



De la vulnérabilité à la transformabilité

Étude des mécanismes d'innovation organisationnelle
au sein des structures inclusives

Gwendoline MICHELET

Sous la direction de Mme Sarah Saint-Michel

Mémoire soutenu en septembre 2025

De la vulnérabilité à la transformabilité

Étude des mécanismes d'innovation organisationnelle au sein des structures inclusives

Gwendoline MICHELET

Mémoire de Master 2 mention Management de l'Innovation
parcours Innovation Management des Technologies & Développement Durable

UFR 06 – École de Management de la Sorbonne
Université Paris I – Panthéon-Sorbonne

Sous la direction de Mme Sarah Saint-Michel
Maîtresse de Conférences à l'Université Paris Dauphine-PSL, Agrégée d'économie-gestion

2024/2025

170 pages

Avertissement aux lecteurs

Ce mémoire traite du handicap et de situations vécues par des personnes en situation de handicap. Consciente que le handicap est une réalité complexe, plurielle et personnelle, j'ai veillé à aborder cette thématique avec respect et rigueur, en utilisant un langage inclusif et en adoptant une posture éthique et scientifique. Les termes employés, les analyses proposées et les exemples mentionnés ne prétendent en aucun cas parler au nom des personnes concernées, mais visent à comprendre les mécanismes à l'œuvre dans les organisations et à en dégager des pistes de réflexion utiles à la fois sur le plan scientifique et pratique.

La langue française étant un outil aussi puissant que parfois limitée pour s'exprimer avec justesse sur des thématiques sensibles, dans le cas où certaines formulations, choix terminologiques, ou angles d'analyse retenus susciteraient des réserves, je les accueille comme des contributions utiles à une réflexion collective sur la manière d'aborder avec précision et respect les sujets liés au handicap.

De plus, ce mémoire a été rédigé dans le respect des consignes de présentation académiques. Toutefois, je regrette que certaines de ces normes ne permettent pas toujours une accessibilité optimale pour tous les lecteurs. J'ai veillé, dans la mesure du possible, à concilier rigueur académique et accessibilité, afin de rendre ce travail disponible au plus grand nombre et d'être en cohérence avec les réflexions qui y sont développées.

« J'ai tâché de ne pas rire des actions des hommes, de ne pas les déplorer, encore moins de les maudire, mais seulement de les comprendre. »

-Spinoza, *Traité politique*, cap. 1.

Cité d'après le volume V de la nouvelle édition des Œuvres de Spinoza dirigée par P.-F. Moreau, Paris, Presses universitaires de France, 2005, p. 91.

Résumé

Cette recherche vise à déterminer les mécanismes et contexte managérial par lesquels la gestion des vulnérabilités des personnes en situation de handicap (PSH) en entreprise peut devenir un levier d'innovation organisationnelle. Contrairement à une vision traditionnelle qui considère ces vulnérabilités comme des contraintes, l'étude met en lumière leur potentiel à générer des dynamiques novatrices lorsqu'elles sont incluses de manière stratégique comme donnée d'entrée au sein des modèles. À travers une démarche qualitative fondée sur l'observation et des entretiens menés au sein de deux organisations de l'Économie Sociale et Solidaire, Altermassage et Café Joyeux, cette recherche analyse le contexte organisationnel et les pratiques managériales qui permettent par la prise en compte des besoins spécifiques de contribuer à la transformabilité et la robustesse des organisations. Les résultats révèlent que l'adoption de pratiques managériales inspirées de l'éthique du care est centrale dans ce processus. Ces organisations adaptent leurs modes de fonctionnement pour accueillir les vulnérabilités, créant ainsi un climat de confiance propice à l'expérimentation catalyseur d'innovations organisationnelles. Elles incarnent ainsi des modèles dynamiques et flexibles fondé sur la performance collective.

Mots clefs : Handicap, vulnérabilité, innovation organisationnelle, adaptabilité, transformabilité, care management

This research aims to identify the managerial mechanisms and context through which the management of vulnerabilities of persons with disabilities within organizations can become a driver of organizational innovation. Contrary to the traditional view that perceives these vulnerabilities as constraints, the study highlights their potential to generate innovative dynamics when strategically integrated as a foundational input within organizational models. Through a qualitative approach based on observations and interviews conducted in two organizations, Altermassage and Café Joyeux, this research analyzes the organizational context and managerial practices that, by addressing specific needs, contribute to the transformability and resilience of organizations. The findings reveal that the adoption of managerial practices inspired by the ethics of care is central to this process. These organizations adapt their operating modes to accommodate vulnerabilities, thereby creating a climate of trust conducive to experimentation and serving as a catalyst for organizational innovation. They thus embody dynamic and flexible models grounded in collective performance.

Keywords: Disability, vulnerability, organizational innovation, adaptability, transformability, care management

Remerciements

Je tiens à exprimer ma profonde gratitude à Madame Sarah Saint-Michel pour ses précieux conseils tout au long de l'élaboration de ce mémoire. Son accompagnement rigoureux et bienveillant a été d'un grand soutien.

Je remercie également Madame Anne Revillard pour ses éclairages particulièrement riches sur la sociologie du handicap et sur les politiques publiques en la matière, qui ont nourri ma réflexion et orienté mes analyses.

Je remercie chaleureusement l'ensemble des membres d'Altermassage et de Café Joyeux qui ont accepté de participer à ce mémoire. Je suis touchée par la confiance que m'ont accordée celles et ceux qui ont partagé leur parcours. Témoigner de son vécu, notamment lorsqu'il touche à des dimensions personnelles et liées au handicap, n'est jamais anodin. Leur ouverture, leur sincérité et leur engagement ont été essentiels à la construction de ce travail, et je leur en suis reconnaissante.

Sommaire

Introduction.....	10
Partie 1 : Revue de littérature.....	16
Partie 2 : Méthodologie.....	46
Partie 3 : Résultats.....	63
Partie 4 : Discussion.....	82
Conclusion.....	89
Bibliographie.....	94
Annexes.....	95
Table des matières.....	167

Introduction

Sous l'effet de la transformation rapide des sociétés modernes qui conduisent à une situation d'incertitude endémique, les structures ont tendance à proposer des réponses réactives et non proactives face aux crises de différentes natures qui continuent de tester leur résilience (Bauman, 2007). Ce temps liquide sur lequel naviguent les organisations interroge leur capacité à s'adapter et laisse en suspens une question : comment créer des modèles organisationnels à la fois viables, résilients et capables de s'adapter aux enjeux contemporains ?

Pour développer des modèles efficaces dans ce temps liquide, il s'agit de dépasser le simple concept de résilience pour adopter et intégrer une véritable culture de la transformabilité au sein des organisations. En effet, alors que la résilience fait référence à la capacité d'un système à résister aux perturbations et à s'adapter tout en maintenant ses fonctions et son identité (Folke et als, 2010), la transformabilité va plus loin. Elle implique la capacité à non seulement s'ajuster, mais aussi à devenir un système différent et fondamentalement nouveau lorsque les structures écologiques, sociales et économiques rendent le modèle intenable (Folke et als, 2010). Ainsi, la transformabilité nous permet de penser des modèles capables de se réinventer à partir d'une dynamique de renouvellement pour répondre aux défis contemporains plutôt que de vouloir maintenir un équilibre préexistant à tout prix à travers des ajustements ponctuels.

Cependant, traditionnellement les organisations ont été conçues sur la base de modèles axés sur la performance et la compétitivité (Silva, 2020), privilégiant des logiques de contrôle et de gestion des compétences et des ressources qui évoluent et se développent dans un système cadré constant et pérenne redoutant les perturbations. Or, face à un environnement en perpétuelle mutation, il devient nécessaire de repenser ces modèles qui se fragilisent et démontrent leurs limites (Denning, 2018). L'idée selon laquelle une organisation se définit uniquement par un ensemble de ressources et de compétences est aujourd'hui remise en question. Il convient de considérer l'organisation comme un ensemble complexe de vulnérabilités, de besoins et de ressources, nécessitant une approche globale et inclusive pour renforcer sa transformabilité et sa capacité à innover face aux perturbations.

Les désordres et les crises, si elles sont intégrées aux stratégies et fonctionnement de l'organisation, loin de les ébranler permettent des opportunités d'évolution. Cette pensée

déclinée des travaux d'Edgar Morin a trouvé sa place au coeur des recherches de Christophe Schmitt qui explique ainsi:

“il est possible de postuler que le désordre peut avoir un autre statut, notamment le statut d’opportunité, de création de valeur, c'est-à-dire qu'il est bien possible d'avoir une représentation positive du désordre au niveau des entreprises. “ (Schmitt, 2021)

À l'échelle microsociologique et individuelle, le désordre et les crises peuvent être envisagés comme des phénomènes déviants par rapport à la norme que nous pouvons assimiler aux vulnérabilités. Pour notre recherche, nous envisageons la vulnérabilité d'après la définition de Brodiez-Dolino:

“La vulnérabilité, cette « potentialité à être blessé », doit être entendue comme une notion universelle (chacun est potentiellement exposé), relationnelle et contextuelle (nous ne sommes vulnérables que dans un contexte donné), structurelle (nous sommes inégalement exposés à la vulnérabilité en raison de notre position dans l'espace social), individuelle (face à une même exposition, certains seront plus touchés que d'autres), potentielle (la vulnérabilité est une blessure qui peut advenir), et enfin, réversible (sur laquelle on peut donc agir)” (Brodiez-Dolino, 2015)

Bien que cette définition fut pensée à l'échelle individuelle, elle nous permet de faire un parallèle avec la vulnérabilité organisationnelle.

Par conséquent, c'est dans ce paradigme que se trouve une opportunité : plutôt que de se cantonner à des approches réactives correctives des vulnérabilités, les organisations doivent adopter une approche proactive plus inclusive et transformatrice, dans laquelle la vulnérabilité devient une ressource stratégique plutôt qu'un obstacle. En effet, les compétences et talents peuvent être exploités et se développer à condition que l'organisation offre un cadre sécurisant et encourageant le permettant (Edmondson, 2018), sans que ne soit posé le postulat que toutes les conditions sont réunies pour permettre aux employés de déployer pleinement leur capacité. Il faut constamment réinterroger ce postulat. Ainsi il apparaît pertinent d'intégrer les vulnérabilités au cœur des modèles pour stimuler des mécanismes d'innovations organisationnelles impulsant une culture de la transformabilité.

C'est pourquoi le management doit intégrer et prendre en considération la complexité et la vulnérabilité humaine qui impacte sa capacité d'agir. « Ne pas rire des actions des hommes, de ne pas les déplorer, encore moins de les maudire, mais seulement de les comprendre » (de Spinoza, cité dans Moreau, 2005). Par cette réflexion, Spinoza affirme que l'Homme dans

toute sa complexité et vulnérabilité doit être étudié, le management doit être à l'écoute et comprendre les vulnérabilités qui influencent les individus et peuvent accroître comme diminuer les capacités.

Dans l'objectif de trouver des solutions pouvant inspirer ces modèles à forte transformabilité qui replace les vulnérabilités au cœur de leur organisation, nous nous intéressons au secteur de l'Économie Sociale et Solidaire qui est particulièrement innovant en France (Muller & Tanguy, 2019). En effet, mon parcours de master en Economie Sociale Solidaire et Innovante m'a permis d'apprécier la richesse créative de ces structures qui présentent une forte capacité de réponses à des besoins ou problématiques non résolus. Le cas des Entreprises Adaptée a particulièrement retenu notre intérêt pour cette recherche, puisque ces entreprises ont la particularité d'employer en majorité des personnes en situation de handicap (PSH), ce qui sollicite leur créativité et capacité d'innovation organisationnelle afin de construire un modèle viable en partant des besoins des salariés. Bien que ces entreprises parviennent à mettre en place une organisation permettant la captation de bénéfices via l'innovation, il s'agit d'expliquer la réflexion du processus d'accompagnement qui permet ces innovations. Par conséquent, ces entreprises en replaçant la vulnérabilité des PSH à la base de leur organisation démontre une capacité à observer, comprendre et transformer les perturbations ou ce qui s'éloigne de la norme. La vulnérabilité devient la porte d'entrée pour la transformation du système. Ainsi, le handicap peut être vu comme une vulnérabilité qui plutôt que d'être un facteur limitant, devient une source de force adaptative et de transformabilité organisationnelle. En effet le handicap est souvent associé à une moindre productivité puisque par définition c'est personne dont l'intégrité physique ou mentale est passagèrement ou définitivement diminuée (selon l'Organisation Mondiale de la Santé). Or les définitions plus récentes du handicap se place dans une approche contextualisée et expliquent que le handicap dépend de l'environnement de l'individu (la loi française du 11 février 2005 sur l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées). Par conséquent, il devient possible de repenser les organisations et l'environnement qu'elles offrent pour dépasser les vulnérabilités et capter les compétences de l'ensemble des collaborateurs dans leur plein potentiel (Besseyre des Horts, 2024). La vulnérabilité devient un vecteur d'innovation par l'intelligence collective et de créativité organisationnelle. Ce modèle s'oppose au modèle d'intégration proposé par les entreprises classiques qui, étant ancrées dans un paradigme de résilience, se limitent à intégrer l'employé en situation de handicap sans repenser sa capacité à inclure les vulnérabilités pour renforcer

son modèle par des innovations organisationnelles. Penser un modèle inclusif encourage la reconsideration des pratiques organisationnelles au bénéfice de l'organisation.

1. De la vulnérabilité à la transformabilité : une problématique sur les mécanismes de l'innovation organisationnelle

La gestion des PSH en entreprise est généralement perçue comme un défi, nécessitant des ajustements pour garantir leur intégration. Toutefois, cette vulnérabilité peut également être une source d'innovation organisationnelle lorsqu'elle est incluse de manière stratégique. Ainsi, cette recherche s'interroge sur les mécanismes par lesquels la vulnérabilité des PSH se transforme en opportunité d'innovation pour les organisations.

Nous cherchons à comprendre **quels sont les mécanismes et processus par lesquels le management des vulnérabilités des personnes en situation de handicap devient un levier d'innovation organisationnelle contribuant ainsi à la transformabilité et robustesse des structures.**

Cette problématique explore les dynamiques managériales et processus observés dans les structures inclusives où la gestion des vulnérabilités des PSH devient un levier de création de valeur. Elle interroge comment ces organisations, en repensant leurs processus internes pour répondre aux besoins spécifiques de leurs employés, parviennent à générer de l'innovation et proposer un modèle viable et désirable en renouvelant les modèles classiques de management et de performance. Il s'agit ainsi de comprendre comment ces pratiques novatrices, issues de l'inclusion des PSH, peuvent inspirer les entreprises classiques pour repenser et adapter leurs processus organisationnels.

2. Objectifs : comprendre le contexte d'innovation organisationnelle à partir de l'inclusion des PSH

L'objectif de notre recherche est, à travers l'analyse des processus organisationnels et les mécanismes managériaux qui permettent de transformer la vulnérabilité associée aux PSH en source innovation organisationnelle, de dépasser une approche strictement compassionnelle du handicap en entreprise, pour interroger la manière dont certaines organisations parviennent à articuler inclusion sociale et performance économique au sein de leur modèle. En effet, cette recherche vise à étudier en profondeur le fonctionnement d'entreprises adaptées en tant

que laboratoires d'innovation sociale. Ces structures, contraintes de repenser entièrement leurs modalités d'action pour répondre simultanément à des objectifs sociaux (emploi des PSH) et économiques (viabilité), développent des formes spécifiques de management et d'organisation inclusives. Par conséquent, elles constituent des espaces d'expérimentation organisationnelle susceptibles d'inspirer les entreprises classiques.

Plus précisément, à travers l'analyse des dynamiques internes à ces entreprises (modalités de coordination, d'engagement, de prise en compte des besoins) nous cherchons tout d'abord à comprendre comment les défis liés à la vulnérabilité sont intégrés, repensés et mis au service d'une création de valeur organisationnelle, mais aussi à identifier les mécanismes d'innovation sociale issus de pratiques managériales spécifiques aux entreprises adaptées. Nous espérons que les résultats de cette recherche pourront inspirer de nouvelles pratiques en matière de management et d'organisation inclusive au sein des entreprises classiques.

Notre étude cherche à nourrir une réflexion sur les moyens et processus nécessaires pour inclure la vulnérabilité comme une opportunité stratégique, bien qu'elle soit souvent perçue comme antinomique à la viabilité lorsqu'elle est incluse au cœur du modèle.

3. Construire une réflexion sur la vulnérabilité et l'innovation organisationnelle

Ce mémoire s'organise autour d'une analyse théorique et empirique visant à comprendre les mécanismes par lesquels la vulnérabilité des PSH peut impulser une culture de l'innovation organisationnelle.

Pour se faire, la première partie est consacrée à une revue de littérature pluridisciplinaire, qui constitue le socle théorique de notre recherche. Elle retrace dans un premier temps l'évolution des représentations sociales du handicap, en montrant comment celles-ci structurent les politiques publiques, les pratiques organisationnelles et plus largement la place accordée aux PSH dans la société et le marché du travail. Nous avons ensuite explicité la situation de l'emploi des PSH en France afin de contextualiser notre problématique. Puis, cette revue théorique mobilise des travaux ayant mis en évidence les externalités positives de l'inclusion des PSH en entreprise ainsi que les apports du champ de l'entrepreneuriat social à la réflexion sur l'innovation sociale. Enfin, les recherches autour de la notion de management par le care sont mobilisées afin de proposer un cadre de lecture alternatif des pratiques managériales à même de reconnaître, d'accueillir et de transformer la vulnérabilité en source d'innovation

organisationnelle. Ce cadrage permet de concevoir la manière dont certaines organisations peuvent, au-delà d'une simple logique d'adaptation, produire des formes d'innovations organisationnelles directement issues de la gestion de la vulnérabilité.

La seconde partie présente notre dispositif méthodologique. Dans une posture épistémologique constructiviste, ce travail adopte une approche qualitative visant à appréhender les processus, interactions et dynamiques sociales au sein d'organisations inclusives. Le choix de cette démarche s'appuie sur la mise en évidence dans la littérature d'un déficit de travaux empiriques portant sur les mécanismes concrets par lesquels l'inclusion des PSH produit de la valeur organisationnelle. Deux études de cas approfondies ont été conduites dans le cadre de notre recherche : Altermassage, Entreprise Adaptée spécialisée dans les massages bien-être pratiqués par des professionnels en majorité déficients visuels, et le Café Joyeux, qui bien que n'ayant pas le statut d'Entreprise Adaptée est un réseau de cafés employant principalement des personnes en situation de handicap mental ou cognitif. Ces cas ont été sélectionnés puisqu'ils constituent un exemple de modèle économique viable et désirable réussi qui repose pourtant sur la mobilisation de la vulnérabilité comme source d'innovation et de création de valeur. L'enquête s'est appuyée sur des entretiens semi-directifs des observations in situ dans une démarche inductive et itérative.

La troisième partie expose nos résultats empiriques ainsi que leur analyse. Il met en lumière les mécanismes concrets par lesquels les organisations étudiées transforment la vulnérabilité de leurs salariés en vecteur d'innovation organisationnelle. L'analyse des données permet d'identifier plusieurs dynamiques managériales spécifiques, des dispositifs de coordination, une reconfiguration des rôles dans une logique de capacitation qui participent à la création d'un environnement organisationnel inclusif propice à l'innovation au sein d'une organisation flexible et agile qui influence et est influencé par la vision de l'organisation dans une dynamique itérative.

Enfin, la quatrième partie propose une discussion des résultats pour remettre en perspective les apports théoriques initiaux. Elle éclairent les implications des résultats de cette recherche pour le management et les pratiques organisationnelles bien évidemment, mais aussi les nouvelles considérations qu'ils apportent pour la recherche et enfin leurs perspectives pour la société dans une analyse élargie. En mobilisant une lecture critique, cette partie se conclut sur les limites et prolongements de notre recherche.

Partie 2 : Revue littéraire

Dans l'objectif de cerner au mieux notre problématique nous avons dans un premier temps identifié les différentes thématiques qui en constituent les fondements en mobilisant des apports issus de champs disciplinaires variés notamment les sciences de gestion, la sociologie du handicap, ainsi que les théories de l'innovation et du changement organisationnel. Cette approche transversale vise à porter un regard holistique sur la transformation de la vulnérabilité des personnes en situation de handicap (PSH) en levier d'innovation au sein des organisations.

L'objectif de cette revue de littérature est de dresser un panorama aussi complet que possible des connaissances théoriques et empiriques disponibles tout en mettant en lumière les questions restées en suspens ou les points encore peu explorés. Il s'agit de poser les bases d'une réflexion approfondie sur la manière dont le management peut intégrer la vulnérabilité, non comme une faiblesse à compenser ou une contrainte réglementaire, mais comme le fondement d'une réflexion pour construire un modèle économique plus robuste, notamment à travers des dynamiques d'innovation organisationnelle et de transformabilité.

Pour se faire, la sélection des sources fut soumise à différents critères. Tout d'abord en termes de temporalité, il était essentiel de se focaliser sur des sources contemporaines, datant au plus tard de 2005. En effet, cette date marque en France un tournant pour l'intégration des PSH notamment dans le milieu professionnel et a fortement impacté la vision et la considération des PSH. En effet, la loi n° 2005-102 du 11 février 2005 pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées instaure notamment les quotas de PSH dans les entreprises de 20 salariés et plus à hauteur de 6 % des effectifs totaux. Cette loi permet également de passer d'une approche médicale du handicap vers un droit au maintien en milieu ordinaire. S'inspirant de la classification internationale du handicap, c'est également à ce moment-là qu'est revue la définition du handicap (Art. L. 114.), insistant sur l'environnement non adapté et non plus en se focalisant sur la personne porteuse de handicap, ce qui change le paradigme de la recherche. D'autre part, un autre pilier de notre recherche s'intéresse aux apports du management par le care, notion datant de 2018 mais dont les principes (appliquer la notion de care au management) ont commencé à être étudié vers la fin des années 2000, notamment avec les travaux de Kroth et Keeler (2009).

D'un point de vue géographique, bien que notre réflexion s'inscrive principalement dans le contexte français, nous avons élargi notre corpus de sources à la littérature scientifique internationale, en particulier anglo-saxonne (Royaume-Uni, Canada), qui se distingue par une production abondante et variée sur les questions liées au handicap (Martínez-Medina et al., 2022). Ces travaux mobilisent majoritairement une approche fondée sur les droits, l'inclusion et les dimensions sociétales du handicap, contrastant avec une tradition française souvent encore davantage ancrée dans une perspective médico-sociale. Néanmoins, une attention particulière a également été portée aux sources françaises, indispensables pour saisir les spécificités juridiques, institutionnelles et culturelles du traitement du handicap en France. En effet, les cadres réglementaires, les dispositifs d'accompagnement et les représentations sociales du handicap diffèrent sensiblement d'un pays à l'autre, ce qui justifie un ancrage contextuel solide afin de garantir la pertinence de notre analyse pour le cas français.

S'agissant des champs disciplinaires mobilisés, notre démarche s'est voulue interdisciplinaire afin de saisir la complexité de notre objet d'étude. Nous avons tout d'abord ancré nos recherches dans le champ du management et des sciences de gestion, afin de comprendre comment les organisations intègrent le handicap dans leur fonctionnement, comment elles structurent le travail en équipe, pilotent l'innovation, et surtout comment le management peut s'adapter à des situations de vulnérabilité pour maintenir, voire renforcer, la performance et la cohésion organisationnelle. En complément, nous avons mobilisé des apports issus de la psychologie, dans une perspective micro, pour mieux appréhender l'expérience individuelle des personnes en situation de handicap et de leurs collègues, notamment en termes de vécu, d'inclusion et d'interaction avec l'environnement de travail. Enfin, les disciplines telles que la sociologie et l'analyse des politiques publiques ont permis d'éclairer notre sujet à une échelle plus macro, en intégrant les dimensions institutionnelles, normatives et sociétales qui influencent les pratiques managériales et les représentations collectives du handicap.

Après avoir présenté notre démarche de sélection des sources et les champs disciplinaires mobilisés, il s'agit désormais de restituer les principaux apports de la littérature scientifique existante. À partir de l'analyse croisée d'un corpus varié d'articles académiques, cette section propose une synthèse thématique des connaissances disponibles autour de notre problématique. L'objectif est de faire émerger les grandes lignes de réflexion qui structurent actuellement les débats scientifiques à la croisée entre handicap, vulnérabilité, management et

innovation organisationnelle. Il s'agit d'identifier les théories et concepts qui sous-tendent notre sujet afin de poser les bases théoriques nécessaires à notre propre analyse.

1. Evolution de la vision du handicap en France

Notre sujet portant sur les vulnérabilités, et plus précisément le handicap, il apparaît nécessaire de comprendre quel regard la société porte sur le handicap, et comment il a évolué dans le temps, puisque cette vision influence les politiques publiques et le traitement du handicap au sein de la société. Nous cherchons ici à poser le contexte historique et social de la perception du handicap.

Pour ce faire, nous nous sommes entretenues avec Anne Revillard, sociologue spécialisée dans l'articulation entre droit, action publique et inégalités liées au handicap, entre autres. Cet entretien nous a permis d'avoir une lecture plus fine des enjeux actuels autour de l'inclusion des PSH. Nous avons nourri notre recherche en approfondissant les travaux sur la sociologie du handicap (Ville et al.,2020) ainsi que sur les sciences politiques autour du handicap (Baudot & Revillard, 2014).

1.1 Du modèle médical au modèle social : évolution de la vision du handicap

Afin de parler de l'évolution de la vision du handicap, il est important de garder à l'esprit que le champ du handicap est récent et se constitue au cours du XXème siècle. Jusqu'au XXe siècle, le handicap était principalement appréhendé selon un prisme médical, où la personne en situation de handicap était perçue comme un individu marqué par une déficience physique ou mentale. Cette conception catégorielle, qui consistait à classer les individus selon le type ou le degré de leur invalidité, prévalait et dominait les politiques publiques relatives au handicap (Ville et al.,2020) . Notons cependant que cette approche réductrice ne tenait pas compte des dynamiques sociales et environnementales influençant et contraignant les personnes handicapées. Puis la recherche va glisser peu à peu vers une conception universaliste qui vise à considérer toutes les personnes ayant des déficiences sous un même statut handicapé, plutôt que de les traiter au travers de la spécificité de leur handicap.

Au cours du XXe siècle, une nouvelle conception a émergé, mettant en lumière l'aspect social du handicap. Ce passage du modèle médical au modèle social se caractérise par une transformation fondamentale : le handicap ne se limite plus à une condition individuelle mais

devient un enjeu collectif et social. Le modèle médical, centré sur la pathologie et la réadaptation, est remplacé par une approche plus inclusive, qui prend en compte les obstacles structurels et les discriminations rencontrés par les personnes handicapées dans leur quotidien. Ce changement de paradigme s'est intensifié à partir des années 1970, avec l'émergence du handicap comme une question politique majeure. L'adoption progressive du modèle social a permis de rompre avec la vision du handicap qui réduisait l'individu devant être soigné à sa condition, pour aborder le handicap dans un paradigme social. Baudot et Revillard (2014) soulignent que le handicap cesse d'être une simple caractéristique médicale individuelle pour devenir un élément permettant de catégoriser un groupe social. Ce changement idéologique s'accompagne d'une mobilisation accrue des personnes handicapées et de leurs soutiens, qui revendentiquent la reconnaissance de leurs droits sociaux, d'une part, et l'amélioration de leurs conditions de vie, d'autre part.

Un nouveau tournant s'opère avec la Loi de 2005 pour l'égalité des droits et des chances à travers des mesures visant à promouvoir l'inclusion des personnes handicapées dans tous les aspects de la société : éducation, emploi, transport, etc. En effet, la loi de 2005 redéfinit le handicap :

“Constitue un handicap, au sens de la présente loi, toute limitation d'activité ou 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. “ (Article L114 - Code de l'action sociale et des familles: Chapitre IV : Personnes handicapées.).

Cette nouvelle définition marque une étape dans la reconnaissance des droits des personnes en situation de handicap. En effet, la notion de « en situation de handicap » souligne l'importance du rôle de l'environnement dans la construction du handicap. Pour illustrer ce propos, être atteint de paraplégie ne constitue pas un handicap pour accéder à un bâtiment si celui-ci possède une rampe. De même, être une personne non-voyante ne constitue pas un handicap pour regarder un film s'il est en audio-description. Ainsi, les personnes ne sont pas considérées comme handicapées, mais comme étant mises en situation de handicap du fait d'un environnement inadapté. Le modèle social ne se contente pas de considérer les déficiences individuelles, mais prend également en compte les obstacles matériels et sociaux qui rendent l'accès à l'égalité des chances difficile pour les personnes en situation de

handicap. Cette approche plus transversale et intégrée permet de considérer le handicap comme un « fait social total » (Baudot & Revillard, 2014). Cela implique que le handicap dépasse le simple cadre individuel médical et se situe à l'intersection de multiples domaines : l'éducation, l'emploi, l'aménagement du cadre de vie, mais aussi la culture, les relations sociales et la représentation médiatique. Le handicap devient ainsi un enjeu sociétal, un phénomène qui interroge les fondements mêmes de la structure sociale et les mécanismes d'inclusion ou d'exclusion dans la société. En effet, le problème est déplacé : il ne s'agit plus de guérir une personne ayant une déficience, mais de penser un environnement dans sa globalité permettant à tous les individus de jouir de leur capacités.

Enfin, cette nouvelle vision fait également émerger des concepts qui permettent de comprendre les rapports sociaux de pouvoir associés au handicap. Le validisme, comme le définit Campbell (2009), se réfère à un ensemble d'idées, de pratiques, d'institutions et de relations sociales qui, à partir des personnes dites "valides", ont construit une société en fonction de leurs normes, perpétuant ainsi la marginalisation des personnes handicapées. Le validisme repose sur la présomption de la supériorité des individus non handicapés et, par conséquent, sur la construction des personnes handicapées comme étant socialement inférieures, souvent invisibilisées et marginalisées. Le validisme, qui se traduit par des normes sociales excluantes et des stéréotypes dévalorisants, consciemment ou non, devient une composante clé du discours sur le handicap dans le modèle social.

Ainsi, l'évolution de la vision du handicap, du modèle médical au modèle social, marque une avancée significative dans la reconnaissance des droits des personnes handicapées. Ce changement de perspective a permis de replacer le handicap dans un contexte social et environnemental, transformant une question individuelle en un enjeu collectif. La notion de validisme souligne l'importance de repenser les pratiques sociales et managériales pour offrir à chaque individu, quelle que soit sa condition, une pleine participation à la société. Le modèle social, en ce sens, constitue un cadre d'analyse incontournable pour comprendre les enjeux contemporains de la gestion du handicap au sein des organisations. Dans le cadre de notre recherche, il est essentiel de garder à l'esprit cette évolution qui impacte fortement les dynamiques autour des vulnérabilités en entreprise.

1.2 De l'intégration à l'inclusion : une mutation des logiques d'action envers les PSH

La transformation des représentations du handicap, du modèle médical vers le modèle social, n'est pas seulement théorique ou conceptuelle ; elle influe profondément sur les modalités concrètes de mise en œuvre des politiques publiques et des pratiques organisationnelles. Ce déplacement paradigmique a donné lieu à une évolution marquante dans la manière dont les sociétés envisagent la participation des personnes en situation de handicap (PSH) : du paradigme de l'intégration à celui de l'inclusion. Cette évolution constitue un changement de registre normatif, passant d'une logique d'assistance individuelle à une logique de droits qui porte l'action sur l'environnement (Ville et al., 2020).

Dans le modèle de l'intégration, encore très présent en France jusqu'aux années 2000, la société demeure globalement inchangée. Il s'agit alors d'un processus correctif dans lequel la personne handicapée se doit de s'ajuster aux normes existantes, conçues par des individus valides. L'intégration repose sur une vision normative de la participation sociale : elle propose à l'individu déviant d'entrer dans un système qui n'a pas été pensé pour lui. Ce faisant, la responsabilité de l'insertion repose quasi exclusivement sur la personne handicapée, à qui l'on demande de faire avec les contraintes structurelles, culturelles et organisationnelles existantes. Dans cette logique, l'adaptation est individuelle, les environnements et les normes demeurent immuables, et la prise en compte du handicap se réduit souvent à des dispositifs spécifiques ou à des ajustements ponctuels. La notion d'intégration s'inscrit donc dans une vision encore très marquée par le validisme, au sens où les normes dominantes restent celles des individus non handicapés, et où les personnes en situation de handicap doivent se conformer autant que possible à cette norme pour être acceptées. Comme le résument Ville et al. (2020), cette approche relève d'une logique d'assistance, qui tend à maintenir une forme de dépendance plutôt qu'à promouvoir une réelle autonomie ou une participation égalitaire.

C'est dans le prolongement de la redéfinition juridique et politique du handicap, notamment à travers la loi de 2005, que le concept d'inclusion commence à se diffuser en France. L'inclusion marque une rupture majeure avec l'intégration ; il ne s'agit plus d'aménager les marges du système pour y faire entrer les personnes en situation de handicap, mais bien de transformer les normes, les environnements et les modes de fonctionnement afin de permettre

une participation équitable de tous. L'inclusion repose ainsi sur une logique structurelle, qui considère que les inégalités ne sont pas le produit d'une déficience individuelle, mais bien d'un environnement social, institutionnel et organisationnel excluant (Baudot & Revillard, 2014). Dans cette perspective, la société et les organisations portent la responsabilité collective de se rendre accessibles, de concevoir leurs dispositifs de manière universelle, et de garantir à chacun la possibilité de participer pleinement, quel que soit son profil. Comme le souligne Le Capitaine (2013), la différence entre intégration et inclusion est une révolution conceptuelle : alors que l'intégration consacre le droit d'avoir une place dans la société, l'inclusion reconnaît que, pour certaines personnes, occuper cette place nécessite une transformation active des normes. Ce glissement implique un réexamen en profondeur des critères implicites de normalité, de compétence ou de performance, notamment dans le champ professionnel.

La distinction entre intégration et inclusion dépasse une simple nuance sémantique : elle engage des implications théoriques et pratiques majeures pour penser l'accueil, la reconnaissance et la participation des PSH dans la société et dans les organisations. Alors que l'intégration repose sur l'adaptation des individus à un système inchangé, l'inclusion implique une reconfiguration des environnements eux-mêmes pour accueillir la diversité. Cette mutation conceptuelle, encore inégalement mise en œuvre dans le champ du travail, constitue pourtant un levier fondamental pour construire des organisations plus justes, plus ouvertes, et véritablement résilientes.

Ce changement de paradigme, qui a émergé et s'est développé dans les recherches sur l'éducation, et notamment l'école inclusive, reste encore peu mobilisé dans le champ de l'emploi et du management. Pourtant, c'est précisément cette distinction qui s'avère cruciale dans le cas de notre recherche qui apporte une réflexion sur les pratiques managériales et organisationnelles inclusives. Si l'on s'en tient à une logique d'intégration, les dispositifs RH continuent de reproduire des schémas d'adaptation individuelle (mise en place de compensations, accompagnement personnalisé, etc.) sans interroger les normes organisationnelles sous-jacentes. À l'inverse, une approche inclusive invite à repenser les structures mêmes du travail : les conditions d'emploi, la flexibilité, les modalités d'évaluation de la performance, les dynamiques de pouvoir, et plus largement, la culture organisationnelle. Dans cette optique, le paradigme de l'inclusion appelle à une révolution managériale et organisationnelle qui dépasse l'ajustement technique pour repenser entièrement un modèle

viable car inclusif et structuré autour de la vulnérabilité de ses salariés. Il ne s'agit plus seulement d'accueillir des singularités dans un cadre existant, mais de concevoir un cadre organisationnel qui fonctionne en partant de la vulnérabilités de ses salariés.

Cette distinction entre intégration et inclusion est donc primordiale à garder à l'esprit dans notre recherche.

1.3 Forces et faiblesses de la littérature existante et poursuites de réflexions pour notre étude

L'évolution des paradigmes autour du handicap, marquée par le passage du modèle médical au modèle social et de l'intégration à l'inclusion, a profondément transformé les cadres théoriques d'analyse et les approches en matière de politiques publiques comme de pratiques organisationnelles. Ces changements conceptuels ne sont pas sans effets sur la manière dont les PSH sont perçues et positionnées dans la société et dans le monde du travail. Cette section propose un retour critique en reprenant les forces et limites des recherches actuelles, tout en ouvrant des pistes de réflexion utiles à notre problématique.

Une première force de cette reconfiguration du handicap dans les sciences sociales, et notamment en sociologie du handicap, réside dans le fait qu'elle permet de désessentialiser la figure de la personne handicapée. Autrement dit, il ne s'agit plus de la définir exclusivement par ses déficiences ou ses besoins médicaux, mais de lui reconnaître un statut de citoyen à part entière, porteur de droits et de capacités. Sortir le handicap de la seule sphère médicale revient à rompre avec une vision caritative et paternaliste, qui tendait à figer la personne handicapée dans un rôle passif, celui de bénéficiaire de soins ou d'aménagements. Ce repositionnement théorique permet, dans une perspective de sciences de gestion, de considérer les PSH non plus comme des charges ou des contraintes, mais comme potentiellement sources de valeur, de compétences, et d'innovation, à condition que les environnements et structures soient adaptés.

Un autre apport majeur des travaux récents tient dans le passage d'une logique de traitement individuel à une approche systémique, orientée vers l'environnement de travail. Là où les politiques d'intégration se concentraient sur des interventions ciblées (ex. : poste aménagé pour un salarié identifié comme handicapé), l'inclusion introduit une réflexion globale sur les normes et les structures de l'organisation. Cette logique systémique permet d'envisager un «

effet bateau » : autrement dit si l'on repense son environnement et son organisation, cela peut potentiellement améliorer les conditions de travail de l'ensemble des salariés. Cette perspective inscrit pleinement le handicap dans une dynamique poussant l'innovation organisationnelle, au sens où il interroge les normes de fonctionnement.

Néanmoins, malgré ces avancées conceptuelles il subsiste un écart notable entre les discours scientifiques et les représentations sociales dominantes, qu'elles soient inscrites au sein de la société, des entreprises ou bien des PSH eux-mêmes. Si les travaux académiques tendent à déconstruire les logiques d'exclusion et à promouvoir des modèles inclusifs, les pratiques et représentations des acteurs de terrain, notamment dans le monde du travail, restent souvent guidées par des stéréotypes. Les employeurs continuent parfois d'associer le handicap à une moindre productivité, à des risques accrus d'absentéisme ou à des coûts organisationnels. Parallèlement, certaines personnes en situation de handicap peuvent, elles aussi, intérioriser des représentations négatives, nourries par des expériences de discrimination, qui affectent leur confiance en leur propre capacité d'insertion ou de participation. Ce décalage soulève une question centrale pour les sciences de gestion et la sociologie du travail : comment transformer les représentations et pratiques professionnelles, pour qu'elles soient à la hauteur des cadres inclusifs défendus dans la recherche et dans le droit ?

L'ensemble de ces évolutions conceptuelles et critiques influence les politiques publiques et les dispositifs à destination des entreprises. C'est désormais dans ce cadre institutionnel et normatif transformé que les organisations sont appelées à repenser leur manière d'intégrer, ou plutôt d'inclure, les PSH dans leurs effectifs.

2. Politiques publiques et état des lieux de l'emploi des PSH

Après avoir examiné l'évolution des représentations du handicap et les transformations conceptuelles qui ont accompagné le passage du modèle médical au modèle social inclusif, cette seconde section se propose d'analyser comment ces mutations s'incarnent concrètement dans le champ des politiques publiques sur l'emploi des PSH. En effet, si la manière de penser le handicap a évolué dans les sphères académiques et militantes, il importe de questionner la traduction institutionnelle de ces changements dans les dispositifs d'insertion professionnelle, et d'en interroger les effets réels pour les PSH.

Notre recherche s'intéressant à des organisations dont la mission première est de favoriser l'emploi des PSH, il est essentiel de situer ces organisations dans leur environnement institutionnel, et d'effectuer un état des lieux de l'emploi des PSH en France. Ainsi, cela permettra de mieux saisir les dynamiques d'inclusion et d'intégration à l'œuvre dans les entreprises classiques, et de souligner, par contraste, la spécificité voire la capacité d'innovation des organisations étudiées dans cette recherche.

Cette analyse s'appuie sur plusieurs sources. Notre entretien auprès d'Anne Revillard, sociologue spécialiste de l'articulation entre droit, action publique et inégalités liées au handicap, offre un éclairage sur la manière dont l'État délègue sa mission d'insertion professionnelle, contribuant à la perpétuation de formes d'exclusion structurelle. Les données récentes de la DRESS (Bellamy, 2024), à travers *Le handicap en chiffres*, permettent de documenter quantitativement l'état de l'emploi des PSH en France. Les contributions de Baudot et Revillard (2014), ainsi que celles de Ville, Fillion et Ravaud (2020), offrent pour leur part un cadre théorique et analytique pour penser le rôle des politiques publiques dans la construction des inégalités professionnelles liées au handicap.

2.1 Emploi des travailleurs handicapés en France : cadres réglementaires et dispositifs institutionnels

Nous allons rappeler l'articulation entre obligations légales, incitations structurelles et structures spécialisées dans l'emploi du handicap, afin de comprendre les conditions dans lesquelles les entreprises qu'elles soient ordinaires ou à vocation spécifique interviennent sur ce terrain. En effet, le handicap comporte de nombreuses spécificités dans l'emploi.

Depuis 1987, l'Obligation d'Emploi des Travailleurs Handicapés (OETH) impose aux entreprises de 20 salariés et plus d'employer au moins 6 % de personnes reconnues bénéficiaires (BOETH), sous peine de sanctions financières. Ces amendes sont ensuite reversées à des fonds dédiés, tel que l'Agefiph pour le secteur privé. Notons qu'il est possible d'avoir recours à la sous-traitance auprès d'entités spécialisées telles que les ESAT ou EA si le quota des 6% n'est pas atteint.

Lexique des dispositifs d'emploi spécialisé

- **Reconnaissance de la Qualité de Travailleur Handicapé (RQTH)** : statut qui permet à une personne dont les possibilités d'obtenir ou de conserver un emploi sont réduites par suite d'une altération d'une ou plusieurs fonctions physiques, sensorielles, mentales ou psychiques, de bénéficier d'aides pour accéder ou se maintenir dans l'emploi.
- **Établissements et Services d'Accompagnement par le Travail (ESAT)** : établissement du secteur protégé permettent à des PSH d'exercer une activité professionnelle tout en bénéficiant d'un soutien médico-social et de formation. Les bénéficiaires ne sont pas salariés, mais ont un contrat d'accompagnement par le travail. La rémunération à temps plein s'élève entre 55,7 % et 110,7 % du SMIC.
- **Entreprise Adaptée (EA)** : entreprise du milieu ordinaire qui emploie au moins 55 % de travailleurs en situation de handicap dans leurs effectifs. Elle fait la promotion d'un environnement de travail inclusif et bénéficie d'aides spécifiques. Elle propose principalement des postes en CDI.
- **Milieu ordinaire** : Le milieu de travail ordinaire inclut les employeurs privés (entreprises, associations) ainsi que les employeurs publics sur le marché du travail classique.
- **Secteur protégé** : Le secteur protégé regroupe les structures qui offrent un environnement de travail spécifique et sécurisé aux personnes en situation de handicap, avec un accompagnement adapté .
- **Obligation d'Emploi des Travailleurs Handicapés (OETH)** : impose à toute entreprise d'au moins 20 salariés d'employer à temps plein ou à temps partiel des travailleurs handicapés à hauteur de 6 % de son effectif total.
- **L'Association de Gestion du Fonds pour l'Insertion Professionnelle des Personnes Handicapées (AGEFIPH)** : association favorisant l'insertion professionnelle et le maintien dans l'emploi des personnes handicapées dans les entreprises privées.

