

Aménagement raisonnable, transformation et discontinuités dans les capacités d'action : le chaînon manquant des pratiques d'anticipation

Heraclide, Narcis

**Université de Poitiers – IAE – CEREGE (EA 1722) - Chaire UNESCO Prospective et
intelligence stratégique internationale**

narcis.heraclide@univ-poitiers.fr

Roubelat, Fabrice

**Université de Poitiers – IAE – CEREGE (EA 1722) - Chaire UNESCO Prospective et
intelligence stratégique internationale**

Résumé :

Les pratiques d'anticipation peuvent être appréhendées par ce que les parties prenantes font pour développer des capacités à agir dans le futur, face aux rythmes différenciés de leurs actes et à la transformation permanente des organisations. Cette transformation permanente est alimentée par des enjeux de société, comme l'inclusion des personnes en situation de handicap, à travers des dispositifs tels que les processus d'aménagement raisonnable. Si ces derniers ont pour objectif le développement de la capacité d'agir du salarié en situation de handicap, la continuité de cette capacité d'agir n'est pas garantie. Dans une perspective exploratoire, l'objet de cette recherche est alors d'interroger le rôle de l'anticipation dans les processus d'aménagement raisonnable en relation à la capacité d'inclusion de l'organisation. À partir des récits de six employés en situation de handicap visuel, les résultats mettent en évidence que des discontinuités existent et se conjuguent avec un manque d'anticipation des transformations organisationnelles.

Mots-clés : anticipation, inclusion, aménagement raisonnable, transformation, handicap.

Aménagement raisonnable, transformation et discontinuité dans les capacités d'action : le chaînon manquant des pratiques d'anticipation

INTRODUCTION

Face aux enjeux de société, aussi appelés “grand challenges”, auxquels sont confrontés les organisations (George et al., 2016), l'anticipation apparaît comme une dimension d'analyse des pratiques des acteurs organisationnels car leur représentation du futur permet d'appréhender les valeurs adossées à leurs règles d'action (Fuller, 2018 ; Marchais-Roubelat & Roubelat, 2016 ; Poli, 2010b). Ainsi, la présence ou l'absence d'anticipation dans les pratiques constitue un élément d'évaluation de la réponse stratégique de l'organisation en relation aux objectifs normatifs desdits enjeux de société. Les pratiques d'anticipation placent l'organisation dans une temporalité future, afin de développer les capacités à agir des parties prenantes de l'organisation sur le temps long (Poli, 2015 ; Zamenopoulos & Alexiou, 2020). En effet, dans un monde ontologiquement mouvant (Chia, 1999), les capacités à agir peuvent être réduites par les effets des transformations traversant l'organisation (Roubelat, 2016), conduisant les acteurs organisationnels à évoluer à des rythmes différenciés (Alter, 2003).

L'inclusion comme enjeu de société (George et al., 2016) est à la croisée de cette tension organisationnelle, car elle vise la mise en capacité des groupes minorisés par la transformation de l'organisation (Adamson et al., 2021). Des dispositifs inclusifs sont intégrés, comme les processus d'aménagement raisonnable pour les personnes en situation de handicap, qui consistent à mettre en capacité l'employé concerné par l'élimination des barrières d'accès, comme l'achat et l'installation d'un logiciel de synthèse vocale pour un employé déficient

visuel. Cependant, la mise en capacité du salarié par les processus d'aménagement raisonnable est souvent circonscrite au temps présent, ce qui peut produire des discontinuités dans la capacité d'agir de l'individu (Karjalainen & Ylhäinen, 2021). Trois notions liées à la "capacité" se retrouvent ainsi au centre du processus d'aménagement raisonnable sous le prisme de l'anticipation : la capacité d'agir (rattachée à l'individu en situation de handicap), les capacités à agir (rattachées aux acteurs organisationnels) et la capacité organisationnelle à inclure (rattachée au niveau organisationnel). Dans cette recherche, nous proposons que cette dernière s'évalue à travers la mise en capacité effective de l'individu en situation de handicap dans le temps. En partant du cas des situations de handicap visuel, nous nous demandons alors si les pratiques d'anticipation lors d'un processus d'aménagement raisonnable peuvent participer à développer la capacité de l'organisation à inclure les personnes en situation de handicap sur le temps long.

Ainsi, à partir d'entretiens semi-directifs avec des salariés aveugles et malvoyants, nous explorons la problématique de la continuité de la capacité d'agir des employés en situation de handicap lors de processus d'aménagement raisonnable, qui correspond à un objectif inclusif, et au potentiel des pratiques d'anticipation pour développer la capacité d'inclusion de l'organisation. Les résultats mettent en évidence des discontinuités dans la capacité d'agir des salariés en situation de handicap, provoquées par l'absence d'anticipation des transformations organisationnelles et du devenir des salariés dans l'organisation. Ces résultats invitent à interroger le sens que les organisations entendent donner à la capacité d'agir recherchée par l'aménagement raisonnable.

