HAL
open science

Le théâtre d'entreprise comme outil de formation à la diversité : le cas du handicap

Nathalie Montargot, Gaëlle Redon

To cite this version:

Nathalie Montargot, Gaëlle Redon. Le théâtre d'entreprise comme outil de formation à la diversité : le cas du handicap. Gérer et Comprendre. Annales des Mines, 2021, 10.3917/geco1.146.0015 . hal-03466354

HAL Id: hal-03466354

https://hal.science/hal-03466354v1

Submitted on 21 Dec 2021

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.

Le théâtre d'entreprise comme outil de formation à la diversité : le cas du handicap

Par Nathalie MONTARGOT
Professeur associé, Excelia Business School, La Rochelle, CEREGE (EA1722) et CERIIM (Centre de recherche en intelligence et innovations managériales)
et Gaëlle REDON
Enseignant/chercheur, responsable de la diversité, ISC Paris

Cet article s'inscrit dans un contexte de stigmatisation à l'embauche et de vieillissement de la main-d'œuvre, avec l'objectif d'analyser les formations au handicap destinées aux collaborateurs en poste en France. Le mode de formation étudié est le théâtre d'entreprise, un outil de lutte contre les stéréotypes qui facilite la prise de conscience en matière de diversité et d'inclusion. Cette recherche porte sur les objectifs des formations au handicap par le théâtre d'entreprise et la manière dont les stéréotypes sont traités. Cette étude montre que le théâtre d'entreprise répond à une évolution des demandes des organisations-commanditaires. Il s'agit désormais de dévoiler les situations de handicap en interne afin d'inciter le plus de collaborateurs possibles à demander la reconnaissance de la qualité de travailleur handicapé (RQTH). Cet objectif répond toutefois à une politique d'égalité des places. Cette recherche présente un double intérêt, académique et managérial : d'une part, elle montre que l'évolution des demandes des organisations vise à aider au respect d'un enjeu financier : l'obligation légale d'emploi des travailleurs handicapés. D'autre part, elle vise à mieux lutter contre les discriminations et stéréotypes, afin de connaître, d'inclure et d'accompagner plus efficacement les personnes en situation de handicap. Il apparait que la temporalité des actions de formations mériterait d'être revue, et qu'une politique d'aménagement raisonnable et individualisé des emplois permettrait une meilleure inclusion de la part des organisations.

La gestion de la diversité met l'accent sur la reconnaissance et la valorisation des différences individuelles (Naschberger, 2009). Tendre vers la diversité et l'inclusion met au défi les organisations, et invite celles-ci à repenser leurs pratiques professionnelles en matière de lutte contre les discriminations et d'égalité des chances (*e.g.* Tisserant, 2012 ; Cornet et El Aboubbi, 2012 ; Bruna, 2016a ; Bruna *et al.*, 2016b, 2017 ; Shore *et al.*, 2018 ; Barth, 2018). La lutte des organisations contre les discriminations, si elle n'a pas vocation à résoudre l'ensemble des dysfonctionnements sociaux, vise à promouvoir en milieu de travail une politique d'inclusion et de respect des minorités (Cailleba et Cuevas, 2009 ; Verbeek, 2011). Ainsi, les organisations appréhendent généralement la diversité sur la base de groupes sociaux (Zanoni et Janssens, 2003). C'est le cas par exemple des femmes (Denissen, 2010), des minorités ethniques (Van Laer et Janssens, 2011), des travailleurs âgés (Ainsworth et Hardy, 2009) ou des personnes en situation de handicap (Colella *et al.*, 2017 ; Csanyi-Virag, 2019) – qui ne forment pas une catégorie homogène. En effet, l'hétérogénéité des situations de handicap domine, de par leurs origines (maladie, accident ou hérédité), leurs formes (chronique ou aigüe), leurs périodes de révélation (dès la naissance ou plus tardivement), leurs manifestations (visible ou invisible) et leurs conséquences (altérations permanentes ou transitoires). Dans un contexte de vieillissement de la main-d'œuvre, ces situations surviennent de manière permanente, discontinue ou situationnelle (Point *et al.*, 2010), et impliquent qu'un même handicap peut générer des besoins différents au fil du temps.

Selon l'article 2 de la loi du 11 février 2005, le handicap réfère à une « limitation d'activité ou une restriction de participation à la vie en société subie dans son environnement par une personne en raison d'une altération substantielle, durable ou définitive d'une ou plusieurs fonctions physiques, sensorielles, mentales, cognitives ou psychiques, d'un polyhandicap ou d'un trouble de santé invalidant ». Ces limitations impliquent trois fois moins de chances d'être en emploi et deux fois plus de risques d'être exposé au chômage (Richard et Barth, 2017 ; Csanyi-Virag, 2019 ; AGEFIPH, 2019).

Photo © NPL - DeA Picture Library/BRIDGEMAN IMAGES

Mosaïque représentant des acteurs de théâtre avec des masque de tragédie, 3e siècle après JC. Rome antique. Tunisie, Sousse, Musée archéologique.

« Le théâtre d'entreprise vise à modifier les comportements individuels et collectifs, en exposant des situations d'inégalités à un public dans une organisation et en s'appuyant sur ses réactions afin de libérer sa parole. »

Les représentations des personnes en situation de handicap, jugées agréables mais peu compétentes ou moins productives, freinent leur embauche et leur carrière (Reskin, 2000 ; Louvet et Rohmer, 2010 ; Jammaers *et al.*, 2016). Ces obstacles sont le produit de stéréotypes, correspondant à un ensemble de croyances individuelles ou collectives, qui affectent leurs relations sociales (Sales-Wuillemin, 2006 ; Harrison *et al.*, 2006 ; Al Adlouni *et al.*, 2011) et leurs performances (Ren *et al.*, 2008 ; Colella *et al.*, 2017). Ces représentations profondément ancrées dans les mentalités (Bouvier et Jugnot, 2013 ; Bruna *et al.*, 2017) peuvent générer de la méfiance, de la crainte, du déni, voire de l'exclusion, vis-à-vis d'un individu différent et singulier (Kaplan, 2006 ; Csanyi-Virag, 2019). Afin de lutter contre les stéréotypes et favoriser l'inclusion, des programmes de formation au handicap sont mis en œuvre dans les organisations (Stone et Colella, 1996 ; Garner-Moyer, 2006).

Dans un contexte de vieillissement de la main-d'œuvre, des situations de handicap peuvent survenir de manière permanente, discontinue ou situationnelle (Point *et al.*, 2010). Pourtant, les organisations rencontrent des difficultés dans la définition de leurs plans et le choix de leurs formations (en *e-learning* ou en présentiel, créées en interne ou externalisées) (Kalev *et al.*, 2006 ; Chavez et Weisinger, 2008 ; Sanyal *et al.*, 2015). Le théâtre d'entreprise occupe une place singulière parmi ces outils qui fait toutefois l'objet de peu de recherches académiques. Il se définit comme « toute forme de représentation de situations dramatiques, écrites ou improvisées devant un public concerné par la situation, dans l'objectif de servir les intérêts de l'organisation demandeuse » (Lesavre, 2013, p. 19). Ses fonctions couplées de formation et d'animation par le spectacle vivant visent à modifier les comportements individuels et collectifs, en exposant des situations d'inégalités à un public dans une organisation et en s'appuyant sur ses réactions afin de libérer sa parole (Lesavre, 2013 ; Ferro, 2013 ; Bibard, 2013 ; Montargot et Redon, 2018).

Cet article est centré sur les formations et sensibilisations au handicap, à travers le théâtre d'entreprise. Pour une question de coût essentiellement, ces formations en deux temps se déroulent le plus souvent dans les grandes entreprises. Lors d'une première phase, des saynètes jouées par des comédiens-formateurs

évoquent différentes situations et stéréotypes, et, lors de la seconde, un débat est initié avec le public (Montargot et Redon, 2018 ; Savignac, 2019). Ce mode de formation par le spectacle vivant s'avère être un espace puissant de réflexion et d'instruction (Mangham, 2001), et un révélateur doté d'une forte charge émotionnelle stimulant la mémoire affective (Gluck et Rubenstein, 2007 ; Aragou-Dournon et Détrié, 1998). Il constitue ainsi un moyen dynamique et interactif favorisant la prise de conscience des enjeux en matière de diversité et d'inclusion, en s'appuyant sur les réactions des spectateurs (Montargot et Redon, 2018).

