

L'impact des incitations sur les actions de Responsabilité Sociale des Entreprises liées au handicap en France

Impact of French incentives on Corporate Socially Responsible actions
linked to disability management

Estelle GANDILLOT NICOLAS

Doctorante en Sciences de Gestion - Laboratoire RITM (*Réseau Innovation Territoire et Mondialisation*) - Univ. Paris Sud - Université Paris Saclay (France)
Faculté Jean Monnet - 54, boulevard Desgranges - 92 330 Sceaux (France)
estelle.gandillot@u-psud.fr

Résumé

En France, la gestion du handicap en entreprise a longtemps relevé de l'engagement volontaire et de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE). Néanmoins, la gestion du handicap a nécessité au cours des dernières années la mise en place d'importantes incitations, ayant entraîné des mutations sociales. La mesure des résultats attendus suite à ces incitations surprend. Ceux-ci sont aujourd'hui évalués essentiellement de manière quantitative. Cela rend difficile la mesure du degré d'engagement des entreprises et donc de l'impact des incitations sur la prise en compte du handicap dans les entreprises. Cet article, basé sur une étude de la littérature, s'intéresse à l'entrée d'incitations dans un champ volontaire, ainsi qu'aux limites des outils de mesures actuellement développés, dans le contexte français.

Mots-clés :

Handicap, Diversité, Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE), Incitation, Mesure.

Abstract

In France, disability management in companies was a voluntary notion related to Corporate Social Responsibility (CSR). It requires now important legal incentives, which could result in various social mutations. Moreover, results of these policies are evaluated in a quantitative way. These evaluations make difficult to measure the full impact of incentives on disability management in companies, and so the real impact of incentives in a theretofore voluntary notion. This article, based on a literature review, puts the light on social mutations and strategies regarding those new incentives on disabled people employment, and limits of actual measurement, in French context.

Key-words:

Disability, Diversity, Corporate Social Responsibility (CSR), Incentive, Measurement.

L'impact des incitations sur les actions de Responsabilité Sociale des Entreprises liées au handicap en France

Résumé

En France, la gestion du handicap en entreprise a longtemps relevé de l'engagement volontaire et de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE). Néanmoins, la gestion du handicap a nécessité au cours des dernières années la mise en place d'importantes incitations, ayant entraîné des mutations sociales. La mesure des résultats attendus suite à ces incitations surprend. Ceux-ci sont aujourd'hui évalués essentiellement de manière quantitative. Cela rend difficile la mesure du degré d'engagement des entreprises et donc de l'impact des incitations sur la prise en compte du handicap dans les entreprises. Cet article, basé sur une étude de la littérature, s'intéresse à l'entrée d'incitations dans un champ volontaire, ainsi qu'aux limites des outils de mesures actuellement développés, dans le contexte français.

Introduction

Historiquement, en France, la gestion de la diversité était un engagement volontaire des entreprises. En cela, elle était rattachée à la Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE). Cette notion fait référence aux engagements de l'entreprise, acteur économique important de la société, pour le bien être durable de cette dernière tant au plan économique, qu'environnemental, ou social. Ainsi, certaines entreprises choisissent de s'engager en faveur de la diversité, par exemple en recrutant des travailleurs handicapés.

Mais dans les faits, si la diversité est aujourd'hui valorisée par les managers et plutôt recherchée en entreprise, comme en attestent de nombreux discours managériaux, le handicap fait, de manière surprenante, exception à cette règle. En effet, ce volet de la diversité véhicule encore de nombreux stéréotypes incompatibles avec le monde du travail, et le taux de chômage des travailleurs handicapés reste très élevé : de l'ordre de 20% pour l'année 2014. ¹

¹ <http://www.semaine-emploi-handicap.com/content/la-semaine-engagee>

Pour remédier à la situation, la France a développé un important corpus législatif, renforcé au cours des dix dernières années - en particulier grâce à la Loi 2005-102, qui incite les moyennes et grandes entreprises à employer un certain quota de travailleurs handicapés. Ces obligations législatives, combinées à des pressions sociétales, incitent les entreprises à se montrer socialement responsables.

L'apparition de fortes incitations dans un environnement où primait jusqu'alors le volontariat peut surprendre. Ainsi, loin des consensus ou des simples pressions sociales qui invitaient à agir, le législateur oblige aujourd'hui l'entreprise à s'engager sur certains terrains. Ces engagements non volontaires questionnent, en retour, quant à leur efficacité. En effet, ils pourraient entraîner des engagements, mais sans adhésion profonde de l'entreprise.

