



**HAL**  
open science

# Les pratiques organisationnelles inclusives communiquées par les groupes cotés au CAC 40 : une analyse de contenu

Sarah Prat Dit Hauret, David Carassus

## ► To cite this version:

Sarah Prat Dit Hauret, David Carassus. Les pratiques organisationnelles inclusives communiquées par les groupes cotés au CAC 40 : une analyse de contenu. Workshop Ges'Handi Gestion et Handicap, VALLOREM, May 2023, Orléans, France. hal-04369109

**HAL Id: hal-04369109**

**<https://univ-pau.hal.science/hal-04369109>**

Submitted on 2 Jan 2024

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Les pratiques organisationnelles inclusives communiquées par les groupes cotés au CAC 40 :  
une analyse de contenu.

*Inclusive organizational practices reported by CAC 40-listed groups: a content analysis.*

Sarah Prat dit Hauret, doctorante en Sciences de Gestion

12 rue des Ormeaux, 31240 L'Union

[sarahpratdit@gmail.com](mailto:sarahpratdit@gmail.com)

David Carassus, Professeur des Universités en Sciences de Gestion

Directeur de la chaire Optima

Avenue de l'Université, BP 1155, 64013 Pau

[david.carassus@univ-pau.fr](mailto:david.carassus@univ-pau.fr)

## **Introduction**

Selon l'Organisation Mondiale de la Santé (OMS, janvier 2023), près d'un milliard de personnes (soit 16% de la population mondiale) serait en situation de handicap. Dans ce contexte, la question de l'inclusion des personnes en situation de handicap se pose alors couramment au sein des organisations. Ainsi, selon Shore et al. (2018), une organisation inclusive est une « *organisation au sein de laquelle les pratiques et les processus d'inclusion (climat inclusif, pratiques inclusives, inclusion organisationnelle perçue, inclusion du leader et du groupe de travail...) existent à tous les niveaux organisationnels* » (p.19). En complément, ces chercheurs ont notamment défini l'inclusion organisationnelle comme « *le niveau auquel un employé perçoit qu'il est un membre estimé d'un groupe de travail tout en faisant l'expérience que ses sentiments d'appartenance et de singularité sont satisfaits* » (Shore et al., 2018).

L'inclusion organisationnelle des travailleurs en situation de handicap est encore peu traitée par la littérature scientifique en sciences de gestion. On recense surtout des travaux traitant d'autres formes d'inclusion organisationnelle (Mor Barak, 2016 ; Shore et al., 2011), comme par exemple, des recherches sur le sexe, l'origine ethnique, le genre ou encore l'âge (Shore et al., 2018).

Or, si la question de l'inclusion organisationnelle des travailleurs en situation de handicap commence à être abordée par les entreprises (Les Échos, 2019) ou par les organisations publiques (Ata, 2022), elle est encore peu traitée par la littérature scientifique en sciences de gestion. Seuls des travaux traitant d'autres formes d'inclusion organisationnelle (Mor Barak, 2016 ; Shore et al., 2011), comme par le sexe, l'origine ethnique, le genre ou encore l'âge peuvent être réalisés de manière importante (Shore et al., 2018).

## **Cadre de la recherche**

La question de recherche à laquelle il est proposé de répondre et présentée dans le présent article a pour objectif de rechercher si les déterminants de l'inclusion organisationnelle des personnes en situation de handicap, identifiées par Carassus et Prat dit Hauret (2022) se retrouvent dans les pratiques organisationnelles communiquées par les sociétés cotées au CAC 40 dans leur document universel de référence de l'année 2021. Les auteurs précédemment cités ont identifié, via une revue systématique de littérature, seulement 32 articles scientifiques dégageant plusieurs variables concernant l'inclusion organisationnelle des travailleurs handicapés au sein des organisations, à savoir : les pratiques organisationnelles (n=15), l'adéquation personne-emploi (aménagements, flexibilité de l'emploi) (n=14), le leadership inclusif (n=13), le soutien organisationnel perçu (n=13), la discrimination (stéréotypes négatifs, stigmatisation etc.) (n=11), la performance (n=8), la satisfaction au travail (n=7), la culture organisationnelle (n=5), le climat organisationnel (n=4), le bien-être au travail (n=3), le stress professionnel (n=3), la justice organisationnelle (n=3), la socialisation organisationnelle (n=1) et l'empathie organisationnelle (n=1). Retrouve-t-on parmi les éléments communiqués et relatifs à l'inclusion des personnes en situation de handicap des variables plutôt individuelles, des variables organisationnelles ou plutôt d'autres relatives au lien entre les individus et l'organisation dont ils font partie ? Ces pratiques organisationnelles communiquées correspondent-elles plutôt à une approche mécaniste de l'organisation (des règles, des procédures, des modes opératoires, des descriptions de fonction) ou traduisent-elles plutôt une vision organique et s'intéressant à l'organisation comme un système vivant au sein duquel la nature des relations est explicitement précisée et analysée ? Est-on plutôt dans une communication sur des faits et des procédures impersonnelles ou s'intéresse-t-on plutôt à la précision et à la profondeur des interrelations entre les personnes en situation de handicap et l'écosystème dans lequel elles vivent dans le cadre professionnel ?

## **Méthodologie**

Le premier travail a consisté à identifier les pratiques organisationnelles inclusives communiquées par les sociétés cotées au CAC 40 et destinées à leurs actionnaires et de manière plus générale aux différentes parties prenantes qui sont en relation économique avec les différentes sociétés composant les groupes précités. L'analyse a été menée à partir du document universel de référence de l'année 2021, dernier document à ce jour disponible, les différentes sociétés concernées n'ayant pas communiqué à ce jour celui de l'année 2022. Une fois l'information collectée, un deuxième travail a été mené consistant à comparer les résultats obtenus avec ceux mis en exergue lors de la revue systématique de littérature menée par les auteurs.

En premier lieu, les informations essentielles concernant les pratiques organisationnelles inclusives par groupe coté ont été extraites manuellement des documents universels de 2021. Elles ont été collectées et regroupées dans le tableau 1 (annexe 1), par type d'entreprise. En effet, la plupart des entreprises ont communiqué leurs pratiques à travers leurs documents universels de référence accessibles directement en ligne sur internet. Sur les quarante groupes cotés, l'identification des pratiques organisationnelles inclusives concernant les personnes en situation de handicap a été possible pour trente-huit d'entre elles. Puis, afin de réduire la subjectivité de l'analyse manuelle, les données des quarante organisations (sous forme de quarante fichiers) ont été encodées dans Nvivo. Le tableau 2 (annexe 2) identifie les pratiques organisationnelles inclusives par leur nature après le processus d'encodage avec Nvivo. Les cartes mentales des graphiques 1 (logiciel Xmind, annexe 3) et 2 (logiciel Nvivo, annexe 4) permettent de regrouper les pratiques par thèmes, avec des sous-thèmes afin d'organiser visuellement les données. Ces graphiques permettent de clarifier la lecture des données. Une analyse lexicale a également été réalisée à l'aide du logiciel Nvivo (annexe 5).

### **Résultats**

Listées dans le tableau 2 (annexe 2), les pratiques organisationnelles inclusives les plus mentionnées par les groupes cotés du CAC 40 sont les politiques inclusives (86,8%, mentionnées par trente-trois organisations), suivies des pratiques des ressources humaines (84,2 %, trente-deux organisations), de la sensibilisation au handicap (78,9%, trente organisations), des aménagements de travail (76%, vingt-neuf organisations), de la lutte contre les discriminations (73,6%, vingt-huit organisations), de la collaboration externe (60,5%, vingt-trois organisations), de la culture inclusive (55,2%, vingt et une organisations), du recours au secteur adapté et protégé (47,3%, dix-huit organisations), de la gouvernance inclusive (34,2%, treize organisations) et du leadership inclusif (26,3%, dix organisations).

Les résultats de l'analyse lexicale (annexe 5) montrent également que le mot « handicap » reste le plus récurrent (2,02%, avec 1818 occurrences) devant le mot « situation » (1,06%, 951 occurrences) puis « groupe » (0,61%, 550 occurrences), « emploi » (0,56%, 500 occurrences), « diversité » (0,32%, 292 occurrences), « recrutement » (0,32%, 288 occurrences), « sensibilisation » (0,31%, 277 occurrences), « politique » (0,30%, 273 occurrences), « maintien » (0,30%, 272 occurrences), « l'inclusion » (0,22%, 195 occurrences), « inclusion » (0,16%, 147 occurrences) ou encore « l'insertion » (0,15 %, 131 occurrences).

D'après le diagramme présenté en annexe (figure 2, annexe 6), les organisations identifiées comme communiquant le plus de pratiques inclusives sont les suivantes : Capgemini, Vivendi, Total Énergies, Bouygues, Schneider Electric, Publicis Groupe, Hermès, Carrefour, Michelin et enfin Téléperformance (pour le détail des pratiques, voir annexes 7 à 16).

### **Analyses et discussions :**

Les résultats obtenus montrent que l'inclusion est un thème présent dans la communication propre aux organisations, comme le montre l'analyse lexicale ci-dessus. Le terme « inclusion » dépasse désormais le terme « d'intégration », devenu désuet, mais est moins utilisé dans les documents universels de référence que celui de « diversité ».

L'analyse de contenu des pratiques organisationnelles inclusives communiquées par les groupes cotés du CAC 40 nous a donc permis d'identifier et de préciser ces pratiques. Parmi celles-ci, les actions de formation sont fréquemment citées, comme c'est le cas dans la littérature (Eguchi et al., 2019 ; Madera, 2018 ; Beatty et al., 2019 ; Wolffe et al., 2002). Les recherches précisent le public ciblé par ces formations, qui peut comprendre les dirigeants, mais aussi les étudiants et demandeurs d'emploi en situation de handicap, les salariés en situation de handicap (notamment intellectuel), les référents handicaps et les collègues non handicapés (voir tableaux 1 et 2). En effet, une formation spécifique à l'inclusion « met en évidence les contributions de tous, offrant ainsi davantage de possibilités de contacts coopératifs et minimisant les tensions entre les groupes (Ivancevich et Gilbert, 2000, dans Bezrukova et al., 2016, p. 1235). La sensibilisation au handicap est une pratique également souvent retrouvée dans les pratiques organisationnelles inclusives des groupes cotés du CAC 40. Certaines entreprises font référence à la participation aux duodays qui désigne une journée de partage avec une personne en situation de handicap en l'accueillant dans une entreprise ou une association, en lui permettant de participer activement aux tâches des collaborateurs. L'objectif de cette journée est de sensibiliser le monde du travail au handicap, en s'attaquant aux préjugés que peuvent subir les personnes en situation de handicap au sein des organisations. Quelques entreprises comme Schneider Electric précisent le type de handicap ciblé par les actions de sensibilisation (notamment les handicaps invisibles comme les handicaps cognitifs, les maladies mentales, le diabète ou encore le cancer). Dans la littérature, cette sensibilisation est traitée sous l'angle de la lutte contre les préjugés et la discrimination des personnes en situation de handicap et peut être également réalisée via des « sites webs, des messages à la clientèle ou des médias sociaux » (Madera, 2019). La sensibilisation peut également prendre la forme d'une communication en interne sur le handicap ou en externe (campagnes de communication, communication sur les réseaux sociaux etc.).