Cette étude présente un double intérêt, académique et managérial. Sur un plan académique tout d'abord, si la diversité est un thème foisonnant dans la littérature, le handicap focalise moins l'intérêt des chercheurs que le genre ou l'origine ethnique (Colella *et al.*, 2017). De plus, les pratiques de formation destinées à lutter contre les stéréotypes négatifs liés au handicap restent encore dans un angle mort académique qu'il convient de combler, notamment en se centrant sur l'une d'elles : le théâtre d'entreprise (Montargot et Redon, 2018). Sur un plan managérial, cette étude vise à analyser comment les formations permettent de mieux combattre les stéréotypes, dans l'optique de mieux inclure et accompagner les personnes en situation de handicap (Cornet et El Aboubbi, 2012 ; Shore *et al.*, 2018 ; Richard et Barth, 2017 ; Bruna, 2017 ; Colella *et al.*, 2017 ; Csanyi-Virag, 2019).

Notre problématique de recherche porte sur les objectifs des formations au handicap par le théâtre d'entreprise et la manière dont les stéréotypes sont déconstruits. Les questions de recherche sont les suivantes : à quelles demandes des entreprises-commanditaires les sociétés de théâtre d'entreprise répondent-elles ? Comment la formation par le théâtre d'entreprise permet-elle de déconstruire les stéréotypes portant sur des formes plurielles de handicap ? Pour répondre plus précisément à ces questions, nous présenterons, dans une première partie, une revue de la littérature centrée sur l'évolution de la prise en compte du handicap dans le milieu professionnel. Nous présenterons ensuite le design de recherche, et les résultats seront discutés. Enfin, des recommandations théoriques et managériales seront formulées.

Le handicap en milieu professionnel

La revue de littérature met en lumière les différents modèles concernant le handicap et détaille l'évolution législative. L'accent est ensuite mis sur les stéréotypes et les mécanismes discriminatoires en œuvre. Les conditions nécessaires à la construction de démarches organisationnelles inclusives sont ensuite analysées.

Handicap et travail : évolution des modèles et point sur la législation

En France, les politiques conduites ont dans un premier temps été construites sur un modèle médical du handicap, centré sur l'individu et ses déficiences, et pour lequel la qualification médicale primait. Plus récemment, le handicap est perçu comme le produit d'un environnement inadapté, selon un modèle social et biopsychosocial (Marissal, 2009). L'utilisation de l'expression « situation de handicap » par laquelle facteurs individuels et environnementaux se trouvent sur un même plan, l'illustre. Les lois traitant du handicap ont entrainé une évolution des pratiques sociétales et organisationnelles (Barel et Frémeaux, 2010), afin de favoriser l'intégration sociale et économique des travailleurs handicapés (Rowell, 2016 ; Barel et Frémeaux, 2010 ; Richard et Barth, 2017). L'évolution législative en la matière est détaillée dans l'encadré ci-dessous.

Le cadre législatif invite les DRH à réduire la discrimination envers ces personnes et à favoriser leur intégration en milieu de travail (Pozzebon et Champagne, 2009). En réaction, deux attitudes antagonistes coexistent : réactive ou proactive et volontariste, avec l'instauration de véritables politiques du handicap (Point *et al.*, 2010). Cependant, les politiques proactives d'inclusion sont encore rares et ne représentent

Le point sur la législation en matière de handicap

Sont reconnus comme travailleurs handicapés les personnes percevant diverses prestations comme l'AAH (Allocation aux adultes handicapés) ou détentrices de la carte d'invalidité. Les personnes éligibles sont principalement les titulaires d'une « reconnaissance de la qualité de travailleur handicapé » (RQTH), demandée auprès des MDPH (Maisons départementales des personnes handicapées).

La loi de 2005 « pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées » introduit la notion d'aménagement raisonnable des emplois et des postes (article 24), afin que les employeurs prennent des mesures pour garantir une égalité de traitement. Dans une logique interventionniste, la loi française rend donc l'État garant du taux d'emploi des personnes en situation de handicap. Il s'agit là d'une forme particulière de discrimination positive (Richard et Barth, 2015), qui impose une obligation d'emploi de 6 % pour les entreprises de plus de 20 salariés. Elle se centre ainsi sur l'égalité des places en fixant un taux (Cailleba et Cuevas, 2009). Le non-respect de ce taux entraine des sanctions financières, qui s'élèvent à 100 millions d'euros par an, collectées auprès de 120 000 organisations (AGEFIPH, 2019). Pour autant, le taux effectif d'emploi ne se hisse qu'à 3,4 % dans le secteur privé et 5,5 % dans le secteur public (AGEFIPH, 2019). Une nouvelle loi « pour la liberté de choisir son avenir professionnel », promulguée le 5 septembre 2018, renforce l'obligation d'emploi direct et impose aux entreprises de 250 salariés et plus la désignation d'un référent handicap.

qu'une minorité d'employeurs (Barel et Frémeaux, 2010 ; Cornet et El Abboubi, 2012). La contribution versée à l'AGEFIPH[1] en cas de non-respect de l'obligation d'emploi constitue l'élément le plus contraignant aux yeux des acteurs économiques (Barel et Frémeaux, 2010). Il forme ainsi l'argument premier que les entreprises françaises mettent en avant pour justifier leurs démarches en matière d'intégration des personnes handicapées (Sabeg et Charlotin, 2006 ; Verbeek, 2011). L'intégration professionnelle concerne donc tout à la fois l'embauche, mais également la gestion de carrière (Pozzebon et Champagne, 2009).

Les stéréotypes et discriminations en œuvre concernant les personnes en situation de handicap

En sciences sociales, la question des stéréotypes dans l'organisation a émergé avec les problématiques d'inclusion, d'égalité et de diversité (Bertereau *et al.*, 2019). La construction des représentations sociales sur le handicap passe pour beaucoup par le langage et renvoie à ce que les personnes en situation de handicap ne sont « pas en capacité de faire » (Csanyi-Virag, 2019). La différence est à cet égard souvent considérée comme un manque (Westwood 2001 ; Steyaert et Janssens 2002) qui accroît le phénomène de marginalisation au travail (Corlett et Williams, 2011 ; Williams et Mavin, 2012). *A contrario*, le fait d'être « capable de » permet de répondre à des attentes sociales normatives (Abberley, 2002 ; Vandekinderen *et al.*, 2012 ; Zanoni, 2011).

De fait, les personnes en situation de handicap souffrent des stéréotypes, des attitudes et comportements des recruteurs, des employeurs, des managers et des collègues (Schur *et al.*, 2005 ; Scior, 2011). Elles sont en effet susceptibles d'être mal acceptées, dévalorisées (Colella, 2001 ; Ren *et al.*, 2008 ; Stone et Colella, 1996 ; Nelissen et al, 2016 ; Beatty *et al.*, 2019) et découragées, notamment lorsque les employeurs n'appliquent pas de processus RH analytiques, lors du recrutement et de la gestion de carrière (Heslin *et al.*, 2012 ; Bruna *et al.*, 2017).

On dénombre en France 11 millions de personnes en situation de handicap (Adapt, 2020), qui craignent de subir l'incompréhension de recruteurs, managers ou collègues (Jacquinot, 2009 ; Revillard, 2019). Le handicap peut être de naissance ou acquis (80 % des cas), visible ou invisible (85 % des cas) (AGEFIPH, 2019). La loi de 2005 a constitué un tournant majeur dans la prise en compte des différents handicaps (sensoriels, intellectuels, psychiques et moteurs) (Richard et Barth, 2015 ; Santuzzi et Waltz, 2016).