1. CADRE THÉORIQUE : PRATIQUES D'ANTICIPATION, TRANSFORMATION INCLUSIVE ET PROCESSUS D'AMÉNAGEMENT RAISONNABLE

1.1. PRATIQUES D'ANTICIPATION : STRATEGIE NORMATIVE ET TEMPORALITES

Les pratiques d'anticipation peuvent être définies comme ce que les parties prenantes des organisations font pour développer des capacités à agir dans le futur (Poli, 2015 ; Zamenopoulos & Alexiou, 2020), comme la création ou l'analyse de scénario (Schwarz et al., 2019). Aussi, ce qui est anticipé ou non nous révèle ce que l'organisation considère comme désirable ou indésirable - éclairant le "pourquoi" de la transformation (Fuller, 2018 ; Poli, 2010), c'est-à-dire les règles d'action (Marchais-Roubelat & Roubelat, 2016), tout en mettant en évidence les capacités et incapacités à agir des acteurs organisationnels (Roubelat, 2016). En effet, *"si le système évalue sa propre évolution comme positive (selon ses propres critères), il maintiendra ses schémas comportementaux ; à l'inverse, si le système évalue sa propre évolution comme négative, il peut chercher à modifier ses schémas comportementaux afin d'éviter l'apparition des résultats négatifs anticipés"* (Poli, 2010, p.12). Les pratiques d'anticipation participent ainsi à modeler la stratégie à l'œuvre, dans une logique normative inhérente à l'action stratégique (Freeman et al., 2021 ; Tsoukas, 2018). L'anticipation se conceptualise donc à un niveau organisationnel, impliquant une diversité de parties prenantes en interaction et nécessitant, dans une certaine mesure, leur coopération et leur coordination (Roubelat, 2001 ; Gudowsky et al., 2021). Cette diversité de parties prenantes liée aux pratiques d'anticipation est d'autant plus prégnante que les organisations sont traversées par des enjeux de société (George et al., 2016) qui se conçoivent à partir de la représentation d'un futur désirable (Bai et al., 2016 ; Bina et al., 2017). Passer par les pratiques pour étudier la stratégie permet donc de ne pas considérer l'organisation comme un objet figé : les capacités des acteurs sont contextualisées autour de

temporalités différentes, afin d'analyser la manière dont l'organisation se façonne dans un jeu de reproduction et de transformation (Rouleau, 2013).

1.2. L'ORGANISATION TRANSFORMEE ET TRANSFORMATRICE : CAPACITE D'AGIR ET CAPACITE D'INCLUSION

Les pratiques d'anticipation permettent d'aller au-delà du temps présent pour s'intéresser à la continuité de l'action dans le futur. Or, l'inclusion des personnes en situation de handicap est considérée comme un enjeu de société (George et al., 2016), appelant à une transformation socio-économique afin d'éliminer les barrières d'accès qui empêchent les personnes concernées d'utiliser leurs capacités potentielles et de participer pleinement à la vie de la cité (Adamson et al., 2021). Ces capacités potentielles peuvent être regroupées sous le concept de "capacité d'agir", issue d'une lecture sénienne (Sen, 1993) des capacités (*capabilities*), qui est entendu comme la capacité d'un individu à agir dans une situation donnée par rapport à ses aspirations personnelles et grâce à son accès aux ressources (Véro & Zimmerman, 2018). Aussi, les pratiques d'anticipation dans le cas de l'inclusion visent théoriquement le développement des capacités des acteurs organisationnels à agir sur le temps long afin de garantir la capacité d'agir des individus en situation de handicap. L'aspect temporel est d'autant plus crucial que l'on adopte une ontologie du devenir (Chia, 1999), où le monde est mouvant car fait de transformations permanentes.

En effet, d'après Chia (Idem), l'organisation est avant tout un flux temporel fait d'assemblages socio-techniques, qui portent en eux le passé et dont les possibilités futures émergent perpétuellement. Une telle conception de l'organisation nous permet de définir la transformation comme "le retissage des toiles de croyances et d'habitudes d'action des acteurs à la suite d'expériences nouvelles acquises au fil des interactions" (Tsoukas & Chia, 2002,

p.570). Ainsi, la transformation se comprend au sein de contextes, au pluriel, et à travers un large référentiel temporel (Pettigrew, 1990, 1997). La transformation étudiée, ici celle liée à l'objectif inclusif, s'entrelace dans un mouvement composé de multiples transformations, dont chacune adopte une temporalité différente - ce phénomène est d'autant plus évident lorsque la transformation étudiée comporte une dimension socio-économique forte, relative à des enjeux de société (Roubelat, 2016). Inévitablement, l'organisation est traversée par des dyschronies, c'est-à-dire des différences de rythmes temporels entre les acteurs organisationnels (Alter, 2003), qui produisent potentiellement des discontinuités dans leurs capacités à agir respectives (Roubelat, 2016). Or, ces discontinuités constituent une menace quant à la capacité de l'organisation à inclure la personne en situation de handicap.

