

Le handicap : objet de négociation collective ou de communication ?

Marion BLATGE ¹

Depuis quelques années, le monde économique, contraint par le droit, s'empare de la thématique de l'insertion des travailleurs handicapés par le biais d'accords libératoires. Ces derniers constituent une des réponses possibles à l'obligation légale – réaffirmée par la loi du 11 février 2005 « pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées » – faite aux employeurs de plus de vingt salariés d'embaucher un « quota » de travailleurs handicapés. Ces accords peuvent être signés et mis en œuvre à différents niveaux, que ce soit au sein d'une branche professionnelle, d'un groupe, d'une entreprise ou encore d'un établissement. Ils constituent alors un moyen inédit d'investir la thématique du handicap pour les partenaires sociaux mais aussi pour les différents professionnels qui, dans les entreprises, les groupes et les branches professionnelles, sont en charge de leur application.

Il s'agit donc d'une incursion du monde économique au sein d'un « champ » du handicap relativement structuré (Ebersold, 1998) et essentiellement investi par le monde associatif (Barral *et al.*, 2000). Comment les acteurs de cette sphère ont-ils pu s'approprier cette thématique *a priori* réservée aux associations ? A l'issue d'une enquête sur la négociation collective et la mise en œuvre de ces accords libératoires, nous avons pu noter que les actions de communication réalisées autour de ces accords sont très nombreuses et semblent revêtir un enjeu important. Différentes questions émergent ainsi. Qu'est-ce qui motive les professionnels en charge de la gestion de ces accords à mettre en œuvre de telles actions

1. ATER Université Lille 3, Docteur en sociologie, IDHE, Equipe Georges Friedmann (Paris 1-CNRS).

de communication ? Comment se manifestent-elles ? De quels messages sont-elles porteuses ? Ces actions rencontrent-elles des oppositions parmi les partenaires sociaux ?

Il s'agit pour nous de montrer que de telles politiques s'inscrivent dans un cadre particulier : celui de l'exemplarité du monde économique. Si certaines organisations, œuvrant dans des activités bien définies, investissent le champ de l'économie sociale et solidaire et soulignent ainsi le lien qui existerait entre leur activité et leur pratique en termes de ressources humaines, d'autres investissent les thématiques de l'entreprise citoyenne et de la diversité. Se construit ainsi une exemplarité qui va être l'objet de différentes actions de communication, destinées à la diffusion d'un modèle. Les partenaires sociaux adoptent alors des positions subtiles face à cet état de fait, entre soutien et mise en doute de la sincérité de ces engagements en matière d'emploi des travailleurs handicapés.

I. Construire une exemplarité : l'interprétation du handicap dans la négociation collective

Le handicap constitue une thématique investie de différentes manières dans la négociation collective. Dans certaines configurations, un lien fort est tissé entre l'activité de l'organisation et ce sujet. Dans d'autres cas de figure, c'est la dimension éthique du monde économique qui est présentée comme le moteur de l'émergence de ce type d'accords.

1.1. Les politiques du handicap comme prolongement de l'activité : la mise en valeur d'une identité professionnelle distincte

Est exprimée, en filigrane de certains accords de branche, de groupe ou d'entreprise sur l'emploi des travailleurs handicapés, l'idée qu'il s'agit de répondre, par la voie conventionnelle, à la volonté, voire à la nécessité, pour l'organisation, d'être exemplaire en se conformant à des valeurs qui seraient liées à l'activité elle-même.

Le guide méthodologique édité par le ministère, censé éclairer les partenaires sociaux dans la construction de leur accord collectif, s'inscrit d'ailleurs dans cette logique : « Une politique volontariste dans ce domaine portée par un accord peut avoir des retombées positives sur l'image de l'entreprise, en particulier pour celles qui travaillent avec le grand public ou qui ont une vocation particulière dans le champ de l'action sociale ou de la couverture des risques (prévoyance, assurances...) »². Ce document insiste ainsi sur la dimension d'exemplarité que revêt l'accord collectif sur de telles

2. Ministère des Affaires sociales, du Travail et de la Solidarité (DGEFP) (2002), *L'accord d'entreprise en faveur de l'emploi des travailleurs handicapés*, Guide méthodologique, mis à jour le 15 mai, 59 p., Fiche 2.

thématiques. Ce sujet revêtirait ainsi des enjeux d'image, notamment pour les organisations ayant un contact avec le public.

