



HAL
open science

L'intégration des personnes en situation de handicap dans les entreprises : des contraintes légales aux opportunités de transformation

Valérie Hauch, Mai-Anh Ngo

► **To cite this version:**

Valérie Hauch, Mai-Anh Ngo. L'intégration des personnes en situation de handicap dans les entreprises : des contraintes légales aux opportunités de transformation. *Revue Lexsociété*, 2024, *Revue LexSociété*. hal-04822850

HAL Id: hal-04822850

<https://hal.science/hal-04822850v1>

Submitted on 6 Dec 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.



Distributed under a Creative Commons Attribution - NonCommercial - ShareAlike 4.0 International License



L'intégration des personnes en situation de handicap dans les entreprises : des contraintes légales aux opportunités de transformation

VALERIE HAUCH

*Maître de Conférences à Université Côte d'Azur
GRM*

MAI-ANH NGO

*Ingénieur de Recherche à Université Côte d'Azur
GREDEG*

Résumé : L'intégration des personnes en situation de handicap dans les entreprises est aujourd'hui, en France, fortement encouragée par un cadre juridique de nature obligatoire et coercitive. Cependant, dans la littérature en sciences de gestion consacré à ce sujet, l'accent est souvent mis sur les risques et obstacles de cette intégration. Cependant, les retours d'expérience des entreprises qui font le choix d'une démarche proactive d'intégration allant au-delà du strict respect de la loi, se voient offrir l'opportunité de développer des capacités spécifiques liées au management de la singularité, ainsi qu'une approche plus inclusive de leur culture et de l'ensemble de leurs processus RH.

Mots clés : personnes en situation de handicap, pratiques RH, transformation organisationnelle, management de la singularité

Introduction

L'intégration des personnes en situation de handicap questionne les politiques et pratiques inclusives des entreprises autour de trois dimensions particulières : organisationnelle, humaine et juridique. Sur cette dernière cependant il faut souligner une particularité : le caractère quasi systématiquement obligatoire et coercitif de la règle de droit pour les entreprises. Comme nous le rappelle Tisserant¹, la décision de cette intégration par une entreprise repose sur la mise en balance des risques objectifs et subjectifs qui y sont liés avec les enjeux et intérêts qui peuvent en être retirés par les organisations. Ainsi tout ce qui pourra être entrepris pour minimiser les risques (réels ou supposés) et maximiser les opportunités offertes par le recrutement de personnes handicapées pourra contribuer à une amélioration de la situation de cette catégorie de travailleurs. Cependant, la littérature sur la prise en compte des personnes en situation de handicap par les entreprises se concentre, dans une grande majorité, sur les risques et obstacles de cette intégration, tant du point de vue du salarié en situation de handicap que de son employeur. Néanmoins, les entreprises qui font le choix de mettre en place des dispositifs spécifiques d'intégration prenant en compte ces dimensions, au-delà du respect de la loi, se voient offrir l'opportunité de développer une vision plus inclusive de leur culture ainsi que de l'ensemble de leurs processus RH. Dans cette contribution, c'est sur ce dernier cas de figure que nous nous pencherons, après avoir rappelé les principales difficultés rencontrées par les acteurs de cette intégration.

¹ TISSERANT, GUY, Le handicap en entreprise : contrainte ou opportunité ? coll Le Village Mondial, Pearson, 2012.

I. Les freins et difficultés d'intégration des personnes en situation de handicap

A. Pour les personnes en situation de handicap

Pour les personnes en situation de handicap, une première question se pose quant à la divulgation du handicap : faut-il informer l'entreprise que l'on cible de son handicap ? A quel moment le faire ? Cette décision est un choix difficile d'autant qu'il n'y a aucune obligation légale pour la personne en situation de handicap de déclarer celui-ci. Cette information étant couverte par le respect de la vie privée posé par l'article 9 du Code civil. Les personnes souffrant d'un handicap dit « invisible » rencontrent d'autant plus ce dilemme : garder le silence revient à souffrir de postes et de conditions de travail inadaptés, ce qui limitera peut-être l'efficacité et le moral du travailleur et dégradera ses relations avec les collègues ; d'un autre côté, dévoiler son handicap revient à prendre le risque d'être stigmatisé, jugé moins compétent et faire l'objet d'un isolement ². Cependant, d'un point de vue social, des études montrent qu'il y a des avantages sociaux à divulguer son handicap : les difficultés éventuelles rencontrées par la personne sont mieux acceptées lorsque les collaborateurs en connaissent la cause ³.