De plus, l'engagement des entreprises en faveur du handicap est aujourd'hui essentiellement évalué de manière quantitative - en particulier grâce à des systèmes de quotas. Mais, face aux pressions, les entreprises peuvent adopter des stratégies déviantes - tels les engagements de façades - et ces mesures sont finalement trop simples, voire simplistes, pour mettre à jour de tels dévoiements. Ainsi, au-delà des chiffres, le degré d'engagement réel de l'entreprise semble important. Comment, dès lors, apprécier l'efficacité de ces politiques d'incitations et les engagements des entreprises ? Pourquoi et comment mieux évaluer l'impact des incitations sur la prise en compte du handicap dans l'entreprise ? Telles sont les questions qui guident ici notre étude des recherches antérieures dans le domaine.

S'interroger sur l'impact des incitations légales sur les engagements sociétaux et plus particulièrement sur la gestion du handicap par l'entreprise, permettrait de rechercher la manière la plus adéquate d'accroître le degré d'engagement social de l'entreprise et, ce

faisant, d'améliorer l'insertion des personnes handicapées dans l'entreprise, donc dans la société.

Dans une première partie, nous dresserons un état des lieux sur la notion de handicap et sa relation particulière au monde du travail. Puis, nous présenterons le handicap en tant que volet de la RSE. Dans une deuxième partie, nous présenterons les incitations dont la gestion du handicap fait l'objet en France, ainsi que l'effet de ces incitations. Enfin, dans une dernière partie, chercherons à comprendre l'effet de ces incitations sur la prise en compte du handicap en France, et analyserons l'évaluation qui en est actuellement faite.

1 : Le handicap dans le monde du travail

1.1 : Le handicap, dans l'entreprise en France

Le handicap, recouvrant des réalités diverses, fait partie intégrante de la société dans laquelle évoluent les entreprises. Les entreprises, acteurs économiques de la société ont une responsabilité vis à vis des personnes handicapées. Les entreprises qui choisissent d'être fortement engagées dans des politiques de diversité liées au handicap, en retirent souvent d'importants gains : par exemple d'innovation ou de sens pour les travailleurs. De manière plus vaste, l'engagement des entreprises dans la diversité véhicule une image sociale positive et assoit leur légitimité (Singh & Point, 2009).

Une étude de l'Union Européenne a montré que 16% de la population active européenne est porteuse d'un handicap (Sénat, 2012). De plus, le taux de chômage de la population ayant un handicap est nettement supérieur à celui du reste de la population active, selon l'Observatoire des Inégalités (2009). En pratique, les personnes handicapées sont sous-représentées à certains types de postes, souvent embauchés à des postes pour lesquels elles sont surqualifiées, et pour un salaire plus faible que leurs collègues à travail équivalent (Toldrá & Santos, 2013).

Face à ces chiffres, il est important de souligner que le handicap n'est pourtant pas un synonyme d'incompétence. Un handicap ne sera pas handicapant dans toutes les situations. Ainsi, les personnes handicapées ont de multiples qualités et talents, transposables en milieu professionnel. De nombreuses personnes connues et reconnues professionnellement ont un handicap, tel - pour n'en citer qu'une - le Président Franklin Roosevelt. Dans la pratique, une adaptation de l'environnement peut aplanir différences et difficultés. Si les consciences s'éveillent sur cette question, le changement demande du temps et le monde qui nous entoure

est encore loin d'être adapté à tous. Ainsi, pour prendre le cas de la France, la Loi 2005-102 prévoyait l'accessibilité de tous les lieux recevant du public pour 2015 mais cette échéance a été repoussée grâce une circulaire rectificative en 2014 pour s'adapter à la réalité du chemin qu'il restait encore à parcourir.

Néanmoins, les représentations sociales et les freins à l'acceptation des personnes handicapées au travail sont nombreux (Colella, 2001). Le handicap est souvent lourd de préjugés, comme en témoigne sa classification comme critère de discrimination par la HALDE (Haute Autorité de Lutte contre les Discriminations et pour l'Égalité, institution qui n'existe plus depuis 2011 mais dont les missions ont été reprises par le Défenseur des Droits). Il est possible de parler de discrimination « *lorsque les membres d'un groupe cible, à compétence équivalente, ont des possibilités d'emploi inégales, des revenus moins élevés, des perspectives d'avancement limitées et sont proportionnellement moins* » (Legault, 2002, p.34. In Cornet & Warland, 2006, p. 2)

En pratique de nombreuses barrières et stéréotypes interviennent dans l'accès des personnes handicapées au monde du travail (Stone & Colella, 1996). Le principal frein avancé par les entreprises étant leur appréhension quant au coût du handicap : aménagement de poste, formation et disponibilité des collègues, temps, etc. Certaines entreprises choisissent donc de se mettre en porte-à-faux vis-à-vis de la loi et de la société, ou bien de ne développer que des engagements de façade, afin de réduire le coût de la gestion du handicap, mais de conserver une image sociale positive. Il est alors question d'instrumentalisation.

