et en adéquation avec les trois premiers volets de sa politique RSE, mentionnés ci-dessus, Bearing Point a décidé, en partenariat avec l'Association des Paralysés de France Entreprise (APF Entreprise), de mettre en place un programme spécifique appelé Test'in. Il consiste, dans un premier temps, à proposer des formations aux métiers du numérique à destination des personnes handicapées. Mais il va au-delà d'une simple action de formation. En effet, l'originalité du programme est qu'à l'issue de la formation, dispensée par des professionnels de Bearing Point, les bénéficiaires sont intégrées au cœur des équipes projets du groupe ou de ses clients, favorisant ainsi une employabilité durable sur des postes qualifiés. C'est cette innovation sociale, portée par le programme Test'in de Bearing Point qui est ici analysée.

Présentation de l'innovation sociale : Le programme Test'In

Cette présentation repose notamment sur des données primaires recueillies auprès de plusieurs parties prenantes directes du projet Test'In, grâce à trois entretiens semi-directifs, d'une durée moyenne de 1h35 chacun (tableau 57). Ils constituent une source importante de données primaires s'ajoutant aux données secondaires obtenues notamment grâce au site web de Bearing Point et à la documentation interne fournie par l'entreprise sur l'innovation étudiée, soit un rapport de 34 pages sur la stratégie RSE de Bearing Point et le programme Test 'In (cf. tableau 26 sur les principales sources de données secondaires dans la méthodologie, p. 171). La collecte des informations a eu lieu entre mai et juin 2024.

Tableau 57..Caractéristiques des personnes interviewées chez Bearing Point

Fonction chez Bearing Point	Genre	Ancienneté chez Bearing Point	Durée de l'entretien
Associée chez Bearing Point équipe secteur public	Femme	24 ans	1h41
Responsable RSE chez Bearing Point	Femme	8 ans	1h39
Directeur de la filiale NOAM de Bearing Point	Homme	3 ans	1h28
TOTAL			4h48

Source : élaboration propre

A l'origine, ce programme est né de la nécessité pour Bearing Point de répondre aux exigences grandissantes de ses clients du secteur public qui sont soumis à des obligations RSE, notamment en matière de respect des clauses sociales. Ces clauses visent à favoriser l'accès à l'emploi des publics en difficulté, comme les personnes en situation de handicap, les demandeurs d'emploi de longue durée ou les jeunes sans qualification, en intégrant des exigences spécifiques dans les marchés publics et privés : « *En tant qu'associée chez Bearing Point au sein de l'équipe secteur public mon métier à la base ce n'est pas tellement la RSE mais plutôt de superviser des projets de conseils avec un volet de transformation numérique pour des organisations publiques. Mais peu à peu les clauses sociales dans le secteur public se sont généralisées pour favoriser l'emploi des chômeurs longue durée, des personnes sortant de prisons, des personnes handicapées et de tous les collectifs considérés comme ayant moins d'opportunité d'inclusion professionnelle. Du coup, dans un premier temps je me suis intéressée au sujet pour répondre aux exigences de mes clients devant recruter ce type de profils sur des postes d'IT, numérique* » (Associée chez Bearing Point équipe secteur public).

Cependant, la recherche de ces profils IT, nécessitant un minimum de compétences et de formation, va s'avérer plus complexe que prévu notamment en ce qui concerne les personnes

handicapées, qui encore trop souvent ont un niveau d'études et de formation relativement basiques : *« L'Union des groupements d'achats publics (l'UGAP) l'un de nos plus important client sur le secteur public était à la recherche de candidats handicapés pour remplir leurs clauses sociales et couvrir leur besoin sur des postes IT. On a essayé de les accompagner au mieux mais cela a été difficile. (...) On ne trouvait pas de personnes qualifiées qui correspondaient aux différents postes et aux missions associées (...) Lorsque l'on demandait à Pôle emploi ou à d'autres structures de sourcing de candidats de nous trouver des profils handicapés qualifiés et formés à l'IT, il en ressortait que trop rarement des candidats adéquats »* (Associée chez Bearing Point équipe secteur public).

Face à ce constat, Bearing Point décide de se pencher sur le problème afin d'apporter une solution à ses clients, tout en répondant à la volonté forte de la nouvelle direction, incarnée par la nomination d'Axelle Paquer à la tête de Bearing Point France en 2021, de positionner l'entreprise à la pointe sur l'ensemble des thématiques RSE : *« Bien sûr on faisait déjà de la RSE avant mais il faut bien dire qu'avec notre nouvelle présidente ça s'est accéléré. Elle est très investie, tient à participer en personne à de grands événements comme l'Inclusiv'day en ce qui concerne par exemple le handicap et est sponsor RSE au sein du Comex de notre siège international Bearing Point Monde à Berlin (...). Le point fort c'est qu'au-delà de son engagement personnel, elle nous donne réellement du temps et des moyens pour mener les projets RSE prioritaires et notamment au travers d'actions terrains concrètes »* (Responsable RSE chez Bearing Point).

Ainsi impulsée par cette dynamique et les besoins grandissants de ses clients, notamment ceux du secteur public, Bearing Point décide de s'associer à l'association des paralysés de France (APF), spécialisée dans le handicap et l'inclusion socio-professionnelle, pour créer son propre programme de formation et d'inclusion professionnelle. C'est ainsi que naît le programme Test'In : *« Ce n'est pas la solution la plus simple à mettre en place mais cela nous a semblé la plus efficace (...). N'ayant pas de profils adéquats de personnes handicapées, on a décidé de créer nous-même notre programme de formation et d'inclusion pour les métiers de l'IT. (...) Comme on est un cabinet de conseil et non des spécialistes du handicap on s'est adressé à l'APF notamment pour nous accompagner dans le sourcing, les adaptations nécessaires et les particularités liées au monde du handicap »* (Associée chez Bearing Point équipe secteur public).

Ce programme Test'In est renouvelé chaque année depuis 2022 et comprend plusieurs phases distinctes :

- 1^{ère} phase: le sourcing

Chaque année l'APF, à partir de son vivier de talents de personnes handicapées, propose des profils pour intégrer le programme Test'In. Ces candidats sont ensuite soumis à un processus de recrutement prévoyant plusieurs entretiens de motivations. Finalement, pour chaque promotion, se sont une dizaine de personnes qui sont sélectionnées afin de pouvoir assurer un encadrement personnalisé et adapté pour chaque intégrant au programme : « *Les entretiens se déroulent comme une sélection compétitive classique. La seule différence est que notamment grâce à l'aide de l'APF on s'assure qu'avec ou sans adaptation le handicap de chaque individu soit compatible avec des postes de l'IT. Le critère principal est la motivation même si une première expérience ou tout au moins une appétence pour l'IT sont appréciées* » (Directeur de la filiale NOAM de Bearing Point).

- 2^{ème} phase: la formation

Une fois les profils sélectionnés, ceux-ci bénéficient d'une formation certifiante de quatre mois aux métiers du test, reconnue par l'État. Cette certification très recherchée dans les métiers de l'IT, est valorisée dans toutes les entreprises du secteur ordinaire. La formation s'effectue dans le cadre d'un CDD Tremplin qui est un dispositif permettant d'aider les personnes éloignées de l'emploi par la formation. Ainsi les bénéficiaires sont rémunérés pendant cette période, et la formation n'entraîne pas de coûts supplémentaires pour les personnes handicapées qui y participent, celle-ci étant en grande partie financée par l'AGEFIPH : « *La formation que l'on dispense aux nouveaux intégrants du programme Test'In est dispensée soit en interne par des consultants des équipes secteur public, TEC ou NOAM de Bearing Point ou bien des formateurs externes ayant déjà l'habitude de travailler avec nous (...)* Cette formation certifiante en plus de leur donner les bases en IT, leur permet d'ajouter une ligne à forte valeur ajoutée pour leur employabilité sur leur CV et aussi de voir pour quel type de projet, ils ont plus d'appétence » (Responsable RSE chez Bearing Point).

- 3^{ème} phase: Expérience pratique

A l'issue de la formation théorique, et selon leurs appétences ainsi que des projets en cours, les participants au programme Test'In ont l'opportunité de mettre en pratique leurs acquis au travers d'une immersion de 4 à 6 mois sur des projets IT. Elle peut se dérouler au sein des équipes secteur public, TEC ou NOAM de Bearing Point, ou bien directement chez les clients. En fonction du niveau d'engagement de chacun, la responsabilité contractuelle peut être portée soit par le client pour lequel la personne handicapée mène le projet, soit par BearingPoint, soit par l'APF : *« En plus de la formation, l'immersion est vraiment positive pour concrétiser ce qu'ils ont appris dans un environnement de travail réel. Ça leur permet surtout de faire leurs preuves et de montrer qu'handicapés ou non ils peuvent être performants et répondre aux attentes que ce soit chez nous ou chez nos clients (...) Bien sûr on ne les laisse pas comme ça se débrouiller tout seul que ce soit chez nous ou chez nos clients, même si cela peut prendre un peu plus de temps, on s'assure tout d'abord avec l'APF des potentiels aménagements nécessaires et ils sont toujours intégrés et accompagnés par les équipes des projets auxquels ils participent, et elles sont toutes elles-mêmes sensibilisés préalablement au handicap (...) Jusqu'à maintenant on n'a pas eu de soucis particuliers et de bons retours des équipes dans lesquelles les participants de Test'In ont effectué leur immersion »* (Directeur de la filiale NOAM de Bearing Point).

- 4^{ème} phase: la sortie du programme Test'In

Une fois la période d'immersion terminée, le programme Test'In prend fin. Les participants ressortent avec une double valeur ajoutée, à la fois en termes de formation et d'expérience professionnelle concrète, particulièrement valorisées sur le marché du travail et de plus, dans un secteur aussi dynamique que celui de l'IT.

Ainsi leur employabilité en milieu ordinaire s'en trouve grandement renforcée. En effet, même si le programme Test'In est encore très récent et qu'il soit encore trop tôt pour en évaluer les effets à long terme, le taux d'emploi de 100% des personnes handicapées ayant suivi la première session de ce programme en 2022 est très encourageant. Cette première promotion 2022 a notamment débouché sur une insertion professionnelle :

- Au sein même des équipes de Bearing Point
- Auprès de différents clients de Bearing Point

- Au sein d'autres entreprises IT ou d'audit en IT intéressées par des profils qualifiés dans ce domaine

Ces résultats confirment la pertinence du dispositif mis en place et démontrent son potentiel d'inclusion dans un secteur en pleine croissance : *« Nous sommes extrêmement fiers des premiers résultats de notre programme. Parmi les 7 participants au programme, 3 ont été embauchés définitivement chez Bearing Point et les autres ont tous trouvé un emploi chez nos clients ou dans d'autres entreprises IT et ce très rapidement. Arriver à un taux d'embauche maximal cela prouve que l'inclusion est possible dans ce secteur en plein développement si l'on donne à ces personnes les outils et les opportunités nécessaires »* (Responsable RSE chez Bearing Point).

Enfin, s'agissant des difficultés rencontrées dans le cadre du programme Test'In, la principale réside dans la volonté de Bearing Point de pouvoir y associer davantage d'entreprises clientes, en arrivant à les convaincre d'inclure des personnes handicapées au sein de leur effectif. En effet, si la majorité des entreprises clientes actuellement impliquées dans le programme appartiennent au secteur public, du fait des clauses sociales les obligeant à recruter des personnes éloignées de l'emploi, les entreprises du secteur privé restent, quant à elles, encore trop peu engagées dans le dispositif Test'In : *« Aujourd'hui nos clients du secteur public sont ravis du programme Test'In car cela leur permet de trouver des personnes handicapées déjà formées et compétentes pour remplir leurs clauses sociales. Pour le privé ça reste plus compliqué et nous devons trouver des solutions pour que les entreprises s'engagent davantage dans le recrutement et l'inclusion des personnes handicapées par l'intermédiaire de Test'In »* (Associée chez Bearing Point équipe secteur public).

L'ensemble des informations susmentionnées permet de confirmer le statut d'innovation sociale du programme Test'In sur la base des cinq critères définis par Cloutier (2003) (tableau 58) :

Tableau 58. Analyse du programme Test'In au regard des critères d'innovation sociale de Cloutier (2003)

Critères	Description
Caractère novateur	Programme de formation et d'insertion des personnes handicapées dans l'IT et le conseil.
Finalité axée sur le mieux-être	Facilite l'inclusion des personnes handicapées dans un secteur en forte demande.
Processus collaboratif	Inclusion professionnelle des personnes handicapées chez Bearing Point mais aussi dans des entreprises clientes comme l'Agence nationale de la cohésion des territoires (ANCT) et partenaires éducatifs pour former les participants au programme (École TestPro).
Résultats tangibles	100% d'embauche des participants de la première promotion.
Ancrage contextuel	Répond aux défis de diversité et d'inclusion dans le secteur IT.

Source : élaboration propre sur la base de Cloutier (2003)

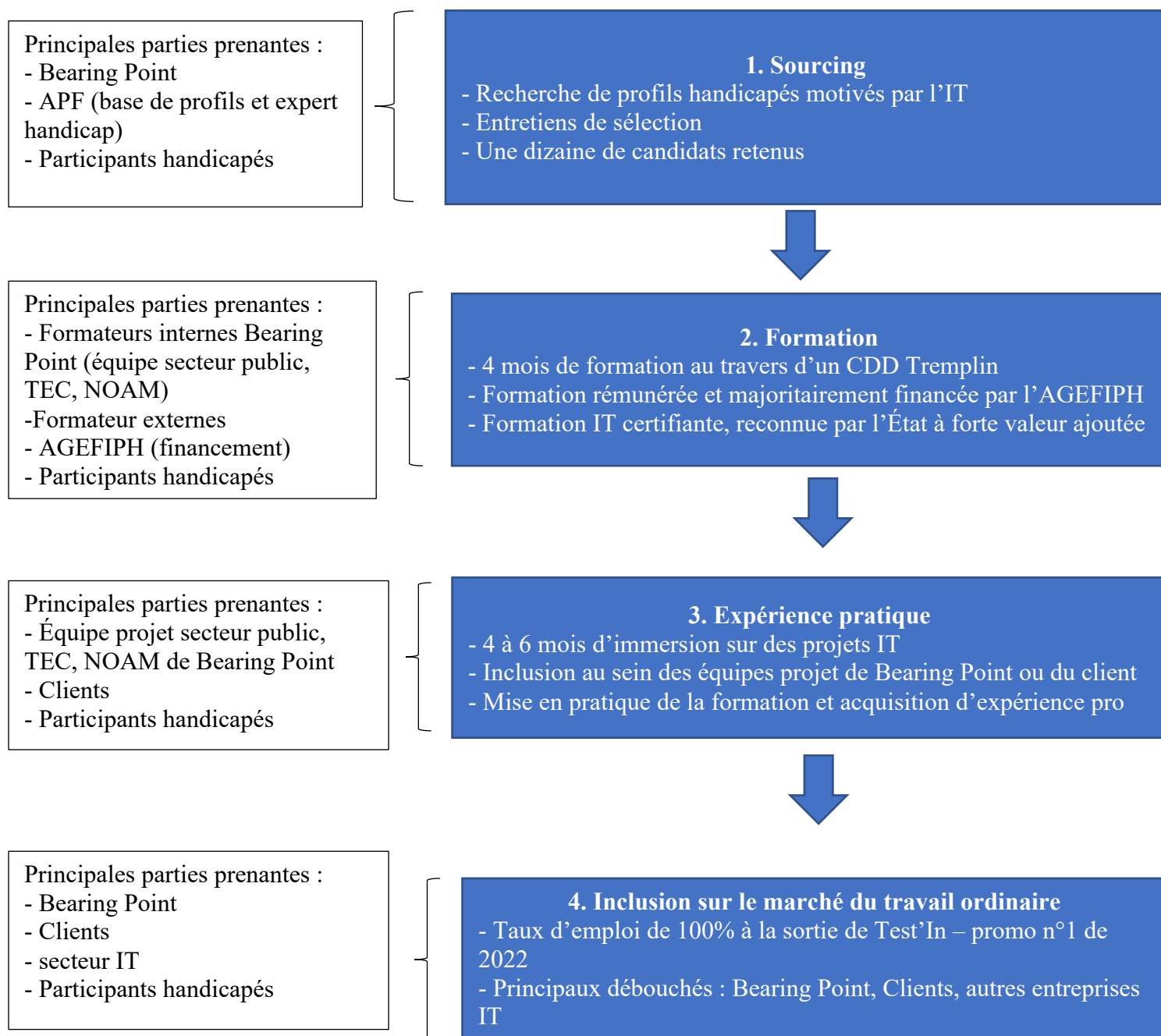
Le modèle de duplication du programme Test'In : Transformation partenariale d'un programme de formation et d'employabilité

L'innovation Test'In (tout comme le *Plan Emoción* également étudié ; cf. Azulthermal et son *Plan Emoción*, p.273), repose sur l'application de l'approche partenariale et de la théorie des parties prenantes qui lui est associée, dans le cadre de l'élaboration d'un programme de formation et d'employabilité inclusif, fondé sur les complémentarités de chacun des stakeholders impliqués.

Dans le cas de Test'In, plusieurs parties prenantes, en plus des participants eux-mêmes, interviennent de manière complémentaire et interdépendante tout au long des différentes étapes du programme, chacune jouant un rôle essentiel dans la réussite globale du projet. Ainsi, dès la première étape du sourcing des candidats, Bearing Point s'appuie sur l'expertise handicap et la base de candidats de l'APF, pour effectuer le recrutement. De même, lors de la phase de formation, Bearing Point nécessite l'appui financier de l'AGEFIPH, tout comme l'intervention de formateurs parfois externes. Enfin, que ce soit pour la phase d'immersion professionnelle ou celle d'inclusion en milieu professionnel ordinaire, les clients de Bearing Point constituent des parties prenantes clés et indispensables.

À titre de résumé, le schéma récapitulatif suivant détaille le fonctionnement du programme Test'In ainsi que les différentes parties prenantes impliquées, illustrant ainsi la logique d'approche partenariale (Figure 36) :

Figure 36. Fonctionnement et différentes parties prenantes du programme Test'In.



Source : élaboration propre

À la question de savoir si le programme Test'In serait duplicable dans un autre environnement, Bearing Point pense que cela est possible mais à la condition que :

- La direction de la zone concernée soutienne à 100 % le programme et donne aux équipes les moyens et le temps nécessaire pour le mettre en place
- La dynamique partenariale du programme soit conservée mais adaptée aux spécificités des parties prenantes du nouvel environnement

En tout cas, cette approche semble déjà susciter un intérêt au sein du groupe : « *Même si cela se ferait certainement plutôt à moyen terme, Bearing Point Allemagne semble très intéressé pour créer un programme similaire à Test'In adapté à l'écosystème allemand et nous demande souvent des renseignements* » (Associée chez Bearing Point équipe secteur public).

La présentation des résultats a permis de mettre en lumière des éléments clés relatifs aux dynamiques organisationnelles, aux stratégies d'inclusion, aux innovations sociales étudiées et à leur duplication. Ces constats ouvrent la voie à une discussion approfondie visant à interpréter ces résultats à la lumière des cadres théoriques mobilisés, à en explorer les implications pratiques et à identifier les perspectives qu'ils offrent pour la gestion des organisations et l'inclusion professionnelle des personnes handicapées.

V. Discussion

1. Discussion du cadre théorique

Dans un article récent Carroll (2025) passe en revue son modèle tridimensionnel de performance d'entreprise et fait référence aux deux grandes tendances sur la façon de comprendre le concept de RSE. D'une part, la vision plus restreinte de la responsabilité sociale centrée sur les catégories d'éthique et de philanthropie de son modèle, qui répondrait à l'idée de volontariat de la RSE. Cette conception de la RSE centre la responsabilité sociale des entreprises sur ce qui va au-delà de ce qu'exige la loi. D'autre part, la vision large de la RSE qui, en plus des catégories précédentes, éthique et philanthropie, inclurait les dimensions économique et juridique de son modèle.

Cette approche plus large, à quatre dimensions, est celle que Carroll (2025) a toujours défendue, car, selon lui, elle répond mieux à l'idée de ce que les groupes d'intérêt attendent des entreprises. Pour Carroll (2025), cela se traduit par la durabilité économique ; la première responsabilité sociale de l'entreprise est de réaliser des bénéfices. Deuxièmement, respecter la loi. Pour l'auteur, le respect de la loi peut être considéré comme faisant partie de la responsabilité éthique des entreprises ; les réglementations constituent une « éthique codifiée » et la distinction entre les attentes légales et éthiques n'est pas toujours facile à identifier. Dans cette vision élargie de la RSE, l'éthique en tant que troisième dimension se concrétiserait par le respect des attentes éthiques de la société, c'est-à-dire en agissant de manière juste dans les cas où il n'existe pas de réglementation qui l'impose.

Enfin, la quatrième dimension identifiée par Carroll (2025) est la responsabilité philanthropique, qui englobe les dons ainsi que l'ensemble des initiatives volontaires mises en place par les entreprises pour interagir avec la société et y créer de la valeur. Bien que cette responsabilité repose sur le libre arbitre des organisations, elle n'en demeure pas moins soumise à des attentes sociétales croissantes. Ces attentes, notamment en matière de philanthropie, révèlent de manière encore plus marquée les spécificités socioculturelles propres à chaque pays ou contexte géographique ; des différences qui, par ailleurs, traversent également les autres dimensions de la RSE.

Selon Carroll (2025), cette vision large de la RSE saisit avec plus de précision ce que la société attend des entreprises ; bien que l'auteur reconnaisse que la tendance prédominante a été de

concevoir la RSE comme quelque chose de volontaire et dont les dimensions seraient de préférence éthiques et philanthropiques. Pour Carroll (2025), le choix de l'une ou l'autre approche de la RSE dépend également des secteurs et des contextes. Dans cette recherche, nous avons adopté la vision large de la RSE de Carroll (2025) et nous avons abordé l'analyse à partir de celle-ci.

Par conséquent, en ce qui concerne le concept de RSE utilisé dans cette recherche, l'essentiel est que le respect de la législation soit compris comme une dimension de la RSE et non comme son point de départ. Cela rejoint les travaux de Carroll (2025), qui souligne le lien étroit entre éthique et légalité. Dans le cadre de leurs responsabilités envers la société, on attend et on exige des entreprises qu'elles respectent les lois. Cette approche, selon laquelle le respect de la loi fait partie de la responsabilité sociale des entreprises et de leur relation avec l'éthique, s'est également développée dans d'autres domaines, tels que la bonne gouvernance et le développement de systèmes de conformité légale (compliance). De nombreux auteurs identifient les systèmes de conformité légale avec les systèmes éthiques des organisations (Geddes, 2017; Hernández-Cuadra & Fernández-Fernández, 2024; Lartey, 2021; Perlman et al., 2023). Cette conception, selon laquelle le respect de la réglementation fait partie intégrante de la RSE sans en constituer le point de départ, est renforcée par l'évolution récente du cadre réglementaire européen. À cet égard, la directive (UE) 2022/2464 relative à la publication d'informations en matière de durabilité par les entreprises, ainsi que la directive (UE) 2024/1760 sur le devoir de diligence en matière de durabilité, en offrent des illustrations pertinentes. En effet, si l'on définit la RSE comme l'ensemble des engagements volontaires allant au-delà des obligations légales, force est de constater que les marges de manœuvre extra-légales se réduisent dans des domaines tels que la responsabilité, la transparence ou encore la bonne gouvernance, désormais largement encadrés par des normes contraignantes.

Dans cette perspective, l'attention portée dans cette recherche à l'analyse du respect du système de quotas prend tout son sens. Ce respect s'inscrit pleinement dans la responsabilité sociétale des entreprises en matière d'inclusion professionnelle des personnes en situation de handicap. Il ne relève en aucun cas d'une démarche philanthropique, mais correspond à une exigence relevant de la dimension juridique de la RSE. Conformément à la hiérarchie des responsabilités présentée dans la pyramide de Carroll (1991), cette dimension juridique précède la philanthropie dans la réalisation de la performance sociale de l'entreprise. Par ailleurs, comme

évoqué précédemment, cette obligation peut également être interprétée comme relevant de la responsabilité éthique des organisations.

Par ailleurs, parmi les trois composantes du modèle de Carroll (1979), à savoir le concept de RSE, les enjeux sociaux associés et la philosophie de réponse ou stratégie ; les deux dernières méritent également une attention particulière dans le cadre de cette recherche. En effet, au-delà de la compréhension générale de la RSE et de la typologie des responsabilités qu'elle englobe (économiques, juridiques, éthiques ou philanthropiques), il convient d'identifier les enjeux sociaux auxquels ces responsabilités se rapportent. Dans le cas présent, il s'agit de l'inclusion des personnes en situation de handicap sur le marché du travail ordinaire. Carroll (2025) souligne un glissement dans l'approche de cette dimension : l'analyse ne porte plus uniquement sur les problématiques sociales en tant que telles, mais s'oriente de plus en plus vers les parties prenantes concernées. Cette lecture par les groupes d'intérêt s'est approfondie en s'articulant autour des défis de la durabilité, notamment à travers l'élan impulsé par les Objectifs de développement durable (ODD), dont plusieurs visent explicitement la promotion de la diversité et l'inclusion des personnes handicapées, comme cela a été précédemment mentionné.

Le paradigme de la durabilité et sa concrétisation dans les ODD ont entraîné d'importants changements dans les politiques de RSE, qui intègrent progressivement les ODD et leurs objectifs dans leurs stratégies, leurs prises de décision ou leurs comptes-rendus. Les ODD directement liés au sujet de cette recherche sont l'ODD 4 sur l'éducation inclusive et de qualité ; l'ODD 8 sur la croissance économique, le plein emploi et le travail décent ; l'ODD 10 sur la réduction des inégalités ; l'ODD 11 sur les villes et les communautés inclusives et durables ; et l'ODD 17 sur les partenariats nécessaires à la mise en œuvre de l'Agenda 2030. Cependant, il y a également d'autres ODD liés au handicap, par exemple l'ODD 3 sur la santé et le bien-être. L'approche des parties prenantes pour aborder les aspects sociaux auxquels les entreprises doivent répondre dans le cadre de la RSE est concrétisée au niveau mondial dans l'ODD 17 sur les partenariats. Comme l'a montré l'étude, un trait commun aux entreprises « promotrices » de l'inclusion des personnes handicapées et à certaines des innovations sociales sélectionnées est la collaboration des entreprises avec des organisations du secteur spécifiques au domaine du handicap et/ou des centres publics pour l'emploi.

Peu de travaux ont abordé l'inclusion professionnelle des personnes handicapées et leur contribution aux ODD (Ligorio et al., 2024; Peng et al., 2023; Tabares, 2023; Warmate et al.,

2021). En général, les travaux se concentrent sur l'ODD 8. Tabares (2023) souligne que, bien que certaines entreprises s'efforcent d'améliorer l'inclusion des personnes handicapées, l'absence de politiques structurées et l'approche limitée de nombreuses entreprises entravent une inclusion professionnelle efficace et conforme aux ODD. Warmate et al. (2021) montrent comment l'inclusion professionnelle des personnes handicapées contribue non seulement aux objectifs de développement social, mais a également un impact direct sur les ODD. Plus précisément, ces auteurs établissent plusieurs correspondances entre les leviers d'inclusion professionnelle des personnes handicapées et différents ODD. Ainsi, le travail flexible est identifié comme une opportunité stratégique car en facilitant l'accès à un emploi décent, il renforce la stabilité économique et sociale des personnes handicapées, contribuant directement à l'ODD 8 (Travail décent et croissance économique). De plus, la mise en place d'environnements inclusifs et adaptables permet de réduire les disparités en matière d'emploi, favorisant ainsi leur intégration sociale et répondant à l'ODD 10 (Réduction des inégalités). Enfin, le développement d'un cadre de travail attentif aux besoins en matière de santé mentale participe au bien-être général des salariés, s'inscrivant dans l'ODD 3 (Bonne santé et bien-être). Ces propositions font écho à plusieurs éléments identifiés dans les initiatives d'innovation sociale étudiées dans le cadre de cette recherche.

À l'échelle de l'entreprise, l'inclusion des personnes en situation de handicap sur le marché du travail ordinaire constitue une stratégie encore peu répandue, ainsi que l'a révélé cette étude. Elle représente pourtant une ressource précieuse, difficilement imitable, qui peut générer un avantage concurrentiel durable pour les organisations qui s'y engagent de manière proactive (Tabares, 2023).

2. Discussion des résultats

L'analyse des résultats obtenus a permis de révéler les principaux enjeux et dynamiques associés aux pratiques actuelles d'inclusion professionnelle des personnes en situation de handicap. En examinant les politiques mises en place par les entreprises du CAC 40 et de l'IBEX 35, ainsi que les innovations sociales développées par des organisations de différentes tailles, il apparaît que des stratégies inclusives variées, mais souvent limitées, coexistent. Ces constats soulèvent des questions fondamentales sur l'efficacité des approches adoptées, le rôle de l'innovation sociale dans la transformation des pratiques organisationnelles et les défis associés à leur duplication.

Cette discussion s'organisera en trois axes principaux. Le premier vise à contextualiser la situation actuelle de l'inclusion professionnelle des personnes handicapées à travers le prisme néo-institutionnel, en mettant en évidence les freins et les limites des stratégies traditionnelles. Le second se focalise sur l'innovation sociale, envisagée comme un levier central pour surmonter les dynamiques mimétiques et apporter des solutions plus durables et inclusives. Enfin, le troisième axe explore la problématique de la duplication des innovations sociales, en identifiant les facteurs clés de succès et les typologies de transformation nécessaires pour leur diffusion à grande échelle. L'objectif de cette discussion est ainsi double : interpréter les résultats à la lumière des cadres théoriques mobilisés et dégager des perspectives pratiques et stratégiques pour accélérer l'inclusion professionnelle des personnes handicapées dans les entreprises, en favorisant des approches innovantes, cohérentes et reproductibles.

2.1. La situation actuelle de l'inclusion professionnelle du handicap au travers du prisme de la théorie néo institutionnelle

L'étude exploratoire menée sur les actions liées au handicap présentées dans les rapports extra financiers des entreprises de l'IBEX 35 et du CAC 40, permet de discuter de la situation actuelle de l'inclusion professionnelle du handicap à travers le prisme néo institutionnel. Au-delà du manque d'harmonisation dans la structure et l'organisation des rapports extra financiers, tant en France qu'en Espagne, constat également relevé dans d'autres études (Agama & Zubairu, 2022; Ruiz-Lozano et al., 2022; Tirado-Valencia & Ruiz-Lozano, 2016), la littérature met en évidence deux questions qui se révèlent intéressantes au regard des résultats obtenus dans cette première phase de la recherche. D'une part, que l'attention portée à la dimension environnementale de la durabilité demeure largement supérieure à celle accordée à la dimension sociale (Missimer et al., 2017). Comme le soulignent Vogelauer et al. (2020), la dimension sociale demeure la moins développée des trois piliers de la durabilité. Les résultats de l'étude exploratoire confirment cette tendance : dans les rapports extra financiers, la question du handicap reste marginale, quel que soit le niveau d'analyse retenu, corroborant ainsi les observations de Gould et al. (2020) et Vogelauer et al. (2020). Ce constat positionne le handicap comme l'un des grands oubliés de la RSE et des politiques de diversité. En effet, à l'échelle de la RSE, la dimension économique domine, reléguant au second plan la dimension sociale, dans laquelle s'inscrit la problématique de l'inclusion des travailleurs handicapés.

En matière d'inclusion de la diversité en entreprise, le handicap demeure peu abordé par rapport à d'autres dimensions telles que l'égalité de genre ou les questions générationnelles. En effet,

malgré le peu d'attention accordée à la dimension sociale, la gestion de la diversité dans les organisations a fait l'objet de recherches majoritairement centrées sur la diversité des genres, tandis que très peu de travaux se sont intéressés aux personnes handicapées. (Andrade et al., 2014; do Nascimento Ribeiro & Garcia, 2015; Gálvez-Sánchez et al., 2021; Gewurtz et al., 2015; Gould et al., 2015; Karpur et al., 2014). La revue systématique de Beatty et al. (2019) identifie seulement 88 études, tous domaines confondus, centrées sur le traitement des personnes handicapées en milieu professionnel. Pour Gould et al. (2020), le handicap est rarement considéré comme une dimension à part entière dans les stratégies de diversité et d'inclusion mises en œuvre par les employeurs.

Les travaux les plus récents sont des études nationales, telles que celles de Fröhlich et al. (2023) qui analysent l'attention portée à la diversité dans les entreprises russes, de Jahid et al. (2023) dans les entreprises du Bangladesh, de Oware (2023) dans les entreprises indiennes, de Gould et al. (2020) dans les entreprises américaines, de Khan et al. (2019) dans les entreprises britanniques, et de Segovia-San-Juan et al. (2017) dans des entreprises espagnoles. La recherche de Llorente-Barroso et al. (2022) est l'un des rares travaux identifiés réalisant une étude comparative entre l'Espagne et le Portugal. Tous s'accordent à souligner que les entreprises n'ont pas encore donné la priorité au handicap dans les rapports sur la diversité et l'inclusion et dans les stratégies de RSE. Vogelauer et al. (2020) concluent dans leur analyse des rapports de durabilité des 50 plus grandes entreprises européennes que, bien que les trois quarts d'entre elles aient mentionné le handicap, aucun détail ni analyse supplémentaire n'est fourni et seul un tiers de ces entreprises ont fait état d'activités spécifiques destinées aux personnes handicapées.