De semblables préoccupations se retrouvent dans les organisations œuvrant, peu ou prou, dans le domaine sanitaire et social. Cette argumentation est particulièrement présente au sein la branche sanitaire, sociale et médico-sociale à but non lucratif, qui a été particulièrement étudiée dans le cadre de notre recherche collective (Maggi-Germain, 2009). Cette branche, qui regroupe nombre d'associations gestionnaires d'établissements réservés aux personnes handicapées, est l'une des premières à s'être saisie de la possibilité de négocier un accord libérateur : son premier accord agréé date de 1991. Peu nombreux sont, encore aujourd'hui, les accords de branche sur ce sujet, qui nécessitent une ingénierie importante en termes organisationnels³ ; cette branche est ainsi considérée comme exemplaire par nombre d'acteurs en charge de l'insertion des travailleurs handicapés. Elle est citée à plusieurs reprises par des fonctionnaires en charge de l'agrément des accords ou encore par des syndicalistes engagés sur cette thématique.

Par ailleurs, pour les représentants des employeurs de cette branche, la thématique de l'emploi des travailleurs handicapés constituerait un prolongement évident de l'activité des établissements du secteur. C'est ce que décrit ce représentant d'une fédération d'employeurs au sein d'OETH⁴, actif dans l'association depuis sa création :

« Alors ça, vous pouvez le noter, parce que ça, c'est la base, c'est le point de départ de l'accord de branche. La première raison (de la mise en place de cet accord), c'était une question éthique. A savoir, nous, qui recevons dans nos établissements des personnes abîmées par la vie, que ce soit à la naissance, par des traumatismes de la vie quotidienne, de la route ou de n'importe quoi ou d'accidents du travail, est-ce normal que nous ignorions les capacités restantes de ces personnes pour accéder à l'emploi ? Une fois que vous sortez de nos établissements : "Ciao, vous vous débrouillez". Notre idée, ça a été de constater que ces personnes ont des capacités restantes, on a des centres de réadaptation professionnelle ou des centres de formation, pourquoi, si les établissements de la Fehap sont obligés de faire travailler des travailleurs handicapés, pourquoi ne pas commencer par ceux que l'on connaît ? »

La politique volontariste de la branche sanitaire, sociale et médico-sociale à but non lucratif en matière d'emploi des travailleurs handicapés aurait donc pour principal motif une « identité », propre au secteur, identifiée comme relevant d'un modèle économique distinct du modèle économique

3. Chaque accord de branche prévoit la mise en place d'une structure associative, chargée de la levée et de la gestion des fonds en matière d'insertion des travailleurs handicapés. L'association de la branche professionnelle sanitaire, sociale et médico-sociale à but non lucratif est nommée Obligation d'emploi des travailleurs handicapés (OETH), celle de la branche Fédération nationale du Crédit agricole (FNCA) est nommée Handicap et emploi au Crédit agricole (HECA).

4. Association gestionnaire de la branche.

dominant, que l'on pourrait associer à l'économie sociale et solidaire. Il s'agit alors, pour les organisations patronales qui participent à l'accord de branche, de prendre appui sur l'argument selon lequel une activité particulière est marquée par une idéologie originale, ici qualifiée d'éthique. Cet argument passe pourtant sous silence la très grande hétérogénéité de la branche ; les fédérations d'employeurs regroupées en son sein sont marquées par des histoires, des organisations et des idéologies fort dissemblables. Ainsi, au moment de l'enquête, en 2008, seules trois des six fédérations patronales qui composent la branche étaient signataires de l'accord⁵. Cette absence d'unité semble avoir trait à différents problèmes organisationnels, liés notamment à la mutualisation des fonds au sein de la structure associative chargée de la gestion financière. Il n'est donc pas réellement possible de dégager une homogénéité idéologique propre à ce secteur d'activité, pas plus qu'il n'est possible d'envisager l'économie sociale et solidaire comme unifiée (Hély et Moulévrier, 2009).

Si la négociation sur cette thématique revêt des enjeux en terme d'affirmation d'une culture professionnelle propre à certaines activités, elle est également liée à d'autres problématiques plus générales qui concernent, quant à elles, nombre de grandes organisations, telle la Responsabilité sociale des entreprises (RSE).