Ce lexique permet de comprendre qu'il existe différents dispositifs qui accompagnent plus ou moins les PSH vers l'emploi et le maintien à l'emploi et qui découlent de la perception du handicap.

2.2 Etat des lieux de l'emploi des personnes en situation de handicap

Au-delà des obligations légales et des discours normatifs sur l'inclusion, la réalité de l'emploi des PSH demeure marquée par une forte précarité, un taux d'activité réduit, et une concentration dans des structures spécialisées. Les données récentes issues du rapport *Le handicap en chiffres – édition 2024* de la DREES, ainsi que celles produites par

l'Observatoire de l'emploi et du handicap (*Emploi et chômage des personnes handicapées, 1er semestre 2024*), permettent d'objectiver ce décalage entre le cadre institutionnel et la réalité sociale.

Tout d'abord, les PSH restent nettement moins présentes sur le marché du travail que la population globale. En 2024, seules 39 % des personnes reconnues handicapées sont en emploi au sens du Bureau international du travail (BIT). Ce chiffre correspond à un taux d'emploi 1,7 fois inférieur à celui de l'ensemble des personnes du même âge, traduisant une inégalité structurelle d'accès à l'emploi malgré les dispositifs d'accompagnement existants. Cette situation reflète des mécanismes d'exclusion à plusieurs niveaux : discrimination à l'embauche, représentations négatives persistantes sur les capacités des PSH (malgré l'évolution de la perception du handicap), etc. Elle témoigne d'une difficulté à penser, ou à mettre en pratique, le handicap autrement que sous un prisme médical ou déficitaire, alors même que les approches contemporaines insistent sur les interactions entre limitations individuelles et contraintes environnementales. Notons que les rapports indiquent également que plus les personnes déclarent de limitations sévères, plus elles sont éloignées de l'emploi. Cette corrélation souligne la persistance d'un validisme qui reste la norme implicite de productivité et de performance. Cela impactera l'intégration des PSH en entreprise. Ainsi, les efforts d'aménagement ou de compensation restent souvent centrés sur les handicaps les moins visibles ou ceux perçus comme étant plus compatibles avec les organisations des entreprises classiques.

En 2023, on compte environ :

- 40 500 personnes en emploi dans des Entreprises Adaptées (EA) ;
- 120 000 personnes accueillies dans des Établissements et Services d'Aide par le Travail (ESAT) ;
- 675 000 salariés bénéficiaires de l'OETH dans les entreprises assujetties, sur un total de 3,1 millions de personnes reconnues administrativement comme en situation de handicap.

Ces chiffres mettent en évidence la faiblesse du taux d'emploi direct dans les entreprises ordinaires, mais aussi le rôle central joué par les structures spécialisées dans la mise à l'emploi des PSH. Notons que l'accès à l'emploi en milieu ordinaire est très inégal selon le type et le degré de handicap.

2.3 Une mise en œuvre ambivalente : entre logiques d'affichage et externalisation de l'inclusion

Après avoir présenté les dispositifs d'emplois liés au handicap et constaté l'état des lieux de l'emploi des PSH, nous relevons des ambiguïtés. En effet, l'écart entre les politiques d'emploi et les pratiques nous amène à nous interroger sur l'efficacité réelle des dispositifs actuels.

Selon les données issues de la Dares (2024), seulement 31 % des entreprises concernées s'acquittent intégralement de leur obligation d'emploi des PSH par l'emploi direct. Ce faible respect de l'obligation interroge la portée réelle de l'OETH, qui semble être une contrainte administrative davantage qu'un changement structurel du travail. Le recours massif à la sous-traitance auprès du secteur protégé et EA constitue l'un des principaux mécanismes permettant aux entreprises de réduire leur contribution financière face aux non-respect de l'OETH. Ainsi, l'inclusion des PSH peut être considérée comme déléguée à d'autres structures spécialisées ; en s'appuyant sur des structures spécifiques pour remplir leur obligation, les entreprises se dispensent de repenser leurs normes, leurs environnements et leurs organisations internes, ce qui constitue pourtant l'un des fondements du paradigme inclusif. Le dispositif ne transforme alors pas les organisations, mais préserve leur fonctionnement standardisé, laissant en périphérie les PSH.

Rappelons que si le milieu ordinaire peine à se renouveler, le secteur protégé tel que les ESAT subissent des critiques en maintenant les PSH dans un espace protégé mais sans statut de salarié. Ce constat montre que l'emploi en France des PSH est structuré par une logique d'intégration dans un système inchangé influencé par le modèle médical et non d'inclusion basé sur une transformation des organisations et des environnements de travail.

Enfin, cette situation révèle une délégation implicite de la mission d'insertion professionnelle de l'État, puisque les entreprises en majorité ne respectent pas les quotas et préfèrent financer les fonds d'aide à l'emploi et au maintien à l'emploi. D'autre part, la coexistence de dispositifs très différents aux incitations contradictoires (ESAT stigmatisant, OETH, aides individuelles conséquentes pour les PSH sans emplois, quotas dont il est possible de s'acquitter) sans articulation systémique claire, contribue à l'illisibilité de la politique d'emploi des PSH et à son efficacité limitée. Ainsi, comme nous l'a expliqué Anne Revillard, les politiques publiques promeuvent l'inclusion des personnes en situation de handicap dans

le secteur ordinaire, mais en réalité, elles reposent en grande partie sur des structures adaptées.

2.4 Forces et faiblesses de la littérature existante et poursuites de réflexions pour notre étude

L'analyse des études sur les politiques publiques d'emploi des PSH et de l'état de l'emploi des PSH en France nous a permis de faire apparaître le paradoxe suivant : alors que le discours institutionnel promeut l'inclusion, les instruments mobilisés et les résultats observés restent largement marqués par une logique d'intégration. Cette tension entre norme affichée et réalité pratiquée est au cœur des limites actuelles du système d'insertion professionnelle des PSH, et éclaire l'intérêt d'explorer des modèles organisationnels alternatifs.

Cette logique intégrative contribue à un second constat : la rareté des études empiriques sur les pratiques managériales réellement inclusives. La majorité des travaux existants portent soit sur l'analyse des politiques publiques (Revillard, 2014), soit sur l'évaluation des obstacles rencontrés par les PSH (discrimination, représentations, aménagements spécifiques), mais peu de recherches se concentrent sur la manière dont des organisations pourraient repenser leurs modèles pour inclure des PSH. Ce déficit de travaux est renforcé par un fait structurel : les PSH sont encore peu présentes dans les entreprises classiques, ce qui réduit les opportunités d'observation de pratiques innovantes. En l'absence d'un effet de masse, le management des PSH reste souvent cantonné à des logiques de gestion de cas individuels, sans transformation des logiques collectives ni des configurations organisationnelles. Notons également, que le respect des quotas est proportionnel à la taille de l'organisation ; les PME et TPE qui sont pourtant plus agiles et flexibles pour innover et repenser leur modèle ont proportionnellement moins de PSH parmi leur effectif. Inversement les GE qui respectent davantage les quotas et pourraient bénéficier de cet effet de masse ont des structures très rigides ce qui conditionne l'intégration au détriment d'un modèle inclusif.

Par ailleurs, certaines formes de handicap, notamment les handicaps psychiques, les déficiences mentales ou sensorielles, les personnes porteuses de handicap rencontrent plus de difficulté pour entrer et se maintenir sur le marché de l'emploi. Ces profils sont souvent perçus comme les plus éloignés de l'emploi, en raison de leur incompatibilité supposée avec les normes de performance, d'autonomie ou de communication attendues dans les environnements professionnels ordinaires. C'est pourquoi nous avons décidé d'accès notre

recherche sur des organisations inclusives pour les personnes porteuses de ces types de handicap, puisque si ces handicaps sont perçus comme difficilement compatibles avec les milieux ordinaires, les organisations doivent être d'autant plus innovantes pour bâtir un modèle efficace.

Ces études nous ont également permis de faire ressortir l'intérêt des EA pour notre recherche. Minoritaires dans l'emploi des PSH, elles concentrent pourtant une grande part des expérimentations organisationnelles les plus innovantes en matière d'inclusion puisqu'elles proposent des nouveaux modèles inclusifs autour de handicap, contrairement aux ESAT, qui s'inscrivent encore dans une logique médico-sociale, ou aux entreprises classiques qui tendent à déléguer ou marginaliser la question du handicap. Elles expérimentent des formes alternatives de management, de répartition du travail, d'organisations ou d'accompagnement socioprofessionnel, qui peuvent inspirer les entreprises classiques.

L'ensemble de ces éléments permet de mieux comprendre pourquoi, malgré les avancées normatives, le handicap reste encore perçu comme une contrainte administratif et non comme une opportunité de sources d'innovations organisationnelles. Ce regard porté sur le handicap conditionne les pratiques managériales, freine les dynamiques de transformation organisationnelle.

Pourtant, les recherches ont démontré les opportunités pour les entreprises liées à l'embauche de PSH.

3. Le handicap comme opportunité pour les entreprises

À contre-courant des représentations dominantes qui associent encore trop souvent le handicap à une forme de coût ou de contraintes administratives et logistiques, cette partie s'intéresse aux études qui ont été menées pour étudier dans les faits l'impact de l'emploi de PSH pour les organisations. Si les politiques publiques ont historiquement construit l'insertion professionnelle des PSH à travers le prisme de l'obligation et de la réparation, certains travaux montrent qu'une approche inclusive peut générer des bénéfices tangibles économiques, sociaux et managériaux. En nous appuyant sur des recherches récentes, nous chercherons à comprendre en quoi l'inclusion des PSH ne relève pas uniquement d'un impératif éthique ou légal, mais peut également constituer une opportunité stratégique pour

les entreprises, en matière de performance, d'innovation, de gestion des ressources humaines et de transformation organisationnelle.

Pour se faire, nous avons analysé le rapport du Bureau international du Travail (BIT, 2022), qui met en évidence le rôle structurant que peuvent jouer les politiques de diversité et d'inclusion dans la transformation organisationnelle, en soulignant notamment les retours positifs observés dans les entreprises investies dans l'inclusion du handicap. Nous avons également mobilisé la revue systématique de Lindsay et al. (2018), qui compile les résultats de multiples études empiriques sur les bénéfices associés à l'embauche de PSH : fidélité, productivité, ambiance de travail, innovation, engagement éthique, entre autres pour avoir une vision étendue sur les opportunités amenées par l'inclusion de PSH. Ces études démontrent que le handicap peut devenir un vecteur d'innovation sociale et un révélateur des limites des modèles organisationnels dominants. Ces lectures ont été fondamentales pour notre recherche, puisqu'elles mettent en évidence le lien entre inclusion et innovations organisationnelles. Cette relecture ouvre des perspectives nouvelles pour les entreprises cherchant à conjuguer inclusion, performance et résilience.

3.1 Les bénéfices de l'emploi des PSH pour les entreprises

Alors que le handicap est encore largement perçu par les entreprises comme un facteur de coût, de complexité d'adaptation, un nombre croissant d'études empiriques et de rapports internationaux documentent les retombées positives d'une stratégie organisationnelle inclusive, aussi bien sur le plan économique que sur les dynamiques sociales internes à l'organisation. Cette littérature tend aujourd'hui à se consolider à travers des recherches évaluées par les pairs, offrant une base d'analyse qui commence à se consolider pour repenser la place du handicap dans les logiques organisationnelles. Bien que la littérature sur ces enjeux est encore récente et peu nombreuse, elle contribue à déplacer l'action des PSH ayant besoin de services vers les employeurs et leurs environnements de travail inclusif.

Tout d'abord, l'un des apports majeurs de la littérature est de quantifier les effets économiques négatifs de l'exclusion professionnelle des PSH. Selon le Bureau international du Travail, les pertes liées à cette exclusion représenteraient entre 3 à 7 % du produit intérieur brut mondial (BIT, 2010). À l'inverse, les études démontrent que l'intégration professionnelle des PSH peut générer des gains économiques directs, notamment via la réduction des coûts liés au turnover, à l'absentéisme et à la fidélisation des salariés (Carr et al., 2019). En effet,

rappelons qu'un double enjeu s'opère sur le marché du travail : d'une part les PSH constituent une réserve potentielle de talents pour les organisations, d'autre part un modèle inclusif permet le maintien en emploi des employés déjà embauchés.

Au-delà des gains économiques, l'inclusion des PSH est corrélée à une amélioration de la performance globale des organisations par rapport à la concurrence comme l'ont démontré les recherches menées par Accenture et de l'AAPD (2020). Une revue systématique de 39 études répondant à des critères d'inclusion à travers plusieurs continents (États-Unis, Australie, Canada, Brésil, Israël, Lituanie, Pays-Bas et Turquie) évaluées par des pairs, a permis d'identifier plus en détails des effets positifs sur la rentabilité, la loyauté des employés, la ponctualité, la fiabilité et l'image de marque (Lindsay et al., 2018). Cette littérature met également en évidence des avantages concurrentiels, tels que la satisfaction accrue des clients comme des salariés, l'innovation organisationnelle et une culture du travail plus inclusive. D'autres études vont dans ce sens, mettant en évidence l'augmentation de la productivité dû à plus de créativité d'innovation, un renforcement de l'engagement et une amélioration du processus décisionnel pour les organisations plus inclusives (Lorenzo et coll., 2018). De plus, la promotion de la diversité et de l'inclusion de manière générale contribue à renforcer l'éthique de travail, la sécurité, et la créativité au sein des collectifs professionnels, tout en améliorant la qualité des prises de décision (BIT, 2022). Ces effets ne sont pas anecdotiques : des études internationales (Hunt et al., 2018) établissent un lien entre la diversité en management et la performance financière accrue des entreprises. L'inclusion des personnes autistes, par exemple, a permis dans certaines organisations l'émergence de nouvelles compétences (Scott et al., 2017), malheureusement l'étude apporte peu d'explications.

Cela s'explique aussi car l'inclusion entraîne une dynamique vertueuse sur la transformation organisationnelle : elle agit en questionnant les standards et favorise ainsi une culture plus attentive à la singularité des parcours, et participe ainsi à une amélioration globale du climat organisationnel. Il est important de rappeler que les gains de performance et l'amélioration organisationnelle s'expliquent car ils ne concernent pas uniquement les PSH, mais profite à l'ensemble des salariés, via ce que certaines recherches nomment l'effet bateau. En adaptant l'environnement de travail pour les besoins de certains salariés, on le rend plus fonctionnel et accessible pour tous. Ainsi, l'inclusion devient une stratégie de résilience organisationnelle, permettant aux entreprises de mieux faire face à la complexité du monde du travail contemporain.

Ces résultats trouvent aujourd’hui un écho dans les logiques d’investissement responsable. Les critères extra-financiers, tels que les indicateurs environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG), incluent de plus en plus la performance des entreprises en matière de diversité et d’inclusion. Les gestionnaires de portefeuilles et les investisseurs y voient des signaux de maturité organisationnelle, de responsabilité sociétale et de durabilité (BIT, 2022). Par conséquent, l’inclusion n’est plus uniquement un enjeu de conformité réglementaire, mais devient un indicateur de performance et d’attractivité économique.

Pour illustrer cette partie, je trouvais pertinent de présenter les travaux de Karoline Vinelet, spécialiste de stratégie de contenu autour du handicap et de l’inclusion. Elle montre à travers ses images que le handicap comme les talents de chaque individu à son importance et doivent être pris en compte par les organisations, quand bien même le handicap serait invisible.



© Karoline Vinelet

Transcription : une femme se tient debout. Deux textes l’entourent de manière schématique pour souligner ses caractéristiques : “schizophrène depuis 2007” et “Production d’idées hors cadre dans les brainstormings”. Le titre est “ça ne se voit pas (mais c’est là)”.

Ces éléments viennent étoffer notre étude, qui vise à interroger la manière dont certaines organisations font du handicap un pivot d'innovation managériale pour plus de résilience organisationnelle.

3.2 Forces et faiblesses de la littérature existante et poursuites de réflexions pour notre étude

Les travaux consacrés aux retombées positives de l'emploi des PSH permettent d'ajuster les approches professionnelles en s'éloignant d'une approche purement déficitaire. Ils contribuent à remettre en question la justification de l'exclusion des PSH du marché du travail qui était basée sur une vision inexacte et décorrélé de la réalité. En cela, ces recherches représentent un pas important dans la construction d'un nouveau regard sur le handicap dans l'emploi fondé sur la reconnaissance de compétences, de talents et de leurs conséquences positives sur les dynamiques organisationnelles. Les contributions les plus significatives de cette littérature résident dans leur capacité à déconstruire les préjugés à l'embauche et à visibiliser les bénéfices économiques et organisationnels liés à l'inclusion. En s'appuyant sur des données empiriques, elles viennent interroger la persistance des représentations validistes, qui postulent, souvent sans fondement, une moindre performance ou une plus grande instabilité des travailleurs en situation de handicap. Ces travaux contribuent ainsi à renforcer la légitimité d'une inclusion pleine et entière tout en plaçant la responsabilité de l'adaptation sur les organisations plutôt que sur les individus.

Cependant, malgré ces avancées cette littérature demeure encore relativement récente et parcellaire tant sur le plan quantitatif que qualitatif. Plusieurs limites méthodologiques et épistémologiques sont régulièrement relevées dans les travaux existants (Lindsay et al., 2018). Lindsay et ses collègues (2018) soulignent un point de vigilance : une large part des travaux existants repose encore sur des récits non validés scientifiquement, issus de la littérature grise ou d'approches anecdotiques. Si ces récits ont une valeur illustrative, ils peinent à produire une connaissance cumulative et transférable. De fait, l'analyse des expériences réussies d'inclusion reste souvent peu généralisable et insuffisamment théorisée.

De plus, les études empiriques réellement centrées sur les expériences positives et les innovations organisationnelles réussies demeurent rares. Comme le souligne Lindsay et al. (2018), la littérature scientifique reste dominée par des approches documentant les obstacles, la discrimination ou les représentations négatives, au détriment d'analyses portant sur les cas

concrets de réussite, leurs mécanismes internes et les contextes organisationnels favorables. Ce manque d'attention aux coulisses des organisations prive les acteurs de terrain de référentiels opérationnels solides pour guider les pratiques managériales inclusives.

Ensuite, la majorité des recherches se concentrent sur l'offre, c'est-à-dire sur les caractéristiques des PSH (formation, accompagnement, employabilité), laissant de côté les caractéristiques de la demande, à savoir les comportements des employeurs, les dynamiques organisationnelles, ou encore les environnements de travail réellement mis en place. Cette asymétrie dans l'approche limite la compréhension des conditions concrètes qui rendent possible la réussite d'un modèle inclusif.

Par ailleurs, les bénéfices documentés sont souvent décrits de manière générale voire vague, sans que ne soient clairement identifiés les mécanismes précis qui permettent leur émergence. Peu d'études analysent, par exemple, comment le climat de travail, la qualité du management ou les processus décisionnels influencent ces effets positifs.

Enfin, les caractéristiques démographiques des PSH sont rarement prises en compte (âge, genre, type de handicap, trajectoire professionnelle), alors même qu'elles peuvent avoir une influence significative sur les expériences vécues au travail et sur la nature des ajustements requis. Ce manque de données empêche d'identifier des profils spécifiques ou des configurations favorables à l'innovation managériale.

Face à ces constats, plusieurs axes sont à prendre en considération dans notre recherche. Il s'agit notamment de mieux documenter les environnements de travail qui permettent aux PSH d'exploiter pleinement leur potentiel au travers la transformation organisationnelle qui contribue ainsi à la performance de la structure. Ce déplacement du regard, de l'individu vers le système, permettrait de faire émerger des modèles organisationnels renouvelés et inclusifs. C'est précisément dans cette perspective que s'inscrit notre recherche, en s'attachant à comprendre les mécanismes concrets à l'œuvre dans des organisations engagées dans une inclusion active, et en analysant leur capacité à générer de la valeur tout en repensant leurs normes internes.

Ces opportunités de transformation sont particulièrement visibles dans le champ de l'économie sociale et solidaire, où certaines structures repensent les modèles d'emploi autour du handicap. C'est ce que nous explorerons à présent, à travers l'analyse de cas concrets d'entreprises adaptées.

4. L'innovation dans l'entrepreneuriat social

4.1 Le modèle de l'entrepreneuriat social comme modèle d'innovation organisationnelle

L'objectif de cette section est de présenter l'intérêt d'étudier l'entrepreneuriat social dans sa capacité à générer de l'innovation organisationnelle comme réponse aux défis complexes de performance globale, entendue dans ses dimensions économiques, sociales et environnementales. Par essence, ces organisations sociales opèrent dans des environnements marqués par des contraintes multiples : faibles ressources, enjeux sociaux complexes, exigences de viabilité économique et diversité des parties prenantes. Cela les amènent à expérimenter de nouveaux modes de fonctionnement. Ce contexte d'instabilité et de perturbations n'est pas perçu comme un frein mais un postulat sur lequel bâtir son modèle et devient un terreau propice à l'expérimentation, à la prise de risque et à l'acceptation de l'échec comme modalité d'apprentissage et d'adaptation. Pour étudier cet espace privilégié d'expérimentation, nous avons basé nos recherches sur plusieurs articles dont celui de Ndour (2019) intitulé *Les innovations organisationnelles dans l'entrepreneuriat social : le cas des startups sociales françaises* qui est l'un des rares dans la littérature à analyser les innovations organisationnelles.

Tout d'abord d'un point de vue plus large, l'innovation sociale apporte une réponse innovante grâce à un fonctionnement et un modèle innovant qui peut inspirer les entreprises classiques.

Elle peut se définir ainsi :

“Une innovation sociale est une nouvelle idée, approche ou intervention, un nouveau service, un nouveau produit ou une nouvelle loi, un nouveau type d'organisation qui répond plus adéquatement et plus durablement que les solutions existantes à un besoin social bien défini, une solution qui a trouvé preneur au sein d'une institution, d'une organisation ou d'une communauté et qui produit un bénéfice mesurable pour la collectivité et non seulement pour certains individus. La portée d'une innovation sociale est transformatrice et systémique. Elle constitue, dans sa créativité inhérente, une rupture avec l'existant.” (Réseau québécois en innovation sociale, 2011)

Les experts de l'ESS	Les acteurs de terrain
Avise : Grille de caractérisation de l'innovation sociale	MOUVES: définition du Conseil Supérieur de l'Économie Sociale et Solidaire (CSESS)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Réponse à un besoin social mal satisfait 2. Implication des acteurs concernés 3. Expérimentation et prise de risques 4. Génération d'autres effets positifs (développement économiques, autres besoins sociaux, impact environnemental, grappe d'innovations, création d'une filière, renouvellement d'un secteur d'activité/territoire) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Réponses nouvelles à des besoins sociaux nouveaux ou mal satisfaits 2. En impliquant la participation et la collaboration des acteurs concernés (utilisateurs et usagers) 3. Ces innovations concernent aussi bien le produit ou service, que le mode d'organisation, de distribution 4. Dans ces domaines comme le vieillissement, la petite enfance, le logement, la santé, la lutte contre la pauvreté, l'exclusion, les discriminations, etc. 5. Par un processus en plusieurs étapes: émergence, expérimentation, diffusion, évaluation.
Le législateur	Les experts de l'investissement social
LOI du 31 juillet 2014 relative à l'ESS	Comité Français sur l'investissement à impact social

<p>Réponse à des besoins sociaux non ou mal satisfaits, que ce soit dans les conditions actuelles du marché ou dans le cadre des politiques publiques</p> <p>ou</p> <p>Une réponse à des besoins sociaux par une forme innovante d'entreprise, par un processus innovant de production de biens ou de services ou encore par un mode d'organisation du travail (association des bénéficiaires, modalités de financement notamment)</p>	<p>Traitement de besoins sociaux non ou mal satisfaits dans les conditions actuelles du marché et les politiques sociales en France</p>
--	---

Tableaux présentant les principales définitions de l'innovation sociale en France selon la nature de la structure qui la propose. (Source : AG2R La Mondiale, & Le Rameau, 2018)

Il existe une diversité de définitions de l'innovation sociale qui se définissent toutes par leur objectifs à répondre à des besoins sociaux mal ou non satisfaits. Cependant les définitions qui nous intéressent sont celles qui évoquent la manière dont les réponses sont conçues ; cela passe par des innovations organisationnelles, par la collaboration et l'implication des différents acteurs bénéficiant d'une forte culture de l'expérimentation. Ndour (2018) dans ses travaux analyse une multitude d'étude de cas qui présentent des types d'innovations différentes mais qui ont en commun le contexte interne : souplesse et la transversalité des équipes internes. De plus, l'auteur met également en avant le mode de gouvernance qui est particulièrement ouvert, permettant de répondre à des objectifs pluriels. Ce sont des aspects que nous retrouvons dans la définition de l'Avise et de celle du Conseil Supérieur de l'Économie Sociale et Solidaire. Ainsi l'innovation sociale apporte une réponse en étant innovante dans la solution mais aussi dans son et son modèle socio-économique (AG2R La Mondiale, & Le Rameau, 2018).

Par la manière dont elles abordent la vulnérabilité comme structure à un modèle à forte capacité de transformabilité, ces organisations peuvent inspirer les entreprises classiques. En

effet, les travaux de Ndour (2018) démontrent que les innovations organisationnelles qui émergent dans le secteur de l'entrepreneuriat social peuvent servir de réponses aux problématiques des entreprises classiques dans des enjeux de performance globale dans un contexte d'incertitude avec des objectifs multiples.

Ces innovations organisationnelles, ou innovation managérial se définissent comme « l'invention et la mise en œuvre d'une pratique, d'un processus, d'une structure ou d'une technique de management qui représente une rupture au regard de la connaissance disponible et qui contribue à l'atteinte des objectifs de l'organisation » (Birkinshaw et al., 2008 : 825). Elles peuvent se décliner en trois types : de structure, de système et d'analyse (Jaouen, Le Roy, 2013 ; Birkinshaw et al., 2008 ; Fonrouge, 2008)

Par conséquent, pour répondre à la fois à leur mission sociale et leur mission économique, les organisations sont amenées à mettre en place des innovations organisationnelles qui sont pensées avec les bénéficiaires et dont la viabilité économique permet de subventionner la mission sociale. Ainsi l'innovation, loin d'être réservée aux seules avancées technologiques ou aux modèles capitalistiques, peut naître dans des contextes à forte contrainte sociale et inspirer les entreprises classiques.

4.2 Forces et faiblesses de la littérature existante et poursuites de réflexions pour notre étude

Malgré l'intérêt croissant pour les dynamiques d'innovation dans les organisations, la littérature demeure encore largement dominée par une focalisation sur l'innovation technologique au détriment d'autres formes d'innovation moins visibles mais tout aussi stratégiques telles que les innovations sociales et organisationnelles. Dans le champ spécifique de l'entrepreneuriat social, les travaux portant sur l'innovation organisationnelle restent rares (Ndour, 2018) et se concentrent souvent sur les résultats observables ou sur les mécanismes de diffusion des innovations sociales sans réellement explorer les processus internes ou les conditions contextuelles qui les rendent possibles.

Ce manque de travaux empiriques sur les processus d'émergence de l'innovation organisationnelle, notamment dans les structures sociales ou inclusives, limite la compréhension des dynamiques organisationnelles qui permettent l'adaptation, la transformation voire la rupture avec les modèles classiques. Or, c'est précisément dans

l'analyse de ces processus que réside l'intérêt pour notre recherche qui s'intéresse à ses processus et contextes afin qu'ils inspirent des modèles de transformabilité face aux perturbations et crises. Il apparaît ainsi nécessaire d'adopter une approche immersive centrée sur l'étude des pratiques concrètes au sein des micro-organisations, pour identifier le contexte et les leviers internes (gouvernance, relations de travail et motivation, culture de l'expérimentation etc.) qui facilitent ou freinent l'innovation sociale.

Les perspectives de cette littérature nous amènent dans le cadre de notre recherche, à poser l'hypothèse que l'emploi de PSH génère des contraintes qui poussent les organisations à repenser leurs modes de fonctionnement, leurs outils de coordination, leurs pratiques managériales et leurs modèles de performance. Ce processus de réajustement, lorsqu'il est abordé de manière stratégique, peut donner lieu à des formes d'innovation organisationnelle afin d'apporter des solutions et concilier objectifs sociaux et économiques.

Par ailleurs, la littérature souligne que les innovations sociales n'émergent pas de manière spontanée, mais s'inscrivent dans des configurations spécifiques de gestion où la co-conception, la participation des parties prenantes et l'autonomie des équipes sont issus d'une réflexion collective et mûrie. Ces conditions, souvent rencontrées dans les structures de l'économie sociale et solidaire, suggèrent que le management de l'innovation sociale repose avant tout sur la transformation des pratiques managériales notamment par la flexibilité des processus décisionnels et organisationnels.

Par conséquent, les limites identifiées dans la littérature actuelle mettent en lumière un espace de recherche encore peu exploré et soulignent la nécessité de porter notre attention aux conditions internes d'émergence de ces innovations pour interroger les processus, les tensions mais aussi les opportunités qui émergent dans les pratiques quotidiennes des organisations. En effet, ces innovations ne peuvent émerger que si les entreprises transforment leurs pratiques et en particulier leurs pratiques managériales.

5. L'éthique du care : repenser la relation managériale

Cette dernière section présente les apports du management par le care pour la performance des organisations, tout en présentant un environnement porteur pour l'innovation. En effet, en accueillant les vulnérabilités des collaborateurs et en partant de leurs besoins, les organisations décuplent leur transformabilité. Pour cela, il s'agit de s'intéresser davantage au

rôle de la prise en compte des vulnérabilités des individus et des interactions dans l’organisation qu’aux compétences individuelles pour la performance. Nous nous sommes particulièrement appuyés sur les récentes recherches de Silva (2020) et de ses collaborateurs (Delassus et Silva, 2018).

5.1 Prendre en compte les vulnérabilités comme donnée d’entrée

Les travaux de Silva (2020) et Delassus et Silva (2018) démontrent que le care managérial peut favoriser la transformabilité des organisations, c’est-à-dire leur capacité à s’adapter en profondeur à des environnements subissants crises et perturbations et à des besoins émergents. En reconnaissant la vulnérabilité comme un point de départ et non comme une variable d’ajustement a posteriori, les organisations se dotent d’une capacité d’innovation organisationnelle plus systémique. C’est notamment au sein du secteur de l’économie sociale et solidaire (ESS), souvent confronté à des problématiques complexes d’inclusion, que l’on observe le plus clairement cette dynamique : lorsqu’une solution n’existe pas dans les cadres existants, les structures sont amenées à sortir des normes établies pour inventer de nouveaux modèles plus adaptés aux besoins réels, ce qui constitue une source d’innovation de système. Ainsi les organisations partent vraiment de la compréhension des besoins.

Dans ce contexte, la méthodologie ORA (Observer, Réfléchir, Agir) proposée par Michaud (2022), invite à partir du terrain et des pratiques concrètes pour identifier les besoins des personnes concernées. Cette posture réflexive conduit à une ouverture du cadre managérial classique, en introduisant des logiques d’écoute, de dialogue et de co-construction des réponses. Elle permet de passer d’un modèle d’assimilation des vulnérabilités, souvent centré sur leur neutralisation ou leur atténuation, à une véritable culture d’inclusion, où chacun, quelles que soient ses spécificités, se sent reconnu comme acteur légitime dans l’organisation (Gagnon et Cornelius, 2000).

Ainsi, le management par le care, en valorisant l’attention à l’autre, l’écoute active et la prise en compte des besoins spécifiques, s’inscrit dans une logique de transformation organisationnelle qui dépasse le modèle d’intégration des PSH. Il devient un cadre opératoire pour penser l’organisation autrement et comprendre comment la gestion des vulnérabilités peut devenir un levier stratégique de création de valeur.

5.2 Passage du management de l'efficacité et du contrôle au management par le care dans une pensée systémique

Historiquement, la pensée managériale s'est construite depuis le XVIII^e siècle sur les fondements de l'efficacité, de la rationalisation et du contrôle (Silva, 2020). Inspirée des logiques scientifiques et productivistes qui atteint son paroxysme avec le taylorisme, l'organisation du travail a longtemps été centrée sur l'optimisation des processus et la standardisation des comportements. Dans cette perspective, l'humain était considéré avant tout comme une ressource au service de la finalité organisationnelle et non comme un sujet complexe, doté d'émotions, de besoins et de vulnérabilités (Silva, 2020). La quête d'efficacité a progressivement conduit à une bureaucratisation des rapports humains avec un éloignement du souci de l'autre provoquant une forme de dépossession de soi et de perte de pouvoir d'agir (Pastier & Silva, 2020). De plus, les aspects relationnels et les interactions n'étaient pas pris en compte puisqu'il y avait une focalisation de l'attention sur la rationalisation de la productivité individuelle. Or si nous nous intéressons au champ des neurosciences, nous comprenons rapidement que l'Homme loin d'être purement rationnel doit être envisagé dans sa complexité.

Pourtant, cette vision managériale obnubilée par la rationalisation a montré ses limites. Les apports des sciences sociales ont démontré que la performance d'une organisation passe aussi par la prise en compte de la subjectivité et des relations interpersonnelles. En effet, l'homme est un individu dépendant les uns des autres. Ainsi depuis le début des années 2000 émergent des mouvements post-managériaux, tels que les entreprises libérées et le management participatif, qui cherchent à remplacer l'humain au centre des préoccupations organisationnelles. L'intérêt est porté sur la qualité du travail ensemble qui s'appuie sur le droit à l'expérimentation et l'échec, dans un contexte d'horizontalité au sein des équipes qui admet les vulnérabilités (Silva, 2020). Ces pratiques d'apprentissage collaboratives impulsent l'innovation permettant ainsi des gains d'efficacité (Delassus et Silva, 2018).

Le management par le care n'est pas une obligation morale, mais est ancré dans la responsabilité de porter un intérêt envers soi et autrui. Elle est fondée sur la vision du double pourvoyeur du care : cela signifie que l'individu doit à la fois avoir conscience de ses besoins, ses vulnérabilités mais aussi de ceux des autres. Il s'agit ainsi autant d'une logique de capacité de réponse face à cela (recevoir le soin), qu'une logique d'attention à autrui (se

soucier de) et de responsabilité (prendre en charge) chacun assumant simultanément ces différents aspects (Tronto et Fisher, 1990).

Néanmoins, le management par le care peine à s'ancrer de manière systémique dans les organisations. Bien que de nombreuses entreprises affirment « placer l'humain au centre », les pratiques révèlent un écart entre discours de la direction et actions managériales comme l'a démontré l'étude menée par Dupuy (2011) qui regroupe 800 entretiens avec des managers. De même, les politiques de diversité et d'inclusion bien qu'ayant pour objectif l'ouverture, l'écoute et la reconnaissance d'autrui se limitent souvent à des dispositifs ponctuels à l'impact limité tels que les formations, les ateliers de sensibilisation ou des actions symboliques (OIT, 2022). Selon l'OIT (2022) il existe différents niveaux de maturité (légaliste, transactionnel et transformationnelle), l'objectif étant d'atteindre un niveau suffisant de maturité, donc le transformationnelle, en incluant les vulnérabilités dans la stratégie afin de bénéficier des gains en terme de performance collectif, de créativité et d'innovation.

Pour atteindre ce niveau de maturité transformationnelle, le management par le care se décline par des pratiques managériales collaboratives et horizontales dans la perspective de favoriser le dialogue, la reconnaissance des besoins individuels ainsi que la coconstruction des solutions (Cercle Vulnérabilités et Société, 2023). La performance ne réside pas tant dans les gains de temps ou dans le contrôle que dans la capacité collective à apprendre, expérimenter et innover. Un aspect important à observer est d'adopter une logique ascendante et collaborative ; Michaud (2022) insiste sur la nécessité de porter des projets incarnés, qui partent du terrain et des besoins, ce qui renforce la cohésion et l'implication des équipes et améliore la performance globale du collectif.

5.3 Forces et faiblesses de la littérature existante et poursuites de réflexions pour notre étude

La littérature sur le management par le care constitue un apport théorique pertinent pour repenser les relations au sein des organisations et les dynamiques d'inclusion. Elle met en lumière le rôle central des interactions humaines, de la reconnaissance des besoins spécifiques et de la création d'un environnement organisationnel respectueux et à l'écoute.

Néanmoins, les travaux mobilisant le care en contexte organisationnel traitent souvent de manière large et générique la notion de vulnérabilité, sans toujours distinguer les différentes formes qu'elle peut prendre, ni analyser précisément les conditions concrètes de son intégration dans les structures. Peu d'études empiriques se penchent sur la mise en œuvre effective du management par le care ni sur des exemples de modèles organisationnels qui permettent de concilier attention à la vulnérabilité et exigence de performance.

Par ailleurs, suite à nos lectures sur le management par le care, si l'on pourrait intuitivement penser que les organisations employant des PSH sont plus enclines à adopter une posture de care, cette hypothèse mérite d'être interrogée. En effet, la prise en compte de la vulnérabilité dans ces structures est parfois encore empreinte d'une vision d'assistanat héritée des modèles médico-sociaux notamment ceux des ESAT. Or, cette approche limite les PSH à un rôle passif au sein des organisations, en contradiction avec les principes de double pourvoyeurs du care que promeut l'éthique du care qui renforce la capacité et la responsabilité des PSH au sein des organisations les employant.

Apports de la littérature : angles morts et pistes théoriques pour penser l'inclusion comme levier d'innovation

Cette revue de littérature nous a permis de mieux orienter notre recherche et d'affiner notre cadre théorique.

Tout d'abord l'évolution des paradigmes du handicap, du modèle médical vers le modèle social et de l'intégration vers l'inclusion a permis de réinscrire les PSH dans une logique de citoyenneté et de capacité. Cette désessentialisation de la figure de la PSH ouvre des perspectives en sciences de gestion sur le potentiel de leur inclusion sur l'innovation organisationnelle, ce que notre recherche vise à étudier.

Ensuite, nous constatons une carence dans l'analyse des dynamiques organisationnelles favorables à l'inclusion. La littérature actuelle documente davantage l'expérience des PSH au travail, mais s'intéresse peu au côté de l'offre et des modèles de réussite sur la transformabilité via l'adoption de mécanismes organisationnels. Ajoutons à cela que certaines formes de handicap notamment d'ordre psychique, sensoriel ou mental demeurent particulièrement exclues des environnements professionnels, justifiant notre choix de focaliser la recherche sur des organisations inclusives accueillant ces profils, dont l'inclusion

suppose une innovation managériale forte. De plus, en s'adaptant certaines organisations telles que les EA vont au-delà de la conformité et deviennent des laboratoires d'innovation, fondant parfois tout leur modèle économique sur cette inclusion, rendant leur observation particulièrement pertinente dans le cadre de notre étude. Bien que nous ayons constaté l'émergence d'une littérature démontrant les opportunités pour une organisation d'employer des PSH, elle ne présente pas le contexte organisationnel et les mécanismes managériaux permettant de bénéficier de ces opportunités, ce que nous nous efforcerons de documenter dans notre recherche.

Enfin, les apports théoriques du management par le care offre une piste de réflexion pour repenser les relations de travail dans une logique d'inclusion qui sert la performance globale.

Ainsi, nous avons identifié le besoin de comprendre le contexte, les mécanismes et pratiques managériales et organisationnelles qui constituent un environnement propice aux innovations organisationnelles, permettant des opportunités pour les structures qui renforce ainsi leur robustesse et transformabilité. Nous pensons d'après nos lectures que partir des besoins exprimés ou non pour construire son modèle suppose une application du management par le care qui stimule les innovations organisationnelles pour répondre aux besoins. Nous devons à présent documenter les mécanismes et contextes qui facilitent une bonne inclusion des vulnérabilités au cœur du modèle comme moteur du projet.

Partie 3 : Méthodologie

1. Approche méthodologique

1.1 Objectif de la recherche

L'objectif de cette recherche est d'analyser les mécanismes et processus par lesquels la vulnérabilité des PSH peut être transformée en une opportunité d'innovation pour les organisations, notamment en s'intéressant au management et innovations organisationnelles. Contrairement à une approche quantitative qui se concentre sur la mesure et la validation de faits, cette étude adopte une approche qualitative. Celle-ci apparaît comme pertinente car elle permet de comprendre en profondeur les dynamiques managériales sous-jacentes et les processus organisationnels par lesquels la vulnérabilité des PSH peut être exploitée comme un levier d'innovation au sein des organisations pour renforcer la transformabilité de ces dernières. En explorant ces processus il s'agit de dégager des mécanismes spécifiques et le contexte propice permettant aux organisations de surmonter les obstacles associés à cette vulnérabilité et de les transformer en opportunités créatrices de valeur.

Cette recherche adopte une approche exploratoire dans le sens où elle cherche à produire de nouvelles connaissances sur les mécanismes et stratégies permettant de répondre à notre problématique. En effet, d'après notre revue de littérature les recherches manquent de contexte quant à la création d'opportunités au travers de la vulnérabilités des salariés notamment sur le contexte organisationnel qui permet de transformer les vulnérabilités en opportunités. Il s'agira donc d'abord de comprendre les processus et non de tester des hypothèses. L'objectif est d'identifier des méthodes qui puissent servir de modèle pour inspirer les entreprises dites "classiques", en vue de renforcer leur transformabilité face aux défis économiques, sociaux et organisationnels.

En définitive, l'intérêt de cette recherche est de contribuer à une meilleure compréhension des liens entre inclusion et performance organisationnelle tout en proposant des pistes concrètes pour transformer la vulnérabilité des PSH en une opportunité stratégique pour les entreprises.

Pour ce faire, nous avons construit notre méthodologie d'après notre lecture de l'ouvrage *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion : réussir son mémoire ou sa thèse.* (Gavard-Perret et al., 2018).

1.2 Choix de l'approche

Le choix de l'approche méthodologique s'est dessiné selon la nature de notre objet de recherche et sur les lacunes identifiées dans les recherches existantes. En effet, un manque dans la littérature est la prise en compte adéquate du contexte dans lequel se déploient les opportunités d'inclusion des PSH. Les recherches antérieures ont souvent cherché à démontrer les opportunités générées par l'intégration des PSH sans réellement analyser les conditions internes nécessaires et le mode de management qui permet cela.

Une approche qualitative apparaît comme plus pertinente pour cette étude car elle permet d'explorer les perceptions, les expériences, les interactions et les stratégies des acteurs impliqués. Contrairement à une approche quantitative qui s'intéresse principalement à des données mesurables, l'approche qualitative permet d'examiner les dimensions subjectives et contextuelles de l'innovation organisationnelle liée à l'intégration dans le modèle de la vulnérabilité des PSH. L'approche quantitative serait inadaptée au vu de la nature subjective de notre objet de recherche qui est difficilement mesurable par des indicateurs strictement quantitatifs. De plus, le nombre restreint d'organisations pouvant être étudiés dans ce domaine ne permet pas de constituer un échantillon suffisamment solide pour une analyse statistique. Les réussites en matière de modèle basé sur la vulnérabilité des salariés demeurent anecdotiques et ne sont pas assez documentées. En conséquence, une approche quantitative ne permettrait pas de saisir la richesse des processus et des mécanismes à l'œuvre.

1.3 Positionnement épistémologique et posture de la recherche

Le positionnement épistémologique adopté dans cette recherche s'inscrit dans une logique constructiviste qui considère la connaissance comme un produit des interactions sociales et des contextes dans lesquels elles se déploient. Cette approche repose sur l'idée que la réalité est construite par les individus à travers leurs perceptions, leurs interactions et leurs expériences et qu'elle ne peut être comprise qu'en tenant compte des dynamiques sociales et des structures contextuelles qui sous-tendent ces interactions.