La littérature citée s'accorde à souligner un décalage entre les informations divulguées dans ce domaine et l'engagement réel. Cette lacune a été mise en évidence dans les résultats de cette première phase de l'étude.

L'analyse des rapports des grandes entreprises révèle également une faible corrélation entre le niveau d'investissement déclaré en matière d'inclusion professionnelle des personnes handicapées et le pourcentage réel de ces personnes effectivement embauchées sous statut salarié. Ce constat confirme les travaux de Llorente-Barroso et al. (2023), qui mettent en évidence une déconnexion entre les discours RSE des entreprises et la réalité de l'inclusion des personnes handicapées sur le terrain. Deux hypothèses peuvent alors être envisagées : soit la stratégie de recrutement est inefficace malgré des actions effectivement engagées ; soit elle se

limite à un effet d'annonce en matière d'inclusion du handicap visant à améliorer l'image et la réputation de l'entreprise mais sans réel engagement. Cette seconde hypothèse renvoie à la théorie de l'hypocrisie organisationnelle (Brunsson, 1993), appliquée ici à la RSE et au handicap à travers les notions de *RSE washing* ou *Handicap washing* (Boiral et al., 2017; Furlow, 2010). Elle rejoint également les conclusions de Segovia-San-Juan et al. (2017) selon lesquelles les entreprises, dans le contexte actuel semblent davantage préoccupées par leur image externe que par leur engagement réel envers leurs propres collaborateurs.

Cependant, le faible taux de recrutement de personnes handicapées peut également s'expliquer par plusieurs facteurs identifiés dans la littérature. Tout d'abord, il convient de souligner que la question des quotas obligatoires fait l'objet de débats dans la littérature. Ainsi, par exemple, Sargeant et al. (2018), soulignent que le système de quotas repose sur l'hypothèse que les personnes handicapées ne peuvent pas accéder au marché du travail sans aide et ne peuvent rivaliser à égalité avec des personnes valides sur la seule base du mérite. Il présume également que les employeurs ne les embaucheront pas en l'absence d'une obligation légale.

La littérature s'est également intéressée à l'analyse de l'efficacité des politiques de quotas et ses conclusions sont globalement critiques (Bialik & Mhiri, 2022; Krekó & Telegdy, 2022; Revillard, 2023). Selon Krekó & Telegdy (2022), l'une des principales difficultés est liée à une pénurie d'offres d'emploi spécifiquement accessibles aux personnes handicapées, ce qui entraîne des coûts de recherche plus élevés pour les recruter. En conséquence, de nombreuses entreprises privilégient le recours aux mesures compensatoires prévues par la législation. En outre, ces auteurs montrent que les entreprises à forte masse salariale sont généralement moins sensibles aux incitations financières que celles qui paient des salaires moyens ou plus bas et sont donc moins enclines à embaucher des personnes handicapées. Ce constat pourrait s'appliquer aux entreprises analysées dans le cadre de cette étude.

Des facteurs tels que l'existence d'alternatives à l'emploi en milieu ordinaire, comme l'emploi protégé, le manque de dispositifs favorisant la mobilité ou la crainte de perdre certaines aides financières en cas de dépassement de seuils de revenus, contribuent à limiter l'offre d'emploi des personnes handicapées (Fevang et al., 2017; Kostøl & Mogstad, 2014; Scharle & Csillag, 2016). Pour que le système de quotas soit plus efficace, ces obstacles doivent être levés (Bialik & Mhiri, 2022; Krekó & Telegdy, 2022).

Malgré la remise en question de l'efficacité des politiques de quotas, Santero Sánchez et al. (2016) estiment que ce type de dispositif constitue un levier plus déterminant pour l'inclusion des personnes handicapées que les seules motivations sociales ou éthiques. Par ailleurs, les systèmes de quotas reposent sur une vision plus positive de l'employabilité des personnes handicapées, par rapport à d'autres approches, comme l'emploi protégé (Mont, 2004).

Selon Revillard (2023), il est nécessaire d'approfondir la compréhension des raisons pour lesquelles le système de quotas est devenu, dans des pays comme la France, une pierre angulaire de la politique d'emploi des personnes handicapées, alors que d'autres pays, tels que les États-Unis et le Royaume-Uni, considèrent ce dispositif incompatible avec les lois anti-discrimination, et par conséquent ne l'appliquent pas. Cette question pourrait constituer un axe de recherche futur pour donner suite à cette thèse.

Ce non-respect généralisé du système de quotas nous amène à écarter l'isomorphisme normatif comme étant l'isomorphisme prédominant dans le comportement des entreprises de l'IBEX 35 et du CAC 40, en ce qui concerne l'inclusion professionnelle des personnes handicapées.

Quoi qu'il en soit, il convient de souligner que le faible isomorphisme coercitif observé, symbolisé par une obligation légale d'emploi des personnes handicapées à la fois très flexible et faiblement contraignante, tant en France (possibilité de réduire actions la sur-contribution) qu'en Espagne (recours à des mesures alternatives), n'encourage guère les entreprises à évoluer vers des stratégies plus innovantes en termes d'inclusion du handicap (Mahmoudi, 2021; Velázquez, 2011). Ainsi, même si la situation des travailleurs handicapés s'est globalement améliorée sur les vingt dernières années, avec un nombre d'entreprises respectant l'obligation d'emploi nationale multiplié par trois en France comme en Espagne (par rapport aux données de La Brosse et al., (2013) et de DisCert España (2010)), l'analyse des rapports révèle que le plein respect de cette obligation est encore loin d'être atteint. En effet, seulement 12,5% des entreprises du CAC 40 et 28% des entreprises de l'IBEX 35 la respecte.

L'étude montre également une faible incitation à l'isomorphisme normatif, c'est-à-dire une tendance limitée des entreprises à poursuivre leurs efforts en matière d'inclusion professionnelle du handicap au-delà des exigences légales minimum. Comme le soulignent Shnayder et al. (2016), les organisations soumises à un isomorphisme normatif orientent leur comportement en s'appuyant sur des normes éthiques et morales, en collaborant avec d'autres

acteurs et en s'insérant dans des réseaux. Dans le domaine de la RSE appliquée au handicap, un exemple de pratiques normatives est l'adoption de labels ou de certifications tels que le label Bequal en Espagne ou le label Empl'itude en France. La mise en place de ces labels fait généralement partie de la stratégie RSE des entreprises, qui cherchent à obtenir une plus grande légitimité sociale (Para-González & Mascaraque-Ramírez, 2019).

Pour Buchanan & Marques (2018), d'autres comportements normatifs trouvent leur origine dans la collaboration entre les entreprises et les associations non gouvernementales, en particulier celles spécialisées dans le champ du handicap. Bien que certaines entreprises de l'échantillon, classées parmi le groupe des « promoteurs », mentionnent dans leurs rapports extra financiers des réseaux de collaboration et/ou l'obtention de certificats ou de labels, ces pratiques ne sont pas généralisées à l'ensemble de ce groupe. Par ailleurs, même à un niveau exploratoire, aucun lien n'a été détecté entre le respect du quota d'inclusion professionnelle et l'obtention de labels ou de certifications. En particulier en France, on observe une absence de corrélation entre la détention d'une certification ou d'un label censé valoriser les entreprises pionnières en matière d'inclusion du handicap et le respect effectif du seuil légal d'emploi de personnes handicapées. Ce phénomène s'explique en partie par l'existence de nombreuses certifications qui ont un champ d'application très large (RSE, diversité) comme le souligne Lefebvre (2021). Ainsi, une entreprise peut obtenir une certification même si le critère « respect du pourcentage minimum d'emploi des personnes handicapées » n'est pas rempli. Pour Kampf et al. (2015), cela constitue l'une des principales limites de ces dispositifs, qui n'ont, dans le cadre de cette étude qu'un impact relatif sur la mise en œuvre d'une inclusion professionnelle effective des personnes handicapées en entreprise.

L'étude a mis en évidence une grande similitude dans les mesures adoptées par les entreprises analysées en matière de handicap (emploi, formation, dons, partenariats, soutien aux structures liées au handicap, signature de conventions en faveur du handicap, etc.). Cette homogénéisation des actions annoncées témoigne d'un important mimétisme de la part des entreprises, non seulement dans leurs stratégies financières (DiMaggio & Powell, 1999), mais également sur le plan social, et en particulier en matière d'inclusion des personnes handicapées. Ce résultat est compréhensible car, comme l'indiquent Fröhlich et al. (2023), la reddition de comptes et le développement et l'évolution des rapports non financiers ont joué un rôle important dans la diffusion des politiques et des pratiques de responsabilité sociale. Rogers (2003) expliquait déjà qu'au niveau transnational, il existe un processus par lequel les innovations qui circulent à

l'échelle mondiale, ainsi que les cadres normatifs et réglementaires, sont volontairement adoptés dans d'autres contextes nationaux, ce qui conduit à des comportements similaires ou adaptés entre les organisations, même de pays différents. Ces processus se sont intensifiés au cours des dernières décennies avec la mondialisation et les technologies.

Enfin, dans cette première partie de l'étude, d'autres différences ont été identifiées entre les entreprises de l'IBEX 35 et du CAC 40, qui pourraient être attribuées aux différents modèles de promotion publique de la RSE. Ainsi, les entreprises françaises du CAC 40, qui appartiennent au modèle « durabilité et citoyenneté », considèrent que les entreprises sont des acteurs citoyens qui non seulement respectent leurs obligations légales et sociales, mais vont au-delà. Le rôle de l'État en France est important lorsqu'il s'agit d'exiger ce rôle de l'entreprise, ce qui expliquerait que la législation française soit plus exigeante que la législation espagnole en matière de quotas. D'autre part, dans les entreprises espagnoles de l'IBEX 35, la collaboration avec d'autres agents ou acteurs sociaux dans le domaine du handicap est plus courante, comme c'est le cas dans le modèle « Agora » identifié par Lozano (2007). Dans les rapports des entreprises espagnoles, il est ainsi fréquent de trouver des références à des collaborations avec des fondations telles qu'Once, Adecco ou Integra, spécifiques au domaine du handicap.

2.2 L'innovation sociale comme outil d'évolution inclusive des personnes handicapées en entreprise

L'isomorphisme mimétique néo-institutionnel (DiMaggio & Powell, 1999) influence fortement les stratégies d'inclusion professionnelle du handicap en France et en Espagne, comme le révèlent les résultats de l'étude exploratoire menée sur les rapports extra-financiers de l'IBEX 35 et du CAC 40. Toutefois, l'innovation sociale constitue une alternative pertinente, bien qu'encore insuffisamment encouragée, en raison d'un isomorphisme normatif et coercitif faible (Delpuech, 2013). En effet, si les stratégies de mimétisme en matière de RSE permettent aux entreprises de s'aligner à court terme sur leurs concurrentes, elles montrent rapidement leurs limites sur le long terme. Ce manque de différenciation freine la création d'un véritable avantage compétitif et limite l'émergence de solutions plus inclusives et durables (Maman, 2007).

En s'appuyant sur le concept d'innovation sociale centrée sur l'entreprise (García & Palma Martos, 2019; Rüede & Lurtz, 2012), la seconde phase de cette recherche met en évidence l'existence de pratiques d'inclusion du handicap efficaces, dont certaines ont déjà fait l'objet

de duplications. À travers l'étude de cas d'innovations sociales réussies, elle illustre comment ces initiatives peuvent devenir de véritables leviers de transformation en faveur de l'inclusion en milieu ordinaire. Par ailleurs, l'analyse des dynamiques de duplication permet d'identifier des tendances récurrentes et d'établir une typologie des stratégies d'essaimage. Ces résultats offrent ainsi une alternative aux effets d'annonce liés à l'hypocrisie organisationnelle (Brunsson, 1993) et au RSE-washing ou handicap-washing (Boiral et al., 2017; Furlow, 2010), en mettant en lumière des approches concrètes, reproductibles et porteuses d'impact.

Comme le souligne Richez-Battesti (2015), l'une des richesses, mais également l'une des complexités de l'innovation sociale réside dans la diversité des pratiques qu'elle englobe, pouvant intervenir à différents niveaux ou au sein de différents départements de l'entreprise. Cette « richesse complexe » se retrouve également dans les études de cas d'innovations analysées, portant plus spécifiquement sur l'inclusion professionnelle des personnes handicapées, qu'il s'agisse de grandes entreprises issues de l'IBEX ou du CAC 40, ou de PME et ETI (Tableau 59) :

Tableau 59. Innovations sociales considérées et leurs effets pour l'entreprise

Catégorie	Entreprise	Description de l'innovation sociale	Effets de la mise en place de l'innovation dans l'entreprise
Grande entreprise (CAC 40)	Moët Hennessy (LVMH)	<ul style="list-style-type: none"> - Structure intégrée à Moët Hennessy pour les personnes handicapées (MHEA) - Permet une véritable inclusion des personnes handicapées et non simplement une intégration avec d'un côté les travailleurs handicapés et de l'autre le reste de l'effectif 	<ul style="list-style-type: none"> - Création de la nouvelle filiale MHEA au sein de Moët Hennessy. - Création de postes spécifiques pour MHEA ou partage des tâches avec des postes déjà existants chez Moët Hennessy - Attribution d'un espace de travail et de matériels pour MHEA au sein de Moët Hennessy
Grande entreprise (CAC 40)	Vinci	<p>Association Trajeo'h</p> <ul style="list-style-type: none"> - Aide les filiales françaises de Vinci à propos du recrutement, de l'inclusion et du maintien dans l'emploi des personnes handicapées - Ancrage local avec des antennes de Trajeo'h créées sur tout le territoire national - Innovation unique en France où une association a été spécialement créée pour aider à mettre en place les politiques inclusives relatives au handicap du groupe 	<ul style="list-style-type: none"> - Modification de la structuration du département RH et plus précisément de la mission Handicap de Vinci - A la place d'une mission handicap propre à chaque filiale de Vinci, création d'une mission handicap experte, commune à toutes les filiales et permettant un regroupement de compétences et une proximité grâce à des antennes régionales
Grande Entreprise (IBEX 35)	Clece (filiale ACS)	<ul style="list-style-type: none"> - Recrutement des personnes handicapées ancré comme mission principale de l'entreprise (7% de l'effectif total) - Présence d'une équipe spécifique d'inclusion au sein du groupe - Possibilité originale de recrutement en « cercle fermé » : faciliter l'accès à l'emploi à des personnes vulnérables que Clece a pu prendre en charge. - Réel plan d'évolution pour les populations vulnérables 	<ul style="list-style-type: none"> - Innovation dans le processus de recrutement et d'évolution (Projet Social de Clece) - Nécessité d'adaptations et de formation notamment au niveau des RH, tant sur la politique de recrutement spécifique du cercle fermé que sur les évolutions de carrières.

Catégorie	Entreprise	Description de l'innovation sociale	Effets de la mise en place de l'innovation dans l'entreprise
Grande entreprise (IBEX 35)	Acciona	Programme <i>Personas Iguales</i> - Sélection de jeunes diplômés universitaires handicapés - Formation par Acciona - Embauche des personnes handicapées formées au sein de Acciona	- Mise en place d'un programme spécifique au sein de l'entreprise de formation/recrutement de personnes handicapées - Mobiliser des chefs d'équipes pour former/inclure les personnes handicapées participantes au programme
PME/ETI (France)	L'Extra	- Création d'un restaurant inclusif avec une majorité de salariés handicapés - Le restaurant appartient au secteur ordinaire contrairement à d'autres restaurants, du même type, mais évoluant dans le secteur protégé - Possibilité pour les personnes handicapées de devenir associées du restaurant	- Formation des chefs de cuisine, de salle et des personnes handicapées - Modification de statut juridique pour devenir un restaurant inclusif du secteur ordinaire (SCIC) - Intégration possible au conseil d'administration d'un salarié handicapé
PME/ETI (France)	Bearing Point	Programme Test'In - Sélection de personnes handicapées avec une appétence pour l'IT. - Formation par Bearing Point des personnes handicapées sélectionnées aux métiers IT et période d'immersion - Embauche des personnes handicapées formées au sein de Bearing Point ou directement chez leurs clients	- Mise en place d'un programme spécifique de formation et de recrutement de personnes handicapées, au sein de l'entreprise et géré par les RH. - Mobiliser des chefs d'équipes chez Bearing Point et chez ses clients afin de former et inclure les personnes handicapées participant au programme
PME/ETI (Espagne)	La Casa de Carlota	- Studio de design inclusif au sein du secteur ordinaire embauchant des designers handicapés - Embauche sur la base de leurs compétences, leurs visions distinctes et leur créativité et non leur handicap.	- Modification de la stratégie de recrutement RH pour maintenir l'équilibre personnes handicapées, jeunes et expérimentés. - Formation et sensibilisation de tous les designers avec l'objectif de constituer une équipe très diversifiée.

Catégorie	Entreprise	Description de l'innovation sociale	Effets de la mise en place de l'innovation dans l'entreprise
		<ul style="list-style-type: none"> - Miser sur une stratégie de diversité pour maximiser la complémentarité des équipes (mixte entre designers expérimentés, designers juniors, designers handicapés.) - Se revendique « activiste engagé » et fait passer des messages de sensibilisation au travers de leur campagne de promotion 	<ul style="list-style-type: none"> - Des création de designs plus novateurs et atypiques attirant des clients en recherche de différenciation
PME/ETI (Espagne)	Azul thermal	<p>Mise en place du <i>Plan Emoción</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Avec l'association Asindown, sélection de personnes handicapées ayant des appétences pour le secteur des cosmétiques - Formation par Azulthermal des personnes handicapées sélectionnées aux métiers de la vente, du commercial dans le secteur des cosmétiques - Embauche des personnes handicapées au sein d'Azul thermal ou d'autres entreprises de cosmétiques sur des postes de ventes 	<ul style="list-style-type: none"> - Création d'un programme de formation et recrutement de personnes handicapées avec Asindown (fondation pour l'inclusion de personnes porteuses du syndrome de Down). - Mobiliser des chefs d'équipes d'Azulthermal pour favoriser l'inclusion des personnes handicapées participant au programme. - Présence au sein d'Azulthermal, d'un collaborateur d'Asindown, connaissant depuis de nombreuses années les personnes handicapées sélectionnées, pour un suivi constant. - Modification concernant la force de vente en misant sur les personnes handicapées.

Source : élaboration propre

Au-delà des différentes modifications nécessitées pour la mise en place des innovations sociales étudiées, plusieurs éléments répertoriés par Rollin & Vincent (2007) concernant les acteurs, la gestion et le contexte de l'organisation peuvent expliquer le succès de ces innovations sociales dans leur environnement originel. Ainsi, parmi les éléments clés de réussite liée aux acteurs, on peut notamment relever dans les cas de Bearing Point et d'Azulthermal, une forte approche partenariale reposant sur un réseau étendu de partenaires transdisciplinaires et complémentaires. A l'inverse, dans le cas de la Casa de Carlota, c'est la recherche de profils apportant une diversité créative qui constitue un levier central. En ce qui concerne la gestion de l'organisation comme facteur de succès d'une innovation sociale, plusieurs dimensions méritent d'être soulignées. D'abord, une gestion cohérente avec la vision, les valeurs et les objectifs de l'organisation joue un rôle déterminant, comme le montre le projet social de Clece, qui incarne pleinement cette cohérence. Ensuite, une gestion favorisant la participation peut s'avérer déterminante. L'initiative de l'Extra illustre bien cette dimension en permettant à ses salariés handicapés de devenir associés du restaurant inclusif. Enfin, le développement de solutions de gestion agiles peut contribuer au succès d'une innovation sociale : le dispositif Trajeo'h porté par le groupe Vinci en est un bon exemple, en apportant une réponse adaptée aux enjeux d'inclusion du handicap dans l'ensemble des filiales, via une mission handicap commune. S'agissant des éléments contextuels de l'organisation, favorisant la réussite d'une innovation sociale, plusieurs facteurs méritent d'être mentionnés. La solidarité et la collaboration entre collègues peuvent jouer un rôle déterminant comme le montre l'exemple de MHEA au sein de Moët Hennessy, qui facilite les échanges et renforce les dynamiques internes. De plus, l'ouverture d'esprit généralisée dans l'organisation constitue un levier important : chez Acciona, cette ouverture se traduit par une volonté affirmée d'inclure durablement les personnes handicapées au sein de l'entreprise, notamment à travers le programme *Personas Iguales*.

Tous les cas analysés répondent, comme l'indique Al Kerdawy (2019), à une vision stratégique visant à intégrer les personnes handicapées dans la politique de RSE de l'organisation, ce qui nécessite l'engagement et le leadership de la direction.

Dans l'ensemble des cas étudiés ayant misé sur l'innovation comme levier d'inclusion du handicap, les résultats observés sont très positifs, avec un double bénéfice de type « win-win », à la fois pour les personnes handicapées et pour les entreprises elles-mêmes, ce qui confirme les travaux de Lindsay et al. (2018). En effet, d'un côté ces stratégies ouvrent de réelles

opportunités d'inclusion professionnelle aux personnes handicapées tout en bénéficiant d'un accompagnement. De l'autre, elles permettent aux entreprises d'être reconnues et récompensées pour leur engagement en matière d'innovation sociale, renforçant ainsi leur différenciation et leur avantage compétitif. À titre d'exemple, en Espagne, la Casa de Carlota ou encore Azulthermal ont respectivement reçu en 2023 et en 2018, le prestigieux prix de la fondation Randstad, qui distingue les meilleures initiatives en matière d'inclusion du handicap. En France, le dispositif Trajeo'h du groupe Vinci a été récompensé en 2021 par le prix « activateur de progrès » de l'AGEFIPH, tandis que le restaurant inclusif l'Extra a été distingué par le Guide Michelin en 2023. Ces distinctions ont permis à ces entreprises non seulement d'élargir l'inclusion ou l'accompagnement de nouvelles personnes en situation de handicap, mais aussi de renforcer leur visibilité médiatique. En effet, elles ont bénéficié d'une couverture médiatique plus importante, mettant en avant, des organisations qui privilégient l'action concrète aux effets d'annonces, ce qui a renforcé leur pouvoir d'attraction, avec à la clé des bénéfices additionnels.

Ces constatations pratiques issues de nos différentes études de cas rejoignent les différentes théories qui présentent l'innovation sociale comme un moteur de croissance inclusive et responsable (Moulaert et al., 2013; Oosterlynck et al., 2013; Sanchis & Campos, 2008).

2.3. La duplication des innovations sociales comme accélérateur de l'inclusion professionnelle des personnes handicapées

Comme le rappelle Lethielleux & Combes-Joret (2012) , un processus complet d'innovation sociale ne s'arrête pas à son appropriation locale par l'entreprise à l'origine de l'initiative, mais doit se prolonger par une duplication à grande échelle vers d'autres organisations. En effet, selon Buhr (2015), une innovation ne devient véritablement sociale que si elle est largement diffusée, acceptée socialement pour finalement être institutionnalisée en tant que nouvelle pratique. S'agissant de l'inclusion professionnelle du handicap, la diffusion de ce type d'innovations est importante car elle permet d'éviter une évolution isolée, fragmentée et limitée à quelques infrastructures, au profit d'une transformation inclusive plus globale, durable et systémique.

Cependant, la duplication d'une innovation sociale d'une organisation A vers une organisation B distincte n'est pas chose facile. Comme le soulignent Klein et al. (2010) ainsi que Cloutier (2003), l'innovation sociale mobilise de nombreux acteurs et s'ancre dans une économie plurielle spécifique au territoire où elle émerge. Dès lors, cet ancrage local, bien que

fondamental pour le succès initial de l'innovation, peut devenir un frein au moment de sa duplication à une plus grande échelle ou dans d'autres contextes territoriaux (Besançon, 2015). En effet, les spécificités locales qui peuvent être parfois très marquées, rendent difficile le transfert d'une innovation tel quel. Par ailleurs, comme le rappellent Gurviez & Sirieix (2013), la diffusion d'une innovation sociale demande le plus souvent une transformation identitaire profonde, touchant aux valeurs et aux normes des acteurs impliqués. Cette transformation rend le processus de diffusion complexe en nécessitant une mise en réseau entre des acteurs reliés les uns aux autres par des flux de valeurs partagées et de représentations collectives. De son côté, Duracka (2018) souligne la difficulté de communication inhérente à ce type d'innovation car n'étant pas toujours accompagnée d'un dispositif de médiation ou de traduction matériel, l'innovation sociale s'avère plus difficile à transmettre et à faire adopter par d'autres organisations.

Afin d'aider les entreprises à surmonter ces différentes difficultés, les résultats issus des études de cas réalisées ont permis d'identifier plusieurs facteurs clés de succès favorisant la duplication des innovations sociales analysées (tableau 60) :

Tableau 60. Facteurs clés de succès pour la duplication des innovations sociales considérées

Facteurs clés de succès pour la duplication de l'innovation	
Cas Vinci Trajeo'h	<ul style="list-style-type: none"> - Fort engagement hiérarchique de la direction dans la structure réceptrice de l'innovation - Tenir compte des spécificités juridiques, structurelles et organisationnelles du nouvel environnement (les lois et organisations référentes en matière d'inclusion professionnelle du handicap peuvent-être différentes en fonction du pays)
Cas MHEA	<ul style="list-style-type: none"> - Connaissance de l'innovation originelle et de son écosystème - Avoir une réelle volonté et la capacité de dégager des moyens financiers (fonds propres et/ou aides publiques) et humains pour le développement au sein de la structure réceptrice de l'innovation - Dégager du temps aux porteurs de projet pour le développement de l'innovation dans son nouvel environnement - Nécessité de voir comment inclure l'innovation au modèle structurel et de gouvernance préalablement existant dans l'organisation réceptrice de l'innovation
Cas Acciona	<ul style="list-style-type: none"> - Recréer un réseau de parties prenantes dans le nouvel environnement de l'organisation réceptrice de l'innovation en fonction des acteurs existants au niveau local (approche partenariale). - Orienter l'innovation sociale pour l'inclusion professionnelle des personnes handicapées vers un secteur porteur avec des possibilités d'emploi dans le nouvel environnement considéré - Nécessité d'adapter l'innovation sociale à son nouvel écosystème tout en préservant son concept et ses valeurs originelles
Cas ACS Clece	<ul style="list-style-type: none"> - Connaissance de l'innovation originelle et de son écosystème - Fort engagement hiérarchique de la direction dans la structure réceptrice de l'innovation - La structure réceptrice doit avoir conscience de l'importance de l'investissement nécessaire (financier, formation/sensibilisation des salariés...) notamment lors du lancement de l'innovation - Avoir conscience que cette duplication sera bénéfique mais sur le long terme tant au niveau économique, réputationnel que du bien être interne à l'organisation (un processus et des retombées qui prennent du temps).
Cas Bearing Point	<ul style="list-style-type: none"> - La direction de l'organisation réceptrice de l'innovation doit soutenir à 100 % la duplication - Elle doit également transmettre cette motivation de manière verticale à l'ensemble des employés et autres parties prenantes internes comme externes - Il faut donner aux équipes les moyens et le temps nécessaire pour la mise en place de l'innovation - La dynamique partenariale de l'innovation doit être conservée dans l'organisation réceptrice mais adaptée aux spécificités des parties prenantes du nouvel environnement (équilibre à trouver)
Cas l'Extra	<ul style="list-style-type: none"> - Connaissance de l'innovation originelle et de son écosystème - Une forte connaissance et une étude approfondie du ou des cas déjà existants de l'innovation sociale à dupliquer notamment afin de détecter les points fondateurs à conserver et les points pouvant être

Facteurs clés de succès pour la duplication de l'innovation	
	<p>adaptés en vue de la duplication vers le nouvel environnement (exemple : Réseaux des Brigades Extraordinaires qui aident les personnes voulant monter des restaurants inclusifs, à partir de l'analyse de l'existant).</p> <p>- Des porteurs de projet et plus généralement des Ressources Humaines déterminés et implantés au niveau local, dans la zone réceptrice de l'innovation, pour mener à bien la duplication</p>
Cas la Casa de Carlota	<p>- Importance de veiller à conserver le concept initial de l'innovation pour ne pas le dénaturer (coordination souhaitable notamment au départ entre l'organisation initiatrice de l'innovation et la réceptrice)</p> <p>- Mais en même temps nécessité d'accorder une certaine autonomie à l'organisation réceptrice de l'innovation car nécessité d'adaptation au nouvel écosystème local (analyse du nouvel environnement et des opportunités associées nécessaire au préalable)</p>
Cas Azulthermal	<p>- Connaissance de l'innovation originelle et de son écosystème</p> <p>- Un réseau de partenaires clés et complémentaire à l'entreprise afin de s'appuyer sur les domaines d'expertises de chacun dans le nouvel environnement</p> <p>- Volonté de la hiérarchie pour la duplication au niveau de l'organisation réceptrice et transmission de cette volonté aux équipes</p> <p>- Donner du temps et des moyens pour que les personnes chargées du bon déroulement de la duplication de l'innovation sociale dans l'organisation réceptrice puissent réaliser correctement cette mission</p>

Source : élaboration propre

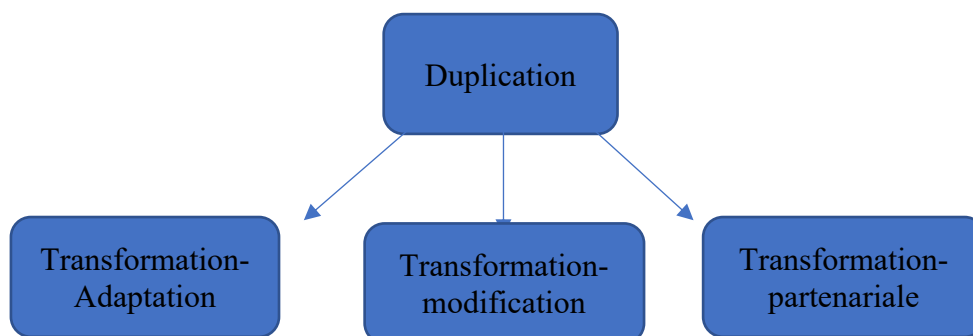
Plusieurs facteurs de succès, communs à plusieurs cas étudiés, apparaissent comme essentiels à la réussite d'un processus de duplication. Parmi ceux-ci, on peut notamment citer :

- La nécessité d'une vision à long terme car la duplication constitue un processus évolutif qui, pour être transposé efficacement dans un nouveau contexte, exige du temps. Ses effets ne sont pas immédiats, mais s'inscrivent dans la durée. Cette temporalité implique que les entreprises adoptent une approche stratégique à long terme afin d'assurer la durabilité à la fois du processus de duplication et de l'innovation sociale elle-même.
- Le besoin d'un appui inconditionnel de la direction de la structure réceptrice pour développer l'innovation en question et une transmission descendante de cette motivation au reste de l'entreprise
- L'importance pour les porteurs de projet de comprendre et traduire au préalable les innovations sociales originelles sur lesquelles elles s'appuient. Cela correspond au niveau théorique aux travaux de Callon et al. (2006) sur la traduction

- La nécessité de dégager du temps, des moyens humains et financiers pour que les porteurs de projets puissent mener à bien la duplication
- La nécessité pour l'entreprise de s'adapter, tant sur le plan humain qu'organisationnel. Il faut une capacité de changement culturel, de valeurs, ainsi que de structures, de procédures et de stratégies, dans différents départements de l'entreprise, et notamment celui des ressources humaines
- L'utilité de créer un nouveau réseau de parties prenante au niveau local, prenant en compte le nouvel environnement de l'entreprise réceptrice de l'innovation, ce qui rejoint les travaux de Desmarchelier et al. (2021) et Boudes & Lethielleux (2022) sur l'importance des réseaux au sein d'un écosystème

Au-delà de ces facteurs clés identifiés, notamment le rôle du processus de traduction et de l'importance du réseau pour accompagner les porteurs de projet dans la diffusion d'une innovation sociale, les études de cas mettent également en évidence la nécessité d'une phase de transformation de l'innovation sociale initiale lors de sa duplication, afin de l'adapter à son nouvel environnement. Duracka (2018) évoque cette transformation comme une « reconstruction symbolique », nécessitant la co-construction de normes et d'actions partagées, désignées sous le terme de « praxis collective ». Ainsi, à travers les différentes études de cas réalisées dans cette thèse doctorale, trois typologies possibles de transformation propices à la duplication d'une innovation sociale ont été mises en lumière (figure 37) : **la transformation-adaptation** (cas MHEA ; Acciona ; Clece), **la transformation-modification** (cas Extra ; Casa de Carlota ; Vinci) et **la transformation-partenariale** (cas Azulthermal ; Bearing Point).