Les processus de catégorisation et d'évaluation laissent apparaître des présupposés positifs, comme le courage (Rebillard, 2019), la volonté et l'application (Rohmer et Louvet, 2006). La littérature souligne les effets positifs de la présence de personnes en situation de handicap sur la réputation, l'ambiance, la culture, la loyauté et l'engagement envers les organisations (Jacquinot, 2009 ; Pozzebon, 2009 ; Peterson *et al.*, 2017). Les effets peuvent également être négatifs en raison de stéréotypes : manque de productivité et de compétences (Reskin 2000 ; Ren *et al.*, 2008 ; Louvet et Rohmer, 2010 ; Jammaers *et al.*, 2016), difficultés relationnelles (Harrison *et al.*, 2006 ; Al Adlouni *et al.*, 2011 ; Bouvier et Jugnot, 2013), manque d'adaptabilité et de capacité à tenir un poste (Heron et Murray 2003). Des comportements discriminants peuvent donc intervenir lors des interactions sociales (Bouvier et Jugnot, 2013) et des périodes de recherche d'emploi, souvent sous-qualifié et mal rémunéré (Tisserant, 2012 ; Santuzzi et Waltz, 2016). L'étude de Graham *et al.* (2018) qui étudie les schémas de discrimination par rapport aux grandes catégories de handicap, qu'ils soient physiques, comportementaux, neurologiques ou sensoriels, montre par ailleurs que le handicap sensoriel est le plus discriminé (troubles visuels, auditifs, d'apprentissage).

Les démarches inclusives visant à lever les freins à l'embauche et à la carrière

La discrimination peut se situer à l'entrée des organisations et lors de la gestion de carrière, sous la forme de barrières directes et indirectes (Jones, 1997).

Concernant l'embauche

L'organisation doit avant tout définir ses bases d'une gestion de la diversité. Un plan de communication interne peut permettre de susciter l'adhésion du personnel à ses valeurs, à une gestion bienveillante et adaptée (Ren *et al.*, 2008 ; Beatty *et al.*, 2019), favorisant la bonne inclusion, la réussite et la satisfaction professionnelle (Wehman, 2003).

Les directeurs des ressources humaines jouent un rôle essentiel dans la fédération des parties prenantes autour de la responsabilité sociale (Sabeg et Charlotin, 2006) et de la lutte contre les stéréotypes sur le handicap, qui constituent des barrières importantes à l'intégration d'une personne handicapée. Les difficultés rencontrées lors du processus d'intégration des personnes en situation de handicap sont souvent d'ordre culturel. Si de nouveaux métiers s'offrent aux personnes en situation de handicap, grâce au développement des nouvelles technologies, des formations et de l'accompagnement personnalisé (AGEFIPH, 2019), par méconnaissance du handicap une organisation pourra préférer payer une contribution, qu'elle jugera moins contraignante que l'embauche d'un travailleur handicapé.

Concernant l'intégration et le développement de carrière

Il existe en France une surreprésentation des personnes en situation de handicap dans les milieux ouvriers et employés, et une sous-représentation dans les fonctions maitrises et les cadres (Amira et Meron, 2004). La mise en place de dispositifs d'accompagnement et d'aménagement de poste est donc nécessaire pour garantir une intégration durable, transposable à l'ensemble des profils de métier. Elle doit également s'accompagner d'une véritable politique de gestion de carrière (Barth et Ramboarison Lalao, 2011).

[1] Association de gestion du fonds pour l'insertion professionnelle des personnes handicapées.

Pour Naschberger (2009), Pozzebon (2009) et Jacquinot (2009), les conditions de réussite pour l'intégration des personnes en situation de handicap passent par plusieurs phases structurées autour d'un projet ambitieux, allant de la conception (diagnostic, choix d'une politique) à la réalisation (recrutement, prévention et maintien dans l'emploi, recours au secteur protégé).

Méthodologie

Afin d'étudier les objectifs des formations au handicap par le théâtre d'entreprise et la manière dont les stéréotypes y sont déconstruits, une recherche qualitative, qui permet de mieux « comprendre un phénomène contemporain complexe dans son contexte réel » (Yin, 2003, p. 1), a été menée. Des données primaires et secondaires (voir ci-après) ont été mobilisées en parallèle.

Les informations primaires

Deux séries d'entretiens individuels semi directifs ont été conduites en face-à-face et par téléphone. Une première, d'une durée moyenne de 50 minutes pour chaque entretien, a été menée auprès de 28 professionnels du théâtre d'entreprise (Tableau 1). Le guide d'entretien a porté sur leurs fonctions, l'offre de formation en matière de formation au handicap (formats, registres, thèmes abordés, écriture des saynètes, mises en scène), les rapports avec les entreprises commanditaires et les comédiens-formateurs (leur choix, leur rôle), et les outils de mesure d'efficacité de la formation.

Répondant	Fonction	Entreprise et date de création	Lieu	Effectifs
A1	Directrice artistique - comédienne	A - 2003	Paris	40
A2	Comédien/formateur	A - 2003	Paris	40
B1	Chargée de clientèle	B - 2012	Paris	30
B2	Associée	B - 2012	Paris	30
B3	Comédien/formateur	B - 2012	Paris	30
C1	Fondatrice	C - 2003	Paris	30
C2	Directeur	C - 2003	Paris	40
C3	Comédienne/formatrice	C - 2003	Paris	40
D1	Comédien/formateur	D - 1997	Gap	30
D2	Comédien/formateur	D - 1997	Gap	30
E1	Dirigeante	E - 2015	Lyon	15
E2	Comédienne/formatrice	E - 2015	Lyon	15
F1	Chargée de développement	F - 2011	Paris	5
F2	Comédien/formateur	F - 2011	Paris	5
G1	Directrice artistique et pédagogique	G - 1984	Paris	150
G2	Comédien	G - 1984	Paris	150
H1	Directeur	H - 2013	Paris	30
I1	Directeur	I - 1992	Lyon	10
I2	Comédienne/formatrice	I - 1992	Lyon	10
J1	Comédien/formateur	J - 1997	Angers	20
J2	Comédienne/formatrice	J - 1997	Angers	20
K1	Directeur	K - 2001	Paris	15
K2	Comédien/formateur	K - 2001	Paris	15

Tableau 1. Composition de l'échantillon des professionnels du théâtre d'entreprise.

Afin de croiser les regards, cinq experts socio-professionnels engagés dans l'accompagnement professionnel des handicapés ont également fait l'objet d'un second recueil de données en face-à-face, d'une durée moyenne de 40 minutes par échange. Le guide d'entretien a abordé la nature des activités de la structure, les freins à l'intégration et à la carrière des handicapés, les stéréotypes en œuvre, leur perception de l'évolution des organisations en matière de handicap et enfin le théâtre d'entreprise en tant que mode de formation à la diversité. La composition de l'échantillon est présentée dans le Tableau 2.

Les informations secondaires

Des documents et supports internes (rapports d'activité, lettres d'information, *mailings*, *scenarii*) ainsi que des documents et supports externes (sites Internet, catalogues de formation, affiches, vidéos de présentation des saynètes, articles de presse, émissions TV et radio évoquant les formations) ont été étudiés.

Traitement des données

L'analyse a débuté par la retranscription intégrale et l'anonymisation du corpus. L'ensemble des données a été traité selon les principes de l'analyse de contenu thématique par deux codeurs indépendamment l'un de l'autre (Bardin, 2007 ; Miles *et al.*, 2014). Plusieurs codes ont été utilisés, concernant les formes de théâtre d'entreprise (FTHE), l'offre de formation (OFFOR), les types de demandes des entreprises commanditaires (DDEEC), les types de stéréotypes à déconstruire (TYPST), les types de handicaps représentés (TYPHR), la construction des saynètes (CONSS), les rapports avec les comédiens-formateurs (RACF) et la mesure de l'efficacité des formations (MESE). Deux codeurs ont établi indépendamment une liste de catégories, confronté leurs résultats et échangé jusqu'à aboutir à une grille catégorielle commune. Une analyse de contenu a ensuite été réalisée par ces mêmes codeurs, aboutissant à un coefficient élevé d'accord entre eux (0,95).