1.2. Les politiques du handicap comme élément de l'entreprise citoyenne et diverse

Pour nombre de partenaires sociaux, et plus particulièrement pour les représentants des employeurs, l'accord sur l'insertion des travailleurs handicapés n'est pas une fin en soi. La thématique serait enchâssée dans celle de la responsabilité sociale des entreprises. Au travers de ces actions, qui se déroulent fréquemment en dehors de l'organisation, les branches professionnelles, les groupes ou les entreprises développeraient « une éthique d'entreprise, d'engagements divers auprès de leurs salariés (lutte contre le chômage...) ou plus largement de la société (développement local, actions culturelles ou humanitaires) et de l'environnement » (Bory et Lochard, 2008:4). L'action en faveur des travailleurs handicapés fait partie de ces engagements sociétaux du monde économique. Les différents professionnels qui accompagnent la construction de l'accord vont d'ailleurs dans ce sens. Ainsi, les fonctionnaires du ministère – qui interviennent en aval de la signature de ces accords en accordant un agrément permettant à l'organisation de gérer

5. En 2008, seuls la Fédération des établissements hospitaliers et d'aide à la personne (FEHAP), le Syndicat national au service des associations du secteur social et médico-social (SNASEA) et la Croix-Rouge prenaient part à l'accord. La Fédération nationale des associations gestionnaires au service des personnes handicapées (FEGAPEI), la Fédération nationale des centres de lutte contre le cancer (FNLCC) et le Syndicat général des organismes privés sanitaires et sociaux à but non-lucratif (SOP) – qui sont également des fédérations de représentants d'employeurs au sein de la branche – ne sont pas signataires de l'accord.

seule son propre fonds consacré aux travailleurs handicapés – insistent sur cette dimension « citoyenne » de l'accord. C'est ce qu'illustre cet extrait d'entretien réalisé auprès d'une fonctionnaire de la Direction départementale du travail, de l'emploi et de la formation (DDTEFP), en charge de l'agrément des accords d'entreprises ou de groupes :

« Et puis l'accord TH est véritablement lié à la politique citoyenne dans l'entreprise, la politique sur la diversité, sur la citoyenneté, et ça, on le retrouve essentiellement dans les grandes entreprises. [...] Tout ce qui relève de l'image de marque, de la diversité, de la citoyenneté, ça compte énormément dans le fait qu'il y ait un accord de ce type-là, enfin un projet d'accord. »

Dans l'éventail de ces sujets sociétaux pris en charge par les entreprises, c'est donc plus particulièrement à celui de la diversité que l'insertion des travailleurs handicapés se réfère. Les politiques de la diversité, qui ont pris leur essor depuis quelques années dans le monde économique, ont principalement des visées antidiscriminatoires. La thématique de la diversité, qui s'est diffusée dans de grands groupes, correspond ainsi à un traitement des discriminations au travail par un « prisme entrepreneurial » (Bereni, 2009). Les différents dispositifs inaugurés en matière de promotion de la diversité marquent un premier glissement par rapport à l'« invention française de la discrimination » (Fassin, 2002), située à la fin des années 1990. En effet, le terme de discrimination a d'abord fait l'objet de réflexions dans des cercles intellectuels et journalistiques, puis la lutte contre les discriminations s'est institutionnalisée au début des années 2000 sous la pression du droit communautaire. Cette institutionnalisation s'est opérée, dans un premier temps, à l'écart du monde économique. On a alors observé une extension considérable du champ d'application des luttes contre les discriminations, ainsi que la recherche d'une plus grande efficacité. Comme le montre Gwenaëlle Calvès, non seulement les critères de discriminations prohibés se sont étendus, mais on a cherché à rendre plus efficaces ces politiques publiques en aménageant le régime de la preuve et en développant les dispositifs qui viennent en aide aux victimes, telle la Haute Autorité de lutte contre les discriminations (HALDE), créée en 2004 (Calvès, 2008).

Ces dispositifs légaux et réglementaires ont, dans un second temps, fait l'objet d'une lecture managériale. La Charte de la diversité, initiée en 2004, est un exemple représentatif de ce prisme managérial. Signée par un collectif de trente-cinq dirigeants, cette charte vise à impulser des pratiques de recrutement ouvertes, visant particulièrement les ultramarins et les personnes issues de l'immigration (Hüet, 2006). Lors de deux entretiens – auprès de professionnels des ressources humaines –, il est fait très explicitement mention de la signature, par l'organisation, de cette charte de la diversité. Cet engagement de l'employeur sur le thème de la diversité se serait révélé

un des moteurs de l'amorce d'une négociation collective sur le thème de l'emploi des travailleurs handicapés. En établissant un lien tacite entre leur accord en matière de handicap et la charte de la diversité, les entreprises employeurs se posent ainsi comme des entités porteuses d'une solidarité à la fois privée et autogérée (Salmon, 2003). Au travers de cette charte, qui n'est pas contraignante d'un point de vue juridique, l'entrepreneur réaffirme son attachement aux normes, mais également sa volonté de les dépasser et d'aller à l'encontre d'un conservatisme certain en matière de recrutement. C'est ce qui apparaît à la lecture de cet entretien réalisé auprès d'un directeur des ressources humaines d'une entreprise de la grande distribution qui a récemment signé un accord libérateur :