1.2 : Le handicap, comme volet de la diversité

La notion de diversité, apparue aux USA dans les années 1990, est un construit social, qui se base sur les différences entre individus, ou groupes sociaux. Cette notion dépend fortement du contexte social, culturel et historique (Bruna, Chauvet et al., 2010). Elle est aujourd'hui valorisée dans l'entreprise car elle peut entraîner des bénéfices économiques et sociaux importants grâce à un bassin de candidats plus vaste - compétences multiples, effet miroir avec des clients, adaptation des produits et services à des besoins divers, innovation, réduction des risques de non-conformité aux demandes juridiques, etc. - (Bruna et al., 2010). Face à ces aspects positifs, on retrouve le risque d'instrumentalisation évoqué brièvement dans la partie précédente. Précisons par ailleurs que ces volontés d'inclure le différent ne sont pas que positives car elles tendent parfois à classer, voir maintenir des différences. Il est alors possible de penser aux étiquettes qui classent et enferment (Jollien, 2002). Deux approches de la diversité se distinguent en entreprise. L'une, marketing, se base sur l'économique et le fait que la clientèle soit de plus en plus diversifiée - population vieillissante - ; l'autre, sociale se concentre sur l'accès à l'emploi et traitement une fois en poste. (Cornet, Delhaye, & Crunenbergh, 2005, p. 1)

Le handicap, volet de cette diversité, est défini par la Loi dite pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées : « *Constitue un handicap, au sens de la présente loi, 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* (Loi n° 2005-102 du 11 février 2005).

Les types de handicaps sont variés : intellectuels, moteurs, sensoriels, psychiques, etc. ; tout comme leurs causes. La plupart des handicaps sont invisibles et surviennent en cours de vie - à la suite d'accidents, de maladies. De même, tous les handicaps ne sont pas reconnus ou déclarés administrativement - AAH (Allocation Adulte Handicapé), RQTH (Reconnaissance en Qualité de Travailleur Handicapé). L'appellation de « *travailleur handicapé* » dans les textes remonte quant à elle à 1957.

Il est intéressant de noter que les femmes et les personnes n'étant pas en âge de travailler demandent moins souvent à être reconnus administrativement comme « *handicapés* » (Bertrand, Caradec, & Eideliman, 2014). Cette notion peut donc être mise en relation avec le monde du travail. Ainsi, le travail, tout comme le handicap, donne un statut social à l'individu, et lui permettent de s'intégrer - avec plus ou moins de facilité - dans la société.

1.3 : Le handicap, et sa relation à la RSE

Le handicap, en tant que volet de la diversité, peut être rattaché à la Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE). Ainsi, les liens entre la société et les entreprises ont toujours été forts mais difficiles à définir. Les premiers travaux scientifiques ayant étudié cette relation complexe remontent à 1953. Howard R. Bowen, économiste keynésien, se penche alors sur cette délicate question et tente de cadrer la relation existante entre la firme et le bien-être de la société, dans son ouvrage *Social Responsibilities of the Businessman*. La RSE interroge la place de l'entreprise au sein de la société, sa contribution au bien-être durable. Elle conceptualise la responsabilité des entreprises face aux conséquences de leurs activités ou de leurs interventions dans trois domaines : économique, social et environnemental (Carroll, 1979). Ce concept de RSE est très étudié en Europe depuis les années 1990, en raison de la

médiatisation de scandales financiers et de catastrophes écologiques qui ont entraîné un besoin de légitimité pour les entreprises et de prémunition contre la répétition de ces derniers. Ces recherches, étudiant l'entreprise comme un objet sociologique, se sont inscrites dans de grands mouvements idéologiques. Ainsi, après avoir défini le concept de RSE, les chercheurs se sont penchés sur les moyens de ces engagements, puis sur leurs résultats (Donaldson & Preston, 1995; Scherer & Palazzo, 2007). Aujourd'hui la définition et les contours de la RSE ne cessent d'évoluer et cette notion continue de faire débat dans la communauté académique, même si le consensus existe finalement pour souligner l'importance de nouvelles recherches dans le domaine (Postel & Sobel, 2013).

Il est admis que les actions de RSE des entreprises vont au-delà de leurs intérêts et de ce que demande la loi (Vogel, 2007). Les engagements de RSE des entreprises peuvent résulter de pressions ou de demandes des parties prenantes (Freeman, 1984). Il est nécessaire que les entreprises équilibrent stratégiquement les coûts et les gains potentiels de leurs démarches de RSE car elles restent avant tout des acteurs économiques à la recherche de leurs profits. A titre d'exemple, l'accroissement des notations extra financières incite les entreprises à prendre grand soin de leurs images, en développant des stratégies de communication autour de leurs actions sociales.

