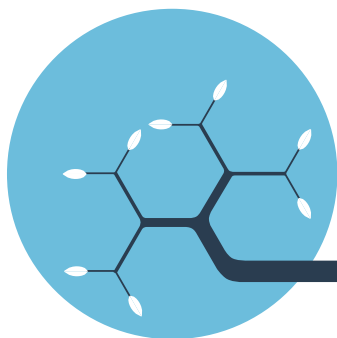


NOVEMBRE 2022



## Cercle Vulnérabilités et Société



**ENQUÊTE D'IMPACT SOCIO-ÉCONOMIQUE**

**Quelle influence des travailleurs  
en situation de handicap  
sur les organisations ?**

**Résultats et analyse de la revue de littérature**

# SOMMAIRE



<b>Contexte</b>	3
-----------------	---



<b>Méthodologie de la revue de littérature</b>	4
--	---

<b>Constats</b>	4
-----------------	---

<b>Méthodologies des références de la revue de la littérature</b>	5
---	---



<b>Principaux résultats de la revue de littérature</b>	6
--	---

<b>Les impacts sur le collectif</b>	7
-------------------------------------	---

<b>Impacts financiers et économiques</b>	7
--	---

<b>Impacts sur la performance organisationnelle et sociale</b>	9
--	---

<b>Impact sociétal</b>	10
------------------------	----

<b>Conditions d'émergence des processus dynamiques contributifs d'un impact positif sur la performance</b>	11
--	----



<b>Pour conclure</b>	12
----------------------	----



## CONTEXTE

La notion de travailleur handicapé n'est pas homogène et recouvre un spectre de plus en plus large<sup>1-2</sup>. Initialement défini en France comme une inaptitude au travail, le handicap recouvre depuis 2005 « 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 ». De son côté, l'ONU estime que « Les personnes handicapées comprennent celles qui présentent des incapacités physiques, mentales, intellectuelles ou sensorielles durables dont l'interaction avec diverses barrières peut faire obstacle à leur pleine et effective participation à la société sur la base de l'égalité avec les autres<sup>1</sup> ».

Par ailleurs, il n'y a pas toujours de lien évident entre le fait de bénéficier d'une reconnaissance administrative du handicap (BOETH) et celui d'être en situation de handicap et en âge de travailler, ni entre le fait de bénéficier d'un statut de travailleur handicapé et celui de le voir pris en compte ou d'être considéré comme étant en situation de handicap au sein de son environnement de travail<sup>3</sup>.

La politique du handicap en France a longtemps été définie comme une politique sociale<sup>4</sup> dont l'objectif était d'assurer un revenu minimum indépendamment de l'emploi. Ce modèle valorisait la protection des personnes à travers le développement d'une éducation spécialisée et leur maintien hors de la sphère professionnelle ordinaire, via des prestations sociales ou le recours au secteur « protégé »<sup>5</sup>. Cette politique a progressivement basculé vers un modèle fondé sur l'inclusion et l'anti-discrimination. Les politiques du handicap ont évolué depuis le champ du sanitaire et social pour toucher l'éducation, l'emploi ou l'aménagement urbain. La priorité est donnée à l'inclusion en milieu ordinaire d'un groupe social minoritaire et présentant des vulnérabilités spécifiques à accompagner<sup>6</sup>. Le handicap est ici considéré comme la résultante d'un environnement inadapté et les personnes en situation de handicap doivent avoir la liberté du choix de leur mode de vie<sup>7-8</sup>. Le travail se conçoit comme un lieu où elles ont droit à l'égalité avec les personnes valides, sans pour autant que cela remette en cause les structures spécialisées.

Cette évolution a conduit à un renforcement à partir de 1987 de la politique pour encourager l'emploi de travailleurs handicapés, avec l'obligation pour les entreprises d'embaucher 6% de travailleurs handicapés. On note cependant « une tension entre une logique catégorielle de quota et une logique universaliste de non-discrimination portée par la notion d'« aménagement raisonnable des emplois » »<sup>9</sup>. Cette politique présente aujourd'hui un bilan contrasté : le taux d'emploi des travailleurs en situation de handicap augmente (en 5 ans, progression du nombre de travailleur handicapés deux fois plus rapide que pour l'ensemble des publics - +28% contre +13% pour l'ensemble des salariés - soit une hausse de plus de 100 000 personnes), mais le taux de 6% n'est toujours pas atteint. En parallèle, le taux de chômage des personnes handicapées reste deux fois supérieur à la moyenne nationale<sup>10</sup>. Plus largement, le marché du travail reste fortement ségrégué et discriminant : les travailleurs en situation de handicap tendent à être cantonnés dans des emplois moins qualifiés, moins rémunérés et moins prestigieux, ainsi qu'à des fonctions de support plutôt que d'interaction avec le public<sup>11</sup>. Enfin, on note la sur-représentation des travailleurs en situation de handicap dans le secteur informel<sup>12</sup>, l'auto-emploi et les emplois précaires ou à basse valeur ajoutée. Les personnes présentant des troubles mentaux et/ou des incapacités intellectuelles sont particulièrement évincées du marché du travail<sup>12</sup>.

En parallèle, la notion de handicap se trouve souvent incorporée dans un discours managérial et médiatique plus global autour de la « diversité » tendant à montrer que chacun contribue à la performance de l'entreprise du simple fait de sa singularité. Si le handicap est a priori soluble dans cette dynamique, il n'en reste pas moins l'objet de représentations négatives<sup>13</sup>.

Aujourd'hui, l'accent est mis sur la nécessité d'un changement de représentations et des discours à travers des dispositifs d'information, de sensibilisation et de formation pour lutter contre la méconnaissance du handicap et des attentes négatives qui peuvent en découler<sup>14</sup>. Les politiques publiques s'articulent autour d'une hybridation des deux modèles passés qui tendent à converger depuis l'adoption en 2006 de la Convention internationale relative aux droits des personnes handicapées ratifiée par la France en 2010 et l'apparition de la notion de réponse personnalisée aux situations de handicap<sup>15</sup>. On distingue cependant encore dans le monde deux approches en termes de politiques d'emploi des travailleurs en situation de handicap<sup>16</sup> :

- ⊙ **Une approche interventionniste et régulatrice fondée sur l'obligation d'emploi** : dans plus de 100 pays, ce système implique des quotas avec parfois des sanctions et/ou pénalités financières en cas de non-respect.
- ⊙ **Une approche fondée sur la non-discrimination** : dans les pays de tradition ou d'influence du *common law* (Etats-Unis, Inde, Afrique du Sud, etc.), cette approche vise à protéger les personnes contre l'inégalité de traitement. Elle repose sur l'action des employeurs et le recours au procès civil des personnes victimes de discrimination.



## MÉTHODOLOGIE DE LA REVUE DE LITTÉRATURE

La revue littéraire avait pour objectif d'avoir une vision de ce qui a été mesuré/documenté en France et à l'International sur le lien entre performance et emploi de travailleurs handicapés, afin dans un second temps, de mesurer l'impact de l'emploi de travailleurs en situation de handicap sur la performance des entreprises en milieu ordinaire<sup>17</sup> (par distinction du secteur adapté – EA – ou du secteur médico-social – ESAT). La question de la performance permet en effet d'envisager à la fois les aspects économique et financier, mais aussi organisationnel et social. La revue de littérature a été effectuée entre février et mai 2021. Ont été recherchées des études quantitatives et/ou indiquant des éléments d'ordre quantitatif faisant un lien entre emploi de travailleurs en situation de handicap et performance d'une entreprise, tout en essayant de décloisonner les champs disciplinaires. Compte tenu du peu d'éléments existants et de l'absence de revue systématique existante, la recherche de données a été faite de manière itérative et sur un mode exploratoire<sup>18</sup>. Elle n'a pas cherché à cibler certains types de handicap pour des raisons éthiques.