Par ailleurs, il ressort clairement, dans cette recherche, que les aménagements de travail (aménagements des postes, télétravail, reconnaissance du handicap...) sont des pratiques organisationnelles clairement identifiées par les organisations. Cela conforte les travaux académiques en lien avec l'adéquation personne-emploi, qui peut être définie comme « l'adéquation entre les capacités de la personne en situation de handicap et les exigences de son emploi ». Une bonne adéquation personne-emploi est reflétée par la mise en place d'aménagements de travail. Or, la littérature est foisonnante en ce qui concerne les aménagements de travail, notamment aux Etats-Unis et en Ontario (Colella et al., 2004, Schur et al., 2014 ; Kruse et Schur, 2013 ; Wilton, 2004 ; Wilton et Schuer, 2006, p.16). Beaucoup d'exemples d'aménagements sont cités dans la littérature, comme par exemple l'utilisation de technologies spécifiques facilitant la communication et la planification (Black, 2019), l'augmentation de la flexibilité organisationnelle (Kulkarni et Lengnick-Hall, 2011 ; Wooten, 2008) comprenant des horaires de travail aménagés tenant compte du rythme et de la fatigue de l'employé en situation de handicap, la mise en réserve d'heures supplémentaires à utiliser en cas de maladie, des pauses plus longues ou plus fréquentes, les changements d'horaires de travail (Schur et al., 2014), le passage d'un temps plein à un temps partiel (Kruse et Schur, 2013) ou encore le recours au télétravail (West et Anderson, 2005 ; Kruse et Schur, 2013). Certaines recherches, notamment celles de McDonnall et al. (2014), ont mis en évidence le manque de connaissances des employeurs concernant les aménagements possibles de travail en fonction du handicap. Ainsi, dans cette analyse, les aménagements de travail sont cités en général mais peu d'exemples sont néanmoins précisés : certaines organisations ont traité les aménagements sous l'angle de l'accessibilité (numérique, notamment), ou encore l'adaptation des locaux et l'investissement dans des équipements appropriés (Pernod Ricard), ou font référence à la procédure de déclaration de handicap entraînant un aménagement des postes de travail. L'accessibilité est une pratique inclusive régulièrement mentionnée, à la fois dans cette analyse et dans la littérature (Colella et al., 2004 ; Bouquet, 2015, p. 25 ; Dobusch, 2017 ; Hahn, 1985 ; Dirth et Branscombe, 2017). Elle peut désigner l'aménagement des locaux, la mise en place d'infrastructures sans obstacles ou encore l'e-inclusion (ou inclusion numérique). Elle est une partie essentielle de la mise en place des aménagements raisonnables.

Les résultats de l'analyse révèlent également une référence régulière à une culture inclusive de la part des groupes cotés du CAC 40, tout comme c'est le cas dans la littérature. La culture inclusive reconnaît les capacités des employés en situation de handicap ainsi que certains traits positifs de leur personnalité (comme par exemple la « fiabilité et ou la loyauté » (Schur, Kruse et Blanck, 2005 ; Black, 2019). Elle permet aux « individus d'être eux-mêmes au travail » (Gephardt et al., 2016, p.22) et augmente les « perceptions d'appartenance et d'unicité des employés au sein du groupe de travail » (Ortlieb et Sieben, 2014, p. 236), à savoir l'inclusion organisationnelle des employés. La culture inclusive traite la différence comme un atout (Miller, 1998 ; Mor Barak, 2000). Toutefois, dans leurs documents universels de référence, les groupes cotés du CAC 40 ne donnent pas de précisions sur la manière dont est mise en pratique cette culture inclusive. Les recherches mentionnées dans la littérature indiquent que la culture inclusive peut être présente dans les entreprises flexibles opérant un changement organisationnel (Wooten, 2008 ; Barnes 2000 ; Roulstone, 2012 ; Hardonk et Halldórsdóttir, 2021). Selon Miller et Katz (2002, p. 26), « une culture d'inclusion exige un changement radical dans la façon de penser et de fonctionner – un nouvel ensemble d'actions, d'attitudes, de politiques et de pratiques conçues pour permettre à tous de contribuer par leur énergie et leurs talents au succès de l'organisation ». Ainsi, si les organisations ont compris qu'elles doivent opérer un changement ou accélérer un processus de changement déjà engagé, il est possible qu'elles n'aient pas identifié clairement les procédures leur permettant de réaliser ce changement organisationnel.

De plus, les groupes cotés du CAC 40 affichent une volonté marquée de communiquer le taux d'emploi direct des personnes en situation de handicap ainsi que les mesures d'accessibilité qui font partie de l'obligation légale. Les employeurs ont alors l'occasion de montrer qu'ils respectent le cadre légal d'embauche des personnes en situation de handicap. Ainsi, on peut penser que les groupes cotés du CAC 40 tentent de construire, à travers cette communication, une certaine « respectabilité sociétale ». On constate notamment que beaucoup de pratiques sont tournées vers la communication autour du handicap, plutôt que vers l'inclusion organisationnelle directe. Les organisations ont encore des efforts à fournir concernant l'inclusion organisationnelle qui est encore peu répandue en pratique.

Pour certains groupes cotés au CAC 40, les pratiques de recrutement et/ de maintien dans l'emploi des personnes en situation de handicap (pratiques RH) sont des pratiques inclusives (Bruyère, 2000 ; Domzal, Houtenville et Sharma, 2008 ; Gilbride, Stensrud, Vandergoot et Golden, 2003). On constate que les procédures de recrutement sont peu détaillées. Toutefois, Vinci indique faire appel à des cabinets de recrutement et certaines organisations spécifient recruter le plus possible sans discrimination. La littérature évoque des pratiques de recrutement basées sur des annonces internet spécifiques pour les personnes en situation de handicap (Triana et al., 2021) ou encore la proposition d'aménagements dans les procédures de candidature pour aider le postulant à passer son entretien ou des tests d'aptitude (Klimoski et Palmer, 1994 ; Jackson, 2000). Les procédures de maintien dans l'emploi sont plus détaillées que les procédures de recrutement : il peut s'agir d'accompagnement, d'adaptation de postes, d'appareillage ou d'accessibilité de locaux (Bouygues), le recours au télétravail pour le maintien en poste de l'employé handicapé (Total Energies), l'intervention d'une association pour renforcer le suivi de l'employé (Vinci, avec l'association Trajéo'h)... D'autres politiques RH citées par les groupes cotés du CAC 40 peuvent être la création de postes de référents handicap, comme chez Hermès ou Publicis Groupe. Le référent handicap a pour mission de faciliter la mise en œuvre de la politique handicap souhaitée par l'entreprise, notamment en répondant aux questions que peut se poser un salarié sur la reconnaissance de handicap ou en accompagnant des salariés déjà bénéficiaires de la RQTH (Reconnaissance de la Qualité de Travailleur Handicapé) au sein de cette même organisation. En revanche, cette fonction est assez peu décrite dans la littérature.

Ainsi, certaines pratiques inclusives découlent directement d'actions politiques mises en place, comme la signature d'accords sur le handicap (Crédit Agricole, Dassault, Hermès, Sanofi, Schneider Electric, Unibail etc). Les politiques inclusives sont omniprésentes dans les documents universels de référence des groupes cotés du CAC 40, marquant une volonté inclusive

« affichée ». En effet, la littérature est très riche en ce qui concerne les politiques inclusives (Miller et Katz, 2002, p. 26 ; Miller, 1998 ; Mor Barak, 2017 ; Nishii, 2013 ; Shore et al., 2011 ; Hwang et Hopkins, 2012 ; Pitts et Wise, 2010 ; Travis et Mor Barak, 2010 ; Mor Barak et al., 2016 ; Ryan et Kossek, 2008). Toutefois, certains chercheurs (Kulkarni et Valk, 2010 ; Cavanagh, 2017 ; Mor Barak, Luria et Brimhall, 2021) mettent en évidence l'existence d'un découplage, ou encore un écart, entre les politiques inclusives annoncées et leur mise en pratique.

### **Conclusion :**

Cette analyse a permis d'établir une liste de dix groupes cotés du CAC 40 communiquant le plus de pratiques inclusives parmi lesquelles on retrouve le plus souvent certaines pratiques comme la sensibilisation au handicap, les aménagements de travail mais qui diffèrent par la mention de quelques pratiques prédominantes comme le leadership inclusif pour Michelin, ou encore les pratiques RH inclusives pour Téléperformance.

Les groupes cotés du CAC 40 ont mis en place des politiques inclusives du handicap se traduisant par des pratiques de ressources humaines tournées vers l'inclusion et par de fortes actions de communication telles que des actions de sensibilisation au handicap et de lutte contre les discriminations. Cette politique se traduit par la diffusion d'une culture organisationnelle et d'une gouvernance inclusive. C'est donc la primauté du rôle prépondérant de l'organisation dans les variables explicatives des personnes en situation de handicap. A l'opposé, aucune information n'est donnée sur des variables individuelles telles que la satisfaction au travail des personnes en situation de handicap, leur stress professionnel, leur performance individuelle, leur bien-être au travail ou leur motivation. C'est comme si le « ressenti » des personnes en situation de handicap au travail n'était pas prise en compte. Néanmoins, on retrouve une variable de « fitting » bien présente, à savoir les aménagements de travail (76%, vingt-neuf organisations) qui correspond à la recherche d'une adéquation personne-emploi. A un degré moindre, on retrouve également le leadership inclusif dans 26,3% des groupes cotés. Les résultats obtenus ne traduisent pas du tout une approche mécaniste de l'organisation, dans la mesure où aucune information n'est donnée dans les documents universels de référence sur l'existence de règles, de procédures ou de modes opératoires liés à l'inclusion des personnes en situation de handicap. On peut faire l'hypothèse que si les actions de sensibilisation au handicap et la lutte contre les discriminations sont efficaces, des ajustements comportementaux existent au sein des différentes équipes de travail. Cela repose nécessairement sur la confiance accordée aux personnes non handicapées et donc dans leurs capacités à s'engager dans des processus inclusifs.

Au final, les sociétés du CAC 40 sont plutôt au stade d'une communication inclusive véhiculée au sein de l'organisation qu'à la recherche d'une analyse en profondeur des interrelations professionnelles entre les différents salariés de l'entreprise, qu'ils soient en situation de handicap ou non.

## **Bibliographie**

- Barnes, C. (2000). A working social model? Disability, work and disability politics in the 21st century. *Critical Social Policy*, 20(4), 441-457. <https://doi.org/10.1177/026101830002000402>
- Beatty, J. E., Baldrige, D. C., Boehm, S. A., Kulkarni, M. et Colella, A. J. (2019). On the treatment of persons with disabilities in organizations: A review and research agenda. *Human Resource Management*, 58(2), 119-137. <https://doi.org/10.1002/hrm.21940>
- Bezrukova, K., Spell, C. S., Perry, J. L. et Jehn, K. A. (2016). A meta-analytical integration of over 40 years of research on diversity training evaluation. *Psychological Bulletin*, 142(11), 1227-1274. <https://doi.org/10.1037/bul0000067>
- Black, M. H., Mahdi, S., Milbourn, B., Thompson, C., D'Angelo, A., Ström, E., Falkmer, M., Falkmer, T., Lerner, M., Halladay, A., Gerber, A., Esposito, C., Girdler, S. et Bölte, S. (2019). Perspectives of key stakeholders on employment of autistic adults across the United States, Australia, and Sweden. *Autism Research: Official Journal of the International Society for Autism Research*, 12(11), 1648-1662. <https://doi.org/10.1002/aur.2167>
- Bouquet, B. (2015). L'inclusion : Approche socio-sémantique. *Vie sociale*, 11(3), 15-25. <https://doi.org/10.3917/vsoc.153.0015>
- Brimhall, K., Mor Barak, M., Hurlburt, M., McArdle, J., Palinkas, L. et Henwood, B. (2016). Increasing Workplace Inclusion: The Promise of Leader–Member Exchange. *Human Service Organizations: Management, Leadership and Governance*, 41. <https://doi.org/10.1080/23303131.2016.1251522>
- Bruyère, S. (2000). Disability employment policies and practices in private and federal sector organizations. Ithaca, NY: Cornell University, School of Industrial and Labor Relations Extension Division, Program on Employment and Disability.
- Cavanagh, J., Bartram, T., Meacham, H., Bigby, C., Oakman, J. et Fossey, E. (2017). Supporting workers with disabilities: A scoping review of the role of human resource management in contemporary organisations. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 55. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12111>
- Colella, A., Paetzold, R. et Belliveau, M. A. (2004). Factors Affecting Coworkers' Procedural Justice Inferences of the Workplace Accommodations of Employees with Disabilities. *Personnel Psychology*, 57(1), 1-23. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2004.tb02482.x>
- Dirth, T. P. et Branscombe, N. R. (2017). Disability models affect disability policy support through awareness of structural discrimination. *Journal of Social Issues*, 73(2), 413-442. <https://doi.org/10.1111/josi.12224>
- Dobusch, L. (2017). Gender, Dis-ability and Diversity Management: Unequal Dynamics of Inclusion? *Gender, Work and Organization*, 24(5), 487-505. <https://doi.org/10.1111/gwao.12159>
- Domzal, C., Houtenville, A. et Sharma, R. (2008). Survey of employer perspectives on the employment of people with disabilities: Technical report (Prepared under contract to the Office of Disability and Employment Policy, U.S. Department of Labor). McLean, VA: CESSI.
- Eguchi, H., Tsutsumi, A., Inoue, A. et Kachi, Y. (2019). Links between organizational preparedness and employee action to