Résultats

L'analyse des résultats porte sur l'évolution des enjeux d'une politique du handicap en entreprise, l'élargissement des formations au handicap psychique, et l'exposition des stéréotypes et leur déconstruction.

L'évolution des enjeux des politiques du handicap en entreprise

Pour les sociétés de théâtre d'entreprise, les interventions sur la thématique du handicap représentent environ un quart de leurs interventions globales sur les formations à la diversité. Les demandes de formation des entreprises se concentrent essentiellement sur la Semaine du handicap, située au mois de novembre. « Le handicap était une de nos thématiques les plus vendues […] c'était un des plus gros chiffres d'affaires de notre entreprise » (Responsable innovation N1). Les prestataires notent une baisse des demandes sur ce type d'actions, au profit d'autres thématiques « comme le harcèlement sexuel ou la transformation digitale. La diversité recule. On nous demande dans le même spectacle de parler de la mixité, de la diversité, du handicap. Ça devient un sujet global » (Comédien/formateur J1). Les résultats montrent que les formations au handicap s'inscrivent dans l'obligation légale née de la loi de 2005. Les répondants mettent en évidence que leur intervention peut se situer en amont du recrutement des travailleurs handicapés, ou en aval, dès lors qu'ils sont en poste. Il s'agit dans ce dernier cas d'aider au dévoilement du handicap parmi les collaborateurs en poste, afin d'inciter à l'obtention de la reconnaissance de la qualité de travailleur handicapé (RQTH) comptabilisée dans le taux d'emploi obligatoire de 6 %, ou d'inciter au renouvellement de ce statut administratif, qui est limité dans le temps.

L'analyse des entretiens fait ressortir en premier lieu que le recours au théâtre d'entreprise s'inscrit avant tout pour les organisations-commanditaires dans un objectif financier et juridique. En effet, si les autres dimensions de la diversité n'ont pas d'incidences

Répondant	Fonction et nature de l'activité	Type d'organisation
L1	Chef de projet. Organisme paritaire gérant le Fonds pour l'insertion professionnelle des personnes handicapées, et favorisant leur insertion et maintien dans l'emploi	Association nationale
M1	Chef de projet. Agence spécialisée dans la lutte contre les discriminations en entreprises	Agence de conseil
N1	Responsable innovation. Accompagnement de projets en handicap, diversité et sensoriel	Agence évènementielle
P1	Cofondatrice. Salon en ligne de recrutement des travailleurs handicapés	Salon de recrutement
Q1	Cofondateur. Plateforme RH centrée sur la « neurodiversité » des talents : hypersensibles, autistes Asperger, souffrant de troubles déficitaires de l'attention avec ou sans hyperactivité (TDA/H)…	Plateforme RH numérique dédiée aux profils neuro-atypiques

Tableau 2. Composition de l'échantillon d'experts sur le thème du handicap.

financières négatives (âge, genre, séniors, etc.), la thématique du handicap en présente une. « La raison est l'obligation par les entreprises de plus de 20 salariés d'avoir 6 % de personnes handicapées dans leur masse salariale. Aussi, plutôt que de payer une pénalité, elles souhaitent s'engager dans des actions de formation sur la thématique du handicap » (Comédienne/formatrice C3).

Depuis la loi du 11 février 2005, la non-discrimination des salariés handicapés constitue une obligation pour l'entreprise, qui doit prendre des mesures appropriées afin que le handicap n'empêche pas l'évolution professionnelle de ses collaborateurs concernés. « La loi est contraignante au sens économique du terme. On a des clients avec des politiques handicaps très volontaristes. Et des entreprises qui font des actions ponctuelles pour réduire leurs amendes » (Responsable innovation N1). Les mesures prises par les entreprises, comme les formations de sensibilisation au handicap sont appréhendées comme une obligation, mais également comme un outil permettant d'optimiser l'accueil des handicapés. Cependant, elles montrent différents degrés de maturité sur le sujet. « Dans un cas sur cinq, le handicap est inscrit dans les valeurs de l'entreprise, mais pour les autres, c'est plus par obligation » (Responsable innovation N1).

Les sociétés de théâtre d'entreprise peuvent aider certaines entreprises à recruter des personnes en situation de handicap. Il s'agit principalement des organisations les moins avancées sur cette thématique, « celles qui n'ont pas encore signé d'accord handicap » (Chef de projet M1) et qui n'ont pas la maturité nécessaire pour le faire. L'immense majorité des actions de sensibilisation sollicitées visent à obtenir un dévoilement de la situation des collaborateurs en poste. Il s'agit de répondre aux exigences des 6 % d'embauches de salariés en situation de handicap et d'éviter de verser une contribution en cas de non-atteinte de cet objectif. Il convient donc « de faire en sorte que les personnes handicapées se déclarent » (Cofondatrice P1), afin de révéler le gisement interne de personnes en situation de handicap non dévoilé. Il semble en effet que si « la question du recrutement ne se pose plus pour beaucoup d'entreprises [, e]lles ont compris qu'elles ont chez elles des dizaines de personnes en situation de handicap et que le but est qu'elles demandent une RQTH [Reconnaissance de la qualité de travailleur handicapé]. C'est donc vers cela que nos actions se tournent » (Directeur H1).

Cette RQTH, qui résulte d'une démarche personnelle du collaborateur, confère un statut administratif limité dans le temps. Elle donne accès à un ensemble de mesures, favorisant l'insertion professionnelle et le maintien dans l'emploi. Elle fait l'objet d'une reconnaissance officielle par la Commission des droits et de l'autonomie des personnes handicapées (CDAPH) selon l'évaluation de leur aptitude au travail et de leurs capacités liées au handicap. Cette reconnaissance constitue un enjeu pour l'employeur légalement tenu d'atteindre, voire de dépasser le quota des 6 % de travailleurs handicapés. Il ressort de l'analyse que le *sourcing* interne de ces travailleurs non encore dévoilés constitue un objectif prioritaire et un nouveau gisement possible. Les organisations sollicitent ainsi les théâtres d'entreprise afin d'inciter au dévoilement de la RQTH d'un collaborateur « dont le handicap est intervenu au cours de la vie, après un AVC, une maladie invalidante, des problèmes d'arthrite, etc. » (Comédien/formateur J1). Dès lors, les actions formatives visent « à faire prendre conscience aux salariés qu'ils ont peut-être un handicap invisible et, en tout cas, qu'il faut le déclarer » (Comédien/formateur A2).

Les formations par le théâtre sont sollicitées afin de permettre le dévoilement, mais également le renouvellement des RQTH par les collaborateurs. La reconnaissance de la qualité de travailleur handicapé est en effet accordée pour une période définie, entre un et cinq ans. Et c'est là que le bât blesse pour les organisations. En effet, une fois la situation dévoilée et le statut de RQTH accordé, la demande adressée à l'AGEFIPH doit être renouvelée par le salarié, qui n'y voit plus forcément le même intérêt, son poste ayant déjà été adapté. Le salarié peut ainsi perdre son statut et sortir des effectifs, ce qui peut amener l'organisation à rencontrer à nouveau des difficultés pour répondre à cette obligation légale. « Les entreprises investissent pour répondre aux RQTH en termes d'aménagement de postes, matériel, etc. Donc après, ces personnes n'ont plus besoin de demander le renouvellement du RQTH puisque leur poste est adapté à leurs besoins » (Directeur H1).