Dans le cadre de notre recherche cette logique prend toute sa légitimité car la transformation des vulnérabilités en opportunité au sein du modèle ne se produit pas dans un environnement isolé mais résulte de processus interactifs entre les acteurs, les pratiques organisationnelles et

les structures sociales en place. C'est donc l'impact de la collaboration et des interactions qui constitue un axe central de notre recherche. Le contexte organisationnel et social doit être analysé pour comprendre comment les différentes parties prenantes en interagissant et s'organisant créent des opportunités et développent des stratégies innovantes.

Concernant la posture de recherche, celle-ci est de type engagé. Mon rôle est d'établir une relation étroite avec le terrain étudié notamment à travers des entretiens et des observations directes afin de saisir la réalité vécue par les différents acteurs impliqués. Cette approche implique une interaction forte avec le terrain dans le but de comprendre les processus et les stratégies mises en place tout en étant attentif aux perceptions et aux pratiques des personnes concernées. Cependant, cette posture engagée n'implique pas nécessairement une participation active. Les observations permettaient une distanciation critique par rapport aux situations étudiées, afin de garantir une analyse plus rigoureuse et objective des phénomènes observés. L'objectif est d'obtenir une compréhension fine des mécanismes en jeu sans pour autant se laisser immerger dans le contexte au point de compromettre l'objectivité de l'analyse. Cette posture permet ainsi de recueillir des données riches tout en maintenant une distance réflexive nécessaire à une analyse scientifique.

1.4 Design de recherche

Comme nous l'avons déjà mentionné, la revue de la littérature révèle un manque de recherches contextualisées et immersives. Les études existantes se concentrent généralement sur la validation de théories sans prendre en compte les spécificités des contextes organisationnels et les dynamiques qui les expliquent.

En réponse à cette lacune, cette recherche adopte une approche fonctionnaliste, qui permet d'analyser les processus d'innovation organisationnel expliquant ces opportunités en tenant compte des contextes organisationnels. Elle s'appuie sur les travaux de Denos (2022), qui plaignent pour une analyse des processus d'innovation sociale fondée sur l'immersion et la participation afin de mieux comprendre les mécanismes qui sous-tendent ces transformations. L'approche fonctionnaliste a également été choisie car, contrairement à une approche institutionnaliste, elle s'intéresse surtout à l'impact de l'innovation sociale qui joue un rôle de transformation des structures sociales (Mulgan, 2006).

Le type d'étude choisi est mixte :

- Étude de cas : Un focus particulier est mis sur un cas spécifique pour en comprendre la complexité et les particularités de l'intégration des vulnérabilités des PSH dans le modèle de l'organisation. Nous expliquerons dans une prochaine partie le choix des organisations étudiées.
- Recherche ethnographique : L'immersion prolongée dans le terrain permet d'observer directement les pratiques sociales et les dynamiques interpersonnelles au sein de l'organisation.
- Enquête qualitative : Des entretiens et des observations seront réalisés pour recueillir des données sur les perceptions, les stratégies et les pratiques des différents acteurs impliqués.

La logique de construction inductive guide notre recherche en partant des observations terrain pour essayer de comprendre le phénomène étudié. Cette approche permet une compréhension contextualisée du phénomène en construisant des hypothèses et des théories à partir des données collectées sur le terrain.

1.5 Justification de la rigueur scientifique

Bien que cette recherche soit de nature exploratoire, elle s'appuie sur une démarche rigoureuse visant à garantir la fiabilité des résultats obtenus. Nous cherchons à optimiser la robustesse scientifique de l'étude en mettant en place des stratégies de vérification et de test des données et des interprétations.

Pour renforcer la fiabilité de l'étude une double triangulation est mise en œuvre. D'une part, nous réalisons la triangulation des sources de données en combinant plusieurs sources de données à savoir des observations directes et des entretiens semi-directifs. La confrontation de ces deux types de données permet de comparer et de confronter les perceptions des acteurs avec la réalité observée assurant ainsi une meilleure justesse des conclusions. Cette comparaison permet également de vérifier si des différences existent entre ce que les acteurs perçoivent de la situation et ce que révèle l'observation sur le terrain. D'autre part, nous réalisons une triangulation des points de vue en s'intéressant à des acteurs variés et à différents niveaux hiérarchiques au sein de l'organisation. En effet, l'innovation émerge d'un écosystème où les interactions entre plusieurs parties prenantes jouent un rôle. L'entretien de managers, de dirigeants, et de salariés en situation de handicap ou non permet d'obtenir une vision plus complète et nuancée du phénomène étudié. Cette triangulation des points de vue

permet de mieux comprendre le rôle de chacun dans le processus d'innovation et d'identifier les facteurs contextuels qui créent un terreau fertile pour l'innovation organisationnelle.

Comme le souligne Denos (2022), l'innovation ne dépend pas uniquement de l'entrepreneur ou du dirigeant mais émerge du collectif et des interactions entre les acteurs

(Houtbeckers,2017). Cette dimension collective et interconnectée nécessite une observation approfondie du terrain et ne peut se réduire à une simple perspective centrée sur les dirigeants.

Dans une recherche qualitative la réflexivité est une démarche à soigner. Je suis consciente des biais potentiels qui pourraient orienter mes interprétations notamment dû à mon engagement dans le handisport et sport adapté. De plus, j'ai eu plusieurs expériences professionnelles dans des structures employant des PSH et j'ai personnellement été confrontée à la difficulté pour des PSH d'entrer dans le milieu professionnel ou même d'y être pleinement intégrés grâce à un poste adapté. Toutefois, cette implication me permet aussi d'avoir un regard plus affûté et au-delà des stéréotypes, ce qui constitue un atout pour comprendre les réalités vécues par les PSH. Cependant, il existe un risque de biais positif à ne pas nier qui pourrait conduire à interpréter plus favorablement les dynamiques montrant la valeur ajoutée de l'intégration des vulnérabilités des PSH dans les organisations.

Afin de minimiser ces biais, nous avons mis en place des stratégies spécifiques comme une distanciation critique par rapport aux données collectées et la vérification croisée avec plusieurs sources. Pour garantir la fiabilité de notre démarche, une procédure transparente et reproductible sera suivie pour la collecte des données. Les entretiens seront réalisés à l'aide d'une grille de questions structurée, permettant de maintenir une uniformité dans l'approche tout en laissant place à la flexibilité nécessaire pour s'adapter aux spécificités de chaque interlocuteur.

2. Collecte de données

2.1 Description des outils de collecte

2.1.1 Guide d'entretien semi directif

Dans le cadre de notre recherche, des entretiens semi-directifs ont été réalisés comme principal outil de collecte de données qualitatives. Ce dispositif vise à explorer le vécu, les

perceptions et les expériences des acteurs impliqués dans les projets liés à la prise en compte de la vulnérabilité des PSH. L'objectif est de comprendre la manière dont les individus perçoivent leur rôle et leur marge de manœuvre dans les processus décisionnels : peuvent-ils définir leurs propres choix ou ces derniers émergent-ils collectivement à travers des interactions, des négociations et des dynamiques de groupe ?

Le guide d'entretien a été spécifiquement conçu pour notre recherche, à partir de références issues de la littérature sur l'innovation sociale, l'organisation apprenante, la gouvernance participative et le management inclusif. Nous nous sommes particulièrement appuyés sur les travaux de Delassus et Silva sur l'émergence de nouvelles pratiques managériales et vulnérabilité (Delassus & Silva, 2018). Il s'appuie sur une double ambition : comprendre à la fois le contexte d'émergence du projet d'innovation et ses modalités de mise en œuvre.

Le guide est structuré en deux grandes parties. La première intitulée “Compréhension du projet d'innovation et de son inscription contextuelle” vise à situer le projet étudié dans son environnement organisationnel, et à appréhender les facteurs ayant motivé sa mise en place. Elle comprend trois sous-sections :

- *Identité du projet* : vise à identifier les éléments qui justifient le recours à une démarche d'innovation, en lien avec une problématique ou un besoin social spécifique.
- *Utilité sociale de l'innovation* : explore la finalité perçue du projet et sa désirabilité pour les publics concernés et pour l'organisation.
- *Positionnement écosystémique* : interroge la manière dont l'organisation se situe dans son environnement, la connaissance qu'elle a de ses partenaires.

La seconde partie, intitulée “Mise en œuvre du projet d'innovation et pratiques organisationnelles”, permet d'analyser les dynamiques internes de gouvernance, les pratiques managériales et les innovations dans la manière de travailler. Elle s'articule autour de deux sous-parties:

- *Gouvernance et organisation interne* : vise à comprendre les modalités de répartition du pouvoir décisionnel au sein de l'organisation, quel est le niveau d'autonomie accordé aux équipes, et comment se construit la stratégie collective.

- *Pratiques managériales et innovation de pratiques* : s'intéresse aux modalités de travail au quotidien, aux pratiques opérationnelles, aux formes d'auto-organisation ou de régulation, et à l'évolution des rôles managériaux dans le cadre d'un modèle basé sur la reconnaissance des vulnérabilités.

Un soin particulier a été apporté à la formulation des questions dans un souci d'accessibilité notamment dans le cas où des personnes en situation de handicap mental seraient interrogées. Cette précaution méthodologique répond à un double enjeu : garantir l'inclusion de l'ensemble des acteurs concernés, sans présumer de leurs capacités, et rendre la recherche intelligible pour tous les participants. En effet, interroger des personnes avec une diversité de capacité cognitive force à rendre les propos de notre recherche les plus clairs possibles. Ainsi, deux versions d'entretiens ont été élaborées : une première plus structurée et théoriquement informée, et une seconde reformulée selon les principes de la méthode Facile à Lire et à Comprendre (FALC), de manière direct et non technique, afin de clarifier l'intention de la question et à encourager un dialogue compréhensible pour tous. L'entretien a également été conçu pour durer moins longtemps. Cette démarche s'inscrit dans une volonté de démocratisation du savoir scientifique et de respect des singularités cognitives et langagières des personnes interrogées.

La construction du guide s'est appuyée sur une base théorique assez riche étudiée dans la revue de littérature, garantissant la cohérence entre les objectifs de notre recherche et les données recueillies. Le guide a été conçu pour être reproductible, tout en laissant une place à la souplesse nécessaire à l'approche qualitative.

Le contenu complet du guide figure en annexes 2 et 3 et la version FALC en annexe 4.

2.1.2 Grille d'observation semi-directif

La grille d'observation semi-directive a été conçue comme un outil complémentaire aux entretiens, visant à recueillir des données non déclaratives, c'est-à-dire des éléments que les individus ne verbalisent pas nécessairement soit par oubli, méconnaissance, incapacité à formuler, ou absence d'intention de les mentionner. Cette méthode permet ainsi de saisir des dimensions implicites ou informelles du fonctionnement organisationnel, souvent absentes des déclarations lors des entretiens.

De nombreuses études existantes se limitent aux avantages perçus ou à des récits anecdotiques fondés sur l'auto-déclaration des acteurs, sans vérification systématique des pratiques effectives sur le terrain (Denos, 2022). Or, pour analyser les processus d'innovation sociale et organisationnelle autour de la vulnérabilité, il est essentiel d'observer *in situ* les conditions concrètes d'émergence et de fonctionnement des dynamiques collaboratives. L'immersion sur le terrain vise également à contextualiser les entretiens menés dans un environnement organisationnel souvent singulier marqué par des spécificités propres à chaque microcollectif étudié. Cette contextualisation permet d'interpréter les discours à la lumière des pratiques observées et de mieux comprendre les dynamiques sociales à l'œuvre.

La grille a été élaborée à partir de références théoriques issues des travaux sur les pratiques managériales collaboratives, la vulnérabilité en contexte organisationnel et les processus d'innovation sociale (Delassus & Silva, 2018 ; Denos, 2022). Elle s'appuie également sur le contenu du guide d'entretien que nous avons élaboré afin d'assurer une cohérence entre les dimensions explorées par le biais des déclarations verbales et celles observées en situation réelle. Cette articulation permet de croiser les données et d'enrichir l'analyse en confrontant le déclaré à l'observé.

Parmi les critères d'observation retenus, on retrouve notamment :

- La présence d'un climat de confiance, considéré comme un facteur essentiel à la coopération et à l'émergence de dynamiques inclusives ;
- Le degré de compréhension partagée des objectifs, indicateur de l'alignement entre les parties prenantes ;
- L'usage d'outils ou dispositifs de travail collaboratif, tels que les mécanismes de coordination, les espaces de discussion, ou les supports favorisant la transparence et la circulation de l'information.

Ces éléments permettent d'évaluer les conditions de collaboration ainsi que les modalités concrètes de mise en œuvre d'innovations organisationnelles.

Conformément aux principes de la recherche qualitative, elle est conçue pour être flexible et évolutive : elle pourra être ajustée en fonction des premières observations et des spécificités des terrains étudiés dans une logique de recherche itérative et inductive. Elle pourra également être adaptée dans de futures recherches.

Le contenu détaillé de la grille figure en annexe 1.

2.2 Population et terrain étudié

2.2.1 Cibles

Le choix du terrain s'est porté sur des Entreprises Adaptées (EA) ou organisations similaires, dotées de l'agrément Entreprise Solidaire d'Utilité Sociale (ESUS). La première caractéristique permet d'observer des organisations employant en majorité des PSH et agissant pour la promotion d'un environnement de travail inclusif pour les travailleurs en situation de handicap. Elles ont par conséquent une raison d'être fondées sur la vulnérabilités de ses employées et construisent leur modèle autour. La seconde caractéristique a été choisie dû à la grande capacité d'innovations sociales des structures de l'Économie Sociale et Solidaire (Muller, P. et Tanguy, C., 2019) qui portent des engagements forts et les mettent au pratiquent au cœur de leur activité. Ces structures s'investissent avant tout dans la portée et l'impact positif de leur modèle au-delà de sa valeur purement financière qui est un moyen (Tykkyläinen & Ritala, 2020), ce qui implique une remise en question permanente et une flexibilité. En effet, elles évaluent et valorisent leur performance sur des critères extra-financiers ce qui renforce leur capacité de transformabilité. Les structures de l'ESS se révèlent être des laboratoires pertinents à étudier pour inspirer les entreprises classiques.

Nous avons écarté de notre étude les entreprises classiques qui constituent un terrain trop pauvre. En effet, d'une part les entreprises classiques restent très peu nombreuses à respecter les quotas légaux d'emploi des PSH (DARES, 2023). L'inclusion y est encore trop souvent perçue comme une contrainte réglementaire répondant à une obligation plus qu'à une logique d'engagement stratégique comme nous l'a confirmé notre entretien avec la sociologue Anne Revillard. Dans la majorité des cas, l'inclusion ne s'inscrit pas dans une dynamique organisationnelle ni dans une volonté de transformation des modèles de gouvernance. D'autre part, même lorsqu'elles mettent en place des programmes dédiés ces initiatives restent par rapport au fonctionnement global de l'organisation. À titre d'exemple, certains grands groupes tels que Microsoft ont développé des programmes de recrutement ciblés. Même s'ils représentent une avancée, ces dispositifs demeurent périphériques sans impact notable sur le cœur du modèle économique, sur la stratégie globale, ni sur les structures de gouvernance. Cela les distingue profondément des EA ou structures ESUS pour lesquelles l'inclusion constitue une finalité et non un dispositif secondaire.

Selon nos critères, deux structures ont été retenues pour notre étude de cas : Altermassage et Café Joyeux. Ces deux structures portent un modèle d'innovation organisationnelle pour accueillir une majorité de PSH parmi leurs collaborateurs. Elles abordent de plus une phase de croissance et essaimage et existent depuis 2014 pour Altermassage et 2017 pour Café-Joyeux, ce qui a permis de tester et de faire évoluer leur modèle. Altermassage opèrent principalement en BtoB avec une nouvelle activité en BtoC à travers son salon de massage (qui ne représente qu'une petite partie de l'activité), ce qui est complémentaire avec l'activité du Café Joyeux, qui s'effectue principalement en BtoC avec une petite activité en BtoB dans la vente de produits. Enfin, ces deux entreprises emploient des personnes avec des handicaps considérées comme plus difficilement employables et sur-représentées parmi les chercheurs d'emplois ; le handicap sensoriel déficience visuelle (Altermassage) et le handicap mental et cognitif (Café Joyeux). Ces deux organisations nous donnent ainsi accès à un terrain relativement riche pour notre étude, permettant une analyse plus fine et complexe des contextes et innovations organisationnelles afin d'étudier comment baser son modèle sur les vulnérabilités de ses collaborateurs et en faire un vecteur de création de valeur et de différenciation stratégique.

Pour la population cible, il était important de ne pas se focaliser sur les salariés en situation de handicap puisque les dynamiques émergent de la collaboration entre tous les collaborateurs (Denos, 2022). C'est pourquoi l'observation ainsi que les entretiens s'intéressent à la fois aux salariés, aux managers et aux dirigeants, en situation de handicap ou non. Cela permet de comprendre au mieux les interactions sociales et les dynamiques collectives favorisant les processus étudiés dans le cadre de notre recherche, c'est-à-dire le contexte permettant la transformation des vulnérabilités en valeur ajoutée. En effet, dans ces structures il n'est pas toujours très lisible de savoir qui est le porteur de l'innovation ou qui y contribue puisqu'elle est souvent portée par les interactions collectives. Cependant, nous avons fait le choix d'exclure les acteurs externes (clients, fournisseurs, partenaires, ...) pour se concentrer sur les pratiques et l'organisation interne.

2.2.2 Procédure de collecte des données

La collecte des données par observation a été menée dans plusieurs établissements, notamment le Salon Altermassage au centre commercial les 4 Temps à La Défense et les Cafés Joyeux situés aux Champs-Élysées, à Opéra et à Parly 2. La proximité géographique de

certains de ces lieux a permis des visites régulières facilitant ainsi une observation approfondie et répétée.

Initialement, les observations ont été effectuées au Café Joyeux des Champs-Élysées. Cependant, suite à la fermeture de cet établissement les observations ont continué au Café Joyeux de l'Opéra. Après une première observation à Opéra, il a été décidé de mener une seconde observation dans un autre Café Joyeux, situé dans le centre commercial Parly 2 au Chesnay-Rocquencourt. Cette décision a été prise afin de distinguer les observations spécifiques à un salarié particulier de celles qui sont généralisables à l'ensemble des Cafés Joyeux. En effet, certaines observations, notamment concernant l'encadrement et l'autonomie des personnes en situation de handicap, semblaient potentiellement liées à des caractéristiques individuelles des salariés plutôt qu'à des pratiques généralisées. Il m'était difficile d'expliquer certains phénomènes, la présence d'un seul salarié en situation de handicap dans le premier café observé ne permettait pas une analyse rigoureuse et solide, d'où la nécessité de diversifier les sites d'observation.

Les observations ont été réalisées à différentes périodes de la journée, durant des heures de forte affluence et de faible affluence. Cela m'a permis à la fois d'observer davantage d'interactions entre collaborateurs pendant les moments calmes et aussi d'évaluer l'adaptabilité des salariés et des managers en situation de forte affluence.

Avant de procéder aux observations, les autorisations nécessaires ont été obtenues auprès des responsables des établissements concernés pour le Salon Altermassage puisque que la taille de l'espace ne me permettait pas d'observer de manière discrète et anonyme sans déranger légèrement les employés. Cependant, pour les Café Joyeux ma présence avec un ordinateur à une table étant tout à fait anodine et n'impactant pas le service, je n'ai pas signalé ma présence et me suis faite passée pour une cliente classique afin d'influencer le moins possible le terrain.

Des entretiens en face-à-face ont été privilégiés afin d'explorer de manière plus approfondie l'expérience subjective des salariés en situation de handicap et de mieux appréhender leur rôle dans leur environnement de travail. Ce mode d'échange a permis d'établir une relation de confiance propice à la verbalisation de vécus parfois sensibles ou peu exprimés, il est parfois difficile pour le PSH de partager leur parcours. Contrairement à de nombreuses études recensées dans la littérature, peu nombreuses sont celles qui prennent en compte les

caractéristiques sociodémographiques des personnes interrogées, alors que celles-ci peuvent conditionner leur rapport au travail et leur perception de l'inclusion (cf. Lindsay et al., 2018). Nous avons donc pris soin de documenter ces caractéristiques démographiques afin d'éclairer la compréhension des observations et entretiens au vu des potentielles influences sur la manière de travailler.

Des adaptations ont été nécessaires dans la conduite des entretiens, notamment auprès des personnes en situation de handicap mental. Dans ces cas, les questions ont été reformulées de manière accessible, en suivant la méthode FALC. Ces ajustements visaient à recueillir leur point de vue et expérience en s'adaptant à leur niveau de compréhension.

La collecte de données a été conduite autant que possible dans le respect des principes éthiques fondamentaux en recherche qualitative. Avant chaque entretien, les participants étaient informés sur le sujet et les objectifs de notre recherche. Les principes d'éthique encouragent le recueil d'un consentement libre et éclairé ce qui m'a posé question pour le cas des personnes ayant une déficience intellectuelle, n'ayant aucune indication sur leur capacité à donner un consentement libre et éclairé. Néanmoins aucune personne dans ce cas n'a pu prendre part aux entretiens malheureusement.

L'identité des entreprises (sauf celles étudiées) et des individus a été systématiquement anonymisée dans le traitement et la restitution des données. Nous avons fait le choix d'anonymiser les données car cela n'influence pas la pertinence de nos résultats et garantissent une confidentialité pour les employés, évitant des problématiques en interne avec les autres salariés ou leurs supérieurs, comme en externe puisque les personnes livrent des vécus parfois très personnels et sensibles. Les deux organisations étudiées n'ont pas été anonymisées, car au vu de leur caractéristiques très spécifiques, elles sont uniques dans leur domaine et sont donc de fait difficilement anonymisable sans compromettre la compréhension de notre recherche.

3. Analyse des données

Les entretiens semi-directifs réalisés ont été intégralement retranscrits afin de garantir une fidélité maximale aux propos des participants et de faciliter leur analyse. Chaque entretien a été replacé dans son contexte organisationnel et situationnel en indiquant le cadre de l'entretien et une brève description de la personne, son rôle dans l'organisation. La grille

d'entretien a permis par la suite de réaliser une analyse thématique inductive à partir des données. En effet, l'entretien suivait un fil rouge avec des questions regroupées en plusieurs catégories pour faciliter le traitement des données et la comparaison entre les différents entretiens.

Les observations ont été conduites sur site à l'aide d'une grille d'observation structurée, élaborée en amont de la phase de terrain. Cette grille permettait de capter des éléments relatifs aux dynamiques organisationnelles, aux pratiques managériales, aux interactions entre les collaborateurs ainsi qu'aux situations concrètes d'innovations organisationnelles observables. Les données issues des observations ont été synthétisées dans des fiches de terrain structurées autour de la même structure que pour les entretiens permettant ainsi une analyse croisée.

Pour finir, une fois les données des entretiens et des observations structurées, nous avons réalisé une démarche de triangulation. Celle-ci s'est déclinée en plusieurs niveaux complémentaires. D'une part, une triangulation intra-organisationnelle a permis de comparer et de confronter les discours recueillis auprès de différents collaborateurs au sein d'une même organisation, pour confronter les ressentis et les expériences sur les pratiques professionnelles. D'autre part, une triangulation inter-organisationnelle a été réalisée en mettant en regard les données issues des deux organisations étudiées dans le but d'identifier des convergences, des divergences ou des spécificités contextuelles. Enfin, une triangulation entre les données discursives et les données observationnelles a été opérée : les éléments recueillis lors de l'observation de terrain ont été mobilisés pour éclairer, nuancer ou questionner les propos issus des entretiens, notamment en suscitant des reformulations ou des demandes de clarification lors d'échanges ultérieurs, et inversement les observations de terrain ont permis de vérifier la mise en oeuvre des déclarations des personnes interrogées. Ce processus d'analyse croisée a ainsi permis de consolider certaines hypothèses émergentes, tout en révélant des écarts de perception, des zones de tension ou, au contraire, des cohérences entre les discours et les pratiques observées, contribuant à une compréhension plus fine des dynamiques d'innovation organisationnelle afin de garantir une activité épanouissante et viable basée sur les vulnérabilités des collaborateurs.

4. Limites méthodologiques

Comme tout travail de recherche, notre étude comporte un certain nombre de limites méthodologiques qu'il convient de reconnaître et de discuter de manière transparente, d'autant plus que notre sujet porte sur la prise en compte des vulnérabilités pour construire un modèle efficace. Ces limites touchent à la posture de chercheur, à la constitution de l'échantillon, aux modalités de collecte de données, à l'analyse, ainsi qu'à la portée des résultats produits. Toutefois, ces contraintes bien que réelles n'invalident pas la pertinence des résultats obtenus. Au contraire, elles permettent de mieux cerner les conditions de production des données et d'interprétation des phénomènes observés. Elle est à l'image de notre étude : partir des vulnérabilités pour construire notre travail autour.

4.1 Posture du chercheur

Tout d'abord, mon intérêt personnel pour les enjeux liés au handicap bien qu'ayant constitué un point d'ancrage dans la construction de la problématique a nécessairement influencé ma manière de traiter le sujet et d'analyser les données. En effet, ayant une sensibilité particulière pour ce sujet, cette proximité peut nuire à l'objectivité attendue dans mon travail en induisant une tendance à valoriser les expériences perçues comme positives, ou à orienter les analyses vers des conclusions qui confortent une vision déjà construite. Il existe donc un risque de biais de confirmation ou de survalorisation de certains discours que j'ai cherché à contenir en adoptant une posture réflexive au sein d'une méthodologie que nous avons détaillée au mieux. Pour cela, j'ai porté une attention particulière à la confrontation des discours entre eux ainsi qu'entre les discours et les observations de terrain et entre une entreprise qui m'était familière et une autre non. De plus, j'ai réalisé un effort de mise à distance critique continue vis-à-vis de mes propres attentes. L'objectif n'était pas de prouver que certaines organisations "réussissent" à transformer les vulnérabilités en opportunités, mais de comprendre comment les pratiques se construisent concrètement, avec leurs tensions, leurs limites et leurs contradictions.

Par ailleurs, une proximité préalable avec certains acteurs interrogés ou observés, notamment dans le cadre d'Altermassage pour qui j'ai déjà travaillé par le passé, a pu créer des liens de confiance facilitant l'accès à des éléments d'ordre plus intime relevant de l'expérience vécue ou de trajectoires personnelles. Ce positionnement, bien que potentiellement porteur de biais

a donc aussi été une opportunité. À l'inverse, dans le cas du Café Joyeux, je n'avais aucun lien préexistant avec les personnes observées ou les responsables, ce qui a permis d'introduire une distance analytique plus marquée tout en posant d'autres défis en termes d'accès et de contact. Avoir ces différentes connaissances des deux organisations a permis un équilibre lors de la comparaison.

4.2 L'échantillon

Une autre limite à notre étude est notre échantillon, qui est restreint. En effet, nous n'avons interrogé que deux salariés (un en situation de handicap et l'autre non) et le fondateur chez Altermassage et une manager (sans handicap) chez Café Joyeux.

Cependant, la constitution de l'échantillon a été guidée par des considérations à la fois pratiques et théoriques. L'échantillon sélectionné, bien que peu diversifié, a été choisi en fonction de l'accessibilité des données et de la faisabilité logistique. Cette approche permet une étude approfondie d'un nombre restreint d'organisations, facilitant ainsi une analyse détaillée et contextualisée plutôt qu'une étude couvrant un large panel d'organisations qui aurait été plus adaptée dans le cadre d'une approche quantitative mais a limité la possibilité de comparer des profils variés.

L'un des principaux critères de sélection de l'échantillon a été l'accessibilité des données. En effet, la réalisation d'entretiens et la collecte de données qualitatives nécessitent un accès facilité au terrain. Les contraintes logistiques, telles que les déplacements, la disponibilité et la volonté des organisations à participer aux entretiens, ont également joué un rôle déterminant dans le choix des organisations étudiées. Cette démarche pragmatique permet de concentrer nos ressources sur un nombre limité d'entités favorisant ainsi une analyse plus qualitative et complexe au vu du temps limité pour notre recherche.

Il est important de noter que le nombre d'entretiens réalisés ne permet pas de faire émerger des régularités statistiques. Cependant, cette limite est compensée par la richesse des données qualitatives recueillies qui offrent une compréhension approfondie des dynamiques organisationnelles spécifiques aux cas étudiés. L'objectif n'est pas de généraliser les résultats mais plutôt de fournir une analyse détaillée et contextualisée des phénomènes observés.

Une des principales difficultés rencontrées lors de la constitution de l'échantillon a été l'accès à certains profils spécifiques, notamment les managers et les salariés en situation de handicap

mental. Malgré nos efforts, il n'a pas été possible de réaliser des entretiens avec des salariés en situation de handicap au sein de l'organisation Café Joyeux. Notons que se posait aussi la question de la capacité des personnes interrogées à pouvoir donner un consentement libre et éclairé. Néanmoins, cette contrainte a été prise en compte dans l'analyse des données en mettant l'accent sur les informations disponibles et en adaptant les objectifs de recherche en conséquence.

4.3 Collecte de données

Ma position d'enquêteur a pu influencer certaines réponses, notamment par un possible effet de désirabilité sociale. Cependant, dans le cas d'Altermassage, ma bonne connaissance du terrain m'a permis d'identifier les éventuelles dissonances ou embellissements dans les discours. Cette connaissance a également favorisé un accès à des éléments implicites difficilement accessibles à un chercheur totalement externe.

À l'inverse, dans le cadre de l'observation réalisée au Café Joyeux, j'ai opté pour une posture d'observateur plus discrète, sans me manifester explicitement en tant que chercheur ce qui a limité l'influence de ma présence sur les comportements observés.

Malgré cela, la saturation des données n'a pas pu être atteinte. Le terrain étant limité dans le temps et difficilement accessible (notamment pour l'activité BtoB des organisations), de nouvelles informations semblaient encore émerger à chaque entretien ou observation. Or, le caractère exploratoire du sujet, conjugué à une temporalité contrainte, n'a pas permis d'approfondir certaines pistes de manière aussi fine que souhaité. Cela a été particulièrement vrai pour l'observation : la durée relativement courte des phases d'immersion a limité la possibilité d'analyser les dynamiques organisationnelles sur le long terme alors même que l'étude des processus d'innovation aurait nécessité une temporalité étendue.

4.4 Analyse

L'analyse des données qualitatives repose sur un travail d'interprétation inévitablement subjectif. Même si une rigueur méthodologique a été appliquée à travers l'analyse thématique inductive, les résultats produits restent tributaires de la grille de lecture réalisée dans le cadre de notre recherche et de mes sensibilités. De plus, le caractère exploratoire de la recherche

rend difficile toute confrontation systématique des résultats avec d'autres travaux existants, en particulier dans des structures de taille et de forme organisationnelle comparables.

4.5 Généralisation des résultats

Enfin, comme nous l'avons déjà évoqué, la faiblesse de l'échantillon tant en nombre qu'en diversité ne permet pas de prétendre à une généralisation des résultats à l'ensemble des organisations inclusives ou innovantes. Il ne s'agissait d'ailleurs pas d'un objectif de cette recherche. Néanmoins, les matériaux recueillis offrent une base empirique pour formuler des hypothèses ou ouvrir des pistes de réflexion qui pourront être reprises, étendues ou discutées dans le cadre de recherches ultérieures. Ce travail vise donc moins à produire des conclusions généralisables qu'à mettre en lumière des logiques organisationnelles situées, souvent invisibilisées et à documenter des pratiques encore peu étudiées.

Malgré ces limites méthodologiques, notre travail permet de répondre à certaines lacunes identifiées dans la littérature, notamment le manque de contextualisation des pratiques inclusives dans les organisations. De plus, pour évaluer la qualité de notre recherche, nous nous sommes soumis au test de vérification de Kmet et Lee (2004) et en avons conclu que la qualité de notre recherche est satisfaisante (voir Annexe 5).

Partie 4 : Résultats

1. Présentation des résultats

Dans cette section nous proposons une analyse détaillée des résultats obtenus à travers les entretiens menés et les observations des pratiques managériales et organisationnelles dans les structures étudiées (Altermassage et Café Joyeux). Afin de structurer cette présentation, nous avons choisi de suivre le même déroulé que notre guide d'entretien et notre grille d'observation ; tout d'abord, une exploration de l'émergence des projets et de leurs visions, puis une analyse de leur mise en œuvre effective. Cette organisation s'inspire des travaux de Delassus et Silva (2018) sur l'émergence de nouvelles pratiques managériales liées à la vulnérabilité. Elle permet de comprendre comment ces projets d'entreprise naissent et se concrétisent dans un contexte organisationnel qui valorise les vulnérabilités des collaborateurs pour générer de la valeur ajoutée, grâce à la mise en place des modèles de transformabilité flexibles et innovants construits sur les capacités des collaborateurs.

1.1 Comprendre le projet

1.1.1 Identité du projet

L'identification des motivations profondes qui sous-tendent les projets d'Altermassage et Café Joyeux, c'est-à-dire leur vision fondatrice, permet de mieux comprendre les dynamiques organisationnelles et managériales qui en émergent. En effet, les deux structures partagent une logique d'inclusion et cherchent à poser un nouveau regard sur les stéréotypes liés au handicap sur le marché du travail, chacune incarnant sa vision dans des secteurs distincts : le massage bien-être pour Altermassage et la restauration pour Café Joyeux. Cependant dans les deux cas l'objectif est similaire : l'insertion professionnelle des personnes en situation de handicap à travers des nouveaux modèles portés par des pratiques innovantes et inclusives.

Outre la promotion du handicap dans le milieu ordinaire, notons que les deux structures opèrent dans des secteurs à fort potentiel relationnel qui favorise les liens sociaux en réponse aux dynamiques d'exclusion persistantes des PSH notamment sur le marché du travail. Les salariés en situation de handicap qui sont souvent largement discriminés, relégués à des emplois précaires, peu qualifiés et souvent invisibilisés sont remis au cœur de la société en étant les moteurs de la création de lien sociaux. Un renversement de perspective s'opère

donc; les PSH ne sont plus perçues comme des bénéficiaires passifs de politiques sociales mais comme acteurs actifs de la cohésion sociale. Ainsi, Altermassage cherche à démocratiser le toucher, les bienfaits du contact humain. D'autre part, Café Joyeux anime des cafés, un lieu de pause, de rencontres et de passage. Cela permet non seulement la visibilité de la professionnalisation des PSH en renforçant leur place dans la société, mais aussi les met en avant puisqu'ils contribuent au lien dans la société. C'est en contraste avec les activités traditionnelles des ESAT ou autres structures d'emplois des PSH qui sont généralement des activités invisibles et restreintes à des espaces périphériques (jardinage, nettoyages, conditionnement, etc). Les deux structures portent donc une vision qui est très valorisante pour ses employés en articulant activité économique, visibilité sociale et transformation des représentations collectives autour du handicap. Les employés sont ainsi capables de générer de la valeur à la fois économique et symbolique.

Ensuite, les observations et entretiens menés auprès d'Altermassage ont montré une volonté de transformer la perception du handicap et de la pratique du massage. L'objectif d'Altermassage est donc double. D'un côté, l'entreprise cherche à démocratiser les bienfaits du toucher comme un acte de prévention et de bien-être accessible au plus grand nombre tout en luttant contre une vision réductrice du massage, trop souvent perçu comme un acte sensuel. De l'autre, l'organisation propose une approche inclusive du handicap en valorisant les compétences des salariés en situation de handicap à travers une formation spécialisée, menant à un poste en CDI. Ce statut permet de mettre en place un mécanisme de légitimation professionnelle ; en offrant des débouchés professionnels stables et pérennes, cela renforce la crédibilité du métier et permet ainsi la reconnaissance institutionnelle des diplômes.

De son côté, Café Joyeux met en lumière le handicap mental souvent invisible ou mal perçu dans la société. À travers son modèle le café devient un espace de visibilité pour des personnes dont les compétences sont souvent sous-estimées, voire ignorées dans le monde du travail classique. Le projet s'inscrit également dans une démarche de normalisation du handicap dans le milieu ordinaire et de sensibilisation collective passive. En formant ses collaborateurs et en leur délivrant un diplôme reconnu dans le milieu de la restauration collective, Café Joyeux se veut être un tremplin professionnel, une transition pour permettre à ses salariés de s'insérer durablement dans le marché du travail, à la différence d'Altermassage qui vise une fidélisation et une monté en compétence en interne.

Dans les deux cas, l'identification d'une mission sociale forte est déterminante dans l'attractivité des projets. Les deux structures cherchent à légitimer les capacités de leurs salariés et à offrir une vitrine pour la reconnaissance. Les salariés ne sont pas uniquement motivés par un salaire ou une sécurité de l'emploi, mais par l'adhésion à un projet de société qui leur donne une place et une reconnaissance. Par ailleurs cette reconnaissance n'est pas seulement personnelle (la reconnaissance d'avoir un emploi permet un statut et une intégration sociale) mais va plus loin en permettant une reconnaissance d'un métier (dans le cas d'Altermassage) et de la visibilité des PSH en tant que talents potentiels en général et non comme simple personne en incapacité qui bénéficie passivement des aides sociales. Cette quête de sens, comme souligné par les salariés d'Altermassage (voir annexe 10 et 11) devient ainsi le principal moteur d'implication. Les employés de Café Joyeux parlent également de "mission" (annexe 13). En effet, dans les deux entreprises les collaborateurs ne semblent pas avoir choisi ces structures par défaut mais par volonté d'adhérer à la mission, au projet. L'argument de la rémunération est une motivation secondaire pour les travailleurs handicapés. Comme l'explique un salarié d'Altermassage (annexe 10), les aides apportent une sécurité qui permet de trouver un emploi qui ait du sens et qui soit épanouissant. Ainsi, les salariés ne viennent pas pour un emploi alimentaire puisqu'ils n'en n'ont pas besoin, ils sont réellement motivés et adhèrent au projet. Notons que l'intérêt pour le projet est le premier moteur d'implication des salariés dans ce type de structure.

Un élément qui a relevé notre attention issu de l'entretien avec le fondateur d'Altermassage (annexe 12) concerne l'évolution de la structure depuis l'obtention du statut d'Entreprise Adaptée. Alors que les EA supposent d'employer une majorité de PSH, Altermassage a au contraire élargi son recrutement aux personnes valides (tout en respectant le minimum de 55% des employés en situation de handicap). Ce choix d'augmenter la proportion de salariés valides suite à l'obtention du statut EA qui peut paraître paradoxal, révèle une conception inclusive du travail fondée sur la coopération entre diversité de profils et non sur la mise à l'écart ou la segmentation des publics. Ce modèle traduit une volonté explicite de sortir d'une logique de ségrégation bienveillante, qui cantonnait les PSH à des environnements professionnels spécifiques. Il s'agit ici d'un projet d'intégration par le travail où la cohabitation entre personnes valides et en situation de handicap permet de produire de la valeur collective. Le travail devient alors un espace de complémentarité des compétences et d'enrichissement mutuel, permettant ainsi la transformation des synergies au sein des organisations. En effet, la mixité des équipes au sein d'une structure inclusive se transforme

en ressource organisationnelle. C'est ce qui permet les bénéfices observés que nous avons déjà détaillé (voir Revue de littérature 3.Le handicap comme opportunité pour les entreprises).

1.1.2 Utilité sociale du projet

Les projets portés par Altermassage et Café Joyeux s'inscrivent dans une logique d'utilité sociale qui dépasse les cadres traditionnels de l'insertion professionnelle. Leur spécificité réside dans leur capacité à intégrer durablement des personnes en situation de handicap dans l'emploi mais surtout dans la manière dont cette intégration devient le socle d'un modèle organisationnel innovant.

Dans un entretien mené avec le fondateur d'Altermassage (cf. annexe 12), celui-ci évoque les résultats d'un bilan d'impact global de l'activité qui a été réalisé, à travers lequel il identifie ce qu'il qualifie de triple gratification : d'une part, l'accès à un emploi permet aux collaborateurs de se sentir utiles à la société, d'autre part, la nature même du métier de masseur bien-être génère un impact positif sur autrui, enfin, à mesure que les salariés gagnent en autonomie et montent en compétence (notamment à travers des tâches commerciales), ils contribuent eux-mêmes à créer de l'emploi pour d'autres, en participant à la croissance de l'activité. Cette approche circulaire, où l'utilité individuelle se convertit en valeur collective, participe à renforcer la désirabilité du projet, tant pour les collaborateurs que pour la société dans son ensemble.

Par ailleurs, ces structures incarnent un changement de paradigme dans les pratiques de recrutement et de gestion des ressources humaines. Contrairement aux logiques dominantes fondées sur la sélection par les qualifications, les expériences ou les compétences techniques, Altermassage et Café Joyeux privilégient une approche centrée sur la personne, ses motivations et sa capacité à s'inscrire dans un projet de sens. Comme l'exprime le fondateur d'Altermassage : « venez avec votre handicap, on va en parler, on va trouver des solutions ». Cette posture inclusive, centrée sur l'écoute et l'adaptation de l'organisation et non de l'individu, fait émerger un modèle dans lequel l'adéquation entre les valeurs individuelles, la motivation de l'individu et la mission est considérée comme le principal levier de performance. Les deux structures ont ainsi développé des dispositifs de formation internes, qui ne nécessitent aucune qualification préalable, visant à accompagner leurs collaborateurs jusqu'à une autonomie dans leur poste. Ce processus de capacitation permet de renforcer l'autonomie des salariés et de légitimer leurs compétences à travers un diplôme reconnu. Altermassage prévoit, à moyen terme, la création d'un centre de formation délivrant ses

propres certifications pour une reconnaissance institutionnelle, tandis que Café Joyeux dispose déjà d'un dispositif similaire.

Ce que ces deux cas mettent en évidence, c'est que la réussite organisationnelle ne repose pas uniquement sur des compétences techniques préalablement acquises, mais sur la capacité à mobiliser un collectif aligné autour d'une vision commune. Ce type de management, que l'on peut qualifier d'émancipateur, transforme le rapport au travail : les salariés ne sont plus considérés comme des ressources à optimiser, mais comme des acteurs à accompagner, à reconnaître et à responsabiliser. En somme, ces projets constituent ainsi des modèles désirables, tant du point de vue des salariés que des enjeux sociétaux contemporains, en particulier dans un contexte où les entreprises sont appelées à redéfinir leur responsabilité sociale au-delà des discours.

1.1.3 Positionnement du projet

Nous nous intéressons dans cette partie aux innovations de système des projets d'Altermassage et de Café Joyeux qui repose sur une adaptation continue aux besoins spécifiques de leurs collaborateurs. Ces innovations ne se limitent pas à des ajustements techniques ou matériels, mais visent à transformer la manière dont ces structures fonctionnent dans leur globalité, en réinventant l'organisation du travail pour y intégrer les besoins particuliers des personnes en situation de handicap. Le modèle de ces entreprises repose sur une écoute attentive des besoins des collaborateurs et une capacité à ajuster le système organisationnel en fonction de leurs capacités et limitations, ce qui en fait des acteurs innovants dans le secteur de l'insertion professionnelle. Nous nous intéressons ici aux innovations de système.