- seek support among a Japanese working population with chronic diseases. *Journal of Occupational Health*, 61(5), 407-414. <https://doi.org/10.1002/1348-9585.12057>
- Gephardt, Z. O., Grassi, P.E., V. G., McCormick, A. et Shelton, O. (2016). Creating a culture of diversity. *Chemical Engineering Progress*, 112(10), 20-26.
- Gilbride, D., Stensrud, R., Vandergoot, D. et Golden, K. (2003). Identification of the Characteristics of Work Environments and Employers Open to Hiring and Accommodating People with Disabilities. *Rehabilitation Counseling Bulletin*, 46(3), 130-137. <https://doi.org/10.1177/00343552030460030101>
- Jackson, C. J. (2000). Employer willingness to comply with the Disability Discrimination Act regarding staff selection in the UK. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(1), 119-130. <https://doi.org/10.1348/096317900166912>
- Hahn, H., (1985a). Changing perceptions of disability and the future of rehabilitation. Dans: Perman, L.G., Austin, G.F. (Eds.), *Societal Influences in Rehabilitation Planning: a Blueprint for the 21st Century*. National Rehabilitation Association, Alexandria, VA, p. 53.
- Hahn, H., (1985b). Toward a politics of disability: definitions, disciplines and policies. *The Social Science Journal*. 22 (4),87.
- Hardonk, S. C. et Halldórsdóttir, S. (2021). Work inclusion through supported employment? Perspectives of job counsellors in iceland. <https://doi.org/10.16993/sjdr.767>
- Hwang, J. et Hopkins, K. M. (2015). A structural equation model of the effects of diversity characteristics and inclusion on organizational outcomes in the child welfare workforce. *Children and Youth Services Review*, 50, 44-52. <https://doi.org/10.1016/j.chilyouth.2015.01.012>
- Ivancevich, J. M. et Gilbert, J. A. (2000). Diversity Management: Time for a New Approach. *Public Personnel Management*, 29(1), 75-92. <https://doi.org/10.1177/009102600002900106>
- Klimoski, R. et Palmer, S. (1994). The ADA and the hiring process in organizations. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 45, 10-36. <https://doi.org/10.1037/1061-4087.45.2.10>
- Kruse, D., Schur, L. et Blanck, P. (Éds.). (2013). A Closer Look at Employment. In *People with Disabilities: Sidelined or Mainstreamed?* 50-85. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511843693.004>
- Kulkarni, M. et Lengnick-Hall, M. (2011). Socialization of people with disabilities in the workplace. *Human Resource Management*, 50, 521-540. <https://doi.org/10.1002/hrm.20436>
- Kulkarni, M. et Valk, R. (2010). Don't ask, don't tell: Two views on human resource practices for people with disabilities. *IIMB Management Review*, 22.
- Madera, J. (2018). Situational Perspective Taking as an Intervention for Improving Attitudes Toward Organizations that Invest in Diversity Management Programs. *Journal of Business and Psychology*, 33, 1-20. <https://doi.org/10.1007/s10869-017-9502-0>
- McDonnall, M. C., O'Mally, J. et Crudden, A. (2014). Employer Knowledge of and Attitudes toward Employees who Are Blind or Visually Impaired. *Journal of Visual Impairment and Blindness*, 108(3), 213-225. <https://doi.org/10.1177/0145482X1410800305>
- Miller, F. A. (1998). Strategic Culture Change: The Door to Achieving High Performance and Inclusion. *Public Personnel Management*, 27(2), 151-160. <https://doi.org/10.1177/009102609802700203>
- Miller, F. et Katz, J. (2002). *Inclusion Breakthrough: Unleashing the Real Power of Diversity*. Berrett-Koehler Publishers.

- Mor Barak, M. E. (2000). The Inclusive Workplace: An Ecosystems Approach to Diversity Management. *Social Work*, 45(4), 339-353. <https://doi.org/10.1093/sw/45.4.339>
- Mor Barak, M. E., Travis, D. J., Pyun, H. et Xie, B. (2009). The Impact of Supervision on Worker Outcomes: A Meta-analysis. *Social Service Review*, 83(1), 3-32. <https://doi.org/10.1086/599028>
- Mor Barak, M. E., Lizano, E. L., Kim, A., Duan, L., Rhee, M.-K., Hsiao, H.-Y. et Brimhall, K. C. (2016). The Promise of Diversity Management for Climate of Inclusion: A State-of-the-Art Review and Meta-Analysis. *Human Service Organizations, Management, Leadership and Governance*, 40(4), 305-333. <https://doi.org/10.1080/23303131.2016.1138915>
- Mor Barak, M. E., Luria, G. et Brimhall, K. C. (2021). What Leaders Say versus What They Do: Inclusive Leadership, Policy-Practice Decoupling, and the Anomaly of Climate for Inclusion. *Group and Organization Management*, 10596011211005916. <https://doi.org/10.1177/10596011211005916>
- Nishii, L. (2013). The benefits of climate for inclusion for gender diverse groups. *Academy of Management Journal*, 56, 1754–1774.
- Ortlieb, R. et Sieben, B. (2014). The making of inclusion as structuration: Empirical evidence of a multinational company. *Equality*, 33. <https://doi.org/10.1108/EDI-06-2012-0052>
- Pitts, D. W. et Recascino Wise, L. (2010). Workforce Diversity in the New Millennium: Prospects for Research. *Review of Public Personnel Administration*, 30(1), 44-69. <https://doi.org/10.1177/0734371X09351823>
- Roulstone, S., Wren, Y., Bakopoulou, I., Goodlad, S. et Lindsay, G. (2012). Exploring interventions for children and young people with speech, language and communication needs: A study of practice. <https://doi.org/10.13140/2.1.1885.3129>
- Ryan, A. M. et Kossek, E. E. (2008). Work-life policy implementation: Breaking down or creating barriers to inclusiveness? *Human Resource Management*, 47(2), 295-310. <https://doi.org/10.1002/hrm.20213>
- Schur, L., Kruse, D. et Blanck, P. (2005). Corporate culture and the employment of persons with disabilities. *Behavioral Sciences and the Law*, 23(1), 3-20. <https://doi.org/10.1002/bsl.624>
- Schur, L., Kruse, D. et Blanck, P. (2013). *People with disabilities: Sidelined or mainstreamed?* Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Schur, L., Nishii, L., Adya, M., Kruse, D., Bruyère, S. M. et Blanck, P. (2014). Accommodating Employees With and Without Disabilities. *Human Resource Management*, 53(4), 593-621. <https://doi.org/10.1002/hrm.21607>
- Shore, L. M. et Chung, B. G. (2021). Inclusive Leadership: How Leaders Sustain or Discourage Work Group Inclusion. *Group and Organization Management*, 1059601121999580. <https://doi.org/10.1177/1059601121999580>
- Shore, L. M., Chung-Herrera, B. G., Dean, M. A., Ehrhart, K. H., Jung, D. I., Randel, A. E. et Singh, G. (2009). Diversity in organizations: Where are we now and where are we going? *Human Resource Management Review*, 19(2), 117-133. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2008.10.004>
- Shore, L. M., Cleveland, J. N. et Sanchez, D. (2018). Inclusive workplaces: A review and model. *Human Resource Management Review*, 28(2), 176-189. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.07.003>
- Shore, L. M., Randel, A. E., Chung, B. G., Dean, M. A., Holcombe Ehrhart, K. et Singh, G. (2011). Inclusion and Diversity in Work

Groups: A Review and Model for Future Research. *Journal of Management*, 37(4), 1262-1289.  
<https://doi.org/10.1177/0149206310385943>

- Triana, M. del C., Gu, P., Chapa, O., Richard, O. et Colella, A. (2021). Sixty years of discrimination and diversity research in human resource management: A review with suggestions for future research directions. *Human Resource Management*, 60(1), 145-204. <https://doi.org/10.1002/hrm.22052>
- West MD, Anderson J. (2005). Telework and employees with disabilities: Accommodation and funding options. *Journal of Vocational Rehabilitation*, 23(2), 115-122.
- Wilton, R. (2004). From flexibility to accommodation? Disabled people and the reinvention of paid work. *Transactions of the Institute of British Geographers*, 29, 420-432. <https://doi.org/10.1111/j.0020-2754.2004.00139.x>
- Wilton, R. et Schuer, S. (2006). Towards socio-spatial inclusion? Disabled people, neoliberalism and the contemporary labour market. *Area*, 38(2), 186-195.
- Wolffe, K. et Candela, T. (2002). Expanding the labor pool: Recruiting, hiring, and retaining workers with visual impairments. *Employment Relations Today*, 29, 59-68. <https://doi.org/10.1002/ert.10050>
- Wooten, L. P. (2008). Guest editor's note: Breaking barriers in organizations for the purpose of inclusiveness. *Human Resource Management*, 47(2), 191-197. <https://doi.org/10.1002/hrm.20207>

## Annexes

### Annexe 1

Tableau 1- Pratiques inclusives par type d'entreprise

Nom de l'entreprise	Pratiques organisationnelles
<b>1) Air liquide</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aménagements de travail</li> <li>- Sensibilisation des équipes au handicap</li> <li>- Constitution de binômes employés avec handicap/sans handicap sur une journée</li> <li>- Volonté de respecter le taux d'emploi : 4, 2% du personnel</li> <li>- Actions de communication externe</li> <li>- Emploi indirect : sous-traitance aux entreprises adaptées</li> <li>- Culture inclusive</li> </ul>
<b>2) Airbus</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Action de sensibilisation et de communication</li> <li>- Leadership inclusif</li> <li>- Organisation du travail : méthodes de travail simplifiées, aménagement de travail</li> <li>- Sous-traitance : emploi par les fournisseurs ; partenariat avec les entreprises adaptées et sous-traitance (40 millions d'euros avec pour objectif d'arriver à 100 millions d'euros)</li> <li>- Sous-traitance dans les activités numériques</li> </ul>
<b>3) Alstom</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Culture inclusive</li> <li>- Leadership inclusif</li> <li>- Charte</li> <li>- Prise en compte d'une dimension socioculturelle car multinationale : responsable mondial et comité de pilotage (acteurs)</li> <li>- Partenariat avec le secteur protégé (sous-traitance)</li> <li>- Aménagements de travail</li> <li>- Actions de formation pour les RH (sensibilisation)</li> <li>- Mise en place de groupes GRE (Groupes-Ressources-Employés)</li> <li>- Contextualisation des pratiques d'inclusion selon la réglementation des pays</li> <li>- 6% de personnes en situation de handicap employées (taux légal) pour atteindre un taux supérieur à l'obligation légale</li> </ul>

