

Lethielleux Laëtitia

*Maître de conférences, HDR, sciences de gestion,
Titulaire de la Chaire Economie Sociale et Solidaire,
Université de Reims, Champagne-Ardenne*

Questionner l'exemplarité de la politique de la diversité des ressources humaines des associations : le cas de l'insertion des personnes en situation de handicap vers le milieu ordinaire

Résumé

Cet article a pour objectif d'interroger l'exemplarité de la politique et les pratiques de management de la diversité des ressources humaines des associations sur la question de l'insertion des personnes en situation de handicap vers le milieu ordinaire. Plus précisément, les associations ont-elles adopté une politique de ressources humaines favorisant l'inclusion sociale des personnes en situation de handicap ? A partir de l'étude de cinq structures d'insertion et de trois structures d'accompagnement des personnes en situation de handicap, les résultats montrent que les associations rencontrent des difficultés à mettre en place une politique de la diversité en conformité avec leurs valeurs. Elles se trouvent prises en tenaille entre une logique économique (maintenir l'équilibre budgétaire) et leur mission sociale (accompagner vers l'emploi des publics en grande difficulté sociale). Le fait que les associations ne sont pas « plus ou moins exemplaires » dans ce domaine (Ronzy, 2006) s'expliquent en grande partie, dans le champ de l'insertion, par l'absence de réelle autonomie de ces structures pour définir elles-mêmes leur politique RH, et plus précisément sur les questions de diversité. Trois pistes sont avancées à l'issue de ce travail : mettre en place une démarche compétence adaptée des personnes en situation de handicap ; intégrer dans les indicateurs d'évaluation des pratiques de bonne gouvernance associative la dimension diversité ; et encourager l'essaimage des innovations sociales.

Mots clés : Insertion ; handicap ; associations ; politique de la diversité

To Question the exemplarity of the human resources diversity policy of associations: The case of inserting people with disabilities into the labor market

Abstract

The aim of this article is to question the exemplary nature of the policy and management practices of the diversity of human resources of associations on the issue of integrating people with disabilities into the labor market. More specifically, have the associations adopted a human resources policy promoting the social inclusion of people with disabilities? Based on a study of five integration structures and three support structures for people with disabilities, the results show that associations encounter difficulties in implementing a diversity policy in accordance with their values. They find themselves caught between an economic logic (maintaining a balanced budget) and their social mission (supporting people with great social difficulty towards employment). The fact that associations are not "more or less exemplary" in this area (Ronzy, 2006) can be explained in large part, in the field of integration, by the lack of real autonomy of these structures to define them. - even their HR policy, and more specifically on diversity issues. Three tracks have been put forward at the end of this work: to set up a skills approach adapted to people with disabilities; to integrate the diversity dimension into the evaluation indicators of good associative governance practices; and to encourage the spread of social innovations.

Keywords: Integration; Disability; Associations; Diversity; Policy

Introduction

En 2018, le taux de chômage des personnes en situation de handicap s'élevait à 19% (deux fois plus élevé que le reste de la population française)¹. L'insertion des travailleurs handicapés en milieu ordinaire reste encore très difficile tant dans le secteur public (Jaffrès et Guével, 2017) que dans le secteur privé (Parron, 2009 ; Everaere, 2010). Dans l'Economie Sociale et Solidaire (ESS), environ 350 000 salariés travaillent dans des structures de plus de 20 salariés. En mars 2019, l'Union des Employeurs de l'ESS (Udes) et l'ensemble des syndicats de salariés ont signé un accord cadre « *agir pour l'emploi des personnes en situation de handicap dans l'économie sociale et solidaire* ». Sur les 222 000 structures et plus de 2 millions de salariés que totalise l'ESS, l'accord- cadre concerne 60 000 structures et plus d'un million de salariés que représente l'Udes. Cet accord donne des orientations et objectifs et renvoie, quant à son exécution, aux négociations internes au sein des branches et des entreprises. Il souligne une prise de conscience de la part des entreprises de l'ESS. Aujourd'hui, les personnes handicapées ayant des difficultés à travailler en milieu ordinaire peuvent être accompagnées par les ESAT (établissements et

¹ <https://informations.handicap.fr>

services d'aide par le travail), des entreprises adaptées (EA) mais aussi être accompagnées par des structures d'insertion par l'activité économique (IAE). Toutes ces entreprises relèvent du champ de l'Economie Sociale et Solidaire. Dans le cadre de cet article, nous nous interrogeons sur le fait de savoir si ces structures de l'ESS favorisent l'insertion des personnes en situation de handicap vers le milieu ordinaire. Autrement dit, leur politique de la diversité est-elle exemplaire et vise-t-elle à davantage d'inclusion sociale ?

Pour répondre à cette problématique, nous reviendrons, tout d'abord, sur les contours des politiques de la diversité des ressources humaines dans l'ESS qui, à notre connaissance, et contrairement aux entreprises à but lucratif (Bender *et al.*, 2018), restent encore peu étudiées. Par la suite, à partir d'une recherche partenariale (Fontan, 2010) financée par l'AG2R La mondiale sur l'insertion des publics dits fragiles (2018-2020), nous tenterons d'identifier les principales caractéristiques de la politique de la diversité mise en place par les structures d'insertion par l'activité économique. A la lumière des résultats obtenus, il s'agira de discuter la politique mise en place au regard des valeurs défendues par l'ESS.

1. Les contours des politiques de la diversité des ressources humaines dans l'ESS

Afin de pouvoir appréhender les spécificités des politiques de la diversité des ressources humaines dans l'ESS, il est important de rappeler les principales caractéristiques de la gestion des ressources humaines (GRH) de ces entreprises.