Le recrutement constitue une deuxième cause de difficultés. Même dans les pays bénéficiant d'une législation progressiste, les personnes handicapées rencontrent des obstacles dans la phase d'accès à l'emploi ⁴. Les annonces, les formulaires de candidature, les lieux d'entretien et les questions qui y sont posées ne sont pas toujours accessibles et adaptés aux personnes en situation de

² ANNA BRZYKCY and STEPHAN BOEHM, « No Such Thing as a Free Ride: The Impact of Disability Labels on Relationship Building at Work » *Human Relations*, 75.4 (2022), p.734-63.

³ ERIC PATTON, « To Disclose or Not Disclose a Workplace Disability to Coworkers: Attributions and Invisible Health Conditions in the Workplace » *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 41.8 (2022), p.1154-80

⁴ EMMA LOUISE MCKINNEY and LESLIE SWARTZ, « Employment Integration Barriers: Experiences of People with Disabilities » *The International Journal of Human Resource Management*, 32.10 (2021), p.2298-2320

handicap. En outre, les critères de sélection et les tests médicaux et psychométriques utilisés peuvent s'avérer appropriés et discriminatoires. Le droit, notamment par le biais des articles L 1132 -1 du Code du travail qui interdit toute discrimination en raison du handicap notamment et l'article L. 1221-6 et suivants du Code du travail tente de limiter ces hypothèses en posant le principe de la nécessité d'adéquation entre les informations demandées aux candidats et le poste à pourvoir.

Enfin, la construction de l'identité au travail constitue un troisième motif de complexité. Les personnes étant clairement identifiées comme étant en situation de handicap perçoivent moins d'occasion de nouer des relations au travail que celle ayant le même niveau de handicap mais n'étant pas étiquetées comme telles⁵. De plus, la perception de soi au travail peut être troublée par le handicap : le travailleur handicapé se questionne sur sa légitimité, allant parfois jusqu'à adopter un discours validiste en se reconnaissant une productivité inférieure aux autres pour maintenir ses relations de travail⁶

B. Pour les entreprises

Du côté des entreprises également, l'intégration des personnes en situation de handicaps présente un ensemble d'obstacles à surmonter pour plusieurs catégories d'acteurs de l'organisation.

Tout d'abord, l'équipe RH et le recruteur devront dépasser leurs préjugés quant au niveau de compétences des personnes en situation de handicap correspondant au profil recherché et se concentrer justement sur l'adéquation entre les exigences du poste à pourvoir et les compétences détenues par les candidats en situation de handicap.

Ensuite, pour les dirigeants et responsables de services, de nombreuses appréhensions se cristallisent autour de la nécessité de réaliser des

⁵ BRZYKCY and BOEHM. *cit.*

⁶ ELINE JAMMAERS, PATRIZIA ZANONI, and STEFAN HARDONK, « Constructing Positive Identities in Ableist Workplaces: Disabled Employees Discursive Practices Engaging with the Discourse of Lower Productivity » *Human Relations*, 69.6 (2016), p.1365-86.

aménagements spécifiques⁷ : aménagements du contenu du travail (évolution de certaines tâches), de l'environnement de travail (achat de matériel adapté) ou des conditions de travail (adaptation des horaires). Et dès lors, face à la multitude des parties prenantes concernées, ils ne savent pas toujours comment et par qui se faire conseiller et peuvent craindre des dépenses importantes pour adapter le poste de travail⁸.

Enfin, le manager et les membres de l'équipe d'accueil peuvent eux aussi appréhender, voire refuser de travailler avec un nouvel arrivant en situation de handicap : faute de sensibilisation en amont, ils peuvent ne pas comprendre les aménagements imposés à l'équipe et craindre une surcharge de travail induite par un collaborateur qu'ils imaginent moins efficace ou compétent.