4) <b>Arcelormital</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Actions de formation et de sensibilisation au handicap (1 seule pratique inclusive)</li> </ul>
5) <b>AXA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Analyse de la dimension culturelle des pays par rapport aux handicaps.</li> <li>- Mesure du taux d'engagement des salariés sur l'inclusion</li> </ul>
6) <b>BNP</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mise en place d'un comité de diversité-inclusion</li> <li>- Accords avec les syndicats</li> <li>- Promotion d'une culture inclusive</li> <li>- Taux d'emploi de 2,7% de personnes en situation de handicap</li> <li>- Charte de l'entreprise et handicap</li> <li>- Accès à l'emploi</li> </ul>
7) <b>Bouygues</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sensibilisation aux handicaps des équipes</li> <li>- Partenariat avec des athlètes paralympiques</li> <li>- Communication sur les réseaux sociaux</li> <li>- Création d'un comité handicap / groupe pour lancer des actions communes pour partager de bonnes pratiques en matière de recrutement / de maintien dans l'emploi</li> <li>- Recours au secteur protégé</li> <li>- Participation à des salons</li> <li>- Maintien dans l'emploi : accompagnement, adaptation de postes, appareillage et accessibilité des locaux</li> <li>- Formation des responsables RH</li> <li>- Participation au Duoday</li> <li>- Campagne de communication de Colas (filiale)</li> <li>- Charte des ressources RH</li> <li>- Action de formation des dirigeants (formation à la non-discrimination)</li> </ul>
8) <b>Capgemini</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Culture inclusive</li> <li>- Accessibilité, aménagements de travail numérique</li> <li>- Leadership (réseau des PDG)</li> <li>- Sensibilisation au handicap</li> <li>- Formation pour lutter contre les préjugés</li> <li>- Mise en place d'un formulaire d'auto-identification (aménagements de travail/accessibilité)</li> <li>- Recrutement</li> <li>- Intégration et maintien dans l'emploi</li> <li>- Formations</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Réseau de mentorat</li> <li>- Sous-traitance auprès du secteur adapté et protégé</li> <li>- Volonté d'innovation technologique</li> <li>- Actions internationales : information sur les pratiques organisationnelles par pays</li> <li>- Culture inclusive</li> <li>- Sensibilisation (duoday)</li> <li>- Actions menées vers les clients avec une information vers certains types de handicap</li> <li>- Actions de communication (événements)</li> </ul>
<b>9) Crédit agricole</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Accord triennal</li> <li>- Sous-traitance (contrats d'achats)</li> <li>- Taux d'emploi (2%) jusqu'à 5% en 2021</li> <li>- Volume d'achat multiplié par 6</li> <li>- Culture inclusive</li> <li>- Leadership inclusif</li> <li>- Accords spécifiques</li> <li>- Recrutement</li> <li>- Manifestations extérieures</li> <li>- Aménagements de travail (environnement de travail le plus adapté possible)</li> </ul>
<b>10) Dassault systèmes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Accord handicap</li> <li>- Aménagements de travail</li> <li>- Recrutement, accueil et intégration</li> <li>- Gestion de carrière</li> <li>- Maintien à l'emploi</li> <li>- Formation et professionnalisation d'étudiants et de demandeurs d'emploi en situation de handicap</li> </ul>
<b>11) Engie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recrutement, intégration, accompagnement et maintien dans l'emploi</li> <li>- Sensibilisation et communication</li> <li>- Collaboration avec le secteur protégé et adapté (partenaire de GESAT)</li> <li>- Sous-traitance avec les prestataires du secteur de travail protégé et adapté : 9 millions d'euros en 2020.</li> <li>- Signature du manifeste pour l'inclusion des personnes en situation de handicap dans la vie économique</li> <li>- Taux d'emploi : direct de 3,4 % en 2021 (2620 salariés)</li> <li>- Alternance comme levier de recrutement des jeunes en situation de handicap</li> </ul>

<p><b>12) Essilorluxottica</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Culture inclusive</li> <li>- Cours de langues des signes (Colombie) pour mieux inclure certains collègues déficients auditifs</li> <li>- Participation à la journée internationale des personnes en situation de handicap</li> <li>- Taux d'emploi de 5% des collaborateurs en situation de handicap</li> <li>- 22 correspondants handicap qui pilotent le déploiement de la politique relative au handicap</li> <li>- Égalité salariale à travail égal</li> </ul>
<p><b>13) Eurofins Scientific</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Subventions accordées à une association ADIS aidant les personnes en situation de handicap à communiquer plus efficacement dans leur vie quotidienne</li> <li>- Interprétation en langues des signes</li> <li>- Assistance administrative et sociale</li> <li>- Formation et éducation</li> <li>- Subvention donnée pour le projet connected deaf people – digital inclusion pour favoriser l'utilisation des outils numériques</li> </ul>
<p><b>14) Hermès</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Politique de meilleure prise en compte du handicap au quotidien</li> <li>- 1 référent diversité-inclusion par pays</li> <li>- Accord handicap-groupe signé pour 3 ans</li> <li>- Culture inclusive</li> <li>- Programme de formation</li> <li>- Aménagements raisonnables des postes de travail</li> <li>- Intégration et maintien à l'emploi</li> <li>- Taux d'emploi de 5,68% à la fin 2020. 560 collaborateurs en situation de handicap</li> <li>- Nombreux partenariats avec des institutions : INJS, écoles</li> <li>- Programme accessible de Sciences Po Paris</li> <li>- Structurer une politique de maintien dans l'emploi</li> <li>- Renforcer l'emploi indirect de la collaboration avec le secteur protégé et adapté, les travailleurs handicapés et indépendants</li> <li>- Renforcer la lutte contre les biais cognitifs induits par les stéréotypes ou préjugés en matière de handicap</li> <li>- Information et communication</li> <li>- Actions différentes selon les pays</li> <li>- 14 référents handicap présents dans chacun des métiers du groupe</li> <li>- Favoriser la montée en compétence</li> <li>- En 2021, effectuer une 1<sup>ère</sup> démarche, reconnaissance de leur handicap</li> <li>- Mentoring d'étudiants handicapés</li> <li>- Duoday (avec 90 duos)</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Formation de 95 acteurs des recrutements et DRH pour les aider à se sentir plus à l'aise pour le recrutement des personnes en situation de handicap</li> <li>- Convention signée avec la CABAT : Cellule d'Aide aux Blessés de l'Armée de Terre : réinsertion et réadaptation des militaires blessés</li> <li>- Recrutement adapté</li> <li>- Mise en place d'ambassadeurs handicap</li> </ul>
<b>15) Kering</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Formation au handicap invisible</li> </ul>
<b>16) Legrand</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Politique d'égalité des chances</li> <li>- Taux d'emploi des personnes en situation de handicap de 2, 16% de l'effectif</li> <li>- Accueil de stagiaires en situation de handicap</li> <li>- Accords signés sur la prévention et l'insertion (2021-2023)</li> <li>- Plan d'embauche, d'insertion et de formation</li> <li>- Aménagements des postes de travail</li> <li>- Maintien dans l'entreprise</li> <li>- Mise en place d'une mission handicap</li> <li>- Action de sensibilisation interne et externe – relation avec les ESAT</li> <li>- Sous-traitance + ESAT intégrés : ce dispositif propose une expérience professionnelle en milieu ordinaire de travail</li> <li>- Formations gratuites sur les règles de sécurité</li> <li>- Organisation d'une conférence, sur le thème « management et handicap »</li> <li>- Duoday</li> </ul>
<b>17) L'Oréal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Formation</li> <li>- Politique mondiale d'insertion des personnes en situation de handicap depuis 20 ans</li> <li>- 1509 collaborateurs en situation de handicap, soit 1,8% de l'effectif avec l'objectif d'atteindre de 2% d'ici 2025.</li> <li>- Recrutement</li> <li>- Aménagement des postes (avec déclaration du handicap)</li> <li>- Accessibilité numériques /sensibilisation (communication interne)</li> <li>- Collaboration avec des associations, des experts et des ONG (partage de bonnes pratiques)</li> <li>- Signature de la Charte du Réseau Mondial Entreprises et handicap en 2015.</li> <li>- Membres de the Valuable 500 : collectif global d'entreprises dont l'objectif est de promouvoir l'inclusion des personnes en situation de handicap</li> </ul>
<b>18) LVMH</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Programme de recrutement pour l'inclusion des personnes en situation de handicap et leur accessibilité</li> <li>- Signature de la charte de l'OIT (le groupe est membre du Réseau Mondial d'entreprises et handicap de l'OIT)</li> <li>- En Corée du Sud : programme de recrutement qui associe inclusion et bien-être des salariés</li> <li>- En France, programme d'alternance concernant les personnes en situation de handicap</li> </ul>