Figure 37. Proposition de typologie de Dupli-transformation de l'innovation sociale organisationnelle.



Source : *Élaboration propre*

La transformation-adaptation consiste à transposer un modèle existant sans en modifier l'organisation interne. C'est le cas de MHEA, Clece et Acciona qui répondent à cette forme de

transformation. Pour MHEA, le modèle de l'entreprise adaptée n'a pas été modifié en tant que tel mais simplement intégré au sein du groupe. Il en va de même pour Clece, dont le concept d'entreprise à mission a été repris tel quel. Quant à Acciona, le programme *Personas Iguales* a été transféré vers d'autres filiales sans modifications majeures. A l'inverse, dans les cas de l'Extra, de la Casa de Carlota et de Vinci, il s'agit bien d'**une transformation-modification**, impliquant des changements significatifs par rapport au modèle originel : celui des restaurants inclusifs pour l'Extra, du « Disability Art » pour la Casa de Carlota, et des Centres de services partagés pour Vinci. Enfin, **la transformation-partenariale** correspond à la duplication d'innovations reposant dès l'origine sur une forte collaboration et une complémentarité importante entre plusieurs parties prenantes. Dans ce type de transformation, l'enjeu n'est plus tant de modifier ou non le modèle initial d'innovation, mais c'est d'avoir la capacité à reconstituer rapidement, au niveau local, un réseau de partenaires solides, complémentaires et engagés pour assurer la réussite de la duplication de l'innovation. Le *Plan Emoción* d'Azulthermal et le programme Test'In de Bearing Point relèvent de cette forme de transformation, dans la mesure où ils mobilisent des parties prenantes essentielles, coresponsables du développement de l'innovation, sans lesquelles celle-ci n'aurait pu exister.

Les trois typologies de dupli-transformation, révélées par les études de cas menées dans le cadre de ce doctorat, constituent des modèles de référence susceptibles d'encourager de futures duplications d'innovations sociales en faveur de l'inclusion professionnelle des personnes handicapées. Ce mécanisme est fondamental pour faire progresser cette inclusion à une échelle globale, en évitant des avancées isolées, fragmentées ou contextuelles

Les analyses développées dans cette discussion ont permis de faire émerger, des éléments clés tant sur les limites que sur les opportunités des pratiques actuelles d'inclusion professionnelle des personnes handicapées en France et en Espagne. Elles ont également mis en évidence le rôle stratégique que peuvent jouer les innovations sociales, ainsi que leur duplication, pour surmonter les contraintes liées à l'isomorphisme institutionnel et pour impulser des démarches plus inclusives et durables. Ces réflexions ouvrent la voie à une synthèse générale des principales conclusions de cette recherche.

VI. Conclusion

Cette thèse doctorale comporte des contributions tant sur le plan théorique que managérial. La problématique de recherche porte sur l'inclusion des personnes handicapées sur le marché ordinaire du travail en France et en Espagne, en explorant les stratégies d'action des entreprises et leur capacité d'innovation sociale. Des objectifs ont été clairement identifiés (cf. tableau 21, p. 153) et pour y répondre une démarche méthodologique en deux phases a été retenue. La première phase consiste en une analyse exploratoire des rapports extra-financiers des grandes entreprises françaises et espagnoles et la seconde phase s'appuie sur des études de cas d'innovations sociales inclusives qui mettent en lumière les forces, les limites et les opportunités des pratiques actuelles. Cette conclusion se propose de synthétiser les principales contributions de cette thèse, d'en identifier les limites méthodologiques et conceptuelles, et d'ouvrir des perspectives de recherche visant à enrichir les connaissances et à promouvoir des actions plus audacieuses en faveur d'une inclusion durable et équitable des personnes handicapées dans le milieu professionnel.

1. Contributions théoriques et managériales

Le contexte actuel, marqué par un renforcement des exigences réglementaires en matière de RSE, qu'il s'agisse de la divulgation d'informations extra-financières, des plans d'égalité, du respect des quotas d'inclusion des personnes handicapées, du devoir de vigilance, ou encore de l'élaboration de codes éthiques et de systèmes de conformité, ouvre la voie à une réinterprétation du concept même de RSE. Alors qu'un consensus s'était progressivement installé autour de l'idée que la RSE reposait essentiellement sur des engagements volontaires, l'évolution du cadre réglementaire conduit aujourd'hui à considérer la conformité aux obligations légales comme un élément constitutif, et non simplement préalable, de la RSE. Par ailleurs, cette dimension juridique doit être appréhendée comme une composante à part entière de la RSE.

Dans ce nouveau contexte d'hyperactivité législative, au niveau national et supranational, la dimension éthique de la RSE se dédouble. D'une part, comme éthique du respect de la législation, une éthique codifiée, une éthique exigée par le biais de principes et de normes qui sont formellement intégrés dans des lois ou des codes de conduite établis par des organisations ou des gouvernements. D'autre part, une éthique volontaire qui fait référence aux principes moraux qui, bien qu'ils ne soient pas nécessairement codifiés dans la loi, sont exigés et valorisés

par la société. C'est l'éthique qui répond aux attentes sociales et aux valeurs collectives, telles que l'équité, le respect des droits de l'homme et l'inclusion, là où il n'existe pas de réglementation.

Dans cette recherche, une problématique sociale a été abordée, celle de l'inclusion professionnelle des personnes handicapées, qui répond aux deux dimensions de l'éthique évoquées. Il existe une éthique exigée des entreprises dans le respect de la législation en matière d'inclusion des personnes handicapées sur le marché du travail ordinaire et une éthique volontaire qui va au-delà de la loi, pour répondre aux attentes de la société.

Il ne s'agit nullement de remettre en question la dimension volontaire de la RSE, entendue comme l'ensemble des initiatives éthiques et philanthropiques que les entreprises choisissent de mettre en œuvre au-delà de leurs obligations légales. Au contraire, le constat selon lequel une part croissante des pratiques dites responsables fait désormais l'objet d'un encadrement normatif ou juridique souligne l'importance de recentrer les démarches volontaires sur les domaines où leur valeur ajoutée peut être la plus significative. Dans le cadre de cette recherche, cela implique de viser un impact social maximal.

En ce sens, et en ayant comme horizon le développement durable et les ODD, les politiques d'inclusion professionnelle des personnes handicapées ont un impact important car elles ne se contentent pas de réduire les inégalités (ODD 10), mais favorisent également le développement économique et, en particulier, l'emploi (ODD 8). De même, elles encouragent un environnement de bien-être et de santé mentale dans les organisations et en particulier dans la société en général (ODD 3).

Dans cette quête d'un impact maximal des actions volontaires de la RSE, qu'elles soient éthiques ou philanthropiques, l'importance de l'innovation sociale se révèle centrale. Cette recherche a d'ailleurs mis en évidence que le concept d'innovation sociale demeure encore plus complexe à saisir que celui de RSE. Alors que la RSE renvoie aux responsabilités de l'entreprise dans ses interactions avec son environnement économique, social et écologique, en intégrant les attentes des parties prenantes (qu'elles soient économiques, légales, éthiques ou philanthropiques), l'innovation sociale se distingue par son orientation vers la recherche de solutions pertinentes face aux grands défis sociétaux. Elle vise à produire de véritables transformations, portées par une logique d'impact social.

La création effective d'un impact social est donc le point de rencontre entre la RSE et l'innovation sociale. Cette alliance est une réponse des entreprises à un contexte de plus en plus concurrentiel et dans lequel le paradigme du développement durable l'emporte sur celui de la croissance économique.

L'innovation sociale n'est pas envisagée ici comme une cinquième dimension de la RSE. À partir des résultats obtenus, des conclusions différenciées peuvent être formulées selon qu'il s'agit de grandes entreprises opérant dans des contextes institutionnalisés, ou de petites et moyennes entreprises évoluant dans des environnements moins formalisés. Dans les deux cas, une valeur stratégique est attribuée à l'innovation sociale, bien que celle-ci se manifeste de manière différente. Pour les grandes entreprises des indices IBEX 35 et CAC 40, les études de cas révèlent que l'innovation sociale constitue une stratégie de RSE visant à développer des solutions à forte valeur ajoutée et à impact social significatif. En revanche, dans les PME et ETI, l'innovation sociale apparaît comme un élément intégré au modèle économique lui-même, constituant ainsi une composante intrinsèque de la stratégie organisationnelle orientée vers la transformation sociale.

Dans tous les cas, cette recherche a montré que les pratiques de RSE des grandes entreprises (IBEX 35 et CAC 40) ne suffisent pas à promouvoir une inclusion professionnelle réussie des personnes handicapées sur le marché du travail ordinaire. Cette limitation vient du fait que, le succès de l'inclusion nécessite, dans de nombreux cas, des questions aussi complexes que l'adaptation du modèle d'entreprise et/ou de la culture d'entreprise. En revanche, ce sont les processus d'innovation sociale qui permettent réellement d'atteindre cet objectif avec plus de succès, comme l'ont montré les cas d'innovation présentés. Les éléments de conclusion issus de cette analyse sont exposés ci-après.

L'étude exploratoire menée en phase 1 consiste en une analyse des actions déclarées en matière d'inclusion professionnelle du handicap dans les rapports extra financiers (accessibles au grand public) des grandes entreprises françaises (CAC 40) et espagnole (IBEX 35). L'analyse des données de cette première phase a été réalisée au regard de la théorie néo institutionnelle, Il en est ressorti les contributions suivantes.

D'une part, au-delà d'une évocation marginale du handicap par rapport à d'autres dimensions de la diversité, l'étude menée a mis en évidence une forte homogénéité dans les mesures mentionnées par les entreprises en matière de handicap (emploi, formations, dons, partenariats, soutien à des structures spécialisées, signature de chartes ou de conventions en faveur du handicap, etc.). Au regard de la théorie néo-institutionnelle, ces résultats s'inscrivent pleinement dans la continuité des travaux existants. En effet, la convergence des actions déclarées par les entreprises en matière d'inclusion des personnes handicapées témoigne d'un isomorphisme mimétique marqué. Ce phénomène reflète une tendance des entreprises à adopter des pratiques similaires, non nécessairement en raison de leur efficacité avérée, mais sous l'influence des normes institutionnelles et des pressions exercées par leur environnement organisationnel.

D'autre part, l'analyse révèle également une obligation légale d'emploi des personnes handicapées très flexible et peu sanctionnatrice, tant en France, où certaines actions permettent de réduire la sur-contribution, qu'en Espagne où des mesures alternatives sont proposées. Ce manque de rigueur n'incite guère les entreprises à respecter le taux minimum légal d'emploi de salariés handicapés qui leur incombe (6% en France et 2% en Espagne). En effet, seulement 12,5% des entreprises du CAC 40 et 28% des entreprises de l'IBEX 35 le respectent. Ces résultats traduisent un isomorphisme coercitif limité.

Enfin, l'étude révèle une absence de corrélation entre, d'une part, la détention d'une certification ou d'un label censé récompenser les entreprises pionnières en matière d'inclusion du handicap, et d'autre part, le respect effectif du taux minimum légal d'emploi de personnes handicapées. Ce décalage s'explique par l'existence de nombreuses certifications à portée très large (RSE, diversité) qui peuvent donc être obtenues même si le critère spécifique du respect du quota légal n'est pas rempli. Ces certifications se révèlent ainsi, peu efficaces pour inciter les entreprises à s'engager au-delà du cadre légal. Ces résultats soulignent la présence d'un isomorphisme normatif faible.

Cette configuration marquée par un fort isomorphisme mimétique, couplé avec un faible isomorphisme normatif et coercitif en matière d'inclusion professionnel du handicap, soulève d'importants enjeux. En effet, en matière de RSE, elle tend à favoriser la communication au détriment de l'action. Cela est démontré par l'absence de corrélation entre les actions mentionnées dans les rapports extra-financiers des entreprises du CAC 40 et de l'IBEX 35 en

matière d'inclusion du handicap, et le taux réel d'emploi de personnes handicapées au sein de ces organisations. Par ailleurs, si les stratégies mimétiques en matière de politiques RSE offrent aux entreprises une solution de facilité à court terme, en reproduisant les pratiques de leurs concurrents, elles montrent rapidement qu'elles ont des limites. Sur le long terme, ce manque de différenciation empêche l'entreprise de se créer un véritable avantage compétitif lié à la RSE, et freine son avancée vers de nouvelles solutions plus inclusives et durables.

Face à ces premiers résultats, la seconde phase de l'analyse a consisté à observer des cas de duplication d'innovations sociales en lien avec notre recherche. Sur la base des travaux de Delpuech (2013) affirmant que la duplication à grande échelle de pratiques innovantes, pourrait contribuer à réduire l'isomorphisme mimétique, nous avons effectué au total huit études de cas d'entreprises ayant dupliqué des innovations sociales en faveur de l'inclusion professionnelle des personnes handicapées. Dans la continuité de l'analyse des grandes entreprises, quatre cas ont pu être identifiés : deux cas issus d'entreprises françaises du CAC 40 et deux cas d'entreprises espagnoles de l'IBEX 35. Cette approche de l'étude de cas a été poursuivie pour les PME selon la même logique comparative (deux PME françaises et deux PME espagnoles). Les quatre derniers cas ont été sélectionnés à partir de la méthode de proche en proche. (Miles & Huberman, 2003; Morone, 2013) (cf. Méthodologie des études de cas d'innovations sociales relatives à l'inclusion professionnelle du handicap en France et en Espagne, p. 165).

Au travers de ces études de cas, l'objectif était d'identifier la présence ou non de facteurs clés communs nécessaire à la duplication des innovations sociales pour essayer d'en dresser une typologie.

Apport 1 : Les facteurs clés de succès suivants ont été identifiés pour permettre la duplication des innovations sociales étudiées :

- La nécessité d'une vision à long terme, liée au caractère stratégique des innovations, et nécessaire pour assurer la durabilité de l'innovation dans le temps
- La nécessité d'un appui inconditionnel de la direction de la structure réceptrice pour développer l'innovation en question et une transmission descendante de cette motivation au sein de toute l'entreprise

- L'importance pour les porteurs de projet de comprendre et traduire au préalable les innovations sociales originelles sur lesquelles elles s'appuient
- La nécessité de dégager du temps, des moyens humains et financier pour que les porteurs de projets puissent mener à bien la duplication
- La nécessité d'adaptation de l'entreprise, tant au niveau humain qu'organisationnel
- L'utilité de créer un nouveau réseau de parties prenante au niveau local prenant en compte le nouvel environnement de l'entreprise réceptrice de l'innovation

Apport 2 : Proposition d'une typologie de duplication transformation des innovations sociales en faveur de l'inclusion professionnelle des personnes handicapées vers le milieu ordinaire (tableau 61) :

Tableau 61. Proposition d'une typologie de duplication transformation des innovations sociales

Type de duplication transformation	Description	Focus principal
Transformation-Adaptation	Transposition d'un modèle existant sans modifications notables de l'innovation sociale originelle	Maintien du modèle initial
Transformation-Modification	Transposition d'un modèle existant avec des changements notables par rapport au modèle originel	Modification du modèle
Transformation-Partenariale	Duplication d'une innovation basée sur une forte collaboration entre parties prenantes.	L'essentiel n'est pas de modifier ou non l'innovation initiale mais plutôt de constituer un réseau de partenaires fort et complémentaire au niveau local

Source : élaboration propre

Cette typologie de dupli-transformation révélée dans le cadre de ce doctorat ainsi que les facteurs clés associés identifiés peuvent servir de modèle pour répliquer les innovations sociales identifiées dans d'autres entreprises (contributions managériales). En effet ce mécanisme de duplication est fondamental sur cette thématique afin de faire progresser et accélérer le processus d'inclusion du handicap au travail.

2. Limites de la recherche

Cette recherche présente certaines limites. Tout d'abord, en ce qui concerne la première phase de cette thèse, consacrée à l'analyse de la situation de l'inclusion professionnelle du handicap en France et en Espagne, il convient de souligner que, pour des raisons de faisabilité, il était impossible d'analyser un échantillon statistiquement significatif du nombre total d'entreprises dans chacun des deux pays. Il a donc été décidé de concentrer l'analyse sur la base des rapports des entreprises du CAC 40 et de l'IBEX 35, car les grandes entreprises disposent d'un cadre de reporting extra financier plus structuré, formalisé et accessible. En outre, ce choix s'appuie également sur d'autres justifications explicitées dans la méthodologie.

Cependant, le choix même des entreprises composant l'échantillon d'étude constitue une première limite. Bien que la méthodologie ait présenté et justifié le recours aux entreprises du CAC 40 et de l'IBEX 35, cette sélection restreint les possibilités d'extrapolation des résultats à d'autres types d'entreprises ou à des contextes économiques et institutionnels différents. Toutefois, étant donné qu'il s'agit d'une étude exploratoire, cette limitation ne remet pas en cause la validité du travail réalisé.

Ensuite, il convient de souligner les limites propres à l'analyse quantitative de contenu. Une analyse reposant sur le nombre d'occurrences d'un thème donné dans les documents étudiés ne fournit qu'un reflet partiel du contenu, sans nécessairement en capter toute la complexité contextuelle. Un thème peut, par exemple, ne pas être abordé par une entreprise dans son rapport extra-financier, mais figurer dans d'autres supports tels que son site web ou d'autres publications officielles. De plus, cette méthode est fortement tributaire de la définition des catégories d'analyse. Une catégorisation imprécise ou biaisée peut influencer sur les résultats et fausser les interprétations. L'utilisation du logiciel NVIVO permet néanmoins de limiter certains biais liés à la subjectivité de l'analyse manuelle.

Enfin, en ce qui concerne les pourcentages d'employés en situation de handicap mentionnés dans les rapports étudiés, une difficulté méthodologique réside dans le manque d'harmonisation des données. Certaines entreprises fournissent uniquement un pourcentage global pour l'ensemble du groupe, tandis que d'autres détaillent cette information pays par pays, ce qui rend les comparaisons plus complexes. Par ailleurs, les différences légales entre la France et

l'Espagne en matière d'obligation d'emploi des personnes handicapées (6 % en France contre 2 % en Espagne) compliquent l'interprétation des écarts observés entre les entreprises du CAC 40 et celles de l'IBEX 35.

Malgré ces limitations, il est important de rappeler que dans une étude exploratoire, l'objectif n'est pas d'extrapoler les résultats à un cadre plus large ni d'assurer une reproductibilité stricte des conclusions. L'intérêt réside avant tout dans l'identification des dynamiques institutionnelles et organisationnelles qui influencent l'inclusion professionnelle des personnes handicapées au sein des grandes entreprises françaises et espagnoles.

En ce qui concerne maintenant les études de cas d'innovations sociales en matière d'inclusion professionnelle du handicap, plusieurs limites sont également à considérer. Dans cette deuxième phase de la recherche, des limites liées à la sélection de l'échantillon de cas et des limites propres à la méthodologie suivie pour le traitement et l'analyse des informations sont identifiées.

Tout d'abord, en ce qui concerne la sélection des différents cas, qu'il s'agisse des entreprises du CAC 40 et de l'IBEX 35 (étude de cas – étape 1) ou des PME ou ETI (étude de cas – étape 2), la sélection s'est appuyée sur une méthode non probabiliste d'échantillonnage raisonné. Pour l'étape 1, le choix des cas d'innovations sociales a été effectué en fonction des résultats de l'analyse exploratoire des rapports extra-financiers des entreprises du CAC 40 et de l'IBEX 35. Pour l'étape 2, la RSE des PME étant moins formalisée, notamment en matière de reporting, la sélection des cas s'est fondée sur les recommandations croisées d'institutions expertes de l'inclusion professionnelle du handicap et/ou des PME dans leur pays respectif. Même si cette approche, combinant analyse exploratoire et avis d'experts, permet de réduire les biais, il est important de souligner que la méthode de sélection non probabiliste comporte un certain degré de subjectivité.

Malgré toute l'attention portée à la sélection des cas, il faut garder à l'esprit qu'il est impossible d'identifier des cas totalement représentatifs. Il est donc nécessaire de respecter, autant que possible, les critères définis pour l'identification des cas tout en s'adaptant aux contraintes matérielles, temporelles et aux imprévus du terrain. Dans cette optique, les cas sélectionnés restent valables dans la mesure où ils répondent aux exigences méthodologiques, en l'occurrence les critères identifiés par Cloutier (2003) pour les innovations sociales.

Une autre limite à prendre en compte concerne la nature volontaire des études de cas. En effet, les entreprises qui ont accepté de fournir des informations sur une innovation sociale mise en place dans leur organisation sont, par définition, déjà sensibilisées à l'inclusion professionnelle des personnes handicapées. Or, cela ne reflète pas nécessairement la réalité de toutes les entreprises, certaines pouvant être plus réticentes à adopter de telles pratiques. Ce phénomène induit un biais d'échantillonnage potentiel, susceptible de limiter la généralisation des résultats.

Par ailleurs, une limite récurrente des études de cas concerne la généralisation des conclusions. Dans cette recherche, les études de cas ont été mobilisées afin d'identifier des facteurs clés ainsi qu'une typologie relative à la duplication des innovations sociales en matière d'inclusion professionnelle du handicap vers le milieu ordinaire. Les facteurs et la typologie proposés sont ceux qui sont apparus de manière récurrente à travers les études de cas menées, mais cela ne signifie pas pour autant qu'il n'existe pas d'autres facteurs ou typologies pouvant émerger dans d'autres contextes ou échantillons d'étude.

Enfin, une caractéristique clé de la recherche qualitative et des entretiens semi-structurés est qu'ils reposent sur la manière dont les personnes interrogées perçoivent la réalité. Tant les chercheurs que les participants apportent leur propre subjectivité au processus, ce qui implique que la conception et le développement de l'étude doivent intégrer des mécanismes pour garantir la rigueur et la fiabilité des résultats. Comme le souligne Creswell & Poth (2016), la qualité d'une recherche qualitative dépend fortement des compétences du chercheur, notamment sa capacité d'écoute, son approche systématique dans la collecte de données, ainsi que sa flexibilité dans l'adaptation des questions d'entretien. Le parcours professionnel et l'expérience du chercheur jouent ainsi un rôle crucial dans la production et l'interprétation des résultats.

Les autres limites sont celles de l'analyse de contenu, qui ont déjà été exposées précédemment.

3. Perspectives de recherche

Ce travail de recherche a ouvert de nouvelles perspectives de recherche. Premièrement, avec l'entrée en vigueur progressive en Europe de la nouvelle Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD 2022/2464), il serait judicieux de réaliser une analyse comparative longitudinale. En effet, au-delà d'une actualisation, cette approche serait l'occasion d'analyser

l'effet de la nouvelle réglementation qui va progressivement s'appliquer aux futurs rapports extra financiers selon les caractéristiques de taille, de localisation, de chiffre d'affaires et de bénéfice de l'entreprise considérée. Pour rappel, cette nouvelle directive européenne vise notamment à améliorer la précision et la fiabilité des informations extra financières mentionnées dans des rapports, qui seront dorénavant uniformisés selon un standard européen.

Concernant la typologie de duplication des innovations sociales, il serait intéressant d'effectuer d'autres études de cas d'innovations présentes dans d'autres pays afin de l'enrichir ou encore de déceler de nouvelles stratégies de duplication existantes.

Une piste de recherche complémentaire concerne la mesure de l'impact social des innovations identifiées, en particulier celles mises en œuvre par les petites et moyennes entreprises, à l'aide de méthodologies telles que le Social Return On Investment (SROI).

Enfin, si les innovations sociales sélectionnées dans cette thèse proviennent toutes d'entreprises du secteur privé, réaliser une étude plus spécifique sur cette thématique auprès des entreprises et organisations publiques viendrait compléter ce premier travail. En effet, le secteur public par son statut a, en théorie un devoir d'exemplarité dans l'application des lois et stratégies inclusives annoncées par l'État. Ainsi, dans ce contexte il serait pertinent d'étudier les pratiques innovantes concernant l'inclusion des personnes handicapées présentes spécifiquement dans ces organisations.

Bibliographie

- Abadía, J. M. M., & Macarulla, F. L. (1996). Análisis de la información sobre responsabilidad social en las empresas industriales que cotizan en bolsa. *Revista española de financiación y contabilidad*, 361-402.
- Abeysekera, I. (2013). A template for integrated reporting. *Journal of Intellectual Capital*.
- Ackerman, R. W. (1973). How companies respond to social demands. *Harvard Business Review*, 51(4), 88-98.
- Ackerman, R. W. (1975). *The Social Challenge to Business*. Cambridge. Harvard University Press.
- Adams, C., & Zutshi, A. (2004). Corporate social responsibility : Why business should act responsibly and be accountable. *Australian accounting review*, 14(34), 31-39.
- Agama, E. J., & Zubairu, U. M. (2022). Sustainability reporting : A systematic review. *Economics, Management and Sustainability*, 7(2), 32-46.
- AGEFIPH & FIPHFP. (2018). *Les personnes handicapées et l'emploi*. <https://www.agefiph.fr/sites/default/files/medias/fichiers/2019-09/CHIFFRE-CLES-2018-AGEFIPH-WEB.pdf>
- Agudo Díaz, A. L. (1995). *Historia de las Deficiencias*, Escuela Libre, Madrid, 78.
- Aguilar, J. S. (2008). Aproximación y cuestionamientos al concepto responsabilidad social empresarial. *Revista Facultad de Ciencias Económicas*, 16(1), 179-195.
- Ainslie, G., & Haslam, N. (1992). Hyperbolic discounting. In G. Loewenstein & J. Elster (Eds.), *Choice over time* (pp. 57-92). Russell Sage Foundation.
- Al Kerdawy, M. M. A. (2019). The Role of Corporate Support for Employee Volunteering in Strengthening the Impact of Green Human Resource Management Practices on Corporate Social Responsibility in the Egyptian Firms. *European Management Review*, 16(4), 1079-1095.
- Albert, M.-N., & Dodeler, N. L. (2021). Du processus d'insertion sociale à l'inclusion sociale

ou de la vulnérabilité à la résilience-reliance. *Nouveaux cahiers d'Ethos*, 69.

Alford, H., & Naughton, M. (2002). Beyond the shareholder model of governance. *Review of Business*, 23(1), 28-33.

Allen, D. G., Lowe, K., Moore, K., & Brophy, S. (2007). Predictors, costs and characteristics of out of area placement for people with intellectual disability and challenging behaviour. *Journal of Intellectual Disability Research*, 51(6), 409-416.

Alonso Raya, A., & Martínez Heres, G. (2009). La Gestión de la Diversidad en las empresas españolas. *Fundación EOI. España*.

Amaazoul, H. (2017). Revue des Principaux Référentiels Internationaux de la RSE. *Revue d'Etudes en Management et Finance d'Organisation*, 2(1).

Ananian, S., & Dellaferrera, G. (2024). *A study on the employment and wage outcomes of people with disabilities*. International Labour Organization. Research Department.

Andrade, A. M., Suárez, C. J. M., Utges, G. R., Ríos, L. M., Cifuentes, M. C., Roncancio, J. D. R., Martínez, R. I. P., & Rivera, C. A. M. (2014). *Concepciones de los profesores sobre el fenómeno de la diversidad cultural y sus implicaciones en la enseñanza de las ciencias*. Universidad Distrital Francisco José de Caldas.

Andriof, J., & McIntosh, M. (2001). Perspectives on corporate citizenship. *Greenleaf Publishing*.

Arlow, P., & Gannon, M. J. (1982). Social responsiveness, corporate structure, and economic performance. *Academy of Management review*, 7(2), 235-241.

Armstrong, C., Flood, P. C., Guthrie, J. P., Liu, W., MacCurtain, S., & Mkamwa, T. (2010). The impact of diversity and equality management on firm performance : Beyond high performance work systems. *Human Resource Management*, 49(6), 977-998.

Arnoud, J., & Falzon, P. (2011). L'analyse du risque lors de la mise en place d'un Centre de Services Partagés : L'inadéquation des modèles avec la réalité des situations de travail. *A. Garrigou, & F. Jeffroy, L'ergonomie à la croisée des risques. Actes du 46ème congrès de la SELF*, 17-22.

- Ashkanasy, N. M., Härtel, C. E., & Daus, C. S. (2002). Diversity and emotion : The new frontiers in organizational behavior research. *Journal of management*, 28(3), 307-338.
- Aubin-Auger, I., Mercier, A., Baumann, L., Lehr-Drylewicz, A.-M., Imbert, P., & Letrilliart, L. (2008). Introduction à la recherche qualitative. *Exercer*, 84(19), 142-145.
- Avalle, G. (2022). El estudio de caso sociológico, una estrategia de análisis de los datos. *Revista mexicana de ciencias políticas y sociales*, 67(245), 461-470.
- Avery, D. R., McKay, P. F., Wilson, D. C., & Volpone, S. (2008). Attenuating the effect of seniority on intent to remain : The role of perceived inclusiveness. *Meeting of the Academy of Management, Anaheim, CA*.
- Ayuso, S., & Mutis, J. (2010). El Pacto Mundial de las Naciones Unidas- ¿ Una herramienta para asegurar la responsabilidad global de las empresas ? *Journal of Globalization, Competitiveness & Governability/Revista de Globalización, Competitividad y Gobernabilidad/Revista de Globalização, Competitividade e Governabilidade*, 4(2), 28-38.
- Azeem, M., Salfi, N. A., & Dogar, A. H. (2012). Usage of NVivo software for qualitative data analysis. *Academic Research International*, 2(1), 262-266.
- Azúa, B. P. (2017). El papel de asociaciones y fundaciones como agentes que contribuyen al bienestar social. *Doc Soc*, 186, 81-97.
- Barhoumi, M. (2017). Travailleurs handicapés : Quel accès à l'emploi en 2015 ? *Dares Analyses*, 32, 1-10.
- Barney, J. B., & Clark, D. N. (2007). *Resource-based theory : Creating and sustaining competitive advantage*. OUP Oxford.
- Barrès, M. (2021). Reconnaissance de l'accompagnement social et des services : La loi de rénovation de l'action sociale de 2002. *Dans M. Bonnafous & J.-P. Boutinet (Éds.), L'accompagnement social (pp. 289-305). Presses de l'École des hautes études en santé publique*.
- Barrio Fraile, E. (2016). *La gestión de la responsabilidad social corporativa : El caso Unilever*

España. Universitat Autònoma de Barcelona.

- Barroso Tanoira, F. G. (2008). La responsabilidad social empresarial : Un estudio en cuarenta empresas de la ciudad de Mérida, Yucatán. *Contaduría y administración*, 226, 73-91.
- Bassett-Jones, N. (2005). The paradox of diversity management, creativity and innovation. *Creativity and innovation management*, 14(2), 169-175.
- Bastian, F. (2019). *Les pratiques de participation des salariés dans les entreprises socialement responsables : Le cas des PME luxembourgeoises* [PhD Thesis]. Université de Lorraine.
- Baudot, P.-Y., & Fillion, E. (2021). *Le handicap cause politique*. PUF.
- Beatty, J. E., Baldrige, D. C., Boehm, S. A., Kulkarni, M., & Colella, A. J. (2019). On the treatment of persons with disabilities in organizations : A review and research agenda. *Human Resource Management*, 58(2), 119-137.
- Bengtsson, M. (2016). How to plan and perform a qualitative study using content analysis. *NursingPlus open*, 2, 8-14.
- Bensebaa, F., & Béji-Becheur, A. (2007). Institutionnalisation et rationalisation des pratiques de RSE. *Finance Contrôle Stratégie*, 10(2), 63-95.
- Berthoin Antal, A., & Sobczak, A. (2007). *Corporate social responsibility in France : A mix of national traditions and international influences*. HAL.
- Besançon, E. (2015). La diffusion de l'innovation sociale, un processus de changement multiforme : Une illustration à partir d'une recyclerie. *Sociologies pratiques*, 31-40.
- Bialik, K., & Mhiri, M. (2022). Barriers to employment for people with intellectual disabilities in low- and middle-income countries : Self-advocate and family perspectives. *Journal of International Development*, 34(5), 988-1001.
- Bigné, E., Chumpitaz, R., Andreu, L., & Swaen, V. (2005). Percepción de la responsabilidad social corporativa : Un análisis cross-cultural. *UCJC Business and Society Review (formerly known as Universia Business Review)*, 5.
- Blanc, A. (1999). *Les handicapés au travail : Analyse sociologique d'un dispositif d'insertion*

professionnelle. FeniXX.