Le recrutement de personnes en situation de handicap nécessite donc, pour les entreprises, de trouver des solutions individualisées et évolutives⁹. Pour ce faire, un travail collectif entre la personne en situation de handicap, le dirigeant, le manager, les membres de l'équipe, le médecin du travail, et le référent handicap de l'entreprise est indispensable. Mais souvent, celui-ci s'avère complexe, non seulement en raison du grand nombre d'acteur à mobiliser, mais en raison :

- du secret médical qui impose une « compartimentation » de la situation d'un individu, dissociant le handicap de ses effets et des solutions de compensation ;

⁷ ADRIENNE J. COLELLA and SUSANNE M. BRUYERE, « Disability and Employment: New Directions for Industrial and Organizational Psychology. » in *APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Vol 1: Building and Developing the Organization.*, ed. by Sheldon Zedeck (Washington: American Psychological Association, 2011), p. 473-503

⁸ HO, JENNIFER ; BONACCIO, SILVIA ; CONNELLY, CATHERINE ; GELLATLY, IAN, « Representative-Negotiated i-Deals for People with Disabilities » *Human Resource Management*, 61.6, (2022) p.681-698

⁹ FILLION, EMMANUELLE, ET DELPHINE THIVET. « Chapitre 11. Les collectifs de travail face à l'obligation d'aménagements raisonnables », Marie-Renée Guével éd., *Inclure sans stigmatiser. Emploi et handicap dans la fonction publique*. Presses de l'EHESP, 2018, pp. 175-190.

- de la standardisation des processus dans les entreprises, qui ne laissent que peu de place à la prise en compte et à l'adaptation de l'organisation aux besoins individuels spécifiques, quels qu'ils soient ;

- des préjugés, stéréotypes et manque d'éducation au handicap, notamment lorsque celui-ci est d'ordre psychologique.

La création des référents handicap par l'article L-5213-6-1 du Code du travail dont la mission est l'accompagnement et l'information des travailleurs en situation de handicap pourrait aider à lever ces freins¹⁰. Cependant ce poste n'est obligatoire que dans les entreprises employant au moins 250 salariés.

Face à cet ensemble de difficultés et malgré les dispositions légales incitatives ou coercitives, un constat s'impose : aujourd'hui, la plupart des entreprises ne disposent ni de la vision, ni des compétences pour mener à bien sereinement l'intégration de travailleurs en situation de handicap. Les entreprises adoptent ainsi généralement deux types de postures : la première est de nature réactive, avec le paiement de pénalités de façon systématiques ou le strict respect des quotas obligatoires accompagné de la création de postes spécifiques pour les personnes en situation de handicap, en ciblant parfois même le type de handicap attendu ; la seconde est de nature pro-active, avec la volonté d'ouvrir l'entreprise à la diversité, tant dans ses pratiques RH que dans sa culture. C'est cette seconde vision plus holistique de la question de l'intégration des personnes en situation de handicap qui nous intéressera plus particulièrement, puisqu'elle est riche d'enseignements sur les pratiques et compétences développées par les entreprises qui ont choisi de s'y engager.

¹⁰ GROS, KARINE « Professionnaliser le référent handicap: Connaissances, compétences, savoir-être et savoir-faire », ESF, 2019

II. Les pratiques liées aux approches proactives et leurs effets transformants

Les recherches montrent que, face aux difficultés liées à l'emploi de personnes en situation de handicap et en réponse à l'ensemble de dispositifs légaux dans le domaine, les entreprises tendent à adopter deux types de postures¹¹ : la première est simplement réactive et vise à minimiser le risque juridique avec la mise en place de dispositifs minima ou, lorsque cela n'est pas possible, le paiement de pénalités ; la seconde posture est d'avantage proactive, et implique l'élaboration et la mise en œuvre de politiques d'ouverture à la diversité et donc aux travailleurs handicapés. Cette dernière attitude n'est pas neutre et aura des effets transformants : elle nécessite une remise en question de l'organisation dans ses processus et pratiques et cette mise en perspective a également des incidences sur les valeurs portées par le projet, influant dès lors sur la culture de l'entreprise.