	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recrutement, formation</li> <li>- Aménagements des postes et accompagnement lors d'un changement d'activité</li> <li>- Création d'une entreprise adaptée interne MHEA (Moët et Chandon)</li> <li>- Formation des personnes et des encadrants</li> <li>- Taux d'emploi de 1,2% (de personnes en situation de handicap : 2104 personnes)</li> <li>- Membre de Valuable 500 comme l'Oréal</li> </ul>
<b>19) Michelin</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Formation sur les biais et les stéréotypes</li> <li>- Nomination d'ambassadeurs sur le handicap</li> <li>- Développement d'une expertise sur l'insertion des personnes en situation de handicap</li> </ul>
<b>20) Orange</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 4400 personnes en situation de handicap accompagnées</li> <li>- Accessibilité</li> <li>- Signature de la charte entreprises et handicap de l'OIT en 2015</li> <li>- Participation aux mouvements mondiaux : the Valuable 500, Global Business Diversity Network</li> <li>- Utiliser le numérique pour favoriser l'inclusion</li> <li>- Signature d'un accord interne 2021</li> <li>- Taux d'emploi des personnes en situation de handicap de 6,1%</li> </ul>
<b>21) Pernod Ricard</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Culture inclusive</li> <li>- Aménagements de l'environnement de travail : adaptation des locaux et investissement dans des équipements appropriés</li> <li>- Séances de formation à une sensibilisation des employés</li> <li>- Projets collectifs avec des établissements spécialisés</li> <li>- Participation à des forums dédiés</li> <li>- Signature d'une charte de la Diversité en Entreprise</li> <li>- Embauche directe de personnes en situation de handicap</li> </ul>
<b>22) Publicis Groupe</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Culture inclusive</li> <li>- Programmes de formation</li> <li>- Création de groupes de travail</li> <li>- Managers spécialisés qui partagent sur les pratiques</li> <li>- Travail de réflexion sur les options internes qui permettent de faire évoluer les salariés des groupes avec des parcours professionnels attractifs et individualisés</li> <li>- Lancement du programme PWD (People With Disability) pour promouvoir l'inclusion sur le lieu de travail.</li> <li>- Participation/partenariat tous Hanscène</li> <li>- Participation à un forum de recrutement</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Talents handicap : contrats d'alternance et CDI</li> <li>- Taux d'emploi de 1, 65% de salariés en situation de handicap</li> <li>- Recrutement et accompagnement des salariés en situation de handicap</li> <li>- Aménagements des postes de travail</li> <li>- Nomination de référents handicap</li> </ul>
<b>23) Renault</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Signature du manifeste pour l'inclusion des personnes en situation de handicap dans la vie économique</li> </ul>
<b>24) Safran</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Politiques proactives en faveur des personnes en situation de handicap</li> <li>- Maintien dans l'emploi</li> <li>- Recrutement</li> <li>- 120 correspondants handicap : rôle d'accompagnement et de sensibilisation des managers et des équipes</li> <li>- Participation à des forums handicap</li> <li>- Adaptation des postes</li> <li>- Sensibilisation au handicap invisible (reconnaissance du handicap)</li> <li>- Créer des conditions propices à la déclaration du handicap à toute personne concernée</li> <li>- Participation de 200 collaborateurs au Duoday.</li> <li>- Partenariats. Collaboration avec le secteur protégé. Cartographie des domaines de collaboration avec le secteur protégé et au secteur adapté. Le montant des contrats avec les entreprises adaptées et les ESAT a dépassé 8, 47 millions d'euros en 2021</li> <li>- Emploi de 2028 collaborateurs en situation de handicap (taux de 5, 23%)</li> </ul>
<b>25) Saint-Gobain</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ateliers de sensibilisation et de formation autour du handicap</li> <li>- Insertion et maintien dans l'emploi des personnes en situation de handicap</li> <li>- Recrutement en partenariat avec diverses agences spécialisées</li> <li>- Lutte contre les discriminations</li> <li>- Collaboration avec des ESAT</li> <li>- Aménagements de postes et d'horaires</li> <li>- Taux d'1,6 % de salariés en situation de handicap dans le groupe</li> </ul>
<b>26) Sanofi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Culture inclusive</li> <li>- Stratégie de diversité et d'inclusion avec leadership inclusif</li> <li>- 5<sup>ème</sup> accord de groupe en faveur des personnes en situation de handicap (période 2021-2023).</li> <li>- Suivi et maintien dans l'emploi des personnes en situation de handicap</li> <li>- Sensibilisation (travail de la communication)</li> <li>- Recrutement</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Accessibilité à l'information</li> <li>- Renforcement de la communication et de l'information</li> <li>- 32 correspondants handicap</li> <li>- Engagement à un taux d'emploi de 6% des personnes en situation de handicap</li> <li>- Mise en place d'un conseil diversité, inclusion et équité</li> </ul>
<b>27) Schneider Electric</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Accord sur le handicap</li> <li>- Nomination de leaders diversité/inclusion</li> <li>- Engagement à promouvoir l'inclusion des personnes en situation de handicap</li> <li>- En 2021, Schneider Electric fait partie du réseau mondial Entreprises et handicap de l'OIT.</li> <li>- Organisation d'une campagne mondiale de sensibilisation d'une semaine pour les personnes en situation de handicap (pour les collaborateurs)</li> <li>- Environnement inclusif</li> <li>- Leadership inclusif</li> <li>- Lutte contre les discriminations</li> <li>- Taux d'emploi direct : 3,4% ; indirect : 3% (sous-traitance)</li> <li>- Partenariat avec des écoles et des universités</li> <li>- Actions de sensibilisation au handicap invisible (handicaps cognitifs, maladies mentales, diabète, cancer)</li> <li>- Webinaires et supports pédagogiques, web-série sur les moyens de concilier cancer et travail</li> <li>- Ajustements des postes de travail</li> <li>- Faciliter une meilleure communication</li> </ul>
<b>28) Société Générale</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Environnement de travail inclusif</li> <li>- Comité diversité et inclusion</li> <li>- Intégration et accompagnement des collaborateurs en situation de handicap menée avec la mission handicap</li> <li>- Mission handicap auprès des collaborateurs</li> <li>- Recours aux entreprises du secteur adapté/protégé pour le secteur de l'informatique</li> </ul>
<b>29) Téléperformance</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aménagement des postes de travail</li> <li>- Accessibilité aux centres des personnes en fauteuil roulant</li> <li>- Actions locales pour favoriser le recrutement de personnes en situation de handicap, ayant un handicap visible, invisible, physique ou mental</li> <li>- Recrutement de plus de 7000 personnes en situation de handicap en 2021</li> <li>- Taux d'emploi de plus de 7000 personnes en situation de handicap en 2021 : 6,8% des effectifs et 7,3% en incluant les interimaire</li> <li>- Semaine européenne pour l'emploi des personnes en situation de handicap en partenariat avec l'ADAPT et l'AGEFIPH – semaine handiperformant – actions de formation</li> </ul>

<p><b>30) Thalès</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Culture inclusive</li> <li>- « Mission insertion » en France (structure dédiée à la question de l'emploi des personnes en situation de handicap)</li> <li>- Taux d'emploi direct supérieur à 6%</li> <li>- Recours à la sous-traitance auprès des entreprises adaptées, des ESAT et des travailleurs handicapés indépendants</li> <li>- Accompagnement continu des personnes en situation de handicap</li> <li>- Création d'une chaire à l'Université Paris Est Créteil : handicap autonomie, emploi et santé au travail</li> <li>- Participation à des actions pour promouvoir l'accès des personnes en situation de handicap aux formations</li> <li>- Cycle de formation digitalisé des référents handicap</li> <li>- Démarche de certification (poursuite) de la norme AFNOR-X-50-783 « organismes handiaccueillants » : 41 des 46 sites ayant engagé les démarches sont désormais en conformité avec la norme</li> <li>- Programme UGO dont l'objectif est d'assurer la formation et le recrutement en alternance en situation de handicap</li> <li>- Partenariat avec des universités dans le cadre du programme « Aspie friendly » pour l'accompagnement vers l'emploi des étudiants autistes.</li> <li>- Partenariats avec les acteurs du secteur protégé</li> <li>- Volume d'achat de 4 millions d'euros auprès des entreprises adaptées et des ESAT.</li> <li>- Semaine européenne à la journée duoday et de la journée internationale du handicap. Lors du duoday, plus de 100 salariés ont accueilli chacun une personne en situation de handicap</li> </ul>
<p><b>31) Total Energies</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pratique à l'internationale du handicap depuis 2018</li> <li>- Signature de la charte du réseau mondial sur l'entreprise et le handicap de l'OIT</li> <li>- Sommet de l'inclusion économique en novembre 2021</li> <li>- Mission handicap qui pilote la politique handicap en s'appuyant sur les collaborateurs et le réseau de référents</li> <li>- Recours aux entreprises adaptées + ESAT + emploi direct.</li> <li>- Insertion, formation professionnelle</li> <li>- Recrutement, accompagnement et maintien en emploi tout au long de la carrière du salarié</li> <li>- Actions de communication et sessions de sensibilisation, sensibilisation obligatoire des comités de direction</li> <li>- Formation en ligne « déconfinons le handicap »</li> <li>- 50 managers ont le label handimanager</li> <li>- Actions de formation et de communication à destination des étudiants</li> <li>- Collaboration avec des cabinets de recrutement</li> <li>- Participation à des forums spécialisés</li> <li>- Partenariats avec des écoles et des universités</li> <li>- Aménagements des postes et mesures de compensation du handicap</li> <li>- Accords avec des partenaires sociaux</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Accord handicap de 2019 à 2022</li> <li>- Taux d'emploi de 5,16% avec l'ambition d'atteindre 6% en 2022.</li> <li>- Coordinateurs handicap et recruteurs dédiés</li> <li>- Recours au télétravail pour le maintien dans l'emploi</li> <li>- Dossiers de soutien permettant aux salariés de présenter des dossiers de soutien à des associations œuvrant dans le champ du handicap</li> <li>- Budget de 450 000 euros (cinquantaine de projets)</li> <li>- Participation au lancement du baromètre emploi et handicap</li> <li>- 5 principes définis par TotalEnergies comme prioritaires : respect et promotion des droits, politiques et pratiques de non-discrimination, accessibilité, maintien dans l'emploi et confidentialité</li> <li>- Sensibilisation</li> </ul>
<b>32) Unibail</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sensibilisation (formations dans certaines régions)</li> <li>- Formation dédiée à l'accompagnement des personnes en situation de handicap à destination de l'ensemble des employés et des sous-traitants des centres en contact avec la clientèle</li> <li>- Conférence avec un athlète handisport sur le thème « résilience et handicap »</li> <li>- Accord handicap avec les autorités publiques afin de promouvoir l'inclusion</li> <li>- Aménagements des postes</li> <li>- Adaptation de scooters électriques pour les personnes à mobilité réduite</li> <li>- Partenariats avec un ESAT</li> <li>- Accueil dédié aux clients en situation de handicap 2 fois par semaine pour les aider à faire leurs achats</li> </ul>
<b>33) Veolia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Développer des programmes d'inclusion pour les personnes en situation de handicap</li> <li>- Taux de 2,4% de personnes en situation de handicap chez Veolia en 2021, soit 3400 salariés, 3,9% en France en 2021</li> <li>- 11 millions d'euros d'achats aux entreprises adaptées et aux ESAT</li> <li>- Axes : sensibiliser les salariés au handicap ; renforcer le maintien des personnes en situation de handicap dans leur poste de travail, accompagner l'adaptation économique des postes de travail, encourager le recrutement et soutenir les employeurs du secteur adapté et protégé (ESAT)</li> <li>- Signature du manifeste pour l'inclusion des personnes handicapées dans la vie économique, signature d'un 5<sup>ème</sup> accord handicap</li> <li>- Mieux accueillir les élèves et les étudiants en situation de handicap</li> <li>- Développer l'accessibilité numérique des postes de travail</li> <li>- Intégrer des critères sociaux dans les appels d'offres</li> <li>- Participation à des tables rondes</li> </ul>
<b>34) Vivendi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Renforcement du partenariat avec l'ADAPT lors de la semaine européenne pour l'emploi des personnes en situation de handicap</li> <li>- HAVAS group a conçu une campagne de communication et le groupe Canal + a offert des espaces publicitaires sur ses chaînes</li> <li>- Création d'un environnement inclusif avec un système de valeurs basé sur la confiance, le droit d'être d'accord ou non etc.</li> </ul>

35) <b>Worldline</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Accord sur l'emploi et l'inclusion des travailleurs handicapés</li> </ul>
36) <b>Vinci</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Maintien dans l'emploi : l'association Trajéo'h a accompagné en 2021 près de 1000 personnes en situation de handicap (près de 6000 depuis 2014)</li> <li>- Création d'Habileo'h, un cabinet de recrutement intégré et première entreprise à mission du groupe</li> <li>- Le recours aux entreprises du secteur adapté et protégé : sous-traitance à des entreprises du secteur adapté pour un chiffre d'affaires de 6, 6 millions d'euros en 2021. Elles sont accompagnées par la plateforme Supplyeo'h</li> <li>- Nouveau parcours de formation dédiée au management inclusif</li> </ul>
37) <b>Carrefour</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Maintien dans l'emploi des collaborateurs en situation de handicap</li> <li>- Sensibilisation et formation au handicap</li> <li>- Lutte contre les discriminations et le harcèlement</li> <li>- Politique d'égalité des chances</li> <li>- Gouvernance inclusive</li> <li>- Objectif d'emploi de 4% de personnes en situation de handicap dans l'ensemble du groupe d'ici 2025</li> <li>- Sous-traitance</li> <li>- 3,4% de collaborateurs en situation de handicap</li> <li>- Recrutement</li> <li>- Accord handicap signé en 1999</li> <li>- Alternance</li> <li>- Participation au Duoday en 2021</li> <li>- Participation à la semaine européenne pour l'emploi des personnes en situation de handicap</li> <li>- Programme inclusif INCLUYE</li> <li>- Actions de formation à destination des personnes en situation de handicap intellectuel</li> <li>- Actions de formation en langue des signes</li> <li>- Participation à la journée nationale de lutte pour les personnes en situation de handicap</li> <li>- Culture inclusive</li> <li>- Participation à la journée internationale de sensibilisation à l'autisme</li> <li>- Actions auprès des clients en situation de handicap</li> <li>- Signature en 2004 de la charte de la Diversité</li> <li>- Programmes inclusifs internationaux</li> <li>- Aménagements de travail</li> <li>- Collaboration avec l'ADAPT</li> </ul>
38) <b>Danone</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Partage de bonnes pratiques autour du handicap</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Accords spécifiques sur le handicap</li> <li>- Lutte contre les discriminations</li> <li>- Recrutement</li> <li>- Tous HanSène</li> <li>- Aménagements de travail</li> <li>- Collaboration avec Business Disability Forum, une organisation à but non lucratif qui met en relation les entreprises, les personnes en situation de handicap et les gouvernements</li> <li>- Leadership inclusif</li> </ul>
39) Stellantis	- <b>Pas de pratiques inclusives trouvées</b>
40) ST microelectronics	- <b>Pas de pratiques inclusives trouvées</b>