« Effectivement, il y a eu une politique de non-discrimination de fait, avant même de signer la charte de la diversité, il y avait (dans l'entreprise) une ressemblance du personnel avec la clientèle parce qu'on était dans des zones de banlieue et on embauchait des gens de banlieue, donc à l'image de nos clients. C'est vrai que (l'entreprise), si je prends l'Ile-de-France, vous avez des gens de toutes origines dans nos magasins, donc ça ne posait pas de problèmes en terme de culture d'entreprise. Et puis ce ne sont pas des entreprises qui sont des entreprises élitistes, par nature. C'est pas comme d'autres entreprises industrielles ou autres où on a encore cette vieille hiérarchie Polytechnique, Centrale, etc. C'est pas ça, le monde de la distribution est un monde plus ouvert. »

Que les politiques de la diversité comprennent en leur sein la question des travailleurs handicapés dans le monde économique marque certainement une rupture supplémentaire dans la genèse de ces politiques. En effet, la lutte contre la discrimination était initialement liée à l'ethnicité ; par le prisme de la diversité, elle s'est étendue aux questions du genre, du handicap mais aussi de l'âge. Cette définition extensive de la diversité a donc comme conséquence une certaine souplesse de l'objet ; souplesse qui confine parfois au flou. A partir d'une vision étendue de la diversité se mettent en place différents usages de cette notion. L'interprétation de la diversité est souvent liée au contexte, elle peut s'avérer sélective. Ainsi, parmi les actions en matière de « promotion de la diversité », celles consacrées à la promotion de l'emploi des travailleurs handicapés tendent à monter en charge, tandis que la question des discriminations raciales est parfois contournée par certaines entreprises (Doytcheva, 2009).

Ces enjeux d'image pour l'employeur masquent certainement d'autres problématiques. Par ce prisme de la diversité, c'est une relecture managériale d'un cadre législatif somme toute contraignant qui est proposée. Ainsi, depuis la loi du 11 février 2005, le législateur a durci les sanctions financières à l'égard des employeurs qui ne respectent pas le « quota » de 6 % de travailleurs handicapés. Cette contrainte financière renouvelée a, d'après notre

enquête, constitué un terrain favorable à la signature d'accords libérateurs. Or, en signant des accords libérateurs, les organisations occultent cette dimension financière et font la promotion d'une diversité liée à une « identité » citoyenne de l'entreprise. Les politiques pour l'emploi des travailleurs handicapés sont alors perçues comme régulatrices, elles accompagnent le marché du travail plus qu'elles ne le contraignent : « Il ne s'agit plus de présenter la discrimination comme un délit, mais comme un gâchis économique et une perte de dynamisme pour la société tout entière. » (Calvès, 2008:42)

Ainsi, la promotion d'une identité propre à l'organisation en adéquation avec l'emploi des travailleurs handicapés peut s'apparenter à un usage bien particulier de l'accord libérateur. On peut faire l'hypothèse que la diffusion de ce message positif à l'égard des personnes handicapées permet de gommer les questions financières propres à l'insertion des travailleurs handicapés (Maggi-Germain, 2002). De même, les questions d'ordre organisationnel sont également masquées par ces messages qui placent l'accent sur une identité, fixe, de ces entités économiques.

II. Mettre en scène l'exemplarité : la communication dans les politiques du handicap du monde économique

Au-delà de la promotion d'une identité ou d'une éthique données, ces politiques du handicap vont faire l'objet de différentes actions de communication, qui pour certaines vont être la cible de critiques, plus ou moins vives, de la part des militants syndicaux.