### 1 Constats

Les documents analysés sont le plus souvent porteurs de deux des trois idées recherchées : on trouve la notion de handicap et de performance au sein de l'entreprise, mais abordée sous l'angle individuel, ou alors la notion de performance d'entreprise, mais sous l'angle de la diversité au sens large et non spécifiquement du handicap. La présence conjointe de ces trois notions est rare dans la littérature académique<sup>19</sup> mais plus fréquente dans la « littérature grise<sup>3</sup> »<sup>20-21</sup>.

## ② Méthodologies des références de la revue de la littérature

La réalisation d'un panorama des approches mises en œuvre dans la littérature a permis de tirer des enseignements pour la réalisation d'une étude auprès des entreprises françaises. La notion de travailleurs en situation de handicap faisant l'objet de définitions fluctuantes, les études retenues englobent également des questionnements sur la diversité et les vulnérabilités. Sept méthodes différentes ont été identifiées, distribuées autour de quatre thématiques : ① les politiques d'inclusion dans les entreprises ; ② les problématiques de recrutement ; ③ les spécificités potentielles du management pour les travailleurs en situation de handicap ; ④ la perception des travailleurs en situation de handicap par leurs collègues, leurs employeurs et par les consommateurs. Les méthodologies déployées cherchent à comprendre les mécanismes à l'œuvre et les perceptions des acteurs, ainsi qu'à analyser les concepts mobilisés dans la littérature. Elles ne tendent pas à la quantification de leurs impacts.

Dans le cadre de l'étude, nous avons analysé la faisabilité d'une méta-analyse, ce qui implique de disposer d'un nombre suffisant d'articles mesurant l'impact de l'emploi de travailleurs en situation de handicap sur la performance des entreprises. La qualité de la méta-analyse repose également sur la cohérence méthodologique des articles retenus ainsi que de leur rigueur causale. Neuf articles ont pu être classés comme relevant de l'analyse causale ou explicative. A date, ce trop faible nombre, la variété des variables dépendantes et la diversité des méthodologies utilisées empêchent de réaliser une méta-analyse pertinente.

Les autres méthodologies rencontrées dans les articles analysés sont : la statistique descriptive, les sondages, les synthèses de littérature, les simulations statistiques, les approches et analyses exploratoires (elles cherchent à dresser un bilan des connaissances sur une thématique à partir de données issues d'autres rapports, de séries statistiques et d'études de cas) et les enquêtes de terrain.

L'analyse des méthodologies et leur regroupement en catégories permettent de constater la variété des approches mises en œuvre par les littératures académique et « grise » pour étudier la relation entre l'emploi de travailleurs en situation de handicap et les performances des entreprises. Les limites rencontrées dans ces études sont autant d'enseignements pour la construction de la méthodologie de la future étude à mener sur ce sujet. De fait, aucune étude ne semble s'être appuyée sur une approche « expérimentale » inspirée par les essais contrôlés randomisés pour identifier un effet causal. Cette méthodologie compare un groupe de contrôle (ou témoin) à un groupe test (ou de traitement). Elle constitue l'étalon-or de l'analyse causale en sciences économiques et sociales. La future étude devra tout à la fois porter une attention particulière à la représentativité de l'échantillon et définir des mesures de performance qui retranscrivent sa multi-dimensionnalité.



## PRINCIPAUX RÉSULTATS DE LA REVUE DE LITTÉRATURE

L'impact de l'emploi des travailleurs en situation de handicap sur la performance des entreprises peut s'appréhender de différentes manières. Il convient tout d'abord de rappeler que ces dernières décennies, la définition de la performance a progressivement évolué vers des logiques multidimensionnelles (financières mais aussi extra-financières) et reposant sur des critères plus qualitatifs : performance organisationnelle, managériale, sociale, etc... La performance n'est plus seulement appréhendée comme une fin en soi mais comme un moyen au service d'une autre cause qu'elle-même, le plus souvent d'ordre sociétal. Cette évolution est née sous l'influence des logiques de Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) et de Développement Durable (DD) ; elle a pu conduire certaines organisations à rééquilibrer le rapport de force entre le financier et l'extra-financier, au profit du dernier, dans une visée de transformation du monde. De fait, la performance financière s'est vue soumise, d'une certaine façon, à un impératif de sens (popularisé ces dernières années au travers de la notion de « raison d'être » ou d'« entreprises à mission »).

Par ailleurs, le handicap se révèle une catégorie faisant rarement l'objet de définition, rendant difficile une appréhension des situations associées à l'emploi de ce terme. Cela laisse à penser que les situations de handicap dont il est question sont des handicaps révélés et déclarés, excluant les handicaps non révélés et non déclarés<sup>22</sup>. Selon certaines publications, ce biais académique constituerait un effet miroir des pratiques en entreprise, avec un brouillage d'autant plus fort dans les cas de handicaps psychiques, fortement méconnus<sup>23-24-25</sup>. Par ailleurs, les notions de performance et de handicap induisent une évaluation et une comparaison qui génèrent l'idée d'une catégorie des « meilleurs », notion que l'on retrouve également dans des théories touchant à la performance des entreprises<sup>26</sup>. Certains auteurs<sup>27-28</sup> estiment nécessaire d'en finir avec cette notion, particulièrement au niveau individuel.

Il résulte de ce qui précède que cinq approches se dégagent pour mesurer l'impact de l'emploi de travailleurs en situation de handicap sur la performance. Elles peuvent être regroupées en deux grandes catégories :

### ➔ **Les approches visant à évaluer l'impact de l'emploi travailleurs en situation de handicap sur la performance de l'entreprise**

- ⊗ Les approches visant à identifier et qualifier les coûts des discriminations et de l'exclusion, dont le handicap<sup>29-30</sup>.
- ⊗ Les approches visant à identifier si l'emploi de travailleurs en situation de handicap a un impact négatif sur la performance d'une entreprise<sup>31</sup>.
- ⊗ Les approches visant à identifier et qualifier l'influence de la diversité (dont le handicap) sur la performance de l'entreprise<sup>32</sup>. Cet intérêt traduit par ailleurs une évolution des discours pro-diversité vers davantage de préoccupations économiques<sup>33</sup>.
- ⊗ Les approches visant à identifier et qualifier l'influence directe de l'emploi des travailleurs en situation de handicap sur la performance de l'entreprise<sup>34</sup>.

## → Les approches visant à mesurer la performance de travailleurs en situation de handicap vis-à-vis de travailleurs non en situation de handicap

Ces travaux<sup>35</sup> sont conduits le plus souvent dans une optique de comparaison entre travailleurs en situation de handicap et non travailleurs en situation de handicap et se focalisent très peu sur l'impact des performances individuelles sur la performance du collectif. Les auteurs ont constaté une performance individuelle positive et supérieure de travailleurs en situation de handicap versus les personnes non-handicapées, notamment en terme d'esprit d'équipe et de « rôle dans leur poste ». Par ailleurs, ils analysent la manière dont les personnes en situation de handicap sont perçues dans le monde du travail, au travers du calcul de scores d'agréabilité, de compétence et de courage. Les résultats de ces études<sup>36</sup> indiquent que les travailleurs en situation de handicap sont perçus comme plus agréables que compétentes et que le contexte du travail n'influe pas sur cet aspect. Ils notent également une dimension propre à la perception des personnes en situation de handicap, celle du courage : dans le contexte du travail « une personne handicapée qui réussit professionnellement est évaluée plus courageuse que compétente et plus compétente qu'agréable ». Par ailleurs, la personne handicapée est jugée plus courageuse et plus agréable que la personne valide, mais moins compétente. C'est avant tout le courage qui permettrait aux travailleurs en situation de handicap de réussir dans le monde du travail<sup>37</sup>.

Ces différents travaux soulignent combien les biais de désirabilité influent dans les jugements et perceptions. En effet, ces mêmes auteurs font le constat que les personnes en situation de handicap se voient attribuer plus de qualités personnelles telles que le courage et la persévérance que des personnes qui ne sont pas en situation de handicap. Ces impacts sont loin d'être anodins car « l'image du handicap impacte largement les stratégies de présentation de soi des personnes handicapées, mais aussi leurs performances réelles<sup>38</sup> ».