Toutefois, il faut noter qu'aux côtés d'entreprises socialement responsables et volontaristes, œuvrant pour l'accroissement du bien-être général, coexistent des entreprises adoptant des démarches plus réactives ou instrumentalisant davantage les outils de la RSE. Leur but étant alors d'acquérir une certaine forme de légitimité, selon la classification proposée par Mark C. Suchman (1995).

2 : Les incitations à la gestion du handicap

2.1 : Les incitations, de la *Soft Law* à la *Hard Law*

Les incitations sont l'énonciation de demandes fortes en vue d'actions devant entraîner certains résultats. Les règles, auxquelles les acteurs choisissent de se plier ou non, sont fixées par l'extérieur - théorie des jeux. Elles peuvent être suivies de sanctions (Laffont, 2006). Dans le cas de la RSE, les incitations sont principalement légales ou sociales. Ces incitations peuvent prendre la forme d'obligations (*Hard Law*) ou de normes, de pressions, en vue d'engagements qualifiés de volontaires (*Soft Law*), comme c'est souvent le cas pour les actions de RSE.

Face à ces incitations, les réponses des entreprises peuvent être de différentes natures : réactives, défensives ou proactives (Wood, 1991). Les entreprises peuvent alors être classées comme altruistes, égoïstes ou encore stratégiques (Husted & de Jesus Salazar, 2006).

Les incitations sociétales à la prise en compte du handicap par l'entreprise sont aujourd'hui fortes. La demande sociale est importante en raison du désengagement de l'Etat dans ce domaine - accru par la crise économique - et d'une normalisation des pratiques sociales. Il s'agit du « *contrat social implicite* » qui, comme le définissaient Davis en 1953 ou Donaldson et Dunfee en 1994 (Levillain, Hatchuel, & Segrestin, 2012), pousse l'entreprise à s'engager au-delà du minimum. Cette manière de procéder rejoint le concept de Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE).

Le rapport de la RSE à la législation, varie selon les références mobilisées. Si d'un point de vue théorique, Carroll appréhende la RSE comme une philosophie inclusive qui comprend plusieurs dimensions : économique, légale, éthique et discrétionnaire (1979), d'autres auteurs la voient différemment. Ainsi Vogel (2005) ou McWilliams et Siegel (2001) la définissent

clairement comme allant au-delà du légal. Ces divergences induisent un réel questionnement sur la relation liant RSE et législation, soit d'une manière plus vaste RSE et incitations.

Au-delà de ces débats théoriques, soulignons que le cadre légal a son importance puisque la notion de responsabilité varie selon les socles juridiques mobilisés selon les pays ayant différentes approches de la RSE.

2.2 : Les incitations, un moyen parmi d'autres au sein de l'UE

L'intégration du handicap dans l'entreprise n'est pas abordée de la même façon dans tous les pays européens, malgré un cadre législatif unificateur pour la reconnaissance et la protection du droit des personnes handicapées.

En France, la demande sociale est aujourd'hui très importante en raison du désengagement progressif de l'Etat et d'une normalisation des pratiques sociales. La France a mis en place au fil des ans un corpus législatif contraignant destiné à encadrer et à organiser l'intégration des personnes handicapées au travail. Retenons ainsi la loi de 1987, qui incite les entreprises à employer des personnes handicapées ; et la loi de 2005, venue renforcer ces incitations en mettant en place des sanctions et des systèmes de quotas pour un certain nombre d'entreprises - soit la nécessité d'avoir un taux d'emploi de personnes handicapées à hauteur de 6% de la masse salariale pour les entreprises de plus de 20 salariés. Notons que ce quota d'emploi peut être atteint grâce à l'emploi direct de personnes handicapées dans l'entreprise, ou éventuellement en combinant emploi direct et indirect en sous-traitant une partie de leurs activités à des entreprises du secteur adapté - entreprises du secteur médico-social faisant travailler des personnes ayant un handicap lourd. Dans les faits le taux atteint par l'emploi direct est d'environ 3% (Bertrand et al., 2014).

Avec ces lois, le législateur interfère dans ce qui appartenait jusqu'alors au domaine de l'engagement volontariste des entreprises, impactant par là même le regard de la société sur la responsabilité des entreprises face au handicap. Il est alors intéressant de se pencher sur ce sujet particulier afin de comprendre les effets de telles incitations sur les stratégies, les engagements, et les actions des entreprises.

Face à ces législations, on retrouve un risque d'engagement de façade. Cette réalité, souvent liée au coût réel ou fantasmé du handicap par l'entreprise peut avoir pour effet des engagements cosmétiques. L'évaluation des actions développés par les entreprises est donc primordiale afin de faire apparaitre les dérives possibles, et de mesurer les efforts réalisés par l'entreprise à leur juste valeur.

