

Delphine MINCHELLA,

Professeure Associée en Management, Ecole de Management de Normandie Business School, Métis Lab.

La construction de l'acceptabilité sociale de l'inclusion de travailleurs autistes présentant un handicap sévère : le cas de l'association « Vivre et Travailler Autrement »

Résumé : Cet article examine la construction de l'acceptabilité sociale de l'inclusion professionnelle de personnes présentant un autisme sévère. A partir d'une étude qualitative menée auprès d'acteurs impliqués dans plusieurs expériences d'inclusion en milieu ordinaire, nous montrons que l'acceptabilité ne constitue pas nécessairement un préalable à l'inclusion, mais peut se construire au cours de celle-ci. La médiation et la sensibilisation réduisent les incertitudes initiales et rendent possible un contact répété qui transforme progressivement les représentations. Ce processus peut conduire au-delà de l'acceptation, vers une appropriation collective de l'inclusion, sans pour autant supposer la disparition de toute résistance individuelle.

Mots clés : Inclusion ; Autisme ; Acceptabilité sociale ; Handicap ; VETA

Building social acceptance of the inclusion of autistic workers with severe disabilities: the case of the “Vivre et Travailler Autrement” association”

Abstract: This article examines how the social acceptability of the workplace inclusion of individuals with severe autism is constructed. Drawing on a qualitative study conducted with stakeholders involved in several workplace inclusion initiatives in mainstream employment settings, we show that social acceptability is not necessarily a prerequisite for inclusion but can develop through the inclusion process itself. Mediation and awareness-raising help reduce initial uncertainty and enable repeated contact, which gradually reshapes perceptions. This process may extend beyond acceptance towards a collective sense of ownership of inclusion, without necessarily eliminating all forms of individual resistance.

Keywords: Inclusion; Autism; Social acceptance; Disability; VETA

Introduction

L'inclusion professionnelle des personnes en situation de handicap s'inscrit aujourd'hui comme un enjeu pleinement reconnu de participation sociale (Prat dit Hauret et Carassus, 2023 ; Thorpe, McKinlay, Richards, Sang et Steward, 2024). Pour autant, l'affirmation de ce principe ne saurait occulter l'importante hétérogénéité des réalités auxquelles renvoie la notion même de handicap. Celui-ci recouvre en effet une pluralité de situations, selon sa nature (physique, sensorielle, motrice, neurologique ou intellectuelle), son caractère visible ou invisible, son degré de sévérité, mais également les possibilités de compensation dont il peut faire l'objet (Marissal, 2009). Dès lors, l'inclusion en milieu professionnel ne soulève pas des enjeux identiques pour toutes les personnes concernées. A cette diversité s'ajoutent le poids des représentations sociales, la méconnaissance du handicap et la persistance de certains préjugés (LeFevre-Levy, Lefevre-levy, Melson-Silimon, Harmata, Hulett et Carter, 2023), qui contribuent à différencier fortement la manière dont les personnes handicapées sont perçues et, potentiellement, accueillies dans l'environnement professionnel.

Cette question de l'inclusion professionnelle se pose avec une acuité particulière dans le cas de l'autisme (Fujimoto, Rentscheler, Le, Edwards et Hartel, 2014), dont la connaissance demeure encore largement parcellaire pour qui n'est pas directement concerné (Delobel-Ayoub, Klapouzzczak, Tronc, Sentenac, Arnaud et Ego, 2020). La difficulté à en appréhender les réalités tient notamment à l'extrême diversité de ses manifestations, que traduit précisément la notion de « spectre ». Sous une même catégorie diagnostique se trouvent ainsi réunis des profils et des niveaux de fonctionnement très hétérogènes, depuis des formes peu manifestes, susceptibles de demeurer longtemps non-identifiées et de faire l'objet de stratégies de compensation, jusqu'à des formes sévères associées à des limitations importantes de la communication et des interactions sociales (Wen, Van Rensburg, O'Neill et Attwood, 2023 ; Szulc, 2024). Cette diversité clinique se double d'une visibilité sociale elle-même inégalement répartie : Certains profils, en particulier ceux associés au syndrome d'Asperger (Rebecchi, 2023), ont fait l'objet d'une médiatisation plus importante que d'autres, et contribuent ainsi à laisser davantage dans l'ombre les personnes présentant les formes les plus sévères du trouble.

L'hétérogénéité des handicaps, de leurs manifestations et des représentations qui leur sont associées conduit ainsi à envisager l'inclusion (Fujimoto et al., 2014) professionnelle non comme un processus uniforme, mais comme une réalité dont les conditions de mise en œuvre varient grandement selon les situations. Ainsi, lorsque certains profils peuvent être accueillis en milieu professionnel ordinaire moyennant des adaptations limitées, d'autres nécessitent des modalités d'accompagnement plus importantes : l'inclusion ne repose plus uniquement sur l'adaptation matérielle ou organisationnelle du poste, mais elle engage également les salariés appelés à côtoyer la personne handicapée. Or, si la question des aménagements raisonnables, qu'ils concernent l'environnement de travail ou les pratiques managériales, a déjà fait l'objet d'une attention au moins partielle dans la littérature scientifique pluridisciplinaire (Khalifa, Sharif, Sultan et Di Rezze, 2019 ; Dargue, Adams et Simpson, 2021 ; Petty, Tunstall, Richardson et Eccles, 2023), celle de l'acceptabilité sociale de l'inclusion au sein des collectifs de travail demeure encore peu explorée (Davies, Heasman, Livesey, Walker, Pellicano et Remington, 2023). Cet article entend donc contribuer à combler cette lacune en examinant plus

particulièrement la manière dont cette acceptabilité se construit lorsque l'inclusion concerne des personnes autistes présentant un handicap sévère, associé à une communication verbale très limitée, voire absente.

Concrètement, il s'agit d'apporter des éléments de réponse à la question de recherche suivante : comment se construit l'acceptabilité sociale de l'inclusion des personnes en situation de handicap sévère au sein des organisations ?

Pour examiner cette problématique, nous nous appuyons sur une étude de cas multiples portant sur des expériences durables d'inclusion, en milieu de travail ordinaire au sein de cinq sites de production, de personnes autistes présentant une déficience intellectuelle associée et une communication verbale limitée ou absente. Ces dispositifs d'inclusion ont été initiés et sont accompagnés par l'association « Vivre et Travailler Autrement » (VETA) dont c'est la mission.