Tout d'abord, les entretiens et observations menés nous ont permis de savoir comment les besoins étaient identifiés. La méthode utilisée par Altermassage pour identifier les besoins des collaborateurs est structurée autour de deux moments clés : le recrutement et les entretiens annuels. Lors de l'entretien d'embauche, les candidats, qu'ils soient en situation de handicap ou non, sont invités à exprimer leurs besoins spécifiques d'aménagement de poste, que ce soit en termes d'adaptation physique du matériel ou de l'environnement de travail. Cette approche est systématique et permet de personnaliser les conditions de travail en fonction des particularités de chaque individu, sans distinction liée au statut de handicap. Un suivi régulier est effectué lors des entretiens annuels, où les salariés peuvent également faire état de leurs besoins en termes de ressources matérielles et immatérielles pour accomplir leurs missions (annexe 8). L'innovation réside ici dans la conscience de l'importance de la

prise en compte universelle des besoins de tous les collaborateurs. Que le salarié soit valide ou en situation de handicap, Altermassage traite chaque individu en tenant compte de ses besoins, permettant ainsi une fluidité dans la réalisation des missions. Ce modèle inclusif est renforcé par une logique de co-construction de solutions : l'employé peut proposer ses propres ajustements, et ces propositions sont discutées avec le dirigeant qui offre également des solutions issues des expériences de l'organisation (cf. annexe 10). Il est à noter que cette approche est également caractérisée par un leadership pragmatique : le fondateur d'Altermassage souligne l'importance de garder une distance émotionnelle dans la gestion des besoins des salariés. En effet, il précise qu'il communique aussi ses propres besoins aux salariés, mais veille à ne pas transmettre ses angoisses ou stress à ses collaborateurs, afin de favoriser la réalisation effective des missions (cf. annexe 12).

Pour Café Joyeux, l'identification des besoins se fait de manière collaborative dès le début du processus de recrutement. Un entretien est organisé avec le futur salarié, sa famille et son éducateur, permettant une meilleure compréhension des besoins spécifiques et une prise en compte globale de l'individu dans son environnement personnel et professionnel. Cette approche facilite l'intégration des PSH tout en s'assurant qu'ils disposent des ressources nécessaires pour remplir leurs missions dans un cadre adapté.

Une fois les besoins identifiés, les réponses apportées par ces deux structures montrent leur capacité à intégrer ces besoins dans l'organisation du travail. Altermassage propose une organisation du travail qui s'adapte aux capacités de chaque salarié. Il n'existe pas de distinction marquée entre les employés valides et ceux en situation de handicap dans les tâches réalisées, à l'exception de quelques rares tâches spécifiques (par exemple, l'utilisation de tablettes tactiles pour les encaissements qui n'est pas accessible, ou encore certains gestes de nettoyage qui nécessite une bonne vision pour être efficace). Les salariés, qu'ils soient PSH ou valides, occupent des postes similaires et bénéficient des mêmes possibilités d'évolution au sein de l'entreprise. L'aménagement des postes est systématique, et le matériel (mise à disposition d'ordinateur Mac qui sont les plus aboutis en accessibilité) ainsi que l'environnement de travail (pas de meuble flottant qui risque de tomber ou de générer des blessures) sont adaptés aux besoins spécifiques des employés en situation de handicap. Cette approche permet de créer un cadre sécurisant où les salariés se sentent en confiance, peuvent prendre le temps de s'approprier leur poste à leur rythme et ne subissent aucune pression. L'entraide entre les salariés (aussi bien des valides vers les PSH qu'entre PSH) joue également un rôle dans cette dynamique, facilitant l'intégration et l'autonomie des employés.

Par exemple, accompagner un collègue à la bonne ligne de bus, donner des astuces pour réaliser une tâche etc.

De son côté, Café Joyeux adopte une approche similaire en termes de personnalisation des contrats et des missions des collaborateurs. Les contrats sont conçus sur mesure pour tenir compte des capacités de chaque salarié, mais il convient de noter que les PSH ne sont affectés qu'à des postes d'équipiers, sans possibilité d'évolution vers des fonctions d'encadrement. La structure a toutefois mis en place plusieurs innovations pratiques, telles que l'utilisation de Lego pour associer une commande à une table, afin de faciliter certaines tâches. Le management adopte également des méthodes de communication claires et décomposées, avec des consignes simples et succinctes, adaptées aux capacités des salariés. Toutefois, une séparation des rôles persiste : les encadrants valides occupent des fonctions supports et de supervision, tandis que les PSH restent dans un rôle d'exécution.

La qualité de la réponse aux besoins des collaborateurs se mesure à travers le niveau perçu de satisfaction et d'autonomie dans la réalisation des missions. Chez Altermassage, les salariés semblent globalement satisfaits et n'éprouvent pas de difficultés particulières à accomplir leurs tâches, quel que soit leur ancienneté dans l'entreprise. L'aménagement du travail et la culture de l'entraide favorisent un environnement propice à l'épanouissement professionnel et personnel, contribuant ainsi à une bonne qualité de vie au travail.

En revanche, si Café Joyeux enregistre également un taux de satisfaction relativement élevé parmi ses salariés, certaines limites sont néanmoins apparentes. Il semble que les PSH ne jouent pas un rôle central dans l'activité des cafés, et les encadrants pourraient, en théorie, faire tourner l'établissement sans leur contribution. Nous avons en effet pu observer des encadrants qui s'occupaient du café (rangement, nettoyage, compte des stocks, etc.) sans solliciter les équipiers en situation de handicap qui s'ennuyaient et ne semblaient pas fatigués. Ce manque d'implication des PSH dans la dynamique du café limite la synergie entre les équipes. De plus, les interactions informelles entre valides et PSH restent marginales. Les échanges semblent se concentrer principalement entre les valides, ou entre les PSH eux-mêmes, ce qui peut freiner le processus de socialisation et de mixité au sein de l'organisation. Cependant, cela ne semble pas impacter la satisfaction des salariés qui semblent épanouis et à l'aise au travail, ce qui est essentiel dans la mission de l'entreprise.

1.2 Comprendre la mise en oeuvre du projet

1.2.1 Gouvernance et prise de décision

L'innovation de structure dans Altermassage et Café Joyeux réside dans l'intégration d'une gouvernance collaborative, fondée sur des relations de confiance mutuelle et une prise de décision plus ou moins décentralisée en réseau. Ces structures adoptent des modèles organisationnels qui s'éloignent des hiérarchies strictes et du micro-management au profit d'une plus grande autonomie des salariés et d'une co-construction des décisions, tant au niveau opérationnel que stratégique. Cependant, des différences notables émergent dans la manière dont ces pratiques sont mises en œuvre dans chaque organisation.

Du côté d'Altermassage, la confiance constitue l'un des fondements essentiels de la relation entre l'employeur et les salariés, se construisant dès le début du contrat et étant renforcée au fil du temps. Cette confiance repose sur un capital de confiance initial, exprimé par le contrat de travail, qui permet aux employés de disposer d'une certaine autonomie dès leur prise de fonction. Par exemple, les salariés peuvent être amenés à travailler seuls chez les clients, ce qui implique une confiance réciproque entre les parties : l'employé est responsabilisé pour représenter l'entreprise, tandis que l'employeur fait preuve d'une confiance fondamentale dans la capacité du salarié à mener ses missions de manière autonome. De même, le télétravail est autorisé dès la prise de poste. Dans un entretien, le fondateur d'Altermassage explique que la confiance ne se limite pas à un simple contrat mais se construit sur le long terme, notamment au travers de l'expérience partagée lors des périodes de crise (cf. entretien, annexe 10). Cette confiance durable est renforcée par un processus de co-construction et d'expérimentation où chaque salarié est encouragé à prendre des initiatives et à faire des erreurs. Cela s'inscrit dans une logique d'expérimentation et de droit à l'erreur, éléments qui démontrent la confiance. Le dirigeant est celui qui donne confiance à ses employés, il leurs fait prendre confiance comme un témoigne un des employés nouvellement arrivé (annexe 10). Cependant, le dirigeant veille à ne pas abuser de cette confiance et cherche à ne pas trop demander aux salariés de lui faire confiance. De plus, on observe également une confiance mutuelle entre les salariés. Les observations menées sur le terrain montrent un climat de travail calme et détendu, soutenu par une communication non violente qui favorise un environnement sain et serein. Cette dynamique de solidarité entre les employés, qu'ils soient en situation de handicap ou non, permet de créer des liens forts et une cohésion au sein de l'équipe. L'échelle humaine de l'entreprise (réduite à une taille permettant une connaissance

plus intime des collaborateurs) facilite cette collaboration ouverte et la mise en place de relations de confiance. Cette confiance est aussi maintenue à travers la valorisation de l'engagement des salariés, leur reconnaissance. Par exemple, l'évolution des postes, l'exposition médiatique des employés, à qui l'on donne la parole au nom de l'entreprise, et la gratitude exprimée par le dirigeant contribuent à justifier cette confiance mutuelle: la confiance peut être maintenue puisqu'il y a une reconnaissance de la qualité du travail accompli. L'implication des salariés dans la prise de décisions stratégiques via le passage en SAPO témoigne de la place donnée à leur engagement et à leur capacité à contribuer activement au modèle organisationnel.

La gestion de la confiance chez Café Joyeux, bien que présente, est différente. Les équipiers en situation de handicap semblent accorder une confiance naturelle à leurs encadrants, et posent des questions ou sollicitent de l'aide spontanément. Les équipiers semblent être confiants dans leur environnement et certains poussent même la chansonnette. Cependant, cette confiance ne semble pas être réciproque entre les équipiers et managers. Certains managers vérifient systématiquement toutes les étapes et tâches des équipiers en situation de handicap. Néanmoins il nous faut nuancer cette observation qui n'a pas eu lieu dans tous les cafés ; il se peut donc que cela s'explique par la capacité ou le niveau d'autonomie de l'équipier en situation de handicap. La relation bilatérale entre encadrants et équipiers est marquée par une forte valorisation orale (au Café Joyeux Opéra, une encadrante disait gentiment à un équipier en situation de handicap "c'est toi le responsable de la boutique") et visuelle, les équipiers en situation de handicap étant régulièrement mis en avant au sein des établissements (portraits des employés dans le café, vidéos témoignages, etc.).

La prise de décision au sein d'Altermassage repose sur un modèle qui privilégie la consultation, l'échange et l'implication des salariés dans la construction collective du projet. En effet, le dirigeant met un accent particulier sur l'incitation à la parole libre et encourage les membres de l'équipe à exprimer leurs opinions et idées, dans un cadre respectueux (cf. annexe 8). Ce principe de co-construction s'observe par des réunions où les salariés qui le souhaitent sont invités à participer à des groupes de réflexion sur des thématiques spécifiques. Ces rencontres s'ajoutent aux échanges directs et spontanés, et permettent aux employés de s'exprimer sur les décisions organisationnelles comme stratégiques. Le dirigeant d'Altermassage, lui, incarne une vision à long terme pour l'entreprise mais dans le cadre opérationnel, les décisions quotidiennes sont souvent prises de manière décentralisée, par les

salariés eux-mêmes, qui s'organisent librement entre eux. Cette structure est donc fondée sur une logique participative dans laquelle les décisions se prennent naturellement, au sein d'un réseau informel d'échanges. Cependant, il existe un décalage entre la réalité juridique de la prise de décision et sa pratique effective. En termes juridiques, la prise de décision au sein de l'entreprise reste très verticale puisque le dirigeant prend seul les décisions stratégiques, il le décrit lui-même comme une dictature. Toutefois dans la réalité cette dynamique est plus nuancée. Le dirigeant reconnaît que, bien que la structure juridique de l'entreprise impose un certain pouvoir décisionnel centralisé et descendant, il délègue le plus possible les responsabilités notamment sur les aspects commerciaux et opérationnels auxquels il laisse une totale autonomie. Ce modèle de gouvernance décentralisée est adapté aux périodes normales de fonctionnement de l'entreprise, où les salariés prennent des décisions sans l'intervention directe du dirigeant. En revanche, lors des périodes de crise, celui-ci reprend les rênes pour éviter toute pression sur ses employés, veillant ainsi à ne pas abuser de la confiance instaurée au préalable comme nous l'avons étudié plus tôt. De plus, le passage au statut de SAPO (Société par Actions Simplifiée à Participation Ouvrière) illustre cette volonté de remettre de la cohérence entre le statut juridique et la réalité de la gouvernance. En permettant aux salariés qui le souhaitent de détenir 20% des voix pour les décisions stratégiques, cette évolution juridique ne constitue pas un bouleversement profond, mais une officialisation de la culture de la participation déjà présente au sein de l'organisation. Ainsi, le passage en SAPO ne modifie pas la manière dont les décisions sont prises au quotidien mais formalise la gouvernance partagée. Un salarié interrogé partage cette perspective soulignant que le travail quotidien ne sera pas affecté par ce changement (annexe 11), ce qui est en cohérence avec les explications et la vision du dirigeant. Il explique en effet lors de son entretien qu'il s'agit avant tout d'une déclinaison juridique de l'état d'esprit et de la culture actuelle de l'entreprise, mais que cela n'impactera pas la motivation ni la productivité des salariés. Le fondateur d'Altermassage dans son entretien met en lumière l'importance de l'humain dans la structuration de son entreprise. Selon lui :

« Les convictions qui ne sont pas ancrées dans les tripes et dans le cœur ne tiennent pas. Elles ne tiennent pas face aux chiffres. C'est pour ça que certaines entreprises reviennent sur leurs engagements sociaux ou environnementaux : parce qu'au fond, ce n'était qu'un petit calcul, un engagement superficiel ». (Annexe 12)

Cette déclaration reflète la cohérence entre la vision du projet d'Altermassage et sa mise en œuvre, les objectifs de productivité étant des outils pour servir le projet, qui vise à inclure une dimension plus humaine. En somme, le modèle de gouvernance d'Altermassage repose sur une cocréation et une démocratisation de la décision, soutenues par une conviction forte dans le rôle de l'humain au cœur de l'entreprise.

La prise de décision chez Café Joyeux repose quant à elle sur un modèle de gestion plutôt hiérarchique caractérisé par une forme de micromanagement des encadrants. En effet, les managers semblent assumer la majorité des décisions opérationnelles sans véritable consultation avec les équipiers en situation de handicap. Cette dynamique reflète une relation bilatérale entre le manager et l'équipier, où l'équipier ne semble pas toujours impliqué dans la prise de décision opérationnel ni dans la réflexion stratégique. Les managers de Café Joyeux bénéficient quant à eux d'une autonomie dans leurs décisions opérationnelles ce qui leur permet de travailler sur des projets en fonction de leurs compétences et envies. En effet, l'entretien avec un manager (annexe 13) nous révèle la souplesse de l'organisation en matière de prise de décisions, mais pour les managers et la hiérarchie qui s'inspirent du terrain pour faire évoluer et améliorer le projet, puisqu'ils ont une certaine autonomie dans la prise de décisions, ils sont très investis dans leur poste. Les entretiens nous ont permis de révéler des limites à ce modèle : bien que certains équipiers pourraient avoir la capacité de participer à des décisions stratégiques ou opérationnelles, ils restent exclus de ces processus ne faisant que suivre les instructions, puisque l'organisation propose un seul type de poste à tous les équipiers en situation de handicap. Cette hiérarchisation dans la prise de décision se distingue de la gouvernance participative observée dans le modèle d'Altermassage. Chez Café Joyeux, l'organisation semble davantage axée sur la répartition des rôles selon les capacités perçues des employés, où les PSH, bien que dans un environnement de travail inclusif, n'ont pas accès à un niveau de responsabilité égal à celui des autres employés. Ce modèle laisse peu de place à une véritable prise de décision collective, et l'autonomie des PSH dans leur travail est relativement restreinte. Cette absence de participation des PSH aux processus décisionnels peut s'expliquer par les spécificités du handicap mental de certains employés, qui présente des défis particuliers en matière d'autonomie et de prise d'initiative.

Néanmoins, il est essentiel de souligner que cette analyse repose sur des observations contextuelles et n'implique aucun jugement de valeur. La comparaison entre les modèles d'Altermassage et de Café Joyeux permet de mettre en lumière des contrastes significatifs

dans les gouvernances, tout en tenant compte des défis spécifiques liés à la diversité des handicaps. Dans cette optique, les observations soulignent la manière dont les organisations s'adaptent aux besoins individuels de leurs salariés, mais aussi les limites inhérentes à l'inclusion de personnes en situation de handicap, notamment en ce qui concerne la participation à la prise de décision.

1.2.2 Pratiques et outils de management

L'analyse de la mise en œuvre des pratiques managériales au sein d'Altermassage et de Café Joyeux nous éclaire sur leurs innovations de pratique qui visent à intégrer pleinement les salariés en situation de handicap dans le fonctionnement quotidien des structures.

La question de l'accessibilité ne se limite pas aux aménagements physiques, mais concerne également les modalités de communication et de transmission de l'information. Dans les deux organisations étudiées, les supports de communication sont sélectionnés en fonction de leur simplicité et de leur accessibilité. La prédominance de l'oral, tant chez Altermassage que chez Café Joyeux, constitue une réponse directe aux difficultés liées à l'écrit comme à la lecture, souvent plus complexes à mobiliser pour les salariés en situation de handicap cognitif ou psychique comme déficients visuels. Chez Café Joyeux, le recours à des tablettes tactiles pour certaines tâches administratives permet de contourner la difficulté liée à l'écriture manuelle. De son côté, Altermassage conjugue échanges oraux et communications écrites via courriels (accessible grâce au technologie de lecteur d'écran), en fonction des préférences et des capacités de chacun. L'organisation réfléchit de plus à employer l'intelligence artificielle pour augmenter l'accessibilité de certains outils de coordination.

L'un des éléments qui a relevé notre attention dans l'étude de cas d'Altermassage est la culture de l'expérimentation qui est très présente, facilitée par un climat de confiance et l'autonomie accordé aux salariés que nous avons détaillé plus tôt. Le lancement de leur premier salon de massage à La Défense réalisé en un mois sans expérience préalable en BtoC, illustre la capacité de l'organisation à apprendre par l'action dans une logique de *test and learn*. Le droit à l'erreur est reconnu comme une condition d'amélioration et d'innovation. D'ailleurs le dirigeant a détaillé tous les impacts positifs découlant de cette décision risquée. Cela concerne aussi les salariés, qui sont invités à s'approprier leur mission, à tester sans peur de se tromper (annexe 9).

Chez Café Joyeux, bien que le fonctionnement soit plus encadré, des processus de bottom-up sont observables. Certains encadrants relatent avoir diffusé, à l'échelle du réseau, des idées issues du terrain, soulignant ainsi l'existence de mécanismes d'apprentissage croisés, même dans un cadre managérial plus structuré.

Ensuite, la formation occupe une place centrale dans les deux structures mais suivent des logiques différentes. Chez Altermassage, elle est pensée comme un levier de développement individuel et organisationnel. La participation à des formations internes (techniques de massage, compétences commerciales) est une condition d'évolution vers de nouvelles responsabilités mais également un prérequis à la participation aux décisions stratégiques. L'organisation a mis en place un programme de formation interne permettant un apprentissage contextualisé, immédiatement mobilisable, et aligné avec les valeurs de l'entreprise. Cette ambition se prolonge avec le projet d'Alterformation. Cette logique contribue à la fidélisation des salariés en prenant en compte l'évolution du handicap et les enjeux liés au vieillissement. Un exemple marquant est celui d'un salarié, ancien masseur formateur ayant connu des problèmes de santé l'empêchant de continuer à masser. L'organisation a su réagir rapidement en lui confiant d'autres missions adaptées, témoignant d'une gestion proactive, souple et ancrée dans le paradigme de la transformabilité des parcours professionnels.

Chez Café Joyeux, la logique de formation est davantage orientée vers l'employabilité externe des équipiers. À travers leur propre Centre de Formation des Apprentis (CFA), les équipiers en situation de handicap acquièrent des compétences pratiques qui leur permettent, à terme, d'accéder à des postes dans le milieu ordinaire de la restauration. Au sein de Café Joyeux, les équipiers en situation de handicap ne progresse pas en termes de qualifications mais développent leur autonomie et capacité à exercer diverses missions pour gagner en compétences et pouvoir ensuite rejoindre d'autres structures de la restauration collective.

Les pratiques d'encadrement diffèrent sensiblement entre les deux structures, traduisant des visions divergentes de la capacité d'agir des salariés. Du côté d'Altermassage, le management repose sur une logique d'auto-organisation et de responsabilisation collective. Il n'existe pas de rôle managérial formel : les décisions opérationnelles sont prises collectivement comme nous l'avons détaillé et l'organisation quotidienne du travail est pilotée par les salariés eux-mêmes. Cette horizontalité est rendue possible par la confiance instaurée entre les membres de l'équipe et la disponibilité du dirigeant pour apporter un soutien ponctuel et si

les salariés le sollicite pour recadrer ou guider si besoin, sans imposer un contrôle permanent. L'absence de micro-management, que le dirigeant qualifie « d'insulte à l'intelligence des personnes managées » (annexe 12), traduit une posture managériale fondée sur la reconnaissance des compétences et de l'autonomie des salariés. Comme nous l'avons constaté au travers des entretiens (annexe 10), cela peut être déstabilisant pour des salariés ayant besoin de cadre, mais finalement en ayant la possibilité de solliciter les collègues ou le dirigeant, les salariés parviennent à s'approprier ces pratiques très souples. Cette flexibilité managériale s'illustre également par l'évolution des représentations du dirigeant initialement réticent à l'idée de temps partiels sur trois jours contraire à sa vision d'un emploi durable et stable, mais ayant ajusté sa vision en constatant que ce format était mieux adaptée à la réalité quotidienne des salariés pour qui il est usant de masser cinq jours. Il a finalement proposé d'alterner des jours de massages avec des missions transverses pour répondre à la fois à la vision d'un emploi durable sans user les salariés tout en enrichissant le poste ce qui permet plus de flexibilité et de transformabilité en cas de changements.

À l'inverse, Café Joyeux adopte un encadrement plus structuré et directif, notamment lors de l'apprentissage des tâches par les équipiers en situation de handicap. Les équipiers reçoivent des consignes détaillées dans une logique de micro-management. Toutefois, cette posture semble adaptée à des besoins spécifiques de cadrage initial en particulier pour les personnes ayant peu d'autonomie. Il convient ainsi de nuancer cette lecture : le management rigide apparaît ici comme un outil transitoire destiné à permettre la transmission de savoir et sécuriser les apprentissages afin de tendre vers une plus grande autonomie pour permettre la progression des équipiers. D'ailleurs, les encadrants sont très présents également pour apporter des innovations de pratiques qui visent à faciliter l'apprentissage et l'autonomie des équipiers, comme par exemple avec la mise en place des legos qui permettent d'associer une commande à une table.

Pour conclure, l'analyse des pratiques de gouvernance et de management d'Altermassage et de Café Joyeux met en lumière deux modèles d'organisation distincts mais chacun façonné par les profils de salariés et leurs types de handicap. Chez Altermassage, l'approche repose sur la reconnaissance des capacités cognitives et décisionnelles des salariés, qui sont étroitement associés aux choix stratégiques et opérationnels. Cette implication en amont favorise une meilleure compréhension des finalités organisationnelles pour les salariés, condition essentielle pour permettre une exécution autonome et adaptée. Les salariés, ayant

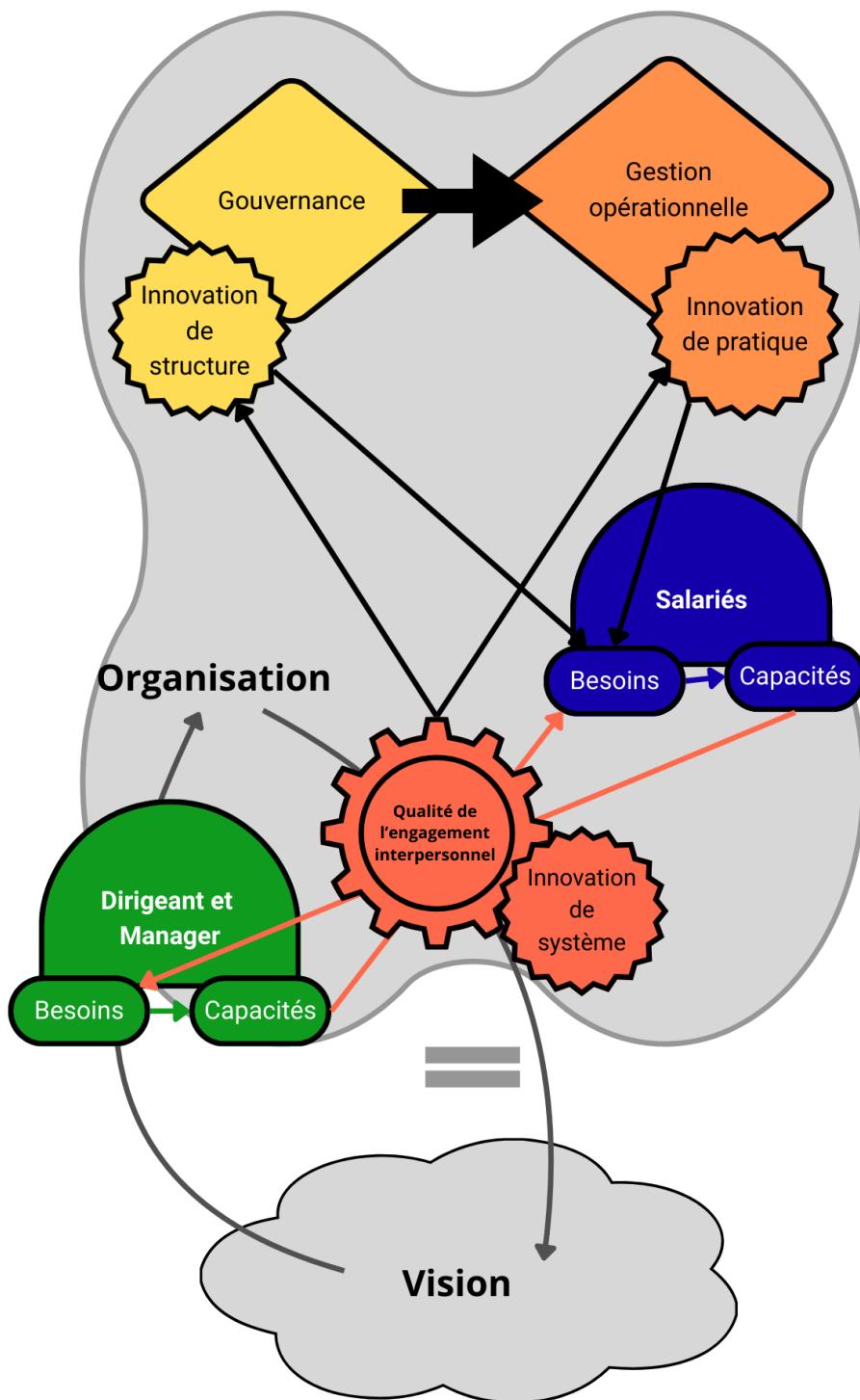
contribué à la construction du cadre de travail, sont en mesure d'en identifier les limites et de signaler les éventuels blocages d'aménagement ou d'accessibilité et de participer activement à l'amélioration continue de l'organisation. Cette logique d'inclusion par la co-construction favorise l'émergence de l'autonomie professionnelle, soutenue par une formation contextualisée et une culture de la confiance. D'un autre côté, Café Joyeux s'inscrit dans un modèle davantage structurant, dans lequel les équipiers en situation de handicap sont avant tout destinataires des décisions prises par l'encadrement. Cette posture s'explique en grande partie par la nature des handicaps des employés, qui rendent plus difficile la participation directe aux processus décisionnels. Dans ce cadre, l'organisation mise davantage sur les innovations de pratiques avec une forte attention portée à l'adaptation des consignes, à l'encadrement rapproché et à l'évolution des pratiques sur la base des observations de terrain. Le management bien que directif se veut ainsi réactif et réflexif, dans une logique d'accompagnement progressif vers l'autonomie. Ainsi l'innovation pratique émerge de l'observation du terrain et est portée par la souplesse de la hiérarchie qui permet son intégration et sa diffusion.

Ces deux cas illustrent que l'inclusion des personnes en situation de handicap au travail ne repose pas sur un modèle unique mais sur une capacité organisationnelle à ajuster les pratiques de gestion aux profils des salariés. Que ce soit par l'autonomisation par la co-construction (Altermassage) ou par l'adaptation fine des gestes professionnels via un encadrement serré (Café Joyeux), les deux organisations démontrent ainsi que les vulnérabilités peuvent constituer des leviers d'innovation et de transformabilité organisationnelle et non des contraintes administratives et logistiques lorsque l'organisation est pensée pour les accueillir.

2. Interprétations des résultats

Afin de mieux comprendre le processus par lequel les organisations étudiées parviennent à transformer les vulnérabilités de leurs salariés en ressources créatrices de valeur, nous avons élaboré un schéma synthétisant les interactions clés entre vision, organisation, management et expérience terrain. Ce schéma met en évidence les mécanismes managériaux et relationnels permettant d'instaurer un environnement organisationnel à la fois efficace et agile capable d'une forte transformabilité .

Schéma du processus de création de valeur par l'intégration des vulnérabilités au sein de l'organisation



Un des premiers enseignements tirés de notre analyse est l'importance de la cohérence entre la vision portée par la direction et les modalités concrètes d'organisation du travail. Vision et organisation ne sont pas des entités statiques mais évolutives, interdépendantes, et doivent être continuellement alignées. Cette exigence d'alignement est fondamentale pour assurer la lisibilité des attentes et sécuriser les collaborateurs, notamment dans des environnements où la vulnérabilité, ici liée au handicap, peut amplifier les effets des incertitudes organisationnelles. Notre entretien avec une psychologue clinicienne du travail (annexe 7) souligne les risques liés aux injonctions contradictoires lorsque les discours managériaux ne sont pas cohérents avec les réalités du terrain. Ces dissonances peuvent fragiliser l'implication et les capacités des salariés. À l'inverse, une vision claire, incarnée et traduite dans des pratiques managériales lisibles, contribue à renforcer la confiance et la motivation au sein des équipes. Cela permet un climat de sécurité psychologique.

Analysons à présent le rôle des différents types de collaborateurs internes et les attentes et enjeux les concernant. Dans les deux structures, l'intégration d'un salarié ne repose pas sur ses compétences techniques initiales, mais surtout sur son adhésion à la vision et aux valeurs portées par l'organisation. Cette logique de recrutement par alignement plutôt que par compétence pure s'explique par la place centrale que les salariés occupent dans le fonctionnement quotidien : ils ne sont pas de simples exécutants mettant à disposition leur compétences mais des parties prenantes à part entière du projet organisationnel. Cette orientation garantit un engagement et une motivation pour contribuer directement ou indirectement au développement de l'organisation pour se rapprocher de la vision portée. Rappelons que les salariés du Café Joyeux parlent de mission, et ceux d'Altermassage expliquent aussi qu'ils ne sont pas là par hasard ou pour mettre à disposition leurs compétences dans un travail alimentaire. Les compétences ne sont pas exigées dès la prise de poste puisqu'elles ne sont pas centrales, elles ne sont pas le moteur de la création de valeur des structures.

Le manager, ou le dirigeant en l'absence de structure hiérarchique intermédiaire, joue un rôle fondamental de médiation entre la vision stratégique et sa mise en œuvre opérationnelle. Son rôle ne se limite pas à une fonction de contrôle et il ne doit en aucun cas être un frein au travail des salariés ; il est avant tout un facilitateur. Trois grandes missions managériales émergent de notre analyse :

1. Identifier et répondre aux besoins des salariés, qu'ils soient matériels ou immatériels, afin de leur permettre d'exploiter pleinement leurs capacités.

2. Assurer un cadre sécurisant en expliquant les choix organisationnels, en justifiant les objectifs fixés et en garantissant une cohérence entre les discours et les actions, évitant ainsi les injonctions paradoxales. Il propose des objectifs réalisables en fonction du contexte et des capacités des salariés.
3. Définir une posture managériale claire, ni paternaliste ni amicale, mais professionnelle et bienveillante. Comme le rappelle la psychologue interrogée, le manager n'est ni un assistant social ni un ami : sa fonction doit être précisément définie afin d'éviter les malentendus relationnels. Il ne doit pas sursolliciter la confiance des salariés.

Un management de qualité basé sur l'écoute active, la clarté des attentes et le respect de l'autonomie, constitue un levier déterminant pour le développement des compétences des salariés en tenant compte de leurs vulnérabilités. Ainsi, le manager utilise ses capacités pour répondre aux besoins des salariés.

Lorsqu'un salarié voit ses besoins reconnus et pris en compte, il est en mesure de mobiliser ses capacités au service de l'organisation et de les développer. À partir de son expérience directe du travail, il est alors susceptible de formuler des retours, explicites ou implicites, qui alimentent la réflexion managériale. Par exemple dans le cas d'Altermassage, ces retours prennent souvent la forme d'échanges informels ou d'interventions lors des réunions collectives, permettant une co-construction de l'organisation. Chez Café Joyeux, les retours peuvent être plus indirects, sous forme de comportements observés par les encadrants qui adaptent ensuite les pratiques en conséquence. Cette logique d'apprentissage organisationnel repose sur un climat de confiance mutuelle : les salariés doivent se sentir libres d'exprimer leurs difficultés ou remarques sans crainte de sanctions (voir annexe 7) et les encadrants doivent percevoir ces retours comme des ressources non comme des critiques. Cela suppose un droit à l'erreur reconnu et une culture de l'expérimentation encouragée, ainsi qu'une capacité hiérarchique à entendre, analyser, et réagir de manière constructive aux signaux et retours du terrain. Ainsi, cela permet aux salariés à leur tour de répondre aux besoins de la hiérarchie sur la connaissance du terrain et la qualité de fonctionnement organisationnelle. Ce procédé génère la double position de pourvoyeur et de récepteur de care (Delassus et Silva, 2018).

Ce dialogue permanent entre hiérarchie et salariés nourri par des interactions de qualité constitue le socle d'un processus d'innovation organisationnelle. En effet, l'innovation de système qui prend la forme de l'engagement interpersonnel devient le moteur de l'organisation et le garant de son efficacité et définit sa capacité à innover de manière

organisationnelle. La qualité de l'engagement interpersonnel se décline dans notre recherche par l'approfondissement actif de la connaissance des besoins et capacités d'autrui et de la réponse que l'on y apporte, c'est la capacité de la hiérarchie et des salariés à se comprendre et répondre à leurs besoins. Deux formes principales d'innovation émergent alors: les innovations de pratique et les innovations de structure pour répondre aux besoins y ainsi permettre d'exploiter au mieux les capacités. Chez Café Joyeux l'innovation est principalement pratique : les managers adaptent les consignes, les outils et les environnements de travail en fonction des observations quotidiennes. Chez Altermassage, l'innovation est davantage de structure: les salariés participent directement à l'élaboration de nouvelles formes de travail, à la redéfinition des rôles et à la structuration des activités. Dans les deux cas, la capacité de l'organisation à évoluer par l'innovation organisationnelle repose sur la qualité de l'engagement interpersonnel : écoute, reconnaissance et adaptation.

Le modèle qui se dessine à travers ces observations est celui d'une organisation suivant un modèle de transformabilité, c'est-à-dire capable de s'adapter aux aléas, de tirer parti des vulnérabilités pour enrichir ses pratiques et de maintenir son efficacité dans des environnements instables. Cette transformabilité organisationnelle repose sur plusieurs piliers. Tout d'abord, il est nécessaire de mettre en place une écoute constante des signaux faibles (indicateurs comportementaux, difficultés implicites) et d'encourager une culture de retour pour alimenter la qualité d'engagement interpersonnel. D'autre part, elle suppose une flexibilité managériale permettant d'adapter le cadre de travail et les tâches en fonction des capacités et des évolutions des salariés (ex. : réaffectation rapide chez Altermassage d'un salarié initialement masseur suite à un problème de santé) Enfin, cela suppose également une agilité dans les processus de décision pour y répondre, une excellente culture de l'innovation permettant de tester rapidement de nouvelles pratiques d'expérimenter sans crainte de l'échec et d'intégrer les apprentissages issus du terrain.

Partie 5: Discussion

1. Répondre à la problématique : le processus permettant de transformer la vulnérabilité en opportunité organisationnelle

Cette recherche visait à étudier quels sont les mécanismes et processus par lesquels le management des vulnérabilités des personnes en situation de handicap devient un levier d'innovation organisationnelle contribuant ainsi à la transformabilité et robustesse des structures. Les résultats empiriques confirment qu'au sein des structures étudiées d'Altermassage et de Café Joyeux, la prise en compte explicite et stratégique de la vulnérabilité constitue un déclencheur de transformation managériale et organisationnelle. C'est parce que l'organisation choisit de construire son modèle autour des vulnérabilités humaines qu'elle parvient à générer de nouvelles formes d'efficacité via l'innovation organisationnelle.

Les dynamiques observées montrent que la création de valeur à partir de la vulnérabilité ne repose pas uniquement sur la mise en place d'adaptations individuelles, mais sur une reconfiguration plus profonde des logiques managériales, des structures de travail et des processus de coordination. Le fait de devoir repenser autrement le modèle dès l'origine du projet pour accueillir des profils traditionnellement perçus comme moins productifs ou nécessitant des aménagements contraignants pousse les entreprises à réviser en profondeur leurs pratiques. La vulnérabilité devient ainsi le point d'ancrage d'une reconfiguration qui dépasse le champ du handicap, puisque le modèle se veut efficace en incluant les vulnérabilités.

Tout d'abord, nous avons observé la nécessité d'une cohérence entre la vision de l'organisation et sa mise en œuvre du projet qui sont interdépendante et garantie par la hiérarchie. Il nous tient à souligner que bien que la vision des deux structures soit portée sur l'inclusion du handicap, ce n'est pas cela qui les poussent à adopter une logique de care management, qui sera alors fondée sur l'assistanat. Ce serait ignorer la dimension de double position de pourvoyeur et de récepteur de care (Delassus et Silva, 2018) qui permet aux PSH de retrouver leur capacité et responsabilité. Pour illustrer ce propos, le fondateur d'Altermassage décrivait ainsi les masseurs déficients visuels comme des individus au corps blessé qui prennent soin de ceux des autres. Ensuite, le recrutement de profils motivés alignés

avec cette vision permet une forte implication indépendamment de leurs compétences ou expériences préalables. Ce positionnement initial constitue un socle sur lequel se bâtit une culture organisationnelle cohérente, unifiée, et tournée vers l'humain. La transversalité des salariés renforce l'agilité de la structure et leur compréhension de l'organisation ; les salariés ne sont pas figés à un poste, par leurs compétences spécifiques mais évoluent puisqu'ils sont avant tout attachés à un modèle. En effet, cette logique de plasticité des rôles fondée sur la motivation et la volonté de contribuer des salariés permet de s'adapter facilement face aux perturbations et aléas internes ou externes. Dans le fonctionnement, nous avons observé la place primordiale du lien de confiance et de la qualité d'écoute entre encadrants et salariés suivant les logiques du care management afin de répondre aux besoins permettant ainsi de déployer pleinement ses capacités. L'organisation doit d'une part permettre une disponibilité managériale afin d'écouter, de comprendre et de répondre aux besoins ce qui nécessite une flexibilité, mais d'autre part elle doit porter une culture de l'expérimentation avec un droit à l'erreur et promouvoir les retours et avis dans une gouvernance collaborative afin de proposer des réponses nouvelles et pertinentes ce qui, par l'ajustement et l'itération des pratiques internes, constitue un socle favorable d'innovation organisationnelle. Ce modèle favorise des structures agiles proactives plutôt que réactives démontrant leur transformabilité. Par conséquent, un contexte contribuant à la transversalité des équipes, la souplesse organisationnelle ainsi qu'à une gouvernance horizontale et ouverte sont des éléments favorables à l'innovation, conformément à nos lectures des travaux de Ndour (2018).

Par conséquent, conformément aux études de Delassus et Silva (2018), nous pouvons également constater que pour leur performance globale les deux organisations ne misent pas sur la productivité individuelle mais bien sur l'efficacité du travail collaboratif générant des innovations organisationnelles. Pour se faire, elles développent leur "cerveau d'oeuvre" (Volle, 2000 et 2001), leur capacité de communication et de collaboration pour une meilleure interaction.

2. Apports de notre étude aux approches théoriques et aux pratiques méthodologique

Cette recherche contribue à enrichir le champ des sciences de gestion et de la sociologie du handicap en proposant une lecture alternative de la vulnérabilité au travail. A l'opposé des approches dominantes centrées sur les problématiques de l'intégration et l'expérience

individuelle des PSH en entreprise, notre recherche apporte des pistes de réflexion pratique sur la manière dont la vulnérabilité peut être mobilisée comme ressource stratégique. Elle affine et complète les travaux récents sur le management par le care, les bénéfices de l'inclusion en entreprise et l'innovation dans l'entrepreneuriat social, tout en apportant des pratiques concrètes à partir d'une observation des pratiques de terrain.

D'un point de vue méthodologique, cette recherche propose une démarche qualitative rigoureuse et réplicable, en réponse aux critiques formulées par Lindsay et al. (2018), grâce à la construction d'une grille d'observation et d'un guide d'entretien complémentaire qui ont été établis d'après une solide base théoriques. Elle pourra être adaptée et reprise pour d'autres structures.

L'élaboration d'un guide d'entretien en Facile à Lire et à Comprendre (FALC), ainsi que l'ajustement du vocabulaire en fonction des profils interrogés, constituent des innovations méthodologiques notables. En effet, j'ai pu moi-même constaté l'intérêt que cela pouvait avoir pour la qualité des interactions lors des entretiens quelle que soit la personne, indépendamment de sa position hiérarchique ou de son niveau de familiarité avec le vocabulaire spécifique aux sciences sociales. Alors que cette grille était à l'origine prévue pour les personnes ayant un handicap cognitif ou mental, je me suis rendue compte de son double bénéfice. Non seulement la grille en FALC me contraint à plus de clarté et de réflexion en amont pour expliciter précisément ce que la recherche vise à investiguer, mais elle a rendu plus intelligible les interrogations pour les personnes interrogées. Par exemple, utiliser le terme "vision de l'entreprise" bien que pertinent lors d'un entretien auprès d'un fondateur, peut s'avérer trop abstraite ou déconnectée du vécu opérationnel pour un employé interrogé. L'adoption d'un langage accessible suivant les principes de la méthode FALC a ainsi favorisé une reformulation plus précise et contextualisée des questions, bien que s'éloignant du registre académique, il facilite une meilleure compréhension des questions par les personnes interrogées améliorant la qualité des interactions et par conséquent l'accès aux données. Par conséquent, je passais d'une formulation à l'autre en fonction de la compréhension de l'interlocuteur. J'ai ainsi pu par moi-même expérimenter ce qui est avancé dans cette recherche : construire son modèle en se basant sur les vulnérabilités permet sa transformabilité et le rend plus efficace.

3. Contributions aux pratiques managériales transformatives: de la vulnérabilité individuelle à la robustesse organisationnelle

Notre recherche avait pour objectifs d'apporter des pratiques concrètes et opérationnelles pour guider les structures notamment en termes de management et d'organisation inclusives.

Dans un premier temps, nous avons démontré la nécessité et l'intérêt d'identifier, de comprendre et de répondre aux besoins et vulnérabilités des collaborateurs. En effet, les humains loin d'être rationnel sont dépendant de leur vulnérabilité qui impactent leur capacité. Ainsi au lieu d'être dans une logique de contrôle et de sanction, il faut glisser vers un modèle de management qui vise à comprendre les causes des problèmes ou tensions pour y remédier. Pour se faire il ne faut pas supposer les besoins mais bien mener un processus rigoureux et continu pour les identifier et les comprendre en se basant sur la réalité constatée ou observée. Ainsi loin des modèles classiques d'intégration il s'agira de penser l'inclusion dans un cadre structurant et de manière systémique dans une dynamique itérative pour bénéficier de l'effet de ce changement de paradigme, comme le développe Edmonson (2016) ; selon les experts de la résolution de problèmes vicieux, un modèle robuste adopte une approche adaptative avec une pensée systémique et témoigne d'une bonne compréhension des collaborateurs.