II.1. Le handicap comme objet de communication

La promotion de l'accord libérateur est réalisée sous l'impulsion de salariés donnés. Ces derniers sont liés aux services de Ressources humaines, dans le cas d'un accord d'entreprise ou de groupe ou aux associations de gestion des fonds, dans le cas d'un accord de branche. Les fonctions de ces salariés recouvrent des appellations multiples : « chargé de mission Diversité », « chef de projet Handicap et Ressources humaines », « chef de projet Considération du handicap », « chef de projet Solidarité et handicap », ou encore « référent Handicap ». D'après les différents entretiens menés avec ces professionnels, plusieurs activités distinctes semblent prépondérantes dans l'exercice de leur profession. Il s'agit pour eux de mettre en œuvre la politique de l'organisation par des réunions de suivi avec les partenaires sociaux et par la réalisation de différentes évaluations. Une de leurs missions est également la sensibilisation des salariés de l'entreprise, par le biais de l'organisation de formations. A cette activité de formation se rajoute enfin la conduite des opérations de communication, qu'elles soient réalisées en interne ou en externe.

La communication interne recouvre plusieurs aspects qui forment un continuum relativement étendu. Les articles dans les publications internes, les interventions au sein de congrès ou d'établissements ou encore les plaquettes présentant l'accord (de type *Guide de l'insertion des personnes handicapées*) sont des productions courantes, qui circulent dans l'entreprise. Les destinataires de ce type d'actions de communication sont donc relativement limités, ils se réduisent aux salariés de l'organisation. Nombre de ces supports ont par ailleurs pour objet la diffusion de « bonnes pratiques », c'est-à-dire de situations de handicap vécues dans l'entreprise, jugées intéressantes et diffusables.

D'autres outils se situent à la frontière de la communication interne et externe : ils sont à la fois destinés aux salariés et au grand public. C'est notamment le cas des sites internet des associations gestionnaires des accords de branche : OETH et HECA ont toutes deux un site internet qui présente leurs actions, les interlocuteurs en présence, mais aussi des offres d'emploi réservées aux travailleurs handicapés. Ce type d'outils est destiné aux salariés des établissements de la branche professionnelle, mais aussi aux travailleurs handicapés en recherche d'emploi, qui veulent s'orienter vers des entreprises, des groupes ou des branches qui disposent d'accords libérateurs.

La communication externe recouvre, elle aussi, différentes formes. Il peut s'agir de l'achat d'encarts dans différentes publications, notamment dans la presse consacrée au handicap ou dans la presse généraliste – qu'elle soit nationale ou régionale –, ou encore de la tenue de stands lors de différentes manifestations ouvertes au grand public. Ces actions destinées à un large public contribuent à donner une visibilité à l'accord, et à l'entreprise, le groupe ou la branche professionnelle impliqué.

Notons que certaines missions Handicap⁶ font preuve d'imagination dans ce domaine. Ainsi, *Le guide du chargé de « mission Handicap »* recense de nombreuses actions qualifiées d'« exemplaires et innovantes » en matière de communication (*Etre handicap information*, 2007), telles que la création de bandes dessinées ou de films abordant ce sujet.

La mise en place des actions de promotion de l'accord peut alors prendre des moyens conséquents⁷, proportionnels à la « pesée financière » de l'accord⁸. Ce sont, dès lors, de grandes équipes qui mettent en place des campagnes publicitaires d'envergure. Cet extrait d'entretien avec

6. Nous reprenons cette appellation qui semble la plus utilisée par les enquêtés.

7. Notre démarche, qui excluait d'opérer une évaluation de ces dispositifs, nous a amenées à demander des ordres de grandeur plutôt que les budgets précis.

8. La pesée financière constitue l'engagement financier de l'organisation lorsqu'est signé l'accord libérateur. Le guide méthodologique du ministère indique que « la pesée financière doit s'analyser par rapport à la contribution qui serait versée par l'entreprise ou l'établissement à l'Agefiph », ministère des Affaires sociales, du Travail et de la Solidarité (DGEFP) (2002), *L'accord d'entreprise en faveur de l'emploi des travailleurs handicapés*, Guide méthodologique, mis à jour le 15 mai, Fiche 16.

un chargé de mission Handicap donne à voir l'ampleur d'une campagne publicitaire :

« Donc, d'abord, il y a eu un appel d'offres. Donc, il y a eu un cahier des charges qui a été rédigé dans lequel on avait indiqué ce que l'on veut en termes de communication, c'est-à-dire qu'on avait réfléchi à l'ensemble des supports, à l'ensemble des cibles que l'on voulait atteindre parce que... Là, on rentre vraiment dans – je ne suis pas spécialiste – de la communication pure. Donc définition de l'ensemble des cibles, avec après, par rapport à ces cibles, comment on souhaite les atteindre, avec quel type de support ? [...] Et après, ce sont des réunions de travail, au fil de l'eau. On affine un petit peu les supports, ce qu'on veut y mettre, les logos, les couleurs, enfin voilà, c'est un vrai travail de communication. [...]