L'article est organisé comme suit : la première partie est dédiée aux travaux scientifiques consacrés à l'emploi des personnes autistes, aux discriminations auxquelles elles peuvent être confrontées ainsi qu'à la notion d'acceptabilité sociale (1). Nous exposons ensuite la méthodologie de collecte et traitement qualitatif des données (2). Enfin, nous présentons les résultats de l'étude (3) avant d'en discuter les principaux enseignements (4). ~~et de conclure.~~

1. Littérature

Le sujet du monde du travail et l'autisme (1.1.) conduit à s'interroger sur la représentation de celui-ci et en définitive sur l'acceptabilité sociale (1.2.).

1.1. L'autisme et le monde du travail

Malgré l'existence de nombreux dispositifs légaux visant à favoriser l'emploi des personnes en situation de handicap (parmi lesquels la Convention internationale relative aux droits des personnes handicapées adoptée par l'ONU en 2006 (Thorpe et al, 2024)) et l'inscription désormais classique de ces enjeux dans les démarches de responsabilité sociale des entreprises (RSE) (Pasquero, 2013), leur insertion professionnelle demeure encore limitée. Cette situation invite à distinguer l'accès formel à l'emploi de la question plus large de l'inclusion effective des personnes en situation de handicap au sein des organisations.

Si le principe d'inclusion ne s'est progressivement imposé comme un enjeu majeur qu'à partir de la fin des années 1980 (Garg et Sangwan, 2021), il occupe désormais une place importante dans les réflexions relatives à la diversité en contexte organisationnel. L'inclusion renvoie à la possibilité, pour les individus, quelles que soient leurs caractéristiques, de se sentir pleinement acceptés et traités avec équité au sein de l'organisation. Elle ne se limite donc pas à permettre l'accès à l'emploi ou la présence d'une personne dans un collectif de travail, mais suppose également que l'environnement organisationnel rende possible sa pleine participation. A ce titre, elle implique d'agir sur les dispositifs et pratiques de l'organisation, mais également sur sa culture et son climat (Garg et al., 2021), en identifiant et en levant les différentes barrières susceptibles d'entraver cette inclusion (Fujimoto et al., 2014).

La persistance de ces barrières apparaît plus singulièrement dans le cas de l'autisme. En effet, quel que soit leur degré de handicap, les personnes autistes rencontrent fréquemment des

difficultés, tant dans l'accès à l'emploi (Austin et Pisano, 2017) que dans leur maintien en poste. Et Lorsqu'elles accèdent effectivement à l'emploi, elles sont fréquemment confrontées à des situations de sous-emploi (Petty et al., 2023). Ces difficultés ne sauraient toutefois être systématiquement rapportées à un déficit de compétences des personnes concernées : la littérature met au contraire en évidence le rôle joué par l'environnement dans lequel l'accès à l'emploi et l'activité professionnelle prennent place (Barry, Holloway et McMahon, 2024 ; Cope et Remington, 2022).

Plusieurs obstacles à l'embauche et au maintien dans l'emploi des personnes autistes ont ainsi été identifiés et peuvent être regroupés autour de trois dimensions principales. La première est d'ordre organisationnel et managérial. Elle concerne notamment des processus de recrutement, d'intégration ou de travail largement conçus à partir de normes et d'attentes neurotypiques. La deuxième relève de l'environnement physique de travail : certaines de ses caractéristiques, telles qu'un niveau sonore élevé ou un éclairage inadapté, peuvent constituer des difficultés importantes pour les personnes autistes. Enfin, une troisième dimension est d'ordre relationnel. Elle tient notamment à la méconnaissance de l'autisme par les collègues, à leur manque de sensibilisation ou de formation, ainsi qu'à la persistance de représentations et de préjugés susceptibles d'affecter les relations de travail (Ezerins, Simon, Vogus, Gabriel, Calderwood et Rosen, 2024).

Cette distinction est importante dans la mesure où ces différentes barrières n'engagent pas nécessairement les mêmes modalités d'action. Les obstacles liés aux caractéristiques de l'organisation du travail peuvent notamment donner lieu à des aménagements du poste ou de l'environnement professionnel. La dimension relationnelle soulève, quant à elle, une question d'une autre nature, puisqu'elle engage directement les perceptions (Khalifa, Sharif, Sultan et Di Rezze, 2019 ; LeFevre-Levy, Melson-silimon, Harmata, Hulett et Carter, 2023), représentations, attitudes et relations qui se construisent au sein du collectif de travail. L'inclusion ne dépend dès lors plus seulement de la capacité de l'organisation à adapter les conditions dans lesquelles le travail est réalisé, mais également de la manière dont la présence et les particularités de la personne concernée trouvent leur place dans les interactions professionnelles.

L'enjeu est d'autant plus important que l'accès à l'emploi constitue un déterminant majeur du bien-être des personnes en situation de handicap (LeFevre-Lévy et al., 2023). Au-delà de sa dimension économique, l'emploi participe à leur inscription dans la société civile et peut contribuer au renforcement de l'estime de soi, de l'indépendance financière et des capacités cognitives, tout en favorisant la reconnaissance et l'acceptation sociale (Zhou, Alam, Bani-Fatemi, Howe, Chattu et Nowrouzi-Kia, 2024 ; Khalifa et al., 2019). Ces bénéfices potentiels rendent ainsi plus saillante la situation des personnes autistes, pour lesquelles les processus d'inclusion demeurent particulièrement complexes, et qui compte encore parmi les populations les plus isolées socialement (Fujimoto et al., 2014).

1.2. La représentation de l'autisme et l'acceptabilité sociale

Les préjugés à l'égard des personnes en situation de handicap demeurent prégnants. Celles-ci tendent notamment à faire l'objet d'une représentation ambivalente, associant une perception

de faible compétence à celle d'une certaine chaleur relationnelle (Lyons, Martinez, Ruggs, Hebl, Ryan, O'Brien et Roebuck, 2018). Toutefois, les représentations associées à l'autisme apparaissent sensiblement différentes, car les difficultés que peuvent rencontrer les personnes autistes dans la maîtrise des codes sociaux (Szulc, 2024) et dans l'expression de l'affection sont susceptibles d'être interprétées négativement et de les faire percevoir comme impolies ou peu aimables. Ces représentations contribueraient ainsi à rendre socialement plus tolérable l'expression de préjugés négatifs à leur égard qu'à l'encontre d'autres groupes minoritaires (LeFevre-Levy, Melson-Silimon, Harmata, Hulett et Carter, 2023).