Élargissement du champ des formations vers le handicap psychique

Depuis une vingtaine d'années que le handicap est traité par le théâtre d'entreprise, la manière d'appréhender ce thème a bien évolué. Auparavant, il était abordé dans sa globalité et sous l'angle du recrutement et de l'intégration des personnes en situation de handicap. « La principale évolution est que de plus en plus d'entreprises sont sensibilisées […], les demandes sont plus affinées » (Comédienne/formatrice C3). De plus, le handicap était uniquement perçu sous un angle physique et visible, or « pour les entreprises qui sont sensibilisées depuis longtemps au handicap visible, elles ont dépassé le cap de sa gestion » (Comédien/formateur A2). Aujourd'hui, de nombreuses autres formes de handicap sont appréhendées et jouées devant les salariés. Les résultats font apparaître que le handicap invisible (le diabète, les longues maladies, la dépression, la surdité, etc.) est aujourd'hui le plus demandé par les entreprises commanditaires. Souvent ignoré et mal appréhendé par les organisations, il entrave les parcours professionnels. « Il représente 80 % à 85 % du total des interventions et crée beaucoup d'incompréhension, car il n'est pas visible, mais nécessite des aménagements de poste » (Responsable innovation N1). C'est également le cas pour les formes de handicap acquis au cours de la vie, après l'entrée en poste. Ces formes de handicap non détectées à l'embauche constituent un gisement précieux de travailleurs en situation de handicap. Il s'agit dès lors que l'ensemble des collaborateurs « puissent se sentir concernés et être bienveillants envers les personnes handicapées » (Directeur H1).

Le handicap psychique, pleinement reconnu par la loi de 2005, était auparavant tabou et semblait faire peur. « Le handicap psychique en entreprise est une thématique qui n'était pas du tout abordée il y a quelques années, tout comme le handicap invisible. On abordait le handicap physique, mais on n'entrait pas dans plein d'autres formes de handicap » (Comédien/formateur A2). Les demandes des entreprises commanditaires se sont faites plus précises. « On a des demandes sur le handicap psychique [Asperger, bipolarité, syndrome de la Tourette, etc.] » (Comédien/formateur A2). Face à ce handicap psychique multiforme, le degré de maturité des entreprises fluctue. « On en est comme il y a vingt ans sur le handicap physique. Ça prend du temps. On a beaucoup avancé, mais c'est la problématique la plus taboue, sur laquelle les entreprises ont été très longtemps démunies » (Cofondatrice P1). Les résultats montrent également une frilosité de la part de certaines sociétés de théâtre d'entreprise. « Depuis trois ans, on peut enfin parler du handicap psychique. Ça fait peur, on se sent démuni. Le positionnement est difficile » (Comédienne/formatrice C3). Une forme de méconnaissance de cette forme de handicap est relevée. Le thème est en effet perçu comme étant difficile à aborder, « car on n'a pas encore d'outils, c'est encore très lié au médical, c'est plus complexe » (Chef de projet M1).

De manière générale, pour l'ensemble des thématiques portant sur la diversité, une équipe scénariste écrit dans un premier temps la saynète en fonction des attentes de l'entreprise commanditaire. Concernant le handicap, les théâtres d'entreprise se perçoivent spécialistes sur la forme des interventions théâtrales, mais non sur le fond. Le handicap présente pour ces dernières des spécificités en termes de connaissances médico-sociales, d'approche et de vocabulaire. Dès lors, elles font intervenir des experts de ce thème à l'occasion de deux phases : celle en amont lors de l'écriture du scénario et celle en aval de la prestation des comédiens, durant la phase d'échange avec le public. Les spécialistes interviennent ainsi lors de l'écriture du scénario puis durant la phase de débriefing suivant l'exposition des saynètes : « On a été accompagnés par une association [qui accompagne les collectivités et entreprises] » (Comédienne/formatrice C3). Concernant le choix des comédiens-formateurs, les théâtres d'entreprise déclarent favoriser ceux qui sont eux-mêmes en situation de handicap, afin d'accentuer l'effet miroir et la prise de conscience : « On a tous nos intervenants en situation de handicap, pour une formation pratico-pratique. Notre créneau, c'est la rencontre avec la différence ; c'est prouvé sur le terrain grâce à nos intervenants » (Chef de projet M1).

À l'inverse du handicap physique pour lequel un aménagement est perçu comme plus simple à trouver, la prise en charge du handicap psychique est jugée plus complexe, au-delà des solutions matérielles à trouver : « Autant les aménagements matériels, techniques, sont très simples à mettre en place. Autant là, on est vraiment dans l'humain, le management. D'autant qu'une personne sur quatre sera touchée dans sa vie » (Cofondatrice P1). Il n'y a donc pas de solutions simples, et l'engagement humain est important, car « contrairement aux autres types de handicaps, il faut être attentif tous les jours » (Directeur H1). Sur ce sujet très sensible du handicap psychique, les théâtres d'entreprise cherchent lors de l'écriture des saynètes et des débriefings « à s'entourer de gens spécialistes du sujet, qui vont pouvoir porter une parole professionnelle et une connaissance experte du sujet » (Comédien/formateur K2).

Les stéréotypes sur le handicap et leur déconstruction

Pour favoriser une culture d'entreprise inclusive, la prise de conscience des collaborateurs constitue un levier clé. Les objectifs de dévoilement de la situation du handicap en interne, liés à l'obtention du statut administratif de RQTH, apparaissent centraux pour les organisations. Afin d'atteindre ces objectifs, les théâtres d'entreprise s'emploient, à la demande de leurs commanditaires, à déconstruire les stéréotypes, à l'occasion de saynètes (Tableau 3 page suivante). Il convient de relever que dans l'ensemble des saynètes étudiées, la personne en situation de handicap est en position de collaborateur, et non de manager. Les thèmes présentés portent sur la performance, la surcharge de travail induite pour les collègues et les managers, et les stéréotypes spécifiques au handicap psychique.

Les répondants s'accordent sur l'idée que la vision du handicap en entreprise a évolué depuis quelques années. Les théâtres d'entreprise y voient la conséquence de leurs actions, mais soulignent également une évolution globale de la société, grâce aux médias qui « ont servi à la déconstruction des stéréotypes » (Comédienne/formatrice C3). Les organisations ont également entrepris beaucoup d'autres actions formatives. Ainsi, des ateliers, des conférences, des mises en situation de handicap, des jeux ou des projections-débats ont été proposés, « le plus souvent à l'occasion de la Semaine européenne pour l'emploi des personnes handicapées (SEEP), en novembre » (Cofondatrice P1).

Pour autant, les sociétés de théâtre d'entreprise voient des limites de forme et de fond à leurs interventions. Concernant la forme, elles constatent que l'impact de leur sensibilisation est limité dans le temps et que le fait de privilégier un grand volume de collaborateurs (de 100 à 300 personnes) s'avère peu propice à déconstruire les stéréotypes. « C'est moins efficace qu'une formation pour quinze personnes » (Comédien/formateur A2). Sur le fond, elles s'interrogent sur les représentations qui peuvent générer de la pitié ou au contraire un sentiment d'héroïsme. « Par exemple, mettre un salarié sur un fauteuil pour montrer ce que vit un handicapé. Il va trouver ça très difficile, car la situation est brutale et inédite pour lui. Alors que le handicapé aura eu du temps pour s'adapter, même en cas d'accident. En vrai, il se débrouille très bien (malgré des lieux peu adaptés). Du coup, on va avoir pitié. À l'inverse, faire venir un champion paralympique n'est pas bien non plus : on idéalise la personne handicapée, on la pense héroïque. Or, ce ne sont pas des personnes extraordinaires ou à plaindre. Mais des personnes comme tout le monde » (Cofondatrice P1).