2.3 : Face aux incitations, des risques de dérives

Si la corrélation entre performance économique et engagement social de l'entreprise n'est pas reconnue par tous les auteurs (Vogel, 2007), il est néanmoins possible de penser que la RSE permet une création de valeur sur le long terme et peut être instrumentalisée à cette fin (Scherer & Palazzo, 2007). La tentation est forte, pour l'entreprise, de développer des stratégies RSE dites « *de façade* », afin de se prévaloir à moindre coût d'une image d'entreprise socialement responsable. Ainsi, différentes stratégies de RSE se distinguent : cosmétique, annexes/périphérique, intégrée, Bop (Martinet & Lavoisier, 2007) avec des degrés d'engagements variables.

Il convient aussi de s'intéresser aux stratégies de communication des entreprises. Si la communication sur les efforts développés dans le cadre des engagements sociaux se conçoit, il faut être vigilant à ce que celle-ci n'amplifie pas trop les actions de l'entreprise. Dans un

environnement hyper concurrentiel, face aux incitations et à la valorisation de l'entreprise socialement responsable, l'engagement sociétal devient un avantage concurrentiel pour les entreprises. Dès lors, il y a un réel risque d'actions de façade, ce qui peut être relié au concept de passager clandestin.

D'autre part, il arrive que les informations divulguées par l'entreprise soient choisies attentivement, manipulés ou du moins maniées habilement afin de faire apparaître ou d'effacer certains aspects. Une étude appliquée au domaine comptable met à jour ce phénomène (Depoers, 2000), qui peut aussi s'appliquer au domaine de la RSE.

Les risques sont donc variés : normalisation et mimétisme, stratégies marketing et de communication, instrumentalisation, etc. Précisons qu'une distinction binaire entre entreprises responsables et entreprises déviantes serait simpliste car ces mécanismes sont complexes, tout comme les actions développées peuvent être variées, et nécessitent une réelle investigation de terrain. L'engagement dans ce type de démarche est varié et la coexistence d'approches volontaristes et socialement responsables, avec des approches plus instrumentalisées rendent difficiles leurs évaluations. L'évaluation et la mesure de l'effet de ces incitations sont donc importantes.

3 : Evaluer l'impact des incitations, apports croisés

La question de fond de cette recherche est celle de l'utilité des incitations pour la RSE, et des mécanismes développés par les entreprises en réponse. Derrière cette question, et de manière plus pratique, apparaît la question primordiale de l'évaluation possible de la gestion du handicap dans les entreprises, au regard de ces incitations.

3.1 : Les Outils classiques de mesure de la RSE

La mesure de l'impact des incitations sur le degré d'engagement développé par les entreprises est complexe. Mesurer l'impact des incitations à la RSE revient à s'interroger sur la performance des entreprises soumises à ces contraintes sociales ou législatives.

Il existe de nombreux outils de mesure de la performance des actions de RSE des entreprises : *Triple Bottom Line, Social Footprint, Multiple Criteria Decision Analysis, Global Reporting Initiative, Indice de Développement Humain, Social Impact Assessment and Participatory Learning*, etc. D'autres mesures voulant aller au-delà de l'aspect financier existent, comme les classements boursiers des entreprises : *Investissement Socialement Responsable (ISR)*, selon des critères jugés éthiques. Notons à ce sujet que lorsqu'il ne s'agit pas d'obligations légales, les informations sont publiées ou mises à disposition par les entreprises de manière volontaire, ce qui les rend très disparates et difficiles à exploiter - l'entreprise choisissant ce qu'elle communique. Certains de ces outils sont utilisés comme référence, mais ne remportent pas pour autant de consensus auprès de tous les auteurs quant à leurs validités.

Un modèle développé par Wood propose une vision globale de la performance socialement responsable des entreprises : la *Corporate Social Performance*, qui inclut par exemple les différents échelons proposés par Carroll, des problématiques sociétales (*Social Issue in*

Management) ou encore des réponses possibles de l'entreprises - réactive, défensive, réactive ou proactive - (1991). Cette approche globale est intéressante au regard du sujet de cet article.

Les évaluations de la performance peuvent se faire sur différents plans : financier, social, individuel, organisationnel, de court ou de long terme, en termes de moyens ou de résultats. Ainsi, la plupart des évaluations répertoriées s'attachent à mesurer la performance économique ou financière. L'efficacité des actions RSE au delà de ces aspects est peu étudiée, probablement car elle est difficile à mesurer et contextuelle. Ainsi, si certains auteurs entretiennent le mythe d'une performance globale, celle-ci se rattache encore principalement à la performance économique (Travaillé & Naro, 2014). D'un point de vue plus théorique, notons que différentes approches évaluatives de la RSE se distinguent : expérimentale, logique, participative, ou critique (Levermore, 2011).