A. Evolution des pratiques RH

L'intégration des personnes en situation de handicap nécessite une adaptation des politiques et pratiques de l'entreprise, depuis le processus de recrutement et d'intégration, en passant par la gestion des carrières¹², jusqu'aux pratiques des managers intermédiaires. Ces derniers sont en effet les premiers interlocuteurs des membres de leur équipe et doivent répondre à leurs besoins au quotidien¹³. Dès lors, pour atteindre un haut niveau d'inclusion, les actions visant à favoriser l'emploi de personnes en situation de handicap doivent être bien organisées et peuvent même faire l'objet d'un plan stratégique¹⁴. Cela implique non

¹¹ SEBASTIEN POINT, CELINE CHARLES-FONTAINE, AND GWENAËL BERTHELEME, « (Re)considérer le handicap : regards croisés sur les approches en entreprise » *Management & Avenir*, n° 38.8 (2010), 293–305.

¹² CHRISTINE NASCHBERGER, « La mise en œuvre d'une démarche « diversité en entreprise ». Le cas de l'intégration des personnes en situation de handicap » *Management & Avenir*, n° 18.4 (2008), 42–56.

¹³ CHRISTOPHE EVERAERE, « Insertion et maintien dans l'emploi des personnes handicapées. Le cas des grandes surfaces de bricolage » *Revue française de gestion*, 36.202 (2010), p.13–31

¹⁴ FRANCISCO J. PEREZ-CONESA, MARINA ROMEO, AND MONTSERRAT YEPES-BALDO, « Labour Inclusion of People with Disabilities in Spain: The Effect of Policies and Human

seulement une réflexion sur les processus RH et le management mais également sur la communication interne, tant dans sa forme que son fond.

L'adaptation des pratiques des Ressources Humaines est considérée comme l'un des premiers soutiens des démarches d'intégration des personnes en situation de handicap dans l'entreprise¹⁵. Les remaniements observés par la littérature se focalisent plus particulièrement sur trois aspects : des processus de recrutement plus inclusifs, accessibles à tous et fondé sur l'adéquation des compétences au poste ; un accueil sur le poste bien préparé et individualisé ; une communication interne visant à sensibiliser à la diversité et informer les personnes en situation de handicap des possibilités offertes.

Concernant les processus de recrutement, tous les acteurs s'accordent sur le principe de mettre l'accent sur la compétence plutôt que sur le handicap, et cela à toutes les étapes. Au-delà de dispositifs de recrutement accessibles à tous, il est, par exemple, peu recommandé de concevoir des postes « allégés » spécifiquement destinés aux personnes en situation de handicap que l'on va exclusivement recruter sur ces postes¹⁶ ou prévoir le handicap « acceptable » sur la fiche de poste¹⁷ car, d'une part, chaque situation de handicap est différente et doit être traitée de façon personnalisée, et, d'autre part, cela reviendrait à dire que c'est le handicap et non la compétence qui constitue le critère premier de recrutement¹⁸.

Pour ce qui est de l'accueil sur le poste, l'organisation du travail, qui tend à être de plus en plus standardisée, peut constituer un frein à la nécessité d'adapter le

Resource Management Systems » *The International Journal of Human Resource Management*, 31.6 (2020), p.785–804

¹⁵ SCHLOEMER-JARVIS, AILEEN, BADER, BENJAMIN, BÖJM, STEPHAN, The rôle of human resource practices for including persons with disabilities in the workforce : a systematic literature review, *The international Journal of Human Resource Management*, 33.1, (2022) p.45-98

¹⁶ YVAN BAREL AND SANDRINE FREMEAUX, « Les attitudes face à la contrainte légale. L'exemple de l'intégration professionnelle des personnes handicapées » *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, n°2, 1.2 (2012), p.33–49