Or, dans ce contexte marqué par la persistance des préjugés envers les personnes autistes, leur inclusion professionnelle dans un milieu organisationnel ordinaire pourrait produire des effets bénéfiques. En effet, le concept de « contact intergroupe » développé par Allport (1954) suggère que le contact entre membres de groupes différents est susceptible de réduire les préjugés, notamment lorsqu'il existe une égalité de statut entre les groupes, des objectifs communs, une coopération et un soutien institutionnel. La méta-analyse de Pettigrew et Tropp (2006) confirme globalement cette relation pour une grande diversité de groupes, y compris les personnes présentant un handicap mental ou intellectuel. En outre, la littérature montre que les effets du contact pourraient dépasser les personnes directement impliquées dans l'interaction, et s'étendre aux représentations du groupe auquel elles appartiennent (Pettigrew et al., 2006 ; Paluck, Green et Green, 2019).

Toutefois, pour que ce contact puisse exister et éventuellement contribuer à faire évoluer les représentations des individus sur l'autisme sévère, encore faut-il que l'inclusion soit initialement considérée comme acceptable par les acteurs organisationnels. Au-delà de l'accord des entreprises employeuses, cette inclusion suppose en effet que les futurs collègues acceptent la présence, au sein de leur environnement de travail, de personnes présentant un handicap lourd. La question du contact conduit donc à celle, plus en amont, de l'acceptabilité sociale de l'inclusion et de comment celle-ci peut se construire dans un contexte organisationnel.

Bien que la notion demeure encore relativement peu théorisée (Barbier, 2021), la question de l'acceptabilité sociale traverse de nombreux domaines dès lors que le point de vue des personnes concernées est susceptible d'intervenir (Agostinelli et al., 2023). Conceptualisée à partir des années 1980 dans le contexte de l'adoption de nouvelles technologies (Barbier, 2021), l'acceptabilité sociale renvoie plus largement aux conditions dans lesquelles un projet peut être adopté par les acteurs concernés. Elle permet d'appréhender une diversité de réactions ne se réduisant pas à une opposition binaire entre l'acceptation et le refus, mais peut aller de la résistance jusqu'à des positions plus favorables (Barbier, 2021). L'acceptabilité sociale s'envisage plutôt comme un construit dynamique, fruit d'un processus de régulations collectives (échanges, confrontations d'arguments, etc.) au travers desquelles les individus peuvent progressivement s'approprier ce qui est leur est proposé (Agostinelli et al., 2023). Or, l'acceptabilité se construit à partir des représentations sociales (Abric, 1994) préexistantes chez les individus, et celles-ci orientent leur perception des situations et donc leur prises de position (Bourdieu, 2022). Elle dépend ainsi de la manière dont le problème est appréhendé par chacun et de l'évolution possible des représentations qui le sous-tendent (Agostinelli et al., 2023).

Ainsi, l'ensemble de ces éléments conduisent à s'interroger sur les mécanismes par lesquels l'acceptabilité sociale peut se construire et évoluer au sein des organisations incluant des salariés autistes lourdement handicapés. Pour examiner cette question, nous nous appuyons sur une étude de cas multiples (entretiens avec des individus issus de cinq sites de production et entreprises différents) portant sur des expériences d'inclusion professionnelle de personnes autistes présentant un handicap intellectuel sévère, accompagnées par l'association VETA, expériences ayant abouti à la pérennisation de leur poste en entreprise.

2. Méthodologie

Nous exposons le contexte de notre recherche (2.1.), ainsi que la collecte et l'analyse des données (2.2.).

2.1.Contexte de la recherche

L'association VETA (Vivre et travailler autrement) trouve son origine dans une première expérimentation menée en 2014 au sein de l'entreprise Andros. Cette initiative est née de la volonté de Jean-François Dufresne, alors Directeur Général, de trouver une solution permettant à son fils adulte, présentant un autisme sévère et non-verbal, d'accéder à un emploi en milieu ordinaire. L'idée reposait sur l'adaptation d'un poste resté vacant au sein de l'une des usines du groupe. Il s'agissait d'un poste simple en production qui a été entièrement repensé et aménagé en conséquence : décomposition précise de l'activité ; traduction des tâches en pictogrammes ; apprentissage prolongé visant leur réalisation en autonomie, et adaptation de l'environnement sensoriel. Ce dispositif était complété par la présence permanente sur site d'un éducateur spécialisé, chargé d'anticiper d'éventuelles difficultés. Puis, après plusieurs mois d'expérimentation et d'ajustements concluants, le dispositif aboutit à la signature d'un CDI à temps partiel. Le succès de cette première expérience d'inclusion conduit, la même année, à la création de l'association VETA, avec pour objectif d'étendre cette démarche à d'autres personnes présentant un autisme sévère et jusque-là sans solution adaptée leur permettant de gagner en autonomie.

Le modèle développé par VETA repose aujourd'hui sur la mise en relation et la coordination des différentes parties prenantes nécessaires à l'inclusion professionnelle : les entreprises employeuses (pour des postes en site de production), les personnes autistes et leur famille, les structures médico-sociales et les acteurs publics. Il ne consiste donc pas uniquement à adapter un poste de travail, mais à véritablement organiser un dispositif complet d'accompagnement associant durablement toutes ces parties-prenantes. Depuis sa création, VETA a permis l'inclusion professionnelle réussie d'environ cinquante jeunes travailleurs autistes. Par ailleurs, tous ceux ayant accédé à un CDI sont, à cette date, toujours en emploi, et pour certains depuis plusieurs années.

2.2.Collecte et analyse des données

Avec le concours de la directrice de VETA, nous avons pu entrer en contact avec différents acteurs ayant contribué à l'inclusion durable de travailleurs autistes en milieu ordinaire sur cinq sites de production situés en France et appartenant à des entreprises œuvrant dans les secteurs

des cosmétiques haut de gamme ou de l'alimentaire. Ces contacts nous ont permis de mener les entretiens sur lesquels s'appuie la présente recherche.