## Annexe 2

Tableau 2- Nature des pratiques inclusives (encodage avec Nvivo)

Codes	Fichiers	Références dans Nvivo
Aménagements de travail	29 (76%)	67
Accessibilité	23	36
Actions en faveur de la reconnaissance de handicap	11	13
Aménagement des postes de travail	12	15

Horaires de travail flexibles	5	6
Matériel spécifique	3	3
Télétravail	8	9
<b>Collaboration externe</b>	<b>23 (60,5%)</b>	<b>45</b>
Collaboration avec des syndicats	6	6
Membres de The valuable 500	3	4
Partenariat avec des associations, des experts ou des ONG	14	21
Partenariat avec des écoles et des universités	16	18
Accueil d'étudiants ou de stagiaires en situation de handicap	7	7
Alternance	7	7
Organisation de conférence	5	5
Projets avec des établissements spécialisés	3	3
Réseau mondial handicap et entreprises de l'OIT	4	6
<b>Culture inclusive</b>	<b>21(55,2%)</b>	<b>33</b>



Adaptation des pratiques selon la culture de chaque pays	4	4
Valeurs inclusives	16	24
<b>Gouvernance inclusive</b>	13 (34,2%)	16
Création de comités de pilotage inclusifs ou de comité de diversité-inclusion	14	16
<b>Leadership inclusif</b>	10 (26,3%)	20
Groupes de travail sur l'inclusion	6	8
Index de management des diversités et de l'inclusion	1	3
Label handimanager	0	0
Mise en place de Groupes Ressources Employés (GRE)	3	3
Nomination de leaders diversité inclusion	1	1
Réseau de mentorat	4	4
<b>Lutte contre les discriminations</b>	28 (73,6%)	45
<b>Politiques inclusives</b>	33 (86,8%)	85
Accord handicap	17	25

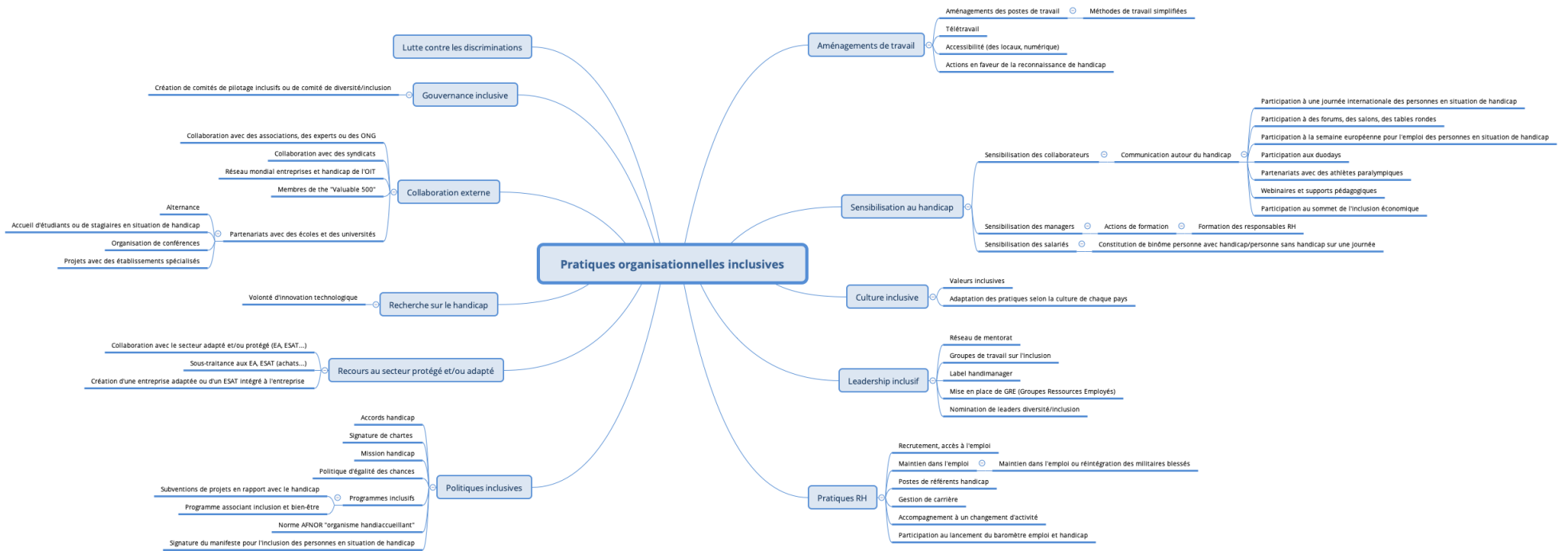
Mission handicap	11	13
Norme AFNOR	2	2
Politiques d'égalité des chances	17	27
Programmes inclusifs	8	9
Prime mensuelle pour les équipes embauchant des salariés handicapés	1	1
Signature du manifeste pour l'inclusion dans la vie économique	8	9
Signatures de chartes	11	14
<b>Pratiques RH</b>	<b>32 (84,2%)</b>	<b>86</b>
Accompagnement à un changement d'activité	0	0
Création de postes de référents handicap	11	13
Gestion de carrière	2	2
Maintien dans l'emploi	20	28
Recrutement, accès à l'emploi	32	71
Forums de recrutement	2	3

Recours à des cabinets de recrutement	5	5
Recherche sur le handicap	1	1
Volonté d'innovation technologique	1	1
<b>Recours au secteur adapté et protégé</b>	<b>18 (47,3%)</b>	<b>23</b>
Collaboration avec le secteur adapté et protégé (EA et ESAT)	13	16
Création d'une entreprise adaptée ou d'un ESAT intégré à l'entreprise	1	1
Sous-traitance aux EA et aux ESAT	10	10
<b>Sensibilisation au handicap</b>	<b>30 (78,9%)</b>	<b>76</b>
Sensibilisation des collaborateurs	23	44
Communication autour du handicap	24	39
Partenariat avec des athlètes paralympiques	2	3
Participation au sommet de l'inclusion économique	0	0
Participation aux duodays	9	11
Participation à des forums, des salons, des tables rondes	8	9

Participation à semaine européenne pour l'emploi des personnes en situation de handicap	10	13
Participation à une journée internationale des personnes en situation de handicap	6	6
Webinaires et supports pédagogiques	6	6
Communication via les réseaux sociaux	2	2
Diffusion de films sur le handicap	2	2
Permanence téléphonique	1	1
Sensibilisation des managers	10	12
Actions de formation	9	10
Formation des responsables RH	0	0
Sensibilisation des salariés	13	18
Actions de formation	10	13
Constitution de binômes personnes avec handicap et sans handicap sur une journée	0	0
Enquête sur l'inclusion	4	6

# Annexe 3

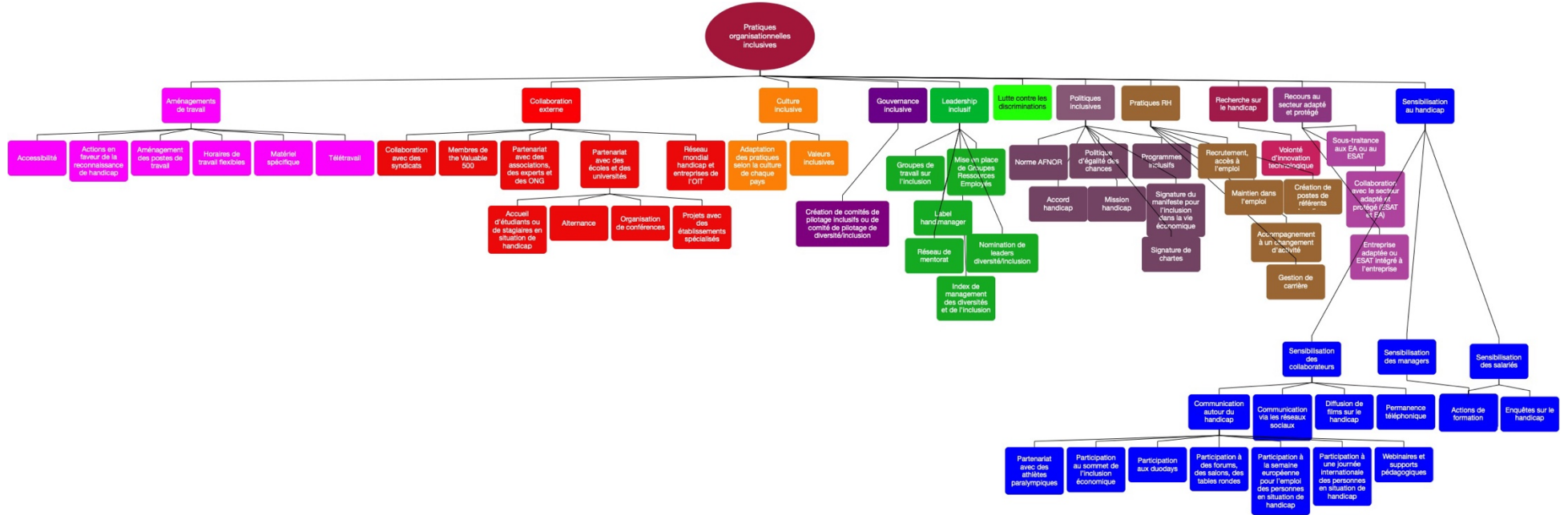
Graphique 1- MindMap des pratiques organisationnelles inclusives





# Annexe 4

Graphique 2- Mindmap des pratiques organisationnelles inclusives (Nvivo)





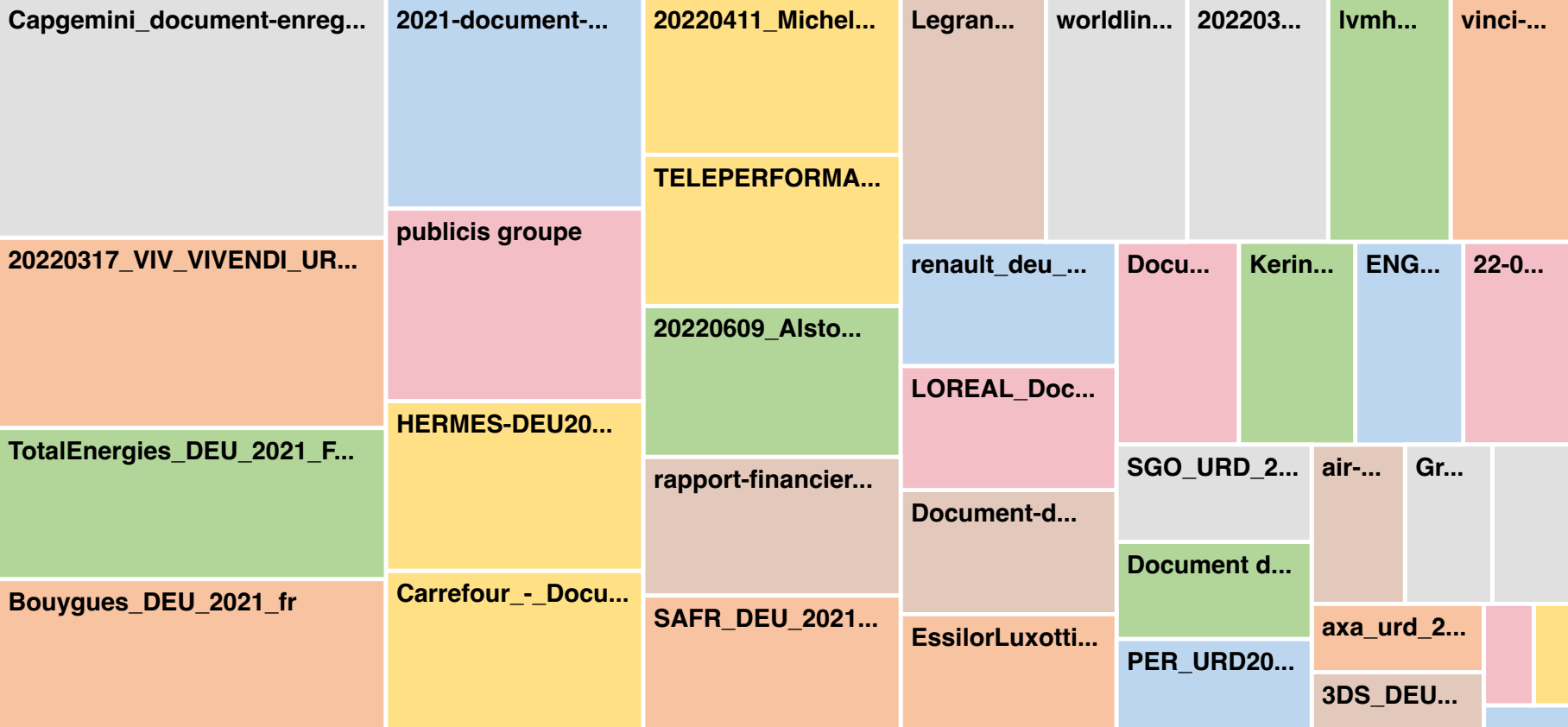






Annexe 6

Figure 2- Diagramme des organisations communiquant le plus de pratiques inclusives