- Blanc, A., Peton, H., & Garcias, F. (2019). L'analyse lexicométrique des macro discours par les vocabulaires—enjeux théoriques et méthodologiques. *Finance Contrôle Stratégie, NS-6.*
- Blattner, C. E. (2021). Right to work or refusal to work : Disability rights at a crossroads. *Disability & Society, 36(9), 1375-1398.*
- Bloch-Lainé, F. (1969). *Etude du problème général de l'inadaptation des personnes handicapées : Rapport présenté au Premier ministre.* la Documentation française.
- Bodolica, V., & Spraggon, M. (2015). An examination into the disclosure, structure, and contents of ethical codes in publicly listed acquiring firms. *Journal of Business Ethics, 126, 459-472.*
- Boiral, O., Heras-Saizarbitoria, I., & Testa, F. (2017). SA8000 as CSR-washing? The role of stakeholder pressures. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 24(1), 57-70.*
- Bondy, K., Moon, J., & Matten, D. (2012). An institution of corporate social responsibility (CSR) in multi-national corporations (MNCs): Form and implications. *Journal of business ethics, 111(2), 281-299.*
- Bonet, L., & Négrier, E. (2011). La tensión estandarización-diferenciación en las políticas culturales. El caso de España y Francia. *Gestión y Análisis de Políticas Públicas, 6, 53-73.*
- Bonnefond, G. (2006). 6. La loi de juillet 1987 en faveur des travailleurs handicapés. *Trames, 202-220.*
- Boudes, M., & Lethielleux, L. (2022). Labour market social innovation in France gaining legitimacy through meta-organisations. *Journal of Innovation Management, 10(3), 26-45.*
- Boudias, C., Bourges, P., Verbeeck, F., Auger, A.-C., Savy, J., & Merian, I. (2006). La réadaptation professionnelle : Un réseau national pour l'accès à l'emploi des personnes

- handicapées. *Réadaptation (Paris)*, 530, 5-46.
- Bourque, D., Proulx, J., & Fréchette, L. (2007). *Innovation sociale en Outaouais. Rapport de recherche*.
- Bowen, H. R. (1978). *Social Responsibilities of the Businessman : Twenty Years Later*. En D. Votaw (Ed.), *Rationality, Legitimacy, Responsibility : Search for New Directions in Business and Society* (pp. 116-130). Santa Monica, CA: Goodyear.
- Bowen, H. R. (2013). *Social responsibilities of the businessman*. University of Iowa Press.
- Brammer, S., Jackson, G., & Matten, D. (2012). Corporate social responsibility and institutional theory : New perspectives on private governance. *Socio-economic review*, 10(1), 3-28.
- Braun, O., Ceccarelli, A., & Morin-Esteves, C. (2022). Les contributions mutuelles entre les ONG locales et les entreprises : Un facteur de crédibilité du rapportage social fondé sur trois piliers. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, 28(72), 5-25.
- Brière, M.-A., & Raufflet, E. B. (2020). *L'institutionnalisme ostromien à l'ère de l'économie du partage* [PhD Thesis]. HEC Montréal.
- Brown, S. L., & Eisenhardt, K. M. (1997). The art of continuous change : Linking complexity theory and time-paced evolution in relentlessly shifting organizations. *Administrative science quarterly*, 1-34.
- Bründermann, H. (2022). *Managing Diversity in the Modern European Workplace* [PhD Thesis]. Massachusetts Institute of Technology.
- Brunsson, N. (1993). Ideas and actions : Justification and hypocrisy as alternatives to control. *Accounting, Organizations and Society*, 18(6), 489-506.
- Buchanan, S., & Marques, J. C. (2018). How home country industry associations influence MNE international CSR practices : Evidence from the Canadian mining industry. *Journal of World Business*, 53(1), 63-74.
- Buhr, D. (2015). *Une politique d'innovation sociale pour l'industrie 4.0*. Friedrich-Ebert-

Stiftung, Département Politique Économique et Sociale.

- Cabrera Rubio, A. L. (2016). La responsabilidad social empresarial de grandes multinacionales estadounidenses en México y su adaptación local desde la perspectiva institucional. *Revista de El Colegio de San Luis*, 6(12), 116-158.
- Cahan, S., Chen, C., & Chen, L. (2013). *Social Norms and CSR Performance : An Examination of Positive Screening and Activism by Norm Constrained Institutional Investors*. Working Paper, University of Auckland.
- Calin, D. (2005). Comprendre la loi de février 2005 sur les droits des personnes handicapées. *Enfances Psy*, 4, 191-200.
- Calle Hernández, A. (2022). Greenwashing en el sector textil : Análisis del compromiso medioambiental de los fabricantes de moda. *Repositorio Institucional de la Universidad de Oviedo*.
- Callon, M., Akrich, M., & Latour, B. (2006). *Sociologie de la traduction. Textes fondateurs*. Presses des mines.
- Camelo-Ordaz, C., Garcia-Cruz, J., Sousa-Ginel, E., & Valle-Cabrera, R. (2011). The influence of human resource management on knowledge sharing and innovation in Spain : The mediating role of affective commitment. *The international journal of human resource management*, 22(07), 1442-1463.
- Campbell, J. L. (2007). Why would corporations behave in socially responsible ways? An institutional theory of corporate social responsibility. *Academy of management Review*, 32(3), 946-967.
- Capitaine, J.-Y. L. (2013). L'inclusion n'est pas un plus d'intégration : L'exemple des jeunes sourds. *Empan*, 1, 125-131.
- Carrasco Gallego, R. (2008). Metodologías para la Investigación en Gestión de Operaciones. *Universidad Politécnica de Madrid*.
- Carroll, A. B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of management review*, 4(4), 497-505.

- Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business horizons*, 34(4), 39-48.
- Carroll, A. B. (1999). Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct. *Business & society*, 38(3), 268-295.
- Carroll, A. B. (2025). The three-dimensional corporate social performance model revisited and refreshed. *Journal of Sustainable Business*, 10(1), 5.
- Carter, P. (2017). *Interpretative Sociology: Capturing the Actor's Perspective*. Chicago: University of Chicago Press.
- Caulier-Grice, J., Davies, A., Patrick, R., & Norman, W. (2012). Defining social innovation. *A deliverable of the project: "The theoretical, empirical and policy foundations for building social innovation in Europe" (TEPSIE)*, European Commission–7th Framework Programme, Brussels: European Commission, DG Research, 22.
- Chan, X. W., & Hutchings, K. (2023). Inequalities, barriers, intersectionality, and facilitators of careers of women with disabilities: Themes and future research agenda from a scoping review. *Frontiers in Psychology*, 14, 1104784.
- Chavez, C. I., & Weisinger, J. Y. (2008). Beyond diversity training: A social infusion for cultural inclusion. *Human resource management: Published in cooperation with the school of business administration, the University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 47(2), 331-350.
- Chung, B. G., Ehrhart, K. H., Shore, L. M., Randel, A. E., Dean, M. A., & Kedharnath, U. (2020). Work group inclusion: Test of a scale and model. *Group & Organization Management*, 45(1), 75-102.
- Claes, T. L. (2013). *La responsabilité sociale des multinationales lors de licenciements collectifs: Le cas de Rio Tinto Alcan à Beauharnois*. [PhD Thesis]. Université de Montréal.
- Clarkson, M. B. E. (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance: An empirical investigation. *Journal of Consumer Marketing*, 14(6), 421-432.

- Cloutier, J. (2003). *Qu'est-ce que l'innovation sociale ?* Cahier du CRISES, Collection Études théoriques, no ET0314. Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES).
- Cochoy, F. (2000). De l'“AFNOR” à “NF”, ou la progressive marchandisation de la normalisation industrielle. *Réseaux*, 18(102), 63-89.
- Cochran, P. L. (1985). Corporate social responsibility and financial performance : A synthesis. *Strategic Management Journal*, 7(1), 43-56.
- Colbert, B. A. (2004). The complex resource-based view : Implications for theory and practice in strategic human resource management. *Academy of management review*, 29(3), 341-358.
- Combes-Joret, M. (2021). Inclusion des personnes en situation de handicap : Quand le travail n'est pas le problème mais la solution. Les enseignements de 10 ESAT pionniers. @ *GRH*, 37(4), 87-113.
- Commons, J. R. (1934). *Institutional Economics; Its Place in Political Economy* (Vol. 1). Transaction Publishers.
- Conesa Alcaraz, I. M. (2017). La integración en las empresas de las personas con discapacidad a través del sello Bequal. *Repositorio Institucional de la Universidad Politécnica de Cartagena*.
- Cordeiro, J. J., & Tewari, M. (2015). Firm characteristics, industry context, and investor reactions to environmental CSR : A stakeholder theory approach. *Journal of business ethics*, 130, 833-849.
- Cox, T. H., & Blake, S. (1991). Managing cultural diversity : Implications for organizational competitiveness. *Academy of Management Perspectives*, 5(3), 45-56.
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2016). *Qualitative inquiry and research design : Choosing among five approaches*. Sage publications.
- Cruz-Suárez, A., Díez-Martín, F., Blanco-González, A., & Prado-Román, C. (2014). Análisis de las relaciones entre la legitimidad organizativa, sus fuentes y dimensiones. *Revista Venezolana de Gerencia*, 19(65), 9-22.

- Custódio, A. L. de M., & Moya, R. (2007). Guia para elaboração de balanço social e relatório de sustentabilidade 2007. *São Paulo: Instituto Ethos.*
- Czerny, E. J., Steinkellner, P. F., & Zehetner, K. (2011). Team diversity as competitive advantage. *Advances in Business-Related Scientific Research Conference*, 7-9.
- Dadoy, M. (1998). « *L'innovation sociale, mythes et réalités : L'innovation en question* », *Education permanente*, vol. 134, p.41-53.
- Dahlsrud, A. (2008). How corporate social responsibility is defined: An analysis of 37 definitions. *Corporate social responsibility and environmental management*, 15(1), 1-13.
- Daniel, F. (2011). Diversity as technology: A new perspective. *Journal of Diversity Management (JDM)*, 6(2), 31-40.
- Dass, P., & Parker, B. (2017). *Strategies for managing human resource diversity: From resistance to learning*. Routledge.
- Davis, K. (1960). *Can Business Afford to Ignore Social Responsibilities? California Management Review*, 2(3), 70-76.
- Davis, K. (1967). Understanding the social responsibility puzzle: What does the businessman owe to society? *Business Horizons*, 10(4), 45-50.
- Davis, K. (1973). *The Case for and Against Business Assumption of Social Responsibilities. Academy of Management Journal*, 16(2), 312-322.
- Davis, K., & Blomstrom, R. L. (1975). Environment and responsibility. *Business and Society*.
- Davis, L. J. (2016). *The disability studies reader*. Routledge.
- De la Cuesta González, M. (2004). El porqué de la responsabilidad social corporativa. *Boletín económico de ICE*, 2813.
- De la Rosa Albuquerque, A. (2002). Teoría de la Organización y Nuevo Institucionalismo en Análisis Organizacional. *Administración y organizaciones*, 4(08), 13-44.

- De Meulenaere, K., Boone, C., & Buyl, T. (2016). Unraveling the impact of workforce age diversity on labor productivity : The moderating role of firm size and job security. *Journal of Organizational Behavior*, 37(2), 193-212.
- De Stefano, F., Bagdadli, S., & Camuffo, A. (2018). The HR role in corporate social responsibility and sustainability : A boundary-shifting literature review. *Human Resource Management*, 57(2), 549-566.
- De Villiers, C., La Torre, M., & Molinari, M. (2022). The Global Reporting Initiative's (GRI) past, present and future : Critical reflections and a research agenda on sustainability reporting (standard-setting). *Pacific Accounting Review*, 34(5), 728-747.
- Debresson, C. (1993). *Comprendre le changement technique*. Ottawa : Presses de l'Université d'Ottawa.
- de Gatta Sánchez, D. F. (2004). La responsabilidad social corporativa en materia ambiental. *Boletín económico de ICE*, 2824.
- de La Brosse, A., Denervau, I., & Masse-Baudet, A.-K. (2013). Les groupes du CAC 40 sont-ils socialement responsables ? *L'Expansion Management Review*, 4, 116-126.
- Delas, J.-P., & Milly, B. (2015). *Histoire des pensées sociologiques-4e éd.* Armand Colin.
- del Carmen González-Vega, A. M., Sánchez, R. M., Salazar, A. L., & Salazar, G. L. L. (2022). La entrevista cualitativa como técnica de investigación en el estudio de las organizaciones. *New Trends in Qualitative Research*, 14, e571-e571.
- Della Fina, V., Cera, R., & Palmisano, G. (2017). *The United Nations convention on the rights of persons with disabilities : A commentary*. Springer.
- Delmas, M. A., & Burbano, V. C. (2011). The drivers of greenwashing. *California management review*, 54(1), 64-87.
- Deloitte. (2021). "Diversidad e inclusión". *Capital Humano*.
- Delpuech, C. (2013). La RSE comme source d'innovation dans les entreprises de service public en réseau. *RIMHE: Revue Interdisciplinaire Management, Homme Entreprise*, 82(4),

105-123.

Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2011). *The Sage handbook of qualitative research* (4^e éd.). Sage Publications.

de Oliveira Figueiredo, G. (2015). Investigación Acción Participativa : Una alternativa para la epistemología social en Latinoamérica. *Revista de investigación*, 39(86), 271-290.

Desmarchelier, B., Djellal, F., & Gallouj, F. (2021). Which innovation regime for public service innovation networks for social innovation (PSINSIs)? Lessons from a European cases database. *Research Policy*, 50(9), 104341.

Detomasi, D. A. (2008). The political roots of corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 82(4), 807-819.

Díaz-Bravo, L., Torruco-García, U., Martínez-Hernández, M., & Varela-Ruiz, M. (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. *Investigación en educación médica*, 2(7), 162-167.

Díez, M. F., Blanco, G. A., & Prado, R. C. (2010). *Legitimidad como factor clave del éxito organizativo. Investigaciones europeas de dirección de la empresa (IEDEE), Vol. 16, Iss. 3.*

DiMaggio, P., & Powell, W. (1999). El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional. *México: FCE*, 104, 125.

Diouf, D., & Boiral, O. (2017). La qualité des rapports de développement durable et la gestion de l'impression : Une perspective des parties prenantes. *Comptabilité, Audit et responsabilisation Journal*, 30(3), 643-667.

Disability Equality Index Report. (2023). *The most comprehensive benchmarking tool for disability inclusion in business.* https://disabilityin-bulk.s3.amazonaws.com/DEI+2023+Report_Final+508.pdf

DisCert España. (2010). *Estudio del Compromiso Social con las personas discapacitadas.*

Djellal, F., & Gallouj, F. (2012). Innovation sociale et innovation de service. *Innovations*, 38(2),

37-66.

- Djellal, F., & Gallouj, F. (2017). Les lois de l'imitation et de l'invention : Gabriel Tarde et l'économie évolutionniste de l'innovation. *Revue économique*, 68(4), 643-671.
- Donaldson, T., & Dunfee, T. W. (1994). Toward a unified conception of business ethics : Integrative social contracts theory. *Academy of Management Review*, 19(2), 252-284.
- Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The stakeholder theory of the corporation : Concepts, evidence, and implications. *Academy of management Review*, 20(1), 65-91.
- do Nascimento Ribeiro, A., & Garcia, F. C. (2015). Relações de poder e gênero no alto comando da polícia militar de Minas Gerais : Uma análise da percepção das mulheres policiais. *Teoria e Prática em Administração (TPA)*, 5(1), 53-79.
- Donnelly, M., Gordon, S., & Bowling, A. (2020). Income and employment equity of graduates with and without disabilities. *Work*, 65(3), 547-561.
- Doytcheva, M. (2018). La diversité normalisée à la française : Définitions et rapport au droit. *La Revue des droits de l'homme. Revue du Centre de recherches et d'études sur les droits fondamentaux*, 14.
- Dunand, C., & Du Pasquier, A.-L. (2017). *Travailler pour s'insérer : Des réponses actives face au chômage et à l'exclusion: les entreprises de réinsertion*. Éditions ies.
- Dupuis, J.-C., & Christian, L. E. (2007). Les leviers des démarches RSE en PME : Cadre d'analyse et premiers résultats. *Revue internationale PME*, 20(3-4).
- Duracka, N. (2018). The diffusion process of social innovations. *Hermes, La Revue*, 82(3), 195-200.
- Eccles, R. G., & Krzus, M. P. (2010). *One report : Integrated reporting for a sustainable strategy*. John Wiley & Sons.
- Edwards-Jones, A. (2014). *Qualitative data analysis with NVIVO*. Taylor & Francis.
- Eells, R., & Walton, C. (1974). Conceptual Foundations of Business. *Illinois: Richard D. Irwin*, 1, 974.

- Eilbirt, H., & Parket, I. R. (1973). The practice of business : The current status of corporate social responsibility. *Business horizons*, 16(4), 5-14.
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities : What are they? *Strategic management journal*, 21(10-11), 1105-1121.
- El Hammioui, L. (2020). La gestion des compétences comme levier de performance de l'entreprise. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 3(1).
- El Nemar, S., El-Chaarani, H., Dandachi, I., & Castellano, S. (2022). Resource-based view and sustainable advantage : A framework for SMEs. *Journal of Strategic Marketing*, 1-24.
- Elkington, J. (1997). Cannibals with forks : The triple bottom line of 21st century. *Capstone Publishing*, 73.
- Enderle, G. (2004). Global competition and corporate responsibilities of small and medium-sized enterprises. *Business Ethics: A European Review*, 13(1), 50-63.
- Epstein, E. M. (1987). The corporate social policy process : Beyond business ethics, corporate social responsibility, and corporate social responsiveness. *California management review*, 29(3), 99-114.
- Epstein, M. J., Buhovac, A. R., & Yuthas, K. (2015). Managing social, environmental and financial performance simultaneously. *Long range planning*, 48(1), 35-45.
- Epstein, M. J., & Roy, M.-J. (2003). Making the business case for sustainability : Linking social and environmental actions to financial performance. *Journal of Corporate Citizenship*, 9, 79-96.
- Esen, E. (2005). *2005 workplace diversity practices : Survey report*. Society for human resource management.
- Esteban, E. G., & Marzá, D. G. (2006). La responsabilidad social empresarial (RSE) en Europa : La apuesta por un nuevo modelo de empresa. Una revisión crítica desde la ética empresarial. *RECERCA. Revista de pensament i anàlisi*, 157-171.
- Eurostat. (2022). *Disability statistics*. Commission européenne.

https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Disability_statistics

- Evan, W. M., & Freeman, R. E. (1988). A stakeholder theory of the modern corporation : Kantian capitalism. In *Ethical Theory and Business* (p. 75-93).
- Fernández García, R. (2009). Responsabilidad social corporativa: Una nueva cultura empresarial. *Responsabilidad social corporativa*, 1-408.
- Fernández Iglesias, J. L. (2008). “Historia, Discapacidad y Valía” en *La Imagen Social de las Personas con Discapacidad*, coordinado por CAYO, L., Cinca, Madrid, 177-211.
- Fernández, J. M. R. (2007). Responsabilidad social corporativa y análisis económico : Práctica frente a teoría. *Ekonomiaz: Revista vasca de economía*, 65, 12-49.
- Fevang, E., Hardoy, I., & Røed, K. (2017). Temporary disability and economic incentives. *The Economic Journal*, 127(603), 1410-1432.
- Flax, J. (2008). Las limitaciones del Pacto Global : Hacia una auténtica responsabilidad cívica corporativa. *Revista Científica de UCES*, 12(1), 69-96.
- Florin, E., Tourtois, E., & Xu, L. (2023). *Inclusion au travail des personnes en situation de handicap : D'une obligation légale vers de nouvelles opportunités pour l'innovation ? Les échos de l'innovation, Observatoire Projet, Innovation, Conception (PIC)*.
- Folgueiras Bertomeu, P. (2016). La entrevista. *Universitat de Barcelona*.
- Freeman, R. E. (1984). Strategic management : A stakeholder theory. *Journal of Management Studies*, 39(1), 1-21.
- Freeman, R. E. (1994). The politics of stakeholder theory : Some future directions. *Business Ethics Quarterly*, 4(4), 409-421.
- Freeman, R. E., & Phillips, R. (2002). Stakeholder theory : A libertarian defense. *Business Ethics Quarterly*, 12(3), 331-349.
- Freyssinet, J. (2004). Taux de chômage ou taux d'emploi, retour sur les objectifs européens. *Travail, genre et sociétés*, 1, 109-120.

- Friedman, M. (1970). The social responsibility of business is to increase its profits the new york times magazine, September 13, 1970. *The new york times company*.
- Fröhlich, C., Antonova, V., & Sinelnikova, A. (2023). Communicating the Social Responsibility of Big Business in Russia : Assessing How Large Companies Report Their Engagement in Social Welfare for People with Disabilities. *Europe-Asia Studies*, 75(2), 208-231.
- Fumás, V. S. (2011). Responsabilidad Social Corporativa (RSC) y Creación de Valor Compartido : La RSC según Michael Porter y Mark Kramer. *Revista de responsabilidad social de la empresa*, 9, 15-40.
- Furlow, N. E. (2010). Greenwashing in the new millennium. *The Journal of Applied Business and Economics*, 10(6), 22.
- Gacha, F.-G., Assi, T. M., & Irigo, G. J.-M. (2020). Construction Sociale de la pauvreté et de la vulnérabilité des personnes handicapées à Korhogo (Côte d'Ivoire). *International Journal of Innovation and Applied Studies*, 28(3), 609-616.
- Galbreath, J. (2006). Corporate social responsibility strategy: Strategic options, global considerations. *Corporate Governance: The international journal of business in society*.
- Gallegos, P. V., Wasserman, I. C., & Ferdman, B. M. (2020). The dance of inclusion : New ways of moving with resistance. In *Diversity resistance in organizations* (p. 165-177). Routledge.
- Gallén, M. L., & Peraita Delgado, C. (2016). Información de responsabilidad social corporativa y teoría institucional. *Intangible Capital*, 12(4), 942-977.
- Gálvez-Sánchez, F. J., Morales-Calvo, S., Rodríguez-Martín, V., & Martínez-Medina, V. (2021). Methodological proposal for csr impact indicators to promote the inclusion of people with disabilities in the labour market a case study of futurvalía business multiservices. *Prisma Social*, 35, 91-116. Scopus.
- Ganzo, E. F. (2006). La responsabilidad social corporativa : Su dimensión normativa: implicaciones para empresas españolas. *Pecvnia: Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad de León*, 3, 1-20.

- García, V., & Palma Martos, L. (2019). Innovación social : Factores claves para su desarrollo en los territorios. *CIRIEC-España, revista de economía pública, social y cooperativa*, 97, 245-278.
- García-Ayuso, M., & Larrinaga, C. (2003). Environmental disclosure in Spain : Corporate characteristics and media exposure. *Spanish Journal of Finance and Accounting/Revista Española de Financiación y Contabilidad*, 32(115), 184-214.
- García-Flores, V., & Martos, L. P. (2019). Innovación social : Factores claves para su desarrollo en los territorios. *CIRIEC-España*, 97, 245-278.
- Garner-Moyer, H. (2006). Gestion de la diversité et enjeux de GRH. *Revue management et avenir*, 1, 23-42.
- Garriga, E., & Melé, D. (2004). Corporate social responsibility theories : Mapping the territory. *Journal of business ethics*, 53(1), 51-71.
- Geddes, M. (2017). The logic of compliance : Corporate ethics and legal accountability in practice. *Journal of Business Ethics*, 142(3), 507-520.
- Gershuny, J. (1983). *Social innovation and the division of labour*. London : Oxford University Press.
- Gewurtz, R. E., Cott, C., Rush, B., & Kirsh, B. (2015). How is unemployment among people with mental illness conceptualized within social policy? A case study of the Ontario Disability Support Program. *Work*, 51(1), 121-133.
- Gibbert, M., Ruigrok, W., & Wicki, B. (2008). What passes as a rigorous case study? *Strategic Management Journal*, 29(13), 1465-1474.
- Gilbert, D. U., & Rasche, A. (2007). Discourse ethics and social accountability : The ethics of SA 8000. *Business Ethics Quarterly*, 17(2), 187-216.
- Gladwin, T. N., & Kennelly, J. J. (1995). Shifting paradigms for sustainable development : Implications for management theory and research. *Academy of Management Review*, 20(4), 874-907.

- González Alonso, M. B. (2021). Colectivo discapacitados : Ls Fundación Prodis y la percepción de la sociedad. *Universidad de Valladolid*.
- González, M. de L. C., Serrano, S. S., & Martínez, C. V. (2002). *Inversiones éticas en empresas socialmente responsables*. Universidad Nacional de Educación a Distancia.
- Gordon, K. (2001). The OECD guidelines and other corporate responsibility instruments : A comparison. *OECD Working Papers on International Investment, No. 2001/5*. Organisation for Economic Co-operation and Development.
- Gould, R., Harris, S. P., Caldwell, K., Fujiura, G., Jones, R., Ojok, P., & Enriquez, K. P. (2015). Beyond the law : A review of knowledge, attitudes and perceptions in ADA employment research. *Disability Studies Quarterly, 35*(3).
- Gould, R., Harris, S. P., Mullin, C., & Jones, R. (2020). Disability, diversity, and corporate social responsibility : Learning from recognized leaders in inclusion. *Journal of Vocational Rehabilitation, 52*(1), 29-42.
- Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage : Implications for strategy formulation. *California management review, 33*(3), 114-135.
- Gruhl, K. L. R. (2020). Neoliberalism : Unpacking limited employment success for persons with SMI. *Canadian Journal of Occupational Therapy, 87*(5), 390-399.
- Guil, C. (2018, février 25). *Handicap et inclusion : La France peut s'inspirer de l'Espagne*. <https://lepetitjournal.com/madrid/communaute/handicap-et-inclusion-la-france-peut-sinspirer-de-lespagne-224262>
- Gurviez, P., & Sirieix, L. (2013). La résistance à une innovation sociale, cadre d'analyse des problèmes de diffusion du commerce équitable. *Recherche et Applications en Marketing (French Edition), 28*(2), 25-45.
- Haller, A., & van Staden, C. (2014). The value added statement—an appropriate instrument for Integrated Reporting. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*.
- Hannan, M. T., & Freeman, J. (1984). Structural inertia and organizational change. *American sociological review, 149*-164.

- Harris, M., & Albury, D. (2009). The innovation imperative. *NESTA, London*.
- Hart, S. L. (1995). A natural-resource-based view of the firm. *Academy of Management Review*, 20(4), 986-1014.
- Hart, S. L., & Christensen, C. M. (2002). The great leap : Driving innovation from the base of the pyramid. *MIT Sloan Management Review*, 44(1), 51-56.
- Hartnett, H. P., Stuart, H., Thurman, H., Loy, B., & Batiste, L. C. (2011). Employers' perceptions of the benefits of workplace accommodations : Reasons to hire, retain and promote people with disabilities. *Journal of Vocational Rehabilitation*, 34(1), 17-23.
- Harvey, S., & Loïsele, J. (2009). Proposition d'un modèle de recherche développement. *Recherches qualitatives*, 28(2), 95-117.
- Hatchuel, A., Goutaland, A., & Lévêque, J. (2021). Les sociétés à mission, à l'épreuve du réel : Les enjeux sociaux et académiques. *Sociétal*, 1.
- Helfat, C. E., & Peteraf, M. A. (2003). The dynamic resource-based view : Capability lifecycles. *Strategic management journal*, 24(10), 997-1010.
- Henckes, N. (2009). Les psychiatres et le handicap psychique. *Revue française des affaires sociales*, 1, 25-40.
- Henisz, W. J., Dorobantu, S., & Narthey, L. J. (2014). Spinning gold : The financial returns to stakeholder engagement: Financial Returns to Stakeholder Engagement. *Strategic Management Journal*, 35(12), 1727-1748.
- Heras, V. (2018). Inclusión laboral de personas con capacidades diferentes perspectiva ecuatoriana. *Palermo Business Review*, 18, 101-109.
- Hernández-Ascanio, J., Tirado-Valencia, P., & Ariza-Montes, A. (2016). El concepto de innovación social : Ámbitos, definiciones y alcances teóricos. *CIRIEC-España, revista de economía pública, social y cooperativa*, 88, 164-199.
- Hernández-Cuadra, M., & Fernández-Fernández, J. L. (2024). Compliance y ética empresarial : Convergencias y desafíos contemporáneos. *Revista Iberoamericana de 'Etica*

Empresarial, 12(1), 45-68.

- Herrera, C. D. (2018). Investigación cualitativa y análisis de contenido temático. Orientación intelectual de revista Universum. *Revista general de información y documentación*, 28(1), 119-142.
- Herrera, R., Duncan, P. A., Green, M., Ree, M., & Skaggs, S. L. (2011). The relationship between attitudes toward diversity management in the southwest USA and the GLOBE study cultural preferences. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(12), 2629-2646.
- Hilal, A. H., & Alabri, S. S. (2013). Using NVivo for data analysis in qualitative research. *International interdisciplinary journal of education*, 2(2), 181-186.
- Hoever, I. J., Van Knippenberg, D., Van Ginkel, W. P., & Barkema, H. G. (2012). Fostering team creativity : Perspective taking as key to unlocking diversity's potential. *Journal of applied psychology*, 97(5), 982.
- Hofstede, G. (1984). *Culture's consequences : International differences in work-related values* (Vol. 5). Sage publications.
- Hofstede, G., & McCrae, R. R. (2004). Personality and culture revisited : Linking traits and dimensions of culture. *Cross-cultural research*, 38(1), 52-88.
- Holladay, C. L., & Quiñones, M. A. (2008). The influence of training focus and trainer characteristics on diversity training effectiveness. *Academy of Management Learning & Education*, 7(3), 343-354.
- Holvino, E., Ferdman, B. M., & Merrill-Sands, D. (2004). Creating and sustaining diversity and inclusion in organizations : Strategies and approaches. *Center for Gender in Organizations, Simmons School of Management*.
- Hope Pelled, L., Ledford, G. E., & Albers Mohrman, S. (1999). Demographic dissimilarity and workplace inclusion. *Journal of Management studies*, 36(7), 1013-1031.
- Hopkins, M. (2003). The business case for CSR : Where are we? *International Journal of Business Performance Management*, 5(2-3), 125-140.

- Howaldt, J., & Schwarz, M. (2010). Soziale Innovation–Konzepte, Forschungsfelder und-perspektiven. In *Soziale Innovation* (p. 87-108). Springer.
- Hubert, A. (2010). Empowering people, driving change : Social innovation in the European Union. *Bureau of European Policy Advisors (BEPA)*, 12.
- Huhtala, M., Tolvanen, A., Mauno, S., & Feldt, T. (2015). The associations between ethical organizational culture, burnout, and engagement : A multilevel study. *Journal of Business and Psychology*, 30(2), 399-414.
- Huijstee, M., & Theuws, M. (2016). *Corporate Responsibility Instruments A Comparison of the OECD Guidelines, ISO 26000 + the UN Global Compact*.
- Husser, J., André, J.-M., Barbat, G., & Lespinet-Najib, V. (2012). CSR and sustainable development : Are the concepts compatible? *Management of Environmental Quality: An International Journal*, 23(6), 658-672.
- Igalens, J. (2020). Chapitre 8. Intégration ou illustration : Place des ODD dans les stratégies RSE. In *Approches critiques des organisations* (p. 114-122). EMS Editions.
- Igalens, J. (2023). 8. RSE et faiblesse des théories économiques. *Les grands auteurs francophones*, 158-184.
- Illia, L., Rodriguez-Canovas, B., Del Valle Brena, A. G., & Romenti, S. (2010). Exchange of SCR information among the 250 leading European corporations. *Cuadernos Info*, 27, 85-96.
- Iriondo Múgica, I., & Velázquez Angona, F. J. (2016). Integración laboral de las personas con discapacidad en los principales países de la UE. *Revista del Ministerio de Empleo y Seguridad Social*, 121, 65-92.
- Itxaso, M. E. (2010). El libro verde de la RSC de la Comisión Europea y la teoría de los stakeholders desde la perspectiva de género. *Cuadernos Electrónicos de Filosofía del Derecho*, 21, 1-38.
- Jackson, K., & Bazeley, P. (2019). *Qualitative data analysis with NVivo* (3^e éd.). Sage publications.

- Jaeger, M. (2015). Inclusion : A change in the goals of social work? *Vie sociale*, 11(3), 43-54.
- Jahid, M. A., Yaya, R., Pratolo, S., & Pribadi, F. (2023). Institutional factors and CSR reporting in a developing country : Evidence from the neo-institutional perspective. *Cogent Business & Management*, 10(1), 2184227.
- Jaramillo, J. G. C. (2007). Evolución histórica de los conceptos de responsabilidad social empresarial y balance social. *Semestre económico*, 10(20), 87-102.
- Jensen, J. C., & Berg, N. (2012). Determinants of traditional sustainability reporting versus integrated reporting. An institutionalist approach. *Business Strategy and the Environment*, 21(5), 299-316.
- Jensen, M. C. (2001). Value maximization, stakeholder theory, and the corporate objective function. *Journal of applied corporate finance*, 14(3), 8-21.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm : Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of financial economics*, 3(4), 305-360.
- Jones, T. M. (1980). Corporate social responsibility revisited, redefined. *California management review*, 22(3), 59-67.
- Jonquière, M., Joras, M., & Michel. (2015). *L'audit, une même démarche intelligente pour tous*. EMS Editions.
- Kahneman, D., & Lovallo, D. (1993). Timid choices and bold forecasts : A cognitive perspective on risk taking. *Management science*, 39(1), 17-31.
- Kaku, R. (1997). The path of kyosei. *Harvard Business Review*, 75(4), 55-63.
- Kalargyrou, V., & Scott, D. (2023). Disability Diversity in Hospitality. In *The Routledge Handbook of Diversity, Equity, and Inclusion Management in the Hospitality Industry* (p. 77-92). Routledge.
- Kampf, S., Provost, A.-C., & Di Giacomo, A. (2015). La certification est-elle garante d'une véritable démarche RSE? Etude de cas au travers du label Social Belge et du label Entreprise écodynamique. *Louvain School of Management, Université catholique de*

Louvain.