¹⁷ EVERAERE, *op. cit.*

¹⁸ TISSERANT, *op.cit.*

travail à la situation de handicap ¹⁹, tant au niveau de l'agencement matériel (par exemple des ordinateurs ou logiciels spécifiques) que de l'aménagement temporel du poste (par exemple des pauses plus fréquentes ou des horaires adaptés à la pénibilité des trajets). Les entreprises réussissent à dépasser ces limites lorsqu'elles établissent un dialogue efficace entre toutes les parties prenantes : le salarié concerné, son manager, ses collaborateurs, le référent handicap de l'entreprise, le médecin du travail... C'est la qualité de la discussion avec cet ensemble d'acteurs qui va soutenir et guider l'organisation dans sa démarche d'intégration ²⁰.

Enfin, dans les entreprises à haut niveau d'intégration, la communication interne est construite à deux niveaux : autour d'un discours sur la diversité en général, d'une part, la situation de handicap étant considérée comme une dimension de la diversité ²¹ ; des actions de sensibilisation des équipes aux situations de handicap au travail, d'autre part, afin de réduire les stéréotypes négatifs et l'idée que ce n'est pas l'absence de compétence qui rend les tâches plus difficiles aux salariés en situation de handicap, mais bien l'absence d'aménagement ²². La dimension communicationnelle de la prise en compte de la situation de handicap par l'entreprise indique la volonté de changer les représentations des acteurs en profondeur et marque l'évolution des valeurs de l'organisation vers davantage d'inclusion et de dialogue en vue d'améliorer la qualité de vie au travail de tous.

¹⁹ NASCHBERGER, *op. cit.*

²⁰ MARION BLATGE, « Le handicap : objet de négociation collective ou de communication ? » *La Revue de l'Ires*, n° 67.4 (2010), p.123-36

²¹ POINT, CHARLES-FONTAINE, AND BERTHELEME, *op.cit.*

²² NATHALIE MONTARGOT AND GAËLLE REDON, « Le théâtre d'entreprise comme outil de formation à la diversité : le cas du handicap » *Annales des Mines - Gérer et comprendre*, N° 146.4 (2021), p15-26 ; JENNIFER SCHUHL, ARMAND CHATARD, AND ÉRIC LAMBERT, « Réduire la stigmatisation des salariés reconnus handicapés : exemple d'une action de sensibilisation en entreprise » *Le travail humain*, Vol. 83.2 (2020), p.91-114

B. Evolution de la culture d'entreprise

Les lois et l'évolution des processus formels de l'entreprise ne suffisent pas pour favoriser l'inclusion au travail. Il est important, en parallèle, de développer en interne une culture plus inclusive de la diversité, qui guidera l'entreprise et ses salariés dans toutes leurs actions. Pour cela, il est nécessaire de faire dialoguer l'ensemble des acteurs concernés par l'intégration de la personne en situation de handicap : non pas seulement cette dernière et les services RH ou la Direction, mais également les managers de proximité, les collègues, le médecin du travail et le référent handicap de l'entreprise. Cette dernière fonction a été mise en place en 2018 par le biais de l'article L5213-6-1 du Code du travail. C'est un poste obligatoire pour les entreprises de plus de 250 salariés. La réglementation instaure une mission assez large puisque « le référent est chargé d'orienter, d'informer et d'accompagner les personnes en situation de handicap »²³. Concrètement, les actions principales à développer visent à : faciliter et coordonner la mise en œuvre de la politique handicap de l'entreprise ; assurer l'accompagnement et le suivi personnalisé des collaborateurs en situation de handicap ; mettre en place des actions de formation, de communication et de sensibilisation. L'intérêt de cette fonction est double : premièrement, avoir des personnes formées véritablement aux questions liées au handicap qui puissent échanger entre elles ; deuxièmement, avoir une seule personne qui puisse être l'interface entre les différents acteurs de l'entreprise tels que les managers, les RH ou le médecin du travail. Cette vision globale du handicap répond parfaitement à l'idée que la production du handicap est due essentiellement à des facteurs environnementaux qu'il est possible de surmonter²⁴.