Notons que bien que notre étude présente le cas du handicap comme vulnérabilité, les organisations étudiées montrent que grâce à leur modèle permettant une forte transformabilité, elles ont su s'adapter à d'autres formes de vulnérabilités et de perturbations. Par exemple lorsqu'un salarié a évoqué le décès de sa mère (annexe 11), l'organisation a pu apporter une réponse immédiate et efficace, de même lorsqu'un salarié a développé des douleurs qui l'ont empêché de masser, la flexibilité de l'organisation et la transversalité des équipes a permis d'aisément adapter son poste. Cependant, nos deux organisations étudiées sont à taille humaine et ont adopté dès le début du projet ce modèle. Par conséquent, il s'agira de s'interroger dans de futurs travaux sur l'adoption de ces pratiques pour des organisations plus larges et dont le modèle en place rigide n'a pas été pensé à partir de ces approches.

D'autre part, notre recherche met en avant le rôle du relationnel et de la place de l'humain dans la performance globale. En effet, comme l'expliquait Mintzberg (2004), le management passe d'un modèle rationnel centrée sur les résultats à une approche focalisée sur les dynamiques des relations humaines en adoptant les principes du care management. Elles sont primordiales car dans un climat sain de confiance, l'apprentissage collectif impulse

l'innovation si le management promeut une culture de l'expérimentation (Delassus et Silva, 2018). Nous avons pu le constater car chez Altermassage comme Café Joyeux, les collaborateurs n'ont pas nécessairement d'expérience préalable ce qui démontre la valeur du management qui permet des gains de performance notamment par les dynamiques collectives et non grâce aux qualifications individuelles. Cela est possible car les deux projets sont fortement incarnés, les salariés sont choisis par leur valeurs humaines et leur adéquation à la vision du projet ce qui permet un collectif soudé autour d'une même motivation, (Michaud 2022). Il faut par la suite que l'organisation fasse preuve d'une grande souplesse et flexibilité afin d'accueillir les innovations émergeant de l'intelligence collective et ainsi les inclure dans son modèle pour tendre à plus de transformabilité et de robustesse.

4. Apports sociétaux du modèle étudié

À une échelle plus large et comme apports pour la société, cette recherche présente une critique du validisme et de la norme productiviste. Elle interroge la manière dont nos modèles de performance actuels fondés sur la compétition, la standardisation et la rationalisation des compétences individuelles peuvent être repensés en épousant une logique inclusive qui permet des gains de performances par les innovations organisationnelles émergeant d'une qualité des dynamiques relationnelles. C'est en effet une logique d'inclusion et non de forclusion ; il ne s'agit pas d'imposer un cadre aux salariés en fonction de leur profils mais bien de repenser l'organisation de travail avec souplesse sur un principe de co-construction pour s'adapter et évoluer avec ses collaborateurs. C'est donc bien du côté de la demande et de l'organisation qui impulse l'inclusion en repensant son modèle, et non du côté de l'offre et des salariés d'essayer de s'adapter à la structure. Nous pouvons appliquer ces réflexions sur d'autres secteurs que celui de l'emploi.

Ce travail montre que ce modèle d'organisation ne profite pas uniquement aux PSH : en s'adaptant à la vulnérabilité, l'organisation devient plus apte à faire face aux imprévus et aux transitions. L'effet bateau (un aménagement pensé pour une cible mais qui bénéficie à un plus large éventail de personnes) montre que ce type d'organisation développe une forte transformabilité qui peut inspirer une transformation systémique des modèles d'organisation et de gouvernance non seulement pour les vulnérabilités des salariés, mais également pour d'autres enjeux. En effet, il est possible d'imaginer un parallèle entre ce modèle et les dynamiques écosystémiques résilientes telle que la pensée symbiocène, en imaginant des

entreprises qui intègrent la vulnérabilité, humaine comme environnementale, au cœur de leur fonctionnement et qui évolue en fonction de ces deux pilier. Il s'agirait ainsi de construire son modèle en remplaçant l'Homme et la Nature au sein des modèles.

5. Regards critiques sur notre étude et pistes d'approfondissement

Notre recherche exploratoire présente des limites, en complément de celles déjà présentées dans notre méthodologie, que nous nous devons d'expliciter afin de situer les apports de nos travaux.

Une première limite tient à l'écart entre les intentions managériales et leur mise en œuvre effective, notamment observée dans le cas d'Altermassage. Le discours du dirigeant manifeste une volonté claire de développer des pratiques collaboratives et de renforcer la réflexivité collective, en valorisant l'écoute et la co-construction avec les équipes. C'est ce que nous avons observé dans la pratique, néanmoins le dirigeant aimerait développer davantage ces aspects. Le manque de temps et les multiples responsabilités du dirigeant freinent la concrétisation de ses projets pour pousser le modèle encore plus loin.

Par ailleurs, dans le cas de Café Joyeux, l'absence d'entretien direct avec les équipiers en situation de handicap constitue une limite. Cependant, son impact pour la qualité de notre étude est à nuancer car dans le cas de Café Joyeux, comme nous avons pu le constater, ceux sont les managers qui jouent un rôle pivot, en étant particulièrement impliqués dans les interactions de proximité pour être à l'écoute des besoins et assurer les ajustements et leur diffusion ce qui forment le cœur du processus d'innovation étudié. Bien que nous n'ayons pas pu recueillir le témoignage direct d'un équipier en situation de handicap, celui d'un manager nous a bien éclairés sur les mécanismes de managements qui permettait de concilier objectifs économiques et sociaux.

Une autre limite est liée à la temporalité de notre enquête limitant la collecte de données sur une période plus longue. Or l'innovation, particulièrement dans ses dimensions organisationnelles, est un processus pouvant être long. Faute de pouvoir observer les structures sur une durée étendue, nous n'avons pu apprécier que le contexte de l'innovation sans suivre pleinement son processus avec l'émergence, l'appropriation et la diffusion de ces pratiques dans le temps. Ce travail gagnerait à être prolongé par une étude longitudinale permettant de mieux saisir les dynamiques d'apprentissage collectif et les ajustements progressifs.

De plus, nos résultats montrent que les pratiques d'innovation observées émergent dans des organisations qui s'appuient sur une certaine homogénéité des vulnérabilités présentes au sein des équipes. Ainsi, les modèles développés s'ajustent bien aux caractéristiques spécifiques des publics concernés, mais interrogent la pertinence de nos résultats face à la diversité des formes de vulnérabilité susceptibles d'exister en entreprise (personnes âgées, femmes enceintes, personnes en burn-out, etc.). Il serait intéressant de poursuivre une réflexion en explorant comment ces modèles peuvent s'adapter ou se transformer face à une plus grande hétérogénéité des profils et des besoins.

Pour finir, une question essentielle demeure : celle de la transférabilité de ces modèles à d'autres contextes. Les structures étudiées fonctionnent à taille humaine, avec des valeurs fortes, un projet social explicite, et une marge de manœuvre organisationnelle relativement souple. Ces éléments sont-ils des conditions nécessaires pour que la vulnérabilité devienne effectivement un levier d'innovation ? Le modèle peut-il être reproduit dans des organisations de plus grande taille, aux structures plus rigides, ou dépourvues d'une mission inclusive affirmée ? Ces interrogations posent la question du potentiel de diffusion de telles pratiques dans des organisations classiques, soumises à des logiques économiques et managériales plus standardisées.

Malgré ces limites, notre étude apporte un éclairage sur les mécanismes concrets par lesquels l'inclusion des vulnérabilités au cœur du modèle peut nourrir des dynamiques d'innovation. Elle apporte des nouvelles pratiques pour inspirer les entreprises classiques en matière de management, de gouvernance, dynamique d'équipe et d'organisation.

Conclusion

Ce travail de recherche visait à explorer les mécanismes organisationnels et managériaux par lesquels la prise en compte des vulnérabilités liées au handicap pouvait devenir un levier d'innovation au sein des entreprises. L'analyse menée a permis de comprendre comment l'inclusion des PSH lorsqu'elle est pensée comme une composante centrale du modèle organisationnel favorise la transformabilité et la performance des structures. Cette dynamique repose sur l'adoption de pratiques managériales inspirées de l'éthique du care, valorisant l'écoute active, la reconnaissance des besoins spécifiques et la recherche d'une adéquation entre les valeurs portées par les salariés et la mission de l'organisation afin que le projet soit incarné.

A contre courant du modèle classique dans lequel l'organisation impose un cadre auquel les individus doivent s'adapter, les deux structures observées adoptent une posture inversée : elles adaptent leurs modes de fonctionnement pour accueillir les singularités de chacun. Cette approche favorise un climat de confiance, d'expérimentation et de collaboration, propice à l'émergence d'innovations organisationnelles. Ainsi, l'organisation devient un espace dynamique, en capacité de s'ajuster en continu face aux perturbations démontrant sa transformabilité, notamment en contexte de crise. Cette flexibilité constitue un atout stratégique majeur et place l'action managériale au cœur de la création d'un cadre de travail évolutif et apprenant.

Ces résultats ouvrent plusieurs perspectives de recherche. Il serait pertinent d'élargir le champ d'analyse à un plus grand nombre d'entreprises, avec des tailles et des structures variées, afin de tester la transférabilité de ces mécanismes dans des contextes plus complexes et présentant une plus grande variété de profils aux vulnérabilités multiples. De même, une observation longitudinale permettrait de mieux comprendre l'évolution des pratiques dans le temps et d'évaluer leur impact durable sur la performance organisationnelle.

Enfin, sur un plan plus personnel, cette recherche a été particulièrement inspirante pour moi puisqu'elle apporte des clés concrètes afin de concilier objectifs économiques et finalités sociales. Elle a renforcé ma conviction que la performance organisationnelle peut émerger de la capacité des individus à s'approprier et incarner collectivement un projet porteur de sens, ce qui est en cohérence avec mes valeurs et aspirations professionnelles. Certes, je ressens une certaine frustration face à la non saturation des données de cette recherche qui pourrait

être plus poussée et approfondie pour enrichir ce champ encore nouveau, mais cette frustration sera moteur pour mon parcours professionnel. En effet, je compte bien prolonger la réflexion de cette recherche directement sur le terrain à l'occasion de mon poste chez APF France Handicap, qui, je l'espère, me permettra de mettre en pratique ces mécanismes étudiés pour porter des projets répondants réellement aux besoins des bénéficiaires grâce à l'innovation émergeant d'un modèle collaboratif.

Bibliographie

AG2R La Mondiale et Le Rameau. (2018). *L'investissement sociétal en actions !*
https://www.lerameau.fr/wp-content/uploads/2018/10/Guide-IS_Pages_BD.pdf

Baudot, P.-Y., Borelle, C. et Revillard, A. (2013). Politiques du Handicap Introduction. *Terrains & travaux*, 23(2), 5-15. <https://doi.org/10.3917/tt.023.0005>.

Baudot, P.-Y. et Revillard, A. (2014). 22. Les savoirs de la science politique. Dans C. Gardou *Handicap, une encyclopédie des savoirs* (p. 385-397). érès.
<https://doi.org/10.3917/eres.gardo.2014.01.0385>.

Bellamy, V. (Dir.). (2024). *Le handicap en chiffres – Édition 2024*. DRESS (Direction de la Recherche, des Études, de l'Évaluation et des Statistiques).

Besseyre des Horts, C. H. (2024, 26 septembre). Handicap et entreprise : quand la vulnérabilité devient une force. *ADP France*.

<https://www.fr.adp.com/rhinfo/articles/2024/09/handicap-et-entreprise-quand-la-vulnerabilite-devient-une-force.aspx>

Cercle Vulnérabilités et Société. (2022). *Faire des vulnérabilités le levier d'une prospérité partagée*. URL :
<https://vulnerabilites-societe.fr/faire-des-vulnerabilites-le-levier-dune-prosperite-partagee-8-02-22/>

Cercle Vulnérabilités et Société. (2023). *La pair aidance, une innovation managériale au service des organisations durables*. URL:
<https://vulnerabilites-societe.fr/wp-content/uploads/2023/05/CVS-Note-PairAidance-Mai23-24p.pdf>

Chauvière, M. (2003). 6. Handicap et discriminations Genèse et ambiguïtés d'une inflexion de l'action publique. Dans D. Borillo *Lutter contre les discriminations* (p. 100-122). La Découverte. <https://doi.org/10.3917/dec.borri.2003.01.0100>.

Conseil scientifique du FIPHFP, (2016). *Glossaire. L'accompagnement des agents en situation de handicap au cours de leur vie professionnelle* (p. 137-148). Chronique sociale.
<https://shs.cairn.info/accompagnement-agents-en-situation-de-handicap--9782367171470-page-137?lang=fr>.

Courbebaisse, A., & Salembier, C. (2022). L'espace au prisme de l'éthique du care / Housing through the lens of care. *Cahiers de la Recherche Architecturale Urbaine et Paysagère*.
<https://doi.org/10.4000/craup.9523>

Denos, G. (2022). L'analyse du processus d'innovation sociale : une réflexion méthodologique fondée sur l'immersion et la participation. *Décisions Marketing*, 108(4), 63-79. <https://doi.org/10.3917/dm.108.0063>.

Florin E., Tourtois E., et Xu L. (2023). Inclusion au travail des personnes en situation de handicap: d'une obligation légale vers de nouvelles opportunités pour l'innovation? *Les échos de l'innovation, Observatoire Projet, Innovation, Conception (PIC)*, mis en ligne le 5 avril 2023. <https://masterpic.fr/wp-content/uploads/2023/04/Florin-Tourtois-Xu-2023.pdf>

Folke, C., Carpenter, S. R., Walker, B., Scheffer, M., Chapin, T., & Rockström, J. (2010). Resilience Thinking : Integrating Resilience, Adaptability and Transformability. *Ecology And Society*, 15(4). <https://doi.org/10.5751/es-03610-150420>

Janssen, F. (2024). La crise d'après Edgar Morin, entre désordre et opportunité. Sécurité et stratégie, 37(2), 12-16. <https://doi.org/10.3917/sestr.037.0012>.

Lindsay, S., Cagliostro, E., Albarico, M., Mortaji, N., & Karon, L. (2018). A systematic review of the benefits of hiring people with disabilities. *Journal of Occupational Rehabilitation*, 28(4), 634–655. <https://doi.org/10.1007/s10926-018-9756-z>

Le Capitaine, J.-Y. (2013). L'inclusion n'est pas un plus d'intégration : l'exemple des jeunes sourds. *Empan*, 89(1), 125-131. <https://doi.org/10.3917/empa.089.0125>.

Lehmann-Ortega, L., Musikas, H. et Schoettl, J.-M. (2023). 4. Café Joyeux : un café inclusif servi dans la joie. *(Ré)inventez votre Business Model - 3e éd. : Avec l'approche Odyssée 3.14* (p. 120-121). Dunod.

<https://shs.cairn.info/reinvez-votre-business-model--9782100851997-page-120?lang=fr>.

Michaud, A. (2022). Chapitre 15. Accélérer l'innovation sociale, un enjeu collectif. *Conduire l'innovation en action sociale et médico-sociale à l'heure de la transformation de l'offre* (p. 257-273). Dunod.

<https://shs.cairn.info/conduire-l-innovation-en-action-sociale-et-medico--9782100838806-page-257?lang=fr>.

Ndour, M. (2019). Les innovations organisationnelles dans l'entrepreneuriat social : le cas des startups sociales françaises. *Marché et organisations*, 36(3), 61-82. <https://doi.org/10.3917/maorg.036.0061>.

OIT, (2016). *Handicap : le pari gagnant-gagnant de l'inclusion*. Consulté le 04/04/2025 sur <https://webapps.ilo.org/infostories/fr-FR/Stories/Employment/The-win-win-of-disability-inclusion#starting-your-disability-inclusion-journey>

Pastier, K. et Silva, F. (2020). Éditorial . Manager le care ou manager par le care. Et si on changeait de logiciel organisationnel ? *Management & Avenir - Santé*, 7(2), 7-11. <https://doi.org/10.3917/mavs.007.0007>.

Point, S., Charles-Fontaine, C. et Berthélémy, G. (2010). (Re)considérer le handicap : regards croisés sur les approches en entreprise. *Management & Avenir*, 38(8), 293-305. <https://doi.org/10.3917/mav.038.0293>.

Revillard, A. (2017). La Réception des Politiques du Handicap : Une Approche par Entretiens Biographiques. *Revue française de sociologie*, . 58(1), 71-95.
<https://doi.org/10.3917/rfs.581.0071>.

Scott, M., Jacob, A., Hendrie, D., Parsons, R., Girdler, S., Falkmer, T., & Falkmer, M. (2017). Employers' perception of the costs and the benefits of hiring individuals with autism spectrum disorder in open employment in Australia. *PLOS ONE*, 12(5), e0177607.
<https://doi.org/10.1371/journal.pone.0177607>

Silva, F. (2020). Repenser le commun dans les organisations pour faire émerger le postmanagement. Dans A. Gillet *Travailler dans les services publics : la nouvelle donne* (p. 147-155). Presses de l'EHESP. <https://doi.org/10.3917/ehesp.gille.2020.01.0147>.

Ville, I., Fillion, E. et Ravaud, J.-F. (2020). Chapitre 3. Au tournant du XXIe siècle : vers une ère des droits et de la citoyenneté ? *Introduction à la sociologie du handicap : Histoire, politiques et expérience* (p. 79-109). De Boeck Supérieur.
<https://doi.org/10.3917/dbu.ville.2020.01.0079>.

Ville, I., Fillion, E. et Ravaud, J.-F. (2020). Chapitre 7. Les âges de la vie : éducation, travail et vieillissement. *Introduction à la sociologie du handicap : Histoire, politiques et expérience* (p. 201-228). De Boeck Supérieur. <https://doi.org/10.3917/dbu.ville.2020.01.0201>.

Annexes

Annexes 1 : Grille d'observation

Annexe 2 : Guide d'entretien pour un manager

Annexe 3 : Guide d'entretien pour un salarié

Annexe 4 : Guide d'entretien adapté pour un salarié

Annexe 5 : Liste de vérification pour évaluer la qualité des études qualitatives

Annexe 6 : Entretien Anne Revillard

Annexe 7 : Entretien avec une psychologue clinicienne

Annexe 8 : Modèle d'entretien annuel individuel Altermassage

Annexe 9 : Entretien n°1 avec AS1, masseur mal-voyant chez Altermassage

Annexe 10 : Entretien n°2 avec AS1, masseur mal-voyant chez Altermassage

Annexe 11 : Entretien avec AS2, masseur formateur chez Altermassage

Annexe 12 : Entretien avec AM1, fondateur d'Altermassage

Annexe 13 : Entretien avec CM1, manager chez Café Joyeux

Annexe 1 : Grille d'observation

N°	Lieux	Date	Heure	Durée	Nb de personne	Contexte

	Critère	Détails	Intensité	Commentaires
Partie 1 Comprendre le projet d'innovation	Visibilité et matérialisation de l'identité du projet	Symboles, affichages, langage utilisé, décors, scénographie, référence aux valeurs		
	Incarnation opérationnelle des valeurs	Geste bienveillant, respect, écoute		
	Prise en compte des besoins spécifiques	Adaptation du poste, écoute, diversité des tâches, réaction accompagnant		
	Qualité de réponse aux besoins	Satisfaction perçue, attitude		
	Dispositifs de reconnaissance et de valorisation des employés	Pourboire, encouragement, affichage		
	Degré d'implication et de participation des salariés PSH	Implication		
Partie 2 Comprendre le fonctionnement et la mise en œuvre du projet d'innovation	Qualité du climat de confiance	Liberté d'expression, soutien, ambiance		
	Nature et qualité des interactions entre collègues	Fréquence, qualité échange, collaboration (spontanée ou organisée), soutien,		
	Modalité de prise de décision opérationnelle	Centralisé, partagé, autonomie, consultation des salariés		
	Flexibilité organisationnelle (horaires et tâches)	Adaptation selon fatigue, besoin		
	Existence et qualité des espaces d'échange, de feedback et de transmission	Culture retours d'expérience		
	Présence d'une culture de l'expérimentation et de l'innovation	Test, s'approprie, réflexion collective		
	Outils de communication et de coordination interne	Canaux de communication, accessibilité des outils,		
	Modalités d'encadrement et d'accompagnement des équipes	Posture supervision/contrôle, conseils, coaching, accompagnement individualisé/collectif		

Annexe 2 : Guide d'entretien pour un manager

Partie 1 Comprendre le projet d'innovation

Identité du projet

Objectif : Identifier les motivations fondamentales qui sous-tendent la nécessité d'innovation dans le cadre du projet, de la création de l'entreprise afin de mieux comprendre les implications.

- Quelle est la vision fondatrice du projet ?
- Quelle est sa vocation, c'est-à-dire la finalité de l'action portée par la structure conceptrice ?
- Quels sont les bénéficiaires, c'est-à-dire le public visé ?
- A quels besoins/problématiques le projet apporte-t-il des réponses ?

Utilité sociale du projet

Objectif : Évaluer l'intérêt et la désirabilité de l'innovation proposée dans le projet, en mettant en lumière ses bénéfices potentiels pour la société et son adéquation avec les besoins et les attentes des parties prenantes.

- Qu'est-ce que l'organisation apporte à la société ? aux bénéficiaires ?
- L'organisation a-t-elle mis en place des actions de mesure de son utilité ?
- Comment valorise-t-elle ses résultats et ses impacts ?

Positionnement du projet

Objectif : Analyser le positionnement du projet en examinant les mécanismes de rémunération, de motivation, de communication, afin de comprendre les innovations de système et comment l'organisation interagit avec son environnement et quel niveau de connaissance elle possède des acteurs qui l'entourent.

- Quelles sont les missions développées par la structure pour répondre aux besoins ou aux problématiques identifiées ? Et aux besoins de ses bénéficiaires ?
- Quels sont les besoins des salariés ? Comment sont-ils identifiés ? Est-ce que cela se fait lors de l'entretien d'embauche uniquement ou régulièrement ?

- Comment prenez-vous en compte les besoins des nouveaux collaborateurs ? et s'ils ne sont pas en situation de handicap ?
- Est-ce que vous exprimez vos besoins/vulnérabilité à vos salariés ?
- Comment évalueriez-vous la confiance entre managers- salariés ? Comment expliquer ce niveau de confiance ?
- Avez-vous mis en place des systèmes de motivation ou de reconnaissance des employés qui vont au-delà de la rémunération traditionnelle ?
- Quels sont les principaux changements apportés dans vos systèmes de management au cours des dernières années ? (Exemple : nouveaux systèmes de rémunération, gestion des ressources humaines, etc.)

Partie 2 : Comprendre le fonctionnement et la mise en œuvre du projet d'innovation

Gouvernance et prise de décision

Objectif : Explorer les innovations structurelles en matière de gouvernance et de prise de décision au sein du projet, en analysant l'organisation interne, la répartition des responsabilités, les processus de décision, l'élaboration de la stratégie, ainsi que les niveaux d'autonomie et d'auto-organisation des acteurs impliqués.

- Qui prend les décisions stratégiques dans l'organisation ?
- Comment décririez-vous votre rôle de manager ?
- Existe-t-il une gouvernance partagée ou collaborative ?
- Les bénéficiaires ont-ils un rôle dans la gouvernance ?
- Quelle est la place laissée à l'échange, aux feedbacks, et sous quelle forme ?
- Comment les décisions opérationnelles sont-elles prises ?
- Y a-t-il un recours au consensus ou à des méthodes participatives ?
- Quels outils ou rituels facilitent la prise de décision (réunions, comités, outils numériques, etc.) ?
- Quelles sont les règles d'échange en réunion (temps de parole, etc.)
- Avez-vous fait évoluer la gouvernance et la prise de décision ? Quelles sont les principales raisons qui ont poussé l'organisation à revoir sa gouvernance?

Pratiques et outils de management

Objectif : Examiner les innovations de pratique dans la gestion opérationnelle du projet, en détaillant les méthodes et outils utilisés pour l'exécution des tâches, afin d'évaluer leur efficacité et leur contribution à l'atteinte des objectifs du projet.

- Quelles sont les pratiques managériales spécifiques mises en place (flexibilité, horizontalité, agilité) ?
- Quels outils de suivi, de coordination ou de pilotage sont utilisés (tableaux de bord, plateformes collaboratives, OKR, etc.) ?
- Comment l'équipe est-elle encadrée et accompagnée ?
- Y a-t-il des méthodes de feedback ou d'évaluation collective ?
- Comment se passe la formation des salariés ?
- Comment se déroule la montée en compétences des salariés ?
- Votre entreprise a-t-elle mis en place des outils spécifiques pour favoriser le partage des savoirs, des bonnes pratiques et l'apprentissage interne ?
- Quelles nouvelles pratiques avez-vous mises en place pour améliorer les processus de travail au sein de votre équipe ? (temps de travail, emploi du temps)

Questions de clôture

- Si vous deviez proposer une nouvelle innovation organisationnelle pour améliorer la performance de l'entreprise, que suggéreriez-vous ?
- Pensez-vous que l'organisation actuelle vous permet de répondre aux enjeux de votre organisation ? Quelles sont ses faiblesses et ses forces ?

Annexe 3 : Guide d'entretien pour un salarié

Partie 1 Comprendre le projet d'innovation

Identité du projet

Objectif : Identifier les motivations fondamentales qui sous-tendent la nécessité d'innovation dans le cadre du projet, de la création de l'entreprise afin de mieux comprendre les implications.

- Quelle est la vision fondatrice du projet ?
- Quelle est sa vocation, c'est-à-dire la finalité de l'action portée par la structure conceptrice ?
- A quels besoins/problématiques le projet apporte-t-il des réponses ?

Utilité sociale du projet

Objectif : Évaluer l'intérêt et la désirabilité de l'innovation proposée dans le projet, en mettant en lumière ses bénéfices potentiels pour la société et son adéquation avec les besoins et les attentes des parties prenantes.

- Qu'est-ce que l'organisation apporte à la société ? aux bénéficiaires ?

Positionnement du projet

Objectif : Analyser le positionnement du projet en examinant les mécanismes de rémunération, de motivation, de communication, afin de comprendre les innovations de système et comment l'organisation interagit avec son environnement et quel niveau de connaissance elle possède des acteurs qui l'entourent.

- Quelles sont les missions développées par la structure pour répondre aux besoins ou aux problématiques identifiées ? Et aux besoins de ses bénéficiaires ?
- Quels sont les besoins des salariés ? Comment sont-ils identifiés ? est-ce c'est que lors de l'entretien au début ou tout au long du processus redemande régulièrement ?
- Qu'est-ce qui motive les salariés en situation de handicap en tenant compte des difficultés d'accès à l'emploi et des aides ?
- Existe-t-il des systèmes de motivation ou de reconnaissance des employés qui vont au-delà de la rémunération traditionnelle ?

Partie 2 : Comprendre le fonctionnement et la mise en œuvre du projet d'innovation

Gouvernance et prise de décision

Objectif : Explorer les innovations structurelles en matière de gouvernance et de prise de décision au sein du projet, en analysant l'organisation interne, la répartition des responsabilités, les processus de décision, l'élaboration de la stratégie, ainsi que les niveaux d'autonomie et d'auto-organisation des acteurs impliqués.

- Est-ce que vous avez confiance dans votre manager ? Et vos collègues ?
- Qui prend les décisions stratégiques dans l'organisation ?
- Existe-t-il une gouvernance partagée ou collaborative ?
- Les salariés ont-ils un rôle dans la gouvernance ?
- Quelle est la place laissée à l'échange, aux feedbacks, et sous quelle forme ?
- Comment les décisions opérationnelles sont-elles prises ?
- Y a-t-il un recours au consensus ou à des méthodes participatives ?
- Quels outils ou rituels facilitent la prise de décision (réunions, comités, outils numériques, etc.) ?
- Quelles sont les règles d'échange en réunion (temps de parole, etc.) ?

Pratiques et outils de management

Objectif : Examiner les innovations de pratique dans la gestion opérationnelle du projet, en détaillant les méthodes et outils utilisés pour l'exécution des tâches, afin d'évaluer leur efficacité et leur contribution à l'atteinte des objectifs du projet.

- Quels outils de suivi, de coordination ou de pilotage sont utilisés (tableaux de bord, plateformes collaboratives, OKR, etc.) ?
- Comment l'équipe est-elle encadrée et accompagnée ?
- Y a-t-il des méthodes de feedback ou d'évaluation collective ?
- Comment se passe la formation des salariés ?
- Comment se déroule la montée en compétences des salariés ?
- Existe-t-il des outils spécifiques pour favoriser le partage des savoirs, des bonnes pratiques et l'apprentissage interne ?

Questions de clôture

- Si vous deviez proposer une nouvelle innovation organisationnelle pour améliorer la performance de l'entreprise, que suggéreriez-vous ?
- Pensez-vous que l'organisation actuelle vous permet de répondre aux enjeux de votre organisation ? Quelles sont ses faiblesses et ses forces ?

Annexe 4 : Guide d'entretien adapté pour un salarié (en FALC)

Partie 1 Comprendre le projet d'innovation

Identité du projet

- Pourquoi Café Joyeux a-t-il été créé ? Dans quel but ?
- Qui va profiter de Café Joyeux ? Qui est-ce que Café Joyeux aide ?
- Quels problèmes Café Joyeux aide-t-il à résoudre ?

Utilité sociale du projet

- Qu'est-ce que Café Joyeux veut améliorer pour les gens ?
- Est-ce que l'organisation vérifie si ses actions aident vraiment les gens ?

Positionnement du projet

- Quelles actions l'organisation fait-elle pour aider les gens et répondre à leurs problèmes ?
- De quoi les employés ont besoin pour bien travailler ? Comment l'organisation sait-elle ce dont ils ont besoin ? Est-ce que l'on en parle tout le temps ou seulement au début ?

Partie 2 : Comprendre le fonctionnement et la mise en œuvre du projet d'innovation

Gouvernance et prise de décision

- Qui prend les décisions principales pour l'avenir de l'organisation ?
- Qui décide de ce qui doit être fait chaque jour ? Comment cela se passe-t-il ?
- Est-ce que les employés donnent leur avis ? Comment cela se passe-t-il ?

Pratiques et outils de management

- Comment les responsables aident-ils et soutiennent-ils les membres de l'équipe ? Qui aide l'équipe à bien travailler ? Comment cela se passe-t-il ?
- Comment les employés apprennent-ils de nouvelles choses pour leur travail ?
- Est-ce que Café Joyeux a des outils pour que les employés partagent leurs connaissances et leurs bonnes idées ?

Questions de clôture

- Si vous pouviez changer quelque chose dans l'organisation pour la rendre meilleure, que proposeriez-vous ?
- Est-ce que l'organisation actuelle aide à bien faire son travail ? Quels sont ses points forts et ses points faibles ?

Annexe 5 : Liste de vérification pour évaluer la qualité des études qualitatives

Source : Kmet, Leanne & Lee, Robert. (2004). Standard Quality Assessment Criteria for Evaluating Primary Research Papers from a Variety of Fields AHFMRHTA Initiative 20040213. HTA Initiative. 2.

Critère		Oui (2)	Partiel (1)	Non (0)	N/A
1	La question ou l'objectif est-il suffisamment bien décrit ?		x		
2	Le design (plan) de l'étude est-il explicite et approprié ?	x			
3	Le contexte de l'étude est-il clair ?		x		
4	L'étude est-elle reliée à un cadre théorique ou à un corpus de connaissances plus large ?	x			
5	La stratégie d'échantillonnage est-elle décrite, pertinente et justifiée ?	x			
6	Les méthodes de collecte de données sont-elles clairement décrites et systématiques ?	x			
7	L'analyse des données est-elle clairement décrite et systématique ?	x			
8	Des procédures de vérification ont-elles été utilisées pour établir la crédibilité ?		x		
9	Les conclusions sont-elles étayées par les résultats ?	x			
10	La réflexivité du chercheur est-elle prise en compte dans le compte rendu ?	x			

Total: 17/20

Annexe 6 : Entretien Anne Revillard

Date: 06/10/2025

Lieu : bureau d'Anne Revillard à Sciences Po Paris.

Durée : environ 40 min

Profil de la personne interrogée : Anne Revillard est une chercheuse menant des recherches sur les inégalités sociales sur le marché du travail et les discriminations liées au genre et au handicap. Son travail explore les dynamiques des politiques de l'emploi.

Consentement : la personne a donné son accord pour participer à l'entretien et le sujet du mémoire lui a été présenté.

Intérêt de l'entretien : Anne Revillard offre une analyse approfondie du paysage politique relatif à l'emploi des PSH. Son expertise permet de comprendre les enjeux sous-jacents aux politiques publiques mises en place, tout en apportant une critique nuancée des impacts réels de ces politiques sur l'insertion et le maintien dans l'emploi des PSH. Cette perspective permet une vision académique et critique des dispositifs existants pour mieux appréhender le contexte de mon mémoire.

Seules certaines parties de l'entretien ont été retranscrites à partir de mes notes prises lors de l'échange. Il ne s'agit donc pas de citations directes, mais de résumés des propos échangés pour des raisons de pertinence et de clarté.

Anne Revillard

Il existe un paradoxe dans la situation actuelle : les politiques publiques promeuvent l'inclusion des personnes en situation de handicap dans le secteur ordinaire, mais en réalité, elles reposent en grande partie sur des structures adaptées. Ces entreprises adaptées peuvent servir de modèle pour les entreprises classiques du milieu ordinaire. Ces dernières promeuvent l'inclusion, mais manquent souvent d'expertise spécifique, d'où la nécessité d'aller voir du côté des entreprises adaptées. Cependant, il y a un risque de stigmatisation, car le handicap est souvent perçu comme une caractéristique associée à ces entreprises, renforçant ainsi la séparation entre le monde ordinaire et le secteur adapté.

Lorsque l'on traite de ces thématiques, il faut rester vigilant à ne pas tomber dans le positivisme. Il faut bien axer son analyse sur le processus d'innovation et non la personne en

situation de handicap, la réflexion doit être sur le processus d'accompagnement qui permet l'innovation.

L'inclusion, telle qu'elle est mise en avant, manque parfois d'une approche collective pour être pensée seulement à l'échelle des besoins spécifiques d'un individu. Or il ne s'agit pas de régler les soucis de besoins individuels mais de s'en servir comme levier pour améliorer les besoins de tout le collectif. Actuellement, les entreprises perçoivent souvent les personnes en situation de handicap comme un poids administratif, et non comme une opportunité de diversité et d'innovation qui peuvent être l'occasion de mettre en place des stratégies servant au collectif.

Pour accélérer une transformation au niveau macro du statut social des PSH, il faut compter sur un mixte de diffusion du savoir, d'engagement collectif de la société civile et de politiques publiques. L'enjeu est d'insuffler le savoir que le handicap est un enjeu social.

Annexe 7 : Entretien avec une psychologue clinicienne

Date: 09/08/2025

Lieu : par téléphone

Durée : environ 40 min

Profil de la personne interrogée : Psychologue clinicienne avec une expérience significative dans le monde de l'entreprise. Actuellement en poste en tant que psychologue au sein d'un service autonome de prévention et de santé au travail dans un groupe informatique.

Consentement : la personne a donné son accord pour participer à l'entretien et le sujet du mémoire lui a été présenté. Elle a souhaité rester anonyme.

Intérêt de l'entretien : L'objectif de cet entretien est de comprendre le contexte managérial et organisationnel qui permet d'offrir un cadre psychologique sécurisant en s'adaptant aux besoins des salariés.

Seules certaines parties de l'entretien ont été retranscrites à partir de mes notes prises lors de l'échange. Il ne s'agit donc pas de citations directes, mais de résumés des propos échangés pour des raisons de pertinence et de clarté.

D'après votre lecture des entretiens, y a-t-il des éléments qui vous ont interpellé ?

Concernant l'entretien avec le fondateur d'Altermassage, j'ai trouvé sa posture très juste et correcte, sur sa place par rapport aux employés. Parfois on observe dans les entreprises une tendance à mélanger les places. Lui marque que la relation n'est pas une relation d'amitié, il garde une distance qui est primordiale.

Comment peut-on distinguer une entreprise ayant véritablement basé son modèle sur les vulnérabilités de ces salariés de celles qui se contentent d'un discours ?

Je pense que l'on reconnaît si elles ont mis en place des mesures concrètes et dans le temps. Il faut distinguer l'effet de mode et les politiques à long terme.

Y a-t-il des indices d'un climat de sécurité psychologique ou, au contraire, de peur ou d'auto-censure ?

On peut s'interroger s'il y a beaucoup d'arrêts maladie. Certaines entreprises proposent des questionnaires pour évaluer le niveau de stress. Parfois, il y a des questionnaires

d'engagement. Si les résultats sont toujours négatifs, c'est un signe mais aussi s'ils sont toujours très positifs; il faut s'interroger sur la sincérité des réponses. Dans certaines entreprises, il est impossible de donner de mauvaises nouvelles. Il faut aussi observer s'il y a toujours des conflits avec les élus, bien que cela ne soit pas toujours représentatif car certains sont toujours dans le conflit. Cela peut être un signe, mais pas un symptôme. Il faut alors s'interroger. Un cadre sécurisant se caractérise par une entreprise qui a un discours très clair, un objectif clair, où le discours et les politiques sont conformes. Il ne doit pas y avoir d'injonctions contradictoires. Par exemple, une entreprise ne peut pas être contre le harcèlement moral au travail mais laisser des managers agir de manière inappropriée sans sanction, ou avoir des règles floues ou contradictoires. Les organisations sont le reflet des humains qui les composent. Si le PDG a un comportement inapproprié, cela se diffuse dans toute l'organisation, il doit y avoir des garde-fous et des dispositifs mis en place. Par exemple, les ressources humaines doivent jouer leur rôle, les managers doivent être soutenus par la hiérarchie lorsqu'ils posent des limites. Un manager ne doit pas tout gérer seul.

Quels bénéfices psychiques voyez-vous lorsque l'entreprise prend en compte les vulnérabilités de ses salariés et se base sur leurs capacités ?

Il est toujours bénéfique pour un individu de savoir qu'il ou elle a un talent, des capacités et que ces capacités peuvent être au service des autres. C'est ainsi que l'enfant devient adulte, en encourageant les capacités. Cependant, ce modèle a ses travers. Dans l'Union soviétique et la Chine communiste, il était très utilisé pour repérer des talents particuliers et leur donner accès à des priviléges, sans nécessairement chercher à savoir si la personne voulait vraiment le faire. Pour tout individu, il est mieux de tabler sur ses capacités. Une fiche de poste demande toujours l'impossible. Une entreprise veut des personnes pour faire le job, c'est légitime.

Une entreprise doit avoir une taille suffisante pour avoir des ressources humaines (RH) dédiées. Elle doit aussi s'appuyer sur la médecine du travail, qui sert de relais et d'atout pour l'entreprise en donnant des conseils. Par exemple, chez [une entreprise], un employé en fauteuil roulant, polyhandicapé, avait pu bénéficier d'un aménagement de poste. Même au cours de la vie du salarié, des aménagements de poste peuvent être nécessaires. Une

entreprise fait son travail si elle réalise de bons aménagements de poste. Par exemple, dans l'ancienne entreprise de [AS1], l'entreprise aurait dû fournir un bureau fermé, mais elle ne l'a pas fait sûrement car cela représente un coût. Par exemple, dans mon entreprise nous avons des nouveaux bureaux, ils n'ont pas du tout pensé à l'accessibilité, il y a beaucoup d'escaliers.

Dans les entretiens, quelle place semble accordée à la parole du salarié ?

Un employé disait que [AM1] était peu joignable, mais que ce n'était pas le plus important ; le manager accepte que l'on dise une mauvaise nouvelle, donc il reste à l'écoute. Ce ne sont pas des paroles en l'air quand il dit aux employés qu'ils peuvent faire des retours.

Quels risques voyez-vous à imposer un modèle managérial standardisé à des personnes aux parcours, besoins et sensibilités très variés ? Faut-il mieux adopter une approche descendante pour garder des objectifs clairs ou bien se baser sur les vulnérabilités des salariés ?

Les deux approches existent en entreprise : les objectifs définis par l'entreprise en concertation avec les employés, mais on trouve aussi des objectifs totalement incompréhensibles, comme augmenter le chiffre d'affaires de 30%. Il faut toujours expliquer et être honnête. L'équité n'est pas la même chose que l'égalité, mais cela demande beaucoup de pédagogie pour l'équipe et nécessite de prendre en compte la situation des personnes.

Qu'est-ce qu'un bon manager selon les éléments discutés lors de notre échange ?

Un bon manager est quelqu'un qui explique et communique clairement. Il aide ses employés à atteindre leurs objectifs sans mettre de freins inutiles, tout en leur laissant une certaine autonomie. La reconnaissance du travail accompli est également essentielle. Un bon manager doit expliquer toutes les décisions et ne pas être sur la défensive. Il pose des questions et s'intéresse à ses employés en demandant, par exemple, "De quoi as-tu besoin pour bien faire ton travail ?". Il doit écouter les besoins de ses employés avant de leur donner des objectifs. Contrairement à des entreprises comme Amazon, qui imposent des

quotas quelles que soient les conditions, un bon manager ne pénalise pas ses employés avec des malus injustes.

Annexe 8 : Modèle d'entretien annuel individuel d'AlterMassage

Organisation

- un bureau fermé ;
- avec le manager et un membre de la direction ;
- planifié environ une semaine à l'avance pour laisser le temps de le préparer, mais pas trop longtemps avant pour ne pas faire trop stresser.

Déroulement de l'entretien

1. Rappeler les objectifs et le déroulement de l'entretien
 - 1.1. Ce n'est pas un entretien d'évaluation.
 - 1.2. C'est un moment d'écoute et de discussion franche et confidentielle.
2. Demander comment va le collaborateur de façon globale. Reformuler si nécessaire.
3. Prestations
 - 3.1. Demander au collaborateur comment il ressent sa maîtrise des différentes techniques utilisées en prestation. Les énumérer de façon exhaustive.
 - 3.2. Le manager fait un retour sur la maîtrise technique du collaborateur.
 - 3.3. Demander au collaborateur comment il ressent sa relation aux bénéficiaires des techniques. Demander s'il y a eu des prestations qui se sont mal passées avec des collègues ou bénéficiaires.
 - 3.4. Reformuler si le collaborateur aime et maîtrise son métier de praticien.
4. Equipe
 - 4.1. Rappeler que la bonne entente et la franche collaboration dans l'équipe est un devoir de chacun, autant que la prestation elle-même.
 - 4.2. Enumérer les prénoms de chaque collègue de l'équipe pour demander s'il s'entend bien avec chacun. L'idée est d'identifier les collaborations fluides ou à risque. Ne pas oublier le manager et la direction.
5. Ressources

5.1. Demander si le collaborateur a bien à sa disposition les ressources matérielles nécessaires à son emploi.

5.2. Demander si le collaborateur a bien à sa disposition les ressources immatérielles nécessaires à son emploi : temps, compétences, aides, etc.

6. Envies

6.1. Demander au collaborateur quelles sont ses envies relatives à son métier et à sa carrière (hors formation) : évolution de pratique, changement de poste, rémunération, temps de travail, mobilité, etc.

6.2. Lister de façon exhaustive les envies de formations professionnelles, en lien ou non avec le métier et le secteur d'activité actuels.

7. Demander au collaborateur s'il veut discuter d'autres points.

8. Donner un retour général au collaborateur. Etre d'abord factuel puis faire part de son ressenti.

8.1. Commencer par les points positifs.

8.2. Lister les points à consolider ou à améliorer.

8.3. Lister les points négatifs et donner des solutions pour y remédier.

8.4. Prévoir si besoin un nouvel entretien pour discuter des progrès.

Annexe 9 : Entretien n°1 avec AS1, masseur mal-voyant chez Altermassage

Date: 07/07/2025

Lieu : en présentiel au domicile de la personne interrogée (une ville en région parisienne).