1.1. La place centrale des valeurs dans la GRH des entreprises de l'ESS

Plusieurs travaux essaient de recenser les caractéristiques de la politique de ressources humaines dans les entreprises de l'ESS (EESS). Everaere et Valéau (2012) considèrent la GRH dans les organisations de l'ESS (OESS) sensiblement plus progressiste que dans les autres organisations. Ces deux auteurs soulignent l'importance des valeurs à finalité sociale pour caractériser la GRH dans les OESS (lutter contre les inégalités, aider les plus démunis...), confirmant ainsi les conclusions de Pichault et Nizet (2000). Pour Everaere et Valéau (2012, p. 110), leur gestion « *se doit* » d'être éthique. Ce cap de l'éthique n'est pas toujours simple à tenir, notamment lors de licenciement ou lorsqu'il s'agit de s'assurer de l'absence de toute forme de discrimination. Ils se demandent notamment en quoi leur GRH serait différente de celle des entreprises privées à but lucratif ? Est-elle plus humaniste ? Valéau (2003) résume parfaitement cette difficulté : « *la gestion des organisations de l'E.S.S. passe ainsi d'un paradigme fondé sur la maximisation sous contrainte, à une gestion multicritères faite de contradictions, d'équilibres, mais aussi d'arbitrages* » (Everaere et Valéau, 2012, p. 116).

Il est difficile de parler de la GRH dans les EESS sans mentionner les valeurs qui les animent. A travers trois expériences de formation auprès d'EESS, Lacan (2020) met en avant l'importance du management par les valeurs dans l'entreprise de l'ESS. Le manager joue ainsi un rôle de pivot en relayant le projet et les valeurs. La formation devient un outil primordial pour assurer la pérennité de ces valeurs. Toutefois, il faut tenir compte du fait que les valeurs

des associations sont différentes en fonction des acteurs chargés de la fonction RH et des pratiques mises en place (Valéau, 2013).

La plupart des recherches auxquelles nous avons fait référence confirment le caractère hétérogène à la fois de la GRH mais aussi des pratiques RH dans l'ESS. Qu'en est-il plus particulièrement de la politique de la diversité des ressources humaines dans l'ESS ?

1.2. Les politiques de la diversité des ressources humaines dans l'ESS

Pour comprendre les politiques de la diversité, on doit envisager leurs caractéristiques, de même que l'importance des enjeux.

1.2.1. Les caractéristiques de la politique de la diversité dans l'ESS

Les travaux de Ronzy (2006, p. 71), à propos des pratiques d'intégration de travailleurs en situation de handicap, amènent à conclure que « *les entreprises de l'ESS ne font ni plus, ni mieux, ni moins, ni moins bien que les autres. Elles font comme leurs consœurs. Leur performance est donc très « ordinaire* ». Un recensement de la revue de littérature francophone et anglophone permet de comprendre les contours des politiques de diversité mises en œuvre par les EESS. Dans la littérature anglo-saxonne, la question de la diversité auprès des organisations de l'ESS (OESS) est souvent abordée sous l'angle ethnique (Berstein and Bilimoria, 2013). Or, le concept de diversité doit aller bien au-delà d'une seule approche managériale. Il est nécessaire d'inclure une réflexion plus approfondie tenant compte des théories sociales, des réflexions sur les concepts d'identité et des dynamiques du pouvoir. Comme le souligne Weisinger *et al.* (2016), il est pertinent de comprendre les façons dont la diversité sociétale affecte la dynamique du volontariat et la structuration des organisations à but non lucratif. Il ressort deux grandes tendances : celle portant sur la nature du modèle RH à adopter (englobant ou intégratif) et celle sur les leviers institutionnels internes à la structure.

Plusieurs chercheurs militent en faveur d'une approche dite « englobante » de la politique RH ou d'un modèle intégratif par les EESS. Ainsi, à partir de l'étude d'une association allemande (Embrace Hotel), Gröschl (2011) propose un modèle intégratif pour éviter les situations paradoxales (logique économique *versus* RSE) auxquelles sont soumis les managers. Selon cet auteur, la fonction RH peut aider les managers à fonctionner de manière plus durable en créant des opportunités et perspectives professionnelles destinées à des personnes handicapées ne trouvant pas d'emploi dans les filières habituelles du marché du travail. De son côté, la recherche de Maizeray (2018) est particulièrement intéressante car elle rend compte d'une politique de diversité dite « englobante » menée par une organisation bancaire mutualiste. L'objectif de cette politique est de « dépasser la question du handicap » pour l'inclure dans une politique plus générale qui ne serait plus une simple lutte contre les discriminations. Cette recherche met également en avant les difficultés pour l'inclusion du handicap comme le manque de compréhension des collaborateurs et le cadre juridique. Pour lever ces obstacles, l'organisation s'est inscrite dans une démarche volontaire pour que « *les individus se sentent en sécurité par rapport à leurs différences, se sentir estimés pour qui ils sont et non plus dans une perspective simplement utilitariste et réactive* » (p. 68). Le groupe a choisi une politique de

segmentation pour les inclure dans une politique de responsabilité sociale des entreprises (RSE) et aller ensuite vers une politique plus englobante au travers de la notion de mixité sociale de façon à traiter à la fois la question de l'égalité homme-femme et l'inclusion des personnes en situation de handicap. Par ce choix, la politique diversité de l'organisation à gagner en légitimité en s'inscrivant dans un processus davantage managérial. Le traitement des différences devient alors l'affaire de tous et pas seulement des ressources humaines.

Enfin, peuvent également être cités Barth et Ramboarison-Lalao (2011) qui proposent de mettre en place une GRH responsable et proactive pour favoriser l'emploi effectif des travailleurs handicapés. Ils traitent d'un « accompagnement contextuel bienveillant » qui induit une déconstruction des *a priori* et des préjugés pour changer le regard et les mentalités en vue d'une intégration réussie des travailleurs handicapés.