Public visé	Thèmes	Verbatims extraits des saynètes sur le handicap
Les collaborateurs en situation de handicap	Les incitations au dévoilement en interne de la situation de handicap et à l'obtention du statut de RQTH	- « F : Je suis foutue. Qu'est-ce que je vais devenir ? - H : Une inaptitude au poste, ce n'est pas la fin du monde. Dans un premier temps, allez voir le référent handicap, afin qu'il vous parle de la reconnaissance des travailleurs handicapés. - F : Mais je ne suis pas handicapée ! - H : Par rapport à votre métier d'aide-soignante, tel qu'il existe aujourd'hui, vous êtes en situation de handicap. Mais si demain par exemple, vous choisissez un autre métier qui ne nécessite pas de porter, vous ne le serez plus ! »
Les collègues et les managers des personnes en situation de handicap	Les obstacles au recrutement	- « H : Vous savez pour le poste de secrétaire, j'ai trouvé le candidat idéal. - F : Génial, depuis le temps qu'on cherche. Vous l'avez trouvé où ? - H : Eh bien, c'est une association de handicapés qui me l'a recommandé. - F : Ah non merci, hein. Je ne gère pas une entreprise d'insertion ! - H : Mais ça serait l'occasion de répondre aux objectifs que l'entreprise s'était fixés, et en même temps, on aurait le candidat idéal pour le poste. »
Les collègues et les managers des personnes en situation de handicap	Les obstacles à la productivité et à la performance	- « H : Le *boss* veut qu'on améliore notre taux d'emploi de handicapés. - F : C'est bien, ça. - H : C'est bien, c'est bien… Et comment on va faire pour nos objectifs ? La solidarité, c'est bien gentil, mais à la fin, c'est sur nos performances qu'on sera jugés » […] - « H : Elle prend des pauses à rallonge, sous prétexte qu'elle est fatiguée… Alors que nous, on est là à la première heure. - F : Attends, hier, j'ai encore avalé un sandwich en trois minutes à la pause de midi. - H : Et après, c'est tous ensemble qu'on doit faire des efforts et faire + 10 % ? »
	La surcharge de travail induite	- « F : « Travailler avec un handicapé ? Non, merci. J'en ai déjà un dans le service. Ça se passe bien, mais je vois bien comment ça pourrait se passer. Les maladies, les absences… J'ai un service à faire tourner, je ne suis pas assistante sociale » […] - « F : Franchement, à toi je peux le dire. Recruter des handicapés, ça ressemble à quoi ? On sait très bien qu'ils ont sans arrêt besoin d'aide, du coup, ça retarde tout le monde… Et encore, s'ils sont là. Parce que c'est arrêt maladie sur arrêt maladie ! »
	La peur du handicap invisible et psychique	- « F : Je ne vais pas travailler avec un débile ! » […] - « H : Moi, je ne sais pas ce qu'il a. Ce n'est pas pratique, ça se voit pas. Du coup, je ne sais pas ce qu'il faut dire, pas dire… J'ai peur d'être maladroit. C'est quand même plus pratique quand ça se voit. »

Tableau 3. Analyse des stéréotypes sur le handicap au travail.

Discussion

La formation, outil vers une reconnaissance multidimensionnelle du handicap

Les résultats montrent que le recours au théâtre d'entreprise se justifie d'abord par l'obligation légale d'atteindre un taux d'emploi fixé à 6 % de personnes en situation de handicap (Cailleba et Cuevas, 2009 ; Verbeek, 2011). Les objectifs des organisations fondés sur des raisons économiques évoluent cependant, et les représentations des employeurs semblent s'orienter vers une reconnaissance désormais pluriforme du handicap. Les résultats pointent à cet égard l'élargissement de la prise en compte des différentes formes de handicaps, quels que soient leur nature et leur degré de visibilité. Auparavant centrées sur la phase externe du recrutement, les organisations visent désormais à faciliter le dévoilement des situations de handicap et leur renouvellement. Les résultats mettent en avant une plus large prise en compte du handicap visible par les organisations, et désormais celles-ci visent aussi les situations de handicaps invisibles et psychiques. À cet égard, ces derniers font l'objet d'un intérêt récent (Santuzzi et Waltz, 2016). Au-delà de l'avantage financier procuré par le statut administratif conféré par la RQTH, l'emploi de ces personnes peut également améliorer la réputation, l'ambiance, la culture organisationnelle, et accroître la loyauté et l'engagement individuel et collectif (Peterson *et al.*, 2017 ; Jacquinot, 2009 ; Pozzebon, 2009).

Promouvoir la diversité en entreprise et favoriser l'inclusion de personnes en situation de handicap peut générer deux effets. D'une part, pallier le manque d'adhésion spontanée des collaborateurs non handicapés, qui peut engendrer des phénomènes de résistance, voire d'hostilité envers les publics handicapés (Bruna *et al.*, 2016b, 2017). À cet égard, la participation à une formation apporte un soutien accru aux personnes-cibles (Lindsey *et al.*, 2015). D'autre part, dévoiler sans crainte une situation de handicap va dans le sens d'un signal de confiance donné par l'organisation (Revillard, 2019).

Les résultats concernant les deux phases des représentations théâtrales montrent que le recours aux experts lors de l'écriture des saynètes aide à déconstruire les stéréotypes (Bouvier et Jugnot, 2013). Ce recours est unique dans les formations à la diversité (Montargot et Redon, 2018 ; Savignac, 2019). Cette déconstruction revient à traiter des supposés manques de compétences et de performances (Reskin, 2000 ; Ren *et al.*, 2008 ; Louvet et Rohmer, 2010 ; Jammaers *et al.*, 2016), des difficultés relationnelles (Harrison *et al.*, 2006 ; Al Adlouni *et al.*, 2011 ; Bouvier et Jugnot, 2013), d'adaptation et de capacité à tenir leurs postes (Heron et Murray 2003) des personnes en situation de handicap. Les recherches ont pourtant mis en avant que les performances, les taux d'absentéisme et de rotation des personnes handicapées sont comparables à ceux de leurs homologues non handicapés, et que, de plus, le coût des aménagements nécessaires ne s'avère pas forcément prohibitif (Stone et Colella 1996).

Lors de la seconde phase de formation, celle du débriefing, l'effet miroir ou de catharsis est utilisé afin de refléter les situations vécues dans les organisations (Aragou-Dournon et Détrié, 1998) et libérer la parole du public (Montargot et Redon, 2018). Cette étape implique le recours à des comédiens-formateurs, eux-mêmes en situation de handicap. Ils incarnent ainsi les situations jouées, et visent à crédibiliser le discours et à amplifier la prise de conscience du public. Toutefois, les résultats présentent une perception du public oscillant entre pitié et héroïsme, susceptible de brouiller l'identification attendue (Revillard, 2019). La libération de la parole des collaborateurs lors de la seconde phase peut également révéler des formes de résistance, qui doivent être observées et analysées, plutôt que minimisées ou ignorées. Afin d'émerger, elle dépend de la capacité des comédiens-formateurs à conduire le débat lors de la phase de débriefing. À cet égard, leur propre formation s'avère cruciale. Il s'agit en effet d'utiliser ce temps social afin de capitaliser sur l'effet miroir engendré lors des saynètes. En effet, la phase de debriefing permet de travailler sur les stéréotypes mis en scène devant le public. À cette occasion, d'éventuels dysfonctionnements présents dans l'organisation peuvent apparaître, qu'il convient de traiter.

Formations au handicap et politiques globales de management de la diversité

L'exclusion économique des personnes handicapées peut contribuer à leur isolement social, et sur un plan macro-économique à l'augmentation des dépenses publiques et à la réduction des recettes fiscales (Heron et Murray 2003 ; Ren *et al.*, 2008).

Au niveau des organisations, la place donnée aux formations sur le handicap s'inscrit dans une politique plus globale de management de la diversité et de l'inclusion, souvent difficile à mettre en œuvre (Verbeek, 2011). Des paradoxes apparaissent. Les résultats montrent la forte concentration de ces formations autour de la Semaine du handicap, organisée en novembre. Or, une politique de diversité construite et cohérente ne peut se réduire à une simple accumulation d'initiatives ponctuelles et superficielles (Stone et Colella, 1996). Elle doit en effet s'ancrer profondément dans la culture, les discours, les normes et pratiques organisationnelles (Point *et al.*, 2010 ; Cornet et El Abboubi, 2012).