Pour Naschberger²⁵, qui a étudié diverses entreprises ayant suivi cette démarche collaborative, l'ouverture à la diversité suit un processus structuré. Il s'agit d'un projet porté par les instances dirigeantes qui nécessite une réflexion préalable, un diagnostic, un plan d'action, des outils de pilotage et de mesure, des

²³ AGEFIPH, Réseau des référents handicap, <https://www.agefiph.fr/aides-handicap/reseau-des-referents-handicap-rrh>

²⁴ RIPPH, Réseau International sur le Processus de Production du Handicap, <https://ripph.qc.ca/modele-mdh-pph/concepts-cles/>

²⁵ NASCHBERGER, *op.cit.*

dispositifs de communication internes et externes, ainsi que beaucoup de dialogue, de sensibilisation et de coordination entre différents acteurs et parties prenantes. De par sa dimension globale et structurante, l'auteur montre qu'il s'agit d'une démarche de nature à faire évoluer la culture de l'entreprise, à travers l'élaboration de politiques proactives et collaboratives. Les discussions pour reconfigurer les processus organisationnels vers l'accessibilité de tous sont ainsi susceptibles de renouveler les valeurs, normes et récits de l'entreprise vers davantage de prise en compte des besoins de chacun et la conscience qu'il est possible d'y répondre collectivement. En effet, non seulement les acteurs de l'organisation apprennent à ouvrir la discussion sur la diversité, les préjugés et les stéréotypes, mais ils développent également, au quotidien, leur capacité à s'écouter et à dialoguer, pour mettre en œuvre des dispositifs managériaux et organisationnels adaptés à chaque situation.

Conclusion

Une revue de la littérature sur les conditions de réussite des politiques en faveur de la diversité et de l'intégration des personnes en situation de handicap, nous apprend que les entreprises qui œuvrent en ce sens développent des compétences organisationnelles spécifiques qui leur seront fort utiles pour répondre, de façon plus large, aux défis actuels des RH : attirer et fidéliser les talents, s'adapter aux besoins des salariés de la façon la plus individualisée possible et développer le potentiel de tous.

Les entreprises qui choisissent de faire face à ces difficultés sont amenées à opérer des transformations dans leurs modes de management et d'organisation qui, bien que constituant un engagement de ressources, vont néanmoins leur permettre de développer des compétences et pratiques en phase avec les attentes actuelles de tous les employés. En effet, aujourd'hui « l'entreprise ne peut plus faire l'économie de la singularité »²⁶ et l'acquisition d'expérience dans ce domaine, *via* l'intégration de personnes en situation de handicap ne peut que

²⁶ TISSERANT, GUY, *op.cit.*

leur être bénéfique car elle est porteuse d'innovation sociale et managériale. Elle impose ainsi, comme nous l'avons vu d'expérimenter de nouveaux processus RH (recrutement, gestion des carrières...), de réfléchir à ses pratiques et aux valeurs portées par l'organisation et de donner une place plus importante aux questions de bien-être et de Qualité de Vie au Travail (QVT). Ce faisant, l'entreprise développe des compétences spécifiques dans différents domaines :

- attirer et repérer les talents, quels qu'ils soient, où qu'ils soient ;
- instituer une culture d'ouverture à la diversité et de dialogue ;
- se mettre à l'écoute et comprendre des besoins individualisés ;
- expérimenter pour les satisfaire ;
- développer le potentiel de tous ;
- construire une démarche d'amélioration de la QVT.

En développant ces compétences, l'entreprise gagne en agilité : gérer la singularité des personnes en situation de handicap les mettra également en capacité de gérer celle de tous les collaborateurs, atout indispensable aujourd'hui dans un contexte de tension sur le marché du travail et de nécessité de développer sa marque employeur et son management des talents.