Afin d'appréhender finement les mécanismes de construction de l'acceptabilité sociale de l'inclusion de travailleurs autistes présentant un handicap sévère, nous avons retenu une démarche qualitative fondée sur des entretiens semi-directifs. Notre guide d'entretien était structuré autour de quatre dimensions principales : la fonction occupée par le répondant et son rôle dans l'inclusion ; la préparation des équipes à cette inclusion ; la manière dont l'individu interrogé avait personnellement vécu la mise en œuvre du dispositif VETA dans son entreprise et, enfin, son appréciation de la situation au moment de l'entretien. Ces échanges visaient plus particulièrement à saisir les représentations associées à cette inclusion et à identifier leur éventuelle évolution au contact des travailleurs autistes.

Afin de croiser les perspectives, ces entretiens ont été conduits non seulement auprès de leurs collègues, mais également auprès des personnels socio-éducatifs présents en permanence sur les sites de production ainsi que de plusieurs membres de l'équipe de VETA, régulièrement en relation avec les entreprises employeuses (voir tableau 1).

Entretiens	Fonction	Durée de l'entretien	Site de production / Secteur d'activité
Entretien 1	Directrice de VETA	1h32m54	-
Entretien 2	Directeur de l'inclusion & handicap	27m57	ENTREPRISE 1, Cosmétiques
Entretien 3	Directrice d'un Cap Emploi (agence ayant pour mission d'accompagner vers et dans l'emploi les personnes handicapées et leurs employeurs).	54m52	-
Entretien 4	Chargée de Mission Innovation à l'AGEFIPH	51mn50	-
Entretien 5	Infirmière sur site, impliquée dans l'inclusion VETA pour son entreprise	40mn50	ENTREPRISE 2, Alimentaire
Entretien 6	Ergonome impliquée dans des aménagements pour VETA	36mn28	-
Entretien 7	Assistante RH, chargée du projet inclusion	27mn40	ENTREPRISE 3, Alimentaire
Entretien 8	Agent de planification, Coordinatrice du projet inclusion de jeunes adultes TSA	39mn08	ENTREPRISE 4, Cosmétiques
Entretien 9	Mère 1	27mn16	-
Entretien 10	Psychologue doctorante en neuroscience impliquée dans le dispositif VETA	46mn46	-
Entretien 11	Mère 2	23mn14	-
Entretien 12	Responsable Services Généraux, Entreprise 3, ayant participé à la première inclusion à l'origine de VETA.	41mn52	ENTREPRISE 5, Alimentaire
Entretien 13	Directeur d'usine	37mn21	ENTREPRISE 5, Alimentaire
Focus Group	Cinq éducatrices/éducateurs socio-médicaux	37mn26	Divers

Tableau 1 : liste des individus interrogés

Mis à part un entretien en focus group de cinq éducateurs socio-médicaux, l'ensemble des entretiens a été réalisé individuellement. Tout a été enregistré puis intégralement retranscrit en vue du codage et de l'analyse des données. Celle-ci a été effectuée en suivant une démarche de codage inspirée de Gioia, Corley et Hamilton (2013). Concrètement, les verbatims ont d'abord

été regroupés selon leurs proximités thématiques, faisant progressivement émerger des concepts de premier ordre, puis des thèmes de second ordre et des dimensions agrégées. Des allers-retours entre les données et la littérature ont ensuite permis d'affiner et de stabiliser cette catégorisation. Le tableau 2 synthétise notre codage :

Thèmes primaires	Thèmes secondaires	Dimensions agrégées
-Méconnaissance de l'autisme et crainte de l'inconnu ; -Anticipation de risques comportementaux et sécuritaires ; -Perception d'une menace pour l'emploi, la productivité ou la valeur du travail ; -Doutes éthiques quant au consentement et aux souhaits du travailleur autiste ; -Hétérogénéité des dispositions individuelles face à l'inclusion.	Craintes, préjugés, incertitudes et résistances précédant l'entrée dans le dispositif d'inclusion	Les représentations préexistantes
-Sensibilisation progressive et différenciée des parties prenantes ; -Mise en discussion explicite des craintes et représentations ; -Construction de repères pour interagir avec les travailleurs autistes ; -Médiation continue et disponibilité de personnes ressources ; -Soutien institutionnel et managérial au dispositif ; -Actualisation de la sensibilisation face au turnover et aux situations nouvelles.	Mécanismes organisés en amont et au fil de l'eau pour rendre l'inclusion intelligible et praticable	L'inclusion par un travail de médiation
-Confrontation des craintes aux situations effectivement vécues ; -Constat de la compatibilité de l'inclusion avec les exigences organisationnelles ; -Apprentissage par l'interaction au-delà de la formation formelle ; -Intensification du contact par la proximité et la répétition des interactions ; -Réévaluation réflexive des représentations initiales.	Moment où l'inclusion effective permet de confronter les anticipations à la réalité du travail quotidien	Les représentations à l'épreuve du contact
-Emergence de relations de soin et de comportements protecteurs ; -Développement de l'attachement et de la solidarité envers le travailleur inclus ; -Fierté collective associée à la réussite de l'inclusion ; -Apaisement des relations et transformation de la dynamique d'équipe ; -Banalisation de la présence du travailleur autiste dans le quotidien.	Manifestations d'un basculement de l'acceptabilité : attachement, solidarité, soin, fierté et banalisation	Appropriation de l'inclusion par la transformation des relations
-Maintien de l'accompagnement et ajustement progressif du rôle des éducateurs ; -Adaptation organisationnelle lorsque le dispositif change d'échelle ; -Entretien dans le temps des connaissances et des dispositifs de soutien ; -Régulation pragmatique des résistances persistantes. -institutionnalisation de l'inclusion et difficulté d'un retour en arrière	L'acceptabilité se pérennise par des régulations continues et demeure compatible avec des désaccords résiduels	Stabilisation de l'acceptabilité sans négation des résistances résiduelles

Tableau 2 : Synthèse du codage

3. Résultats

Nos résultats attestent de représentations préexistantes et de craintes protéiformes (3.1.). Toutefois, le travail de médiation favorise l'inclusion (3.2.). Le contact permet alors de mettre à l'épreuve les représentations (3.3.), ce qui conduit à l'appropriation de l'inclusion (3.4.) et stabilise progressivement l'acceptabilité (3.5.).