En travaillant sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC), Alphonse-Tilloy et Dubroeuq (2013) constatent que 94% des associations porteuses de chantiers d'insertion (ACI) n'ont pas de gestion de ressources humaines ni de projet associatif formalisé. Autrement dit, la GRH reste peu développée dans les ACI faute de projet associatif clairement établi. Dans les rares cas où une politique RH existe, elle est de nature intuitive et informelle (davantage guidée par les valeurs de l'ESS) confirmant, ainsi les résultats d'Everaere (2011). Les deux auteurs assimilent le modèle de GRH des associations porteuses d'ACI au modèle arbitraire (Jaouen et Tessier, 2008) ou au modèle valoriel (primauté des valeurs humaines).

Pour Buse *et al.* (2016), il est important de faire un lien entre la composition du conseil d'administration (gouvernance) de la structure et la politique de diversité mise en place. Leurs résultats suggèrent que la gouvernance du conseil d'administration peut être améliorée avec une composition plus diversifiée, plus inclusive. Cette ouverture pourrait jouer en faveur d'une politique plus inclusive dans la structure elle-même.

En plus de réformes structurelles internes, Gajewski (2005) souligne le rôle joué par l'environnement institutionnel, dans lequel évoluent les OESS, sur la mise en place d'une politique de diversité. L'ensemble de ces résultats montrent qu'il existerait des leviers d'actions possibles au travers de la gouvernance associative et du projet associatif.

Cette approche nécessite de comprendre les enjeux et défis des entreprises d'insertion en France.

1.2.2. Les enjeux et défis de l'insertion par l'activité économique en France

Une structure d'insertion par l'activité économique (SIAE) peut prendre plusieurs formes juridiques (association, coopérative, SARL ou SAS classique) (tableau 1).

TABLEAU 1 : CADRE JURIDIQUE DE L'IAE (2017, AVISE)¹

	Ateliers et chantiers d'insertion	Entreprises d'insertion	Associations intermédiaires	Entreprises de travail temporaire d'insertion
Statut juridique	Dispositifs sans personnalité morale créés et portés par une structure porteuse	Associations ou entreprises du secteur marchand	Associations loi 1901 conventionnées par l'Etat	Entreprises de travail temporaire soumises à la réglementation juridique sur les entreprises de travail temporaire
Missions des structures	Suivi, accompagnement socioprofessionnel, encadrement technique et formation des personnes les plus éloignées de l'emploi	Insertion par l'offre d'une activité productive assortie de différentes actions d'accompagnement socioprofessionnel définies selon les besoins de l'intéressé	Embauche de personnes en difficulté et mise à disposition auprès d'utilisateurs. Accueil des demandeurs d'emploi et réception des offres d'activités. Organisation de parcours de formation, orientation vers des centres d'action sociale.	Insertion professionnelle, suivi social et professionnel pendant et en dehors des missions
Modalités d'intervention	Salariés mis en situation de travail sur des actions collectives qui participent essentiellement au développement des activités d'utilité sociale, répondant à des besoins collectifs non satisfaits.	Salariés participant à la production de biens ou de services destinés à être commercialisés sur un marché.	Salariés mis à disposition auprès de particuliers, associations, collectivités locales, entreprises, pour la réalisation de travaux occasionnels.	Salariés en mission auprès d'entreprises clientes, dans le cadre de missions d'intérim
Contrat de travail proposé aux salariés	CDD d'insertion renouvelable jusqu'à 24 mois sauf dérogation		Contrat d'usage marginalement CDD d'insertion renouvelable jusqu'à 24 mois sauf dérogation	Contrat de mission respectant les règles régissant le travail temporaire limité à 24 mois.
Aide directe de l'Etat*	19 655 €	10 237 €	1 331 €	4 351 €
Exonérations de cotisations sociales	Exonérations de cotisations patronales sur la part de la rémunération inférieure ou égale au SMIC	Allègements généraux de cotisations sociales	Exonération de cotisations patronales, dans la limite de 750 h rémunérées par an et par salarié	Allègements généraux de cotisations sociales
Comptabilisation des ETP**	1 820 h rémunérées	1 505 h travaillées	1 607 h travaillées	1 600 h travaillées

*Comptabilisation de tous les contrats en insertion dans les effectifs de la structure.

Montant modulé supplémentaire : entre 0 et 10% du montant socle, en fonction des « efforts particuliers d'insertion et les performances des SIAE »

**ETP : équivalent temps plein

Source : site de l'Avise, janvier 2020.

Une SIAE repose sur un conventionnement annuel ou pluriannuel de 3 ans maximum délivré par l'Etat. Sa mission est d'accompagner dans le cadre d'un projet d'insertion (accueil en milieu de travail, accompagnement socioprofessionnel, formations...) des personnes éloignées de

¹ www.avise.org

l'emploi. Elles perçoivent des aides en contrepartie de cet accompagnement. Les personnes embauchées en parcours d'insertion (en CDD d'insertion d'une durée maximum de 24 mois) sont, sauf pour les associations intermédiaires, toutes « agréées » par un prescripteur comme Pôle Emploi, la mission locale ou Cap emploi. Les Dreets¹ évaluent annuellement les actions d'insertion des structures conventionnées.

Le modèle économique des SIAE repose sur une hybridation des ressources (subventions publiques auxquelles s'ajoutent des revenus commerciaux issus d'une offre de biens et de services). Les SIAE interviennent dans tous les secteurs d'activité. Elles sont soumises aux mêmes défis que les EESS, notamment en ce qui concerne la raréfaction des financements publics, le maintien de leur équilibre économique (tout en tenant compte d'une moindre productivité des salariés en parcours d'insertion) et la mise en concurrence.