- Karpur, A., VanLooy, S. A., & Bruyère, S. M. (2014). Employer practices for employment of people with disabilities : A literature scoping review. *Rehabilitation Research, Policy, and Education, 28*(4), 225.
- Kaya, C. T., & Türegün, N. (2014). Integrated reporting for Turkish small and medium-sized enterprises. *International journal of academic research in accounting, finance and management sciences, 4*(1), 358-364.
- Kelly, E., & Dobbin, F. (1998). How affirmative action became diversity management : Employer response to antidiscrimination law, 1961 to 1996. *American Behavioral Scientist, 41*(7), 960-984.
- Khan, N., Korac-Kakabadse, N., Skouloudis, A., & Dimopoulos, A. (2019). Diversity in the workplace : An overview of disability employment disclosures among UK firms. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 26*(1), 170-185.
- Kiessling, T., Isaksson, L., & Yasar, B. (2016). Market orientation and CSR : Performance implications. *Journal of business ethics, 137*(2), 269-284.
- King, A. (2002). How to get started in corporate social responsibility. *Financial Management, 5*.
- Kirton, G., & Greene, A.-M. (2009). The costs and opportunities of doing diversity work in mainstream organisations. *Human Resource Management Journal, 19*(2), 159-175.
- Klarsfeld, A., & Delpuech, C. (2008). La RSE au-delà de l'opposition entre volontarisme et contrainte : L'apport de la théorie de la régulation sociale et de la théorie néo-institutionnelle. *Revue de l'organisation responsable, 3*(1), 53-64.
- Klein, J.-L., Fontan, J.-M., Harrison, D., & Lévesque, B. (2010). L'innovation sociale dans le contexte du «modèle québécois» : Acteurs, composantes et principaux défis. *Nous, 23*, 3.
- Kochan, T. A., & Rubinstein, S. A. (2000). Toward a stakeholder theory of the firm : The Saturn partnership. *Organization science, 11*(4), 367-386.

- Kostere, S., & Kostere, K. (2021). *The generic qualitative approach to a dissertation in the social sciences : A step by step guide*. Routledge.
- Kostøl, A. R., & Mogstad, M. (2014). How financial incentives induce disability insurance recipients to return to work. *American Economic Review*, *104*(2), 624-655.
- KPMG. (2017). *The KPMG Survey of Corporate Responsibility Reporting 2017*.
- Kramer, M. R., & Porter, M. E. (2006). Estrategia y sociedad : El vínculo entre ventaja competitiva y responsabilidad social corporativa. *Harvard Business Review*, *84*(12), 42-56.
- Krekó, J., & Telegdy, Á. (2022). The effects of a disability employment quota when compliance is cheaper than defiance. *Economica*.
- Kulkarni, M., Boehm, S. A., & Basu, S. (2016). Workplace inclusion of persons with a disability : Comparison of Indian and German multinationals. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*.
- Kumar, A., & Pandian, S. (2024). Corporate Social Responsibility Reporting : A comparative analysis of accounting standards. *Decision Making Applications in Management and Engineering*, *8*, 161-174.
- Kurpierz, J. R., & Smith, K. (2020). The greenwashing triangle : Adapting tools from fraud to improve CSR reporting. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, *11*(6), 1075-1093.
- Lafore, R. (2004). La décentralisation de l'action sociale. L'irrésistible ascension du «département providence». *Revue française des affaires sociales*, *4*, 17-34.
- Lahire, B. (2011). *The plural actor*. Polity Press.
- Lai, C.-S., Chiu, C.-J., Yang, C.-F., & Pai, D.-C. (2010). The effects of corporate social responsibility on brand performance : The mediating effect of industrial brand equity and corporate reputation. *Journal of business ethics*, *95*(3), 457-469.
- Lartey, V. Y. (2021). Corporate compliance systems as ethical infrastructures : A conceptual

- framework. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 21(4), 765-779.
- Lattes, J.-M. (2019). La loi du 5 septembre 2018 pour «la liberté de choisir son avenir professionnel». *Université Toulouse Capitole, France*. <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-02871586>
- Lattimer, R. L. (1998). The case for diversity in global business, and the impact of diversity on team performance. *Competitiveness Review: An International Business Journal*.
- Lee, M.-D. P. (2008). A review of the theories of corporate social responsibility: Its evolutionary path and the road ahead. *International journal of management reviews*, 10(1), 53-73.
- Lefebvre, P. (2020). Comment comprendre la faible contribution des entreprises aux Objectifs de Développement Durable : Ce que nous apprend l'analyse des outils de mise en oeuvre des ODD. *RIODD-Réseau International de recherche sur les Organisations et le Développement Durable*.
- Lefebvre, P. (2021). L'idée de Charte des Labels RSE en France : Vers un durcissement de la soft law en matière de RSE? *16e congrès du réseau international de recherche sur les organisations et le développement durable (RIODD) 2021*.
- Lengnick-Hall, M. L., Gaunt, P. M., & Kulkarni, M. (2008). Overlooked and underutilized : People with disabilities are an untapped human resource. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 47(2), 255-273.
- Les Brigades Extraordinaires. (2023). *Rapport de mesure d'impact d'un restaurant inclusif. Cabinet Ellyx*. https://lesextraordinaires.org/wp-content/uploads/2024/05/Synthese-graphique_-mesure-dimpact_Les-Extraordinaires-2.pdf
- Lethielleux, L., & Combes-Joret, M. (2012). De la faisabilité à la réalité d'un projet d'innovation sociale : L'échec de l'implantation d'une antenne jeunesse de la CRF sur le campus de l'université de Reims. *Revue des Sciences de Gestion*, 48(259), 91-98.

- Levillain, K. (2015). *Les entreprises à mission : Formes, modèle et implications d'un engagement collectif* [PhD Thesis]. ENMP Paris.
- Levy, D. L., Szejnwald Brown, H., & De Jong, M. (2010). The contested politics of corporate governance : The case of the global reporting initiative. *Business & Society*, 49(1), 88-115.
- Lewin, K. (1946). Action research and minority problems. *Journal of social issues*, 2(4), 34-46.
- Ligorio, M., Santoro, G., & Papa, A. (2024). Disability inclusion and sustainable development : A systematic review of corporate practices. *Journal of Cleaner Production*, 432, 139875.
- Lim, J., Vaughan, Y., & Jang, J. (2023). Do employees' perceptions of diversity management enhance firm's financial performance : The moderating role of board members' diversity level. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 35(11), 3990-4009.
- Lindsay, S., Cagliostro, E., Albarico, M., Mortaji, N., & Karon, L. (2018). A Systematic Review of the Benefits of Hiring People with Disabilities. *Journal of Occupational Rehabilitation*, 28(4), 634-655.
- Lirio, P., Lee, M. D., Williams, M. L., Haugen, L. K., & Kossek, E. E. (2008). The inclusion challenge with reduced-load professionals : The role of the manager. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 47(3), 443-461.
- Litz, R. A. (1996). A resource-based view of the socially responsible firm. *Journal of Business Ethics*, 15(12), 1355-1363.
- Livre Vert. (2001). Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises. *Commission de la Communauté européenne, Bruxelles*. <https://side.developpement-durable.gouv.fr/CENT/doc/SYRACUSE/249973/livre-vert-promouvoir-un-cadre-europeen-pour-la-responsabilite-sociale-des-entreprises-com-2001-366->
- Llewellyn, S. (1998). Boundary work : Costing and caring in the social services. *Accounting*,

Organizations and Society, 23(1), 23-47.

Llorente-Barroso, C., Mañas-Viniegra, L., Sierra-Sánchez, J., & García-García, F. (2023). Disability and employability in the audio-visual sector : The (dis) connection between corporate social sustainability goals and the employment experiences of people with disabilities. *Profesional de la información/Information Professional*, 32(6).

Llorente-Barroso, C., Mena-Moreno, J., Ferreira, I., & García-García, F. (2022). Social commitment of large companies to disability in Spain and Portugal : Analysis of IBS35 and PSI20 companies' initiatives. *Prisma Social*, 36, 4-36. Scopus.

Longo, M., Mura, M., & Bonoli, A. (2005). Corporate social responsibility and corporate performance : The case of Italian SMEs. *Corporate Governance: The international journal of business in society*, 5.

Lozano, J. M. (2007). Promoción pública de la responsabilidad social empresarial. *Ekonomiaz: Revista vasca de economía*, 65, 108-127.

Mačaitytė, I., & Virbašiūtė, G. (2018). *Volkswagen emission scandal and corporate social responsibility—a case study*.

Macuda, M. (2016). Le nouveau défi de la comptabilité : La divulgation d'informations RSE—vers le rapport intégré. *Revue Internationale des Economies de Langue Française*, 1, 227-244.

Magno, A., & Barbosa, S. (2007). A responsabilidade social empresarial como meio de supressão da política. *revista de ciências sociais-política & trabalho*, 177-202.

Mahdi Abaker, M. O. S., Kemp, L., Cho, B. Y., & Patterson, L. (2023). The perceptions of diversity management and employee performance : UAE perspectives. *Employee Relations: The International Journal*, 45(6), 1476-1491.

Mahmoudi, N. (2021). Discrimination dans l'accès à l'emploi due au handicap moteur, en Île-de-France. *Revue française d'économie*, 36(1), 141-184.

Maj, J. (2024). The dynamic capabilities approach as the bridge between employee diversity and innovation. *International Studies of Management & Organization*, 54(4), 261-280.

- Makkaoui, M., & Abouzaid, B. (2018). Performance technique et/ou Sociale : Quel impact de la certification qualité sur le système RH? *Revue Marocaine de Management, Logistique et Transport*, 3.
- Maman, A.-F. (2007). *Organizational behaviour & The concept of mimetism*.
- Mañas-Viniegra, L., González-Villa, I.-A., & Llorente-Barroso, C. (2020). The corporate purpose of Spanish listed companies : Neurocommunication research applied to organizational intangibles. *Frontiers in Psychology*, 11, 2108.
- Manetti, G. (2011). The quality of stakeholder engagement in sustainability reporting : Empirical evidence and critical points. *Corporate social responsibility and environmental management*, 18(2), 110-122.
- Manetti, G., & Becatti, L. (2009). Assurance services for sustainability reports : Standards and empirical evidence. *Journal of Business Ethics*, 87(1), 289-298.
- Manne, H. G., & Wallich, H. C. (1972). *The Modern Corporation and Social Responsibility. American Enterprise Institute for Public Policy Research, Washington*.
- March, J. G., & Olsen, J. P. (1997). Institutional perspectives on political institutions. *The policy process: A reader*, 2.
- Marimon, F., del Mar Alonso-Almeida, M., del Pilar Rodríguez, M., & Alejandro, K. A. C. (2012). The worldwide diffusion of the global reporting initiative : What is the point? *Journal of cleaner production*, 33, 132-144.
- Marquis, C., Toffel, M. W., & Zhou, Y. (2016). Scrutiny, norms, and selective disclosure : A global study of greenwashing. *Organization Science*, 27(2), 483-504.
- Martinet, A.-C. (2008). Gouvernance et management stratégique. *Revue française de gestion*, 3, 95-110.
- Martínez, A. M., & Fernández, J. R. (2017). La responsabilidad social empresarial bajo los postulados de la teoría institucional : Análisis y evidencias. *Espacio Abierto*, 26(4), 183-204.

- Martínez Arellano, C. (2022). *Desarrollo participativo de la empresa ciudadana : Estudio de caso de la evolución ciudadana de empresas vascas* [PhD Thesis]. Universidad de Deusto.
- Martínez, C. V., Merino, I. K., & de la Cuesta González, M. (2003). Integración de la responsabilidad social de la empresa en el cuerpo legislativo español. *Economistas*, 21(98), 219-224.
- Martínez, J. B., Fernández, M. L., & Fernández, P. M. R. (2016). Corporate social responsibility : Evolution through institutional and stakeholder perspectives. *European journal of management and business economics*, 25(1), 8-14.
- Marzials, L. (2011). *La loi du 11 février 2005 : L'emploi des personnes handicapées en milieu ordinaire* [PhD Thesis]. Montpellier 1.
- Matten, D., & Crane, A. (2005). Corporate Citizenship : Toward an Extended Theoretical Conceptualization. *Academy of Management Review*, 30(1), 166-179.
- Matten, D., Crane, A., & Chapple, W. (2003). Behind the mask : Revealing the true face of corporate citizenship. *Journal of business ethics*, 45(1), 109-120.
- Mayring, P. (2021). *Qualitative content analysis : A step-by-step guide*. Sage publications.
- McWilliams, A., & Siegel, D. (2001). Corporate social responsibility : A theory of the firm perspective. *Academy of management review*, 26(1), 117-127.
- McWilliams, A., Siegel, D. S., & Wright, P. M. (2006). Corporate social responsibility : International perspectives. *Available at SSRN 900834*.
- Melé, D. (1997). Actuación social de la empresa. *La aportación de la empresa a la sociedad*.
- Melé, D. (2002). The firm as a 'community of persons' : A pillar of humanistic business ethos. *Journal of Business Ethics*, 44(1), 95-101.
- Mercado Salgado, P., & García Hernández, P. (2007). La responsabilidad social en empresas del Valle de Toluca (México) : Un estudio exploratorio. *Estudios gerenciales*, 23(102), 119-135.

- Mercier, A., & Catellani, A. (2021). *Le rôle des valeurs communiquées par la marque employeur des entreprises dans le recrutement et la fidélisation des jeunes talents. Le cas des métiers en pénurie en informatique*. Université catholique de Louvain.
- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1999). *Organizaciones institucionalizadas : La estructura formal como mito y ceremonia*. En W. W. Powell & P. J. DiMaggio (Eds.), *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional* (pp. 21-40). Fondo de Cultura Económica.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (2003). *Analyse des données qualitatives*. De Boeck Supérieur.
- Miller, F. A. (1998). Strategic culture change : The door to achieving high performance and inclusion. *Public personnel management*, 27(2), 151-160.
- Miller, T., & Davis, R. (2018). *Narrative Practices in Social Research : Methods and Applications*. London : Sage Publications.
- Miller, T., & del Carmen Triana, M. (2009). Demographic diversity in the boardroom : Mediators of the board diversity–firm performance relationship. *Journal of Management studies*, 46(5), 755-786.
- Minkov, M., & Hofstede, G. (2011). The evolution of Hofstede’s doctrine. *Cross cultural management: An international journal*, 18(1), 10-20.
- Mirchandani, D., & Ikerd, J. (2008). Building and maintaining sustainable organizations. *Organization Management Journal*, 5(1), 40-51.
- Missimer, M., Robèrt, K.-H., & Broman, G. (2017). A strategic approach to social sustainability–Part 1 : Exploring the social system. *Journal of cleaner production*, 140, 32-41.
- Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience : Defining the principle of who and what really counts. *Academy of management review*, 22(4), 853-886.
- Mitchell, W. C. (1927). Economic Organization and Business Cycles. In *Business cycles : The*

- problem and its setting* (p. 61-188). National Bureau of Economic Research (NBER).
- Mont, D. (2004). Disability employment policy. *Social Protection Discussion Paper No. 0413, The World Bank.*
- Montenegro Gómez, P. (2020). Responsabilidad social corporativa en la respuesta comunicativa a escándalos éticos : Una mirada al caso del derrame de petróleo de British Petroleum (BP) en el Golfo de México (2010). *Repositorio Institucional Universidad Colegio Mayor de Cundinamarca.*
- Morimoto, R., Ash, J., & Hope, C. (2005). Corporate social responsibility audit : From theory to practice. *Journal of Business ethics, 62*(4), 315-325.
- Morone, G. (2013). Métodos y técnicas de la investigación científica. *México: Universidad Nacional Autónoma de México.*
- Mougenot, B., & Doussoulin, J.-P. (2023). A bibliometric analysis of the Global Reporting Initiative (GRI) : Global trends in developed and developing countries. *Environment, Development and Sustainability, 26*(3), 6543-6560.
- Moulaert, F., MacCallum, D., & Hillier, J. (2013). Social innovation : Intuition, precept, concept. *The international handbook on social innovation: Collective action, social learning and transdisciplinary research, 13*, 13-23.
- Mulgan, G. (2006). The process of social innovation. *innovations, 1*(2), 145-162.
- Mulgan, G., Tucker, S., Rushanara, A., & Sanders, B. (2011). *Social innovation : What it is, why it matters and how it can be accelerated. Skoll centre for social entrepreneurship. Saïd Business School. University of Oxford.*
- Muñoz, A. M. C., & Quintana, P. A. (2019). La inclusión laboral de personas en condición de discapacidad. *Espirales revista multidisciplinaria de investigación científica, 3*(30).
- Murillo Torrecilla, F., Rodríguez García, S., Herráiz Domingo, N., de la Higuera Prieto, M., Martínez Solla, M., Picazo Zabala, M., Castro Peláez, I., & Bernal Escámez, S. (2011). *Investigación-Acción. Métodos de investigación en Educación Especial.*

- Murray, K. B., & Montanari, J. R. (1986). Strategic management of the socially responsible firm : Integrating management and marketing theory. *Academy of Management Review*, 11(4), 815-827.
- Murray, R., Caulier-Grice, J., & Mulgan, G. (2010). The open book of social innovation (2010). *Tercer Sector*, 233.
- Navarro-Galera, A., Ruiz-Lozano, M., Tirado-Valencia, P., & de los Ríos-Berjillos, A. (2017). Promoting sustainability transparency in European local governments : An empirical analysis based on administrative cultures. *Sustainability*, 9(3), 432.
- Nederveen Pieterse, A., Van Knippenberg, D., & Van Dierendonck, D. (2013). Cultural diversity and team performance : The role of team member goal orientation. *Academy of management journal*, 56(3), 782-804.
- Nelson, D. L., & Quick, J. C. (2013). *Organizational behavior : Science, the real world, and you* (8^e éd.). Cengage learning.
- Nikolaeva, R., & Bicho, M. (2011). The role of institutional and reputational factors in the voluntary adoption of corporate social responsibility reporting standards. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(1), 136-157.
- Nordberg, D. (2008). The ethics of corporate governance. *Journal of General Management*, 33(4), 35-52.
- North, D. (1990). *Instituciones, Cambio Institucional y Desempeño económico*. Fondo de Cultura Económica.
- Ogden, S., & Watson, R. (1999). Corporate performance and stakeholder management : Balancing shareholder and customer interests in the UK privatized water industry. *Academy of Management journal*, 42(5), 526-538.
- OIT. (2002). *Gestión de las discapacidades en el lugar de trabajo*. Repertorio de recomendaciones prácticas de la OIT. Oficina Internacional del Trabajo. https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@ed_emp/documents/publication/wcms_112521.pdf

- Oliveira Filho, M. L. de, & Moneva Abadía, J. M. (2013). The economic and financial performance and corporate social responsibility : Petrobras versus Repsol. *Contaduría y administración*, 58(1), 131-167.
- ONU. (2006). *La Convención de las Naciones Unidas sobre los derechos de personas con discapacidad* (CNUDPD). <https://www.un.org/esa/socdev/enable/documents/tccconvs.pdf>
- Oosterlynck, S., Kazepov, Y., Novy, A., Cools, P., Barberis, E., Wukovitsch, F., & Leubolt, B. (2013). The butterfly and the elephant : Local social innovation, the welfare state and new poverty dynamics. *Improve Working Paper No. 13/03, Herman Deleeck Centre for Social Policy, University of Antwerp*.
- Orlitzky, M., Schmidt, F. L., & Rynes, S. L. (2003). Corporate social and financial performance : A meta-analysis. *Organization studies*, 24(3), 403-441.
- Orozco, Y. V. D., Acevedo, M. C., & Acevedo, J. A. R. (2013). Responsabilidad Social Empresarial : Teorías, índices, estándares y certificaciones. *Cuadernos de administración*, 29(50), 196-206.
- Orts, A. C. (2003). *Construir confianza : Ética de la empresa en la sociedad de la información y las comunicaciones*. Edicoes Loyola.
- Oswick, C., & Noon, M. (2014). Discourses of diversity, equality and inclusion : Trenchant formulations or transient fashions? *British Journal of Management*, 25(1), 23-39.
- Oueghlissi, R. (2013). La RSE et les PME : Analyse descriptive à partir de l'enquête COI 2006. *Revue française de gestion*, 7, 163-180.
- Oware, K. M. (2023). Mandatory CSR reporting and disability employment. Evidence from India. *Cogent Business & Management*, 10(2), 2204601.
- Palacios, A. (2008). *El modelo Social de Discapacidad : Orígenes, Caracterización y Plasmación en la Convención Internacional sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad*, Ediciones Cinca, Madrid, 112-115.
- Palacios, A., & Romañach, J. (2006). *El modelo de la diversidad La Bioética y los Derechos*

Humanos como herramientas para alcanzar la plena dignidad en la diversidad funcional, Ediciones Diversitas, Madrid, 107-108.

- Palalar Alkan, D., Ozbilgin, M., & Kamasak, R. (2022). Social innovation in managing diversity : COVID-19 as a catalyst for change. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 41(5), 709-725.
- Pallás, J. M. A., & Villa, J. J. (2019). *Métodos de investigación clínica y epidemiológica*. Elsevier Health Sciences.
- Para-González, L., & Mascaraque-Ramírez, C. (2019). The importance of official certifications in globalized companies' performance : An empirical approach to the shipbuilding industry. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26(2), 408-415.
- Patricia, A. (2019). La agenda 2030 y la responsabilidad social empresarial en el acceso de las mujeres con discapacidad en el ámbito laboral. *Revista Inclusiones*, 22-35.
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research & evaluation methods*. Sage Publications.
- Pawłowska-Cyprysiak, K., & Konarska, M. (2013). Working Life of Women With Disabilities—A Review. *International journal of occupational safety and ergonomics*, 19(3), 409-414.
- Payne, D. M., & Raiborn, C. A. (2001). Sustainable development : The ethics support the economics. *Journal of business ethics*, 32(2), 157-168.
- Paz, E. C. (2015). Un paradigma emergente : La innovación social. *3c Empresa: investigación y pensamiento crítico*, 4(1), 50-68.
- Paz, E. C. (2016). Innovación social y nuevos modelos de gobernanza para la provisión de bienes y servicios públicos. *Estado, Gobierno, Gestión Pública: Revista Chilena de Administración Pública*, 27, 5-39.
- Peng, Y., Zhang, L., & Liu, H. (2023). Promoting decent work for persons with disabilities : Aligning corporate strategies with SDG 8. *Sustainability*, 15(6), 5290.

- Perez, F. J., Romeo, M., & Yepes-Baldó, M. (2018). Las políticas de responsabilidad social corporativa para la inclusión de las personas con discapacidad como predictores de identificación, compromiso y absentismo de los empleados. *Anales de Psicología*, 34(1), 101-107.
- Perlman, L., Chatterjee, R., & Kim, H. J. (2023). Bridging ethics and law : The role of compliance officers in corporate governance. *Journal of Business Law and Ethics*, 11(2), 33-52.
- Persais, É. (2013). RSE et gouvernance partenariale. *Management & Prospective*, 30(1), 69-86.
- Phillips, R. A., Freeman, R. E., & Wicks, A. C. (2003). What stakeholder theory is not. *Business Ethics Quarterly*, 13(4), 479-502.
- Phills, J. A., Deiglmeier, K., & Miller, D. T. (2008). Rediscovering social innovation. *Stanford Social Innovation Review*, 6(4), 34-43.
- Pigé, B. (2016). Innovation et territoires. La prise en compte des interactions sociales. *Prospective et stratégie*, 7(1), 59-68.
- Pinillos, A. A., & Fernández, J. L. (2011). De la RSC a la sostenibilidad corporativa : Una evolución necesaria para la creación de valor. *Harvard-Deusto Business Review*, 207(1), 5-21.
- Plard, M., & Martineau, A. (2019). *Analyse qualitative assistée par Nvivo. Structurer et analyser un corpus de recherche dans Nvivo*.
- Pommier, E. (2015). *L'achat public responsable a-t-il vocation à soutenir la performance globale du système de santé ?* [Mémoire de fin de Master]. Institut Léonard de Vinci.
- Pope, S., & Wæraas, A. (2016). CSR-washing is rare : A conceptual framework, literature review, and critique. *Journal of Business Ethics*, 137(1), 173-193.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2002). The competitive advantage of corporate philanthropy. *Harvard Business Review*, 80(12), 56-68.
- Pot, F., & Vaas, F. (2008). Social innovation, the new challenge for Europe. *International*

- Journal of Productivity and Performance Management*, 57(6), 468-473.
- Prahalad, C. K. (2003). Bottom of the pyramid as a source of breakthrough innovations. *Journal of Product Innovation Management*, 23(1), 15-25.
- Prahalad, C. K., & Hammond, A. (2002). Serving the world's poor, profitably. *Harvard Business Review*, 80(9), 48-57.
- Preston, L. E., & Post, J. E. (1975). Measuring corporate responsibility. *Journal of General Management*, 2(3), 45-52.
- Preston, L. E., & Post, J. E. (1981). Research on corporate social performance : A review and assessment. *Academy of Management Review*, 6(4), 564-591.
- Rabiei, P., & Arias-Aranda, D. (2018). An Adaptive Network-based Fuzzy Inference System for predicting organizational commitment according to different levels of job satisfaction in growing economies. *Simulation*, 94(4), 341-358.
- Rabin, M., & Weizsäcker, G. (2009). Narrow bracketing and dominated choices. *American Economic Review*, 99(4), 1508-1543.
- Radebaugh, L. H., Gray, S. J., & Black, E. L. (2006). *International accounting and multinational enterprises*. John Wiley & Sons.
- Raemaekers, D., & Brem, A.-L. (2016). Social inequality and spatial segregation. The social landscape of ill/diseased versus healthy people in ancient Greece. DCM Raemaekers (red.), Past landscapes revisited. *Eelde, Barkhuis*, 103-108.
- Rahman, S. (2011). Evaluation of definitions: Ten dimensions of corporate social responsibility. *World Review of Business Research*, 1(1), 166-176.
- Randstad. (2023). *Workmonitor*. <https://www.randstad.ch/en/about-us/workmonitor-2023/>
- Randstad Enterprise. (2023). *Talent Trends 2023. Reframe your enterprise talent blueprint*. <https://randstadsourceright.com/talent-trends>
- Razeg, F. C. (2010). Entre el concepto y la práctica : Responsabilidad social empresarial. *Estudios gerenciales*, 26(117), 119-130.

- Repečkienė, A., Kvedaraitė, N., & Jankauskienė, V. (2011). Intercultural competence as precondition for cultural diversity management. *Ekonomika ir vadyba*, 16, 882-891.
- Revillard, A. (2023). The disability employment quota, between social policy and antidiscrimination. *Global Social Policy*, 23(1), 92-108.
- Rice, D. B., Young, N. C., & Sheridan, S. (2021). Improving employee emotional and behavioral investments through the trickle-down effect of organizational inclusiveness and the role of moral supervisors. *Journal of Business and Psychology*, 36, 267-282.
- Richard, O. (2000). Racial diversity, business strategy, and firm performance : A resource-based view. *Academy of management journal*, 43(2), 164-177.
- Richard, O. C., & Johnson, N. B. (2001). Understanding the impact of human resource diversity practices on firm performance. *Journal of Managerial Issues*, 177-195.
- Richard, O. C., Kirby, S. L., & Chadwick, K. (2013). The impact of racial and gender diversity in management on financial performance : How participative strategy making features can unleash a diversity advantage. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(13), 2571-2582.
- Richard, O. C., Roh, H., & Pieper, J. R. (2013). The link between diversity and equality management practice bundles and racial diversity in the managerial ranks : Does firm size matter? *Human Resource Management*, 52(2), 215-242.
- Richez-Battesti, N. (2008). Innovations sociales et dynamiques territoriales. Une approche par la proximité. *Marché et organisations*, 2, 36-51.
- Richez-Battesti, N. (2015). Les processus de diffusion de l'innovation sociale : Des arrangements institutionnels diversifiés? *Sociologies pratiques*, 21-30.
- Risselin, P. (1998). Vingt ans de politiques sociales du handicap dans le cadre de la loi d'orientation du 30 juin 1975 : Bilan et perspectives. *Revue française des Affaires sociales*, 52, 69-82.
- Robbins, S. P. (2000). Essentials Of Organizational Behavior. *Prentice Hall International*.

- Roberson, Q. M. (2006). Disentangling the meanings of diversity and inclusion in organizations. *Group & Organization Management*, 31(2), 212-236.
- Roberts, P., & Priest, H. (2006). Reliability and validity in research. *Nursing standard*, 20(44), 41-46.
- Robinson, G., & Dechant, K. (1997). Building a business case for diversity. *Academy of Management Perspectives*, 11(3), 21-31.
- Rodríguez Álvarez, V. (2012). El empleo de las personas con discapacidad en la gran recesión : ¿ Son los Centros Especiales de Empleo una excepción? *Estudios de Economía Aplicada*, 30(1), 237-259.
- Rodríguez Herrera, A., & Alvarado, H. (2008). *Claves de la innovación social en América Latina y el Caribe*. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).
- Rodríguez-Fernández, M., Gaspar-González, A. I., & Sánchez-Teba, E. M. (2020). Sustainable social responsibility through stakeholders engagement. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(6), 2425-2436.
- Rogers, E. M. (2003). Diffusion networks. In R. L. Cross, A. Parker, & L. Sasson (Éds.), *Networks in the Knowledge Economy* (p. 130-140). Oxford University Press.
- Rogers, E. M., Singhal, A., & Quinlan, M. M. (2019). Diffusion of Innovations. In D. W. Stacks, M. B. Salwen, & K. C. Eichhorn (Éds.), *An Integrated Approach to Communication Theory and Research* (3^e éd., p. 418-434). Lawrence Erlbaum Associates.
- Roitstein, F. (2004). La responsabilidad social empresarial en Argentina: Tendencias y oportunidades Corporate social responsibility in Argentina: tendencies and opportunities. *Academia. Revista Latinoamericana de Administración*, 32, 5-28.
- Rollin, J., & Vincent, V. (2007). *Acteurs et processus d'innovation sociale au Québec*. Réseau québécois en innovation sociale.
- Romero, J. J. (1999). Estudio Introductorio. "Los nuevos institucionalismos : Sus diferencias, sus cercanías." En W. W. Powell & P. J. DiMaggio (Comps.), *El nuevo*

- institucionalismo en el análisis organizacional (pp. 33-78). *Fondo de Cultura Económica*, 33-78.
- Romien, P. (2005). A l'origine de la réinsertion professionnelle des personnes handicapées : La prise en charge des invalides de guerre. *Revue française des affaires sociales*, 2, 229-247.
- Rondia, P. (2019). Méthodologie d'enquêtes pour études de trajectoires – Enquêtes qualitatives semi-directives. *Centre wallon de Recherches agronomiques*.
- Roussel, P., & Wacheux, F. (2005). *Management des ressources humaines*. De Boeck Supérieur.
- Roy, M., & Prévost, P. (2013). La recherche-action : Origines, caractéristiques et implications de son utilisation dans les sciences de la gestion. *Recherches qualitatives*, 32(2), 129-151.
- Rüede, D., & Lurtz, K. (2012). Mapping the various meanings of social innovation : Towards a differentiated understanding of an emerging concept. *EBS business school research paper*, 12-03.
- Ruiz-Lozano, M., De Vicente-Lama, M., Tirado-Valencia, P., & Cordobes-Madueno, M. (2022). The disclosure of the materiality process in sustainability reporting by Spanish state-owned enterprises. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 35(2), 385-412.
- Ruiz-Lozano, M., Navarro-Galera, A., Tirado-Valencia, P., & De Los Ríos-Berjillos, A. (2019). Can the cultural environment affect governmental transparency on sustainability? Useful measures for policy makers and practitioners. *Local Government Studies*, 45(4), 481-503.
- Sáenz de Ormijana, A. (2015). Muestreo y selección de fuentes de información. En C. Calderón, F. Conde, M. J. Fernández de Sanmamed, O. Monistrol, E. Pujol y A. Sáenz de Ormijana, Curso de introducción a la investigación cualitativa. *Máster de Investigación en Atención Primaria, Universitat Autònoma de Barcelona*.
- Sanchis, J. R., & Campos, V. (2008). La innovación social en la empresa. El caso de las

- cooperativas y de las empresas de Economía Social en España. *Economía industrial*, 368, 187-196.
- Santana, D. de, Mendes, G. A., & Mariano, A. M. (2014). Estudo das dimensões culturais de Hofstede : Análise comparativa entre Brasil, Estados Unidos e México. *C@ LEA–Revista Cadernos de Aulas do LEA, Ilhéus*, 3, 1-13.
- Santero Sánchez, R., Castro Núñez, R. B., Martínez Martín, M. I., & Guilló Rodríguez, N. (2016). Integración de personas con discapacidad en la Economía Social. Elementos facilitadores y obstáculos detectados. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 88, 29-59.
- Sargeant, M., Radevich-Katsaroumpa, E., & Innessi, A. (2018). Disability quotas : Past or future policy? *Economic and Industrial Democracy*, 39(3), 404-421.
- Scharle, Á., & Csillag, M. (2016). *Disability and labour market integration : Analytical paper*. Publications Office of the European Union.
- Schur, L., Colella, A., & Adya, M. (2016). Introduction to special issue on people with disabilities in the workplace. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(14), 1471-1476.
- Schwartz, M. S., & Carroll, A. B. (2003). Corporate social responsibility : A three-domain approach. *Business ethics quarterly*, 13(4), 503-530.
- Seara, L. G. (2004). La responsabilidad social de la empresa. *Revista del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales*, 50, 13-20.
- Segovia-San-Juan, A. I., Saavedra, I., & Fernández-de-Tejada, V. (2017). Analyzing Disability in Socially Responsible Companies. *Social Indicators Research*, 130(2), 617-645.
- Sethi, S. P. (1975). Dimensions of corporate social performance : An analytical framework. *California management review*, 17(3), 58-64.
- Sethi, S. P. (1979). A conceptual framework for environmental analysis of social issues and evaluation of business response patterns. *Academy of management review*, 4(1), 63-74.