3.1. Représentations préexistantes et craintes protéiformes

L'inclusion en milieu professionnel ordinaire de travailleurs présentant un autisme sévère, associé à une déficience intellectuelle et à une communication verbale très limitée, voire inexistante, ne va pas de soi. Elle soulève au contraire beaucoup d'inquiétude, de doutes et de peurs. Par ailleurs, les représentations et préjugés négatifs à l'égard des autistes sont nombreux. Nos entretiens ont fait émerger différents types de craintes associées à cette inclusion : physique (*« on a eu des réflexions du type : on a peur de se prendre un coup »* (focus group, Educatrice 1) ; organisationnelle (*« au départ, on a eu un résistant important, c'était le directeur d'usine. (...) « lui disait : les équipes en dessous sont plutôt motivées mais pas moi, pour mes résultats, ma sécurité, ma productivité »* (entretien 2)) ; personnelle (*« les gens ont posé quelques questions au début : mais ils ne vont pas prendre notre place ? »* (entretien 5) ; statutaire (*« On a pu entendre des choses du type : bah voilà ! c'est un autiste avec déficience ! comme quoi on dévalorisait leur travail »* (focus group, Educatrice 2).

Cette grande diversité d'appréhensions montre que toutes ces peurs ne sont pas nécessairement liées au handicap en lui-même, et qu'il existe plusieurs sources de non-acceptation qui appellent un traitement différencié.

3.2. L'inclusion par un travail de médiation

Néanmoins, avec le dispositif VETA, la médiation est organisée (en amont, et au fil de l'eau) afin de rendre l'inclusion intelligible et praticable pour tous. Avant tout, la sensibilisation est progressive et compartimentée : *« une première sensibilisation avec l'équipe projet, la direction [de l'entreprise employeuse], les managers »* puis une *« deuxième sensibilisation [...] destinée aux personnes de proximité »* (entretien 1). Ces cycles de sensibilisation permettent également de mettre explicitement en discussion les craintes, préjugés et représentations des futurs collègues, en les invitant à s'exprimer sur *« le pire scénario que vous pouvez imaginer »* (entretien 1). Cela permet aussi de construire des repères concrets d'interactions possibles, car comme le rappelle la mère d'un individu autiste pris en charge par VETA, il est essentiel de connaître *« les choses à éviter, les choses à faire, être très clair, très concret »* (entretien 9).

Au fur et à mesure, cette préparation est prolongée par une médiation continue assurée par la présence d'un éducateur socio-médical sur site, permettant de *« sécuriser tout le monde »* et de garantir *« qu'en cas de besoin, la personne ressource est identifiée »* (entretien 7).

Cette médiation s'appuie également sur le soutien de la direction de l'entreprise : *« à partir du moment où la direction accompagne ce genre d'inclusion, il n'y a pas de barrière »* (entretien 8).

Enfin, une actualisation de la sensibilisation est prévue pour répondre au turnover habituel des équipes en usine : *« on a fait une séance il y a deux ans pour les gens qui n'étaient pas là il y a cinq ans »* (entretien 13).

3.3. Les représentations à l'épreuve du contact

Dans le quotidien, l'inclusion effective confronte les anticipations de chacun à la réalité du travail à proximité d'un collègue autiste lourdement handicapé. Ainsi, les craintes initiales et les représentations sont mises à l'épreuve de ce qui s'observe : *« quand il a vu les résultats, il a été convaincu »* (entretien 2). Dès lors, l'expérience permet de constater, au jour le jour, la compatibilité de l'inclusion avec les exigences organisationnelles, tout en produisant une connaissance plus fine du handicap qui dépasse la formation formelle : *« il y a toujours à apprendre [...] tant qu'on ne s'occupe pas d'eux et qu'on ne les met pas dans des milieux ordinaires, on ne sait pas »* (entretien 8).

Cet apprentissage est renforcé par la coprésence et la répétition quotidienne des interactions : *« l'équipe dans laquelle il y a plus d'interactions, c'est justement l'équipe du labo qui est en horaires de journée, comme nous »* (focus group, Educatrice 3). A mesure que l'expérience se prolonge, les représentations initiales font alors l'objet de réévaluations réflexives. Face à des comportements qui pouvaient initialement susciter la crainte, *« les gens se disent 'mais pourquoi on se met des choses dans la tête comme ça !' et aujourd'hui ils [les travailleurs autistes] passent vraiment inaperçu dans l'usine »* (entretien 8).

3.4. L'appropriation de l'inclusion par la transformation des relations

Le basculement de l'acceptabilité se manifeste par l'émergence de relations de soin (au sens du *Care*, voir Cynthia Fleury, 2019), et de comportements protecteurs spontanés de la part de membres d'équipe. La présence du travailleur autiste modifie aussi les interactions ordinaires : les collègues sont davantage dans le *« prendre soin »* et *« ça donne une autre dynamique à l'esprit d'équipe »* (entretien 6). Cette dynamique s'accompagne d'un attachement et d'une solidarité croissants : *« progressivement, les jeunes sont plutôt attachants »* (entretien 13), et les collègues ordinaires défendent le travailleur inclus : *« s'il ne signe pas son CDI, le RH va avoir des problèmes parce que l'équipe va le défendre ! »* (focus group, Educatrice 1).

L'inclusion devient également source de fierté collective, les membres du personnel étant *« très fiers de les avoir accueillis en tant que personnes autistes »* (entretien 5). Elle s'accompagne enfin d'un apaisement des relations *« même entre elles [des travailleuses ordinaires], il y a moins de violence, presque. Le rapport entre les gens s'est apaisé »* (focus group, Educatrice 4). Parallèlement, une banalisation progressive de la présence du travailleur autiste s'opère dans le temps *« les gens ne font même plus attention. C'est dans la banalité, c'est devenu quelque chose de très banal »* (entretien 5).