## 1 Les impacts sur le collectif

### Impacts financiers et économiques

Les tailles des entreprises et leurs secteurs d'activités sont très diversifiés ainsi que les réglementations relatives au handicap. Quelques études<sup>39-40-41</sup> réalisées dans différents pays (Pays-Bas, Japon, Australie) font part de retentissements négatifs ou nuls (au sens d'absence d'impact) de l'emploi de travailleurs en situation de handicap sur la performance économique et financière des entreprises.

En ce qui concerne les gains pour le collectif, et au-delà du gain immédiat que peut représenter le fait de ne pas payer d'amende ou de bénéficier d'avantages fiscaux<sup>42</sup>, une première approche consiste à identifier les coûts des discriminations<sup>43</sup> et de l'exclusion des travailleurs en situation de handicap pour les entreprises et de les qualifier économiquement. Ces discriminations ont fait l'objet de plusieurs rapports, y compris en France<sup>44-45-46-47</sup>.

Par ailleurs, certains auteurs<sup>48-49</sup> soulignent que les travailleurs en situation de handicap sont un véritable « bassin potentiel de main d'œuvre » et constituent une des réponses au manque de main d'œuvre qualifiée. Ne pas employer de travailleurs en situation de handicap, c'est se priver de la possibilité de recruter des personnes qualifiées.

D'autres études<sup>50-51</sup> concluent à un impact positif majeur sur les principaux ratios des entreprises considérées (revenu global, revenu net, rentabilité, capacité à verser des dividendes) et des bénéfices très significatifs en termes de capacité d'innovation, de productivité, d'amélioration des parts de marché ou de la réputation. Les entreprises où les dirigeants et managers qui s'engagent en faveur des personnes handicapées augmentent leurs ventes et leurs bénéfices plus rapidement que les autres<sup>52</sup>. Toutefois, le panel observé étant composé uniquement d'entreprises ayant une politique handicap, il ne permet pas de comparatif avec celles n'en disposant pas.

Il faut également souligner que l'attente d'une entreprise est bien celle de la productivité, même en cas d'embauche d'une personne en situation de handicap<sup>53</sup>. De plus, le pouvoir de l'insertion, de l'orientation ou du reclassement professionnel d'un travailleur en situation de handicap relève des médecins<sup>54</sup> ; dans de nombreux cas, le recrutement et la gestion des personnes handicapées sont rattachés à des services spécialisés en ergonomie ou dans l'action sociale et non aux ressources humaines ou aux décideurs/managers.

Une enquête<sup>55</sup> menée auprès de 643 employeurs australiens ayant employé une personne handicapée a permis d'établir qu'en termes de performance individuelle, les employés handicapés étaient moins bien notés que la moyenne des employés pour les facteurs de productivité (vitesse et précision), mais mieux notés pour d'autres facteurs-notamment en termes de performance organisationnelle et sociale que nous développerons ultérieurement. Des études de cas<sup>56-57-58</sup> montrent quant à elles une productivité plus élevée des travailleurs en situation de handicap.

De telles études et business cases sont complétés par une série d'études traitant plus largement de la diversité et responsabilité sociale, le handicap y figurant sans pour autant être identifié spécifiquement en tant que tel dans les résultats. Ainsi, les politiques de diversité semblent montrer une influence positive sur le plan économique<sup>59-60</sup>. A cet égard, l'innovation constitue un autre élément de la performance des entreprises. Le lien entre l'innovation et la diversité est reconnu de façon croissante dans la littérature, qu'il s'agisse de la diversité culturelle ou appréhendée de manière globale<sup>61-62-63</sup>. Pour autant, les impacts les plus significatifs d'une politique de la diversité sont ① une meilleure attractivité des talents (bouche à oreille, candidatures directes...); ② un bénéfice en matière de créativité, innovation, mais 1/3 seulement ont essayé de mesurer cet impact; ③ une adéquation aux besoins des clients et une amélioration de la loyauté. Une étude menée par Deloitte (2013)<sup>64</sup> constate également que lorsque les employés pensent que leur organisation s'engage et soutient la diversité et qu'ils se sentent inclus, ceux-ci font état d'une meilleure performance commerciale en termes de capacité d'innovation, de réactivité au regard de l'évolution des besoins des clients et de collaboration d'équipe.

Selon les auteurs, une politique plus formalisée en faveur de la diversité donnerait un avantage concurrentiel à l'entreprise. Peu d'études sont toutefois venues objectiver cette corrélation sur la question du handicap spécifiquement. Par ailleurs, les retours d'expériences ne nient pas les difficultés induites par l'emploi de travailleurs en situation de handicap<sup>65</sup>.

Enfin pour plusieurs auteurs<sup>66-67</sup>, un engagement pour l'emploi de travailleurs en situation de handicap permet d'attirer de nouveaux consommateurs sensibles aux problématiques qui y sont liées. La performance en matière d'accueil de travailleurs en situation de handicap peut d'ailleurs être un critère de sélection pour certains donneurs d'ordre et pour certains marchés publics<sup>68-69</sup>.

De plus, la mise en place d'une politique d'emploi des personnes handicapées semble avoir un impact positif sur l'image et la réputation des entreprises<sup>70</sup>. Cet impact sur la réputation devient alors un avantage concurrentiel : pour certains cela se traduit par des points de relations publiques supplémentaires avec des clients<sup>71-72</sup>. De plus, au-delà d'un effet positif sur l'image, les coûts de mise en accessibilité, par exemple, sont compensés par les avantages économiques d'un marché élargi des consommateurs handicapés<sup>73</sup>.

Pour certains investisseurs, l'engagement des entreprises pour l'emploi des travailleurs en situation de handicap est également un critère de sélection à côté d'autres plus classiques ayant trait à la performance des entreprises<sup>74</sup>.

Pourtant dans les enquêtes de perception, les surcoûts en termes d'adaptation de l'environnement et du poste de travail sont évoqués de manière récurrente<sup>75</sup>. Cependant, l'emploi de travailleurs en situation de handicap générerait des avantages supérieurs aux coûts induits par l'adaptation de l'environnement de travail, des changements dans la formation et dans la supervision du personnel<sup>76</sup>. De plus, les caractéristiques d'accessibilité d'un nouveau bâtiment n'ajoutent en moyenne que 2% aux coûts de construction<sup>77</sup>. Ces coûts et ces risques apparaissent donc comme étant plutôt surestimés *a priori*<sup>78</sup>. Or il est important de ne pas considérer uniquement l'impact des coûts engendrés mais aussi d'autres facteurs tels que le maintien de l'emploi, l'influence positive en termes de réduction des coûts de maintenance pour l'activité (amélioration de la santé et sécurité au travail pour tous, moindres coûts d'indemnisation des travailleurs liés à des problèmes ou accidents, etc.) et tout autre avantage potentiel pour le personnel et les clients résultant des adaptations et des ajustements. Il est également intéressant de noter que les facteurs de coût ont été jugés significativement plus importants par les employeurs utilisant des incitations financières que par ceux qui n'en utilisaient pas. De fait, les recherches sur les incitations financières ont montré que les subventions ont peu d'impact sur la décision d'un employeur d'employer une personne handicapée. En revanche des facteurs tels que la capacité à effectuer le travail et un faible risque d'absentéisme semblent des facteurs de décision plus puissants.



Pour finir, il n'est pas aisé de déterminer le poids des analyses économiques dans l'emploi des travailleurs en situation de handicap. Les résultats sont plutôt difficiles à interpréter, éventuellement contradictoires et illustrent des ambivalences entre la dimension rationnelle et la dimension morale. Il existe une forme de paradoxe entre une situation « utopiquement » souhaitable et une situation « objectivement » envisageable<sup>79-80-81</sup>. De manière récurrente, des baromètres se font l'écho de ces ambivalences et pointent les freins déclarés par les répondants (le plus souvent des personnes procédant à des recrutements)<sup>82-83-84</sup>. Si l'embauche de personnes handicapées est considérée opportune pour les entreprises, y compris du point de vue de la rentabilité, elle se traduit rarement dans les faits. De plus, on observe une forme de décalage entre l'investissement initial et le délai nécessaire en termes de ROI (délai non qualifié)<sup>85-86</sup>. Il en résulte que le modèle d'emploi le plus répandu serait celui qui consiste en une tolérance temporaire des travailleurs qui ont développé une inaptitude alors qu'ils étaient déjà employés<sup>87</sup>.