L'ensemble de ces éléments contextuels met en avant un certain nombre de défis mêlant enjeux économiques (rester pérenne et répondre aux objectifs des prescripteurs) et sociaux (garantir une mission sociale). Un tel environnement institutionnel est susceptible de faire naître des injonctions paradoxales où les valeurs de ces entreprises peuvent être mises à mal notamment dans leur mission d'inclusion sociale. Dès lors, comment faire en sorte que la politique de diversité reste exemplaire, c'est-à-dire en cohérence avec les valeurs associatives ?

2. Méthodologie

Afin de pouvoir définir les caractéristiques de la politique et du management de la diversité des associations en faveur de l'inclusion des personnes en situation de handicap, une méthodologie qualitative a été mise en place dans le cadre d'une recherche partenariale.

2.1. Présentation du programme de recherche partenariale

Ce travail s'inscrit dans le cadre d'une recherche partenariale avec l'AG2R La Mondiale pour une durée de deux ans (2018-2020). Selon Fontan (2010) et à partir des travaux d'Hackney (1994) et Walshok (1995), cette approche méthodologique, qu'il qualifie d'engagée, privilégie le jumelage d'expertises entre le milieu universitaire et les organisations de la société civile. En collaboration avec les chercheurs de l'axe « innovation sociale et emploi », la Chaire ESS de l'université et l'AG2R La Mondiale ont souhaité associer leurs expertises respectives autour de la thématique de l'insertion professionnelle des publics éloignés de l'emploi (jeunes sans qualification, familles monoparentales, personnes en situation de handicap, seniors en recherche d'emploi). Deux grands axes de recherche sont abordés dans le cadre de ce programme. Le premier axe porte sur la performance sociale des structures d'insertion et le second sur les problématiques d'insertion des publics considérés comme fragiles et plus particulièrement des personnes en situation de handicap. C'est ce second axe qui sera plus particulièrement étudié dans cette étude. Pour comprendre les difficultés d'insertion professionnelle des personnes en situation de handicap, une méthodologie qualitative a été

¹ Dreet : Direction régionale de l'économie, de l'emploi, du travail et des solidarités. Il s'agit du nouveau nom depuis le 1^{er} avril 2021 de la Direccte : Les Directions régionales des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi.

retenue. Un premier recensement, sur le département étudié sur le territoire de la Champagne-Ardenne, des structures intervenant dans le processus d'accompagnement à l'insertion professionnelle des personnes en situation de handicap, a permis de déterminer les caractéristiques de l'échantillon. Il en est ressorti trois catégories sélectionnées à partir de la nature et des missions des structures identifiées. La première porte sur les structures d'insertion et regroupe les chantiers d'insertion, les entreprises d'insertion par l'activité économique et les groupements d'employeurs (incluant les groupements d'employeurs pour l'insertion et la qualification). 5 structures d'insertion, situées dans le même département, ont participé à cette étude (tableau 3). La deuxième catégorie concerne les 3 structures d'accompagnement des personnes en situation de handicap, sur le département, (maison départementale des personnes handicapées-MDPH, entreprise adaptée et Cap emploi). Enfin, la troisième catégorie se compose des 6 prescripteurs identifiés sur le territoire étudié (Pôle Emploi, la Direccte, le Conseil Départemental, les missions locales, les municipalités et la Région). A partir de cette sélection, 16 entretiens semi-directifs d'une durée d'1h30 à 3 heures ont pu être réalisés entre mai 2018 et mars 2019 (tableau 2).

TABLEAU 2 : CARACTERISTIQUES DE L'ECHANTILLON

Catégories	Structures	Caractéristiques répondants
Prescripteurs	Direccte	Chargée de mission
	Région	Chargée de formation
	Municipalité	Chef de projet insertion/ développement économique
	Conseil départemental	Chef de projet insertion
	Pôle emploi	Conseillère
	Pôle Emploi	Directeur régional
	Mission Locale	Conseiller insertion professionnelle
Structures d'accompagnement des personnes en situation de handicap	Maison départementale des Personnes handicapées	Conseillère accompagnement
	Cap Emploi	Directrice
	Entreprise adaptée intégrée	Directrice développement
Structures d'insertion	Entreprise d'insertion par l'activité économique	Directrice
	Entreprise d'insertion par l'activité économique	Directeur
	Entreprise d'insertion par l'activité économique	Conseillère insertion professionnelle
	Entreprise d'insertion par l'activité économique	Conseillère insertion professionnelle
	Groupement d'employeur insertion et qualification (GEIQ)	Directrice
	Association Chantier d'insertion	Conseillère insertion professionnelle

La grille d'entretien a consisté à identifier, à l'aide de 21 questions, les processus d'accompagnement proposés par les acteurs de l'insertion aux publics fragiles et éloignés de l'emploi, et notamment aux personnes en situation de handicap. Les données recueillies ont été analysées à l'aide du logiciel Alceste. Pour chacun des groupes étudiés, deux types de traitement

ont été utilisés pour cette étude. Premièrement, il a été procédé à des nuages de mots par groupes de manière à mettre en évidence les occurrences majeures. Deuxièmement, les classes de chaque groupe ont été analysées de façon à permettre une analyse thématique des verbatim recueillis (Bardin, 2001).

Dans le cadre de cet article, notre intérêt s'est porté plus précisément sur l'analyse des verbatim des répondants du groupe « structures d'insertion » (tableau 5) et sur le groupe « structures d'accompagnement du handicap » pour créer un effet miroir et rendre compte des actions réellement menées pour l'intégration vers le milieu ordinaire.

Les structures d'insertion étudiées sont des associations. Deux sont sous forme d'ensemblier composés de plusieurs autres personnes morales (tableau 3).