3.5. Stabilisation de l'acceptabilité sans négation des résistances résiduelles

L'acceptabilité se pérennise par des régulations continues : le rôle des éducateurs s'ajuste aux besoins du moment : « *les encadrants sont tout le temps avec la personne au début* » puis ils s'effacent progressivement, même s'il y a « *toujours au moins un encadrant sur le temps de présence* » d'une équipe de plusieurs travailleurs autistes (entretien 7). Par ailleurs, la pérennisation passe aussi par l'entretien de la sensibilisation des équipes, avec de nouvelles « *sessions de formation pour maintenir un peu cette émulsion* » (entretien 7).

Cette stabilisation de l'acceptabilité reste toutefois compatible avec des résistances résiduelles. A titre d'illustration, certains salariés « *ne [voulant] pas trop travailler avec ce genre de public* » font alors l'objet d'une régulation pragmatique : « *on accepte, et on apprend à tous travailler ensemble : en fait, on dispatche* » (entretien 12). Ainsi, ceux qui ne souhaitent pas être à proximité de leurs collègues autistes sont placés sur d'autres postes, à distance. Enfin, l'inclusion tend à s'institutionnaliser au point de rendre difficile un retour en arrière : « *cela ne serait pas du tout accepté par le corps social [que le dispositif VETA disparaisse tout d'un coup]* » (entretien 2).

Ainsi, à partir de ces résultats, nous proposons le schéma suivant du processus de construction de l'acceptabilité sociale de l'autisme sévère en milieu organisationnel ordinaire :

Réduction de l'incertitude par la sensibilisation et la médiation > contact et expérimentation quotidienne > révision des représentations > familiarisation et normalisation > acceptation > soutien actif et protection de l'inclusion.
--

4. Discussion

Nos résultats rendent compte que l'acceptation n'est pas forcément un préalable à l'inclusion (4.1.). Le contact permet par ailleurs de développer la prévisibilité, celle-ci prenant le pas sur l'incertitude (4.2.). Il en ressort une appropriation sociale de l'inclusion (4.3.), ce qui permet de stabiliser l'acceptabilité (4.4.).

4.1. L'acceptation n'est pas un préalable à l'inclusion

Nos résultats invitent tout d'abord à renverser la relation généralement supposée entre l'acceptabilité et la mise en œuvre de l'inclusion. L'acceptation de la présence de travailleurs autistes sévères ne constitue pas nécessairement un préalable à partir duquel l'inclusion peut être engagée. Seuls l'accord et le soutien de la Direction de l'entreprise employeuse sont primordiaux pour lancer l'expérimentation, les réticences initiales des équipes ne constituant pas nécessairement un obstacle à lever avant l'introduction du dispositif. En revanche, ces réticences doivent tout de même être entendues, accueillies avec bienveillance, et mises en discussion, car notre terrain montre qu'elles sont protéiformes (concernant parfois la sécurité, la productivité, l'organisation du travail, la place des salariés ordinaires ou encore la valeur symbolique du travail) et qu'elles appellent un traitement différencié.

L'acceptabilité ressort en fait comme l'un des produits du processus d'inclusion lui-même, car elle paraît se construire progressivement, à mesure que les représentations et anticipations initiales sont confrontées à l'expérience concrète du travail. Dès lors, cette observation conduit à envisager l'acceptabilité sociale moins comme un état que comme un processus, confirmant ainsi les travaux de Agostinelli et al. (2023).

Pour autant, le passage de la réticence à l'acceptabilité ne résulte pas de la seule exposition à l'inclusion. Il suppose un travail préalable et continu de médiation permettant aux acteurs d'explicitier leurs craintes, d'obtenir des réponses concrètes et de disposer de ressources identifiées en cas de difficulté. L'acceptabilité apparaît ainsi comme le résultat conjoint de l'expérience de l'inclusion et des dispositifs qui rendent cette expérience suffisamment intelligible et sécurisé pour pouvoir se prolonger.

4.2. L'effet du contact : de l'incertitude à la prévisibilité

La répétition des rencontres quotidiennes (des contacts intergroupes) constitue ensuite un mécanisme central de transformation des représentations, comme l'ont démontré notamment Allport (1954), Pettigrew et Tropp (2006), y compris dans le cas d'individus autistes présentant d'importantes limitations et avec lesquels il est particulièrement difficile d'échanger. Ce point constitue l'une des principales contributions de notre article. En effet, le contact ne produit pas nécessairement une connaissance abstraite ou exhaustive de l'autisme, mais il permet quelque chose de déterminant pour l'acceptabilité : de la familiarité et de la prévisibilité.

Les comportements initialement redoutés du fait de représentations préexistantes (Ezerins et al. 2024) du handicap sont progressivement réévalués à partir des expériences concrètes et répétées permises par l'inclusion. Les collègues apprennent ce qui peut se produire, comment interagir et comment réagir à certaines situations. L'incertitude associée à la rencontre avec un collègue dont les modes d'interaction sont peu familiers diminue ainsi au fur et à mesure que les situations deviennent ordinaires et prévisibles.

Nos résultats invitent cependant à ne pas attribuer cet effet au seul contact intergroupe. Le contact observé sur notre terrain, est un contact organisé, préparé et médiatisé. La présence d'un éducateur identifié comme personne-ressource contribue notamment à sécuriser les interactions et à réduire le coût perçu d'une éventuelle situation problématique. Or, ce dernier point n'apparaît pas dans la liste des conditions nécessaires à la réduction des préjugés par le contact intergroupe (Allport, 1954 ; Pettigrew et al., 2006) et il nous semble important de le signaler dans la construction du processus d'acceptabilité par le contact. De même, le soutien explicite de la direction fournit un cadre organisationnel favorable à la poursuite de l'expérience. Le mécanisme observé peut ainsi être compris comme une articulation entre contact, médiation et sécurisation : la médiation rend possible la répétition du contact, tandis que cette répétition permet progressivement de confronter les représentations initiales à l'expérience et de réduire les incertitudes et les craintes et donc de favoriser l'acceptabilité sociale. Ceci constitue également une contribution importante.

4.3. Au-delà de l'acceptabilité : l'appropriation sociale de l'inclusion

Nos résultats montrent enfin que l'acceptabilité ne constitue pas nécessairement le terme du processus. L'évolution observée dépasse progressivement la simple absence d'opposition à la présence de travailleurs autistes. Les manifestations de soin, d'attachement, de solidarité, de protection et de fierté collective témoignent en effet d'une transformation plus profonde de la relation entre le collectif de travail et le dispositif d'inclusion.