## Impacts sur la performance organisationnelle et sociale

Dans les représentations collectives, et notamment au sein des petites entreprises, le sentiment persiste souvent que les personnes en situation de handicap constituent un frein pour l'organisation parce qu'elles ont des rythmes spécifiques, une productivité moindre et besoin de plus d'instructions<sup>88</sup>. *A contrario*, de nombreuses études tendent à montrer combien leur emploi peut s'avérer un levier de progrès organisationnel et humain pour l'entreprise.

Neuf grandes thématiques ressortent plus particulièrement : ① un meilleur taux de rétention<sup>89-90</sup> ; ② une plus grande ponctualité et un moindre absentéisme<sup>91-92-93-94-95</sup> sur ce point toutefois, les résultats semblent contrastés<sup>96</sup> ; ③ une plus grande sensibilité à la culture de sécurité et un moindre taux d'accidents au travail<sup>97-98</sup> ; ④ un dialogue favorisé au sein de l'organisation<sup>99-100-101-102-103-104-105-106</sup> ; ⑤ une cohésion du collectif de travail renforcée et des solidarités renouvelées<sup>107-108</sup> ; ⑥ une fierté, un engagement et une motivation prégnantes des collaborateurs ; ⑦ un climat émotionnel propice à la bienveillance ; ⑧ une conscientisation aiguë de la vulnérabilité de tout un chacun<sup>109-110-111-112-113-114-115-116</sup> ; ⑨ une capacité accrue à résoudre des problèmes (*problem-solving skills*)<sup>117</sup>.

Cependant, l'ensemble de ces résultats apparaissent spécifiques à un contexte organisationnel et socio-temporel donné. Ils ne sauraient être considérés comme une vérité générale et sont difficilement extrapolables sans quelques réserves. Cette nécessaire nuance apparaît d'autant plus importante que plusieurs études pointent une « inconsistance de résultats » et soulignent aussi certains freins en matière de performance organisationnelle<sup>118-119-120-121-122-123</sup>. Excepté quelques études se focalisant sur des impacts négatifs de l'emploi de travailleurs en situation de handicap sur la performance, la plupart du temps, quand des retentissements négatifs sont évoqués, ils sont effleurés et font l'objet de beaucoup moins de détails que les impacts positifs. On en prend connaissance le plus souvent lors de références ou mentions de d'autres études, ou revues de littérature. Il s'agit peut-être de « biais de tiroir<sup>124</sup> » au sens décrit par Esther Duflo, c'est-à-dire que les « résultats négatifs sont relégués au fond d'un tiroir ». Par conséquent, certains auteurs concluent que la « régularité » du comportement des travailleurs en situation de handicap (et donc ce qui relève de la performance) n'est pas établie et qu'elle doit être appréhendée et mesurée du côté des travailleurs en situation de handicap eux-mêmes<sup>125</sup>.

Cette inconsistance des résultats apparaît encore renforcée quand le handicap est intégré à la diversité, quand il n'est pas à l'origine d'une approche en matière de discrimination positive au sein des organisations<sup>126-127-128-129-130-131</sup>. On peut distinguer dans la littérature deux grands courants de théorie concernant l'influence de la diversité sur la performance organisationnelle<sup>132</sup>. D'une part, celui qui fait état d'effets positifs<sup>133-134-135-136-137</sup>, et d'autre part, un autre courant faisant quant à lui état d'effets négatifs<sup>138-139-140-141-142-143</sup>. Néanmoins le handicap reste « la portion congrue » de la diversité<sup>144-145</sup> et peu d'études empiriques solides ont été réalisées, avec des résultats peu généralisables<sup>146</sup>.

## Impact sociétal

Ces dernières années, la question de la mesure de ce qui est extra-financier, notamment non marchand, a amené à réfléchir aux impacts macro-économiques comme conséquence de la performance de l'entreprise<sup>147</sup>. Très peu d'études ont toutefois cherché à étudier les liens entre l'emploi de travailleurs en situation de handicap et la performance sociétale (ou globale) en raison de difficultés méthodologiques réelles tenant notamment au grand écart entre la question du handicap au niveau micro socio-économique et son évaluation à un niveau macro socio-économique.

L'absence d'indicateurs de la Global Reporting Initiative (GRI, G4, 2013) sur le handicap, la norme suivie par presque toutes les entreprises multinationales, explique que le handicap soit mal pris en compte dans les rapports RSE et que son impact soit dès lors difficilement évaluable. Il est prévu que le handicap soit inclus dans la prochaine version des indicateurs de la GRI.

Toutefois dans le domaine des politiques de l'emploi, la sensibilisation au handicap est l'initiative la plus citée, suivie par le recrutement et la sélection ainsi que l'adaptation des emplois<sup>148</sup>. Très peu d'entreprises font état de la prise en compte du handicap dans leurs politiques de promotion, de santé et de sécurité, de maintien dans l'emploi, ou de la mise en place de procédures de réclamation spécifiques. Cela témoigne de la faible importance et de l'hétérogénéité de la prise en compte du handicap dans les rapports RSE et ne permet pas d'en explorer l'impact.

Pourtant, diverses études établissent une corrélation forte entre la RSE et la performance financière de l'entreprise<sup>149</sup>. Cela devrait inciter les entreprises à avoir une politique RSE élargie et affirmée, incluant de manière explicite la question du handicap, avec la performance financière comme bénéfice secondaire. Mais les freins tiennent autant à l'absence d'une définition commune du handicap qu'à la nécessité avancée de préserver la confidentialité des données sur le handicap, qui conduisent à minimiser la question du handicap et son impact sur le système global.

Autant il semble y avoir consensus sur l'appartenance du handicap à la performance globale, en revanche il n'y a pas de consensus qui se dégage sur les outils de pilotage de celle-ci, notamment en ce qui concerne l'évaluation de l'impact au niveau des externalités. On constate notamment une hétérogénéité des pratiques et une difficulté dans l'exercice de mesure, d'autant plus quand il s'agit des TPE et de diversité territoriale<sup>150</sup>. Le territoire d'implantation de l'entreprise semble à ce titre l'échelle pertinente d'action pour l'entreprise et ses parties prenantes internes et externes<sup>151-152-153</sup>.

Dans ce cadre, la performance globale est définie par une co-définition avec les parties prenantes, telles que actionnaires, investisseurs, clients, pouvoirs publics, partenaires sociaux, etc. (ce qui fait d'ailleurs ainsi sa différence d'avec une performance). En matière de lien avec les parties prenantes, une politique en faveur des travailleurs en situation de handicap améliorerait d'ailleurs la relation avec celles-ci (30%)<sup>154</sup>.

Pour Auger et Reynaud (2014)<sup>155</sup>, « d'autres auteurs trouvent encore que ce n'est pas la performance financière suivant la mise en place d'une politique de RSE qui est à considérer mais bien la performance précédant cette mise en place (Mc Guire et al., 1988 ; Waddock, Graves, 1997) ce qui revient à dire que ce ne sont que les entreprises qui en ont les moyens qui font du social. » En ce sens il y a un problème de causalité inverse. L'enquête qualitative que les auteurs ont menée auprès d'organisations comme Emmaüs les amène à observer qu'une organisation « a appliqué les règles du jeu économique afin de servir la performance sociale. C'est donc pour servir la performance économique que la performance sociale a été nécessaire ».

Un aspect essentiel de l'impact social du handicap est celui des exclusions et des discriminations à l'emploi vécues par les travailleurs en situation de handicap, qui sont documentées depuis de nombreuses années<sup>156</sup> ainsi que leurs effets pénalisants sur la société<sup>157-158</sup>. L'emploi de personnes handicapées peut être plus rentable que leur inactivité qui représente une charge financière d'autant plus importante pour la société qu'elle concerne aussi l'entourage. Les dépenses publiques consacrées au handicap concernent avant tout les actions autour de la santé et la réadaptation, l'emploi, l'éducation et la formation professionnelle, les prestations d'assurance sociale pour invalidité, l'aide sociale, etc. Par ailleurs, avec une source de revenus supplémentaires, la consommation et les besoins des personnes et de leurs proches augmentent aussi.