Durée : environ 1h30

Profil de la personne interrogée : AS1 est un praticien bien-être junior qui a rejoint Altermassage en mars 2025. Âgé de 32 ans, il est malvoyant suite à une maladie dégénérative.

Consentement : la personne a donné son accord pour participer à l'entretien et le sujet du mémoire lui a été présenté.

Contexte de l'entretien : L'équipe d'Altermassage s'est réunie le 07/07/2025 toute la journée de 9h à 17h pour faire un point sur les activités et évoquer les prochaines étapes du développement d'Altermassage.

Intérêt de l'entretien : les réunions d'équipes constituent un espace clé pour observer l'organisation des échanges, de la collaboration, des idées, les interactions et la place de chacun au sein de l'équipe, comprendre comment sont abordés les sujets et la manière dont les décisions sont prises. Cependant n'y ayant pas accès, il était important pour moi de demander directement à la suite de la réunion un retour à un employé.

L'entretien suivant a été retranscrit à partir de notes prises pendant la rencontre. Il ne s'agit donc pas d'un verbatim intégral, mais d'une restitution fidèle des propos tenus, dans le respect de l'esprit de l'échange. Pour plus de fluidité, les sous-questions n'ont pas été retranscrites.

Quel était le contexte et l'objectif de cette réunion d'équipe ?

[AS1] : On s'est réuni avec l'équipe, on était à peu près 15. Ça faisait plaisir de voir du monde. Je pense que c'était un sentiment partagé. AM1 y accorde beaucoup d'importance. Il veut connaître comment l'équipe se sent, il le demande mais pas explicitement. Il y avait plusieurs objectifs, c'était pour parler de l'évolution de l'entreprise et de demander son avis à l'équipe sur différents sujets, avoir notre avis, nos suggestions... sans tabous, B nous encourage à la parole.

Comment s'organisait la prise de parole ? Est-ce que vous pouviez vous exprimer autant que souhaité ?

[AS1] : AM1 parlait et demandait l'avis général, ceux qui veulent répondraient. Y avait quelques personnes en distanciel qui levaient la main, c'est AM1 qui gère la prise de parole pour ceux à distance. Y a pas eu de tour de table, c'est plus si tu veux parler tu parles. Tout le monde a parlé à un moment ou un autre. Quand j'ai parlé pour présenter ma partie, j'avais demandé un tour de table pour que les gens puissent exprimer leur opinion, mais finalement on l'a pas fait par manque de temps. Après AM1 nous dit que si on a des questions, des remarques ou autre on hésite pas à lui faire remonter. Moi oui je me suis suffisamment exprimé. Certains voulaient parler, mais tout le monde a pas parlé. Moi je me réfrénais pour laisser la parole aux autres. Mais la parole était libre, AM1 intervient juste pour recentrer sur le sujet par manque de temps.

Quelles thématiques avez-vous abordées ?

[AS1] : Il a présenté une nouvelle membre de l'équipe. Elle reprend en 100% distanciel. AM1 l'a connaît et voulait vraiment travaillé avec elle, il avait confiance. Et puis on a parlé de Alterformation.

Est-ce que vous pouvez détailler le projet Alterformation ?

[AS1] : Altermassage a repris Xavier Court formation. AM1 expliquait le contexte, il développait le fond de sa pensée et ses idées, et après soit il nous demandait si on avait des questions, soit il nous demandait notre avis. Mais il nous demandait surtout si on avait des questions, donc on a pu aborder librement le sujet avec l'équipe. Moi j'ai aussi pu proposer une idée, sur les piqûres de rappel sur le protocole de massage, ce serait bien qu'on en ait de temps en temps. AS2 m'a soutenu dans cette idée d'ailleurs, et tout le monde a acquiescé. Après c'est pas clair sur comment on va aborder les choses mais AM1 a noté l'idée. Il demande à plusieurs personnes de prendre des notes. Et puis d'autres ont aussi partagé leurs idées. AM1 veut former en priorité des personnes qui veulent en faire leur métier en tant que salariés. Cela permettra à la formation de récupérer le RNCP qu'elle avait perdu, faute de débouchés en salarié. Il a aussi envisagé de proposer la formation aux personnels de santé, car il sait que y a de la demande de la part des infirmiers. Après il faut

distinguer le massage pro du massage loisir. Il souhaite aussi mettre à contribution les salariés en tant que formateur avec la nouvelle filiale Alterformation. Ça permettra de diversifier nos missions.

Comment réagit AM1 quand vous partagez vos avis et vos idées ?

[AS1]: Il est ouvert. Il dit que nos avis apportent de la nuance et des suggestions à la pensée globale. Il nous a dit “pendant des années j'ai dû prendre des décisions, je veux pas être perçu comme un dictateur, j'essaie de déléguer au maximum”. Et puis il a beaucoup d'autodérisson, il a envie de laisser plus de place aux salariés, avoir plus de discussions sans forcer personne. Il veut aller dans plus de délégation, que lui n'est plus tous les pouvoirs, que sur certains sujets stratégiques tout le monde participe, que ce soit plus collectif. Il nous a aussi sollicité pour la question de la qualité des prestations. Il a demandé qui était partant pour en discuter et faire un petit groupe de réflexion. Il fait ça parce que le travail collectif est plus pertinent dans ces cas-là, ça permet de soulever pleins d'idées. Et AM1 dit tout le temps “si vous avez des idées, hésitez pas”. Il a juste mis son veto pour le massage à l'huile. Il s'est justifié en expliquant que leur marque de fabrique c'est le massage habillé sans huile, et il veut rester sur du massage habillé, pour éviter de choquer et c'est un moteur pour être cible de critiques. Il a utilisé le terme veto mais il a expliqué, et puis c'est jamais un non définitif tant que c'est justifié.

Avez-vous parlé de vos missions ?

[AS1] : Oui j'ai parlé de mes missions notoriété. Sous les conseils d'AS8, je vais plus m'occuper des associations comme cible car les entreprises ne sont pas une priorité et demande plus de réflexion. On doit adapter le contenu selon le type de structure. J'ai dit qu'ils n'hésitent pas à me contacter s'ils connaissent des associations ou quoi. AM1 a rappelé que c'était une mission test pour expérimenter, que ce que je mettais en place après potentiellement d'autres salariés pourrait faire leur atelier personnalisé. AM1 demande beaucoup d'expérimentation et cadre après. D'ailleurs il m'a dit qu'il avait conscience que c'était pas ma manière de fonctionner, et qu'il me remerciait pour mes efforts.

Comment connaissait-il votre manière de fonctionner ?

[AS1] : Lors d'un entretien on en avait parlé, sauf que ce n'est pas sa manière de fonctionner et qu'il est très occupé. J'ai pas pu avoir le cadre souhaité, c'est très difficile pour moi de travailler en autonomie. J'avais proposé des solutions; de faire un binôme avec quelqu'un, de travailler dans une endroit extérieur plutôt que chez moi. AM1 m'a dit qu'il était ok, mais n'a pas mis de cadre ; je peux le contacter quand j'ai besoin, c'est à moi de proposer les points donc quand j'ai besoin d'encadrement je vais vers lui, même si je sais qu'il est beaucoup occupé.

Est-ce que cela a générée du stress ?

[AS1] : Au début je sentais de la pression, je pensais que ça venait d'eux mais en fait je me la mettais moi-même. En fait il voulait me laisser de la liberté et de l'autonomie, il me laisse le droit à l'erreur. J'ai pas de doute la dessus. Il m'a déjà dit de ne pas remettre en cause mes compétences. A la fin de la réunion, j'ai demandé assez naturellement un feedback, AM1 m'a dit que c'était bien. Je voulais tester ma présentation devant deux, trois personnes mais il m'a dit que le test se fera directement devant l'association. En fait AM1 veut avoir confiance et il donne confiance aux autres.

Vous avez aussi parlé de la nouvelle boutique ?

[AS1] : Altermassage a depuis 2022 un salon de massage dans le centre commercial des 4 Temps, c'était une opportunité donnée à Altermassage. Le salon va avoir trois ans et c'est la durée maximum du bail, donc le centre commercial ne peut pas renouveler. Il faut demander un autre projet pour proposer un nouvel engagement. La première version de la boutique a été faite en 1 mois, donc y a eu beaucoup d'essais et d'erreurs. Maintenant on veut profiter du fait qu'on ait plus de délais pour en discuter. On parle des profils des clients qui passent au salon, ceux qu'on a, qu'on pourrait avoir ou pas. On parle aussi de l'agencement, de notre offre, des alternatifs de produits, des règles de sécurité, des idées de cloison amovibles qui doivent être solide car sinon c'est un problème pour nous [les déficients visuels] si on se cogne dedans, qu'on les fait tomber ou quoi, ... on discute de qu'est-ce qui sera le mieux pour tout le monde. On voulait aussi mettre des photos de l'équipe, avoir des lumières plus adaptées (moins intenses pour ne pas nous gêner), avoir un espace plus large dans l'arrière boutique pour mieux circuler. Certains n'aimaient pas la

couleur terra cotta de l'uniforme, mais AM1 a justifié et expliqué le choix de la couleur et tout.

Et comment AM1 réagit face aux échanges ?

[AS1] : Il écoute, il dit qu'il comprend, que les idées sont bonnes. On ne trouve pas de solution à tout mais on avance peu à peu. Après selon les sujets, quand le centre d'attention change il intervient, sinon il remet du contexte mais il laisse la parole aux personnes concernées.

Avez-vous abordé le changement de statut de l'entreprise lors de la réunion ?

[AS1] : Oui on était en société anonyme et on va passer en SAPO (société anonyme à participation ouvrière). C'est un statut intéressant car il y a plusieurs évolutions possibles. AM1 croit en ce projet , mais ça doit être une démarche collective donc il nous demande notre avis. Il veut plus prendre de décision sur tous les sujets, il souhaite que certains sujets stratégiques soient soumis à une décision démocratiques. Il pourrait aussi donner voir donner des responsabilités à un comité administratif. Il y a plusieurs stades, plusieurs niveaux, donc nous ne sommes pas obligés d'aller jusque là, AM1 nous a bien expliqué tout le déroulé. Plusieurs personnes étaient intéressées, mais il y avait beaucoup d'infos, on avait besoin de digérer.

Est-ce que lors de la réunion la vision d'Altermassage est ressortie de manière implicite ou explicite ?

[AS1] Oui on a reparlé de ce qu'Altermassage représentait pour nous, la vision de chacun sur l'entreprise ; est-ce que si l'on se focalise trop sur le bien-être ou la prévention, on risque à juste titre d'être considéré comme trop médicale et d'avoir des critiques des kinésithérapeutes ou ostéopathes. On cherche un entre-deux, ça dépend du public, on adapte le discours selon la demande. Nous avons aussi discuté de quels termes utilisés, par exemple le terme "toucher" est trop ambigu. Il faut trouver une façon d'en parler. C'est aussi important de dire que le massage véhicule du lien social entre les gens, certains clients se mettent spontanément à parler. Aujourd'hui il y a beaucoup d'isolement.

Comment s'est conclue la réunion ?

[AS1] : Nous allons avoir un compte-rendu. AM1 essaie de donner suffisamment d'infos sans en donner trop. Il s'efforce de toujours nous solliciter et communiquer au maximum. Il communique principalement par mail quand c'est pour s'adresser à nous tous, et sinon en individuel par mail ou par téléphone.

Annexe 10 : Entretien n°2 avec AS1, masseur mal-voyant chez Altermassage

Date: 20/07/2025

Lieu : par téléphone

Durée : 1h

Profil de la personne interrogée : AS1 est un jeune masseur de 32 ans qui s'est reconverti récemment. Il est malvoyant avec une perte de vision progressive et autiste asperger, ses deux handicaps ne lui permettaient plus d'assurer son précédent poste.

Consentement : la personne a donné son accord pour participer à l'entretien et le sujet du mémoire lui a été présenté.

Contexte de l'entretien : /

Intérêt de l'entretien : AS1 a rejoint Altermassage en mars 2025, il porte donc un regard neuf sur l'entreprise et permet des comparaisons avec son ancien poste dans une entreprise classique.

Pour des raisons de discrétion, les noms des entreprises et des personnes mentionnées ont été modifiés. Cela n'altère en rien la pertinence et l'intérêt des propos échangés.

Est-ce que tu peux te présenter rapidement et expliquer ton parcours ?

[AS1] : D'accord très rapidement donc j'ai 31 ans, j'ai eu un parcours scolaire à peu près classique. Je suis allé jusqu'à un master plutôt sur l'environnement et la communication. Et suite à ça, j'ai pu faire un service civique au sein d'une mission handicap de l'université [XXX]. Et après ça, j'ai trouvé un emploi chez [XXX] en tant que chargé d'opération à l'international, c'est une forme de télé conseil dans l'assistance médicale. Et après 5 ans dans cette entreprise en fait, j'ai entamé une reconversion professionnelle et depuis le mois de mars, je travaille chez Altermassage en tant que praticien masseur bien-être.

Quelle est la vision fondatrice d'Altermassage ?

[AS1] : Pour moi la vision d'Altermassage, ça englobe 2 sujets. Le premier sujet, c'est la culture du toucher et de son impact sur la santé physique et mentale. Pour moi, il est l'un des objectifs premiers d'Altermassage; c'est de justement de sensibiliser le plus de monde possible là-dessus de démontrer l'importance du toucher des bienfaits que le massage peut

apporter et de le rendre le plus accessible possible, en fait donc de le faire découvrir et de faire reconnaître ses bienfaits. Et surtout de contribuer justement à la chute des clichés qu'on peut avoir autour du massage, comme par exemple le fait que ce soit forcément sensuel ou que ce soit forcément nu. Pour donner 2 exemples. Et le deuxième sujet important qui est dans la vision globale d'Altermassage, c'est la diversité à travers les personnes en situation de handicap, en fait, c'est que, à travers l'insertion professionnelle des personnes en situation de handicap, eh ben en fait, elle veut démontrer que travailler dans un environnement diversifié, ça a plus d'avantages que d'inconvénients, disons je vais plutôt dire de défi. C'est que et surtout démontrer que, bah les personnes en situation de handicap sont capables de contribuer à la vie en société et qu'elles ont toutes leur rôle à jouer et qu'elles peuvent aussi gagner en compétences. Et c'est pas uniquement trouver un emploi adapté à leur situation, c'est aussi elles peuvent faire le saut et battre de leurs propres ailes, si on leur en donne les moyens et l'accompagnement nécessaire. Et cela peut avoir des retombées positives sur le reste de l'équipe, même si elle n'a pas de handicap.

Selon toi quelle est la vocation d'Altermassage, c'est-à-dire la finalité de l'action portée par Altermassage ?

[AS1] : Alors, ça va être un peu subjectif, mais j'ai l'impression que, pour revenir sur les deux sujets, du côté de la prévention santé, la finalité pour l'entreprise serait que le massage bien-être soit reconnu par des dispositifs comme la sécurité sociale, comme un vrai moyen de lutte pour maintenir et améliorer la santé des individus. Donc ça, ça serait à l'échelle de la France. Mais je qu'Altermassage n'aimerait pas s'arrêter uniquement à la France et aimerait diffuser les bienfaits du massage bien-être, sur son accessibilité et sur son importance, mais le plus largement possible. Et je sais que AM1 qui est le responsable, je sais que mon responsable, lui, il m'a avoué que son rêve ce serait que comme le massage qu'on propose est japonais, il aimerait pouvoir le proposer au Japon et aller pourquoi pas à l'empereur et sa famille. Il dirait ça ce serait le top du top mais après c'est peut-être son objectif à lui. Donc après je ne sais pas si c'est l'objectif de toute l'équipe, mais en tout cas je sais que c'est le diffuser le plus possible, de le faire reconnaître et de gagner en légitimité. Et du point de vue du handicap c'est de... Alors là je sais pas si je dirais que ce serait en fait de démontrer que au plus grand nombre qu'un modèle comme le sien fonctionne. Le fait de permettre à des

personnes en situation de handicap de trouver un emploi, de travailler correctement et de gagner en compétences, et surtout de que des publics de différents horizons peuvent collaborer dans le milieu professionnel et prospérer ensemble. Et donc je pense que l'idée ce serait que ça se diffuse le plus possible. Mais alors là, ce qui a une finalité globale, j'imagine ça permet à d'autres entreprises de suivre l'exemple et à d'autres personnes de lancer des projets et pourquoi pas de donner de l'espoir à toutes les personnes en situation de handicap, elles peuvent travailler et augmenter en compétitivité en compétences et gagner en confiance. Je pense que c'est ça. Après c'est un peu plus difficile à définir je trouve pour le handicap parce que en soit je ne vois pas une finalité claire parce que là pour moi il faudra toujours faire des efforts même pour nous. Et même pour Altermassage, il faut peut-être être amené à réévaluer sa façon de procéder pour continuer à s'améliorer.

À quel besoin ou problématique répond Altermassage ?

[AS1] : Je vais essayer de partir au plus global et puis d'aller au plus en plus restreint par la suite. Au niveau de la société, je pense, je l'ai déjà dit avant, ça permet justement de contribuer à rendre la société plus, disons plus ouverte sur les différences entre individus et notamment le handicap. Oui le besoin problématique je dirais le lien social au sein de la société c'est que déjà le fait de donner des opportunités à des personnes handicapées de travailler et de pouvoir justement se mélanger à d'autres personnes handicapées et des personnes valides donc cela crée du lien social. C'est que mine de rien, le travail, le milieu professionnel, c'est aussi une façon pour les personnes de créer du lien entre elles aussi. Il y a aussi le lien social à travers le toucher. Alors ça c'est quelque chose, parce qu'aujourd'hui les personnes justement ont une version fantasmée ou faussée de ce que le toucher représente. Moi je commence juste à le comprendre. Maintenant on commence à le comprendre, mais à priori beaucoup d'émotions, de sensations passent à travers le toucher et le fait de réagir. Selon nos responsables, le toucher aujourd'hui manque. Enfin, cette sensation, ce lien social à travers le toucher manque dans notre société actuelle et le fait d'encourager le massage bien-être, ça permet de le réintroduire et de le rétablir à sa juste place. Et après effectivement, il y a le besoin du manque d'opportunités professionnelles pour les personnes handicapées, mais je dirais aussi pour les personnes peut-être qui n'ont pas envie, qui ont du mal à trouver du sens dans les entreprises disons plus classiques, avec un fonctionnement plus ordinaire. Parce que Altermassage a un fonctionnement justement

où elle veut vraiment plus laisser la place aux liens sociaux, à l'humain. Alors bien sûr, il faut qu'elle soit rentable, qu'il y ait un minimum de profits. Mais ce n'est vraiment pas le but premier. Il y a donc effectivement, la question de manque de sens, d'épanouissement professionnel dans la société actuelle, avec tous les bullshit jobs, les gens qui se recherchent, qui font des bilans de compétences. Au niveau des entreprises donc, qui font appel à nous notamment, je dirais qu'elles répondent à des besoins de QVT, de qualité de vie au travail, qui est une problématique beaucoup plus importante aujourd'hui. Donc ça leur permet d'apporter des opportunités de bien-être et de relaxation et de pause à leurs salariés.

Est-ce que, par rapport à ton emploi précédent, tu trouves qu'Altermassage répond mieux à ses besoins ?

[AS1] : Je dirais que oui, parce que bon. Déjà pour la une raison très simple, c'est comme je suis en situation de handicap, j'ai un handicap visuel et je suis aussi autiste asperger. Et la reconversion, c'était liée à ces 2 problèmes là, enfin à cette situation particulière. Et donc déjà le massage pour une personne déficiente visuelle c'est plutôt un travail adapté à première vue parce que peu importe qu'on voit bien mal ou pas du tout. Le toucher, on peut continuer à faire le massage. Donc pour moi là-dessus, ça répond à une première problématique. Il y avait aussi une question de sens dans mon travail que je recherche; pourquoi je fais ça ? Quest-ce que je fais là ? Quelle serait la conséquence concrète de mes actions ? Et l'aide aux autres ? Et là, je le vois clairement en massant. J'aide les personnes à se sentir mieux. Je le sens tout de suite après le massage, quand je discute avec la personne que j'ai massée pour voir comment elle se sent. Et puis en plus, il n'y a vraiment pas d'a priori dans ce contexte-là ; les personnes ils viennent, on les masse, peu importe qui elles sont. Il y a aussi un côté de non jugement que je trouve intéressant dans le massage dans ce contexte particulier, qui est peut-être favorisé par le Altermassage en elle-même, le fait qu'on soit des personnes déficientes visuelles avec d'autres handicaps et des personnes valides. Mais en tout cas, c'est vrai qu'il y a vraiment beaucoup moins d'a priori, de jugements sur les personnes qui viennent. Oui, en tout cas elle répond à mes besoins déjà d'environnement propice pour mon épanouissement professionnel. Aussi elle tend à me donner un cadre pour évoluer à mon rythme, prendre confiance et ensuite envisager une évolution professionnelle mais lorsque je le sentirai, disons quand je me sentirai prêt pour.

Après ça engage que moi, peut-être que pour d'autres personnes ça ne fonctionnerait pas, mais en tout cas c'est comme ça que je le ressens. Et je pense qu'en tout cas, pour les autres salariés, Altermassage fait tout pour pouvoir répondre à tout ce type de besoins pour leurs salariés, en se concentrant sur l'humain et en tentant de s'adapter à chaque personne et à s'intéresser à leur motivation, leur parcours, leurs profils. Mais pas forcément est-ce que tu as de l'expérience dans le massage ou non ? Enfin, ils cherchent avant tout des individus avec des qualités humaines qui pourront bien fonctionner avec l'équipe, et après on fait un sorte que tu puisses bien travailler.

Comment sont identifiés les besoins des salariés et quels sont-ils ?

[AS1] : Là je pourrais peut-être pas y répondre complètement parce qu'en fait, moi, je me suis dirigé vers Altermassage lorsque je souhaitais me reconvertir. J'avais exprimé mon intérêt, mais parce que j'avais déjà fait un travail en amont pour identifier mes besoins, donc peut-être qu'ils avaient à Altermassage disons une technique, un processus particulier pour identifier les besoins d'une personne, qu'ils n'ont pas eu à utiliser avec moi parce que j'avais déjà une certaine idée. Donc je répondrai du mieux que je peux. Mais voilà, il faut garder ça en tête parce que, en gros, j'avais fait un bilan de compétences, et cetera. J'avais déjà une idée de certains de mes besoins. Je savais ce que je recherchais. Et donc après, ça a commencé bien sûr par un entretien, un premier entretien par téléphone avec AM1 pour qu'on discute ensemble, qu'on fasse connaissance, qu'il me demande ce que j'ai fait avant ? Il m'a demandé quels sont, les raisons qui me poussent à vouloir travailler avec eux ? Et donc ça, c'était une première discussion, mais disons très générale pour un peu cerner le comment. Ça a cerné ma personnalité, mes besoins. Et ensuite il y a un entretien physique où là on a pu discuter plus en profondeur. Alors moi je n'ai aucun problème à parler de mes handicaps parce que je sais que dans le milieu professionnel, un employeur n'a pas le droit de demander quels sont les handicaps d'un salarié ou d'un futur salarié. Il peut seulement demander quels sont ses besoins ou est-ce que la personne a une RQTH. Moi j'en parle parce que j'estime que c'est plus facile et je préfère être transparent. Je me rappelle plus exactement, mais je pense que ça venait de AM1, c'est lui qui a posé la question parce que j'attendais le bon moment pour lui parler de tout ça. Et mais après à la suite de ça en fait j'ai juste eu à répondre et j'avais déjà plus ou moins les besoins. Alors après ça bien sûr on en a discuté pour essayer de voir, pour essayer de clarifier les besoins, voir s'il y avait d'autres

pistes à explorer. Mais je pense que c'est lui qui a qui a disons qui a posé la question, mais plus dans le cadre de l'entretien et c'est là que je me suis dit « bah allez, on parle de ça maintenant ».

À ce moment-là, avez-vous évoqué les possibilités d'adaptation ou les réponses envisageables face à la situation ?

[AS1] : Ça s'est fait ensemble. Par exemple, pour le travail en bureautique sur ordinateur, j'ai dit que moi j'avais besoin d'outils de la possibilité de zoomer et de dézoomer rapidement ou d'inverser les couleurs d'avoir une police adaptée. Et lui, en réponse, il m'a demandé quel type d'ordinateur j'utilise. Je lui ai dit un Mac, il a dit « ah bon ? Bah ça tombe bien parce que lorsqu'on pourra t'en donner un pour les tâches professionnelles, nous on utilise des macs donc c'est plus facile ». Donc en gros il a posé des questions pour essayer justement de, je pense, de préparer un peu en amont. Et puis après bien sûr, il y a toujours le moment. Il me demande « comment est-ce que tu as l'habitude de travailler ? Est-ce que tu es à l'aise avec le toucher ? Est-ce que tu as déjà massé avant ? ». Enfin voilà après, pour essayer de voir justement quels sont les besoins les plus pressants. Quand je lui ai fait part de mon autisme, j'ai tout de suite exprimé le fait que j'ai besoin d'être accompagné au départ pour m'adapter à une nouvelle situation et il a tout de suite entendu. Il a dit oui bien sûr donc il faut pas te mettre dans des situations stressantes. Après l'exécution c'est pas la même chose, mais en tout cas pour amorcer les besoins et les actions qu'il faudrait mettre en place au fur et à mesure, oui. Le travail est venu de nous deux disons, même si je sentais que lui, il était prêt à encourager, à discuter pour si jamais le futur salarié a des difficultés à trouver ses besoins, disons à les formuler.

Selon toi, les aides sociales peuvent-elles constituer un frein à l'insertion ou au maintien dans l'emploi ? Par ailleurs, comment expliques-tu que, malgré l'existence de ces aides, certains salariés restent fortement motivés à travailler ?

[AS1] : Je ne pense pas que ce soit un frein à l'emploi en soi. Une première raison je dirais c'est que en fait je l'ai expérimenté en étant en arrêt de travail pendant plusieurs mois durant mon ancienne entreprise. Très rapidement, le fait de ne pas avoir d'emploi, on finit par tourner en rond et ne pas se sentir productif, se sentir un peu en train de d'être inutile

même si on cherche de quoi s'occuper, qu'on cherche à faire des tâches, ou pourquoi pas faire du bénévolat. Et je savais que moi, être au chômage ou compter sur les aides, même si ça devait être une solution en quittant mon emploi précédent, ça peut être que du court terme parce qu'au bout d'un moment on devient un peu fou. Puis je pense que. Ben pendant le COVID plein de gens durant le confinement l'ont constaté et c'est juste que moi j'ai besoin de faire quelque chose qui pour moi a du sens et contribue à mon bien-être, au bien-être des autres. Et quelque part aussi, je trouve que travailler, ça permet de maintenir un cadre de vie qui est important. Après, ça n'engage que moi parce que je sais que de vivre sans cadre en fait, ça peut être très compliqué, en tout cas le fait d'avoir un travail avec des horaires, des responsabilités, cela facilite grandement le maintien de ce cadre. Et concernant les aides ça peut être très bien justement, pour une personne, d'avoir de quoi subvenir à leurs besoins. Mais surtout c'est que ça peut permettre justement d'appréhender la recherche d'emploi avec plus de sérénité et même de trouver un emploi qui serait peut-être pas suffisamment rémunéré, mais qui plaît à la personne aussi je pense. Moi c'était vraiment mon cas en fait, c'est que je souhaitais avant tout trouver un emploi qui convienne mieux à mes besoins et qui m'épanouisse plus. Et je savais qu'en intégrant Altermassage, au moins au départ, j'allais gagner moins d'argent. Mais tout en sachant que potentiellement j'avais des filets de sécurité. Après bon je m'en souciais pas trop mais avec le recul j'y pense maintenant.

Pour revenir sur l'identification des besoins, comment ces derniers ont-ils été identifiés dans votre poste actuel ? As-tu perçu des différences par rapport à ton emploi précédent, notamment en termes de clarté, de structuration ou de la manière dont ces besoins étaient abordés ?

[AS1] : Je dirais que c'est plus naturel chez Altermassage. Effectivement, parce que dans mon ancienne entreprise, même si ils ont toujours été à l'écoute et ils ont fait de leur mieux pour adapter mon poste. Ça se sentait, que ce n'était pas quelque chose de naturel pour eux. Ils n'ont pas eu beaucoup de salariés en situation de handicap. Et donc ils avançaient beaucoup plus à tâtons alors qu'Altermassage, je veux dire, je ne suis pas le premier déficient visuel à intégrer leur équipe, donc ils ont déjà une expérience. Le fait aussi que l'équipe soit beaucoup plus réduite. Je pense qu'il y a une échelle humaine qui facilite le dialogue. Je pense aussi le fait que ce sont toujours les mêmes interlocuteurs. Dans mon

ancienne entreprise, j'ai eu des responsables RH qui ont changé, des nouvelles au visage et à chaque fois il fallait réexpliquer. Et il y a aussi, comment dire ? l'application de la mise en place de ces besoins, disons qui sont beaucoup plus simples chez Altermassage que dans mon ancienne entreprise. C'était beaucoup plus compliqué à mettre en place à cause du cadre du poste et cetera, des tâches que je devais accomplir et du temps que ça pouvait prendre à mettre en place aussi et des processus à suivre. Parce que pour donner un exemple tout simple, comme je suis autiste asperger, en réalité, j'évolue mieux dans un environnement calme et avec la possibilité de m'isoler facilement et dans mon emploi précédent, on travaille dans un open-space et c'était compliqué, même si j'avais émis le souhait, j'avais demandé la possibilité d'avoir peut-être un bureau isolé, ça a été compliqué en fait, ce n'était pas faisable, notamment parce que on a besoin d'être joignable très facilement avec le reste de l'équipe. Donc ça ne s'est jamais fait.

Des systèmes de motivation ou de reconnaissance autres que la rémunération salariale ont-ils été mis en place ?

[AS1] : Officiellement, je pourrais pas le dire parce que en tout cas, ça ne m'a jamais été présenté de façon directe par l'équipe. Je sais qu'il y a des pourboires de temps en temps pour les salariés, mais ça, c'est ce n'est pas quelque chose qu'Altermassage encourage. Disons que si des clients souhaitent donner un pourboire aux masseurs parce qu'ils ont apprécié le massage, Altermassage ne l'empêche pas. Et donc ça peut arriver de temps en temps. Mais ce n'est pas en tout cas quelque chose qui est exprimé, qui est explicitement exprimé auprès des clients par l'entreprise. Donc c'est vraiment si les clients le souhaitent, ils peuvent donner un pourboire. Et après je sais que en général, ça m'est déjà arrivé de recevoir des encouragements et une expression de gratitude par mes responsables lorsque j'ai fait quelque chose qui qu'il jugeait d'utile pour l'équipe, le fait qu'ils apprécient mes propositions, mes prises d'initiatives et en gros ils m'ont dit « Merci c'est top de t'en être occupé ou merci pour l'avancée que tu as faite pour les idées que tu as proposées ». Ils vont exprimer leur gratitude. Et alors s'ils ont besoin de toi, ils vont exprimer des attentes, mais jamais qui sont jugés excessifs. Disons que si jamais ils le font, et que c'est excessif pour le salarié, le salarié l'explique l'exprime, ils vont rétropédaler sans difficulté. Mais en tout cas s'ils savent de quoi est capable le salarié, et qu'à des moments il y a vraiment besoin de cette personne, ils vont l'exprimer, mais ce n'est jamais quelque chose qui ressemble à

de l'exploitation. On sent que c'est vraiment de la collaboration pour pouvoir avancer tous ensemble dans la même direction.

Dans ton précédent poste, avais-tu la possibilité de proposer des initiatives ou des idées ?

Si oui, comment étaient-elles accueillies et intégrées dans le fonctionnement de l'organisation ?

[AS1] : Alors il y avait moins de marges de manœuvre hein, parce que la machine disons était déjà bien huilée dans mon ancienne entreprise, donc il fallait juste accomplir ces tâches. Alors il y avait des points 2 fois par an avec des responsables pour voir où le salarié en était et s'il y avait des points travaillés. Et effectivement, s'il y avait des raisons de féliciter le salarié, là il le faisait sans problème, et lorsqu'on recevait des compliments de certains clients et qu'ils s'avérait que c'était dû au comportement de certains salariés, on leur faisait part des remerciements, et il pourrait y avoir des petits bonus, des petits chèques cadeaux, ce genre de choses qui étaient transmises. Je crois qu'il pouvait y avoir des primes aussi selon les objectifs atteints. Mais c'était beaucoup plus pécunier. Je dirais que chez Altermassage, alors il y a les pourboires mais après ça passe plus par le dialogue, par le fait de se sentir utile et il y a aussi, pardon, j'ai failli oublier, le fait de monter en compétence, de donner l'opportunité à des salariés d'endosser de nouvelles responsabilités. Je pense que quelque part, il y a une forme de motivation parce que cela démontre une forme de reconnaissance envers tout ce que le salarié a fait, mais aussi de potentiel qui est détecté, je pense que ça aussi c'est très important.

Est-ce que tu dirais que tu as confiance en AM1 et en tes collègues ?

[AS1] : Oui, oui je dirais que j'ai confiance. Alors je bon, ça fait que quelques mois, mais je peux déjà identifier certaines faiblesses, certains défauts. Comment dire ? Disons que pour donner un exemple tout simple, AM1, je sais qu'il est-il est extrêmement bienveillant. Il est très actif, très productif, très ouvert et c'est génial. Mais d'un autre côté, cela le rend parfois compliqué à joindre et je sens qu'à certains moments, il s'égare un peu parce qu'il travaille sur plein de dossiers en même temps. Donc je disais, c'est quelque chose qui peut être un défaut, parce que parfois pour faire des points avec lui, pour discuter de façon quotidienne, ce n'est pas toujours évident. Mais je sais que ce n'est pas parce que il s'en moque de ce

qu'on fait ou qu'il s'en fout qu'il a mieux à faire. C'est que vraiment il est très investi et qu'il veut bien faire. Donc disons que c'est, je dirais que c'est une caractéristique qui peut être à la fois une force et une faiblesse, mais en tout cas, j'ai confiance en son envie de bien faire, de faire en sorte que tout le monde se sente bien, tout le monde puisse travailler au maximum de leur capacité dans un climat bienveillant. Et envers mes collègues également. Alors certains, je ne les connais pas encore très bien, mais je sais que s'ils sont tous là, je sais que je peux avoir déjà une certaine confiance en eux. C'est plus moi qui doit maintenant avoir pleinement confiance en mes capacités, parce que je suis un peu le dernier arrivé. Mais en tout cas, je sais que je peux avoir confiance en eux, que on peut s'entraider facilement et que si on me demande de l'aide, je le ferai bien sûr si je le peux. C'est naturel de faire confiance, je préfère être transparent avec les autres sur ma situation. Enfin voilà c'est important que les autres puissent avoir confiance en moi. Et j'ai envie d'avoir confiance envers les autres. Mais c'est vrai que je pense que selon les environnements, c'est parfois plus compliqué. Et effectivement, Altermassage propose un environnement propice justement à la confiance les uns envers les autres. Le simple fait que c'est une entreprise qui encourage l'insertion professionnelle des personnes handicapées, ça veut dire que déjà ça démontre une envie, une expérience de leur part pour employer des personnes avec ces caractéristiques et aussi de leur envie de les intégrer et de les encourager et de les faire grandir. Donc de ce côté-là, de ce point de vue là, ça je sais que je n'ai pas été engagé seulement parce que je vais faire augmenter le leur quota obligatoire de personnes handicapées dans l'équipe. Et je sais que s'ils m'ont accepté, c'est aussi par mon profil et mes motivations, et cetera, et la qualité des interactions qu'on a eues. Je dirais, et c'est aussi derrière les missions d'Altermassage, le fait de masser, de vouloir faire du bien aux autres, ça démontre une certaine éthique et une envie d'être bienveillant. Si on est tous là déjà, c'est parce qu'on a une certaine envie d'aider les autres à travers le massage. Il y a aussi le fait que j'ai des collègues qui sont valides, je sais qu'ils ont l'habitude d'être en contact avec des personnes en situation de handicap et je l'ai vu tout de suite qu'ils sont extrêmement bienveillants, patients et qu'ils cherchent à collaborer, à aider, mais en même temps pas à tout faire à la place des personnes handicapées. Vraiment, c'est une collaboration. Et les personnes en situation de handicap c'est que il y a une forme, disons de de complicité dû à nos points communs. Alors pas forcément parce qu'on a le même handicap mais parce qu'on a vécu des challenges, des difficultés qui sont plus ou moins similaire et ce qui fait qu'on

comprend la difficulté des autres et donc on ne doit pas se juger là-dessus et on va au contraire vouloir se s'aider, s'entraider

Qui, au sein de l'organisation, est responsable de la prise des décisions stratégiques ?

[AS1] : La décision finale revient à AM1. Après, c'est vrai qu'actuellement, comme l'équipe était encore assez réduite, il est amené à prendre plein de décisions seul, sans forcément avoir le temps de consulter tout le monde. Mais il y a certains domaines, par exemple la relation clientèle, on a une responsable dans ce domaine, qui va gérer cet aspect et je sais qu'il cherche beaucoup à déléguer et à consulter le plus de monde possible pour impliquer tout le monde. A terme, il aimerait que tout le monde puisse donner son avis sur des sujets stratégiques on dirait. Au départ moi honnêtement, lorsque j'ai voulu me reconvertir dans le massage bien-être, je sais que j'avais le choix entre le salariat et le libéral et j'ai préféré le salariat parce qu'il y avait aussi le sentiment, le réconfort de se dire beaucoup de décisions ne vont pas dépendre de moi et je dois juste me concentrer sur mes tâches et mon épanouissement professionnel sans penser à tous les sujets stratégiques. Je pense que c'est en partie lié à mon handicap mental, enfin l'autisme. C'est parce qu'aussi je ne suis pas familier avec ça. Je sens que ça amène beaucoup de difficultés ou que ça peut potentiellement avoir des conséquences sur soi-même et sur les autres. Mais après, à travers Altermassage, en tout cas pour l'instant, je n'ai pas envie de donner mon avis sur des sujets stratégiques. Mais je sais que l'idée de AM1, c'est de progressivement encourager cela et je ne suis pas fermé à l'idée, à condition que j'y sois introduit de façon graduelle, à un rythme qui me convient. Après j'estime qu'avec plus d'expérience et plus de familiarité dans le domaine ce sera plus simple de donner un avis. Là si on me demandait dans quelle direction veux tu que l'entreprise aille, je veux dire ça ne fait même pas un an que j'y travaille alors je ne me sens pas légitime et compétent pour donner un avis là-dessus. Voilà. Mais en tout cas, je suis ouvert à la question.

Existe-t-il une place pour l'échange et le feedback ? Si oui, sous quelle forme cela se manifeste-t-il ?

[AS1] : Déjà récemment, on a eu une réunion d'équipe où on a pu discuter de plein de choses à cœur ouvert. Je ne sais pas s'ils le font plus d'une fois par an, mais donc déjà il y a

ça. Je sais qu'il y a beaucoup d'échanges par mail, envoyés par AM1 notamment et qui est tout à fait ouvert aux réponses de toute l'équipe. Parfois il peut y avoir des emails où il avait dit n'hésitez pas à revenir vers moi, qu'est-ce que vous en pensez. Il y avait d'autres sujets où c'était plus des emails d'information, mais je sais que on peut tout à fait réagir à ces emails sans aucun problème et qui serait ouvert à la discussion. Et puis bien sûr, lorsqu'il s'agit d'un d'une discussion en tête à tête, il encourage bien sûr, même s'il ne sera pas toujours disponible, à le contacter, le solliciter. Il est tout à fait ouvert à la discussion et c'est la même chose entre collègues. Entre différents collègues, on peut tout à fait discuter sans problème, donc.

Comment sont prises les décisions opérationnelles ?

[AS1] : Si c'est une prestation dans une entreprise et qu'on est seul, c'est facile ; c'est le praticien bien-être qui va tout faire. Après, s'il y a des dispositifs particuliers pour une prestation en solo, il y aura bien sûr des indications données aux masseurs et s'il y a un manque de clarté des interrogations, le masseur peut très bien demander à la responsable de la planification qui gère les plannings et à la responsable clientèle pour avoir des informations supplémentaires, des conseils. Après lorsqu'on est à plusieurs, il y a toujours des discussions entre les membres de l'équipe qui sont présents, notamment pour la pause déjeuner. Si on est en salon de massage, il faut toujours qu'il y ait des masseurs disponibles pour masser les clients, donc cela se fera par la concertation au départ pour savoir à quelle heure telle personne veut manger. Et puis pour l'installation du matériel, chacun est responsable de son matériel pour le monter, pour en prendre soin. Après, pour les équipements en commun, en général ce sont les plus rapides qui le gèrent et en général ce sont les valides. Parce qu'ils sont plus efficaces, enfin ils peuvent-ils peuvent être plus efficaces, surtout si on a peu de temps pour s'installer avant que les premiers clients arrivent. Après, pour tout ce qui est nettoyage, je pense notamment au salon de massage, c'est vrai que la, la tâche va plutôt incomber aux valides parce que notamment, il y a plein de choses pour les déficients visuels, pour faire le ménage correctement, balayer la poussière, ça peut être plus compliqué. Mais après, on fait preuve de bon sens et chacun essaie de contribuer à son niveau. C'est-à-dire que voilà, ranger les chaises dans les sacs, rassembler le matériel, transporter les sacs après dans le coin qui est assigné, ça marche. Y a pas forcément de répartition spécifique des tâches. C'est que tout se fait de façon naturelle.

Alors après moi je suis là depuis quelques mois seulement. J'ai plutôt l'impression que chacun fait au mieux. On s'entraide. Moi, je sais que lorsque je ne sais pas trop ce que je peux faire, je pose la question, est-ce que je peux aider et comment est-ce que je peux aider ? Et puis dans ce cas, on va m'indiquer ce que je peux faire, mais j'essaie de petit à petit d'identifier les choses que je peux faire pour contribuer, pour pas rester sur le carreau, rester sur le côté.

Quelles différences faites-vous en termes d'encadrement et d'accompagnement entre Altermassage et votre précédente entreprise ?

[AS1] : Pour la volonté, Altermassage sont meilleurs et ils ont plus d'expérience. Après à [xxx] ils avaient plus de moyens ; chaque salarié avait un mentor et on pouvait le solliciter. Ici je suis pas encore assez familier, mais j'ai besoin d'avoir des points réguliers et c'est à moi d'aller demander. J'ai aussi l'impression qu'Altermassage cherche encore à grandir, à évoluer, [xxx] avait déjà un système en place.

Si vous deviez proposer une nouvelle innovation organisationnelle pour améliorer la performance de l'entreprise, que suggériez-vous ?

[AS1] : Je n'ai pas d'idée spécifique, peut-être sur le mentorat justement. J'ai l'impression que pour l'instant c'est un peu du bricolage, ce serait bien d'avoir un salarié dédié à ça. Je veux dire avoir un personnel présent pour qu'on n'ait moins à se soucier de ça, qu'on puisse avoir une forme de mentorat à long terme, une sorte de référent handicap, une personne dédiée qui pourrait se concentrer sur les besoins des salariés.

Pensez-vous que l'organisation actuelle vous permet de répondre aux enjeux de votre organisation ? Quelles sont ses faiblesses et ses forces ?

[AS1] : Je pense qu'on a les moyens et la capacité, on a la volonté et l'expérience, les talents. On fait avec ce qu'on a mais c'est vrai qu'on manque de personnes.

Annexe 11 : Entretien avec AS2, masseur formateur chez Altermassage

Date: 12/07/2025

Lieu : Boutique Altermassage dans le centre commercial les 4 Temps, La Défense

Durée : environ 35 min

Profil de la personne interrogée : AS2 est un masseur valide expérimenté qui est formateur au sein d'Altermassage.