Cette évolution peut être interprétée comme le passage d'une logique d'acceptabilité à une logique d'appropriation. Dans un premier temps, la question porte essentiellement sur la possibilité de travailler à côté de la personne et sur la compatibilité de sa présence avec les contraintes de l'organisation. A mesure que les interactions se répètent, le travailleur inclus devient cependant un membre familier du collectif. L'enjeu n'est alors plus seulement d'accepter sa présence, mais, dans certaines situations, de la protéger et de défendre sa continuité. Ce contact permet donc d'aller bien au-delà de la réduction des représentations négatives.

Cette appropriation contribue également à expliquer la banalisation observée sur le terrain. Celle-ci ne signifie pas que les différences liées au handicap disparaissent, mais que la présence du travailleur autiste cesse progressivement de constituer un événement nécessitant une attention ou une justification permanente. L'inclusion devient une composante ordinaire du fonctionnement du collectif.

4.4. Une acceptabilité stabilisée qui ne suppose pas l'absence de résistance

Enfin, la stabilisation de l'acceptabilité ne doit pas être assimilée à l'établissement d'un consensus complet. Notre terrain fait persister certaines réticences individuelles alors même que le dispositif apparaît durablement accepté à l'échelle du collectif. Ces résistances ne conduisent plus nécessairement à remettre en cause l'inclusion elle-même : elles font simplement l'objet d'ajustements et de régulations organisationnelles.

Cela invite donc à distinguer l'acceptabilité sociale de l'adhésion individuelle unanime (Agostinelli et al., 2023). Un dispositif peut devenir socialement acceptable sans que chaque membre de l'organisation y adhère de manière équivalente. Sa stabilisation repose alors moins sur la disparition de toute opposition que sur la capacité du collectif et de l'organisation à absorber, réguler et rendre compatibles les résistances résiduelles avec la poursuite de l'inclusion.

L'ensemble de ces résultats conduit ainsi à concevoir l'acceptabilité sociale de l'inclusion d'individus lourdement handicapés comme un mécanisme processuel : des représentations préexistantes génèrent des incertitudes et résistances ; la médiation sécurise l'entrée en contact ; la répétition des interactions confronte progressivement les anticipations à l'expérience ; cette expérience produit familiarité et prévisibilité ; les relations peuvent ensuite évoluer vers l'attachement, le care et la solidarité ; enfin, l'inclusion se stabilise par sa banalisation et son inscription dans les régulations ordinaires de l'organisation, sans exiger pour autant la disparition de toute résistance.

Cette présente recherche répond à celle de Ezerins et al. (2024) en montrant que même s'il est vrai que la méconnaissance des collègues ordinaires sur l'autisme et la persistance de préjugés nuisent à l'accès et au maintien en emploi des individus en souffrant de manière sévère, pour autant l'acceptabilité sociale peut se mettre œuvre avec des sensibilisations ponctuelles, un contact régulier et une médiation continue réduisant l'imprévisibilité.

Conclusion

Cette recherche visait à comprendre comment se construit l'acceptabilité sociale de l'inclusion de personnes présentant un handicap sévère en milieu professionnel ordinaire. A partir de plusieurs expériences d'inclusion de travailleurs autistes présentant une déficience intellectuelle et une communication verbale limitée ou absente, nos résultats montrent que cette acceptabilité ne constitue pas nécessairement un préalable à l'inclusion. Elle peut, au contraire, se construire progressivement au cours de sa mise en œuvre. Ce processus repose sur l'articulation de deux mécanismes. D'une part, la sensibilisation et la médiation permettent d'explicitier les craintes initiales, de fournir des repères aux équipes et de sécuriser les premières interactions. D'autre part, l'expérience quotidienne du travail aux côtés des personnes autistes confronte progressivement les représentations préexistantes à la réalité. La répétition des interactions produit alors de la familiarité et de la prévisibilité, contribuant à réduire l'incertitude et à faire évoluer les représentations.

Nos résultats montrent également que cette évolution peut dépasser la seule acceptation de l'inclusion. L'apparition de relations d'attachement, de solidarité et de protection témoigne d'une appropriation progressive de l'inclusion par le collectif de travail. La présence du travailleur autiste cesse alors d'être perçue comme une situation exceptionnelle pour devenir une composante ordinaire du fonctionnement de l'organisation. Cette appropriation ne suppose toutefois ni l'adhésion de tous ni la disparition de toute résistance : l'acceptabilité peut se stabiliser dès lors que les réticences résiduelles peuvent être régulées sans remettre en cause la continuité de l'inclusion.

Cette recherche conduit ainsi à envisager l'acceptabilité sociale moins comme un processus qui se construit dans et par l'expérience. Elle souligne, dans cette perspective, le rôle conjoint du contact, de la médiation et de la sécurisation des interactions dans la transformation des représentations associées à l'autisme sévère.

Naturellement, ces résultats présentent des limites et doivent être considérés au regard des caractéristiques du terrain étudié. Les situations analysées concernent par ailleurs un même dispositif d'accompagnement et des expériences d'inclusion ayant été pérennisées, ce qui invite notamment à examiner des situations dans lesquelles l'inclusion rencontre davantage de difficultés ou conduit à un échec. Cette piste paraît intéressante pour de prochaines recherches. De même, des recherches menées auprès d'autres organisations et concernant d'autres formes de handicap permettraient également d'interroger la portée plus générale du processus mis en évidence dans la présente étude.

Sur le plan managérial, nos résultats soulignent l'importance de créer des conditions permettant aux équipes de faire progressivement l'expérience de l'inclusion : préparer sans chercher à tout

anticiper, maintenir des ressources de médiation accessibles et continues, et laisser le contact quotidien transformer progressivement les représentations. L'enjeu n'est ainsi peut-être pas de faire accepter l'inclusion avant qu'elle ne commence, mais de créer les conditions permettant à cette acceptabilité de se construire.

Bibliographie

ABRIC, J-C. (1994), *Pratiques sociales et représentations*. Paris : PUF.

AGOSTINELLI B. et AGOSTINELLI S. (2023), « L'acceptabilité : une question d'équilibre », in C. Alcantara, A. Lavigne, F. Charest, A. Lavigne et L. Saglietto *L'Acceptabilité sociale : Enjeux de société et controverses scientifiques* (p. 175-188), Les Presses des Mines.