Le manque général de connaissances sur le handicap, et par là la peur de l'inconnu qu'il peut engendrer, apparaît parmi les raisons pour lesquelles les personnes en situation de handicap peuvent être traitées moins favorablement que leurs collègues. À cet égard, il est important de garder en mémoire que le type et la gravité du handicap influencent les interactions et les comportements (Stone et Colella, 1996). Ainsi, les managers et les collègues peuvent s'avérer discriminants, et cela de manière involontaire et préjudiciable, car ils ne sont pas adaptés à une situation qui les dépasse et peut elle-même être évolutive (Point *et al.*, 2010 ; Bertrand, 2017 ; Revillard, 2019). Il convient donc de fournir des formations et des outils permettant de gérer les interactions de manière positive et face à n'importe quel type de handicap. À ce titre, la méconnaissance du handicap psychique, qui se caractérise par sa variabilité dans le temps, nécessite plus que de simples adaptations matérielles. Il peut faire peur, ou pire, induire des pratiques inadaptées et discriminantes. Dès lors, des adaptations pertinentes du lieu de travail, telles que l'autorisation à de courtes pauses, la réduction du bruit, une ambiance de travail inclusive où le dialogue est ouvert et respectueux, apparaissent nécessaires.

Il s'avère ainsi important que le département RH soit conscient qu'il est lui-même un possible vecteur de discriminations directes, indirectes ou systémiques (Garner-Moyer, 2006 ; Ren *et al.*, 2008). Mais paradoxalement, le département RH commanditaire de ces actions ne bénéficie pas toujours lui-même de formations dédiées. En tant que commanditaire des formations au théâtre d'entreprise, il gagnerait également à mobiliser plus largement sur ce thème l'ensemble des managers et des collaborateurs. Or, les formations s'adressent prioritairement aux collaborateurs volontaires. *Quid* des autres ? De plus, le théâtre d'entreprise aurait tout intérêt à bâtir des saynètes dans lesquelles la personne en situation de handicap soit en position managériale, et non systématiquement cantonnée à celle du collaborateur. La prise en compte du handicap dans les organisations nécessite donc une réflexion approfondie ainsi que la mobilisation de multiples parties prenantes contributrices au management de la diversité et de l'inclusion : référents diversité et RSE, DRH et responsables RH, ambassadeurs volontaires de la diversité (contributeurs non fonctionnels participant

à la mise en œuvre de la politique). Leur coordination peut en ce sens contribuer à une véritable acculturation au handicap et à un changement de regard.

Conclusion

Cette recherche visait à comprendre les raisons et la manière dont le théâtre d'entreprise se saisit des stéréotypes liés au handicap en milieu professionnel, afin de mieux les déconstruire. Elle a mis l'accent sur les évolutions liées aux différentes réformes de l'obligation d'emploi des travailleurs handicapés, et dévoilé la prégnance des enjeux financiers mis en avant par les organisations.

Sur un plan académique, cette étude montre que l'évolution des demandes de formation des organisations a pour objet de répondre aux obligations légales d'emploi, sans toutefois les dépasser. À cet égard, elle reflète une logique catégorielle de quota (Jaffrès et Guével, 2017). D'après nos résultats, le théâtre d'entreprise est utilisé de manière réactive, afin de développer le vivier de personnes susceptibles de faire augmenter le taux d'emploi des handicapés. Il s'agit ainsi pour les organisations de dévoiler des situations non connues de handicap interne et d'inciter leurs collaborateurs à demander et/ou renouveler leur statut administratif de RQTH. Cette démarche met l'emphase sur le handicap psychique, le handicap visible et physique étant maintenant mieux connu et intégré par les organisations.

Sur un plan managérial, il conviendrait tout d'abord d'étendre dans le temps ces actions de formations, concentrées selon nos résultats sur la seule Semaine du handicap, et de les articuler de manière proactive et pérenne avec d'autres types d'actions, afin de mieux ancrer la diversité et l'inclusion dans les organisations (Point *et al.*, 2010). Ensuite, une politique inclusive et proactive d'aménagement raisonnable des emplois pourrait conduire à une meilleure connaissance des parties prenantes en matière de formes de handicap, et d'accompagnement et de gestion de carrière des publics concernés (Barth et Ramboarison Lalao, 2011 ; Burna *et al.*, 2017 ; Jaffrès et Guével, 2017). Enfin, des adaptations particulières, telles que l'autorisation à de courtes pauses, la réduction du bruit ambiant, et un dialogue ouvert, respectueux et constructif s'avèrent nécessaires, afin de mieux prendre en compte chaque situation dans sa complexité et variabilité dans le temps.

Parmi les voies de recherche, il conviendrait d'étudier en profondeur l'efficacité globale des formations à la diversité, qui reste encore incertaine et dont les outils de mesure utilisés sont encore peu avancés (Vedantam, 2008 ; Montargot et Redon, 2018). Des études complémentaires pourraient également analyser l'articulation entre les formations au handicap et les autres leviers permettant la gestion des politiques de diversité et d'inclusion. Enfin, une étude des bonnes pratiques portant sur différentes approches transversales et décloisonnées, aptes à créer une mobilisation collective en faveur du handicap, pourrait être conduite.

Bibliographie

ABBERLEY P. (2002), "Work, disability and European social theory", *in* BARNES C., OLIVER M. & BARTON L. (éd.), *Disability Studies Today*, Cambridge, Polity Press, pp. 21-138.

AGEFIPH (2019), « La réforme de l'obligation d'emploi des travailleurs handicapés », *Supplément d'Entreprises et Carrières*, n°1436, et *Liaisons Sociales magazine*, n°203.

AINSWORTH S. & HARDY C. (2009), "Mind over body: Physical and psychotherapeutic discourses and the regulation of the older worker", *Human Relations*, 62(8), pp. 1199-1229.

AL ADLOUNI S., CHEVALIER C., DAUVERGNE I., LAUVERGNE E., PLÉGAT S., DE REBOUL H. & SCHARNITZKY P. (2011), « Les stéréotypes sur les personnes handicapées », *Comprendre et agir dans l'entreprise, IMS–Entreprendre pour la cité*.

AMIRA S. & MERON M. (2004), « L'activité professionnelle des personnes handicapées », *France, Portrait social*, Insee, pp. 73-193.

ARAGOU-DOURNON B. & DÉTRIÉ P. (1998), *Le théâtre d'entreprise : quand l'entreprise se met en scène*, Paris, Éditions Liaisons.

BAREL Y. & FRÉMEAUX S. (2010), « Quel sens ont les démarches d'intégration des salariés en situation de handicap pour les parties prenantes ? Le sens donné par les DRH et chargés de mission », *Management & Avenir*, 3(33), pp. 204-222.

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

BARTH I. (2018), *Manager la diversité : de la lutte contre les discriminations au leadership inclusif*, Malakof, Dunod.

BEATTY J. E., BALDRIDGE D. C., BOEHM S. A., KULKARNI M. & COLELLA A. J. (2019), "On the treatment of persons with disabilities in organizations: A review and research agenda", *Human Resource Management*, 58(2), pp. 119-137.

BERTEREAU C., MARBOT E. & CHAUDAT P. (2019), « Positionnement épistémologique et orientation de la recherche : un focus sur l'étude des stéréotypes », *RIMHE*, n°34, pp. 51-66.

BIBARD L. (2013), « Théâtre et permanence de la formation : pour une éthique de la présence », *Éducation permanente*, 2013/1, pp. 7-16.

BOUVIER G. & JUGNOT S. (2013), « Les personnes ayant des problèmes de santé ou de handicap sont plus nombreuses que les autres à faire part de comportements stigmatisants », *Économie et statistique*, 464(1), pp. 189-213.

BRUNA M. G. (2016), « Des acteurs, des règles et des savoirs : régulation sociale et apprentissage collectif dans une politique diversité », *Management & Avenir,* n°4, pp. 163-192.

BRUNA M. G., PERETTI J. M. & YANAT Z. (2016b), « Les nouveaux défis de la diversité : totems à dépasser et paris à relever », *RIMHE : Revue interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, pp. 68-88.

BRUNA M. G., MONTARGOT N. & PERETTI J. M. (2017), « Point de vue : les nouveaux chantiers du management de la diversité : Quelques pistes de réflexion et de recherche », *Gestion 2000*, pp. 443-462.

CAILLEBA P. & CUEVAS F. (2009), « Retour d'expériences sur le management de la diversité dans 250 entreprises françaises », *Management & Avenir*, 28(8), pp. 366-379.