Consentement : la personne a donné son accord pour participer à l'entretien et le sujet du mémoire lui a été présenté.

Contexte de l'entretien : vers 14h30 un samedi en période de solde, c'est une journée classique en boutique.

Intérêt de l'entretien : ayant de l'expérience dans le massage et en tant que formateur, il porte un regard critique sur la mise en œuvre des activités. De plus, en tant que valide il peut témoigner de son expérience de travail avec des PSH.

Pour des raisons de discrétion, les noms des entreprises et des personnes mentionnées ont été modifiés. Cela n'altère en rien la pertinence et l'intérêt des propos échangés.

Est-ce que tu peux te présenter ?

[AS2] : Je masse depuis..., avec ce massage là depuis presque une vingtaine d'années, et ça fait deux ans et demi que je travaille pour Altermassage mais j'étais déjà intervenu avant en formation.

Quelle est la vision fondatrice d'Altermassage ?

[AS2] : [rire gêné] L'inclusion, de permettre à des gens en situation de handicap de faire un travail manuel et intéressant qui ne soit pas du télémarketing quoi.

Quelle est la vocation d'Altermassage, c'est-à-dire sa finalité ? Et comment ce projet se concrétise-t-il en pratique ?

[AS2] : Avoir une entreprise qui est très...comment dire ? Inclusive comme je l'ai dit tout à l'heure, mais aussi avec une très forte participation des employés, au niveau de la gouvernance, au niveau de l'entreprise, des grandes décisions.

Quelles sont les problématiques sociales auxquelles Altermassage cherche à répondre ?

[AS2] : Apporter du bien-être et de la prévention santé dans les entreprises par le biais du massage, de la relaxation.

Comment les besoins des salariés sont-ils identifiés ?

[AS2] : Après moi j'ai un contact facile avec AM1, c'est un dirigeant qui est assez ouvert, j'ai pas de besoin particulier. Mais là l'année dernière quand j'ai perdu ma mère, y a eu aucun problème pour me permettre d'avoir des absences etc. Après c'est des convictions personnelles de pas prévenir à la dernière seconde que je peux pas être là ou se genre de chose.

Existe-t-il des systèmes de motivation autres que la rémunération ?

[AS2] : Je dirais que oui, pas forcément de la part des entreprises, mais de faire du massage et d'avoir des clients qui te disent que c'est un très bon massage, c'est très gratifiant, c'est sûr. Pour l'entreprise c'est par la confiance qu'on me donne, AM1 m'a dit à plusieurs reprises qu'il avait une totale confiance en moi, pour pouvoir gérer les problèmes qui peuvent arriver en entreprise comme ici.

Lorsque des problèmes surviennent, faites-vous appel à AM1 pour y remédier ?

[AS2] : Ça dépend des problèmes, mais si quelque chose qu'on peut traiter sans forcément remonter, je dirais oui, on va les régler. Que ce soit des désaccords entre employés, du retard ou de place, d'espace donné en entreprise. Parfois les entreprises on les a prévenu à l'avance qu'il faut 9m² et on se retrouve dans du 4m² [rire], ou l'espace est grand mais c'est occupé par une immense table de réunion.

Avec ton expérience accrue, as-tu l'impression d'endosser un rôle de manager ?

[AS2] : Pas de manager, parce que j'ai pas envie d'être manager, mais je pense que j'ai un rôle de responsable par rapport à l'équipe, et par rapport à leur formation. Après sur la hiérarchie non officielle, au salon, quand moi je suis au salon, c'est moi le responsable. Y a d'autres personnes qui prennent le relais quand je suis pas là. C'est pas forcément de l'ancienneté, car je ne suis pas le plus ancien, mais ça se fait naturellement. C'est une question de hiérarchie aussi un petit peu, car moi ma fonction c'est formateur, alors que les autres ils sont équipiers. Mais bon, ça me place pas au-dessus d'eux.

Est-ce que tu as observé des changements en termes de management ?

[AS2] : En entreprise non, les interventions en entreprise j'ai pas senti de changement. Au salon, oui, l'ambiance a changé quand AS4 était responsable boutique. C'était une bonne expérience avec son lot de désagréments aussi mais... si moi j'avais été responsable du salon à ce moment-là, y a des choses que j'aurais pas fait pareil, y avait un peu de laxisme. Y a des choses ont fait remonter à AM1 mais sinon on est grand, on en parle en direct avec AS4.

As-tu confiance en ton manager ? Et en tes collègues ?

[AS2] : Oui oui. Moi le seul critère que je juge ça va être le massage, le protocole du massage classique. Après de toute façon il faut de l'expérience pour s'améliorer, faut faire de l'expérience.

Qui prend les décisions stratégiques dans l'organisation ?

[AS2] : C'est AM1, souvent il nous consulte pendant les réunions d'équipe et les entretiens individuels.

Comment les décisions opérationnelles sont-elles prises ?

[AS2] : Je m'en réfère généralement à AS3 qui est responsable opération ou à AS5 par rapport à ça. Si on est plusieurs, généralement c'est moi qui vais prendre ce rôle-là.

Quelle place est accordée à l'échange et au feedback ? Sous quelle forme ces échanges se déroulent-ils ?

[AS2] : Pour le massage c'est de l'échange de massage, des démonstrations en salon etc. ce qui permet de corriger des fautes et puis sinon on parle assez régulièrement, surtout au salon on parle.

Quels outils ou rituels sont utilisés pour faciliter la prise de décision ?

[AS2] : On a des réunions d'équipes assez régulièrement tous les 3 à 4 mois, au minimum deux fois par an.

Quels outils de suivi, de coordination ou de pilotage sont utilisés au sein de l'organisation (tableaux de bord, plateformes collaboratives, etc.) ?

[AS2] : On a un service qui s'appelle run my service sur lequel on a nos plannings, avec nos feuilles de route quand est en entreprise. Chaque salarié a accès à sa partie à lui, à part celui du salon où peut aller voir pour savoir qui est-ce qui travaille au salon etc, et pour faciliter la prise de rdv pour les clients qui veulent des praticiens particuliers.

Comment l'équipe est-elle encadrée et accompagnée ?

[AS2] : Moi j'encadre pas mal plus les autres, après on a des formations internes sur d'autres massages, avec AS3 par exemple.

Existe-t-il des méthodes de retour ou d'évaluation collective ?

[AS2] : Moi je regarde comment ils font, les positions les choses comme ça, sinon dès que je reçois un massage, que ce soit partiel ou complet j'essaie de donner du feedback pour les autres. Les autres ils font pareils quand ils échangent. Généralement ils le prennent bien. Il me voit comme l'autorité là-dessus à cause de mon ancienneté dans ce massage spécialement, mais je pense pas qu'il y ait de problème. Après je leur conseille de faire du feedback, mais de ne pas essayer de corriger les équipiers. Parce que on n'a pas forcément la bonne méthode pour pouvoir expliquer, pour pouvoir corriger ce qu'il ne va pas. C'est de donner des feedbacks, des ressentis, donner quelques petits conseils mais pas de faire de corrections majeures, de dire fait comme si ou comme ça.

Comment se passe la formation des salariés ?

[AS2] : C'est pas top [rire]. C'est une question d'organisation et de lieu de formation. Quand on était encore au palais Brongniart c'était bien, on pouvait encore avoir un bureau tranquille. Mais là au campus Louis Braille c'est un peu plus compliqué parce que c'est un espace qui est partagé avec d'autres entreprises et du coup on est obligé de se mettre dans un alcôve à côté de la cuisine ou dans la grande salle, c'est pas impossible c'est pas la fin du monde mais c'est pas ce qui y a de plus pratique. On est en train de chercher des solutions. Après niveau organisation c'est aussi une question de libérer du temps pour moi et les employés pour pouvoir avoir le temps de faire la formation jusqu'au bout sans que ce soit trop hachuré et que ce soit pas qu'une demi-journée par ci par là. Pour bien faire, la formation elle dure une trentaine d'heure, la formation de base, sans pratique se fait sur à peu près trois jours, et après y a beaucoup de pratique et de répétitions.

Comment se déroule la montée en compétences des salariés ?

[AS2] : Ça fait partie des corrections de suivi, là on est en recherche pour un lieu pour pouvoir faire des formations, servir de stock... après en formation continue c'est un soucis organisationnel de lieu de formation.

Avez-vous mis en place des outils spécifiques pour favoriser le partage des savoirs, des bonnes pratiques et l'apprentissage interne ?

[AS2] : AM1 a tout sur le serveur de l'entreprise, notamment les facules de protocoles de Xavier Court. Là c'est des choses qui doivent encore être renumérisées pour que ce soit lisible, changer le format pour un lecteur d'écran. Tout le monde a le fascicule avec le protocole, qui est donné pendant la formation.

Si vous deviez proposer une nouvelle innovation organisationnelle pour améliorer la performance de l'entreprise, que suggériez-vous ?

[AS2] : C'est pas mon fort ça, c'est pour ça que je préfère être salarié qu'indépendant, moi j'aime bien quand on me dit tiens va travailler là, de pas être obligé de trouver les clients moi-même [rire].

Pensez-vous que l'organisation actuelle vous permet de répondre aux enjeux d'Altermassage ? Quelles sont ses faiblesses et ses forces ?

[AS2] : Le manque de lieu pour la formation, un manque de salariés, il faudrait plus de salarié pour que justement on puisse libérer plus du temps pour les formations, c'est un peu un cercle vicieux.

Vous allez passer en SAPO, quel est ton ressenti et ton opinion vis-à-vis de ce changement de gouvernance ?

[AS2] : Moi je trouve ça bien, je trouve ça vachement bien. Moi je suis pas intéressé par la gouvernance, ou en tout cas être dans un comité ou un truc comme ça, mais je trouve ça très intéressant, AM1 il veut que ce soit encore plus participatif que ça ne l'ai déjà, il propose déjà pas mal d'implications. Ça ne changera rien au travail en lui-même en fait.

Annexe 12 : Entretien avec AM1, fondateur d'Altermassage

Date: 11/07/2025

Lieu : Climate House à Paris, où travaille 1M1.

Durée : environ 1h15

Profil de la personne interrogée : AM1 est le fondateur d'Altermassage et dirige l'entreprise. Il est valide.

Consentement : la personne a donné son accord pour participer à l'entretien et le sujet du mémoire lui a été présenté.

Contexte de l'entretien : /

Intérêt de l'entretien : en tant que dirigeant, AM1 peut préciser la vision du projet et sa mise en oeuvre en partageant aussi son approche managériale.

Pour des raisons de discrétion, les noms des personnes mentionnées ont été modifiés. Cela n'altère en rien la pertinence et l'intérêt des propos échangés.

Est-ce que tu peux me parler de la vision fondatrice d'Altermassage ?

[AM1] : Alors, la vision fondatrice d'Altermassage au tout démarrage, il y avait 2 idées. Le côté inclusion professionnelle, même si on l'appelait pas comme ça à l'époque, c'était très dur, c'était développer une activité qui était adaptée au handicap. Alors handicap en l'occurrence, le handicap visuel, c'était vraiment la solidarité. C'était un peu une évidence que l'on doit pouvoir bosser, contribuer à la société malgré un handicap. La 2e idée, c'était sur l'importance du toucher, de réduire le stress. Quand on a commencé à bosser sur le projet en 2012, moi j'avais ce projet en tête depuis longtemps. Mais en 2012, la notion du stress et les ravages du stress était déjà très présente. L'emploi de personnes handicapées, il y avait la loi 2005, mais c'était pas si répandu que ça comme idée, enfin, chez des jeunes entrepreneurs. Donc il y avait l'idée de combiner et là quelque chose de très très intéressant, c'était qu'en Asie, c'était un métier réservé aux non-voyants. Donc c'était quand même l'idée de cette innovation sociale. Pour être très exact, c'est d'abord cette idée qui m'est venue, c'est il y a ce truc qui combine les deux : toucher social. Ça, c'était la vision initiale et dans la vision initiale, il y avait aussi que les personnes ne fassent pas que les massages dans l'entreprise, c'était qu'ils puissent progresser. Ils puissent faire notamment le commercial. C'était à la fois quelque chose qui était bien, parce que le comme le travail est

un moyen de s'épanouir aussi, donc c'était bien de diversifier les missions. Et puis après bon, c'était aussi que ça participait au modèle économique. C'est-à-dire qu'au début on a pas assez de clients pour masser tout le temps, donc pendant ce temps-là, comme ils sont en CDI à plein temps... Ça c'est vraiment l'idée de départ qui a pas changé. Le seul truc qui a changé c'est qu'au début l'idée c'est que tous les salariés soient en situation de handicap. Et là, depuis qu'on est entreprise adaptée, on avait ouvert à des masseurs non handicapés parce qu'on s'est dit que c'était pas très inclusif. C'est pas très cohérent de réservé un emploi à des personnes en situation de handicap, parce que les collègues en situation de handicap, ça leur faisait plaisir d'avoir des collègues masseur pas handicapés. De la diversité. Sinon, ça fait un peu; les personnes handicapées font les massages et les personnes valides font les fonctions supports. C'est cette dichotomie, elle était nécessaire au début pour commencer. On n'est pas trop, on a toujours une difficulté de recrutement. Et puis dès qu'on a pu, on a bien fait le mélange; fonction de support - en situation de handicap. C'est la seule chose qui a changé depuis la vision initiale.

Donc quel est ce que tu peux parler de la vocation de du projet et donc la finalité de la structure ?

[AM1] : Alors la vocation pour moi, c'est la mission, donc c'est avoir le plus de personnes possibles en CDI pour qu'elles aient un job durable et de qualité. Et donc de qualité, ça voulait dire aussi à plein temps, à l'époque. Ça, c'est la seule modification, j'ai accepté qu'on réduise à 3 jours. Mais l'idée, c'était vraiment de recruter une dizaine, puis après des dizaines, puis un jour des centaines de personnes handicapées. La vocation, c'était de réduire le chômage, et la faible qualification des personnes en situation de handicap. La 2e vocation, c'est de démocratiser les effets du bien-être. C'est que le maximum de personnes puissent recevoir des massages de qualité professionnelle. Et à travers ça, qui sont éduqués au toucher et que donc il y a de plus en plus de personnes qui utilisent le toucher comme un moyen de faire le bien. Donc ça, c'est vraiment une vocation à long terme.

Est-ce que tu peux parler un peu plus des bénéficiaires et le public que tu vises ?

[AM1] : Le public premier c'est les personnes en situation de handicap donc on recrute que des personnes majeures avec une RQTH. L'idée, c'était qu'il y avait déjà la reconnaissance de qualité de travailleur handicapé. Au début, on recrutait, ils étaient déjà formés, ils étaient

déjà formés au massage, même si après on allait les former à notre protocole. Et puis maintenant on a ouvert. Je crois qu'on est allé de 20 à 60 ans, hommes et femmes plutôt équilibrés on avait historiquement plus de femmes, on est allé jusqu'à 1/3 de personnes non françaises. Qu'est-ce qu'on peut dire d'autre ? Niveau de qualification, plutôt faible au sens diplôme qualification, c'est pas la même chose. Diplôme faible. Certains malgré le handicap, ils étaient quand même assez autonomes, mais leur handicap s'est aggravé pendant qu'ils étaient salariés. Alors, c'est des maladies dégénératives et donc ils avaient le temps malgré tout d'être à l'aise dans l'entreprise avant que leur handicap s'aggrave. On avait fait venir une sociologue pour essayer de façon confidentielle de profiler un peu plus; qui est-ce qui était titulaire de l'allocation adulte handicapé avant et pendant. On s'est aperçu que beaucoup n'avaient pas le droit à l'AAH parce qu'à l'époque ils étaient en couple ou même récemment divorcés, enfin divorcés de moins de 2 ans, ils avaient pas le droit à l'AAH, ce qui n'est plus le cas depuis ... Je crois que c'est moins de 2 ans. Ah si y a un truc qui est hyper important sur les bénéficiaires. On est Paris, moi les chiffres qu'on m'a donné, j'ai pas vérifié mais c'est une personne déficiente visuelle à Paris, elle peut avoir les chiffres sont peut être un peu changés mais en gros vous pouvez avoir 1700€ d'allocations par mois sans rien faire. Si on cumule toutes les prestations complémentaires et autres. En gros, ça veut dire que des personnes qui étaient chez Altermassage étaient des personnes qui voulaient travailler pas forcément pour avoir plus d'argent sur le compte à la fin du mois. Et donc ça c'est très particulier, c'est des personnes qui veulent travailler. Pas pour l'argent, enfin d'être payé, mais que c'est pas pour le différentiel d'argent. C'est des personnes qui sont intéressées dans l'image qu'ils ont d'eux-mêmes de contribuer à la société. Et alors comme on a un métier où on fait du bien aux autres, c'est très gratifiant. Et troisièmement, notamment pour la partie commerciale, de dire en plus quand je fais du commercial je donne du job aux autres. Et pareil pour le planning et tout ça, on contribue en fait, en travaillant chez Altermassage, on contribue à son travail et au travail des autres. J'ai pas besoin de discuter au sens où je sais que travailler chez Altermassage pour certains ça ramène pas plus d'argent sur le compte à la fin du mois que l'accumulation des allocations. On a discuté, notamment avec les anciens, mais c'est un constat, enfin, c'est statique, surtout avec la déconjugualisation.

A quel besoin, problématique tu penses que le projet d'alter massage répond ?

[AM1] : C'est pas pour augmenter les revenus forcément des personnes qui travaillent, en revanche c'est leur donner l'occasion de mettre leur talent, leur énergie, au service d'un projet qui fait du bien au masseur et au massé. Donc j'essaie vraiment d'avoir une contribution positive nette à la société. Et ils le font aussi parce que Altermassage s'adapte à leur handicap, jusque dans la mesure du possible: si le handicap devenait trop sévère ou rendait impossible la pratique du massage, et que d'autres missions n'étaient pas possibles...

Dans une vision un peu plus macro, qu'est-ce qu'Altermassage apporte à la société ?

Quelle est l'utilité sociale du projet ?

[AM1] : Pour l'instant, il y a une vingtaine de salariés. Ce n'est pas tant ces 20 salariés qui comptent, l'objectif c'est de montrer que c'est possible. L'impact global, c'est de montrer que si on veut, on peut adapter des entreprises. Le massage, certains pensent que c'est peut-être plus facile que d'autres métiers. Mais on a aussi adapté des postes comme celui de commercial, le planning, et d'autres fonctions. On a pris le temps, fait les efforts, investi. Parfois avec des financements de l'Agefiph, pour développer nos outils afin qu'une personne qui ne voit pas puisse faire un devis, l'envoyer à ses clients ou prospects. On montre que c'est faisable, et ça a un impact de dingue, au-delà de notre propre impact direct. C'est quelque chose qu'on veut promouvoir. Il y a aussi un impact indirect : d'autres vont se lancer pour nous concurrencer, et c'est très bien, tant qu'ils respectent la loi. Ils peuvent dire : "Moi aussi je vais proposer des massages en entreprise", que ce soit avec des personnes handicapées ou non. Cela donne du crédit et contribue à désenclaver le métier.

Est-ce que vous avez mis en place des mesures, des actions pour mesurer l'utilité ?

[AM1] : Oui, on a élaboré une comptabilité intégrale. On a fait notre Bilan Impact, pour mesurer les impacts économiques, sociaux et environnementaux, positifs et négatifs, et les comptabiliser en euros. L'exemple le plus simple, c'est qu'on peut comptabiliser l'impact positif de l'intégration de personnes en situation de handicap. L'impact sur la santé aussi, on peut trouver des ratios pour le traduire en impact positif. En revanche, on pollue, puisqu'on utilise des transports, des VTC, et des produits d'hygiène qui polluent. En 2019, on a mesuré cela aussi, et ce sera comptabilisé en impact négatif. Sur le plan économique, on met en positif les impôts et cotisations que l'on verse pour financer la sécurité sociale et le Trésor

public. Et en impact économique négatif, ce sont tous nos frais de retard de paiement à l'Urssaf et les pénalités : c'est un impact. On n'a pas fait de dons à des associations, ou très peu.

Et comment est-ce que vous valorisez les résultats ou les impacts ?

[AM1] : Par exemple, certains financeurs nous demandent de les mesurer, donc on valorise ces résultats auprès d'eux. Mais en réalité, les financeurs ne sont pas très exigeants sur ces aspects, contrairement à ce qu'ils disent. Ils ne demandent jamais de mesurer notre impact négatif, ce qui est assez drôle. Sur le plan commercial, on valorise aussi l'emploi de personnes en situation de handicap. Après 10 ans, on a obtenu l'agrément "entreprise adaptée", grâce à cet engagement. C'est à la fois une reconnaissance et un droit à du financement. C'est donc une valorisation économique et financière. Nos clients peuvent aussi utiliser nos factures pour déduire leurs cotisations Urssaf.

Quels sont les besoins des salariés ? Comment est-ce que vous les identifiez ? Est-ce que c'est au début de l'entretien ou y a-t-il un processus pour vérifier régulièrement les besoins ?

[AM1] : Au moment de l'embauche, par exemple, en ce moment, on cherche à recruter, on fait savoir dans les annonces et à nos partenaires que notre entreprise est adaptée depuis toujours, et qu'on s'adapte au handicap. Ça fait partie de notre culture. C'est-à-dire : venez avec votre handicap, on va en parler, on va trouver des solutions. Pendant l'entretien, on n'a pas le droit de poser des questions sur le handicap, car c'est une question de santé, donc c'est interdit. On se base sur les missions décrites. Par exemple : "J'ai besoin d'un matériel informatique", si c'est une fonction support, ou "J'ai besoin d'un VTC qui me prend en bas de chez moi pour m'amener sur le lieu de travail." C'est ce type de questionnement qui a lieu au moment de l'entretien d'embauche. Ensuite, il y a des entretiens tout au long de l'année, et aussi un entretien annuel où on refait le point sur ces sujets, notamment pour la réalisation des missions et les besoins de formation, par exemple pour évoluer vers un poste de formateur ou de commercial. On explicite ces sujets. Les questions sont posées automatiquement : Comment se passe ton travail ? Est-ce que tu es content de tes conditions de travail ? Qu'est-ce qu'il faut améliorer dans tes conditions de travail ? Quelles

sont tes demandes d'évolution ? Vers quelles missions tu peux évoluer ? Quels sont tes besoins de formation ? Le modèle d'entretien, je le fais depuis plus de 15 ans.

Est-ce que, quand les collaborateurs ne sont pas en situation de handicap, tu as le même protocole ? Et est-ce que toi, tu exprimes aussi tes besoins, tes vulnérabilités à tes salariés ?

[AM1] : Pour les besoins, oui. Comme tout chef d'entreprise, je pose des exigences. Une relation de travail, c'est une relation où on peut donner des ordres, juridiquement, c'est comme ça. Donc mes besoins peuvent parfois être formulés comme des ordres. Et puis il y a un autre niveau, où je dis : "J'ai besoin que tu fasses des retours", par exemple. Les entretiens annuels se terminent souvent par : "Est-ce qu'il y a des points sur l'équipe ? Est-ce qu'il y a des choses avec moi qui ne vont pas ?" Ce sont des choses que j'aborde, notamment sur ma façon de communiquer. Je dis que j'ai besoin de ces retours, parce que je ne suis pas sur le terrain, je ne peux pas être partout, je ne vois pas tout le monde. Donc je demande beaucoup de retours. Ce qui est assez drôle, c'est que j'ai souvent l'occasion de faire semblant de m'énerver en disant : "Donc en fait, je suis au courant des mauvaises nouvelles, mais pas des bonnes !" Il y a des choses qui se passent bien, et je ne suis pas toujours au courant. Je les apprends après coup.

Et sur les vulnérabilités ?

[AM1] : Non. On ne passe pas pour des super-héros, mais l'expérience fait qu'il faut être très attentif à ça. Je peux dire : "Je suis fatigué", "Je suis débordé", mais je ne dis pas à mes salariés : "Je suis angoissé pour l'avenir de l'entreprise." Ça, il ne faut surtout pas. Je le pense vraiment. Il peut y avoir une ou deux personnes, par exemple celles qui gèrent les comptes, ou le président de la société mère, qui sont au courant, avec qui on peut en parler. Mais si on éprouve de la peur ou de la haine, je pense que c'est très contre-productif de le communiquer à l'équipe. Je sais que ce n'est pas politiquement correct. J'ai écouté tous les podcasts qui disent qu'il faut communiquer là-dessus. Mais je serais curieux de voir comment ils auraient fait à ma place. Il faut trouver d'autres personnes que dans l'entreprise, et pas forcément dans sa propre famille, pour partager ce genre de vulnérabilités.

Comment est-ce que tu évalues la confiance que tu as avec les salariés ? Quel est le niveau de confiance entre toi et eux, et comment tu l'expliques ?

[AM1] : Je donnais plein d'argent à déposer en cash à la banque, et je regardais le nombre de billets qui arrivaient ! Non je rigole, il y a une confiance a priori. Tout le monde part avec un capital de confiance dès l'embauche. Par exemple, on envoie quelqu'un chez un client sans être derrière lui : il engage l'image de la société. Donc il y a une confiance. Et en retour, la personne se dit qu'elle va être payée à la fin du mois. Il y a donc un capital de confiance réciproque, mais il peut s'éroder dans les deux sens. C'est un contrat de confiance à la base. Je pense qu'il ne faut pas placer les salariés dans une situation où ils doivent faire confiance au-delà du raisonnable. Ce n'est pas comme les financeurs qui te disent : "Fais-moi confiance, dans 7 ans tu verras." La relation de travail, elle est au mois le mois.

Normalement. Cela dit, dans notre équipe, je pense qu'il y a une confiance qui va au-delà du mois. On a traversé le COVID, de nombreuses épreuves, on avait toutes les raisons du monde d'arrêter : pas assez d'argent, trop de difficultés, une crise toutes les cinq minutes, les gilets jaunes, les retraites, le COVID, la guerre en Ukraine... Tout ça impacte le business. Et malgré tout, il y a une confiance à plus long terme dans l'équipe. Une confiance dans le collectif, dans le fait qu'on a une chance d'y arriver ensemble. Je pense que certains, parmi les anciens, me font confiance personnellement. Ils se disent : "Il l'a dit, et au final, je suis arrivé." Il y a un capital de crédibilité de la parole donnée. Mais c'est fragile aussi. Par exemple, un partenaire d'une école m'a dit : "J'ai confiance en l'équipe, j'ai confiance en toi. Tu lâches jamais." Mais moi, je m'interdis moralement de solliciter la confiance d'un salarié.

Est-ce que tu as mis en place des systèmes de motivation ou de reconnaissance des employés, au-delà de la rémunération ?

[AM1] : Oui. Par exemple, on peut évoluer vers des postes comme chef de projet, commercial, ou même chef d'entreprise sur des fonctions liées à la régulation. Il y a aussi une valorisation en équipe, ce type de reconnaissance collective. Quand on reçoit des demandes d'interviews, d'interventions ou de conférences, je donne la parole aux salariés. C'est une volonté. Par exemple, lors de l'Inclusive Day, une salariée est intervenue seule. Au salon du lancement du campus ou du braille, dès qu'il y a une occasion, je leur donne la parole. Une fois, la télé est venue, et c'est une salariée qui a fait l'interview. C'est une forme

de valorisation, notamment dans la presse. On travaille sur la transformation d'Altermassage en SAPO — Société Anonyme à Participation Ouvrière. L'idée est que les salariés puissent, progressivement, obtenir des actions de travail qui leur donnent des droits de vote sur les questions stratégiques, et une part des dividendes. C'est en cours de transformation. Le but est de faire de chaque salarié un associé. Ce n'est pas une production symbolique, c'est une vraie démarche. On a suspendu le processus pour l'instant, mais on va y retourner. Il faut bien le faire, et je l'avais lancé un peu trop vite. Il y a aussi des personnes de mauvaise foi, malhonnêtes, qui se sont pris la tête sur des choses pas importantes. Ça fait partie du chemin.

Tu disais que juridiquement, vous êtes dans un modèle très centralisé. Peux-tu expliquer ?

[AM1] : Oui, juridiquement, on est dans une forme de dictature : c'est une entreprise individuelle, donc le fondateur a tous les pouvoirs. Il décide de tout. Sauf dans la filiale Pays-de-la-Loire, où il y a une présidente qui est aussi associée, et là, on se met d'accord sur la gestion de l'entreprise. Mais globalement, sur le papier, c'est moi qui décide de tout. Dans le quotidien, il y a énormément de consultations, de discussions sur ce qu'il faut faire, et beaucoup de délégation. Je ne suis au courant de rien au niveau opérationnel et commercial : il y a de vraies délégations de responsabilités. Quand il y a un problème, ça remonte, et là je fais un arbitrage. Donc la méthode de management est très basée sur : la confiance, la délégation, la participation. Sur des questions stratégiques, comme pendant le COVID ou pour le lancement du salon, j'ai pris des décisions seul. Ce sont des décisions très risquées, et c'est difficile de demander à un salarié : "Est-ce que tu es prêt à prendre ce risque ?". Par exemple, pour le salon, j'étais convaincu que si on ne faisait rien, on allait mourir. L'option, c'était soit risquer d'accélérer la chute, soit tenter une innovation. Et cette innovation a permis : une visibilité grand public, une meilleure compréhension par les financeurs et la préfecture, l'obtention de l'agrément "entreprise adaptée", et donc des financements. C'était une bonne décision, mais sur le moment, c'était très risqué. Et je n'ai pas demandé l'avis de l'équipe, je n'ai pas fait de vote. J'ai estimé que c'était la bonne solution. Ma conviction, nourrie aussi par mes lectures, c'est qu'il faut le plus de concertation possible, le plus de subsidiarité, le plus de délégation possible. En période calme, personne ne vient me poser une question sans avoir réfléchi aux enjeux et à une proposition. En période de tempête, je prends les rênes. Si on peut consulter, tant mieux. Sinon, je décide. Il faut

vraiment distinguer les deux, sinon on ne parle pas de la même chose. Il y a un troisième élément fondamental : la formation. Dans le cadre de la transformation en SAPO, il ne sert à rien de donner des responsabilités si personne ne comprend les règles de décision. Par exemple, ce serait incohérent de demander à des salariés de décider de la stratégie de l'entreprise s'ils ne savent pas ce qu'est un chiffre d'affaires, ou la différence entre rémunération nette et rémunération brute chargée. Il faut donc former ceux qui ont vocation à siéger au conseil de surveillance, au conseil d'administration, ou à la présidence. Il y a une vraie montée en compétence à organiser.

Comment décrirais-tu ton rôle ?

[AM1] : Je ne me décris pas comme un manager, je me décris comme un leader. C'est différent. C'est beaucoup plus qu'un manager. Le manager, dans une hiérarchie, a un rôle défini. Il peut lui-même avoir un supérieur hiérarchique. Il gère des entretiens individualisés, motive, communique... Et une partie de mon rôle relève effectivement du management, comme les entretiens individuels, mais ce n'est qu'une mission parmi d'autres. Le leader, lui, c'est celui qui est responsable juridiquement, porte la mission et la vision de l'entreprise, assume les responsabilités : respecter les droits humains, les droits des salariés, les droits des clients, prend les décisions finales, même les plus difficiles : licencier, recruter, changer de stratégie commerciale... Donc je ne me décris surtout pas comme un manager, mais comme un créateur, un porteur de projet, un leader. Je me positionne comme un leader, pas comme un manager. Ce n'est pas toujours facile à comprendre pour l'équipe, car ça peut donner une impression de distance. Mais c'est aussi ce qui permet de porter la vision à long terme, de prendre du recul, et de faire avancer le projet dans son ensemble.

Est-ce que, au niveau de la gouvernance, les salariés d'Altermassage ont un rôle précis ?

Est-ce que ça va changer avec la transformation en SAPO ? Est-ce que c'est plutôt une gouvernance partagée, collaborative ?

[AM1] : Il y a la gouvernance juridique et la gouvernance opérationnelle du quotidien. Au quotidien, c'est assez participatif. Le salon a une certaine marge de manœuvre. Il y a des décisions qui sont prises que je découvre après, comme des aménagements. Par exemple, les congés sont validés sans que ce soit moi qui les attribue. Il y a donc une forme

d'auto-organisation de l'équipe. Juridiquement, les salariés vont être réunis dans une SAPO. Ils sont regroupés dans une société coopérative ouvrière, qui n'est pas une entité enregistrée au registre du commerce, mais qui représente la communauté des salariés. Cette communauté se verra attribuer entre 5 et 50 % des parts de la société. Nous, on va commencer avec 20 %. La SAPO, donc la communauté des salariés, aura 20 % des droits de vote. Il faudra ensuite définir le champ des décisions concernées. Ce n'est pas encore fait, mais a priori, ce ne sera pas des décisions comme la couleur de l'uniforme. Ce seront des sujets plus stratégiques, notamment le partage de la rémunération ou des bénéfices. Les salariés toucheront donc 20 % des bénéfices. Ce qui est intéressant, c'est que ce n'est pas une demande actuelle des salariés. Il y a un salarié qui, au tout début, avait demandé s'il pouvait avoir des parts, mais c'était plus par réflexe, comme s'il se sentait obligé de poser la question. Je ne pense pas que le fait d'avoir des parts renforce la motivation ou la productivité. C'est plutôt l'inverse. La transformation en SAPO est une déclinaison juridique de l'état d'esprit et de la culture actuelle de l'entreprise. Ce n'est pas pour changer quelque chose, mais pour actualiser ce qui existe déjà.

Quelle place tu donnes à l'échange, au feedback ? Est-ce que c'est fait de manière formelle, informelle ?

[AM1] : C'est très intéressant, parce que ça dépend des équipes. Dans notre équipe, il y a peu de feedbacks en réunion collective. C'est surtout du bilatéral. Tout le monde a le droit de m'appeler, donc c'est plutôt quand on se voit que quelqu'un me dit : "AM1, j'aimerais te dire un truc." Ça me touche toujours, et j'essaie de créer un cadre de confiance pour que ça puisse se faire. Ça fonctionne surtout avec les anciens, qui savent qu'on peut tout dire, tant que c'est fait respectueusement. On a aussi une méthode de feedback que j'essaie de transmettre : le feedback sert pour le futur. Ce n'est pas un jugement du passé, c'est une amélioration pour l'avenir. Le passé, c'est passé. S'il y a quelque chose de très grave, on peut envisager une sanction disciplinaire, mais en 11 ans, c'est arrivé une seule fois. Le feedback sert à améliorer l'organisation future, les relations. Je sollicite des feedbacks, j'en reçois peu en collectif, mais pas mal en individuel. Il s'agit souvent de critiques constructives, ou de critiques tout court. Je ne cherche pas à obtenir des feedbacks positifs, et je n'en reçois que très peu. Il y en a quelques-uns, mais c'est rare que quelqu'un m'appelle ou m'écrive pour dire : "Altermassage, c'est extraordinaire, ça a changé ma vie." Et je ne le regrette pas. Je

pense que ce serait malsain de faire les choses uniquement pour recevoir des retours positifs. Il faut faire les choses positives pour d'autres raisons, parce qu'il faut aussi être prêt à recevoir des retours négatifs. Même les choses bien peuvent susciter des critiques, et il ne faut pas s'y attendre.

Sur les décisions opérationnelles, tu as dit que tu ne savais pas toujours ce qui se passe opérationnellement.

[AM1] : Pour moi, c'est plutôt un signe de bonne santé. C'est un peu caricatural, mais ça permet de transmettre une idée importante : une entreprise fonctionne au mieux si je peux partir une semaine sans qu'il y ait le moindre problème, sans qu'on m'appelle. Les clients sont satisfaits, les salariés sont contents. Il faut un manager, bien sûr, pour les obligations de présence, les entretiens individuels, etc. Mais si tout fonctionne sans moi, c'est très bon signe. Il est important que je connaisse mes collègues. Ce ne sont pas des amis, ce n'est pas le but, mais il faut qu'on se connaisse. Quand je ne suis pas appelé, je trouve ça beau. C'est parce que je ne fais pas de micromanagement. Le micromanagement, c'est une insulte à l'intelligence des personnes managées.

Est-ce que vous avez des outils ou des rituels qui ont été mis en place pour faciliter la prise de décision, que ce soit dans les réunions ou via des outils numériques ?

[AM1] : Ce qu'on veut améliorer, par exemple cet été, ce sont les automatisations sur certaines missions. Concernant les réunions, le "sens de la réunionite" est lié au fait que je ne fais pas de micromanagement. Je fais plutôt des points. Il faut distinguer les échanges entre les pôles : entre commercial et opérationnel, entre commercial et comptabilité, ou entre opérationnel et comptabilité. Je les appelle quand je veux traiter des sujets. On n'a pas de rituel formel, et je pense qu'on pourrait en mettre un peu plus en place. C'est un axe d'amélioration, que ce soit au niveau des outils ou des rituels.

Lors de ces réunions, de manière plus concrète, est-ce que vous avez des règles d'échange sur le temps de parole ?

[AM1] : Pas du tout. Il y a des moments où je commence à recadrer un peu, en disant que personne n'a tort, qu'on peut dire les choses. Il y a donc quelques règles, mais ce n'est pas très formalisé. C'est quelque chose que j'aimerais améliorer.

Est-ce que vous avez fait évoluer la pratique managériale ? Est-ce que c'est assez flexible ?

Est-ce que c'est vraiment horizontal ? Plutôt agile ?

[AM1] : Juridiquement, c'est vertical. Mais dans la pratique, c'est en réseau. On reprend le vertical uniquement pour les problèmes graves. Par exemple, si un train est en retard, je ne suis pas au courant, c'est le praticien qui gère.

Qu'est-ce que vous utilisez comme outils de coordination ou de pilotage ? Des tableaux de bord ? Des plateformes collaboratives ?

[AM1] : On a notion, mais le problème, c'est que beaucoup d'outils ne sont pas adaptés au handicap, donc pas accessibles. C'est pareil pour Discord. On utilise surtout l'email et le téléphone. On n'a pas réussi à trouver de plateformes vraiment adaptées. Par exemple, le comptable va présenter les comptes à AS8, qui est déficiente visuelle. Elle va les écrire dans un email pour que ce soit accessible, bien précisé, puis elle répondra au téléphone pour les détails. Concernant les plateformes cloud pour les missions, c'est déjà difficile de faire en sorte que ça fonctionne, même pour ceux qui ne sont pas en situation de handicap. Par contre, ce qu'on va faire maintenant, c'est utiliser l'intelligence artificielle pour accroître l'accessibilité des outils. On travaille là-dessus : utiliser l'IA pour faciliter l'accès à la donnée, sa modification, son suivi.

Comment se passe la formation des salariés, surtout quand certains sont déjà formés au massage, et d'autres que vous souhaitez former, que ce soit sur les aspects techniques ou commerciaux ?

[AM1] : Aujourd'hui, nous avons deux salariés qui sont officiellement formateurs chez nous, dont un qui est déficient visuel et très expérimenté dans ce domaine. Désormais, toutes les personnes doivent être formées ou remises à niveau sur les protocoles, comme celui de David Palmer. On met aussi en place de la formation continue, avec des révisions régulières. L'objectif est qu'il y ait toujours un formateur présent. À terme, il y aura toujours deux

formateurs déficients visuels, pour incarner le projet jusque dans la pédagogie. Pour les autres techniques, on est en train de créer la formation. On avait fait venir une formatrice commerciale externe, qui était excellente. Maintenant, on est en train d'internaliser cette formation commerciale. L'idée, c'est que la personne en charge du commercial principal dispense cette formation pour faire monter les salariés en compétences, afin qu'ils deviennent eux-mêmes commerciaux.

Et vous ne vous êtes jamais dit qu'il serait plus simple d'embaucher directement des commerciaux ?

[AM1] : Si, c'est une idée. Embaucher des commerciaux, ce serait plus simple. C'est plus facile de former un commercial au massage que de former un masseur au commercial.

Et concrètement, comment se déroule la montée en compétences des salariés ? Est-ce qu'ils en font la demande ou est-ce que c'est proposé lors des entretiens ?

[AM1] : C'est abordé lors des entretiens individuels. On leur demande ce qu'ils souhaitent, ce qu'ils envisagent. Ensuite, on leur présente un programme d'accompagnement à la formation.

Et vous les formez aussi parce qu'un salarié vieillit, et ne peut pas masser indéfiniment, c'est bien ça ?

[AM1] : Oui, on prend en compte la réalité de la vie : le vieillissement, la fatigabilité, l'évolution du handicap ou l'apparition de maladies connexes. L'idée, c'est qu'ils puissent rester dans l'entreprise le plus longtemps possible. Il y a une raison humaine et sociale à cela. Et il y a aussi une dimension commerciale : une personne en charge du service commercial, qui a elle-même pratiqué le massage ou qui en fait encore, saura mieux le vendre, mieux l'exprimer. Cela nécessite donc des formations régulières, à la fois pour faire évoluer la personne malgré l'âge ou la santé, et pour qu'elle sache ce qu'elle vend.

Est-ce que vous avez mis en place des outils spécifiques pour tout ce qui est partage de savoir, bonnes pratiques, apprentissage en interne, même apprentissage ?

[AM1] : Il y a une salariée en situation de handicap qui a pris l'initiative de commencer le livret du salarié pour faciliter son intégration. Il y a maintenant aussi une partie commerciale, tout est sur la plateforme commerciale. Et puis la commerciale a commencé à faire des newsletter internes sur le commercial, pour faire monter en compétences. On est au début de tout ça. À chaque fois on a dû gérer les crises, des imprévus, on a toujours en tête de le faire, mais on va commencer maintenant.

Est-ce que vous avez mis en place des pratiques pour améliorer le processus de travail au sein des équipes et même pour gérer le temps de travail, l'emploi du temps, et cetera ?

[AM1] : On est en train de. On a un processus justement pour améliorer la coordination des fonctions supports d'entre elles et différentes fonctions supports. Mais pas sur le massage en particulier. Ça communique bien entre la vente et la comptabilité, entre les opérations et la comptabilité, entre les opérations commerciales.

Si tu devais proposer une innovation organisationnelle, si tu voulais mettre en place de nouveaux processus, tu penses que ce serait quoi la priorité ?

[AM1] : La priorité, c'est de former. Former tout le monde, sur la qualité, sur les outils. On a un déficit de formation, qui s'explique aussi par nos difficultés de recrutement. Quand on a du mal à recruter, les personnes n'ont pas le temps d'être formées, donc pas de temps de formation non plus. On a essayé de faire monter en compétences sur certains sujets, mais on était un peu coincés à cause du manque de personnel. Ce sont souvent les manques de personnel qui ont freiné la croissance d'Altermassage. Ce qui est rageant, c'est que notre mission, c'est de recruter.

Et est-ce que tu estimes qu'actuellement l'organisation permet vraiment de répondre aux enjeux, à la mission de l'entreprise ? Quelles sont les forces et les faiblesses de l'organisation, notamment en termes d'encadrement ?

[AM1] : Il faudrait qu'on renforce les fonctions support. Il faut accompagner les salariés dès leur démarrage, bien les former aux outils, aux compétences. Mais ce n'est pas pour faire du micro-management. Le terme "support", c'est vraiment dans le sens de "soutien".

Est-ce que tu as d'autres choses à partager ou des points que tu voulais aborder, notamment sur la manière dont on s'adapte à la vulnérabilité ?