TABLEAU 3 : CARACTERISTIQUES DES STRUCTURES D'INSERTION DE L'ECHANTILLON

Nom de la structure	Activités	ETP (salariés permanents)
Ensemblier A	Création en 1994 Recyclage de produits électroménagers 2 associations (1 chantier d'insertion + 1 entreprise d'insertion) et 1 SARL (entreprise d'insertion)	11
SIAE B	Association (loi 1901) Créée en fin 2001 2 Chantiers d'insertion : le premier, porte sur la propreté (agents de propreté en nettoyage individuel) et le second sur l'environnement (nettoyage urbain et préservation de l'environnement/ activités de jardin)	8
Ensemblier C	Créée en 1994 sous l'impulsion du CCAS ¹ . Elle s'est créée à la base avec un chantier environnement espaces verts et a évolué pour arriver à un statut d'ensemblier en 2007. L'ensemblier se compose de 2 chantiers d'insertion, d'1 entreprise d'insertion et d'1 organisme de formation. Il est sous statut associatif. La structure est conventionnée pour 35 ETP (30 en ACI et 5,70 sur l'entreprise d'insertion)	16
SIAE D	Association intermédiaire créée en 1988 Fusion-absorption en 2018 avec une autre structure d'insertion 400 salariés en insertion	20
GEIQ	Association créée en 2017 (spécialisée dans l'industrie) 11 salariés en insertion	1

¹ CCAS : caisse centrale d'activités sociales

2.2. Méthodologie d'analyse et codage des données qualitatives

Les données qualitatives recueillies ont été analysées à l'aide du logiciel Alceste¹. Un premier codage a pu être établi pour le traitement, à titre d'exemple : 0001 *sexe_f *age_ *salarie *anciennete_ *Structure.

Le niveau de pertinence (le caractère significatif) des corpus « Structure d'insertion » et « structures accompagnement Handicap » sont élevés (tableau 4).

TABLEAU 4 : NIVEAU DE PERTINENCE DE L'ANALYSE PAR CORPUS

Corpus	% des unités textuelles du corpus classés	Niveau de pertinence	Nombres de classes
Structures Insertion	79%	Elevé	3 classes
Structures accompagnement Handicap	75%	Elevé	4 classes

Une analyse textuelle a été utilisée afin de déterminer les verbatim les plus significatifs.

3. Principaux résultats

Cette recherche sur la politique et les pratiques de management de la diversité dans l'ESS ont mis en évidence deux résultats. Premièrement, le recrutement de personnes en situation de handicap reste limité pour continuer de répondre à des critères économiques mais aussi par un manque de compétences des directions dans l'accompagnement des travailleurs handicapés. Deuxièmement, les structures admettent une forme d'impuissance face à la réticence des entreprises partenaires.

3.1. Un management de la diversité limité pour les personnes en situation de handicap

Les entretiens ont été analysés par groupe d'individus (structures d'insertion et structures d'accompagnement des personnes en situation de handicap). Les structures d'insertion interrogées ont toutes adopté la forme associative. Elles ont pour mission « *de permettre à des personnes sans emploi, rencontrant des difficultés sociales et professionnelles particulières, de bénéficier de contrats de travail en vue de faciliter leur insertion professionnelle. Elle met en œuvre des modalités spécifiques d'accueil et d'accompagnement.* » (article L. 5132-1 du Code du travail). Or les nuages de mots² pour ce groupe montrent une invisibilité du mot handicap (figure 1 et tableau 5).

¹ Réalisés à partir du logiciel Alceste_version 2019, logiciel d'analyse de données textuelles ou de statistique.

² Réalisés à partir du logiciel Alceste_version 2019

TABLEAU 6 : PRINCIPAUX FREINS A L'EMBAUCHE DES PERSONNES EN SITUATION DE HANDICAP

Thèmes	Structures d'insertion	Structures accompagnement des personnes en situation de handicap
Difficulté à caractériser le handicap et un manque de compétences des structures	« « (...) on ne sait pas trop traiter le handicap (...) enfin on sait dire on n'est pas compétent (...) alors on a une dizaine de personnes sur les 400 donc c'est très peu, mais très peu se déclarent travailleur handicapé, il y a encore une réflexion sur ce qui est une personne handicapée, quelqu'un qui n'arrive pas à se concentrer c'est une personne handicapée mais c'est quelqu'un qui en travail d'équipe peut s'en sortir très bien. » (Directeur_SIAE_50 ans_22 ans d'ancienneté).	« l'IAE, qui vous dit on sait pas comment faire avec le handicap, on a plein d'organismes de formation qui vous disent, qui vous disent à demi-mots, ou qui disent aux personnes vous êtes en situation de handicap, ça va être compliqué, donc on ne préfère pas vous intégrer dans la structure. (...) il y a ça et il y a la méconnaissance (...) donc, il a fallu se battre. » (Directrice_44 ans_20 ans ancienneté_Cap emploi).
Les contraintes de productivité	« Heu notre seul, notre seul critère c'est quand on met quelqu'un en situation de travail il faut qu'il produise un travail par la force des choses parce que on va la facturer cette heure de travail, et si cette personne-là ne travaille pas suffisamment le client ne sera pas satisfait, il remontera l'info que la personne soit a pas été assez efficace, soit n'a pas été assez rapide, heu, bon, donc c'est contre-productif » (Directeur_SIAE_50 ans_22 ans d'ancienneté).	« (...) on travaillait beaucoup avec certaines, enfin, beaucoup, bien avec certaines structures IAE, au fil du temps, les gens, les référents, insertion, changent, la politique aussi change, on leur demande de plus en plus de résultats, bien sûr, positifs (...) ». (directrice_44 ans_20 ans ancienneté_Cap emploi).

Le frein lié aux contraintes de productivité confirme les travaux de Gröschl (2011 : 1) pour qui les managers sont confrontés à des situations paradoxales « ainsi qu'à des obligations contradictoires opposant réalité économique et efficacité organisationnelle au développement durable et à la responsabilité sociale ».