CHAVEZ C. I. & WEISINGER J. Y. (2008), "Beyond diversity training: A social infusion for cultural inclusion", *Human Resource Management*, 47(2), pp. 331-350.

COLELLA A. (2001), "Coworker distributive fairness judgments of the workplace accommodation of employees with disabilities", *Academy of Management Review*, 26(1), pp. 100-116.

COLELLA A., DENISI A. S. & VARMA A. (1997), "Appraising the performance of employees with disabilities: A review and model", *Human resource management review*, 7(1), pp. 27-53.

CORNET A. & EL ABBOUBI M. (2012), « Gérer la diversité dans le secteur public : pratiques et conditions de succès », *Gestion*, 37(4), pp. 57-66.

CSANYI-VIRAG V. (2019), « Entrepreneuriat inclusif et handicap : exploration critique de la littérature internationale », *Question(s) de management*, n°24, pp. 129-149.

DENISSEN A. M (2010), "The right tools for the job: Constructing gender meanings and identities in the male-dominated building trades", *Human Relations*, 63(7), pp. 1051-1069.

FERRO C. (2013), « Quand le théâtre participe au développement personnel des salariés dans l'entreprise », *Éducation permanente*, 2013/1, pp. 29-36.

GARNER-MOYER H. (2006), « Gestion de la diversité et enjeux de GRH », *Management & Avenir*, n°7, pp. 23-42.

GRAHAM K. M., MCMAHON B. T., KIM J. H., SIMPSON P. & MC MAHON M. C. (2019), "Patterns of workplace discrimination across broad categories of disability", *Rehabilitation psychology*, 64(2), pp. 194-204.

HESLIN P. A., BELL M. P. & FLETCHER PINAR O. (2012), "The devil without and within: A conceptual model of social cognitive processes whereby discrimination leads stigmatized minorities to become discouraged workers", *Journal of Organizational Behavior*, 33(6), pp. 840-862.

JACQUINOT P. (2009), « Les employés handicapés en France : leçon d'intégration », HEC Montréal, *Gestion*, 3(34).

JAMMAERS E., ZANONI P. & HARDONK S. (2016), "Constructing positive identities in ableist workplaces: Disabled employees' discursive practices engaging with the discourse of lower productivity", *Human Relations*, 69(6), pp. 1365-1386.

KALEV A., DOBBIN F. & KELLY E. (2006), "Best practices or best guesses? Assessing the efficacy of corporate affirmative action and diversity policies", *American Sociological Review*, 71(4), pp. 589-617.

LESAVRE L. (2013), *Scènes de management. Le théâtre au service de l'entreprise*, Presses universitaires de Grenoble.

LOUVET E. & ROHMER O. (2010), « Les travailleurs handicapés sont-ils perçus comme des travailleurs compétents ? », *Psychologie du Travail et des Organisations*, n°16, pp. 47-62.

MANGHAM I. (2001), "Afterword: looking for Henry", *Journal of Organizational Change Management*, 14(3), pp. 295-304.

MARISSAL J. P. (2009), « Les conceptions du handicap : du modèle médical au modèle social et réciproquement… », *Revue d'éthique et de théologie morale*, 4(256), pp. 19-28.

MONTARGOT N. & REDON G. (2018), « Le théâtre d'entreprise : un outil de formation permettant de lutter contre les mécanismes discriminatoires ? », *Management & Avenir*, 104(6) pp. 173-193.

NASCHBERGER C. (2009), « La mise en œuvre d'une démarche "diversité en entreprise". Le cas de l'intégration des personnes en situation de handicap », *Management & Avenir*, n°18, pp. 42-56.

NELISSEN T. J. H. P., HULSHEGER R. U., VAN RUITENBEEK M. C. G. & ZIJLSTRA R. H. F. (2016), "How and when stereotypes relate to inclusive behavior toward people with disabilities", *International Journal of Human Resource Management,* 27(4), pp. 1610-1625.

PETERSON D., GORDON S. & NEALE J. (2017), "It can work: Open employment for people with experience of mental illness", *Work*, 56(3), pp. 443-454.

POINT S., CHARLES-FONTAINE C. & BERTHÉLÉMÉ G. (2010), « Reconsidérer le handicap : regards croisés sur les approches en entreprise », *Management & Avenir*, 8(38), pp. 293-305.

POZZEBON S. & CHAMPAGNE M. (2009), « L'intégration professionnelle des personnes handicapées : que font les organisations avant-gardistes ? », HEC Montréal, *Gestion*, 34, pp. 103-115.

REN L. R., PAETZOLD R. & COLELLA A. (2008), "A meta-analysis of experimental studies on the effects of disability on human resource judgments", *Human Resource Management Review*, 18(3), pp. 191-203.

RESKIN B. F. (2000), "The proximate causes of employment discrimination", *Contemporary Sociology*, 29(2), pp. 319-328.

REVILLARD A. (2019), *Handicap et travail,* Presses de Sciences Po.

RICHARD S. & BARTH I. (2015), « Handicap et emploi : une comparaison France - États-Unis », *RIMHE*, n°15, pp. 23-42.

RICHARD S. & BARTH I. (2017), « Entre attentes et réalités : une analyse des conséquences de la révélation légale du handicap en entreprise », *Management & Avenir*, n°96, pp. 15-37.

ROHMER O. & LOUVET E. (2006), « Être handicapé : quel impact sur l'évaluation de candidats à l'embauche ? », *Le travail humain*, n°69, pp. 49-65.

ROWELI J. (2016), « L'emploi des handicapés en Europe. Le rôle de la quantification dans l'échec d'un nouveau problème public », *Genèses*, n°103, pp. 96-116.

SABEG Y. & CHARLOTIN C. (2006), *La diversité dans l'entreprise, Comment la réaliser*, Paris, Éditions d'Organisation.

SALES-WUILLEMIN E. (2006), *La catégorisation et les stéréotypes en psychologie sociale*, Paris, Dunod.

SANTUZZI A. M. & WALTZ P. R. (2016), "Disability in the workplace: A unique and variable identity", *Journal of Management*, 42(5), pp. 1111-1135.

SANYAL C., WILSON D., SWEENEY C., SMITH RACHELE J., KAUR S. & YATES C. (2015), "Diversity and inclusion depend on effective engagement", *Human Resource Management International Digest*, 23(5), pp. 21-24.

SHORE L. M., CLEVELAND J. N. & SANCHEZ D. (2018), "Inclusive workplaces : A review and model", *Human Resource Management Review,* pp. 176-189.

SCIOR K. (2011), "Public awareness, attitudes and beliefs regarding intellectual disability: A systematic review", *Research in Developmental Disabilities*", 32, pp. 2164-2182.

SCHUR L., KRUSE D. & BLANCK P. (2005), "Corporate culture and the employment of persons with disabilities", *Behavioral Sciences & the law*, 23(1).

STONE D. & COLELLA A. (1996), "A model of factors affecting the treatment of disabled individuals in organizations", *Academy of Management Review*, 21(2), pp. 352-401.

TISSERANT G. (2012), *Le handicap en entreprise : contrainte ou opportunité ? Vers un management équitable de la singularité,* Pearson.

VANDEKINDEREN C., ROETS G., VANDENBROECK M. *et al.* (2012), "One size fits all? The social construction of disemploy-abled women", *Disability and Society,* 27(5), pp. 703-716.

VAN LAER K. & JANSSENS M. (2011), "Ethnic minority professionals' experiences with subtle discrimination in the workplace", *Human Relations*, vol. 64, pp. 1203-1227.

VERBEEK S. (2011), "Employment equity policy frames in the literature: 'good practice' versus 'bad idea'", *International Journal of Human Resource Management*, 22(7-9), pp. 1942-1962.

ZANONI P. & JANSSENS M. (2004), "Deconstructing difference: The rhetoric of human resource managers' diversity discourses", *Organization Studies*, 25(1), pp. 55-74.

ZANONI P. (2011), "Diversity in the lean automobile factory: Doing class through gender, disability and age", *Organization*, 18(1), pp. 105-127.