3.2 : L'outil de mesure de la prise en compte du handicap

Les législations récentes en matière de handicap s'attachent à des mesures quantitatives, par le biais de quotas, de pourcentage de personnes handicapées au regard de la masse salariale globale de l'entreprise.

Notons que les systèmes de quotas pour l'emploi des personnes handicapées sont apparus à la fin de la première guerre mondiale - en particulier pour les mutilés civils et militaires de la guerre. Si au départ ces quotas étaient de 10%, ils sont passés à 6% avec le temps et leur obligation s'est renforcée (Blanc, 2009. In Bertrand et al., 2014).

Ces mesures ne tiennent plus compte, comme c'était le cas auparavant, de certaines variables comme la lourdeur du handicap des travailleurs. Ces variables ont pourtant leur importance, et leur absence peut entraîner des pratiques pouvant devenir problématique à grande échelle.

Ainsi, l'entreprise aura intérêt, pour atteindre son quota de travailleurs handicapés à moindre coût et sans risquer de ralentir l'activité économique de l'entreprise, à recruter des personnes ayant un handicap moins lourd ou nécessitant moins d'aménagement.

Comme évoqué précédemment, plusieurs stratégies peuvent être développées par l'entreprise face aux incitations. Lorsqu'elle est soumise à des incitations externes, l'entreprise va faire des choix stratégiques en tenant compte de son environnement propre, de ses ressources et de l'information dont elle dispose. Elle choisira alors, dans le cas d'incitations à l'emploi de personnes handicapées, de se conformer aux attentes dont elle est l'objet ou bien de se mettre en porte à faux vis-à-vis de ces pressions ou législations.

Si l'entreprise fait le choix de s'inscrire dans une démarche socialement responsable, elle sera amenée à s'interroger sur les coûts et les gains potentiels de cette démarche. Dès lors, deux approches - qui dans la pratique ne sont pas toujours aussi distinctes - se dégagent : les entreprises qui choisissent de s'engager fortement et celles qui vont développer un engagement moindre, en périphérie ou en façade. De ces différentes stratégies résulteront des performances sociétales très diverses en terme d'intégration des personnes handicapées au travail et dans la société.

3.3 : Un regard critique sur la mesure de la prise en compte du handicap

En 2013, 36 500 nouveaux recrutements de personnes handicapées ont été dénombrés avec un accroissement des Contrats à Durée Indéterminé (CDI) (Dares, 2015). Si cela laisse présager que les incitations ont un effet positif sur les pratiques d'emploi de personnes handicapées, ces évaluations ne disent pas à quels postes ils ont été recrutés, dans quelles conditions ils travaillent, quelles relations ils ont la possibilité d'entretenir avec les personnes qui les

entourent, quelles possibilités d'être fiers de leur travail, être reconnus, etc... Autant d'éléments clés pour leur intégration qui ne sont pas mesurés ici.

Les outils d'évaluation actuellement disponibles ne permettent pas de différencier les entreprises engagées fortement ou faiblement dans la RSE et la prise en compte du handicap. Pourtant, cette différence est de taille car elle conditionne la qualité des actions socialement responsables, et par là même les résultats de ces actions, et donc l'intégration des personnes handicapées dans la société.

L'insertion des personnes handicapées, résultat escompté *in fine* par les incitations et pressions liées à la gestion du handicap dans l'entreprise, n'est pas qu'une question de nombre. C'est également, et de manière non exhaustive, une question de motivation des acteurs - souvent en lien avec leurs parcours de vie -, de degré d'engagement de l'entreprise - en façade, en périphérie, ou de manière complète -, de durée de l'engagement, etc. Au-delà des demandes quantitatives du législateur - quotas et pourcentages -, une meilleure intégration des personnes handicapées dans la société nécessite un engagement fort de ses acteurs économiques dans la durée.

Il est donc possible de se demander si les systèmes de quotas existants suffissent à mesurer pleinement les engagements socialement responsables des entreprises car « *la frontière entre le discours d'affichage, la déclaration performative et la mise en pratique de politiques proactives et systématique de valorisation de la diversité en entreprise n'est pas toujours simple à identifier.* » (Bruna et al., 2010, p. 16).