Question : Vous avez travaillé sur la vision du handicap, la représentation du handicap ?

- Alors en fait on voulait la représentation, enfin quand on a fait cette campagne de com, on ne voulait pas... Alors il y a certaines entreprises comme [deux entreprises de travail temporaire]... Vous voyez le travail de com qui est assez choc avec une représentation visible du handicap ? On l'a écartée. On voulait, au travers de cette campagne de communication, démontrer qu'une personne handicapée, c'est une personne comme tout le monde qui effectivement a un problème de santé, mais qui peut travailler comme tout le monde. »

Les actions de communication entretiennent alors l'image de marque de l'organisation. A propos des actions de communication initiées autour de la responsabilité sociale des entreprises, Nicole d'Almeida montre que c'est une vision humaniste et communautaire du monde économique qui est le plus fréquemment proposée. « Les récits d'entreprises mettent en scène une communauté d'expérience et d'appartenance, ils proposent à chacun un mode d'être communautaire. » (d'Almeida, 2006:31). L'organisation présentée serait marquée par la communauté ; elle serait ainsi unifiée et tournée vers un objectif commun, celui d'accueillir la différence en son sein. C'est donc une communauté de travail humaniste et non discriminante qui est mise en avant.

II.2. Variations sur un même thème : critiques et défense des actions de communication autour des accords libératoires

Si ces actions, auxquelles sont alloués des montants importants, sont justifiées par tous, nombre de nos interlocuteurs ont un discours contrasté sur le sujet. Une séparation tacite opposerait ainsi certaines actions assimilées à de l'information, nécessaire pour permettre la montée en charge de l'accord et d'autres, associées à de la publicité, qui contribuerait à entretenir l'image de marque de l'organisation. La première catégorie de ces actions

recoupe davantage la communication à destination des salariés tandis que la seconde est composée des actions destinées à l'extérieur.

Les partenaires sociaux et les chargés de mission handicap rencontrés mettent l'accent sur cette tension. Ils jugent ainsi la communication réalisée en interne intéressante mais sont, en revanche, beaucoup plus circonspects concernant les actions destinées à l'extérieur, qu'ils jugent moins opportunes :

Question : « Est-ce que vous communiquez, en fait, sur l'accord ?

- On a communiqué en externe, un petit peu... En interne, via la plaquette. On communique pas mal en interne, je ne suis pas une fanatique de la communication externe, si la base est pas solide.

Question : Pour vous, il faut d'abord que l'accord soit bien implanté dans l'entreprise avant d'en faire la promotion ?

- Il faut dire qu'on a un accord, qu'on a une politique en faveur du maintien, de l'intégration, etc. Mais si c'est communiquer pour communiquer...

Question : Oui, enfin, il peut y avoir des entreprises ou des groupes qui communiquent beaucoup sur leur accord ?

- Et même, c'est souvent que ça, les accords. » (Chargée de mission Handicap, entreprise du secteur de l'environnement)

Si cette chargée de mission se montre critique à l'égard des outils de communication, notamment externes, elle nous a pourtant présenté au cours de l'entretien nombre des outils développés dans son entreprise (une plaquette de présentation et un film institutionnel), qu'elle semble utiliser couramment comme supports à la sensibilisation.

Nombre de représentants des partenaires sociaux insistent également sur la dimension d'information, jugée indispensable pour que les personnes handicapées puissent faire valoir leurs droits et que les employeurs sachent utiliser à bon escient les dispositifs qui leur sont réservés. Au sein de la branche sanitaire, sociale et médico-sociale à but non lucratif, l'accord reste encore peu connu par beaucoup d'établissements de ce secteur fragmenté, ce que les partenaires sociaux semblent regretter unanimement. Ces difficultés sont attribuées à une insuffisance d'information, au sein d'une branche professionnelle morcelée et composée de nombreux petits établissements.