- Shahidi, F. V., Jetha, A., Kristman, V., Smith, P. M., & Gignac, M. A. (2023). The Employment Quality of Persons with Disabilities : Findings from a National Survey. *Journal of Occupational Rehabilitation, 33*(4), 785-795.
- Shaw, J. D. (2021). The resource-based view and its use in strategic human resource management research : The elegant and inglorious. *Journal of Management, 47*(7), 1787-1795.
- Shnayder, L., Van Rijnsoever, F. J., & Hekkert, M. P. (2016). Motivations for Corporate Social Responsibility in the packaged food industry : An institutional and stakeholder management perspective. *Journal of Cleaner Production, 122*, 212-227.
- Simons, H. (2011). *El estudio de caso : Teoría y práctica. Madrid, España : Morata.*
- Siperstein, G. N., Romano, N., Mohler, A., & Parker, R. (2006). A national survey of consumer attitudes towards companies that hire people with disabilities. *Journal of Vocational Rehabilitation, 24*(1), 3-9.
- Smith, J., & Jones, A. (2020). *Organizational Dynamics and Social Behavior : A Comprehensive Analysis. New York : Academic Press.*
- Smith, W., & Higgins, M. (2000). Cause-related marketing : Ethics and the ecstatic. *Business & Society, 39*(3), 304-322.
- Solvang, P. K. (2012). From identity politics to dismodernism? Changes in the social meaning of disability art. *Alter, 6*(3), 178-187.
- Soriano Galindo, P. (2018). *La gestión de la diversidad : Un reto para los recursos humanos.*
- Soyka, P. A. (2013). The International Integrated Reporting Council (IIRC) integrated reporting framework : Toward better sustainability reporting and (way) beyond. *Environmental Quality Management, 23*(2), 1-14.
- Stiker, H.-J. (2021). 5. Rejets : Autour de la catégorie de handicap. In *Comprendre la condition handicapée* (p. 57-69). Érès.
- Strandberg, C. (2009). The role of human resource management in corporate social

- responsibility issue brief and roadmap. *Report for Industry Canada. Burnaby, BC: Strandberg Consulting*, 1-26.
- Stratégie Europe 2020. (2018). *Stratégie Europe 2020. Le CESE, un acteur engagé*. Comité économique et social européen. <https://www.eesc.europa.eu/sites/default/files/resources/docs/qe-01-14-110-fr-c.pdf>
- Suchman, M. C. (1995). Managing legitimacy : Strategic and institutional approaches. *Academy of management review*, 20(3), 571-610.
- Swann Jr, W. B., Polzer, J. T., Seyle, D. C., & Ko, S. J. (2004). Finding value in diversity : Verification of personal and social self-views in diverse groups. *Academy of Management review*, 29(1), 9-27.
- Swanson, D. L. (1995). Addressing a theoretical problem by reorienting the corporate social performance model. *Academy of Management Review*, 20(1), 43-64.
- Swaton, S. (2015). La responsabilité sociale des entreprises : Un sursaut éthique pour combler un vide juridique ? *Revue de philosophie économique*, 16(2), 3-40.
- Szulanski, G. (1996). Exploring internal stickiness : Impediments to the transfer of best practice within the firm. *Strategic management journal*, 17(S2), 27-43.
- Tabares, A. (2023). Disability, employment and sustainability : Exploring the links through inclusive business models. *Journal of Business Research*, 157, 113544.
- Taylor, C. (2017). Getting our house in order : Moving from diversity to inclusion. *The American Archivist*, 80(1), 19-29.
- Taylor, S. E., & Brown, J. D. (1999). Illusion and well-being : A social psychological perspective on mental health. *Psychological bulletin*, 103(2), 193.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic management journal*, 18(7), 509-533.
- The Global Sullivan Principles. (1999). *The Global Sullivan Principles of Corporate Social Responsibility*.

https://www.globalcompact.de/wAssets/docs/Nachhaltigkeit/The_Global_Sullivan_Principles_of_Corporate_Social_Responsibility.pdf

- Tirado-Valencia, P., Rodero-Cosano, M. L., Ruiz-Lozano, M., & Rios-Berjillos, A. (2016). Online sustainability information in European local governments : An explicative model to improve transparency. *Online Information Review*, 40(3), 400-415.
- Tirado-Valencia, P., & Ruiz-Lozano, M. (2016). Do industrial companies respond to the guiding principles of the Integrated Reporting framework ? A preliminary study on the first companies joined to the initiative. *Revista de Contabilidad-Spanish Accounting Review*, 19(2), 252-260.
- Toe, S. D. (2018). *L'implication et la valorisation du capital humain comme facteur de performance et d'avantage concurrentiel des entreprises* [Phdthesis]. CleRMA - Clermont Recherche Management.
- Toko, J., & Souleymanou, K. (2013). L'entreprise citoyenne : Du bon usage du mimétisme conceptuel pour l'Afrique noire. *Recherches en sciences de gestion*, 2, 173-187.
- Tompa, E., Mofidi, A., Jetha, A., Lahey, P., & Buettgen, A. (2021). Development and implementation of a framework for estimating the economic benefits of an accessible and inclusive society. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 41(3), 318-339.
- Trompenaars, F., & Woolliams, P. (2002). A new framework for managing change across cultures. *Journal of change management*, 3(4), 361-375.
- UE. (2021). *Estrategia de la Unión Europea sobre los derechos de las personas con discapacidad* 2021-2030.
https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/es/ip_21_810
- UN Global Compact. (1999). *United Nations Global Compact: Corporate sustainability initiative*. <https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc>
- Uría, M. V. R., Ibias, J. A., & Fernández, V. C. (2008). La selección de carteras socialmente responsables : Revisión crítica de la literatura. *Rect@: Revista Electrónica de Comunicaciones y Trabajos de ASEPUMA*, 9, 147-172.

- Van den Bosch, F. A., Volberda, H. W., & De Boer, M. (1999). Coevolution of firm absorptive capacity and knowledge environment: Organizational forms and combinative capabilities. *Organization science*, 10(5), 551-568.
- Vandekerckhove, W. (2017). Échec et mat pour la corruption : Arguments en faveur d'une protection étendue des lanceurs d'alerte. *Internationale des Services Publics*.
- Varadarajan, P. R., & Menon, A. (1988). Cause-related marketing: A co-alignment of marketing strategy and corporate philanthropy. *Journal of Marketing*, 52(3), 58-74.
- Veblen, T. (1898). Why is economics not an evolutionary science? *The quarterly journal of economics*, 12(4), 373-397.
- Velázquez, E. D. (2008). El asociacionismo en el ámbito de la discapacidad. Un análisis crítico. *Intersticios. Revista sociológica de pensamiento crítico*, 2(2).
- Velázquez, E. D. (2011). Estratificación y desigualdad por motivo de discapacidad. *Intersticios. Revista sociológica de pensamiento crítico*, 5(1).
- Venturelli, A., Caputo, F., Leopizzi, R., & Pizzi, S. (2018). The state of art of corporate social disclosure before the introduction of non-financial reporting directive : A cross country analysis. *Social Responsibility Journal*, 15(4), 409-423.
- Vermeesch, M., & Bréchet, T. (2018). *Les freins à la proactivité environnementale des PME*.
- Vernet, O. (2006). Loi pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées. *La lettre de l'enfance et de l'adolescence*, 2, 105-110.
- Ville, I., Ravaud, J.-F., & Letourmy, A. (2003). Les désignations du handicap. *Revue française des Affaires sociales*, 1, 31-53.
- Vivas Tesón, I. (2010). La Dignidad de las Personas con Discapacidad, Difusión : Logros y retos jurídicos. *Difusión Jurídica*.
- Vogel, D. (1986). The study of social issues in management : A critical appraisal. *Academy of Management Review*, 11(2), 228-239.
- Vogelauer, C., Herold, D. M., & Fuerst, E. (2020). The role of disability and accessibility in

- corporate sustainability reporting. *International Journal of Disability Management*, 15, e4.
- Votaw, D. (1973). Genius becomes rare : A comment on the doctrine of social responsibility Pt. II. *California management review*, 15(3), 5-19.
- Wacheux, F. (1996). *Méthodes qualitatives de recherches en gestion* (p. 290). Economica.
- Walton, C. C. (1967). *Corporate Social responsibilities*. Belmont, CA: Wadsworth Publishing Company.
- Warmate, T. T., Okonkwo, E. C., & Peters, M. (2021). Corporate social responsibility and disability inclusion : A pathway to achieving the SDGs. *International Journal of Disability and Social Inclusion*, 8(2), 101-117.
- Wartick, S. L., & Mahon, J. F. (1994). Toward a substantive definition of the corporate issue construct : A review and synthesis of literature. *Business & Society*, 33(3), 293-311.
- Wartick, S. L., & Rude, R. E. (1986). Issues management : Corporate fad or corporate function? *California Management Review*, 29(1), 124-140.
- Weber, M. (1922). *Économie et société*. (Trad. J. Freund). Plon.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic management journal*, 5(2), 171-180.
- Wickert, C., Scherer, A. G., & Spence, L. J. (2016). Walking and Talking Corporate Social Responsibility : Implications of Firm Size and Organizational Cost. *Journal of Management Studies*, 53(7), 1169-1196.
- Williamson, O. E. (1991). *Mercados y jerarquías : Su análisis y sus implicaciones antitrust*. Fondo de cultura económica.
- Winance, M. (2008). *La notion de handicap et ses transformations à travers les classifications internationales du handicap de l'OMS, 1980 et 2001*. *Dynamis*, 28, 377-406.
- Winters, M.-F. (2013). From diversity to inclusion : An inclusion equation. *Diversity at work: The practice of inclusion*, 205-228.

- Wood, D. J. (1991). Corporate social performance revisited. *Academy of Management Review*, 16(4), 691-718.
- Wood, D. J., & Logsdon, J. M. (2002). Business citizenship : From individuals to organizations. *Business Ethics Quarterly*, 12(2), 193-212.
- World Commission on Environment & Development. (1987). *Our common future*. Oxford University Press. <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/5987our-common-future.pdf>
- Wright, P. M., Dunford, B. B., & Snell, S. A. (2001). Human resources and the resource based view of the firm. *Journal of management*, 27(6), 701-721.
- Yang, Y., & Konrad, A. (2011). Understanding diversity management practices : Implications of institutional theory and resource-based theory. *Group & Organization Management*, 36(1), 6-38.
- Yannick, L. (2023). *Entreprise à mission : Un nouveau souffle pour l'ESS ?* <https://institut-isbl.fr/wp-content/uploads/sites/3/2023/05/Entreprises-a-mission.pdf>
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications* (Vol. 6). Sage Thousand Oaks, CA.
- Zahra, S. A., & George, G. (2000). Absorptive capacity : A review and reconceptualization. *Academy of Management Proceedings*, 2000(1), K1-K6.
- Zamawe, F. C. (2015). The implication of using NVivo software in qualitative data analysis : Evidence-based reflections. *Malawi Medical Journal*, 27(1), 13-15.
- Zhang, B., Veijalainen, J., & Kotkov, D. (2017). Samsung and Volkswagen crisis communication in Facebook and Twitter : A comparative study. *International conference on web information systems and technologies*, 2, 312-323.
- Zhang, N. (2021). Research on Scheduling Decision of Drilling Machine Group Cooperative System Based on MOEA-ABC Algorithm. *2021 IEEE 5th Information Technology, Networking, Electronic and Automation Control Conference (ITNEC)*, 5, 190-194.
- Zhou, Y., & Kwon, J.-W. (2020). Overview of Hofstede-inspired research over the past 40

years : The network diversity perspective. *Sage Open*, 10(3).

Index des figures

FIGURE 1. PYRAMIDE DE RESPONSABILITES SOCIALES CORPORATIVES.	22
FIGURE 2. MODELE TRIDIMENSIONNEL DE RSE.....	23
FIGURE 3. THEORIE NEO INSTITUTIONNELLE DEPUIS UNE PERSPECTIVE SOCIOLOGIQUE.	58
FIGURE 4. RSE ET THEORIE NEO INSTITUTIONNELLE.....	61
FIGURE 5. ÉTAPES DU PROCESSUS D'INNOVATION SOCIALE.	68
FIGURE 6. FACTEURS JOUANT UN ROLE SUR LE RSE WASHING.....	72
FIGURE 7. RELATION ENTRE LA VISION BASEE SUR LES RESSOURCES, LE MANAGEMENT STRATEGIQUE DES RESSOURCES HUMAINES ENGLOBANT LA PRISE EN COMPTE DE LA DIVERSITE.	77
FIGURE 8. REPRESENTATION VISUELLE DE L'INCLUSION ET DE L'INTEGRATION.....	93
FIGURE 9. TAUX D'EMPLOI DES INDIVIDUS DE 15 A 64 ANS, SELON LE PAYS ET PAR DEFINITION DU HANDICAP. ...	112
FIGURE 10. DISCRIMINATION POSITIVE AU TRAVAIL POUR LES PERSONNES HANDICAPEES SELON LES PAYS DE L'UE	113
FIGURE 11. PERSONNES HANDICAPEES ET NON HANDICAPEES EN FONCTION DE LEUR STATUT D'EMPLOI EN ESPAGNE EN 2023.	119
FIGURE 12. PERSONNES PAR SEXE AVEC ET SANS HANDICAP EN FONCTION DE LEUR SITUATION PROFESSIONNELLE EN ESPAGNE EN 2023	119
FIGURE 13. PERSONNES PAR AGE AVEC ET SANS HANDICAP EN FONCTION DE LEUR SITUATION PROFESSIONNELLE EN ESPAGNE EN 2023	120
FIGURE 14. PERSONNES HANDICAPEES ET NON HANDICAPEES EN FONCTION DE LEUR STATUT D'EMPLOI EN FRANCE EN 2023	121
FIGURE 15. PERSONNES PAR SEXE AVEC ET SANS HANDICAP EN FONCTION DE LEUR SITUATION PROFESSIONNELLE EN FRANCE EN 2023	122
FIGURE 16. CARACTERISTIQUES DE LA POPULATION HANDICAPEE EN EMPLOI EN FRANCE EN 2023.....	122
FIGURE 17 MODELISATION FRANCE ESPAGNE EN 2022 DES DIFFERENCES CULTURELLES AU TRAVAIL A PARTIR DES 6 DIMENSIONS DU MODELE DE HOFSTEDE (1984).	149
FIGURE 18. DEMARCHE METHODOLOGIQUE DE LA RECHERCHE	157
FIGURE 19. COMPOSANTES DE LA RSE DANS LES RAPPORTS DU CAC 40 (FR) ET DE L'IBEX 35 (ES) EXPRIMEES EN NOMBRE DE REFERENCES MOYENNES PAR RAPPORT	189
FIGURE 20. COMPOSANTES DE LA DIVERSITE DANS LES RAPPORTS DU CAC 40 (FR) ET DE L'IBEX 35 (ES) EXPRIMEES EN NOMBRE DE REFERENCES MOYENNES PAR RAPPORT	192
FIGURE 21. ANALYSE SECTORIELLE DE LA PLACE FAITE AU HANDICAP DANS LES RAPPORTS DU CAC 40 (FR) ET DE L'IBEX 35 (ES), RESULTATS EXPRIMES EN NOMBRE DE REFERENCES MOYENNES LIEES AU HANDICAP PAR RAPPORT ETUDIE.	194
FIGURE 22. ACTIONS ASSOCIEES AU HANDICAP DANS LES RAPPORTS DU CAC 40 (FR) ET DE L'IBEX 35 (ES) EXPRIMEES EN NOMBRE DE REFERENCES MOYENNES PAR RAPPORT.....	196
FIGURE 23. NOMBRE DE REFERENCES MOYENNES PAR RAPPORT DES ENTREPRISES DU CAC 40 (FR) ET DE L'IBEX 35 (ES) EN LIEN AVEC L'INNOVATION TECHNOLOGIQUE ET L'INNOVATION SOCIALE.....	211
FIGURE 24. CONTEXTE ORGANISATIONNEL DU PROGRAMME PERSONAS IGUALES CHEZ ACCIONA.	223
FIGURE 25. PROCESSUS DE FONCTIONNEMENT ET DUPLICATION DU PROGRAMME PERSONAS IGUALES CHEZ ACCIONA.	228
FIGURE 26. DISTRIBUTION DES UTILISATEURS/DESTINATAIRES DES SERVICES DE CLECE EN SITUATION DE VULNERABILITE AU 31/12/2022.....	230
FIGURE 27. STRUCTURATION DU PROJET SOCIAL DE CLECE.	236
FIGURE 28. ÉVOLUTION DU NOMBRE DES SALARIES EN SITUATION DE VULNERABILITE CHEZ CLECE EN NOMBRE ET % DE 2012 A 2022.	237
FIGURE 29. REPARTITION GEOGRAPHIQUE DU NOMBRE DE SALARIES EN SITUATION DE VULNERABILITE CHEZ CLECE EN 2022.....	238
FIGURE 30. L'INNOVATION SOCIALE MHEA ET SON ECOSYSTEME ASSOCIE.	248
FIGURE 31. REPARTITION GEOGRAPHIQUE DES 8 ANTENNES REGIONALES DE TRAJEO'H.	255
FIGURE 32. STRUCTURE ET ECOSYSTEME DU DISPOSITIF TRAJEO'H EN TANT QUE MISSION HANDICAP EXTERNALISEE COMME STRUCTURE D'APPUI TRANSVERSE A L'ENSEMBLE DES FILIALES DU GROUPE VINCI.	258
FIGURE 33. L'INNOVATION SOCIALE CONSTITUEE PAR LA CASA DE CARLOTA, STRUCTURE ET INFLUENCE.	268
FIGURE 34. FONCTIONNEMENT ET DIFFERENTES PARTIES PRENANTES DU PLAN EMOCION.	284
FIGURE 35. STRUCTURATION JURIDIQUE DU PROJET DE L'EXTRA.	289
FIGURE 36. FONCTIONNEMENT ET DIFFERENTES PARTIES PRENANTES DU PROGRAMME TEST'IN.	304

FIGURE 37. PROPOSITION DE TYPOLOGIE DE DUPLI-TRANSFORMATION DE L'INNOVATION SOCIALE
ORGANISATIONNELLE. 325

Index des Tableaux

TABLEAU 1. THEORIES RSE ET APPROCHES CONNEXES	29
TABLEAU 2. INSTRUMENTS DE PROMOTION DE LA RSE	35
TABLEAU 3. PACTE MONDIAL DES NATIONS UNIES : LES 10 PRINCIPES (P).	38
TABLEAU 4. CERTIFICATIONS DANS LE DOMAINE DE LA RSE ET DE LA DURABILITE	47
TABLEAU 5. CERTIFICATIONS SPECIFIQUES AU DOMAINE DU HANDICAP	48
TABLEAU 6. DIFFERENTES DEFINITIONS DE L'INNOVATION SOCIALE	63
TABLEAU 7. PROCESSUS D'INNOVATION SOCIAL SELON DIFFERENTS AUTEURS.....	66
TABLEAU 8. ÉLÉMENTS FAVORABLES ET FREINS POTENTIELS AU DEVELOPPEMENT DE L'INNOVATION SOCIALE ...	69
TABLEAU 9. DIFFERENCES DE CONCEPT ENTRE DIVERSITE ET INCLUSION	91
TABLEAU 10. INCLUSION ET INTEGRATION : DEUX CONCEPTS DISTINCTS	94
TABLEAU 11. ÉVOLUTION DES DIFFERENTS MODELES DE CONSIDERATION DU HANDICAP.....	100
TABLEAU 12. LES DIFFERENTES CATEGORIES DE HANDICAP	110
TABLEAU 13. CATEGORISATION DES PAYS EUROPEENS SELON LEUR NIVEAU D'INCLUSION DES PERSONNES HANDICAPEES DANS L'EMPLOI.....	114
TABLEAU 14. POURCENTAGE D'INDIVIDUS ACTIFS AYANT ENTRE 15 A 64 ANS TRAVAILLANT EN HOME OFFICE (%)	116
TABLEAU 15. MODELES EUROPEENS DES SYSTEMES DE PROTECTION SOCIALE LIES AU HANDICAP	117
TABLEAU 16. PERSONNES PAR AGE AVEC ET SANS HANDICAP EN FONCTION DE LEUR SITUATION PROFESSIONNELLE EN ESPAGNE EN 2023.	120
TABLEAU 17. PRINCIPALES LEGISLATIONS RELATIVES AU HANDICAP EN ESPAGNE.....	127
TABLEAU 18. PRINCIPALES LEGISLATIONS RELATIVES AU HANDICAP EN FRANCE	132
TABLEAU 19. LES PRINCIPALES OBLIGATIONS LEGALES DES ORGANISATIONS RELATIVES A L'EMPLOI DES PERSONNES HANDICAPEES EN FRANCE ET EN ESPAGNE.	133
TABLEAU 20. LES COMPOSANTES EVALUEES POUR L'OBTENTION DU SELLO BEQUEL.....	143
TABLEAU 21. JUSTIFICATIONS DES QUESTIONS DE RECHERCHE ET OBJECTIFS ASSOCIES	153
TABLEAU 22. OBJECTIFS GENERAUX ET SPECIFIQUES ASSOCIES.....	154
TABLEAU 23. COMPOSITION DU CAC 40 ET DE L'IBEX 35 EN AVRIL 2022	158
TABLEAU 24. NŒUDS ET SOUS- NŒUDS UTILISES DANS NVIVO DANS LE CADRE DE L'ETUDE EXPLORATOIRE.....	163
TABLEAU 25. PRINCIPALES CARACTERISTIQUES DES ENTREPRISES PORTEUSES DES CAS D'INNOVATION SOCIALE CONSIDERES	170
TABLEAU 26. PRINCIPALES SOURCES D'INFORMATION SECONDAIRE DES ETUDES DE CAS.....	171
TABLEAU 27. NOMBRE D'ENTRETIENS REALISES ET FONCTIONS DES PERSONNES INTERROGEEES.....	172
TABLEAU 28. PRINCIPALES RUBRIQUES DU GUIDE D'ENTRETIEN UTILISE POUR LA REALISATION DES INTERVIEWS SEMI-DIRECTIVES.....	175
TABLEAU 29. RESUME DE LA METHODOLOGIE GLOBALE UTILISEE	180
TABLEAU 30. ACTIONS LES PLUS FREQUEMMENT ASSOCIEES AU HANDICAP DANS LES RAPPORTS EXTRA- FINANCIERS DE L'IBEX 35 ET DU CAC 40	195
TABLEAU 31. CLASSEMENT DES ENTREPRISES FRANÇAISES DU CAC 40 EN FONCTION DE LEUR REPONSE INSTITUTIONNELLE A L'EMPLOI DES PERSONNES HANDICAPEES	199
TABLEAU 32. CLASSEMENT DES ENTREPRISES ESPAGNOLES DE L'IBEX 35 EN FONCTION DE LEUR REPONSE INSTITUTIONNELLE A L'EMPLOI DES PERSONNES HANDICAPEES	201
TABLEAU 33. NOMBRE DE REFERENCES AU HANDICAP POUR CHAQUE RAPPORT EXTRA FINANCIER DU CAC 40 ASSOCIE AU POURCENTAGE DE PERSONNES HANDICAPEES EN EMPLOI DIRECT POUR CHAQUE ENTREPRISE .	204
TABLEAU 34. NOMBRE DE REFERENCES AU HANDICAP POUR CHAQUE RAPPORT EXTRA FINANCIER DE L'IBEX 35 ASSOCIE AU POURCENTAGE DE PERSONNES HANDICAPEES EN EMPLOI DIRECT POUR CHAQUE ENTREPRISE .	206
TABLEAU 35. POURCENTAGE DES RAPPORTS DU CAC 40 MENTIONNANT DES ACTIONS PERMETTANT UNE REDUCTION DE LA SUR CONTRIBUTION A PAYER EN CAS DE NON-RESPECT DE L'OBLIGATION D'EMPLOI.....	209
TABLEAU 36. POURCENTAGE DES RAPPORTS DE L'IBEX 35 MENTIONNANT DES MESURES ALTERNATIVES A L'OBLIGATION D'EMPLOI	210
TABLEAU 37. INNOVATIONS SOCIALES RETENUES AU SEIN DU CAC 40 ET DE L'IBEX 35 A LA SUITE DE L'ETUDE EXPLORATOIRE DES RAPPORTS EXTRA FINANCIERS DE CES ORGANISATIONS	215
TABLEAU 38. AXES ET ACTIONS DU PLAN DIRECTEUR DE SOUTENABILITE POUR 2025 D'ACCIONA.....	219
TABLEAU 39. CARACTERISTIQUES DES PERSONNES INTERVIEWEES CHEZ ACCIONA.....	221
TABLEAU 40. ANALYSE DU PROGRAMME PERSONAS IGUALES AU REGARD DES CRITERES D'INNOVATION SOCIALE DE CLOUTIER (2003)	226

TABLEAU 41. CARACTERISTIQUES DES PERSONNES INTERVIEWEES CHEZ CLECE.....	231
TABLEAU 42. ANALYSE DU PROJET SOCIAL DE CLECE AU REGARD DES CRITERES D'INNOVATION SOCIALE DE CLOUTIER (2003)	238
TABLEAU 43. CARACTERISTIQUES DES PERSONNES INTERVIEWEES CHEZ MOËT HENNESSY	242
TABLEAU 44. DISPOSITIFS PERMETTANT DE FAVORISER LES PASSERELLES ENTRE MHEA ET LES AUTRES FILIALES DE MOËT HENNESSY	247
TABLEAU 45. ANALYSE DE MHEA AU REGARD DES CRITERES D'INNOVATION SOCIALE DE CLOUTIER (2003).....	249
TABLEAU 46. CARACTERISTIQUES DES PERSONNES INTERVIEWEES CHEZ VINCI	253
TABLEAU 47. ANALYSE DE TRAJEO'H AU REGARD DES CRITERES D'INNOVATION SOCIALE DE CLOUTIER (2003)	259
TABLEAU 48. TRANSFORMATIONS INNOVANTES DU MODELE CLASSIQUE DE CENTRE DE SERVICES PARTAGES (CSP) APORTEES A TRAJEO'H.	260
TABLEAU 49. CARACTERISTIQUES DES PERSONNES INTERVIEWEES CHEZ LA CASA DE CARLOTA	263
TABLEAU 50. ANALYSE DE LA CASA DE CARLOTA AU REGARD DES CRITERES D'INNOVATION SOCIALE DE CLOUTIER (2003)	269
TABLEAU 51. TRANSFORMATIONS INNOVANTES DE LA CASA DE CARLOTA PAR RAPPORT AU MODELE CLASSIQUE DE DISABILITY ART	270
TABLEAU 52. CARACTERISTIQUES DES PERSONNES INTERVIEWEES CHEZ AZULTHERMAL	276
TABLEAU 53. ANALYSE DU PLAN EMOCION AU REGARD DES CRITERES D'INNOVATION SOCIALE DE CLOUTIER (2003)	282
TABLEAU 54. CARACTERISTIQUES DES PERSONNES INTERVIEWEES CHEZ L'EXTRA.....	287
TABLEAU 55. ANALYSE DE L'EXTRA AU REGARD DES CRITERES D'INNOVATION SOCIALE DE CLOUTIER (2003)	291
TABLEAU 56. TRANSFORMATIONS INNOVANTES DE L'EXTRA PAR RAPPORT AU MODELE CLASSIQUE DE RESTAURANT INCLUSIF	292
TABLEAU 57. CARACTERISTIQUES DES PERSONNES INTERVIEWEES CHEZ BEARING POINT	298
TABLEAU 58. ANALYSE DU PROGRAMME TEST'IN AU REGARD DES CRITERES D'INNOVATION SOCIALE DE CLOUTIER (2003)	303
TABLEAU 59. INNOVATIONS SOCIALES CONSIDEREES ET LEURS EFFETS POUR L'ENTREPRISE.....	317
TABLEAU 60. FACTEURS CLES DE SUCCES POUR LA DUPLICATION DES INNOVATIONS SOCIALES CONSIDEREES....	323
TABLEAU 61. PROPOSITION D'UNE TYPOLOGIE DE DUPLICATION TRANSFORMATION DES INNOVATIONS SOCIALES	332

Annexes

Annexe 1 : Guide d'entretien type utilisé dans le cadre des études de cas

Nous présentons ci-dessous un exemple d'un guide d'entretien préparé en amont afin de servir de base à la réalisation de nos entretiens de recherche effectués dans le cadre de nos études de cas portant sur les innovations sociales relatives à l'inclusion du handicap. Ce guide d'entretien est un modèle type. Il a bien sûr été adapté en fonction de la personne interviewée, sa langue d'usage, mais également l'innovation sociale considérée et l'entreprise porteuse associée.

De plus, selon la logique semi-directive, l'ordre d'enchaînement de l'entretien a pu varier en fonction des réponses de l'interviewé.

Enfin, comme il est d'usage d'un point de vue tant éthique que légal, en amont de l'interview chaque participant après avoir été informé notamment des modalités de l'entretien et des droits le concernant, a confirmé de manière officielle son acceptation pour réaliser un ou plusieurs entretiens dans le cadre exclusif de cette recherche par la signature préalable d'un consentement éclairé (cf. Annexe 2, p. 392) :

Contexte de l'entretien

Je suis Ulysse Lecomte. Tout d'abord, je vous remercie d'avoir accepté de participer à cet entretien. Il est réalisé dans le cadre de mon doctorat que j'effectue en cotutelle internationale entre l'Université de Reims Champagne Ardenne (France) et l'Université Loyola Andalucía (Espagne). Ce travail porte sur l'inclusion professionnelle des personnes handicapées dans les environnements quotidiens et plus spécifiquement sur la recherche d'innovations sociales existantes dans ce domaine. Dans ce contexte, nous avons identifié au sein de votre entreprise une innovation sociale intéressante liée à l'inclusion des travailleurs handicapés. En tant qu'expert, je souhaiterais donc vous poser quelques questions générales sur l'inclusion professionnelle des personnes handicapées, puis vous interroger plus en détail sur l'innovation sociale spécifique à votre entreprise : ses origines, son développement et son inclusion au sein de votre entreprise.

1 / Présentation de la personne interrogée.

- Nom de famille Prénom

- Rôle et missions dans l'entreprise.
- Contexte, expérience professionnelle dans l'entreprise ou antérieurement

2/ Présentation de l'entreprise et en particulier de sa stratégie RSE dans le domaine de l'inclusion du handicap

- Pouvez-vous nous parler de votre entreprise ?

- L'histoire
- Les Valeurs
- Nombre total de salariés/ Hommes/Femmes

- Que signifie la RSE pour vous et quelles sont vos priorités en matière de RSE ?

- Que faites-vous pour l'inclusion des personnes handicapées dans votre entreprise ? Ces mesures ont-elles été inspirées par des institutions/stratégies existantes ?

- Disposez-vous d'une structure, d'un service ou d'une personne dédiée à la diversité et plus particulièrement au handicap ?

- Combien de personnes handicapées sont employées dans votre entreprise ? (+évolution des chiffres)

Combien d'hommes et combien de femmes ? Quelles tâches accomplissent-elles dans l'organisation ? Depuis combien de temps ces personnes travaillent-elles dans votre organisation ?

3/ Motivations pour l'inclusion du handicap dans votre entreprise

- Pourquoi votre entreprise a-t-elle élaboré une politique d'inclusion des personnes handicapées ? Quelles sont les raisons qui vous ont amené à les intégrer ?