[AM1] : Si j'étais une entreprise classique, je pourrais me dire : "Je vais intégrer 10 % de personnes en situation de handicap, et cette diversité me rendra plus attentive à mes clients, mes fournisseurs, au monde." Mais je n'y crois pas vraiment. Je ne dis pas que c'est faux, mais pour moi, il y a une grande différence entre une entreprise classique qui intègre des personnes handicapées, et une entreprise qui construit son modèle autour de cette réalité. Chercher des arguments pour convaincre les entreprises d'intégrer des personnes en situation de handicap, mais ce n'est pas une certitude, c'est une conviction. Ce n'est pas une analyse macro, et c'est normal. Mais si on commence à devoir justifier qu'il ne faut pas exclure des personnes en fonction de leur handicap, de leur genre, de leur orientation sexuelle ou de leur couleur de peau, c'est déjà un drame. Ce n'est pas une question de rationalité. Bien sûr, certains diront : "Si ce n'est pas rationnel, si on ne peut pas le quantifier, on ne pourra pas le justifier." Mais ces personnes-là ne seront pas motivées longtemps. En cas de crise, elles reviendront en arrière. L'emploi de personnes en situation de handicap, c'est juste, c'est humain. Et c'est parce que c'est profondément humain qu'on continue à le faire, même quand on n'a plus d'argent, même en période de crise. Si c'est juste un calcul de productivité ou de coût, alors dès que ce calcul ne tient plus, on abandonne. Ce serait absurde de se priver de talents capables de faire le job. C'est tout. Les convictions qui ne sont pas ancrées dans les tripes et dans le cœur ne tiennent pas. Elles ne tiennent pas face aux chiffres. C'est pour ça que certaines entreprises reviennent sur leurs engagements sociaux ou environnementaux : parce qu'au fond, ce n'était qu'un petit calcul, un engagement superficiel. Si ça se trouve j'ai tort.

Annexe 13 : Entretien avec CM1, manager chez Café Joyeux

Date: 22/09/2024

Lieu : par téléphone

Durée : environ 1h

Profil de la personne interrogée : CM1 est manager au comptoir Joyeux de Canal et elle a précédemment travaillé au Café Joyeux situé sur les Champs- Elysées.

Consentement : la personne a donné son accord pour participer à l'entretien mais elle ne connaît pas le sujet du mémoire, elle fut interrogée dans le cadre d'un devoir sur l'innovation sociale qui a enclenché le sujet de ce mémoire.

Contexte de l'entretien : dans le cadre d'un devoir en stratégie d'entreprise et leadership, CM1 fut interrogée par mes soins pour apporter une analyse plus fine aux innovations sociales et au style de management au sein de Café Joyeux.

Intérêt de l'entretien : CM1 permet de comprendre la stratégie de management appliquée au sein des Cafés Joyeux au-delà de la simple observation, d'avoir un contexte et une prise de recul.

En quoi trouves-tu que Café Joyeux soit innovant ?

[CM1] : Oula pour pleins de raisons ! C'est une entreprise, enfin les gens pensent souvent que c'est une asso, mais c'est une entreprise qui est méga sociale. On a un système financier un peu particulier car ça passe par une fondation qui reçoit des dons qui servent à 100% au Café Joyeux, et les bénéfices du Café Joyeux vont à la fondation. Enfin c'est quelque chose comme ça. Et puis la manière de recruter, les entretiens sont hyper importants. Ils ont un entretien, puis un stage d'un mois. On essaie vraiment de comprendre si c'est leur projet, pas celui de leur famille, si ça leur convient, etc. C'est quand même assez dense parce qu'en fait, au bout d'un mois, soit malheureusement ça marche pas et ils vont faire autre chose, soit ça marche et là on leur fait directement signer un CDI. C'est pour ça qu'on ne veut pas trop se tromper avant. Et en fait, à partir de ce moment, ils signent un CDI alors qu'ils n'ont parfois qu'un mois d'expérience avec nous et ensuite s'ensuit, on les inscrit, il y a un CFA spécial Café Joyeux. Et du coup, ça, c'est hyper innovant parce qu'en fait, on a une propre formation interne qui dure un an. C'est à peu près une demi-journée par semaine pour un équipier. Et à la fin de l'année, ils passent un diplôme qui, pour le coup, est reconnu par l'Etat. Donc l'école, c'est un CFA Café Joyeux, mais le diplôme est reconnu. Enfin, ce n'est pas

un diplôme joyeux qui ne vaut pas grand-chose parce qu'en fait, le but de Café Joyeux, après, le but, ce n'est pas non plus que de former des gens pour qu'ils s'en aillent après, mais c'est quand même qu'ils s'insèrent partout. Donc, après, ils ont un diplôme de restauration et de service et il y en a qui peuvent être débauchés par d'autres restaurants, etc. Donc voilà.

Et dans la réalité, est-ce que tu as une idée de la proportion, à peu près, qui ont envie ou qui arrivent à se réinsérer après ?

[CM1] : Dans la réalité, franchement, les chiffres, c'est ridicule pour le moment parce que Café Joyeux, ça a ouvert il y a huit ans. C'est encore assez récent. Et puis là, ces dernières années, ils en ont ouvert beaucoup en très peu de temps, tu vois. Depuis le début de l'année, je crois qu'il y en a quasi une dizaine qui ont ouvert. C'est quand même énorme, c'est assez rapide. Donc en fait, dans les faits, il y en a très peu qui font partie de Café Joyeux pour aller dans un autre resto. Il y en a quand même quelques-uns. Il y en a, c'est leur projet, donc c'est sûr qu'ils vont y arriver. Mais en fait, c'est encore... Ils sont tous encore trop jeunes dans l'expérience, pour se dire, je vais bouger. Et en fait, on sait tous qu'ils ne vont pas tous y rester à vie. Mais c'est vrai que tu vois, par exemple, moi, mon expérience propre, là, je suis chez [XXX]. Avant, je travaillais à Tribor, c'est le très grand café qui est à étoiles sur les champs. Et donc là, c'est un café. C'est le plus gros Café Joyeux, c'est la vitrine, etc. On est beaucoup dans l'équipe, c'est ouvert 7 jours sur 7. Je n'ai pas eu de week-ends, je finissais tard, etc. Et en fait, une équipe, et même moi, là, je passe chez [XXX] où j'ai mes week-ends, j'ai mes soirées, j'ai des heures de bureau. Même pour une équipe, en fait, c'est royal, tu vois. Enfin, ce n'est pas non plus le placard, mais du coup, il y a aussi des places dans l'entreprise où tu te dis que tu peux y rester encore un peu plus. Donc, ils ne sont pas forcément pressés de partir.

Pardon, tu m'as dit que vous n'aviez pas de week-ends, que c'était l'usine ?

[CM1] : Je n'avais pas de week-ends, mais en fait, mes jours de repos étaient en semaine, donc je bossais le week-end. Parce que c'est un café qui est ouvert 7 jours sur 7. Il y en a d'autres qui sont ouverts. Les autres, ils sont à 6 jours sur 7. Et en entreprise, 5. Mais non, on a quand même des jours de repos et tout. Mais ça oui, c'est intense quand même. Je ne sais

pas, j'avais mes week-ends et mercredi, jeudi, par exemple. Après, ça reste de la restauration, en fait, donc... Oui.

Et les personnes que tu encadrais, elles étaient sur le même rythme que toi, les mêmes horaires ou c'était plus léger?

[CM1] : Non, pas du tout. Alors, les encadrants, on est sur des 35, 39 heures. Il y avait quand même des 25, etc. pour ceux qui viennent le week-end, les contrats étudiants et tout. Et ensuite, les équipiers. Tu vois, par exemple, un équipier qui fait un stage, il va être à 20 heures par semaine, à peu près, voire moins si besoin. Et ensuite, les équipiers, ils sont en général entre 17 et 30 heures. C'est vraiment assez disparate. Il y a, j'ai même l'exemple d'une équipière qui est en 35 heures. Donc, assez ouf, en vrai. Là, moi, dans mon équipe, ils sont 4. J'en ai un à 30 heures qui se débrouille vraiment très bien. Et après, j'ai 27, 25 et 22 heures.

Et ça, c'est défini en fonction de quoi ?

[CM1] : C'est défini avec eux, leur famille, leur éducateur, etc. au moment de la signature du contrat. On voit en fonction de leur capacité, en fonction de leur fatigue. Il y en a qui ont beaucoup de transports aussi. Donc, en fait, c'est tout un tout un truc qui permet de calculer le nombre d'heures. Et après, il y a toujours des ajustements, il y en a qui augmentent, il y en a qui finalement diminuent un peu le nombre d'heures puisque c'est trop, c'est vraiment adaptable à chacun. C'est pas un contrat pour tous les équipiers, parce que du coup, il faut vraiment s'adapter à chacun et ils n'ont pas du tout tous le même nombre d'heures. Non, mais comme quoi, c'est vraiment l'entreprise qui s'adapte à eux. Après, on ne peut pas non plus trop s'adapter et faire que du cas par cas parce que, en fait, oui, c'est un café joyeux, mais ça reste un café de base. Et les gens viennent au restaurant, les gens ont aussi la qualité de la restauration qui est un objectif. Et en fait, le monde de la resto et le monde du handicap, c'est quand même deux mondes vraiment à part. Donc, je trouve que les cafés joyeux arrivent quand même plus ou moins bien à coordonner, à coordonner, tu vois, en s'adaptant comme ça.

Et du coup, tu l'as dit, il y a encore une dizaine de boutiques, de lieux qui vont ouvrir. Tu penses que le succès est dû à quoi ? C'est uniquement votre storytelling, l'image de marque, tout ça ?

[CM1] : Ouais, je pense qu'en vrai ... Moi, c'est que depuis janvier. Donc, c'est encore récent, mais je connais depuis longtemps parce que moi, j'ai une cousine qui est équipière à Rennes. Rennes, c'est le tout premier café joyeux. Donc, je connais café joyeux depuis la création. Et en vrai, oui, c'est sûr que le storytelling, ça marche de ouf. Ils sont hyper forts, l'image de marque. La couleur jaune, c'est quand même assez criard. C'est vraiment tape à l'œil. Maintenant, ils ont vraiment beaucoup développé la partie commerciale où tu peux acheter du café, du thé, etc. Et en fait, il y en a dans les monoprix et tout, il y a un paquet jaune de café dans un rayon que tu repaire tout de suite, tu vois. Donc, il y a ça. Ensuite, il y a quand même le fondateur. Il est assez charismatique, il s'exprime très bien. Donc, en fait, je pense que là où il passe, il fait pas mal de bruit. Et les gens retiennent vite. C'est vraiment, à chaque fois, ils racontent la même histoire, etc. Mais ça marche. Et ensuite, en fait, il y a plein de docs. Il y a eu un documentaire, il y a quatre ans, qui s'appelle L'Épopée Joyeuse. Je l'ai jamais vu d'ailleurs. Ça, je crois que ça les a vachement aidés à se faire connaître encore plus. Et je sais qu'il y a eu d'autres petits reportages et tout. Donc, au début, c'est beaucoup du bouche à oreille. Et là, vraiment, ça commence à se faire connaître. Et puis maintenant, ils sont à l'étranger aussi. Ils ont quelques franchises que ça ne peut que s'étendre à New York. Ça marche super bien. Par exemple, je ne sais pas, après, il y a des trucs, je pense que ça reste toujours un peu inexplicable. Mais en fait, c'est un projet qui peut, enfin, ça ne peut que plaire, en fait, parce que c'est un beau projet. Enfin, ça donne le sourire, c'est des handicapés.

Tu avais déjà une expérience dans un café avant ou pas ?

[CM1] : Non jamais, ni dans le handicap d'ailleurs. Avec la boîte ils sont assez cool, bon j'aurais pas non plus fait n'importe quel taf au siège je pense mais en tout cas dans le resto c'est vraiment hyper ouvert ils accueillent tout le monde et ils ont pas du tout regardé mon expérience. Je suis arrivée, j'ai fait une école de commerce, j'ai jamais fait de resto ni de handicap, j'ai quelques expériences bénévoles mais je pense pas que ça ait joué. Ils donnent vraiment leur chance à tout le monde et en vrai dans mon équipe quand je suis arrivée on

était une dizaine il y en avait 2 qui venaient de la resto et sinon personne et personne ne venait du handicap.

Comment tu expliques que ça tourne aussi bien alors ?

[CM1] : Ben on a tout appris sur le tas et on a été formé par ceux qui étaient déjà là et en vrai je pense qu'au Café Joyeux ça marche bien. C'est un peu un état d'esprit au sein de l'entreprise. Enfin tu vois même au siège au début c'était quand même vraiment la bande de potes ; tu amènes des gens que tu connais et tout ça grossit beaucoup donc ça ne peut plus fonctionner comme une start-up et en même temps tant mieux tu vois. Mais du coup au début c'était vraiment tout le monde qui s'aide tout le monde qui bosse sur tel ou tel projet parce qu'il en a envie parce qu'il a les compétences et tout. En fait c'est une espèce d'énergie et une dynamique qui fait que les gens sont vraiment motivés par leur travail et hyper investis en fait. Les gens qui travaillent chez café joyeux, ils te parlent de mission. Moi j'aurais pu être serveuse dans n'importe quel restaurant mais j'ai choisi café joyeux, ça vient pas nulle part.

Comment se passe ton expérience de manager avec des personnes en situation de handicap ?

[CM1] : Alors ça fait un mois que je suis manager. En gros quand j'étais sur les Champs-Élysées, j'étais encadrante. En fait c'est très linéaire dans un Café Joyeux : t'as un manager en dessous t'as un assistant manager dans les très gros cafés. Tu vois moi j'ai un tout petit café donc y a pas d'assistant. Et ensuite il y a les encadrants et les équipiers et en fait les encadrants et les équipiers ils font tous le même travail. ça veut dire que sur les champs je faisais le même travail qu'un équipier et je lui apprenais à le faire donc à la plonge, à la caisse, au café, aux commandes, en salle ... En bref, j'étais tout le temps avec eux en tant que manager. Je suis encore beaucoup avec eux, enfin en vrai 90% de mon temps je suis encore avec eux j'ai vraiment un petit café. Et 10% du temps, bah c'est l'administratif, les commandes, les fournisseurs, les emplois du temps... enfin bref toute la paperasse et expérience de management. Je suis formée par le café un et après c'est mon expérience d'avant café joyeux quand j'ai géré une asso et tout. Franchement ça c'est fait assez naturellement parce que en gros j'ai fait de janvier à août encadrante, j'ai vu comment

ça se passait. J'ai vraiment eu le temps d'intégrer les codes du café joyeux et d'être 100% à l'aise sur tout ce qui est opérationnel. Après tu peux vraiment te concentrer sur l'inclusion, les faire progresser, faire des outils. En fait, chez café joyeux si t'es demandeur, ils vont te laisser faire des choses et moi j'ai beaucoup demandé. Même en tant qu'encadrante j'ai pu faire des choses donc plus que si je m'étais contentée de ma fiche de poste.

Pourquoi avoir quitté les Champs-Elysées pour rejoindre le café joyeux de [XXX]?

[CM1] : J'avais envie de rester chez café joyeux mais je voulais un peu monter en compétence et il se trouve que le poste de manager chez [xxx] s'était libéré. Sur les champs ça bougeait pas la direction, j'aurais pu attendre longtemps.

Vos collaborateurs en situation de handicap, est-ce qu'ils peuvent monter en compétence aussi ?

[CM1] : Ça donne vraiment matière à réflexion parce que non elles sont que équières et il n'y a pas de progression. Enfin il y a toujours une marge de progression pour eux dans leur travail, mais en tout cas en termes de qualification, de nom de poste il n'y en a pas chez Café Joyeux. Peut-être que c'est une réflexion, je sais pas. Mais c'est vrai qu'y en a qui sont très demandeurs, surtout ceux qui sont là depuis 3, 4 ans par exemple. Parfois une question qui peut se poser c'est qu'entre eux, il y en a qui ont beaucoup de mal à accepter leur handicap. C'est quand même très disparate les différences. Enfin je prends un autiste qui sait pas parler à un client, et un qui a un autre handicap mais un peu plus léger et qui travaille aussi bien qu'un encadrant, c'est vrai que celui-là il va avoir du mal à se dire qu'il est à la même échelle que l'autre qui s'est ni lire, ni écrire, ni parler. C'est vrai que ça pose des questions sur la hiérarchie et la montée en compétence pour eux en tout cas.

Est-ce que tu as dû gérer des conflits entre des équipiers qui ne se sentaient pas du tout au même niveau ?

[CM1] : Ouais ouais ça m'arrive plein de fois ! C'est déjà arrivé, c'est comme avec un encadrant qui a envie de progresser un peu ; avec un équipier tu peux toujours lui trouver autre chose à faire, le rendre responsable d'une nouvelle tâche, ça fait partie du management. C'est réussir à trouver des compromis et des astuces pour que chacun trouve

sa place et que chacun continue de progresser et c'est comme ça que t'arrives à régler ce genre de soucis. Mais ça reste mineur quand même.

Quel est pour toi le plus gros défi pour encadrer des personnes en situation de handicap ?

[CM1] : Y en a plein ! Là un qui me vient vite à l'esprit, c'est en gros qu'un encadrant est un vraiment là pour qu'ils progressent. On est vraiment là pour qu'ils progressent et en fait parfois, j'avoue que t'as un peu la flemme. Tu peux avoir un énorme rush au café ou juste t'es fatigué, ou t'as envie que ça avance vite. Il y a une tâche et tu sais très bien que toi tu vas la faire en 30 secondes et que son équipier qui est trisomique qui va le faire en 1 heure. En fait c'est hyper tentant de se dire allez je le fais ça me prend 5 min et c'est réglé ! Et en fait, bah non, faut lui demander, faut l'aider, faut lui apprendre le truc et comme ça demain et après-demain il saura le faire, et de plus en plus vite. Toujours garder un peu l'objectif en tête et pas se reposer sur ça ou parfois aussi pas se reposer que sur les équipiers qui sont hyper efficaces, qui savent trop bien faire. Parce que y en a peut-être d'autres qui doivent apprendre à faire cette tâche et ceux qui savent déjà trop bien faire, du coup on peut leur apprendre à faire autre chose. Moi là j'arrive dans une équipe avec [xxx] qui a été ouvert il y a quasi un an. L'équipe a pas bougé donc ils sont trop bien, ils connaissent le café par cœur, ils sont hyper efficaces dans leurs tâches. Mais en fait, il y a encore plein de choses qu'ils pourraient faire, faut pas se reposer là-dessus. Il faut que je continue à les pousser. ça c'est quand même vraiment un effort quotidien, de leur laisser leur place et en fait c'est pas la tienne. Tu es là pour les aider mais t'es pas là pour faire à leur place. Une personne en situation de handicap faut vraiment qu'elle soit toujours occupée, parce que s'il y a personne dans le resto, c'est hyper dur de le bouger après. Donc faut toujours trouver des petites astuces, des petits trucs je sais pas à ranger, à faire, pour qu'ils soient un peu occupés. Ce que j'aime bien au café joyeux c'est que je connais pas forcément le handicap de tout le monde. Là mon équipe je les connais, mais tu vois quand je suis arrivée sur les champs, il y avait une vingtaine d'équipiers et je connaissais pas le handicap, j'ai pas leur dossier. Je trouve ça bien parce que j'ai pas besoin de savoir, parce que c'est à moi de m'adapter et d'apprendre à les connaître. C'est hyper personnel comme question ! Les gens demandent beaucoup, enfin les clients. Je trouve ça hyper délicat. Je trouve ça hyper intelligent de la part de café joyeux de se dire que bah non bah ok il est équipier mais il est là, il sait bosser, t'as pas besoin d'en savoir plus. C'est assez chouette et du coup, faut aussi

quand même savoir s'adapter à chaque personne On te dit il est autiste, t'as beau le savoir, tu sais quand même pas comment il peut réagir, donc c'est mieux d'apprendre à la connaître. Moi tu vois un défi que j'ai qu'il y a pas dans tous les cafés, c'est que du coup je suis dans ce qu'on appelle un inside, donc un café sur une entreprise. Du coup moi j'ai les exigences de café joyeux mais j'ai aussi les exigences de [xxx] parce que je suis pas chez moi, ça me rajoute quand même une hiérarchie encore. J'arrive à jongler avec les 2 parce qu'il y a plein de trucs joyeux qui sont trop bien, mais en fait je suis pas chez moi. Je peux pas mettre du jaune partout, je suis dans le hall d'entrée et quand tu rentres chez [xxx] il faut pas que t'as l'impression de rentrer chez le café joyeux parce que c'est pas du tout même chose tu vois. En fait ça peut être hyper touchy ; j'ai un contrat de 200 pages avec [xxx] et faut vraiment vraiment respecter à la lettre puisque de l'un et l'autre côté la barrière elle est assez fine, et là-dessus ça peut vite partir en conflit. Donc ça c'est aussi un truc à gérer, même si je trouve que c'est hyper intéressant.

Est-ce que ça peut peser un peu sur le projet de café joyeux ?

[CM1] : Ben je pense qu'il y a quand même des exigences, mais dans le contrat c'est bien spécifique ça reste un café joyeux, c'est moi la responsable, c'est moi qui gère mon équipe comme je le sens. Du coup y a quand même des trucs, bon bah ok on est chez vous, vous avez investi pour qu'on vienne et tout machin. Mais en fait, vous le saviez on est un café joyeux, il y a des handicapés tu vas attendre peut-être 2 min de plus ton café et ça va être comme ça. Il y a quand même des compromis à faire, mais les gens restent quand même assez bienveillants. Et ça a plu pas mal puisqu'il y a quand même encore des entreprises là qui voudraient un café joyeux chez eux. Le projet il marche et des insides y en a plusieurs, donc là on en est à quasi 5 je crois, donc c'est un modèle qui marche très bien. En fait c'est hyper intéressant pour les 2 pour l'entreprise comme pour café joyeux.

Les entreprises, elles vous expliquent pourquoi elles s'intéressent à café joyeux ?

[CM1] : Tu vois par exemple [xxx], c'était un peu un peu un concours de circonstances mais du coup ils ont fait un documentaire il y a 4 ans et après ils ont toujours gardé un lien avec café joyeux. Ils ont fini par dire mais en fait venez, ce serait trop bien que ce soit vous le café. Avant il y avait une espèce de cantine chez [xxx] et nous on est juste un comptoir tu vois.

Moi je fais pas du salé, je fais que du sucré, les gens ils viennent pas manger le midi. Ils sortent de la cantine, ils viennent chercher un café. Il y avait quand même un certain attachement après le documentaire, et c'est comme ça que ça se fait et d'autres entreprises je pense qui ont entendu parler du projet. Café joyeux ça marche encore beaucoup au réseau. En fait, Bucaille il a un réseau de ouf ! Il est arrivé à motiver des gens pour se faire aider sur un peu tout et n'importe quoi, et en fait ça joue aussi beaucoup sur ça ! Les Champs Elysées, si tu regardes un peu les interviews sur YouTube, il y en a une où il explique comment il a eu le local sur les champs. Il a rencontré une dame à une soirée qui lui a dit oui c'est incroyable ce que vous faites, j'ai très envie de vous aider, qu'est-ce que je peux faire ? Elle travaille dans l'immobilier. Il lui a dit bah trouvez nous un local à Paris ce serait cool. Elle l'a appelé 2 mois après, en disant j'ai un local sur les champs. C'est des coups de chance mais ça vient pas de nulle part, c'est quand même du réseau, t'as quand même bossé, t'en as parlé et tout il y a quand même beaucoup de coups de pouce. Je pense on en a de moins en moins puisque l'entreprise grossit et au début c'était beaucoup de ça quand même des petits coups de chance, des coups de réseau, beaucoup un réseau d'aide énorme. Les cafés qui œuvrent en province, au début c'était des énormes équipes de bénévoles qui bossaient 2, 3 ans là-dessus comme des oufs pour ouvrir un café joyeux ! C'est pas que l'entreprise tu vois, c'est vraiment un projet qui plaît beaucoup, parce qu'il y en a beaucoup qui s'investissent en dehors de l'entreprise. Pour te donner un exemple, moi il y a 3 ans maintenant, je bossais au café joyeux les samedis. J'ai fait quelques samedi parce que le café joyeux de opéra il cherchait des bénévoles. Il y avait toujours quelqu'un et il trouvait toujours quelqu'un toutes les semaines quand ils avaient besoin et tout comme quoi c'est vraiment un réseau.

Maintenant que Café Joyeux grossit, c'est toujours la même tendance ?

[CM1] : Non non non, c'est plus du tout le cas ils ont arrêté depuis.

Est-ce que vous arrivez à attirer un peu toutes les catégories sociales ou tous profils de client, ou on remarque un profil type ?

[CM1] : Il y a vraiment de tout le monde. Alors je pense que ça dépend vraiment de chaque café. Moi je suis chez [xxx], j'ai vraiment tout le monde parce que c'est les collaborateurs. Tu

vois j'ai des stagiaires comme des vieux entre guillemets, si je peux dire ça, mais parce que le café est pas très cher. Je vois par exemple sur les champs, bon ben c'était beaucoup de touristes on est sur les champs élysées, donc le café ça coûte ! Y avait pas des gens de 15 ans ou 20 ans qui venaient boire un café tu vois, à cause du prix, après c'est les prix des champs. C'était quand même des personnes un peu plus aisées du coup, beaucoup d'étrangers. Sinon il y a vraiment de tout, je trouve que c'est assez mélangé. Il y a aussi beaucoup de familles qui viennent.

Tu te rends compte qu' il y a des clients qui sont plutôt réguliers ou est-ce que c'est un profil de personnes qui viennent justement une fois tester l'expérience ?

[CM1] : [xxx] c'est que des réguliers, sur les champs c'était 90% des touristes, c'est pas trop les Parisiens qui se baladent avenue des Champs-Élysées, mais on avait quand même pas mal de réguliers. Après il y a aussi beaucoup de gens qui viennent parce que ils ont vu un documentaire, parce qu'ils en ont entendu parler, du coup ils ont envie de venir voir. Franchement il y a un peu des deux en fait. Je trouve que l'un et l'autre sont bien ; c'est cool de venir voir parce qu'on en a entendu parler. Parfois je trouve que c'est un peu gênant, ça peut être un peu du voyeurisme, des gens qui viennent et qui disent : ils sont où les handicapés ?? machin truc ... On reste un café tu vois. Tu viens pas juste pour voir un triso t'apporter ta commande ! Je trouve ça trop bien quand c'est des gens qui connaissent pas, parce qu'ils rentrent et parce qu'en fait, on reste un café joyeux. La dame elle vient parce qu'elle voulait un café, elle était sur Google Maps, se promenait, elle a trouvé et en fait c'est ça, de base c'est un café. Du coup, trop bonne surprise elle voit qu'en fait les 3/4 de l'équipe c'est des personnes en situation de handicap ! Et il y en a parfois qui s'en rendent même pas compte je pense, ou alors en tout cas ça leur fait rien. T'as une ou deux mauvaises surprises, mais franchement c'est assez rare et du coup j'avoue que je préfère les gens qui connaissent pas, et qui rentrent complètement par hasard. Tu leur racontes un peu l'histoire et c'est souvent des gens qui sont encore plus touchés de se dire mais trop marrant que je suis arrivée là ce jour ci. Oui c'est une belle découverte. Au début je pense que c'était beaucoup d'irréguliers et maintenant que ça s'étend, que c'est un peu plus partout, que les jours d'ouverture sont un peu plus grands, et cetera ça arrive quand même à attirer plus de monde.

Dans l'organisation, que ce soit en interne toi la manière dont tu fais du management la manière dont y a des formations et cetera ou que ce soit au niveau de l'organisation, quelles seraient les prochaines étapes, les enjeux à long terme ?

[CM1] : Alors moi pour mon cas personnel du coup un peu plus de formation comme je l'ai dis je viens à peine de commencer. Après je pense que café joyeux ils sont un peu ... l'entreprise a beaucoup grossi très vite, ils ont ouvert beaucoup de restaurants en plus et du coup c'est un peu le point où, bah non les gars vous fonctionnez comme une start-up, il faut qu' au siège et dans les restaurants ce soit plus carré, que ça soit plus une entreprise quoi. C'est cool d'être à la cool et de rester comme c'était, mais en fait quand il y a 25 restaurants, on peut plus, c'est pas possible de tenir ce genre de truc. Petite chose toute bête, dans l'organisation, mais aussi dans l'organigramme et cetera, je pense que là ils sont un peu au moment où faut qu'ils se posent et qu'ils se disent bon là vraiment faut qu'on soit carré sur ça ça et ça.

Tu as des points précis en tête quand tu dis qu'il faut être plus carrés ?

[CM1] : Par exemple, c'est des trucs tout con, mais par exemple les documents et cetera, faut que ce soit bien classé que telle ou telle personne n'y a accès, ça peut pas être que des trucs partagés par tout le monde parce que maintenant on est trop ! Les services et les fiches de poste pour qu'elles soient bien définies parce que c'est cool de bosser sur plein de projets et tout, mais en fait au bout d'un moment qui est responsable ? qui fait quoi ? C'est pas normal que la fille qui s'occupe des achats, elle s'occupe aussi d'un aspect de formation d'un équipier ! D'accord au début mais il faut bien réussir à organiser tout ça, et ensuite à bien se partager les infos. Moi parfois y a beaucoup de choses que j'ai du mal à trouver. Du coup je demande à d'autres managers, et en fait il faudrait qu'il y ait vraiment une base du donné ou un truc comme ça. Parce que parfois il y a des choses que je fais, des outils et cetera pour les équiper dans mon équipe, qui j'en suis sûre ont déjà été faits ou travaillés par d'autres managers. Juste on s'est passé l'info, on l'a pas mis dans la base et du coup bon ben on est trois à avoir bossé dessus. C'est un peu dommage tu vois.

Annexe 14 : Observation du Café Joyeux Opéra

Lieux : Café Joyeux Opéra (Paris)

Date : 12/07/2025

Heure : 11h00

Durée : 1h

Nombre de personne : 2 managers, 1 PSH

Contexte : Ouverture du café, il n'y a pas de clients, puis quelques personnes arrivent mais le café reste calme. Je me place juste à côté du comptoir pour observer et entendre les salariés.

Partie 1 Comprendre le projet d'innovation	Critère Visibilité et matérialisation de l'identité du projet	Détails Symboles, décors, scénographie, référence aux valeurs	Intensité	Commentaires
Incarnation opérationnelle des valeurs	Geste bienveillant, respect, écoute forte	E fait spontanément des saluts en souriant aux clients et aux passants, évoque partout (paillasson, gobelet, serviette, ...)		
Prise en compte des besoins spécifiques	Adaptation du poste, écoute, diversité des tâches, réaction accompagnant forte	- quand quitte le service, échange mais sur une tablette tactile (plus facile que stylo)		
Qualité de réponse aux besoins	Satisfaction perçue, attitude forte	- PSH fort ménage, lavent, manager échange très peu avec PSH, elle très autonome dans la gestion du café		
Dispositifs de reconnaissance et de valorisation des employés	Prairie, encouragement, affichage forte	- ont fait satisfait		
Degré d'implication et de participation des salariés PSH	Implication moyenne	- E très enthousiaste : sautille, réagit avec enthousiasme les ordres, chantonne, n'hésite pas à demander à sa manager "je peux avoir un verre d'eau s'il te plaît"		
Partie 2 Comprendre le fonctionnement et la mise en œuvre du projet d'innovation	Qualité du climat de confiance	Liberté d'expression, soutien, ambiance forte	- PSH fait ménage	
Nature et qualité des interactions entre collègues	Fréquence, qualité échange, collaboration (spontanée ou organisée), soutien	E dit en dansant "dans deux semaines je suis en vacances" il" puis échangent spontanément sur les vacances		
Modalité de prise de décision opérationnelle	Centralisé, partage, autonomie, consultation des salariés faible	E prend une pause, reste à l'écart sans parler		
Flexibilité organisationnelle (horaires et tâches)	Adaptation selon fatigue, besoin	E et J en pause, assis à côté sans parler		
Existence et qualité des espaces de déchange, de feedback et de transmission	Culture retours d'expérience	pas E parle, mais plus de manière unilatérale avec J		
Présence d'une culture de l'expérimentation et de l'innovation	Test, s'approprié, réflexion collective	E et J ne font rien si manager ne dit rien, reste debout sans rien faire		
Outils de communication et de coordination interne	Canaux de communication, accessibilité des outils	- E prévient "je vais m'asseoir un peu", manager répond simplement "vas-y"		
Modalités d'encadrement et d'accompagnement des équipes	Posture supervision/contrôle, conseils, coaching, accompagnement individualisé/collectif	- même quand il n'y a pas de client, manager s'active mais n'implique pas beaucoup PSH, n'échange pas avec PSH		

Tablette facile pour émarger
tout passe par l'oral

Manager demande à E "pourquoi il y a de l'eau ?" - puis enlève l'eau elle-même
Manager donne des ordres simples "tous les laver ça" mais ne regarde pas ce qu'il fait sinon
Donne des indications mais très rares "tu frottes de gauche à droite"
une PSH J semble plus autonome, J prend les commandes et ses clients sans que manager ne soit là

Annexe 15 : Observation du Café Joyeux de Party 2

Lieux : Café Joyeux Centre Commercial Party 2 - Le Chesnay Rocquencourt

Date : 18/07/2025

Heure : 18h50

Durée : 1h20

Nombre de personne : 1 manager, 3 PSH

Contexte : c'est calme, un vendredi soir où il y a peu de monde. Je reste jusqu'à la fermeture.

Annexe 16 : Observation Altermassage Le Salon

Lieux : Salon Altermassage Les 4 Temps - La Défense

Date : 17/07/2025

Heure : 18h50

Durée : 1h10

Nombre de personne : 1 masseur valide et 2 masseurs déficients visuels

Contexte : Malgré le monde dans le centre dû aux soldes et nous étions le soir proche de la fermeture, la boutique restait calme.

	Critère	Détails	Intensité	Commentaires
Partie 1 Comprendre le projet de l'identité du projet d'innovation	Visibilité et matérialisation	Symboles, affichages, langage utilisé, décors, scénographie, référence aux valeurs	forte	<ul style="list-style-type: none"> -lettre braille dans le logo -couleur de peau dans les tons de la boutique (rappel le toucher) -tons doux -musique douce -éclairage faible -langage : "praticiens extra-ordinaires" -voit un masseur en action avec des lunettes -> devine qu'est déficient visuel -devise "le sens de l'autre"
	Incarnation opérationnelle des valeurs	Geste bienveillant, respect, écoute	forte	<ul style="list-style-type: none"> -spontanément demande "tu veux que je te remplace, prendre une pause de 10, 15 min ?" -demande régulièrement "ça va ?" -coordination entre X à la caisse et A, "c'est bon pour toi ?" -très doux et bienveillant avec les clients, expliquent tout (durée de massage, protocole, utilité, ...)
	Prise en compte des besoins spécifiques	Adaptation du poste, écoute, diversité des tâches, réaction accompagnant	forte	<ul style="list-style-type: none"> -lieu adapté (les DV se déplacent sans canne dans l'espace) -A a une douleur à l'épaule, lui propose de moins masser -C va chercher sac et canne de D quand en a besoin -C raccompagne D pour qu'il prenne son PAM
	Qualité de réponse aux besoins	Satisfaction perçue, attitude		<ul style="list-style-type: none"> -salariés ont l'air satisfaits
	Dispositifs de reconnaissance et de valorisation des employés	Pourboire, encouragement, affichage		<ul style="list-style-type: none"> -QR code pour laisser un avis "votre avis compte pour nous" -tirelire pourboire -langage "praticiens extra-ordinaires" et "praticien diplômé"
	Degré d'implication et de participation des salariés PSH	Implication	forte	<ul style="list-style-type: none"> -égal aux autres salariés, font les mêmes tâches (accueillent, se tiennent à la caisse, massent, ..., sauf les encaissements car la tablette n'est pas accessible.
	Partie 2 Comprendre le fonctionnement et la mise en œuvre du projet d'innovation	Qualité du climat de confiance	forte	<ul style="list-style-type: none"> -climat calme et détendu, propice à l'échange -entraide spontanée et bienveillante
	Nature et qualité des interactions entre collègues	Fréquence, qualité échange, collaboration (spontanée ou organisée), soutien,	forte	<ul style="list-style-type: none"> -A retourne voir un collègue pour corriger quelque chose qu'A avait dit "désolé je me suis peut être emballé tout à l'heure, c'est important d'en discuter, ça permet d'échanger" - collègues disent "pas de soucis", A voulait s'assurer qu'il n'avait blessé personne, -échange spontané régulier
	Modalité de prise de décision opérationnelle	Centralisé, partagé, autonomie, consultation des salariés		<ul style="list-style-type: none"> -échange rapide et spontané, demande rapidement opinions au collègue (savoir qui va masser par exemple en fonction des envies et de l'état de fatigue) -gère tout entre eux, en égaux, ne peut pas dire qui dirige
	Flexibilité organisationnelle (horaires et tâches)	Adaptation selon fatigue, besoin	forte	<ul style="list-style-type: none"> -discute ensemble pour savoir qui prend sa pause quand -en fonction de si certains habitent loin et ont beaucoup de trajet, finissent plus tôt -certains masseurs débordent un peu en temps, préviennent les autres de ne pas les attendre
Partie 2 Comprendre le fonctionnement et la mise en œuvre du projet d'innovation	Existence et qualité des espaces d'échange, de feedback et de transmission	Culture retours d'expérience	forte	<ul style="list-style-type: none"> -quand y a peu de client, font des échanges (se massent entre masseurs et se font des retours) -A demande conseils à un autre masseur car a une douleur à une main dû aux massages
	Présence d'une culture de l'expérimentation et de l'innovation	Test, s'approprie, réflexion collective		<ul style="list-style-type: none"> -adapte le protocole de massage selon l'expérience, les douleurs -beaucoup de retours et de petites remarques pour améliorer l'organisation, la fluidité (ex: dans temps de réservation massage, compter un temps de nettoyage)
	Outils de communication et de coordination interne	Canaux de communication, accessibilité des outils,	forte	<ul style="list-style-type: none"> -demande toujours aux autres si ok pour qui prend pause, qui s'occupe de masser le client -tablette tactile (non accessible) avec planning des réservations et des masseurs
	Modalités d'encadrement et d'accompagnement des équipes	Posture supervision/contrôle, conseils, coaching, accompagnement individualisé/collectif		<ul style="list-style-type: none"> -valide est là en soutien, donne indication visuelle juste quand nécessaire -valide reste disponible au besoin, mais tous sont autonomes -conseils mais d'égal à égal, pas de différence selon handicap/valide mais en fonction du niveau d'expérience

Table des matières

Avertissement aux lecteurs.....	5
Résumé.....	7
Remerciements.....	8
Introduction.....	10
1. De la vulnérabilité à la transformabilité : une problématique sur les mécanismes de l'innovation organisationnelle.....	13
2. Objectifs : comprendre le contexte d'innovation organisationnelle à partir de l'inclusion des PSH.....	13
3. Construire une réflexion sur la vulnérabilité et l'innovation organisationnelle.....	14
Partie 2 : Revue littéraire.....	16
1. Evolution de la vision du handicap en France.....	18
1.1 Du modèle médical au modèle social : évolution de la vision du handicap.....	18
1.2 De l'intégration à l'inclusion : une mutation des logiques d'action envers les PSH.....	21
1.3 Forces et faiblesses de la littérature existante et poursuites de réflexions pour notre étude...	23
2. Politiques publiques et état des lieux de l'emploi des PSH.....	24
2.1 Emploi des travailleurs handicapés en France : cadres réglementaires et dispositifs institutionnels.....	25
2.2 Etat des lieux de l'emploi des personnes en situation de handicap.....	26
2.3 Une mise en œuvre ambivalente : entre logiques d'affichage et externalisation de l'inclusion.....	28
2.4 Forces et faiblesses de la littérature existante et poursuites de réflexions pour notre étude...	29
3. Le handicap comme opportunité pour les entreprises.....	30
3.1 Les bénéfices de l'emploi des PSH pour les entreprises.....	31
3.2 Forces et faiblesses de la littérature existante et poursuites de réflexions pour notre étude...	34
4. L'innovation dans l'entrepreneuriat social.....	36
4.1 Le modèle de l'entrepreneuriat social comme modèle d'innovation organisationnelle....	36
4.2 Forces et faiblesses de la littérature existante et poursuites de réflexions pour notre étude...	39
5. L'éthique du care : repenser la relation managériale.....	40
5.1 Prendre en compte les vulnérabilités comme donnée d'entrée.....	41
5.2 Passage du management de l'efficacité et du contrôle au management par le care dans une pensée systémique.....	42
5.3 Forces et faiblesses de la littérature existante et poursuites de réflexions pour notre étude...	43
Apports de la littérature : angles morts et pistes théoriques pour penser l'inclusion comme levier d'innovation.....	44
Partie 3 : Méthodologie.....	46
1. Approche méthodologique.....	46
1.1 Objectif de la recherche.....	46
1.2 Choix de l'approche.....	47

1.3 Positionnement épistémologique et posture de la recherche.....	47
1.4 Design de recherche.....	48
1.5 Justification de la rigueur scientifique.....	49
2. Collecte de données.....	50
2.1 Description des outils de collecte.....	50
2.1.1 Guide d'entretien semi directif.....	50
2.1.2 Grille d'observation semi-directif.....	52
2.2 Population et terrain étudié.....	54
2.2.1 Cibles.....	54
2.2.2 Procédure de collecte des données.....	55
3. Analyse des données.....	57
4. Limites méthodologiques.....	59
4.1 Posture du chercheur.....	59
4.2 L'échantillon.....	60
4.3 Collecte de données.....	61
4.4 Analyse.....	61
4.5 Généralisation des résultats.....	62
Partie 4 : Résultats.....	63
1. Présentation des résultats.....	63
1.1 Comprendre le projet.....	63
1.1.1 Identité du projet.....	63
1.1.2 Utilité sociale du projet.....	66
1.1.3 Positionnement du projet.....	67
1.2 Comprendre la mise en oeuvre du projet.....	70
1.2.1 Gouvernance et prise de décision.....	70
1.2.2 Pratiques et outils de management.....	74
2. Interprétations des résultats.....	77
Partie 5: Discussion.....	82
1. Répondre à la problématique : le processus permettant de transformer la vulnérabilité en opportunité organisationnelle.....	82
2. Apports de notre étude aux approches théoriques et aux pratiques méthodologique.....	83
3. Contributions aux pratiques managériales transformatives: de la vulnérabilité individuelle à la robustesse organisationnelle.....	85
4. Apports sociétaux du modèle étudié.....	86
5. Regards critiques sur notre étude et pistes d'approfondissement.....	87
Conclusion.....	89
Bibliographie.....	91
Annexes.....	94
Annexe 1 : Grille d'observation.....	95
Annexe 2 : Guide d'entretien pour un manager.....	96
Annexe 3 : Guide d'entretien pour un salarié.....	99
Annexe 4 : Guide d'entretien adapté pour un salarié (en FALC).....	102
Annexe 5 : Liste de vérification pour évaluer la qualité des études qualitatives.....	104

Annexe 6 : Entretien Anne Revillard.....	105
Annexe 7 : Entretien avec une psychologue clinicienne.....	107
Annexe 8 : Modèle d'entretien annuel individuel d'AlterMassage.....	111
Annexe 9 : Entretien n°1 avec AS1, masseur mal-voyant chez Altermassage.....	113
Annexe 10 : Entretien n°2 avec AS1, masseur mal-voyant chez Altermassage.....	119
Annexe 11 : Entretien avec AS2, masseur formateur chez Altermassage.....	132
Annexe 12 : Entretien avec AM1, fondateur d'Altermassage.....	138
Annexe 13 : Entretien avec CM1, manager chez Café Joyeux.....	153
Annexe 14 : Observation du Café Joyeux Opéra.....	164
Annexe 15 : Observation du Café Joyeux de Parly 2.....	165
Annexe 16 : Observation Altermassage Le Salon.....	166
Table des matières.....	167

De la vulnérabilité à la transformabilité
Étude des mécanismes d'innovation organisationnelle au sein des structures inclusives

Gwendoline MICHELET

Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne

2024/2025