Par exemple, certaines entreprises peuvent détourner les résultats escomptés par le législateur, à renfort de stratégies de communication qui viennent maquiller la réalité. Une entreprise peut

inciter fortement ses salariés, qui jusqu'alors n'était pas recensés comme personnes handicapées, à entreprendre des démarches en vue d'être reconnus comme travailleurs handicapés, allant jusqu'à des politiques déclaratives. Ces pratiques sont vues comme une manière de gonfler les quotas à moindre coût et sans entreprendre de démarche de recrutement. Si la reconnaissance de ces travailleurs handicapés et l'aménagement de leur poste de travail est une avancée à titre individuel, il est en effet possible de s'interroger sur l'effet de telles pratiques à plus grande échelle : ne sont-elles pas une dérive de l'esprit initial de la loi ? Augmentent-elles le nombre de travailleurs handicapés employés, au-delà des chiffres ?

S'il s'avère intéressant et motivant pour l'entreprise d'avoir un objectif chiffré à atteindre ces incitations tendent à réduire la gestion du handicap à une question numéraire, sans s'attacher à comprendre dans quelles conditions ces personnes sont accueillies : en particulier si elles ont des contacts avec leurs collègues, des opportunités de carrières et des salaires égales à leurs collègues non handicapés.

Ainsi, de nombreux critères sont importants pour dire la qualité des engagements et de la gestion des personnes handicapés. Ces éléments, si les évaluations ne vont pas au-delà de chiffres, peuvent être gommés ou amplifiées par des stratégies de communication. Il existe donc un réel fossé pratique à la mesurer de l'aspect qualitatif de la RSE, en particulier dans le cas du handicap, au-delà du financier, des chiffres et des quotas. Il est aujourd'hui nécessaire d'avoir un outil de mesure du degré d'engagement des entreprises à travers un éventail varié de critères. Cela permettra d'acquérir une meilleure connaissance des actions développées sur le terrain et d'adapter les stratégies dans le future.

Conclusion

La prise en compte du handicap dans l'entreprise est un enjeu sociétal actuel, comme en témoignent les politiques européennes et les récentes incitations en France. En effet, le handicap touche une part non négligeable de la population active européenne et le taux de chômage des personnes handicapées est élevé. Historiquement, si certaines entreprises proactives et volontaires étaient engagées dans des démarches de RSE liées au handicap, cela n'était pas le cas de toutes. Face à cette situation, et en raison des importantes pressions sociétales, l'Etat a légiféré afin d'améliorer la prise en compte du handicap dans les entreprises - en particulier grâce à la Loi 2005-102. La responsabilité de l'entreprise a ainsi été reconnue face à l'intégration des personnes handicapées dans la société, par le travail. Ainsi, certaines entreprises qui ne souhaitaient pas s'engager ont été contraintes de réagir. Depuis, le nombre de travailleurs handicapés dans les entreprises s'est accru – voir chiffres précités.

Il est néanmoins possible de s'interroger sur la qualité des engagements développés par les entreprises en réponse à ces incitations. L'introduction d'incitations, dans un domaine relevant jusqu'alors du volontariat, a une incidence certaine sur l'engagement des entreprises.

S'il existe de nombreux outils quantitatifs de mesures de la RSE, il n'y a pas - à notre connaissance - d'outil permettant d'apprécier l'engagement qualitatif sociétal des entreprises en faveur du handicap. Ainsi, les résultats de ces incitations, sont actuellement mesurés grâce à des quotas de personnes handicapées employées au regard de la masse salariale globale. Ce type d'évaluation est efficient mais insuffisant car il ne permet pas de percevoir la qualité et le degré d'engagement de l'entreprise, ni d'appréhender d'éventuelles dérives, comme les engagements de façade. Ainsi, les chiffres ne peuvent pas faire apparaître les différences de

traitement, la qualité du lien social, le ressenti et l'intégration des personnes handicapées, tout comme le ressenti et les stratégies des managers face aux incitations, etc.

De futures recherches pourraient se pencher sur l'impact qualitatif des incitations sur la gestion du handicap dans le contexte français : les récentes incitations, évaluées de manière quantitatives, ont-elles un impact sur la qualité du degré d'engagement des entreprises ?

Une évaluation plus fine et qualitative des engagements sociaux des entreprises viendrait enrichir et compléter les mesures quantitatives actuelles. Cela permettra d'avoir une vision plus juste de la réalité des engagements sociétaux développés par les entreprises. Ce travail, appréciant l'impact des incitations sur la gestion du handicap en France, aura pour objectif de comprendre comment minimiser les démarches déviantes et de maximiser le développement de forts degrés d'engagement socialement responsable.

Il est néanmoins à noter qu'une évaluation qualitative des engagements des entreprises nécessite un travail minutieux allant au-delà des stratégies de communication des entreprises, et de rendre compte de l'éventail varié des pratiques développées par ces dernières pour répondre aux pressions dont elles sont l'objet.