Bibliographie

- AGEFIPH, Réseau des référents handicap, <https://www.agefiph.fr/aides-handicap/reseau-des-referents-handicap-rrh>
- Barel, Yvan, and Sandrine Frémeaux, « Les attitudes face à la contrainte légale. L'exemple de l'intégration professionnelle des personnes handicapées » *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, n°2, 1.2 (2012), p.33-49
- Blatge, Marion, « Le handicap : objet de négociation collective ou de communication ? » *La Revue de l'Ires*, n° 67.4 (2010), p.123-36
- Brzykcy, Anna, and Stephan Boehm, « No Such Thing as a Free Ride: The Impact of Disability Labels on Relationship Building at Work » *Human Relations*, 75.4 (2022), p.734-63
- Colella, Adrienne J., and Susanne M. Bruyère, « Disability and Employment: New Directions for Industrial and Organizational Psychology. » in *APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Vol 1: Building and Developing the Organization.*, ed. by Sheldon Zedeck (Washington: American Psychological Association, 2011), p.473-503
- Everaere, Christophe, « Insertion et maintien dans l'emploi des personnes handicapées. Le cas des grandes surfaces de bricolage » *Revue française de gestion*, 36.202 (2010), p.13-31
- Fillion, Emmanuelle, et Delphine Thivet. « Chapitre 11. Les collectifs de travail face à l'obligation d'aménagements raisonnables » Marie-Renée Guével éd., *Inclure sans stigmatiser. Emploi et handicap dans la fonction publique*. Presses de l'EHESP, 2018, pp. 175-190.
- Gros, Karine, *Professionnaliser le référent handicap : Connaissances, compétences, savoir-être et savoir-faire*, ESF, 2019

- Ho, Jennifer ; Bonaccio, Silvia ; Connelly, Catherine ; Gellatly, Ian, « Representative-Negotiated i-Deals for People with Disabilities » *Human Resource Management*, 61.6, (2022) p.681-698
- Jammaers, Eline, Patrizia Zanoni, and Stefan Hardonk, « Constructing Positive Identities in Ableist Workplaces: Disabled Employees' Discursive Practices Engaging with the Discourse of Lower Productivity' » *Human Relations*, 69.6 (2016), p.1365-86
- McKinney, Emma Louise, and Leslie Swartz, « Employment Integration Barriers: Experiences of People with Disabilities » *The International Journal of Human Resource Management*, 32.10 (2021), p.2298-2320
- Montargot, Nathalie, and Gaëlle Redon, « Le théâtre d'entreprise comme outil de formation à la diversité : le cas du handicap » *Annales des Mines - Gérer et comprendre*, N° 146.4 (2021), p.15-26
- Naschberger, Christine, « La mise en œuvre d'une démarche « diversité en entreprise ». Le cas de l'intégration des personnes en situation de handicap » *Management & Avenir*, n° 18.4 (2008), p.42-56
- Patton, Eric, « To Disclose or Not Disclose a Workplace Disability to Coworkers: Attributions and Invisible Health Conditions in the Workplace » *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 41.8 (2022), p.1154-80
- Pérez-Conesa, Francisco J., Marina Romeo, and Montserrat Yepes-Baldó, « Labour Inclusion of People with Disabilities in Spain: The Effect of Policies and Human Resource Management Systems » *The International Journal of Human Resource Management*, 31.6 (2020), p.785-804
- Point, Sébastien, Céline Charles-Fontaine, and Gwenaël Berthélemé, « (Re)considérer le handicap : regards croisés sur les approches en entreprise » *Management & Avenir*, n° 38.8 (2010), p.293-305

RIPPH, Réseau International sur le Processus de Production du Handicap,
<https://ripph.qc.ca/modele-mdh-pph/concepts-cles/>

Schloemer-Jarvis, Aileen, Bader, Benjamin, Böjm, Stephan, The rôle of human resource practices for including persons with disabilities in the workforce : a systematic literature review, *The international Journal of Human Resource Management*, 33.1, (2022) p.45-98

Schuhl, Jennifer, Armand Chatard, and Éric Lambert, « Réduire la stigmatisation des salariés reconnus handicapés : exemple d'une action de sensibilisation en entreprise » *Le travail humain*, Vol. 83.2 (2020), p.91-114

Tisserant, Guy, *Le handicap en entreprise : contrainte ou opportunité ?* coll Le Village Mondial, Pearson, 2012.