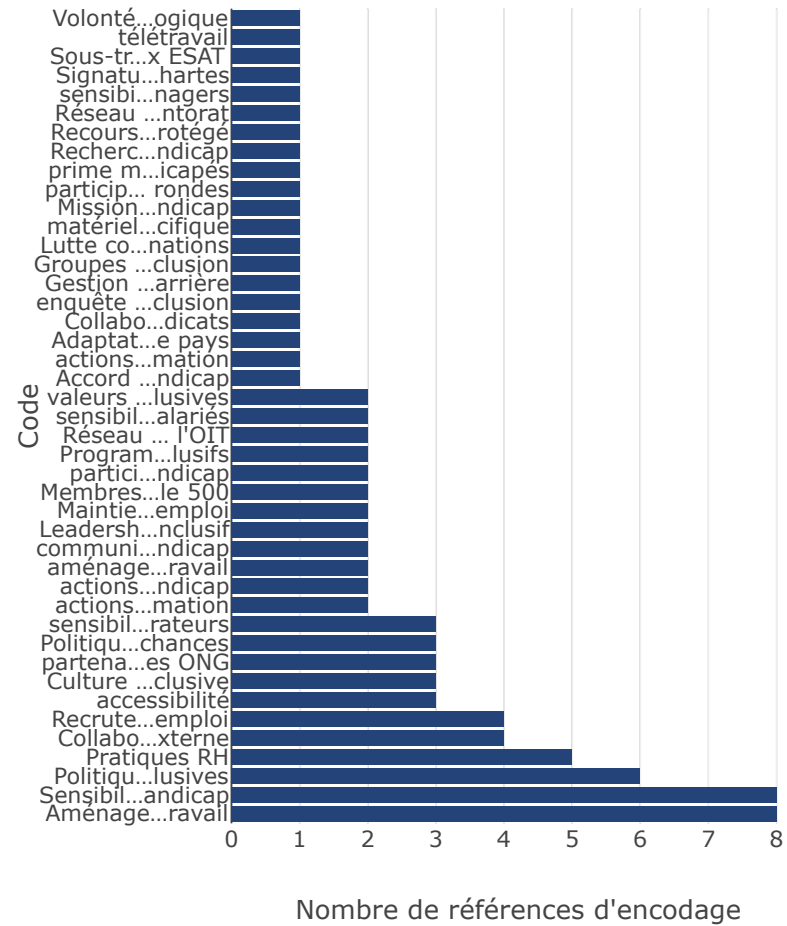




## Annexe 7

*Figure 3- Organisation communiquant des pratiques inclusives (exemple 1 avec Nvivo)*

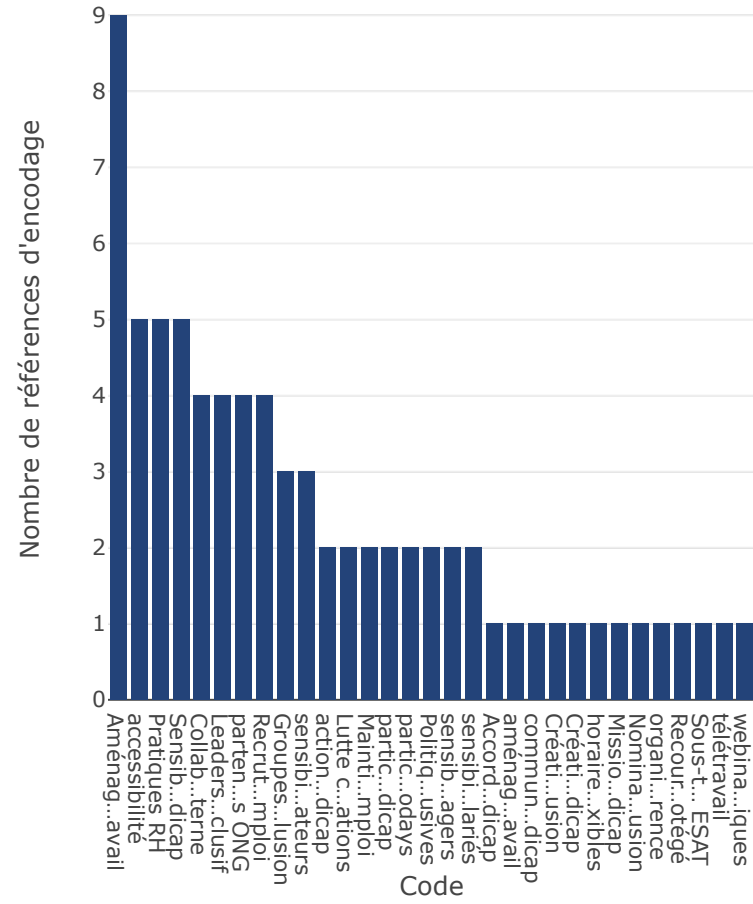
## Capgemini\_document-enregistrement-universel\_2021



## Annexe 8

*Figure 4- Organisation communiquant des pratiques inclusives (exemple 2 avec Nvivo)*

## Vivendi\_document\_universel\_de\_référence\_2021

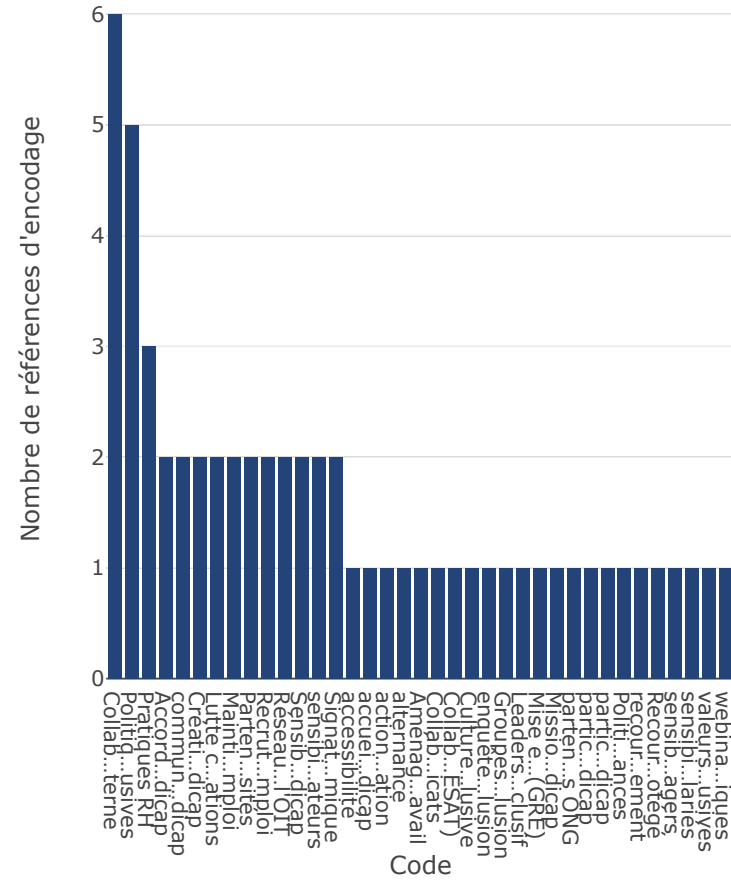




## Annexe 9

Figure 5- Organisation communiquant des pratiques inclusives (exemple 3 avec Nvivo)

TotalEnergies\_document\_universel\_de\_référence\_2021

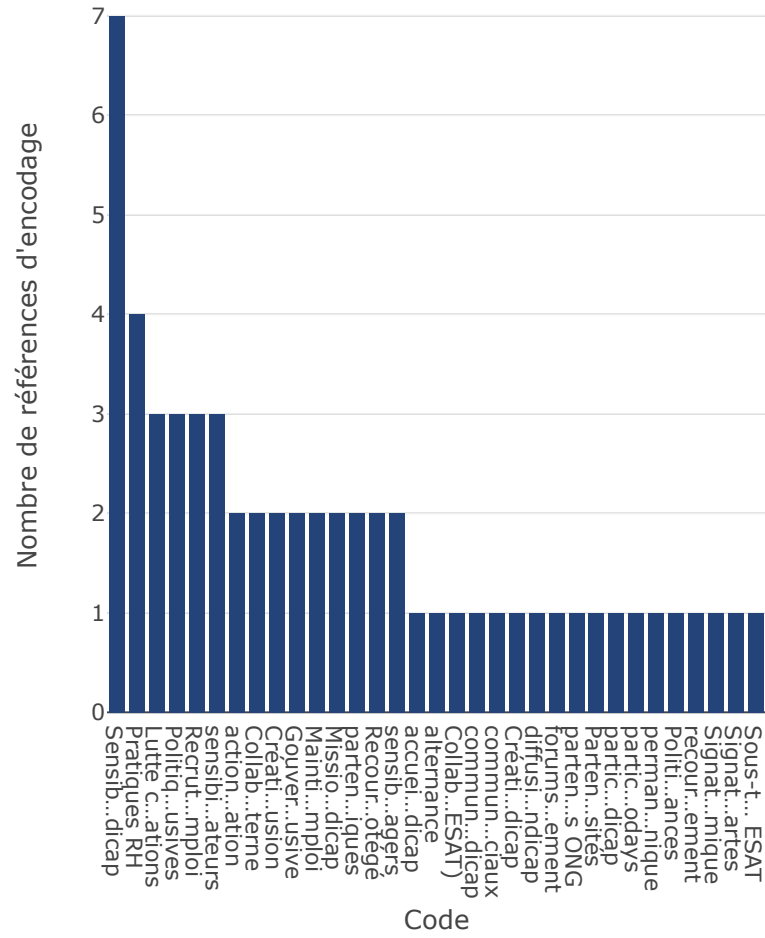




## Annexe 10

*Figure 6- Organisation communiquant des pratiques inclusives (exemple 4 avec Nvivo)*