La taille des effectifs permanents étant faible, il n'est pas surprenant de constater un manque de compétence spécifique quant à l'accompagnement des personnes en situation de handicap. Ce résultat rejoint la relation faite par Everaere (2011) et Valéau (2013) entre politique RH dans l'ESS et taille de la structure.

3.2. Un sentiment d'impuissance

Il ressort des entretiens à la fois une méconnaissance du handicap et un aveu d'impuissance expliqués par deux facteurs principaux (tableau 7).

TABLEAU 7 : FACTEURS D'IMPUISANCE DES STRUCTURES D'INSERTION

Thèmes	Verbatim
La nature des activités proposées	« (...) heu, non, il y a rien d'écrit nous on essaye effectivement de ... d'accueillir des personnes travailleurs handicapés, avec la limite liée à notre activité qui est toujours, qui est d'ailleurs un problème pour la plupart de SIAE, on est toujours sur des activités, souvent sur des activités très très physiques et des activités de manutention, heu on essaye d'y être attentifs ». (Conseillère d'insertion professionnelle_SIAE_40 ans_10 ans d'ancienneté).

La perception des entreprises d'accueil	« (...) moi je pense que ça fait encore peur aux employeurs aujourd'hui, qui se disent, bon ben il y a un handicap, c'est quoi cet handicap, est-ce que ce sera heu compatible avec le poste de travail avec l'organisation. » (directrice_GEIQ_37 ans_13 ans d'ancienneté)
--	---

Toutefois, parmi les structures rencontrées sur le département, on compte 9% de travailleurs handicapés embauchés comme personnel permanent au sein de l'ensemblier C. Pour les salariés en insertion, la directrice travaille sur une adaptation du poste : « (...) au niveau des salariés en insertion je dirais que ça varie d'une année sur l'autre, c'est des critères, on attache par forcément d'importance à ces critères à partir du moment où nous le handicap n'est pas un frein, à la, comment dire, au poste, on n'a pas 50.000 postes, on n'adapte pas le poste au handicap » (directrice_45 ans_EnsC_9 ans d'ancienneté).

Ces témoignages soulignent un autre aspect du management de la diversité par les structures d'insertion : la dépendance vis-à-vis des entreprises partenaires. Un effet domino se met en place : pour recruter des travailleurs handicapés en réinsertion, encore faut-il pouvoir disposer de postes suffisants auprès d'entreprises partenaires. Pôle emploi reconnaît le manque de coopération des entreprises du territoire dans ce domaine : « on se heurte toujours aux mêmes difficultés qui sont diverses et variées, de heu, heu l'inquiétude de l'entreprise à embaucher le public travailleur handicapé, de la distance heu entre ... heu les besoins des entreprises et le niveau de formation des personnes handicapées en général, etc. enfin des ... conséquences du handicap en termes de postes de travail, nécessité d'adaptation de postes de travail. » (Conseillère_58 ans_38 ans_Pôle Emploi).

Ce résultat vient confirmer celui de Gajewski (2005) sur le rôle joué par l'environnement institutionnel dans lequel évoluent les EESS.

Sans exception, l'ensemble des répondants a reconnu qu'il existe une difficulté à accompagner les personnes en situation de handicap sur le territoire vers le milieu ordinaire. Les freins identifiés sont de plusieurs ordres : l'absence d'adaptation des entreprises en fonction du type de handicap, un environnement économique changeant (une recherche plus forte de rentabilité), une méconnaissance générale du handicap (voire une crainte des entreprises) et des relations inégales selon les interlocuteurs compliquant le suivi des personnes.

Il en ressort un paradoxe pour ces entreprises de l'ESS : un conflit entre leurs valeurs (missions sociales en faveur de l'insertion des publics éloignés de l'emploi sans discrimination) et la réalité de leurs pratiques RH. Ces résultats questionnent le rôle des parties prenantes des structures d'insertion (notamment des prescripteurs et la pertinence des critères de performance utilisés pour évaluer l'activité d'insertion) (Robert *et al.*, 2017) mais aussi le potentiel d'innovation de ces entreprises pour sortir de ce paradoxe.

4. Discussion

Les résultats ont montré que la politique de diversité des structures d'insertion était contrainte et dépendante à la fois des critères d'évaluation des prescripteurs mais aussi de la politique de

diversité des entreprises utilisatrices elles-mêmes. Dans ce cadre, les associations étudiées n'arrivent pas à jouer un rôle d'impulsion pour plus d'inclusion sociale, créant des situations paradoxales. Toutefois, la revue de littérature et les résultats de cette recherche ont permis de mettre en avant trois leviers pour éviter ces dissonances : la montée en compétences dans l'accompagnement des personnes en situation de handicap, l'adoption d'une plus grande diversité dans la composition des organes de gouvernance et le développement de l'innovation sociale.

4.1. Le levier « compétence »

Le premier levier consiste à mettre en place une démarche d'accompagnement adapté et un développement d'un socle de compétences transférables. La difficulté d'accompagnement par les structures d'insertion des personnes en situation de handicap est ressortie comme l'un des freins principaux. Ce résultat confirme ceux de Bertrand (2017) qui souligne à la fois la difficile prise en compte par les professionnels de l'insertion des travailleurs handicapés mais aussi l'absence de projet professionnel précis de ces demandeurs. Toutefois, ce besoin de professionnalisation, abordé ici sous l'angle de la relation formation-emploi, pour une meilleure connaissance du handicap, nécessite une réflexion au niveau des fédérations. En effet, il s'agit d'éviter ce qui a pu être observé dans le cadre d'autres politiques à savoir l'adoption sans adaptation des outils de gestion en provenance des entreprises à but lucratif (Richez-Battesti et Malo, 2012), et une prédominance des logiques de rationalisation (Valéau, 2013). L'accompagnement envisagé se situe à trois niveaux.