« Par contre, je crois qu'il y a une mauvaise communication d'OETH, je le dis depuis le début, ça manque d'image. On va juste ouvrir cette année notre site internet. [...] Je trouve ça dommage parce que les possibilités d'aides et de maintien dans l'emploi sont mal connues. Même moi, dans mon établissement, [...] eh bien, la direction des ressources humaines est incapable de faire un dossier pour l'OETH. Je leur ai amené tous les documents, je leur ai expliqué. » (représentant syndical au sein d'OETH)

Si les partenaires sociaux et les professionnels en charge de la gestion de ces accords libératoires semblent unanimes quant au bien-fondé des actions d'information et de sensibilisation entreprises autour de ces accords, ce sont les campagnes publicitaires qui sont parfois vivement contestées par certains syndicalistes. Les représentants syndicaux interviennent en effet durant l'étape de la négociation avec les représentants patronaux, ainsi que dans le suivi de cet accord. Les militants qui critiquent avec le plus d'acuité ces campagnes publicitaires sont ceux qui ont refusé la signature d'un tel accord. Pour eux, ces actions de communication détournent les moyens et la philosophie de l'accord.

« Tout ça, c'est qu'une vaste hypocrisie en fait (en parlant de l'accord libératoire). On communique, on se donne bonne conscience, on garde l'argent, qui fait un tour de passe-passe et qui revient au Crédit agricole. On veut bien embaucher des handicapés, mais il faut pas que ça se voie trop ou alors, il faut que ce soit caché. » (représentant syndical au sein de la FNCA, non signataire de l'accord)

Ce représentant d'une organisation syndicale non signataire de l'accord met en avant les moyens financiers accordés aux actions de communication externes, qui d'après lui profitent plus à l'organisation et à son image de marque qu'aux actions dévolues directement à l'insertion des travailleurs handicapés. Par ailleurs, il fustige le message véhiculé par les publicités diffusées, qui tendent à gommer la visibilité de la déficience et qui contribuent à donner une image normalisée de la personne handicapée. D'une manière générale, ces critiques insistent sur le manque de sincérité des engagements patronaux dans ce domaine.

Pour autant, si cette critique est forte, elle demeure marginale : les organisations syndicales sont très fréquemment signataires de ce type d'accord. Ainsi, au sein de la branche sanitaire, sociale et médico-sociale, l'ensemble des syndicats représentatifs était signataire ; pour l'accord de branche FNCA, seules deux des huit organisations représentatives n'étaient pas signataires. L'éventuelle opposition des militants syndicaux à ces accords libératoires dépend de différents facteurs, qu'il convient ici de développer. La grille d'analyse que propose Anne Bory lorsqu'elle étudie les réactions syndicales aux politiques de mécénat – autre thématique émergente de la RSE – est tout à fait pertinente dans le cadre de notre recherche (Bory, 2008). Elle explique ainsi que la critique de ces accords de RSE, si elle est réelle, n'est que rarement radicale.

Deux facteurs principaux peuvent motiver une éventuelle opposition à ces politiques. En premier lieu, la place consacrée aux partenaires sociaux dans les dispositifs de gestion et de suivi de l'accord semble avoir un rôle décisif dans la manière dont les militants syndicaux s'approprient le texte. La structuration des associations gestionnaires peut avoir une incidence

nette sur les positionnements syndicaux. Si l'association gestionnaire de la branche sanitaire, sociale et médico-sociale pratique un paritarisme formel en ayant institué un comité paritaire qui se réunit régulièrement, tel n'est pas le cas pour l'association de la FNCA, au sein de laquelle les représentants syndicaux ne font que recevoir les différents résultats chiffrés de l'accord. Ce sont donc des engagements et des positionnements différenciés que nous avons pu relever dans ces deux branches. Là où certains s'approprient « leur » accord, d'autres semblent moins informés, plus critiques ou plus distanciés. En second lieu, la comparaison entre les politiques d'entreprises et les pratiques sociales en cours dans l'organisation constitue un second facteur qui influe sur ces positionnements syndicaux. Les moyens consacrés aux actions de RSE sont d'autant plus critiqués lorsque les pratiques de ces organisations en matière de gestion du personnel sont considérées comme contestables.

Pourtant, malgré la violence de certains propos relevés en entretien, cette thématique de l'insertion des travailleurs handicapés ne recouvre pas des enjeux essentiels pour les militants syndicaux. Il s'agit finalement d'un sujet considéré comme relativement marginal par rapport aux questions centrales que sont les conditions d'emploi ou les rémunérations.