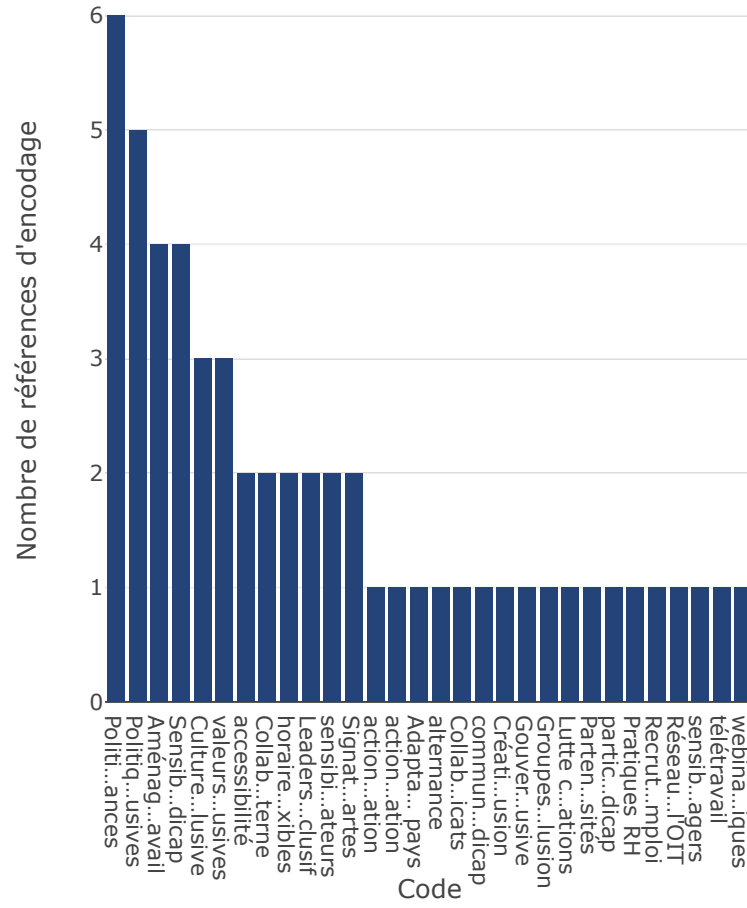
## Bouygues\_document\_universel\_de\_référence\_2021



## Annexe 11

*Figure 7- Organisation communiquant des pratiques inclusives (exemple 5 avec Nvivo)*

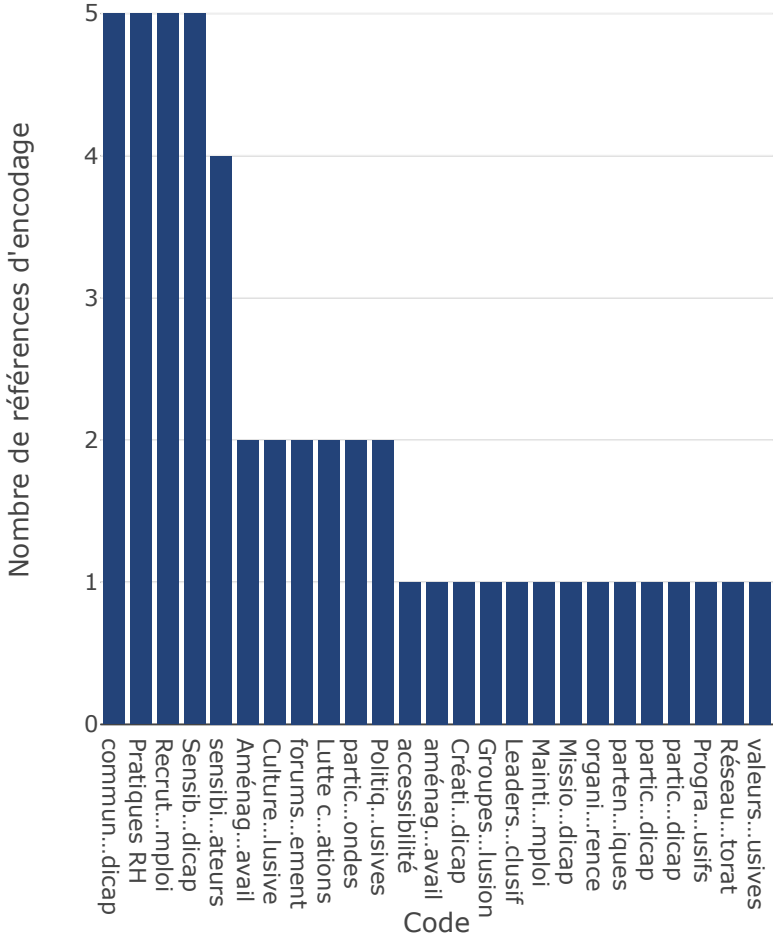
# Schneider\_2021\_document\_enregistrement\_universel



## Annexe 12

*Figure 8- Organisation communiquant des pratiques inclusives (exemple 6 avec Nvivo)*

Publicis\_groupe\_document\_enregistrement\_universel\_2021

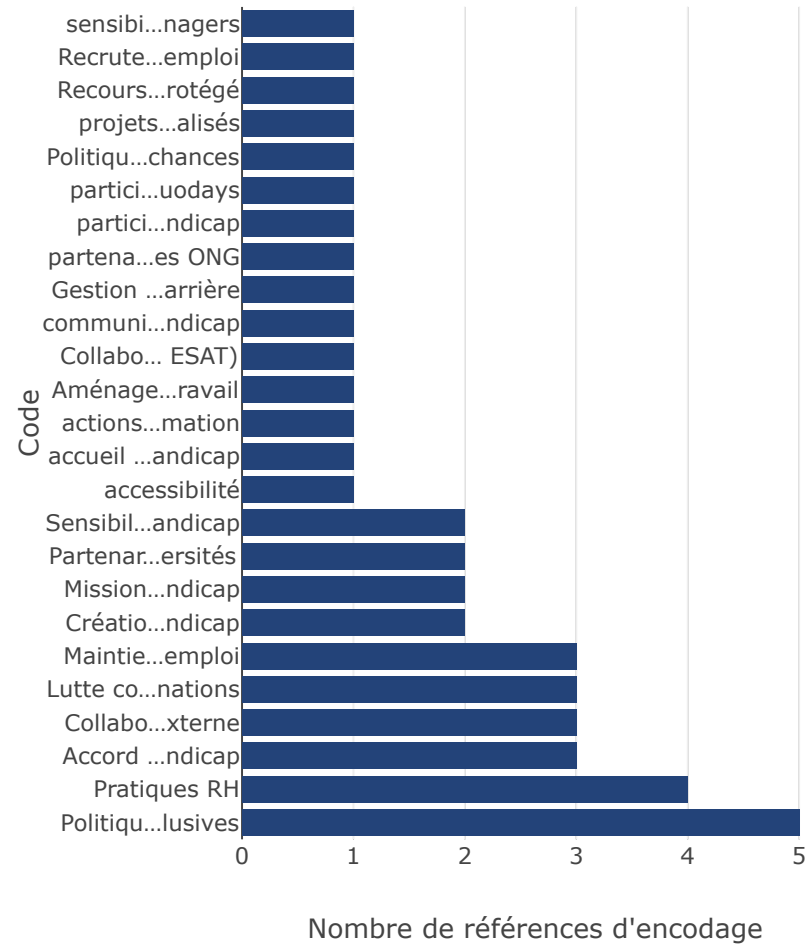




## Annexe 13

*Figure 9- Organisation communiquant des pratiques inclusives (exemple 7 avec Nvivo)*

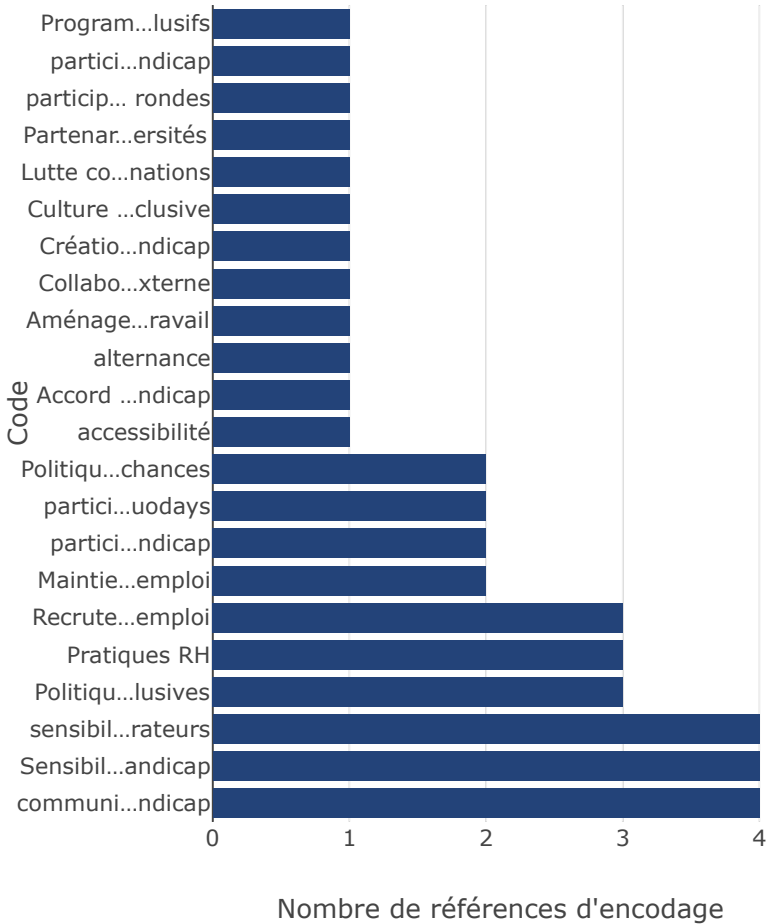
## Hermès\_document\_enregistrement\_universel\_2021



## Annexe 14

*Figure 10- Organisation communiquant des pratiques inclusives (exemple 8 avec Nvivo)*

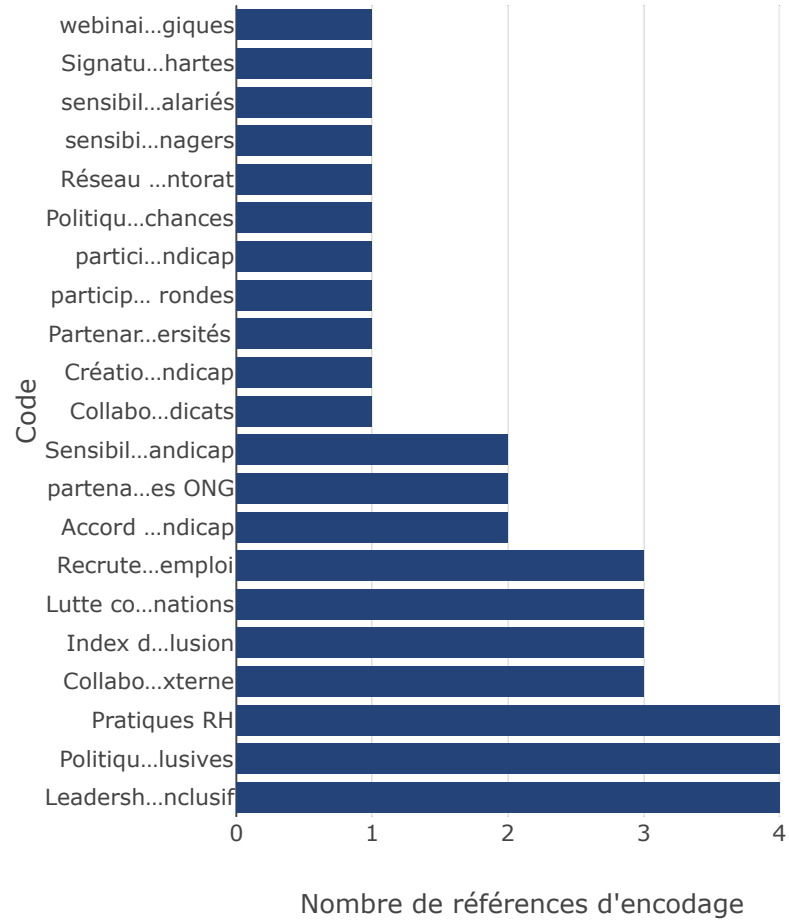
Carrefour\_document\_d'enregistrement\_universel\_2021



## Annexe 15

*Figure 11- Organisation communiquant des pratiques inclusives (exemple 9 avec Nvivo)*

## Michelin\_document\_enregistrement\_universel\_2021



## Annexe 16

Figure 12- Organisation communiquant des pratiques inclusives (exemple 10 avec Nvivo)

### Teleperformance\_document\_enregistrement\_universel\_2021