Pour autant, il convient de ne pas sous-estimer les difficultés à chiffrer le coût de ces discriminations, notamment à l'emploi, en raison de nombreuses difficultés méthodologiques<sup>159-160</sup>.

L'exclusion des personnes handicapées de la main-d'œuvre a également un impact sur le contexte économique et social<sup>161</sup> dans la mesure où les exclusions de l'emploi et les discriminations de travailleurs en situation de handicap agissent comme un effet amplificateur des situations de handicap et des coûts pour la société<sup>162-163-164-165-166</sup>.

Ainsi la discrimination à l'entrée ou au maintien sur le marché du travail doit être appréciée dans le contexte d'une multiplication d'expériences de discriminations, qui fonctionne comme une « méta situation, c'est-à-dire une situation qui affecte l'ensemble du vécu et du parcours biographique de la personne ayant une incapacité<sup>167</sup> ».

## 2 Conditions d'émergence des processus dynamiques contributifs d'un impact positif sur la performance

Sur l'ensemble des études et publications considérées, plusieurs facteurs apparaissent comme favorisant un terreau propice à des processus dynamiques enclenchant une performance positive. Ils sont le plus souvent détaillés dans des cas d'entreprises, et leur énonciation s'apparente parfois à des listes<sup>168</sup> : l'impact positif de l'emploi de travailleurs en situation de handicap sur la performance de l'entreprise étudiée s'explique par une douzaine de facteurs dont une déclaration libre du handicap par le candidat, une formation des équipes encadrantes à une large palette de handicaps, une formation adaptée des collaborateurs ayant un handicap même avant leur embauche sur les tâches et la sécurité mais aussi sur des facteurs de réussite une fois en poste : lire l'heure, respect des règles d'hygiène, etc.. Quand le taux de réussite est à 80% de l'objectif et que les équipes estiment le collaborateur est prêt à être embauché, il démarre avec une période d'essai de 45 jours. Ces facteurs convergent avec les résultats d'une étude<sup>169</sup> menée dans le même pays, une vingtaine d'années auparavant et selon laquelle cinq conditions d'environnement de travail avaient été identifiées :

- ⊗ Intérêt du management pour la sécurité et le bien-être au travail ;
- ⊗ Choisir avec soin les lieux de placement des travailleurs en situation de handicap pour maximiser leurs capacités ;
- ⊗ Un programme de sécurité effectif ;
- ⊗ Coopération avec les non travailleurs en situation de handicap ;
- ⊗ Aménagements raisonnables pour tenir compte des besoins spécifiques des travailleurs en situation de handicap (formation, progression, tâches, facilités et équipements).

Dans la majorité des publications faisant état de facteurs clés, susceptibles de favoriser l'emploi de travailleurs en situation de handicap, la place centrale du management est soulignée<sup>170-171</sup>. De plus, il semble nécessaire d'adapter les conditions de travail aux spécificités des handicaps pour atteindre une meilleure productivité. De même, l'inclusivité autour du handicap est un des moyens de tendre vers le bien-être au travail pour tous<sup>172</sup>.

Cause ou conséquence du management, la culture interne et son amélioration font partie des facteurs de succès<sup>173</sup>. Au sein des 10% d'entreprises les plus inclusives, on note que le niveau d'engagement des employés handicapés est 1,5 fois plus élevé, les aspirations professionnelles des employés handicapés sont 2,3 fois plus fortes et le niveau de confiance des employés handicapés est 1,5 fois plus élevé. Autre conséquence de l'engagement du management, les entreprises dirigées par des cadres qui s'engagent en faveur des travailleurs en situation de handicap augmentent leurs ventes (2,9 fois) et leurs bénéfices (4,1 fois) plus rapidement que leurs homologues.



## POUR CONCLURE

L'analyse de la littérature a permis de mettre en évidence la faiblesse de la littérature scientifique par rapport à la littérature grise (moins fiable), une approche du sujet le plus souvent à travers le prisme de la diversité au sens large et rarement à travers celui du handicap spécifiquement, et l'absence d'étude expérimentale (essais contrôlés randomisés) rendant plus difficile l'identification d'effets causals.

Elle révèle de fortes difficultés méthodologiques et plusieurs biais, notamment une certaine inconsistance des objets mesurés du fait d'un effet de dilution des travailleurs en situation de handicap dans l'ensemble des travailleurs, le poids des réglementations locales, la taille des entreprises, le fait d'avoir déjà une politique explicite pour le handicap, etc.

Elle a permis de mieux identifier la diversité des approches méthodologiques (7 méthodologies types), des périmètres d'analyse (diversité, inclusion, handicap), des formats d'évaluation (performance individuelle ou collective), des formes de performance visées (économique, financière, organisationnelle...), etc., et surtout d'identifier les zones peu investiguées (performance organisationnelle et sociale).

Elle a également permis d'identifier plusieurs facteurs favorisant des processus dynamiques pouvant enclencher une performance positive.

Elle met en évidence le rôle pivot du manager et de son engagement comme facteur-clé du succès qui conditionne et améliore la culture interne de l'entreprise, accroît l'engagement des collaborateurs en situation de handicap et a une influence positive sur les résultats opérationnels des équipes. Tout cela conforte la pertinence de mener des études plus approfondies.