ALLPORT G. (1954), *The Nature of Prejudice*, New York, NY: Basic Books.

AUSTIN R.D. et PISANO G.P. (2017), « Neurodiversity as a Competitive Advantage », *Harvard Business Review* 95, n°3, p. 96-103.

BARBIER R. (2021), « L'épreuve d'acceptabilité sociale, ou la composition disputée du collectif », *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels, RIPCO*, p. 45-61.

BARRY L., HOLLOWAY J. & MCMAHON J. (2024), « It's up to the teacher': a qualitative study of teachers' use of autism EBPs », *Irish Educational Studies*, 43(4), p. 1157-1173.

BOURDIEU P. (2022), *Microcosmes. Théorie des champs*, Paris : Raisons d'agir.

COPE R. & REMINGTON A. (2022), "The strengths and abilities of autistic people in the workplace", *Autism in Adulthood*, 4(1), p. 22-31

DARGUE N., ADAMS D. & SIMPSON K. (2021), "Can Characteristics of the Physical Environment Impact Engagement in Learning Activities in Children with Autism? A Systematic Review". *Review Journal of Autism and Developmental Disorders*, 9, p. 143-159.

DAVIES J., HEASMAN B., LIVESEY A., WALKER A., PELLICANO E. & REMINGTON A. (2023), "Access to employment: A comparison of autistic, neurodivergent and neurotypical adults' experiences of hiring processes in the United Kingdom", *Autism*, 27(6), p. 1746-1763.

DELOBEL-AYOUB M., KLAPOUZZCZAK D., TRONC C., SENTENAC. M, ARNAUD C. & EGO A. (2020), « La prévalence des TSA continue de croître en France : données récentes des registres des handicaps de l'enfant ». *Bull Epidemiol Hebd.* (6-7), p. 128-35

EZERINS M.E., SIMON LS., VOGUS T.J., GABRIEL A.S., CALDERWOOD C. & ROSEN C.C. (2024), "Autism and employment: A review of the "new frontier" of diversity research", *Journal of Management*, 50(3), p. 1102-1144.

FLEURY C. (2019), « Le soin est un humanisme ». *Tracts (N°6)* - Le Soin est un humanisme (p. 2-46), Gallimard.

FUJIMOTO Y., RENTSCHLER R., LE H., EDWARDS D. & HARTEL C.E.J. (2014), “Lessons learned from Community Organizations: Inclusion of People with Disabilities and others”, *British Journal of Management*, Vol. 25, p. 518-537.

GARG S. & SANGWAN S. (2021), “Literature Review on Diversity and Inclusion at Workplace, 2010-2017”. *Vision*, 25(1), p. 12-22.

GENDRON C. (2014), « Penser l’acceptabilité sociale : au-delà de l’intérêt, les valeurs », *Communiquer*, 11, p. 117-129.

GIOIA D. A., CORLEY K. G. & HAMILTON A. L. (2013), “Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research: Notes on the Gioia Methodology: Notes on the Gioia Methodology”, *Organizational Research Methods*, 16(1), p. 15-31.

KHALIFA G., SHARIF Z., SULTAN M. & DI REZZE B. (2019), “Workplace accommodations for adults with autism spectrum disorder: a scoping review”, *Disability and Rehabilitation*.

LEFEVRE-LEVY R., MELSON-SILIMON A., HARMATA R., HULETT A.L. & CARTER N.T. (2023), “Neurodiversity in the Workplace: Considering Neuroatypicality as a form of Diversity”, *Industrial and Organizational Psychology*, 16, p. 1-19.

LYONS B.J., MARTINEZ L.R., RUGGS E.N., HEBL M.R., RYAN A.M., O’BRIEN K.R. & ROEBUCK A. (2018), “To say or not to say: Different strategies of acknowledging a visible disability”, *Journal of Management*, 44(5), p. 1980-2007.

MARISSAL J.-P. (2009), « Les conceptions du handicap : du modèle médical au modèle social et réciproquement », *Revue d’éthique et de théologie morale*, 256(HS), p. 19-28.

PALUCK EL, GREEN S.A. & GREEN D.P. (2019), “The contact hypothesis re-evaluated”, *Behavioural Public Policy*, 3(2), p.129-158.

PASQUERO J. (2013), « La Responsabilité Sociale de l’Entreprise : l’école de Montréal », sous la direction de Corinne Gendron et Bernard Girard », Paris : Armand Colin, p. 21-43.

PETTIGREW T.F. & TROPP L. R. (2006), “A meta-analytic test of intergroup contact theory”. *Journal of Personality and Social Psychology*, 90(5), p. 751-783.

PETTY S., TUNSTALL, L., RICHARDSON H. & ECCLES, N. (2023), “Workplace adjustments for autistic employees: what is ‘reasonable’?”, *Journal of Autism and Developmental Disorders*, 53(1), p. 236-244.

PRAT DIT HAURET S. & CARASSUS D. (2023), « L’inclusion organisationnelle des travailleurs en situation de handicap. Une revue systématique de la littérature », *Politiques & management public*, 40(4), p. 493-512.

REBECCHI K. (2023), « Neurodiversité et autisme entre handicap et différence, science et idéologie », *Revue de la neurodiversité*, 1(1), p. 25-51.

SZULC J.M. (2024), “Embracing silence: Creating inclusive spaces for autistic employees”. *Industrial and Organizational Psychology*. 17, p. 357-359.

THORPE D., MCKINLAY M., RICHARDS J., SANG, K., & STEWARD M.E. (2024), “The lived experience of autistic adults in employment: A systematic search and synthesis”, *Autism in Adulthood*, 6 (4), p. 495-509

WEN B., VAN RENSBURG H., O’NEILL S. & ATTWOOD T. (2023), “Autism in the Australian Workplace: the employer perspective”, *Asia Pacific Journal of Human Resources*. 61, 146-167.

ZHOU K., ALAM B., BANI-FATEMI A., HOWE A., CHATTU V.K. & NOWROUZI-KIA B. (2024), “Autism spectrum disorder in the workplace: a position paper to support an inclusive and neurodivergent approach to work participation and engagement”, *Discover Psychology*. 4, article 39.