Bibliographie

Bertrand, L., Caradec, V., & Eideliman, J.-S. 2014. Situating disability. The recognition of "disabled workers" in France. *ALTER - European Journal of Disability Research / Revue Européenne de Recherche sur le Handicap*, 309.

Bruna, M.-G., Chauvet, M., & et Al. 2010. La diversité, levier de performance... sous condition de management. *Cahier de Recherche de la Chaire Management et diversité, université Paris Dauphine*, 2: 1-39".

Carroll, A. B. 1979. A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. *Academy of Management Review*, 4(4): 497.

- Colella, A. 2001. Coworker Distributive Fairness Judgements of the Workplace Accommodation of Employees with Disabilities. *Academy of Management Review*, 26(1): 100–116.
- Cornet, A., Delhaye, C., & Crunenbergh, G. 2005. Gestion de la diversité : la recherche de la conciliation des logiques économiques et sociales. *16e conférence de l'AGRH - 15 et 16 septembre 2005*, 1–20.
- Cornet, A., & Warland, P. 2006. Le travail comme lieu d'exclusion et d'inégalités - La gestion de la diversité : une solution ? *XVIIe Congrès de l'AGRH – Le travail au cœur de la GRH IAE de Lille et Reims Management School, 16 et 17 novembre 2006, Reims*, 1–23.
- Dares (Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques), 2015. L'Obligation d'emploi des travailleurs handicapés en 2013. *DARES Analyses*, 083:9.
- Depoers, F. 2000. A cost-benefit study of voluntary disclosure: some empirical evidence from French listed companies. *European Accounting Review*, 9(2): 245–263.
- Donaldson, T., & Preston, L. E. 1995. The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications. *Academy of Management Review*, 20(1): 65.
- Freeman, R. E. 1984. *Strategic Management: a Stakeholder Approach* (Pitman.).
- Husted, B. W., & de Jesus Salazar, J. 2006. Taking Friedman Seriously: Maximizing Profits and Social Performance. *Journal of Management Studies*, 43: 75–91.
- Jollien, A. *Le métier d'homme*, 2002. Edition Seuil, 91 pages.
- Laffont, J. 2006. A propos de l'émergence de la théorie des incitations. *Revue française de gestion*, 1/2006(160): 177–189.
- Levermore, R. 2011. The Paucity of, and Dilemma in, Evaluating Corporate Social Responsibility for Development through Sport. *Third World Quarterly*, 32(3):551–569.
- Levillain, K., Hatchuel, A., & Segrestin, B. 2012. L'impensé de la RSE. La révision du cadre légal de l'entreprise. *Revue française de gestion*, 9-10(228-229): 185–.
- Loi n° 2005-102 du 11 février 2005 pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées*. 2005. .
- Martinet, A., & Lavoisier, M. A. P. 2007. Formes de RSE et entreprises sociales Une hybridation des stratégies. *Revue française de gestion*, 11(180): 199–214.
- McWilliams, A. & Siegel, D. 2001 Corporate Social Responsibility : a Theory of the Firm. Perspective. *Academy of Management Review*, 26(1):117-127

Observatoire des Inégalités. 2009. Les personnes handicapées face à l'emploi. *Disponible sur <http://www.inegalites.fr/spip.php?article549>.*

Postel, R., & Sobel, N. 2013. *Dictionnaire critique de la RSE* (Presses Un.).

Scherer, A. G., & Palazzo, G. 2007. Toward a Political Conception of Corporate Responsibility: Business and Society Seen from a Habermasian Perspective. *Academy of Management Review*, 32(4): 1096–1120.

Sénat. 2012. Note de synthèse sur l'emploi des travailleurs handicapés en Europe. *Disponible sur : <http://www.senat.fr/lc/lc116/lc1160.html>.*

Singh, V., & Point, S. 2009. Diversity Statements for Leveraging Organizational Legitimacy. *Management international*, 13(2): 23.

Stone, D. L., & Colella, A. 1996. A Model of Factors Affecting the Treatment of Disabled Individuals in Organizations. *Academy of Management Review*, 21(2): 352–401.

Suchman, M. C. 1995. Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches. *Academy of Management Review*, 20(3): 571.

Toldrá, R. C., & Santos, M. C. 2013. People with Disabilities in the Labor Market: Facilitators and Barriers. *Work (Reading, Mass.)*, 45(4): 553–63.

Travaillé, D., & Naro, G. 2014. Responsabilité sociétale des organisations et performance globale : les modèles intégrés de performance en question(s). *La responsabilité sociétale des organisations* (Vuibert Ge.): 55–74.

Vogel, D. 2007. The Market for Virtue. The Potential and Limits of Corporate Social Responsibility. *Academy of Management Perspective*, 107–110.

Wood, D. J. 1991. Corporate Social Performance Revisited. *Academy of Management Review*, 16(4): 691.