Conclusion

Le sujet de l'emploi des personnes handicapées, récemment investi par le monde économique, est très certainement dilué par des enjeux propres aux organisations qui initient ces accords libérateurs. A l'instar de nombreuses actions en matière de RSE, la publicité autour de l'exemplarité de l'entreprise, du groupe ou de la branche professionnelle est parfois massive. Les enjeux d'image, s'ils cohabitent avec d'autres problématiques, sont les plus visibles.

Une ambiguïté se développe donc quant aux objectifs visés par ces actions de communication. Certaines relèvent de l'information, nécessaire, sur l'accord ; d'autres relèvent plus d'une promotion de l'image de marque de l'organisation et s'apparentent davantage à des campagnes publicitaires. Comme on le voit au travers des extraits d'entretiens, l'ambivalence est certainement entretenue par certaines organisations, qui visent les deux objectifs, au travers des actions qu'elles initient. Cette ambiguïté vaut certainement pour l'ensemble de la politique de lutte contre les discriminations affichée par les grands groupes ou entreprises qui ont recours à des filières spécifiques de recrutement (cabinets ou sites spécialisés dans des publics d'origine africaine ou en situation de handicap). Le recours à des dispositifs spécialisés a généralement des impacts quantitatifs relativement faibles en matière de recrutement, mais procède d'une volonté de donner

à voir un souci de lutter contre les discriminations (Amadiou, 2008). Dans tous les cas, ces thématiques de la diversité sont inégalement appréhendées par les partenaires sociaux, pour qui ce sujet est à la fois novateur et objet de suspicion.

Références bibliographiques

- Amadiou J.-F. (2008), « Vraies et fausses solutions aux discriminations », *Formation Emploi*, n° 101, p. 89-104.
- Almeida N. (d') (2006), « La perspective narratologique en organisations » in Broise P. (de la), Lamarche T. (dir.), *Responsabilité sociale : vers une nouvelle communication des entreprises ?*, Lille, Presses universitaires du Septentrion.
- Barral C., Paterson F., Stiker H.-J., Chauvière M. (dir.) (2000), *L'institution du handicap. Le rôle des associations*, Rennes, Presses universitaires de Rennes.
- Bereni L. (2009), « "Faire de la diversité une richesse pour l'entreprise". La transformation d'une contrainte juridique en catégorie managériale », *Raisons politiques*, n° 35, p. 87-106.
- Bory A., Lochard Y. (2008), « La RSE, entre relations publiques et outils politiques », *Revue de l'IREN*, n° 57, p. 3-21.
- Bory A. (2008), « Syndicaliste et/ou bénévole : mécénat d'entreprise et engagement dans le monde dans l'entreprise », *Revue de l'IREN*, n° 57, p. 141-167.
- Calvès G. (2008), « Sanctionner ou réguler ? L'hésitation des politiques de lutte contre les discriminations », *Informations sociales*, n° 148, p. 34-45.
- Doytcheva M. (2009), « Réinterprétations et usages sélectifs de la diversité dans les politiques des entreprises », *Raisons politiques*, n° 35, p. 107-124.
- Ebersold S. (1998), « Le champ du handicap, ses enjeux et ses mutations », in Blanc A. et Stiker H.-J., *L'insertion professionnelle des personnes handicapées en France*, Paris, Desclée de Brouwer.
- Fassin D. (2002), « L'invention française de la discrimination », *Revue française de science politique*, volume 52, n° 4, p. 403-423.
- Guide du chargé de « mission Handicap »*, Etre Handicap Information, Hors-Série, 2006-2007.
- Hély M. et Moulévrier P. (2009), « "Economie sociale et solidaire" : quand les sciences sociales enchantent le travail », *Revue idées*, n° 158, p. 30-41.
- Hüet R. (2006), « Les chartes sociales dans les organisations », in de la Broise P. et Lamarche T. (dir.), *Responsabilité sociale : vers une nouvelle communication des entreprises ?*, Lille, Presses universitaires du Septentrion, p. 103-134.
- Maggi-Germain N. (2002), « La construction juridique du handicap », *Droit social*, décembre, p. 1092-1100.
- Maggi-Germain N. (dir.) (2009), *Construire l'insertion des travailleurs handicapés. Le rôle de la négociation collective*, Rapport pour l'IREN à la demande de la CGT, téléchargeable sur <http://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00411532/fr/>.
- Salmon A. (2003), « L'entreprise citoyenne », in Allouche J. (dir.), *Encyclopédie des Ressources humaines*, Paris, Vuibert.