Premièrement, il s'agit de former les salariés de l'entreprise d'accueil pour éviter les incompréhensions :

« ça a une incidence sur les collègues (...) ça peut créer des tiraillements dans les équipes, ça se gère, c'est pas si simple à gérer. Et là où c'est compliqué, bien sûr ça va être en effet, dès l'instant vous avez des troubles du comportement, où là bien sûr que les employeurs ne savent pas faire (...) dès l'instant où il y a des difficultés relationnelles, et puis ce qui rend difficile c'est qu'on est sur du handicap invisible, et donc on est tiraillé entre le fait de ne pas dire pour respecter la personne (...) etc... », (Conseillère_50 ans_ 8 ans ancienneté_ MDPH).

Deuxièmement, pour permettre l'insertion en milieu ordinaire (et pas exclusivement en milieu protégé), il est nécessaire de combattre les stéréotypes auprès de toutes les entreprises, indépendamment de leur taille ou secteur d'activité :

« Les petites entreprises ou même des grandes entreprises qui ont la méconnaissance du handicap, qui ont cette crainte aussi de se dire, mais ça va être compliqué avec les stéréotypes qu'on peut avoir, arrêt maladie, si à un moment donné, on ne les rassure pas, alors certes on va les rassurer dans l'accompagnement (...) on a remarqué qu'avec les petites structures, on avait quand même cette notion de proximité qui facilitait les choses. » (directrice_44 ans_20 ans ancienneté_ Cap emploi).

Enfin, troisièmement, il est préconisé de mettre en place un accompagnement RH adapté auprès des personnes en situation de handicap pour travailler sur des compétences transférables et les aider à faire le « deuil du métier rêvé » :

« C'est d'avancer donc il faut peut-être revoir votre projet, voir si on ne peut pas aller autre part, si on ne peut pas utiliser des compétences transférables auxquelles vous ne pensez pas, mais voilà, il y a peut-être des métiers auxquels on ne pense pas, auxquels vous ne pensez pas mais qui seraient peut-être plus adaptés heu au marché du travail et qui vous seraient peut-être plus adaptés. (...) c'est vrai qu'après c'est toujours compliqué de ne pas voir la réalité ». (directrice_44 ans_20 ans ancienneté_ Cap emploi).

4.2. Les leviers « gouvernance » et « innovation »

Le deuxième levier porte sur l'introduction d'une plus grande diversité au sein des organes de gouvernance des associations pour favoriser l'inclusion sociale (Buse *et al.* 2016). Par gouvernance associative, il est entendu « l'ensemble des mécanismes permettant un alignement du fonctionnement de l'organisation sur les objectifs et les valeurs du projet associatif » (Hoarau et Laville, 2008 : 252). Pour Van der Yeught et Vaicbourdt (2014), la théorie des parties prenantes rappelle aux associations leurs obligations éthiques. Leurs résultats soulignent l'intérêt d'une gestion des compétences dans le système de gouvernance associatif tant au niveau individuel (connaissance des compétences de chacun pour une meilleure répartition des rôles) qu'institutionnel (connaissance des rôles de chaque instance). L'objectif est d'assurer la pérennité du projet associatif (Nizet et Pichault, 1995) tout en évitant les risques d'hypocrisie organisationnelle (Brunsson, 1993), situation où il serait mis en évidence une dissonance entre les actes et les discours politiques de la structure.

Le troisième levier identifié vise à favoriser le potentiel d'innovation des structures d'insertion en facilitant la diffusion des innovations sociales existantes. Les entretiens, notamment des conseillers en insertion professionnelle ont souligné l'absence de plateformes, de réseaux facilitant la coordination inter organisationnelle et l'essaimage des bonnes pratiques. A titre d'exemples, les cas d'une entreprise adaptée intégrée à une maison de champagne dans la Marne comme la fondation Sonnenhof en Alsace peuvent être des pistes à explorer.

Conclusion

Cette recherche a permis de constater que les associations rencontrent des difficultés à mettre en place une politique de diversité en conformité avec leurs valeurs. Elles se trouvent prises en tenaille entre une logique économique (maintenir l'équilibre budgétaire) et leur mission sociale (accompagner vers l'emploi des publics en grande difficulté sociale). Le fait que les associations ne sont pas « plus ou moins exemplaires » dans ce domaine (Ronzy, 2006) s'expliquent en grande partie, dans le champ de l'insertion, par l'absence de réelle autonomie de ces structures pour définir elles-mêmes leur politique RH, et plus précisément sur les questions de diversité. Cette recherche partenariale a abouti à mettre en lumière trois leviers d'action en faveur de l'insertion vers le milieu ordinaire des personnes en situation de handicap. Le premier, porte sur la mise en place d'un accompagnement adapté à la fois des personnes en situation de handicap, des salariés des entreprises d'accueil et des directions des entreprises d'accueil. Le deuxième levier consiste à introduire plus de diversité au niveau des organes de

gouvernance des associations mais aussi des entreprises dans leur ensemble. Enfin, le troisième levier vise à développer la coopération inter organisationnelle pour diffuser les innovations sociales territoriales et permettre leur essaimage.

Bibliographie

ALPHONSE-TILLOY, I. et DUBROEUQ, A-F. (2013), « Apports de la démarche contextualiste à l'analyse de l'implantation d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences dans des ateliers chantiers d'insertion », *congrès de l'AGRH*, Paris.

BARDIN L. (2001), *L'analyse de contenu*, Puf.

BARTH, I. et RAMBOARISON-LALAO, L. (2011), « Accompagnement professionnel « bienveillant » des travailleurs handicapés : un levier de réussite de l'emploi direct ? », *congrès de l'AGRH*, Marrakech.