- Qu'est-ce que l'embauche de personnes handicapées apporte à votre entreprise (aspects négatifs et positifs) ?

- Quelles sont les mesures prises par l'entreprise pour intégrer les personnes handicapées et sont-elles différentes de celles prises pour les autres employés ?

- La politique du personnel a-t-elle été adaptée aux personnes handicapées ?

4 / Innovation sociale et amélioration de l'inclusion professionnelle des personnes handicapées : de la création de l'innovation sociale à sa diffusion.

- Que savez-vous du concept d'innovation sociale (expliquez ce besoin) ?

Comment expliquez-vous le manque d'innovation sociale en matière de handicap dans les entreprises ?

- Quels sont les éventuels obstacles à l'innovation sociale dans le domaine de l'inclusion professionnelle des personnes handicapées ?

- Pouvez-vous nous présenter l'innovation sociale X ? / Quel est son objectif ?

- Comment cette innovation est-elle née, quelle est son histoire, rôle moteur d'une partie prenante en particulier ? avez-vous utilisé ou vous êtes-vous inspiré d'un modèle existant, et lequel ?

- Comment cette innovation sociale a-t-elle été intégrée au sein de l'entreprise et avez-vous rencontré des difficultés ?

- Quels sont les résultats obtenus en interne et en externe grâce à cette innovation depuis sa mise en œuvre ? En êtes-vous satisfait ?

- Quelles modifications futures envisagez-vous pour une éventuelle évolution/amélioration de cette innovation ?

- Avez-vous des idées sur la manière de mieux faire connaître votre innovation sociale sur l'inclusion du handicap à d'autres entreprises ou partenaires ? Souhaitez-vous la partager dans le but de la reproduire dans d'autres entreprises ? Quelles transformations et ressources seraient nécessaires ?

- Dans quelle mesure les employés eux-mêmes, et en particulier les employés handicapés, sont-ils des promoteurs d'innovations sociales ? Existe-t-il des canaux de communication au sein de l'entreprise pour recueillir leurs initiatives ou leurs propositions ?

5 / Bilan global de l'inclusion professionnelle des personnes handicapées dans les entreprises et recherche de nouvelles solutions

- D'une manière générale, comment jugez-vous l'inclusion actuelle des personnes handicapées dans le monde professionnel (degré d'inclusion et qualité de l'inclusion) ?
- Que pensez-vous de l'obligation légale d'employer des personnes handicapées dans les entreprises et des politiques publiques sur l'inclusion du handicap ?
- D'une manière générale, pensez-vous que les politiques d'inclusion des entreprises ont tendance à être trop similaires ?
- Pensez-vous qu'il existe un "Social Washing" dans le domaine du handicap ?
- D'une manière générale, comment l'inclusion professionnelle des personnes handicapées pourrait-elle être améliorée ?

- Au niveau de votre entreprise, comment pensez-vous que l'inclusion professionnelle des personnes handicapées pourrait être améliorée ? Quelles actions souhaiteriez-vous mettre en œuvre ?

6/ Clôture de l'entretien

- Y a-t-il d'autres questions que nous n'avons pas mentionnées ou des points que vous souhaiteriez ajouter concernant l'inclusion professionnelle des personnes handicapées ?
- Existe-t-il des documents complémentaires sur l'innovation X considérée ou d'autres personnes à interviewer qui pourraient nous donner encore davantage d'informations ?
- Pourriez-vous recommander des innovations sociales dans le domaine de l'inclusion professionnelle des personnes handicapées qui sont présentes dans d'autres organisations et qui, à votre avis, méritent d'être étudiées plus en détail ?

Annexe 2 : Modèle de consentement éclairé à destination des personnes interviewées

(Consentement exposé au potentiel participant en français ou en espagnol dans le cadre de cette étude en fonction de la langue du participant)

Type de projet : Thèse de doctorat

Titre du projet : L'INSERTION DES TRAVAILLEURS HANDICAPES EN MILIEU ORDINAIRE FRANÇAIS ET ESPAGNOL : LES POLITIQUES RSE À L'ÉPREUVE DES LOGIQUES ISOMORPHES

Chefs de projet : Ulysse Lecomte, Araceli de los Ríos Berjillos, Laetitia Lethielleux

Je soussigné(e) _____ âgé(e)
de plus de 16 ans, déclare qu'il/elle a été invité(e) à participer au projet susmentionné.

Vous confirmez par la signature de ce consentement que

- Les responsables de l'étude vous ont donné suffisamment d'informations sur ce qui vous est demandé, notamment par le biais de la fiche d'information (cf. annexe 3, p. 393) qui accompagne ce formulaire de consentement.
- Vous avez pu poser des questions.
- Vous comprenez que votre participation est volontaire et que vous êtes libre de participer ou non à l'étude.
- Vous avez été informé que toutes les données collectées dans le cadre de cette étude seront *anonymisées* et traitées conformément aux lois applicables en matière de protection des données à caractère personnel.
- Vous avez reçu l'assurance que les informations obtenues ne seront utilisées qu'aux fins de l'étude.
- Vous pouvez vous retirer de l'étude quand vous le souhaitez, sans avoir à vous expliquer et sans que cela vous porte préjudice.
- Si vous souhaitez accéder à vos données, les corriger, les supprimer, demander qu'elles soient traitées dans un but spécifique, les envoyer directement à un tiers ou simplement cesser de qu'elles soient utilisées, vous pouvez envoyer une lettre à l'adresse de l'université Loyola Andalucía (Avenida de las Universidades s/n 41704 Dos Hermanas, Séville, Espagne) ou un courrier électronique à rgpd@uloyola.es.

Compte tenu de toutes ces informations, le soussigné(e) accepte de participer au projet susmentionné.

En signant ci-dessous, vous donnez votre accord pour participer au projet susmentionné.

Nom et Signature du participant :

Nom et Signature du chercheur

Annexe 3 : Fiche informative à destination des personnes interviewées

(Fiche informative exposée au potentiel participant en français ou en espagnol dans le cadre de cette étude en fonction de la langue du participant et jointe avec le consentement éclairé (cf. Annexe 2, p. 392))

Type de projet : Thèse de doctorat

Titre du projet : L'INSERTION DES TRAVAILLEURS HANDICAPES EN MILIEU ORDINAIRE FRANÇAIS ET ESPAGNOL : LES POLITIQUES RSE À L'ÉPREUVE DES LOGIQUES ISOMORPHES

Chefs de projet : Ulysse Lecomte, Araceli de los Ríos Berjillos, Laetitia Lethielleux

Nature de la recherche pour laquelle vous êtes invité à collaborer :

La majorité des personnes souffrant d'un handicap physique, mental, intellectuel ou sensoriel de longue durée se trouvent encore dans une situation de grande vulnérabilité sociale et économique. Les entreprises à but lucratif ont un rôle décisif à jouer à travers leur responsabilité sociale (RSE), en inculquant de bonnes pratiques, en gérant différemment et en innovant pour favoriser l'accès au travail des personnes handicapées et leur inclusion dans la société.

Tout ceci nous amène à réaliser un entretien auprès des professionnels de la RSE et du handicap, d'abord pour connaître l'état des lieux de l'inclusion professionnelle des personnes handicapées dans les entreprises, mais aussi pour savoir comment améliorer cette situation, notamment par l'innovation. Ces professionnels travaillent dans des entreprises et organisations principalement à des postes de ressources humaines liés à la diversité et/ou à la gestion du handicap.

Quels sont vos droits ?

Pour votre collaboration à cette étude, nous avons besoin de votre consentement. Vous êtes libre de le donner et de le retirer à tout moment sans donner d'explication et sans que votre

refus n'affecte votre relation avec nous. La décision vous appartient. Si vous décidez de donner votre consentement, vous devez signer le document "Participant Informed Consent" qui accompagne cette fiche d'information.

Qu'attend-on de vous ?

Répondre honnêtement à un entretien en personne ou en ligne (Teams). Vos réponses ne seront utilisées que dans le cadre de cette étude et seront anonymes.

Vous ne recevrez aucune compensation financière et n'aurez aucun coût supplémentaire pour avoir donné votre consentement. Toutes les données personnelles collectées dans le cadre de cette étude, françaises et espagnoles, seront traitées conformément à la réglementation européenne en vigueur : [Règlement 2016/679 du Parlement européen et du Conseil du 27 avril 2016 relatif à la protection des personnes physiques à l'égard du traitement des données à caractère personnel et à la libre circulation de ces données](#).

Risques liés à la recherche pour le participant :

Il n'y a aucun risque pour le participant.

Contact :

Ulysse Lecomte : ulysses.lecomtethenot@kedgebs.com

Araceli de los Ríos Berjillos : arios@uloyola.es

Laetitia Lethielleux : laetitia.letthielleux@univ-reims.fr

Annexe 4 : Approbation de la démarche méthodologique de thèse par le Comité d'Éthique de l'Université Loyola Andalucía



El Comité de Ética de la Universidad Loyola Andalucía ha emitido valoración relativa al Proyecto "INTEGRACIÓN DE LOS TRABAJADORES DISCAPACITADOS EN EL MERCADO LABORAL ORDINARIO FRANCÉS Y ESPAÑOL: POLÍTICAS DE RSE CONTRASTADAS CON LÓGICAS ISOMÓRFICAS" remitido por D. Ulysse Lecomte para su valoración ética.

El Comité de Ética de la Universidad Loyola Andalucía ha valorado, por unanimidad, que el proyecto cumple con los criterios éticos necesarios para su desarrollo.

Resolución: **INFORME FAVORABLE**

Sevilla, 19 de abril de 2023

Vº Bº Presidente

SEPULVEDA DEL RÍO, JUAN IGNACIO (AUTENTICACIÓN)
Firmado digitalmente por SEPULVEDA DEL RÍO, JUAN IGNACIO (AUTENTICACIÓN)
DN: C=ES, SERIALNUMBER=5526499Y, SN=SEPULVEDA, G=JUAN IGNACIO, CN=SEPULVEDA DEL RÍO, JUAN IGNACIO (AUTENTICACIÓN)*
Razón: Soy el autor de este documento
Ubicación:
Fecha: 2023.04.19 21:52:54 +02'00'

Fdo. Ignacio Sepúlveda Del Río






Vº Bº Secretaria

SERRANO MENDOZA LAURA - 28812846X
Firmado digitalmente por SERRANO MENDOZA LAURA - 28812846X
Fecha: 2023.04.19 18:15:05 +02'00'

Fdo. Laura Serrano Mendoza

Article

Social Understanding of Disability: Determinants and Levers for Action

Ulysse Lecomte ^{1,*} , Araceli de los Ríos Berjillos ¹ , Laetitia Lethielleux ² , Xavier Deroy ³ 
and Maryline Thenot ³ 

¹ Social Matters Research Group, Universidad Loyola Andalucía, 14004 Córdoba, Spain; arios@uloyola.es

² Management Department, Université de Reims Champagne Ardenne, 51571 Reims, France; laetitia.lethielleux@univ-reims.fr

³ Strategy & Organization Studies, NEOMA Business School, 76130 Mont-Saint-Aignan, France; xavierderoy@gmail.com (X.D.); maryline.thenot@neoma-bs.fr (M.T.)

* Correspondence: ulysselecomtethenot@al.uloyola.es; Tel.: +33-7-60-77-12-61

Abstract: The prejudices often associated with the perception of people with disability can limit their access to the opportunities and resources available in society, leading them to live in a climate of great socio-economic uncertainty exacerbated since the COVID-19 pandemic. This research focuses on the perceptions of young people in France, defined as those aged between 18 and 30, towards people with disability. The study draws on the principles of social psychology to understand these perceptions, the factors that influence them and the most effective ways of promoting greater inclusion. A survey of 660 young people confirms that, despite recent progress, people with disabilities are still perceived as socially excluded. The results show that familiarity with disability, open-mindedness, the visibility of disability and the quality of interactions with people with disabilities have a strong influence on perceptions. To improve these perceptions, disability training and awareness raising are considered more effective than communication or positive discrimination measures. This research is the first to explore perceptions of disability among young people in France, with the potential to influence future behavior. It suggests ways to promote effective inclusive practices and support policies that encourage positive interactions with people with disabilities.

Keywords: perception of disability; social psychology; social image; social inclusion; social justice; new generations; levers of action



Citation: Lecomte, U.; de los Ríos Berjillos, A.; Lethielleux, L.; Deroy, X.; Thenot, M. Social Understanding of Disability: Determinants and Levers for Action. *Behav. Sci.* **2024**, *14*, 733. <https://doi.org/10.3390/bs14090733>

Academic Editors: Phillip Ozimek, Sabrina Schneider, Christian Blötner and Jerrell Cassidy

Received: 21 June 2024

Revised: 16 August 2024

Accepted: 22 August 2024

Published: 23 August 2024



Copyright: © 2024 by the authors. Licensee MDPI, Basel, Switzerland. This article is an open access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

1. Introduction

In France, the welfare state policies of the 20th century led to significant progress for the country's 12 million people with disability. Initially focused on the medical and individual aspects of disability, they gradually incorporated its social dimension, recognizing that society's failure to adapt to the needs of people with disability was a cause of disability. In response, collective measures were adopted to facilitate their access to public and private spaces and to promote their inclusion into the world of work, education, culture and sport. However, although these measures have improved the quality of life of people with disabilities, they have not yet produced the expected results leading them to live in a climate of great socio-economic uncertainty exacerbated since the COVID-19 pandemic. People with disabilities have lower average earnings, are more likely to live in poverty, and are stigmatized by a social perception that is often reduced to a consideration of their disability alone [1]. There are significant gaps in employment and social legitimacy for people with disability, due to a persistent reluctance on the part of employers to recruit them, often based on the belief that "disability means low productivity" and, more generally, a reluctance on the part of society to entrust them with responsibility [2]. Furthermore, when confronted with a negative social stereotype, people with disability tend to internalize

and conform these thought patterns, in line with the self-fulfilling prophecy phenomenon including in the socio-professional world, as confirmed by [3].

Thus, it appears that social perceptions of disability and a lack of social awareness are the main barriers to an adequate social response and appropriate support for people with disability [4]. The social perception of people with disabilities is, therefore, a major challenge in meeting their needs in terms of improving their inclusion and well-being. However, despite numerous studies defining the concept of the social image of disability [5], none has specifically explored the perceptions of young people in France with regard to disability. Yet today's young people have a crucial role to play in the social development of people with disability, as they will be tomorrow's employers, colleagues and policy makers, and their social impact will be all the greater as young people generally have more open and positive attitudes than older people [6,7]. For this reason, we focus on the perceptions of individuals in the 18–30 age group at the time of this exploratory study.

The aim of this study is to examine the social perceptions of young people in France with regard to people with disabilities and to analyze certain factors and levers of action likely to influence them. We hypothesized that these perceptions determine the social image of people with disability and that certain practices and policies could improve their inclusion and quality of life. Our analysis draws on social psychological concepts applied to disability, such as social relations, influence, representation and identity, to examine how people with disability are perceived, treated and integrated into society [8]. Our research stands out for its focus on young people's social perceptions and sensitivities to disability, two crucial elements that influence their attitudes and future choices, which can either promote or hinder the inclusion of people with disability and their quality of life. It complements the study by [9], which focused exclusively on the perception of intellectual disability by American students in the same age group.

First, we present our literature review, then our methodology based on a questionnaire on the perception of disability, for people aged 18 to 30, living in France, before presenting the results in detail. Finally, we discuss the innovative contribution of our study, which advocates the promotion in France of policies and actions considered legitimate, aimed at improving the perception of disability and enabling people with disability to participate actively in their own social inclusion.

2. Literature Review

Research in social psychology [10] on the formation of judgements seems enlightening and adaptable to the perception of disability. Ref. [11] argues that our judgements are strongly influenced by our social representations, past experiences shared knowledge, prejudices and stereotypes associated with the social groups to which we belong. These interpretations mobilize standards of reference to evaluate others, thus influencing our perceptions and generating specific expectations. Psychological congruence often takes precedence over logical coherence, which simplifies reality but can lead to errors in the evaluation of individuals. Therefore, our literature review aims to deepen the understanding of attitudes, beliefs and behaviors toward disability by examining how people with disability are perceived, treated and integrated into society, as highlighted by [8].

2.1. *The Shaping Social Image as an Element Perception of Disability*

Social identity refers to the way in which individuals perceive themselves and are perceived as members of a social group and the social perception of a population plays a fundamental role in its social inclusion or exclusion [12–14]. For this reason, a great deal of research has gone into defining the concept of the social image of disability, given its importance in normalizing, integrating and improving the quality of life of this population. This quality of life includes various dimensions such as emotional well-being, interpersonal relationships, personal development, physical well-being, self-determination, social inclusion and access to greater rights [5].

However, people with disabilities are often still perceived as a marginalized minority with a historically weak political position, largely due to stereotypes or prejudices that distort their social image and their real ability to engage and contribute to social life [15]. Thus, based on the Stereotype Content Model [16] enriched by the work of [17] defining social prejudice around three dimensions, warmth, competence and courage, people with disability are generally judged as pleasant and courageous but lacking in competence, particularly when it comes to more visible disabilities [18]. According to the observations of [4], these stereotypes and prejudices persist due to the lack of repeated stimuli to change them which is often exacerbated by the low level of social awareness and sensitization to disability, as highlighted by [19]. Moreover, socially accepted norms have a strong impact on attitudes and behavior toward disability, encouraging individuals to conform to them. According to [20], they thus help to maintain existing hierarchies and power dynamics in society, which in turn, lead to the exclusion of marginalized groups, thereby reinforcing social inequalities and disparities. These authors also point out that many social behaviors are influenced by the norms conveyed by contemporary social media, which place a high value on image and appearance. The social construction of images shapes collective perceptions of physical characteristics, behaviors and the positive and negative connotations associated with them. Appearance thus becomes a criterion for judging a person's ability to perform different tasks, contributing to a social classification based on physical appearance [21]. Furthermore, the work of [22] shows that people have a simplified perception of people with disabilities, often indiscriminately grouping them in a homogeneous category, whereas the concept of disability is multifaceted. They are then equated with other disadvantaged groups, often stigmatized for their poor social inclusion, and reduced productivity. As a result, the heterogeneity of this group, its difficulties and their consequences are often misunderstood by many people. Ref. [23] confirms that the social image of disability is largely influenced by this widespread ignorance in society, which hinders social interaction with people with disabilities and better mutual understanding. This ignorance hinders the promotion of supportive behaviors, which could act as a driving force to improve the current situation of people with disabilities. Deliberate ignorance of the challenges and needs of people with disabilities hinders recognition of the collective nature of the phenomenon, which can affect any individual or their family at any time.

Consequently, this social representation, largely influenced by a lack of understanding of disability and by the importance attached to the physical appearance of the individual as a criterion for judging his or her abilities, contributes in part to the disabled population's lack of social power, i.e., their ability to influence the evolution of society and the behavior of its members [24]. This reduced capacity constitutes an obstacle to the commitment of this population to improve their own quality of life, while society, through its norms and structure, generates different situations of "disaffiliation". Ref. [25] cites the example of people with reduced mobility who, faced with greater obstacles to using public transport, are less likely to take advantage of the opportunities offered by the urban environment.

2.2. *Towards a Change in the Societal Perception of Disability*

Although the social perception of disability still needs to be improved, the authors point to a significant evolution in society's attitudes towards people with disability, particularly since the 2000s. Ref. [26] observes that part of society is increasingly recognizing their abilities and skills, leading to greater acceptance and recognition of their value and dignity. For [27,28], a prominent example of this evolution is the inclusive dimension built into the Paris 2024 Olympic Games project, which aims to present the disabled community as active and dynamic. For [26,29], this positive trend is due in particular to the current greater recognition of three fundamental principles of disability inclusion. Firstly, to involve all social forces and public opinion as essential actors in accelerating inclusion processes; secondly, to believe that social behavior is modified or stabilized by systems of exchange

and communication; and finally, to go beyond any corporatist vision by working with bodies with financial and political power.

However, there is still a certain stigma attached to disability and its complexity and to make further progress, it is crucial to recognize that disability encompasses a wide variety of situations [30]. The challenge is to find the right job opportunities for each individual, considering their education, skills and potential to make a positive contribution despite their disability. Furthermore, ref. [31] stresses the importance of not neglecting invisible disabilities, which are often ignored in discussions on the inclusion of people with disabilities.

2.3. Impact of Practices to Improve the Perception and the Inclusion of Disability

However, some experts suggest effective ways to increase social awareness of and incentives for disability. For example, refs. [32,33] emphasize the crucial importance of schools and universities that integrate students with disabilities, stressing that disability awareness and education must begin in childhood to encourage intergroup contacts. Ref. [34] argues that the individual's family and social environment also play a crucial role, as the values transmitted by the family are essential in raising young people's awareness of disability issues and shaping their future prospects as adults. On the other hand, refs. [35,36] highlight the power of the media in shaping opinions and attitudes within the population, making it a crucial tool for general disability awareness. What is more, disability issues are now treated by the press in a more normalized way, far removed from the charitable approaches of the past. The impact of the media is also highlighted by [37], although he argues that it is direct contact with people with disabilities that most influences beliefs and attitudes. Moreover, ref. [38] point out that this influence is all the stronger in the case of contact incompatible with a stereotype, i.e., positive contact with disability by a negatively stereotyped group, or negative contact with disability by a positively stereotyped group.

This literature review highlights the importance of social image and perception in the inclusion of people with disabilities. Due to persistent stereotypes and lack of social awareness, this population remains marginalized with no real ability to contribute to social life. Current social media norms reinforce this exclusion by emphasizing physical appearance. However, some authors note a positive evolution in the image of people with disabilities with a growing social appreciation of their abilities and skills and identify several factors to explain these changes in attitudes.

As part of the validation of this literature review, our empirical study has several aims. Firstly, it aims to deepen our understanding of young people's perceptions of disability in France. Secondly, it aims to assess the relevance of the representations of disability, the influencing factors and the levers for action identified in the literature review, applied to young people in France. At the same time, our study seeks to identify other potentially important factors for the implementation of policies aimed at improving the quality of life of people with disabilities.

3. Method

We designed an online ad hoc questionnaire for young adults aged 18 to 30 living in France, excluding minors to avoid any family influence on their perceptions of disability. We retained 660 responses for this questionnaire, distributed over the period from December 2022 to May 2023, after eliminating 42 responses. These eliminations corresponded either to incomplete questionnaires or to questionnaires completed by people who themselves have a disability or who have a disabled relative and were, therefore, likely to present a significant cognitive bias. The final sample of 660 responses was 76% female and 24% male, with an average age of 23 (standard deviation = 2.33), of whom over 78% were students, 12% employees and 10% not in work. The aim is to understand our sample's perceptions of disability and the factors that influence them, in order to identify levers for action to

improve these perceptions. The various items selected stem from the issues raised by the authors mentioned in the literature review.

The preamble facilitates understanding and encourages respondents to participate. The first paragraph defines the objectives of the study and emphasizes the importance of their contribution, while the second paragraph ensures the confidentiality of the survey and provides a safe environment for respondents to answer freely. No instructions were given to participants to focus on a specific type of disability, with the aim of obtaining a perception of disability in all its diversity.

The aim of the questionnaire was to gather detailed data on young people's current perceptions of disability in France, the main factors influencing these perceptions and possible strategies and actions to improve them. We pre-tested the draft questionnaire with two management science researchers working on disability to validate its relevance and scientific quality. We also submitted the questionnaire to a professional in the disability field, administrator of the AGEFIPH, a French government agency promoting the inclusion of people with disability. This double validation enabled us to improve our questionnaire with regard to our research objectives, before submitting it to eight young people with different study levels to test its level of comprehension. The ethical dimension of the questionnaire was approved by a university research ethics committee. The questionnaire was integrated into the Google Forms online platform and participants were able to access the questionnaire via a web link and complete it online. Their responses were automatically stored in a database in the form of an Excel spreadsheet, making it easy to quickly retrieve and sort responses. To maximize the size of our sample, the questionnaire was distributed through posts on the social networking sites Instagram and X (formerly Twitter). In fact, these two social networks are the most popular with young French people in the age bracket targeted by our research, as demonstrated by a study carried out in 2023 by Reech, an influence marketing agency. In all cases, participants were thanked for their contribution to the study. The final stage involved retrieving the Excel spreadsheet generated by the platform and analyzing the data obtained from the questionnaire responses. Absolute and relative frequencies and averages were calculated for each question to facilitate interpretation of the data. The main findings were then presented graphically.

The first part of the questionnaire (questions 1 to 7) explores perceptions of disability, asking respondents to give their opinion on the definition of 'disabled person', as well as on social inclusion, forms of discrimination and other specific difficulties faced by people with disability. Additional questions deal with ambiguous interactions between able-bodied people and people with disabilities, as well as personal experiences of relationships with people with disability. The second part (questions 8 to 11) aims to analyze the possible correlation of certain factors with perceptions of disability. On the basis of a list of items with a more or less direct link to disability, respondents are asked to rate the positive and negative impact of each item on their perception of disability. The third part of the questionnaire (question 12) aims to identify effective levers for action to improve young people's perceptions of disability. Finally, questions 13 to 15 determine the socio-economic profile of the respondents, which is useful for the analysis of the results.

4. Results

The results are presented in the same order as the different parts of the questionnaire, from the perception of disability to the different factors influencing it. They are then interpreted in the discussion section.

4.1. The "New Generation's" Perception of Disability

Figure 1 provides information about the "new generation's" "snapshot" of people with disability, i.e., the first idea that "comes to mind" when disability is mentioned to them.

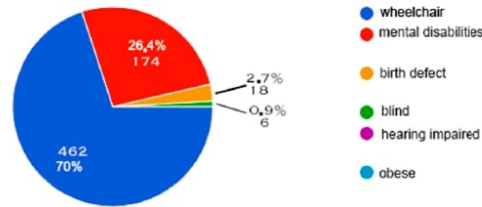


Figure 1. Snapshot of the new generation’s perception of disability.

Figures 2 and 3 below show the evolution of discrimination against people with disabilities (Figure 2) and their inclusion in the main areas of daily life (Figure 3). Finally, Figure 4 provides a current diagnosis of the social inclusion of people with disabilities.

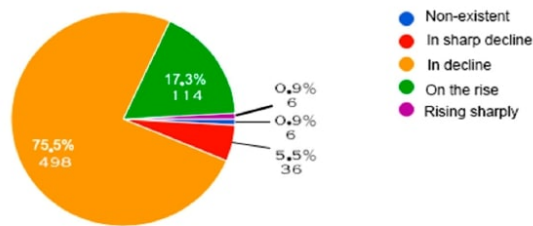


Figure 2. Changes in discrimination against people with disabilities based on responses from the New Generation sample.

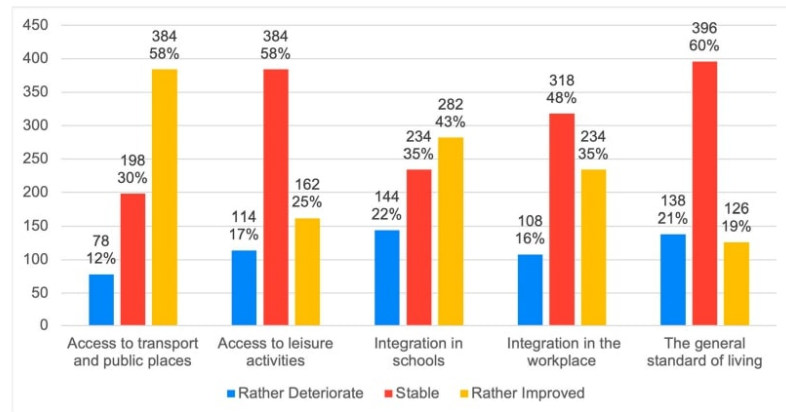


Figure 3. Changes in the inclusion of people with disabilities in the main living spaces of everyday life according to the New Generation sample.

The following three tables examine the current level of inclusion of people with disabilities. Table 1 illustrates the sample’s perception of this inclusion through concrete examples of prejudice against disability. Table 2 shows the intensity of relationships that young people are willing to have with a functionally diverse population. Finally, Table 3 highlights the different social attitudes towards people with disabilities.

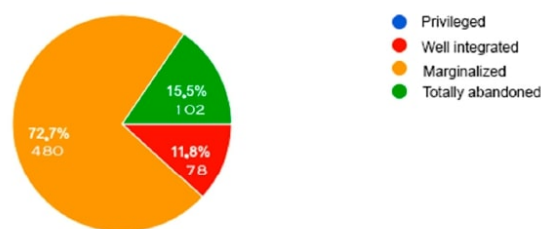


Figure 4. Current levels of social inclusion of people with disabilities according to our New Generation sample.

Table 1. Preconceived ideas about people with disabilities according to the “new generation” sample (Likert scale from 1 to 5, with 1—not at all in agreement and 5—strongly in agreement).

Item	M	SD
Caring for a person with a disability takes courage	4.14	0.93
Disability in general is costly to society	3.07	1.19
If science progressed faster, there would be fewer disabilities	3.28	1.31
People with disabilities find it difficult to live alone	3.75	1.08
People with disabilities generally need help	3.79	0.91
It is more difficult for a disabled person to be fulfilled in his social life	3.55	1.08
It is more difficult for a disabled person to work	3.94	0.97
People with disabilities are more self-contained	2.62	1.01
People with disabilities have no/low sex life	3.45	1.01
People with disabilities are “role models”	3.10	1.26
People with disabilities sometimes take advantage of the benefits reserved for them	2.14	1.17
Sometimes people with disabilities must want to die	2.71	1.03

Table 2. Ability to relate to a person with a disability according to the intensity of the relationship according to the “new generation” sample (Likert scale from 1 to 5 with 1—very easy and 5—very difficult).

Item	M	SD
Having a friendly relationship with a person with a disability	4.70	0.67
Working with a disabled person	4.85	0.43
Hiring a person with a disability	4.64	0.65
Going to the cinema/restaurant/going out with a person with a disability	4.73	0.59
Living with a disabled person	3.95	1.14
Being in a romantic relationship with a person with a disability	3.10	1.26
Starting a family with a disabled person	2.98	1.35

Table 3. Societal behavior towards people with a disability according to the “new generation” sample (Likert scale from 1 to 5, with 1—not at all in agreement and 5—strongly in agreement).

Item	M	SD
We are sometimes reluctant to talk to a person with a disability about his or her disability	3.98	0.87
We do not always know how to help a person with a disability	4.12	0.94
There is a lack of spontaneity and sincerity towards people with disabilities	3.76	1.04
There is sometimes a feeling of pity towards people with disabilities	2.44	1.06

In terms of the contemporary perception of disability by the younger generation, analyzed according to the principles of social psychology [10], our results, illustrated in Figure 1, show that the majority of the sample (70%) is based on an immediate perception, often focus on the visible disability and/or the associated technical aids.

This instantaneous perception, although widespread, is considerably removed from the complex reality of disability, as highlighted by [39], who insists on the infinite diversity of disabilities, whether visible or invisible. Thus, our findings confirm that society maintains a simplistic view of disability, confirming previous research by [22] and also supporting the work of [23] who highlights the significant impact of societal ignorance on the social image of disability.

Figures 2 and 3 provide encouraging insights into the possible evolution of this perception over time. Indeed, discrimination, identified by [40] as a major factor of inequality and social exclusion, appears to be decreasing according to more than 75% of respondents (Figure 2). Furthermore, the level of inclusion of people with disabilities in different aspects of daily life seems to be stable in some areas (leisure and work) and improving in others (transport, public places, schools), with no signs of regression (Figure 3). This positive trend confirms the conclusions of [29,41], who observe a growing awareness of “minority groups” in society.

However, despite this perceived improvement, the progress made does not seem sufficient. The data in Figure 4 show that around 73% of the sample still feel that people with disability are marginalized and 15% feel that they are completely excluded. In addition, the information in Tables 1–3 shows that many situations still lead to their social exclusion. These results confirm the findings of [42] on the widespread marginalization of people with disabilities and thus highlight the need for action to increase their social inclusion and consideration.

In terms of prejudice against disability, Table 1 highlights the persistence of certain ‘beliefs’ with negative connotations. These beliefs contribute to portraying people with disabilities as passive, both personally and professionally. The main stereotypes, in descending order of popularity, are as follows: 1—caring for a disabled person takes courage; 2—people with a disability often find it difficult to work; 3—people with a disability need help; 4—it is more difficult for people with a disability to live alone; 5—people with a disability have little or no sex life.

Table 2 looks in more detail at the issue of ‘private’ life, particularly in terms of the intensity of the relationship that respondents are prepared to have with a disabled person. It highlights the fact that light or occasional interactions (such as friendly exchanges, outings or professional interactions during job interviews or at work) are generally well accepted, but that deeper or regular relationships elicit greater reluctance. This is the case for commitments such as starting a family, maintaining a romantic relationship and, to a lesser extent, living with a disabled person. Thus, although they are open to sharing time with people with disabilities, respondents find it difficult to make a long-term commitment and to integrate disability and its specific needs into their lives, as [43] notes.