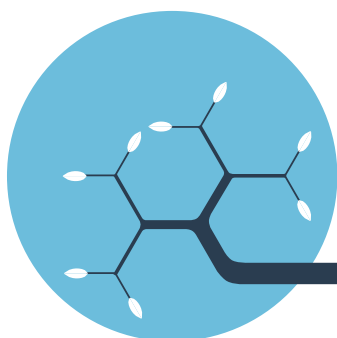


1. Jaffrès F. & Guével M-R. (2017). L'emploi des personnes handicapées dans la fonction publique. Entre quota et non-discrimination, quelles pratiques des employeurs? *Travail et emploi* 152(4) : 33-57.
2. Calvès G. (2010). La discrimination positive. Paris cedex 14, France : Presses Universitaires de France.
3. Gardien E. (2006). Travailleur en situation de handicap : de qui parle-t-on : Pour une analyse des situations partagées. *Reliance*, n° 19, 50-59.
4. Revillard A. (2017). La réception des politiques du handicap : une approche par entretiens biographiques. *Revue française de sociologie*, 58, 71-95, p. 74.
5. Revillard A. (2019). Handicap et citoyenneté. Cours exploratoire de première année, Collège universitaire de Sciences Po, Paris, 2017-2019.
6. Hahn H. (1985). Toward a Politics of Disability: Definition, Disciplines, and Politics. *The Social Science Journal* 22(4): 85-105. Heyer K. (2015). *Rights Enabled: The Disability Revolution, from the US, to Germany and Japan, to the United Nations*, Ann Arbor (MI), University of Michigan Press.
7. Gohet P. (2004). L'emploi au cœur de la nouvelle politique du handicap. *Empan* 55(3) : 41-42.
8. Jaffrès F. & Guével MR. (2017). L'emploi des personnes handicapées dans la fonction publique. Entre quota et non-discrimination, quelles pratiques des employeurs? *Travail et emploi* 152(4), p. 38.
9. Jaffrès F. & Guével MR. (2017). L'emploi des personnes handicapées dans la fonction publique. Entre quota et non-discrimination, quelles pratiques des employeurs? *Travail et emploi* 152(4), p. 34.
10. Rapport thématique 2019-2020 de l'Inspection générale des affaires sociales « Handicaps et emploi ».
11. Roulstone A. (2012). Disabled people, work and employment: A global perspective. In Watson N., Roulstone A. & Thomas C. (Eds.), *Routledge Handbook of Disability Studies* (pp. 211–224). New York: Routledge.
12. Vers une mondialisation inclusive : Les politiques et pratiques pour promouvoir l'emploi des personnes handicapées. Rapport de la Direction Social & Inclusion, Humanité & Inclusion, 2019.
13. Point S., Charles-Fontaine C. & Berthélemé G. (2010). (Re)considérer le handicap : regards croisés sur les approches en entreprise. *Management & Avenir* 38(8), p. 293.
14. Wilson-Kovacs D., Ryan M. K., Haslam S. A., & Rabinovich A. (2008). Just because you can get a wheel chair in the building doesn't necessarily mean that you can still participate: barriers to the career advancement of disabled professionals. *Disability & Society* 23(7): 705–717.
15. Jaffrès F., & Guével MR. (2017). L'emploi des personnes handicapées dans la fonction publique. Entre quota et non-discrimination, quelles pratiques des employeurs ? *Travail et emploi* 152(4), p. 38.
16. Ibidem.
17. Le milieu ordinaire regroupe les employeurs privés (entreprises, associations...) du marché du travail classique. Il est différent du milieu protégé dont font partie, par exemple, les établissements et services d'aides par le travail (ESAT).
18. La recherche a été complétée par FLA, une structure spécialisée en recherche d'informations.
19. Littérature académique : publication dans une revue à comité de lecture.
20. Tandé A. (2008). La notion de discrimination dans les débats et l'action publics : lecture de quatorze années de littérature grise française (1992-2005). *Recueil Alexandries, Collections Etudes*, janvier 2008.
21. Ibid., p.5 « cette expression renvoie à une relative confidentialité, le statut des documents ainsi nommés évoluant entre le secret et le grand public. Il faut aussi mentionner une relative technicité, et le fait que ces documents soient d'abord à usage professionnel. Ils sont le plus souvent produits par et/ou pour des institutions, publiques ou privées, et servent des finalités qui peuvent être scientifiques ou pleinement opérationnelles. Un exemple caractéristique de cette 'littérature' est ainsi le rapport d'expertise ».
22. Au sujet des processus de révélation du handicap, voir notamment Richard S. & Barth I. (2017). Entre attentes et réalités : une analyse des conséquences de la révélation légale du handicap en entreprise. *Management & Avenir*, 6(6), p.15-37.
23. Le Roy-Hatala C. (2009). Maintien dans l'emploi de personne souffrant de Handicap Psychique, un défi organisationnel pour l'entreprise. *Documentation Française « Revue française des affaires sociales »*.
24. Ibid., p.311.
25. Ibid., p.316-317.
26. Cité par Zineb (2017).
27. Molinier P. (2011). Les écuries d'Augias : mythe de la performance et déni de vulnérabilité. *Raison Publique*, n°14, p. 121-137.
28. Veil C. (2012). Vulnérabilités au travail. Naissance et actualité de la psychopathologie du travail. *Ères*, p.48.
29. Jacquinet P. & Pellissier-Tanon A. (2018). La dynamique de performance des travailleurs handicapés. *Compte-rendu d'une recherche quantitative exploratoire. Management de la diversité des ressources humaines : études empiriques et cas d'entreprises*. Vuibert, p.238-255.
30. Ibid., p. 239.
31. Bruneau C. & Ménestrier E. (2020). L'emploi des personnes handicapées : quel impact sur la performance des entreprises ? *France Stratégie*.
32. Cité par France Stratégie (2018), *Avis, Engagement des entreprises pour l'emploi des travailleurs handicapés : recommandations* : Benichou S., Levesque C., Payoux J. & Sabatier H. (2015). *Les recommandations du défenseur des droits aux grandes entreprises. Guide pratique, agir pour l'égalité dans l'emploi, Défenseur des droits*, p. 19.
33. Bruna M. (2011). Diversité dans l'entreprise : d'impératif éthique à levier de créativité. *Management & Avenir*, n° 43, p. 203-226.
34. Accenture (2018). *Getting to equal : the disability inclusion advantage*.
35. Louvet E. & Rohmer O. (2010). Les travailleurs handicapés sont-ils perçus comme des travailleurs compétents ? *Psychologie du Travail et des Organisations*, 16, p.14-15.
36. Fiske S.T., Cuddy A.J., Glick P. & Xu J. (2002). A model of (often mixed) stereotype content: Competence and warmth respectively follow from perceived status and competition. *Journal of Personality and Social Psychology*, 82.
37. Everaere C. (2010). Insertion et maintien dans l'emploi des personnes handicapées dans le secteur des grandes surfaces de bricolage. *Revue Française de Gestion, Lavoisier*, 36 (202), p.11.
38. Cohen J.L. (2015). Conséquences de la valeur sociale accordée aux personnes en situation de handicap sur les autodescriptions, les performances et les buts poursuivis.
39. Anton P. (2017). *Revealing the impact of the inclusion of disabled employees on firm performance: the moderating role of firms characteristics*. Université de Twente (Pays-Bas).
40. Nagae A. (2015). *Disability Employment and Productivity*. *Japan Labor Review*, vol. 12.
41. OFI Asset Management (2019) à l'initiative de la mutuelle Intégrance, avec le soutien de MACIF et Mutuelle Ivry la Fraternelle (MIF), «L'intégration du handicap au sein de l'entreprise et ses activités».
42. Accenture (2016). *Work Inclusion Program for Persons with Disability Based on Accenture's methodology and experiences with the "Sin Barreras"*. Program Accenture.
43. Concernant la définition d'une discrimination, nous renvoyons aux travaux de France Stratégie (2016), *Le coût économique des discriminations*, ainsi que par exemple ceux de Tandé A. (2008). *La notion de discrimination dans les débats et l'action publics : lecture de quatorze années de littérature grise française (1992-2005)*. *Recueil Alexandries, Collections Etudes*, janvier 2008.
44. Versini D. (2004). *Rapport sur la diversité dans la fonction publique, rapport au ministre de la fonction publique et de la réforme de l'État* cité dans Tandé A. (2008). *La notion de discrimination dans les débats et l'action publics : lecture de quatorze années de littérature grise française (1992-2005)*. *Recueil Alexandries, Collections Etudes*, janvier 2008.
45. Ibid., p. 153.