BENDER, A-F., KLARSFELD, A. et NASCHBERGER, C. (2018), *Management de la diversité des ressources humaines : études empiriques et cas d'entreprises*, coll. AGRH, éd. Vuibert.

BERNSTEIN, R. S. et BILIMORIA, D. (2013), "Diversity Perspectives and Minority Nonprofit Board Member Inclusion", *SIAS Faculty Publications*. 645.

BERTRAND L. (2017), « Parcours de travailleurs handicapés : autonomies contrariées et désajustements institutionnels », *Formation emploi*, n°139, p. 33-50.

BRUNSSON N. (1993), « The necessary hypocrisy », *International Executive*, vol. 35, n°1, p. 1-9.

BUSE, K., BERNSTEIN, R.S. et BILIMPRIA, D. (2016), "The influence of Board Diversity, Board Diversity Policies and Practices, and Board Inclusion Behaviors on Nonprofit Governance Practices", *Journal of Business Ethics*, vol. 133, n°1, p. 179-191.

EVERAERE C. (2010), « Insertion et maintien dans l'emploi des personnes handicapées- le cas des grandes surfaces de bricolage », *Revue française de gestion*, n°202, p. 13-31.

EVERAERE C. (2011), « Valeurs et pratiques de GRH dans l'économie sociale », *Revue française de gestion*, n°217, p. 15-33.

EVERAERE, C. et VALÉAU, P. (2012), « La G.R.H. dans les organisations de l'économie sociale et solidaire ». In Emmanuel Bayle éd., *Management des entreprises de l'économie sociale et solidaire : Identités plurielles et spécificités* (pp. 109-155). Louvain-la-Neuve, Belgique : De Boeck Supérieur.

FONTAN J-M. (2010), « Recherche partenariale en économie sociale: analyse d'une expérience novatrice de coproduction des connaissances », *Revue de l'innovation dans le secteur public*, vol. 15(3), art.5, p. 1-17.

GAJEWSKI M. (2005), « Strategic Diversity to Increase Human Capital in Public and Nonprofit Organizations », *Nonprofit good practice guide*, researchgate.net.

GRÖSCHL S. (2011), « Pratiques durables en matière de gestion des ressources humaines : les enseignements du modèle intégratif », *congrès de l'AGRH*, Paris.

HACKNEY S. (1994), « Reinventing the American University: Toward a University System for the 21 Century », *Universities and Community Schools*, 4, 1-2, pp. 9-11.

HOARAU, C. et LAVILLE, J.-L. (2008), « Conclusion » De la gouvernance au gouvernement démocratique, in Hoarau C. et Laville J.-L., *La gouvernance des associations*, ERES « Sociologie économique », p. 245-269.

JAFFRÉ, F. et GUÉVEL, M-R. (2017), « L'emploi des personnes handicapées dans la fonction publique », *Travail et Emploi*, n°152, p. 33-57.

JAOUEN, A. et TESSIER N. (2008). « Les pratiques de GRH des très petites entreprises », *Congrès AGRH*, Dakar.

LACAN A. (2020), « Le management par les valeurs de trois entreprises de l'économie sociale et solidaire (ESS) : une mutuelle, une coopérative et un groupe de prévoyance », *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, 38(1), p. 94-101

MAIZERAY L. (2018), « D'une politique handicap vers une politique diversité ? Le cas « Au Bon Compte » », in Bender A-F., Klarsfeld A. et Naschberger C. (2018), *Management de la diversité des ressources humaines : études empiriques et cas d'entreprises*, coll. AGRH, éd. Vuibert, p. 296.

NIZET J. et PICHAULT F. (1995). *Comprendre les organisations, Mintzberg à l'épreuve des faits*, Gaëtan Morin.

PARRON A. (2009), « Les trajectoires professionnelles de jeunes adultes en situation de handicap psychique : du milieu ordinaire aux filières adaptées », *Lien social et Politiques*, (61), p. 207–216.

PICHAULT, F. et NIZET, J. (2000), *Les pratiques de gestion des ressources humaines. Approches contingente et politique*, Éditions du Seuil.

POINT S., CHARLES-FONTAINE, C. et BERTHÉLEMÉ, G. (2010), « (Re)considérer le handicap : regards croisés sur les approches en entreprise », *Management & Avenir*, n°38, p. 293-305.

RICHEZ-BATTESTI, N. et MALO, M-C. (2012), « ESS et mutations organisationnelles », *RECMA*, n°325, p. 36-47.

ROBERT, M., KHALLOUK, M. et MIGNON, S. (2017), « Les organisations à but non lucratif et l'innovation managériale », *Revue française de gestion*, n°264/2017, p. 161-182.

RONZY, M. (2006), « Regards sur les pratiques d'intégration en économie sociale et solidaire », *Reliance*, 2006/1, n°19, p. 70-77.

VALEAU, P. (2003), « Différentes manières de gérer les associations », *Revue française de Gestion*, n°146, septembre-octobre, p. 9-22.

VALEAU, P. (2013), « La fonction RH dans les associations : les valeurs militantes à l'épreuve de la professionnalisation », *RECMA*, n°328, avril, p. 76-94.

VAN DER YEUGHT, C. et VAICBOURDT, V. (2014), « L'articulation gouvernance-compétences comme déterminant de succès d'un projet associatif », *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, 13(4), p. 86-104.

WALSHOK M. (1995). *Knowledge without boundaries: What America's Research Universities Can Do for the Economy, the Eorkplace and the Community*, San Francisco, Jossey-Bass.

WEISINGER, J.Y., BORGES-MENDEZ, R. et MILOFSKY, C. (2016), "Diversity in the Nonprofit and Voluntary Sector », *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 45(1S), p. 3S-27S.