The data in Table 3 highlight the barriers to the inclusion and relationships of people with disability within society. For example, the majority of respondents do not always know how to help a disabled person, confirming earlier findings about society’s lack of awareness of disability. In addition, these findings highlight a lack of spontaneity and openness among most participants when interacting with people with disabilities, as well as a reluctance to discuss disability. According to [4], this attitude, described as ‘politically correct’, stems from a historical legacy in which disability was a taboo and hidden subject, a mentality that needs to be overcome today. This situation hinders communication between disabled and non-disabled people and thus negatively affects the perception of disability and the social inclusion of all people with disability.

In conclusion, although progress has been made in the current perception of disability by the ‘new generation’, this is still not enough to ensure real social inclusion. This finding corroborates the conclusions of [44], who point out that despite the efforts made to address disability issues, people with disabilities continue to lack social power and remain in a situation of social vulnerability. Various social factors, whether environmental, cultural, or economic, persist and exacerbate this situation.

4.2. Factors That May Influence Young People's Perceptions of Disability

However, the study also explores the factors that are likely to influence these perceptions. Table 4 lists 23 potential influencing factors suggested to respondents and assesses the positive and negative impact of these different factors on their perceptions of disability. This is not an exhaustive list and does not exclude important elements. To make the results easier to understand, the factors examined are numbered and grouped as follows:

- Items 1 to 3: Familiarity with the world of disability
- Items 4 to 9: Socio-political-economic factors
- Items 10 to 12: Cultural factors
- Items 13 and 14: Visibility of disability and/or assistive devices
- Items 15 to 23: Factors specific to the disabled person

Table 4. Positive and negative influence of factors on “the new generation’s” perception of disability (Likert scale from 1 to 5, with 1—no influence and 5—very great influence).

Item	Positive Influence		Negative Influence	
	M	SD	M	SD
1. Having knowledge about disability	4.65	0.67	1.45	1.04
2. Visiting a person with a disability	4.64	0.60	1.46	1.06
3. Getting to know famous people with disability through the media	3.64	1.16	1.76	1.20
4. Being politically ‘left-wing’.	1.73	1.15	1.62	1.11
5. Being politically “right-wing	1.36	0.66	2.00	1.37
6. Having a modest social background	1.96	0.07	1.76	1.12
7. From a well-to-do social background	1.85	0.13	1.95	1.22
8. From a rural origin	2.01	1.11	1.83	1.10
9. From an urban origin	2.09	1.18	1.67	1.03
10. Country/culture of origin	3.15	1.22	2.23	1.18
11. Having lived in countries with different cultures	3.31	1.24	1.69	1.07
12. Resistance to progress	1.72	1.08	3.28	1.59
13. Degree of visibility of disability	3.94	1.06	2.21	1.27
14. Presence of wheelchair or other visible material aid	3.25	1.11	2.01	1.19
15. The ease with which the person with a disability can communicate	4.06	1.05	1.54	1.04
16. The difficulty of the disabled person to communicate	2.28	1.24	2.94	1.24
17. The positive attitude of the disabled person towards his/her disability	4.32	0.98	1.54	1.02
18. The negative attitude of the disabled person towards his/her disability	2.03	1.06	3.25	1.21
19. Extroverted behaviour of the disabled person	3.71	1.14	1.68	1.06
20. The aggressiveness of the disabled person	1.79	1.10	3.48	1.22
21. The dynamism of the disabled person	3.91	1.10	1.56	1.00
22. The charisma/Leadership of the disabled person	3.93	1.10	1.58	1.00
23. Athletic and sporting abilities of the person with a disability	3.68	1.12	1.62	1.03

In addition to the initial findings on perceptions of disability, the data in Table 4 explore the factors influencing perceptions of disability, with each participant asked to rate the positive and negative impact of each of the proposed factors. The analysis shows that the respondent’s level of ‘familiarity’ with the world of disability is a very positive influencing factor (items 1, 2 and to a lesser extent 3). These findings support the work of [9,45], suggesting that perceptions are more easily constructed on the basis of structured knowledge about topics that are familiar to the individual.

However, other more general factors, such as those related to the participants’ culture, have a significant impact on their perceptions of disability (factors 10, 11 and 12). It appears that exposure to new cultures through travel or living abroad promotes positive perceptions of disability (factors 10 and 11), whereas resistance to change (factor 12) is identified as having a negative impact. Thus, attitudes that favor novelty, originality and innovation, as well as high levels of open-mindedness, promote greater consideration for people with disability, supporting the findings of [46], a study in Australia. A societal shift towards such attitudes is a step towards improving the situation of people with

disabilities who, according to [47], are still too often perceived as an undervalued and marginalized ‘minority’.

On the other hand, the analysis of socio-political-economic factors (items 4 to 9) shows that their influence, whether positive or negative, on the perception of disability is not significant. Contrary to certain preconceptions, which sometimes associate ‘left-wing’ political orientations with a more positive view of people with disabilities and their social inclusion, it appears that respondents’ political convictions have no significant impact on their perceptions of disability. Similarly, the socio-economic level of origin (modest or affluent) and the rural or urban origin of individuals have no significant effect.

Regarding the impact of the level of visibility of the disability itself and/or the use of associated equipment such as wheelchairs or walking sticks (items 13 and 14), the survey results are surprising. Contrary to what might be expected, a high level of visibility seems to be associated with a positive perception of disability on the part of respondents. This observation can be illuminated by the research of [31], who suggest that society tends to categorize individuals, even unconsciously. In the collective imagination, disability is often associated with a visual dimension and visible characteristics. In the presence of an invisible disability, identity markers are blurred, which can disrupt perceptions. Thus, when a non-disabled person observes behaviour or attitudes that they consider ‘socially abnormal’ in a person with an invisible disability, they may not know how to interpret them. This lack of clarity can increase the risk of negative perceptions of the disabled person and, as a result, their social marginalization.

It is also worth noting that the attitudes of people with disability themselves (items 15 to 23) have a significant impact, whether positive or negative, on the way in which the community perceives disability. The results suggest that certain specific characteristics of people with disabilities play an important role in the way they are perceived by society. Among the characteristics that favour a positive perception of people with a disability are their constructive and positive attitude, their communication skills, their charisma, their dynamism, their extroversion and their athletic and sporting abilities. On the other hand, characteristics associated with negative perceptions include aggressiveness, negative attitudes and communication difficulties.

These findings highlight the active role that people with disabilities play in shaping the way they are perceived by non-people with disability and underline the importance of promoting a positive image of their community. This includes an optimistic attitude in the face of challenges, a proactive approach, and a desire to connect with others and share their story and individuality by expressing their emotions, whether verbally or non-verbally in the case of communication difficulties. This type of behaviour can promote the emergence of positive affect in the perceiver by familiarizing him or her with people with disabilities, thus allowing for more positive interactions [48]. On the other hand, a pessimistic or aggressive attitude on the part of a disabled person, especially in response to a feeling of rejection by society because of their ‘functional diversity’, is seen as a negative factor. Indeed, according to [42], although understandable in the face of the frustration of feeling socially excluded, such a negative attitude would only increase the already high risk of social isolation that people with disability have faced in recent decades.

Ultimately, this in-depth exploration of the various factors that have a significant impact, whether positive or negative, on the perception of disability is an essential step in identifying potential levers for action aimed at promoting a better perception and social inclusion of people with disabilities.

The study then looked at ways to improve these perceptions.

4.3. Effective Levers for Action to Improve the Perception of Disability

Table 5 presents data on the importance attached to the different levers, which are numbered and grouped as follows:

- Levers 1 to 5: Training of stakeholders, including people with disabilities.
- Levers 6 to 9: Disability-related communication and media actions.

- Levers 10 to 12: Positive discrimination measures.

Table 5. Levers of action and their perceived effectiveness in improving the perception of disability according to “the new generation” sample. (Likert scale from 1 to 5, with 1—not effective and 5—very effective).

Item	M	SD
1. Impose mandatory disability awareness training in all companies	4.15	0.97
2. Train people with disability to communicate better about their disability	4.20	0.94
3. Require teacher training in the reception and inclusion of young people with disability	4.47	0.83
4. Training and awareness-raising of students on welcoming and inclusion of people with disability	4.35	0.95
5. Awareness raising and providing training for the inclusion of parasports sections in non-disabled person clubs	4.13	1.06
6. Organizing Olympic and Paralympic Games events during the same period	3.75	1.17
7. Production of anti-prejudice short films featuring active people with disability	3.74	1.19
8. Selecting people with disability to become influencers on social networks	3.31	1.35
9. Develop a humorous communication campaign to make disability less taboo	3.52	1.29
10. Increase the percentage of mandatory recruitment of people with disability in companies and organizations	3.40	1.24
11. Set a minimum percentage of representation of people with disability in the media	3.32	1.18
12. Impose a minimum percentage of people with disability in the political landscape	3.27	1.31

In our study, we asked our sample for their opinion on the effectiveness of 12 levers to improve the perception of disability. The results are presented in Table 5. It can be seen (items 10 to 12) that the introduction or strengthening of positive discrimination mechanisms in different areas such as work, media, and politics, providing for minimum quotas of representation and/or recruitment of people with disability were identified as potential levers. These mechanisms are based on the principles of fairness and equality opportunity and aim to favor certain social groups that are considered more disadvantaged, to put them on an equal footing with the rest of society, in line with the work of [49].

However, the data collected show that this process is considered to be the least effective by our sample. These results support the thesis of [50] that positive discrimination mechanisms, although intended to correct inequalities affecting certain social groups, may in fact create new inequalities within other groups. Thus, without an appropriate approach, this type of mechanism may simply displace injustice rather than solve it.

Other levers related to communication and media actions in favor of people with disabilities (points 6 to 9) seem to be somewhat more effective. They can take various forms, such as the broadcasting of short films, the implementation of communication campaigns or even the simultaneous organization of the Paralympic and Olympic Games. These observations are in line with the conclusions of [35] who highlight the potential of the media to express opinions and influence attitudes within the population as an effective tool for raising awareness of disability in society. However, it is surprising that, given the young age of the participants, the action lever (item 8), which aims to select people with disability to become influencers and/or communicate on social networks was not considered a priority. This observation could be attributed to the lack of awareness in society about the professional and creative skills of people with disabilities.

In the end, training (items 1 to 5) emerged as the most effective lever (rated more than 4 on a scale of 5) to positively influence perceptions of disability and promote inclusion. This includes disability training for all stakeholders in society, as well as training for people with disabilities themselves to improve their communication skills. These findings support the work of [37], in highlighting the fundamental importance of direct contact with individuals, particularly through training and awareness programs, in shaping beliefs and attitudes.

5. Discussion and Conclusions

For more than 20 years, French public policy has considered the social dimension of disability, recognizing the inadequacy of the organization of society to meet the specific needs of 12 million people. Today, the inclusion of people with disabilities is perceived as a

major social challenge, reinforced by the growing interest in Corporate Social Responsibility (CSR) and diversity. However, despite the introduction of infrastructure and services to improve accessibility in everyday life, people with disabilities remain socially and professionally marginalized. Several studies highlight the strong impact of social perceptions on this exclusion but are limited to the case of intellectual disability in North American countries [6,9]. Our study makes a significant contribution to the existing literature by addressing two aspects: firstly, it explores the perception of disability in all its diversity among young people in France, and secondly, it highlights the levers of action they consider legitimate to promote the inclusion of people with disability. It also analyzes the impact of the behaviour of people with disability on their own image. Overall, the study replicates some of the findings of [6] and shows that in France, as in North American countries, the perception of disability is evolving positively, with less discrimination and more inclusion in the different aspects of daily life, which offers hope for the future. This evolution is the result of the first effects of the French law n° 2005-102 of 2 November 2005, which sets 2015 as the target date for the mandatory accessibility of the entire transport chain (buildings, roads, public transport, etc.), and in particular access for people with disability to education and employment, thereby increasing their frequency of interactions with society. However, the study also confirms that this progress is not enough. In 2023, for example, the French National Conference on Disability noted that the objectives of the 2005 law had only been partially achieved, thus undermining inclusion. Many stereotypes persist, particularly related to a lack of awareness of disability and its complexities. For example, most of the young people who responded to the questionnaire feel unease and pity towards people with disability, lack spontaneity in their interactions, and may be afraid to talk about disability. Yet, such strong feelings can be inappropriate and devaluing for people with disabilities who, if they internalize these negative perceptions, risk voluntarily excluding themselves from society. What is more, respondents often perceive people with disability as passive, reflecting a lack of awareness of their true abilities. They are also reluctant to develop close, long-term private relationships with them, not least because of the complexity of dealing with disability, a behaviour that may be influenced by the individualistic nature of our societies.

Consequently, these findings, as suggested by other studies [6,7], highlight the growing need for awareness campaigns and educational programs aimed at promoting interaction with people with disabilities. Indeed, increased contact with these individuals helps to overcome the negative and discriminatory barriers that prevent the recognition of their positive characteristics [51]. Thus, by providing early and regular contact, mainstream education for children with disabilities helps to improve the image of disability. In France, since 2013, the law requires the public service to ensure the educational inclusion of all children, without distinction, and to offer them vocational training opportunities to facilitate their future professional integration. This educational inclusion is complex, as it requires adapted educational practices and materials, as well as teachers trained to meet the specific needs of students with disabilities while respecting the principle of common education [52]. In addition, our results show the strong influence of the media across all categories and of major events, such as the simultaneous organization of the Olympic and Paralympic Games in France in 2024, on perceptions of disability [27,28]. However, training is undoubtedly the most effective means of promoting a better understanding of the diversity and complexity of disability in order to shape more positive beliefs and attitudes. Furthermore, encouraging such training to be delivered by people with disabilities would promote quality interactions and counter certain stereotypes about their professional abilities. Another interesting aspect of this study is that it highlights the importance of training for people with disabilities to improve their communication skills, increase their self-confidence and their self-image, and thus avoid social isolation [53]. In this way, they can better accept their disability and play an active role in their successful social inclusion. However, this success depends on the extent to which they are exposed to overly negative social perceptions, which are

particularly exacerbated when they come from people with little knowledge of and little interaction with disability.

Thus, despite the contextual nature of perceptions of disability, our research suggests coherent ways of promoting initiatives in favor of inclusive practices. The results underline the importance of promoting policies aimed at improving perceptions of disability and enabling people with disability to actively participate in their own social inclusion.

Regarding the limitations of this research, it should be noted that all were volunteers to answer the questionnaire (informed consent). We can, therefore, assume that these people are already aware of, or at least interested in, disability issues. In addition, the fact that the sample was largely composed of women and students may have an impact on generalizability. Finally, the influencing factors and levers for action on the perception of disability highlighted in this article reflect the responses of our sample of young non-experts about disability.

These results could form the basis of a second study that is more focused on inter-generational comparison of the perception of disability. We also plan to use them for further research into the issue of disability in the workplace in France, where the minimum employment rate of 6% is often unattainable, even in some of the largest CAC 40 companies.

Author Contributions: Conceptualization, U.L. and M.T.; methodology, U.L. and A.d.I.R.B.; formal analysis, U.L. and L.L.; investigation, U.L. and X.D.; data curation, U.L.; writing—original draft preparation, U.L. and M.T.; writing—review and editing, U.L., X.D. and A.d.I.R.B.; supervision, U.L.; project administration, U.L. and L.L. All authors have read and agreed to the published version of the manuscript.

Funding: This research received no external funding.

Institutional Review Board Statement: The study was conducted in accordance with the Declaration of Helsinki, and approved by the Ethics Committee of Universidad Loyola Andalucía (protocol code 230316 CE23446 of 23 March 2023).

Informed Consent Statement: Informed consent was obtained from all subjects involved in the study.

Data Availability Statement: The data presented in this study are available on request from the corresponding author.

Conflicts of Interest: The authors declare no conflicts of interest.

References

- Murphy, R.K. Reasonable Accommodation and Employment Discrimination Under Title I of the Americans with Disabilities Act. *S. Cal. L. Rev.* **1990**, *64*, 1607.
- Bredgaard, T.; Salado-Rasmussen, J. Attitudes and behaviour of employers to recruiting persons with disabilities. *Alter* **2021**, *15*, 61–70. [[CrossRef](#)]
- Louvet, E.; Rohmer, O.; Dubois, N. Social Judgment of People with a Disability in the Workplace: How to Make a Good Impression on Employers. *Swiss J. Psychol.* **2009**, *68*, 153–159. [[CrossRef](#)]
- Schuhl, J.; Chatard, A.; Lambert, É. Réduire la stigmatisation des salariés reconnus handicapés: Exemple d’une action de sensibilisation en entreprise. *Le Travail Humain* **2020**, *83*, 91–114. [[CrossRef](#)]
- Dif, S.; Guimond, S.; Martinot, D.; Redersdorff, S. La théorie de la privation relative et les réactions au handicap: Le rôle des comparaisons intrapersonnelles dans la gestion de l’estime de soi. *Int. J. Psychol.* **2001**, *36*, 314–328. [[CrossRef](#)]
- Morin, D.; Crocker, A.G.; Beaulieu-Bergeron, R.; Caron, J. Validation of the attitudes toward intellectual disability—ATTID questionnaire. *J. Intellect. Disabil. Res.* **2013**, *57*, 268–278. [[CrossRef](#)]
- Ouellette-Kuntz, H.; Burge, P.; Brown, H.K.; Arsenault, E. Public attitudes towards individuals with intellectual disabilities as measured by the concept of social distance. *J. Appl. Res. Intellect. Disabil.* **2010**, *23*, 132–142. [[CrossRef](#)]
- Nader-Grosbois, N. *Psychologie du Handicap: Série LMD*; De Boeck Supérieur: Louvain-la-Neuve, Belgium, 2020.
- Phillips, B.A.; Fortney, S.; Swafford, L. College students’ social perceptions toward individuals with intellectual disability. *J. Disabil. Policy Stud.* **2019**, *30*, 3–10. [[CrossRef](#)]
- Allport, F.H. *Social Psychology*; Houghton: Boston, MA, USA, 1924.
- Jodelet, D. The imaginary formation of cultural otherness. *Pap. Soc. Represent.* **2014**, *23*, 19.1–19.12.
- Dubois, J.-L.; Trani, J.-F. Extending the capability paradigm to address the complexity of disability. *Alter* **2009**, *3*, 192–218. [[CrossRef](#)]
- Lind, E.A. Focusing on the “Social” in Social Justice Research. *Soc. Justice Res.* **2023**, *36*, 337–351. [[CrossRef](#)]

14. Steensma, H. On the Road to Justice: Some Selected Suggestions for the Future of Social Justice Research. *Soc. Justice Res.* **2023**, *36*, 352–370. [CrossRef]
15. Nguyen, M.N.; Fichten, C.S.; Barile, M.; Lévesque, J.A. *Facilitateurs et Obstacles à la Réussite des Étudiants Handicapés*; Été 2006; Pédagogie Collégiale: Montréal, QC, Canada, 2015; Volume 19, pp. 20–26.
16. Fiske, S.T.; Cuddy, A.J.; Glick, P. Universal dimensions of social cognition: Warmth and competence. *Trends Cogn. Sci.* **2007**, *11*, 77–83. [CrossRef]
17. Rohmer, O.; Louvet, E. Le stéréotype des personnes handicapées en fonction de la nature de la déficience: Une application des modèles de la bi-dimensionnalité du jugement social. *L'Année Psychol.* **2011**, *111*, 69–85. [CrossRef]
18. Granjon, M.; Rohmer, O.; Popa-Roch, M.; Aubé, B.; Sanrey, C. Disability stereotyping is shaped by stigma characteristics. *Group Process. Intergroup Relat.* **2023**. [CrossRef]
19. Jost, M. Représentations visuelles du handicap et représentations sociales. *Schweiz. Z. Heilpädagogik* **2011**, *16*, 1–11.
20. Matilde, F.E.R.; Enríquez, C.I.D. Medios de comunicación, conformación de imagen y construcción de sentido en relación a la discapacidad. *Política y Sociedad* **2010**, *47*, 105–113.
21. Eagly, A.H.; Ashmore, R.D.; Makhijani, M.G.; Longo, L.C. What is beautiful is good, but...: A meta-analytic review of research on the physical attractiveness stereotype. *Psychol. Bull.* **1991**, *110*, 109.
22. Maldonado, V.; Jorge, A. El modelo social de la discapacidad: Una cuestión de derechos humanos. *Boletín Mex. Derecho Comp.* **2013**, *46*, 1093–1109. [CrossRef]
23. Ponce, Z.A.C. Cambiemos la percepción social hacia las personas con discapacidad desde el Servicio Comunitario. *Educación En Contexto* **2017**, *3*, 22–48.
24. Revillard, A. *L'expérience Sociale du Handicap*; Sciences Po OSC Papers: Paris, France, 2019.
25. Hernandez, D.; Rodriguez, S. Same Network, Same Access to Urban Opportunities? Accessibility Via Public Transportation for Wheelchair Users. *J. Disabil. Policy Stud.* **2023**. [CrossRef]
26. Rodríguez Bausa, L. La imagen del otro en relación a la discapacidad. Reflexiones Sobre Alteridad. *Rev. Esc. Univ. Magisterio Toledo* **2003**, *28*, 145–178.
27. Richard, R.; Marcellini, A.; Pappous, A.S.; Joncheray, H.; Ferez, S. Construire et assurer l'héritage des Jeux olympiques et paralympiques. Pour une inclusion sportive durable des personnes vivant des situations de handicap. *Mov. Sport Sci. Sci. Mot.* **2020**, *107*, 41–52.
28. Carew, M.T.; Noor, M.; Burns, J. The impact of exposure to media coverage of the 2012 Paralympic Games on mixed physical ability interactions. *J. Community Appl. Soc. Psychol.* **2019**, *29*, 104–120.
29. Printz, A. Penser l'exclusion à l'aune du handicap: Généalogie de la notion d'inclusion sociale. *Les Polit. Soc.* **2019**, *19*, 94–106. [CrossRef]
30. García, C.E.; Sánchez, A.S. Visión y modelos conceptuales de la discapacidad. *Polibea* **2004**, *73*, 29–42.
31. Daure, I.; Saláün, F. Le handicap invisible... Ou le décalage entre ce qui se voit et la réalité. *Le J. Des Psychol.* **2017**, *6*, 22–27.
32. Benoit, V. Les Attitudes des Enseignants Envers l'intégration Scolaire d'élèves avec des Besoins Educatifs Particuliers en classe Ordinaire du Niveau Primaire. Ph.D. Thesis, Université de Fribourg, Fribourg, Switzerland, 2016.
33. Ellis, K. *Disability and Digital Television Cultures: Representation, Access, and Reception*; Routledge: London, UK, 2019.
34. Béliard, A.; Eideliman, J.-S. Familles et handicaps mentaux ou psychiques. *Savoir/Agir* **2019**, *1*, 73–82.
35. Grossetête, M.; Marchetti, D. La Médiatisation des Handicap (é) s en France: L'exemple des Programmes des Chaînes de Télévision. 2012. Available online: https://shs.hal.science/halshs-00859988/file/Rapport_final_Handicap_Grossete_a_te-Marchetti_HAL_SHS_PDF.pdf (accessed on 12 February 2024).
36. Cocq, C.; Ljuslinder, K. Self-representations on social media. Reproducing and challenging discourses on disability. *Alter* **2020**, *14*, 71–84. [CrossRef]
37. Amato, S. Représentations médiatiques de personnes en situation de handicap: Réflexions sur des réductions. *Empan* **2018**, *4*, 18–24. [CrossRef]
38. Zingora, T.; Stark, T.H.; Flache, A. Who is most influential? Adolescents' intergroup attitudes and peer influence within a social network. *Group Process. Intergroup Relat.* **2020**, *23*, 684–709. [CrossRef]
39. Winance, M. Appréhender la pluralité des personnes handicapées et la complexité de leurs expériences: Que faire des différences? *Rev. Française Des Aff. Soc.* **2021**, *1*, 23–36. [CrossRef]
40. Apostolidis, T.; Dany, L. Exclusion sociale et handicap: L'apport du regard des représentations sociales. In *Regards Croisés: Psychologie et Handicap*; Presses Universitaires de Provence: Aix-En-Provence, France, 2014.
41. Vallerie, B. Aider au développement du pouvoir d'agir des personnes en situation de handicap. *La Nouv. Rev. L'adaptation La Scolarisation* **2010**, *3*, 271–282. [CrossRef]
42. Bertrand, L. Politiques sociales du handicap et politiques d'insertion: Continuités, innovations, convergences. *Rev. Polit. Soc. Fam.* **2013**, *111*, 43–53. [CrossRef]
43. Bonnardel, N.; Galy-Marié, É.; Petitjean, P. Ergonomie et prise en charge du handicap. In *Psychologie et Handicap*; Presses Universitaires de Provence: Aix-En-Provence, France, 2021.
44. Baradji, E.; Dauphin, L.; Eideliman, J.-S. Comment Vivent les Personnes Handicapées? *Les Conditions de vie des Personnes Déclarant de Fortes Restrictions D'activité.* 2023. Available online: <https://hal.science/hal-03910042/document> (accessed on 16 December 2023).

45. Isabelle, S.B.; Isidore, T.b.T.; Ibrahim, S.K.D. Sexe, Type De Familiarite Et Perception Du Handicap Mental Chez Des Individus Vivant En Cote d'Ivoire (Cas De La Trisomie 21). *Eur. Sci. J. ESJ* **2019**, *15*, 16. [CrossRef]
46. Page, S.L.; Islam, M.R. The role of personality variables in predicting attitudes toward people with intellectual disability: An Australian perspective. *J. Intellect. Disabil. Res.* **2015**, *59*, 741–745. [CrossRef]
47. Gómez-Rúa, N.E.; Restrepo-Ochoa, D.A.; Gañan-Echavarría, J.; Cardona-Arango, D. La discapacidad desde los enfoques de derechos y capacidades y su relación con la salud pública. *Rev. Gerenc. Políticas Salud* **2018**, *17*, 93–110. [CrossRef]
48. Hirschauer-Rohmer, O.; Salhani, P. Réactions Emotionnelles et Jugement Social des Personnes Handicapées Physiques: De la Perception du Handicap aux Comportements D'embauche. 2002. Available online: https://publication-theses.unistra.fr/public/theses_doctorat/2002/HIRSCHAUER-ROHMER_Odile_2002.pdf (accessed on 16 December 2023).
49. Cioacă, G.-A. La conception universelle de l'apprentissage-Approche psychopédagogique pour la diversité contemporaine. *Studii Şi Cercetări* **2017**, *63*, 195–206.
50. Mertens, F. L'équité Erigée en Principe de Droit ou une Nouvelle Lecture du Principe D'égalité. L'Htt'mattan. 2016. Available online: https://horizon.documentation.ird.fr/exl-doc/pleins_textes/2022-12/010067536.pdf (accessed on 23 November 2023).
51. Lau, J.T.; Cheung, C. Discriminatory attitudes to people with intellectual disability or mental health difficulty. *Int. Soc. Work* **1999**, *42*, 431–444. [CrossRef]
52. Ebersold, S.; Plaisance, E.; Zander, C. École Inclusive Pour les Elèves en Situation de Handicap. Accessibilité, Réussite Scolaire et Parcours Individuels. 2016. Available online: <https://shs.hal.science/halshs-01445378/document> (accessed on 10 October 2023).
53. Sala-Bars, I.; Moriña, A.; Casas, A.; Van Der Mel, L. Reasons and External Factors That Influence Access to University and Job Placement Programs for Individuals with Intellectual Disability. *Behav. Sci.* **2023**, *13*, 745. [CrossRef]

Disclaimer/Publisher's Note: The statements, opinions and data contained in all publications are solely those of the individual author(s) and contributor(s) and not of MDPI and/or the editor(s). MDPI and/or the editor(s) disclaim responsibility for any injury to people or property resulting from any ideas, methods, instructions or products referred to in the content.

L'insertion des travailleurs handicapés en milieu ordinaire : les politiques RSE à l'épreuve des logiques isomorphes

L'inclusion professionnelle des personnes handicapées s'impose aujourd'hui comme une problématique mondiale majeure. Cependant dans de nombreux pays, et en particulier en France et en Espagne, le taux d'emploi des personnes handicapées reste inférieur à celui de la population générale. Dans ce contexte, cette thèse analyse tout d'abord cette problématique à partir de la théorie néo-institutionnelle, à travers d'une première étude exploratoire des données concernant l'inclusion professionnelle des personnes handicapées, contenues dans les rapports extra financiers des entreprises du CAC 40 et de l'IBEX 35. Les principaux résultats de cette étude montrent la prédominance d'un isomorphisme mimétique par rapport aux mécanismes normatifs et coercitifs, se traduisant par une forte homogénéisation des initiatives mises en œuvre par les entreprises en matière d'inclusion professionnelle du handicap. En réponse à ce fort mimétisme, la littérature suggère l'innovation sociale, et plus particulièrement sa duplication, afin d'améliorer l'efficacité des pratiques d'inclusion. Ainsi, lors d'une seconde phase, nous avons conduit huit études de cas d'innovations sociales en matière d'inclusion des personnes handicapées, mises en œuvre par des entreprises françaises et espagnoles. Les résultats ont permis d'identifier trois typologies de duplication : la transformation-adaptation, la transformation-modification, et la transformation partenariale. En structurant les processus de duplication, ces contributions permettent de renforcer l'efficacité des pratiques organisationnelles et de promouvoir des solutions durables, répondant ainsi aux défis sociétaux liés à l'inclusion.

Mots clés en français : RSE; Diversité; Handicap; Inclusion professionnelle; Néo institutionnalisme; Innovation sociale.'

Integration of disabled workers in the ordinary environment: CSR policies challenged by isomorphic logics

The professional inclusion of people with disabilities is now a major global issue. However, in many countries, and particularly in France and Spain, the employment rate of disabled people remains lower than that of the general population. Against this backdrop, this thesis first analyses this issue based on neo-institutionalism, through an exploratory study of data concerning the professional inclusion of disabled people, contained in the extra-financial reports of CAC 40 and IBEX 35 companies. The main findings of this study show the predominance of a mimetic isomorphism in relation to normative and coercive mechanisms, resulting in a strong homogenization of initiatives implemented by companies in terms of the professional inclusion of the disabled. In response to this strong mimeticism, the literature suggests social innovation, and more specifically its duplication, to improve the effectiveness of inclusion practices. So, in a second phase, we conducted eight case studies of social innovations in disability inclusion, implemented by French and Spanish companies. The results enabled us to identify three typologies of duplication: transformation-adaptation, transformation-modification, and transformation-partnership. By structuring duplication processes, these contributions help to reinforce the effectiveness of organizational practices and promote sustainable solutions, thereby responding to societal challenges linked to inclusion.

Mots clés en anglais : CSR; Diversity; Disability; Professional inclusion; Neo institutionalism; Social innovation.

Integración de los trabajadores discapacitados en el mercado laboral ordinario francés y español : políticas de RSE contrastadas con lógicas isomórficas

La inclusión profesional de las personas con discapacidad es hoy una cuestión de primer orden a escala mundial. Sin embargo, en muchos países, y en particular en Francia y España, la tasa de empleo de las personas con discapacidad sigue siendo inferior a la de la población general. En este contexto, esta tesis en primer lugar analiza esta cuestión a partir del neoinstitucionalismo, mediante un estudio exploratorio de los datos relativos a la inserción profesional de las personas con discapacidad, contenidos en los informes extrafinancieros de las empresas del CAC 40 y del IBEX 35. Los principales resultados de este estudio muestran el predominio de un isomorfismo mimético en relación con los mecanismos normativos y coercitivos, lo que se traduce en un alto grado de homogeneidad en las iniciativas puestas en marcha por las empresas en materia de inclusión profesional de las personas con discapacidad. En respuesta a este fuerte mimetismo, la literatura sugiere la innovación social, y más concretamente su duplicación, con el fin de mejorar la eficacia de las prácticas de inclusión. Así, en una segunda fase, realizamos ocho estudios de caso de innovaciones sociales en el ámbito de la inclusión de las personas con discapacidad, aplicadas por empresas francesas y españolas. Los resultados nos permitieron identificar tres tipos de duplicación: transformación-adaptación, transformación-modificación y transformación-asociación. Al estructurar los procesos de duplicación, estas contribuciones permiten reforzar la eficacia de las prácticas organizativas y promover soluciones sostenibles, respondiendo así a los retos sociales vinculados a la inclusión.

Palabras clave: RSE; Diversidad; Discapacidad; Inclusión profesional; Neo institucionalismo; Innovación social

Mots clés en espagnol : RSE; Diversidad; Discapacidad; Inclusión profesional; Neo institucionalismo; Innovación social.

Discipline : *SCIENCES DE GESTION*

Spécialité : *Management Stratégique*

Établissement - Université de Reims Champagne-Ardenne (France) / Universidad Loyola Andalucía (Espagne)
N° et nom de laboratoire. CRIEG – EA 6292 (France) / Programa en Desarrollo Inclusivo y Sostenible (Espagne)
Adresse complète 57 rue Pierre Taittinger – 51100 REIMS, France / C. Escritor Castilla Aguayo, 4 – 14004
CÓRDOBA, Espagne