46. France Stratégie (2016). Le coût économique des discriminations. p. 60-62.
47. Ibid. p. 63.
48. Williams C. (2006). L'incapacité en milieu de travail. Statistique Canada, L'emploi et le revenu en perspective.
49. Aichner T. (2021). The economic argument for hiring people with disabilities. Nature.
50. Accenture (2018). Getting to equal: the disability inclusion advantage.
51. L'Americans with disabilities act (ADA 1990) est une législation de niveau fédéral qui a permis une standardisation des politiques pour le handicap. Elle est souvent citée en exemple comme un dispositif efficace de lutte contre la discrimination, mais le dispositif d'incitation à l'emploi (Ticket to work) est lui jugé plutôt inefficace (Cohu S., Lequet-Slama D. & Velche D. (2008). Les politiques en faveur des personnes handicapées aux États-Unis et au Canada. Revue française des affaires sociales, n° 4, p. 91-109).
52. Accenture (2020). Enabling Change. Getting to Equal 2020: Disability Inclusion.
53. Kerroumi B. (2001). Déficience du Management face au Handicap. Du jeu des acteurs aux réponses managériales. Management du Handicap, Cahier du Lipsor, p.30.
54. Ibid., p.22.
55. Graffam J., Smith K., Shinkfield A. & Polzin U. (2002). Employer benefits and costs of employing a person with a disability. Australie, Journal of Vocational Rehabilitation, n°17, p. 251-263.
56. Kaipa P. & Shenoy M. (2012). Workers with Disabilities Solved This Company's Talent Crisis. Harvard business review.
57. Aichner T. (2021). The economic argument for hiring people with disabilities. Nature.
58. Les Echos (2019). Handicap : les autistes au secours de la productivité des entreprises allemandes.
59. Goodwill management pour IMS-Entreprendre (2010).
60. Deloitte (2020). Faire de l'inclusion un levier de transformation des organisations.
61. European commission (2008). Continuing the diversity journey: business practices, perspectives and benefits.
62. Nishii, L., Gotte, A., & Raver, J. (2007). Upper echelon theory revisited: The relationship between upper echelon diversity, the adoption of diversity practices, and organizational performance (CAHRS Working Paper #07-04).
63. European commission (2008). Continuing the diversity journey: business practices, perspectives and benefits.
64. Diversité Deloitte (2013). A new recipe to improve business performance.
65. Article <https://www.novethic.fr/actualite/social/diversite/isr-rse/handicap-les-autistes-au-secours-de-la-productivite-des-entreprises-allemandes>. p. 2.
66. Aichner T. (2021). The economic argument for hiring people with disabilities. Nature.
67. France Stratégie (2018). Avis, engagement des entreprises pour l'emploi des travailleurs handicapés : recommandations.
68. Ibid., p.14.
69. Sipersteina G N., Romanov N., Mohlera A. & Parkera R. (2006). A national survey of consumer attitudes towards companies that hire people with disabilities. Journal of Vocational Rehabilitation, n° 24.
70. Denjean & associés (2018). La responsabilité sociale et environnementale des grands groupes vue par les Français.
71. Kaipa P. & Shenoy M. (2012). Workers with Disabilities Solved This Company's Talent Crisis. Harvard business review.
72. Ibid.
73. Business Week (2020). The new Workforce – disabled Workers, a tight labor market gives the disable the chance to make permanent inroads.
74. Investir Ethique (2021). LFR Inclusion Responsable ISR, un fonds qui investit dans des entreprises inclusives.
75. Baromètre Ipsos - Club Handicap & Société de la Mutuelle Intégrance (2014), « Handicap et Entreprise ».
76. Graffam J., Smith K., Shinkfield A. & Polzin U. (2002). Employer benefits and costs of employing a person with a disability. Australie, Journal of Vocational Rehabilitation, n°17, p. 251-263.
77. Business Week (2020). The new Workforce – disabled Workers, a tight labor market gives the disable the chance to make permanent inroads.
78. Graffam J., Smith K., Shinkfield A. & Polzin U. (2002). Employer benefits and costs of employing a person with a disability. Australie, Journal of Vocational Rehabilitation, n°17, p. 251-263.
79. Nadai E., Gonon A., & Rotzetter F. (2018). Costs, Risks and Responsibility. Negotiating the Value of Disabled Workers Between Disability Insurance and Employers. Swiss Journal of Sociology, 44 (3), p.405-422.
80. Novikova Y. (2021). Disability is the forgotten frontier of Inclusion and Diversity for ESG investors.
81. France Stratégie (2016). RSE, performance globale et compétitivité, p.20.
82. Baromètre Agefiph – IFOP (2020). La perception des personnes en situation de handicap par les dirigeants, les salariés et le grand public.
83. Baromètre Ipsos - Club Handicap & Société de la Mutuelle Intégrance (2014), « Handicap et Entreprise ».
84. The Panel on Labour Market Opportunities for Persons with Disabilities (2012), "Rethinking disability in the private sector - we all have abilities. Some are just more apparent than others".
85. Graffam J., Smith K., Shinkfield A. & Polzin U. (2002). Employer benefits and costs of employing a person with a disability. Australie, Journal of Vocational Rehabilitation, n°17, p. 251-263.
86. Dodds I., David A., Moss G., Kanuk V. & Unwin P. (2013). Diversity's Contribution to the Bottom Line: Assigning a Monetary Value to Diversity Initiatives. Lessons on Profiting from Diversity, ed. G. Moss.
87. Ofi asset management (2020). L'intégration du handicap au sein de l'entreprise et de ses activités. Analyses ESG.
88. Aichner T. (2021). The economic argument for hiring people with disabilities. Nature.
89. Hindle K., Noble J. & Phillips B. (1999). Are workers with a disability less productive or less understood? An empirical investigation from an entrepreneurial business planning perspective. In ANZAM 1999: Proceedings of the 1999 Australian and New Zealand Academy of Management conference, ANZAM, [Lindfield, N.S.W.], pp. 1-37.
90. Goodyear D. & Stude EW. (1975). Work performance: a comparison of severely disabled and non-disabled employees. Journal of Applied Rehabilitation Counseling 6(4): 210-2016.
91. Australian Chamber of Commerce and Industry. (2012). Employ Outside the Box: The Business Case of Employing People with Disability.
92. Cámara A., Martínez I. & Santero-Sánchez R. (2020). Macroeconomic cost of excluding persons with disabilities from the workforce in Spain. IZA Journal of Labor Policy.
93. Graffam J., Smith K., Shinkfield A. & Polzin U. (2002). Employer benefits and costs of employing a person with a disability. Australie, Journal of Vocational Rehabilitation, n°17, p. 251-263.
94. Aichner T. (2021). The economic argument for hiring people with disabilities. Nature.
95. Kaletta JP, Binks DJ, & Robinson RB. (2012). Creating an Inclusive Workplace, Integrating Employees With Disabilities Into a Distribution Center Environment. Safety Management Peer-Reviewed, Professional Safety, p. 68.
96. Les résultats en matière d'absentéisme sont toutefois contrastés, certaines études ayant au contraire souligné le plus grand absentéisme des TRAVAILLEURS EN SITUATION DE HANDICAP - cf Goodwill Management (2010). Diversité du capital humain et performance économique de l'entreprise. Rapport d'une étude menée en partenariat avec Entreprendre pour la Cité, pour Axa, L'Oréal, Orange et Vinci.
97. Lengnick-Hall, Mark L., Philip M. Gaunt & Mukta Kulkarni (2008). Overlooked and underutilized: People with disabilities are an untapped human resource. Human Resources Management 47(2):255-273.
98. James K., Binks D. & Robinson R. (2012). Creating an inclusive workplace. Integrating Employees With Disabilities Into a Distribution Center Environment. Safety Management, pp. 62-71.
99. Lhuillier D. & Waser AM. (2016). Que font les 10 millions de malades ? Vivre et travailler avec une maladie chronique. Érès, p. 151-207.
100. Ibid., p. 156.
101. A ce sujet voir Pinto, 2003.
102. Lhuillier D. & Waser AM. (2016). Que font les 10 millions de malades ? Vivre et travailler avec une maladie chronique. Érès, p. 166.
103. Ibid., p.172.
104. Ibid., p. 165.
105. Waser AM. & al. (2014). Maladies chroniques, handicap et gestion des situations de travail. Sciences sociales et santé, vol. 32, no. 4, p. 80.
106. Ibidem, p. 97.
107. Lhuillier D. & Waser AM. (2016). Que font les 10 millions de malades ? Vivre et travailler avec une maladie chronique. Érès, p. 151-207.
108. Värlander, S. (2012). Management practice and disability: an embodied perspective. Scandinavian Journal of Disability Research, 14(2), pp.148-164.
109. Jacquino P. & Pellissier-Tanon A. (2013). S'occuper de la fragilité de l'autre : les enseignements de l'intégration des personnes handicapées. L'encyclopédie des diversités, Editions EMS, p. 569-574.

110. Jacquinet P. (2009). Les employés handicapés en France : leçons d'intégration. HEC Montréal, Gestion, Vol. 34, p. 116-127.
111. Jacquinet P. & Pellissier-Tanon A. (2013). S'occuper de la fragilité de l'autre : les enseignements de l'intégration des personnes handicapées. L'encyclopédie des diversités, Editions EMS, p. 569-574.
112. Ibid., p. 570.
113. Ibid.
114. Ibid., p. 571.
115. Diversité Deloitte (2013). A new recipe to improve business performance.
116. Ibid., p. 9.
117. Aichner T. (2021). The economic argument for hiring people with disabilities. Nature.
118. Stiker H.J. (2006). Les personnes en situation de handicap dans l'entreprise. *Ères*, n° 19, p. 34- 41.
119. Le Roy-Hatala C. (2009). Maintien dans l'emploi de personne souffrant de Handicap Psychique, un défi organisationnel pour l'entreprise. Documentation Française, Revue française des affaires sociales.
120. Ibid., p.308.
121. Paris N., Pasquier C. & Libert B. (2001). Reclassements professionnels et aménagements de postes définis à l'initiative des médecins du travail. Revue de médecine du travail.
122. Jacquinet P. & Pellissier-Tanon A. (2018). La dynamique de performance des travailleurs handicapés. Compte-rendu d'une recherche quantitative exploratoire. Management de la diversité des ressources humaines : études empiriques et cas d'entreprises. Vuibert.
123. Unger DD. (2002). Employers' attitudes toward persons with disabilities in the workforce: myths or realities? Focus on Autism and Other Developmental Disabilities. 17(1), p.2-10.
124. Duflo E. (2009). Expérience, science et lutte contre la pauvreté. Fayard, p. 49.
125. Kalargyrou V. (2012). People with disabilities: A new model of productive labor. Proceedings of the 2nd Advances in Hospitality and Tourism Marketing & Management Conference. Grèce.
126. Semache S. (2018). Diversité des équipes et performance : un lien évident ? Management de la diversité des ressources humaines : études empiriques et cas d'entreprises, Vuibert.
127. Ibid., p. 122.
128. Ibid., p. 126.
129. Ibid., p.125.
130. Maizeray L. (2018). D'une politique handicap vers une politique diversité ? Le cas « Au Bon Compte ». Management de la diversité des ressources humaines : études empiriques et cas d'entreprises, Vuibert.
131. Ibid., p. 65.
132. Leroux E. & Van Hoorebeke D. (2012). Les effets du management de la diversité sur la performance organisationnelle. Encyclopédie des diversités, p.575-581.
133. Cox T. J., Lobel S.A. & McLeod P.L. (1991). Effects of Ethnic and Group Cultural Differences on Cooperative Behavior on a Group Task. *Academy of Management Journal*, 34(4), p. 827-847.
134. Leroux E. & Van Hoorebeke D. (2012). Les effets du management de la diversité sur la performance organisationnelle. Encyclopédie des diversités, p.576.
135. Ospina S. (2001). Managing Diversity in the Civil Service: A Conceptual Framework for Public Organizations. *Managing Diversity in the Civil Service*, Amsterdam.
136. Bunderson J. S. & Sutcliffe K.M. (2002). Comparing Alternative Conceptualizations of Functional Diversity in Management Teams: Process and Performance Effects. *Academy of Management Journal* 45(5), p.875-93.
137. Dutton J.E & Duncan R.B. (1987). The criteria of Momentum for Change through the Process of Strategic Issue Diagnosis. *Strategic Management Journal*, 8(3), p. 279-296.
138. Foldy EG. (2004). Learning from Diversity: A Theoretical Exploration. *Public Administration Review*, vol. 64, n°5, p.529-538.
139. Jehn KA. (1995). A multimethod Examination of the Benefits and Detriments of Intragroup Conflict. *Administrative Science Quarterly* 40 (2), p.256-282.
140. Bruna MG. (2011). Diversité dans l'entreprise : d'impératif éthique à levier de créativité. *Management Prospective, Management & Avenir*, n° 43, p.219.
141. Semache S. (2018). Diversité des équipes et performance : un lien évident ? Management de la diversité des ressources humaines : études empiriques et cas d'entreprises. Vuibert.
142. Ibid., p. 131.
143. Ibid., p. 132.
144. Procknow G. & Rocco T. (2016). The Unheard, Unseen, and Often Forgotten: An Examination of Disability in the Human Resource Development Literature. *Human Resource Development Review*.
145. Jacquinet P. & Pellissier-Tanon A. (2018). La dynamique de performance des travailleurs handicapés. Compte-rendu d'une recherche quantitative exploratoire. Management de la diversité des ressources humaines : études empiriques et cas d'entreprises. Vuibert.
146. Stone P., Zannad H. (2012). Dans quelle mesure la diversité est-elle source de performance ? Encyclopédie des diversités, p. 561-567.
147. Mertens S. & Marée M. (2012). La « performance » de l'entreprise sociale : définition et limites d'une évaluation monétaire. *Revue internationale P.M.E.*, 25(3-4), p.105.
148. Cordero J., Ortiz de Zúñiga T. & Rueda M. (2014). Disability and corporate social responsibility reporting: an analysis comparing reporting practices of 40 selected multinational enterprises. *Organisation Internationale du Travail (OIT)*.
149. Ex : Becchetti L., Di Giacomo S. & Pinnacchio D. (2008). Corporate Social Responsibility and Corporate Social Responsibility and corporate performance: evidence from a panel of US listed companies", *Applied Economics; Taylor & Francis (Routledge)* (2008), 40 (05), p.541-567. Relationship between Corporate Social Responsibility and the Financial Performance of the Firm A Case Study of Safaricom Limited Company.
150. Convergences (2017). Les entreprises du CAC 40 & le social business.
151. Professeur des universités en Sciences de gestion, IAE Franche-Comté.
152. France Stratégie (2016). RSE, performance globale et compétitivité.
153. Ibid., p. 15.
154. Club bien être, Kantar TNS (2018), Baromètre emploi, handicap et prévention en entreprises. Étude de perception auprès de 240 entreprises françaises employant plus de 20 salariés + 80 entretiens qualitatifs.
155. Auger P. & Reynaud E. (2014). Les déterminants de la performance sociale. Comparaison des cas d'Emmaüs et des restos du cœur. *Management Prospective, Management & Avenir*, n° 70, p. 203.
156. Voir à ce sujet les rapports du Défenseur des droits en France.
157. Migliaccio G. (2017). Disabled People in the Stakeholder Theory: A Literature Analysis.
158. Ibid., p.1657.
159. Ibid., p. 1659.
160. France Stratégie (2016). Le coût économique des discriminations.
161. Cámara A., Martínez I. & Santero-Sánchez R. (2020). Macroeconomic cost of excluding persons with disabilities from the workforce in Spain. *IZA Journal of Labor Policy*.
162. Hackett RA., Steptoe A., Lang RP. & al. (2020). Disability discrimination and well-being in the United Kingdom: a prospective cohort study. *BMJ Open*.
163. Krnjacki L., Priest N., Aitken Z., Emerson E., Llewellyn G., King T., & Kavanagh A. (2018). Disability-based discrimination and health: findings from an Australian-based population study. *Australian and New Zealand Journal of Public Health*, vol. 42 n°2.
164. Etude suédoise citée : Wamala S., Bostrom G. & Nyqvist K. (2007). Perceived discrimination and psychological distress in Sweden. *Br J Psychiatry*. 190:75-6.
165. Hackett RA., Steptoe A., Lang RP. & Jackson SE. (2020). Disability discrimination and well-being in the United Kingdom: a prospective cohort study. *BMJ Open*, 10(3).
166. Merzouk R. (2008). Travail, handicap et discrimination : lorsque le travail devient aussi un espace de production du handicap. *Reflète*, 14(1), p.168.
167. Merzouk R. (2008). Travail, handicap et discrimination : lorsque le travail devient aussi un espace de production du handicap. *Reflète*, 14(1), p.168.
168. Kaletta J.P., Binks DJ. & Robinson R. (2012). Creating an Inclusive Workplace. *Professional Safety*.
169. DuPont (1990). Equal to the task 2: 1990 DuPont survey of employment of people with disabilities. Wilmington.
170. Nishii L., Gotte A., & Raver J. (2007). Upper echelon theory revisited: The relationship between upper echelon. Diversity, the adoption of diversity practices, and organizational performance. *CAHRS Working Paper #07-04*.
171. Stone P. & Zannad H. (2012). Dans quelle mesure la diversité est-elle source de performance ? Encyclopédie des diversités, p. 567.
172. Par exemple Stein C. (2020). How disability diversity in the workplace can improve productivity.
173. Accenture (2020). Enabling Change. Getting to Equal 2020: Disability Inclusion.



# Cercle Vulnérabilités et Société

[www.vulnerabilites-societe.fr](http://www.vulnerabilites-societe.fr)

 @Cercle VS

**Contact : [team@vulnerabilites-societe.fr](mailto:team@vulnerabilites-societe.fr)**