1.3. PROCESSUS D'AMENAGEMENT RAISONNABLE ET CAPACITE FUTURE : VERS UNE INCLUSION DURABLE ?

Au niveau organisationnel, les pratiques des acteurs reflètent la stratégie d'inclusion à l'œuvre, celle-ci étant le plus souvent réactive, c'est-à-dire que l'objectif visé par l'organisation est la réponse pure et simple à l'obligation légale afin d'éviter d'éventuelles pénalités (Barel & Frémeaux, 2013 ; Point et al, 2010). Or, en France, c'est l'obligation d'emploi de travailleurs handicapés (OETH) à hauteur de 6% de l'effectif total pour toute entreprise de plus de 20 salariés qui pose le risque de pénalités financières sur les entreprises. A l'inverse, la stratégie d'inclusion peut adopter une approche proactive, visant la transformation de l'environnement de travail pour offrir des conditions favorables aux potentiels salariés handicapés (Barel & Frémeaux, 2013). Dans tous les cas, la stratégie d'inclusion peut mobiliser des processus d'aménagement raisonnable, qui consistent à mettre en capacité la personne en situation de handicap par l'élimination des facteurs d'exclusion multi-niveaux, dans une logique interactive entre l'employé en situation de handicap et les acteurs organisationnels afin de ne pas provoquer

de dysfonctionnements organisationnels (Buckley & Quinlivan, 2021 ; Karjalainen & Ylhäinen, 2021 ; Ferri & Lawson, 2016).

Cependant, si l'employeur se limite à une gestion du processus restreinte au temps présent, c'est-à-dire répondant au besoin immédiat du salarié concerné, alors l'aménagement risque de devenir inefficace pour mettre en capacité l'individu à long-terme (Beaudry & Gagnon, 2019), conduisant l'employé à contourner ces difficultés via la mobilisation de ses ressources personnelles (Kerbouc'h et al., 2022). Certains auteurs se questionnent notamment sur l'amélioration du potentiel inclusif du processus d'aménagement raisonnable par l'intégration de pratiques d'anticipation afin d'assurer la capacité future de l'employé à travailler. Par exemple, Karjalainen & Ylhäinen (2021) suggèrent d'intégrer un principe d'anticipation au concept d'aménagement raisonnable, qui oblige l'employeur à prendre en compte la capacité future du salarié en situation de handicap, à condition que ce dernier respecte un principe de transparence, c'est-à-dire qu'il dévoile en amont toute information nécessaire à l'anticipation de l'évolution de sa situation de handicap. Cette proposition a comme principale limite son approche individuelle, dans le sens où le handicap est situé au niveau de la personne concernée, sans prendre en compte les facteurs environnementaux participant à produire la situation de handicap. Buckley & Quinlivan (2021,) quant à eux, considèrent que les processus d'aménagement raisonnable peuvent participer à une transformation inclusive si les acteurs organisationnels adoptent une démarche proactive. Pour autant, la littérature n'explore pas le lien entre la continuité de la capacité d'agir des salariés en situation de handicap et la capacité de l'organisation à inclure durablement les personnes en situation de handicap, chose qu'une approche par les pratiques d'anticipation nous invite à faire.

2. CONTEXTE ET METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

Comme nous venons de le voir, les pratiques d'anticipation sont relatives aux valeurs traversant les parties prenantes, les orientant vers un futur considéré comme désirable. Dans le cas des stratégies d'inclusion, le futur souhaité correspond a priori à l'élimination des barrières d'accès pour limiter les situations de handicap. La recherche porte sur les processus d'aménagement raisonnable à destination des employés en situation de handicap visuel – aveugles et malvoyants - au sein des entreprises françaises. Ainsi, nous nous demandons, de manière exploratoire, si les pratiques d'anticipation lors d'un processus d'aménagement raisonnable peuvent participer à développer la capacité d'inclusion de l'organisation, si tant est que les aménagements raisonnables intègrent des pratiques d'anticipation.

Pour ce faire, nous nous appuyons sur les données collectées dans le cadre d'une recherche doctorale en convention Cifre sur le caractère transformationnel des processus d'aménagement raisonnable. La recherche dans son ensemble est qualitative et exploratoire, afin d'accéder aux pratiques des acteurs au cours du temps dans le but d'évaluer le caractère transformationnel du processus d'aménagement raisonnable par rapport à son fondement inclusif. Nous avons d'abord réalisé une enquête préliminaire, en réalisant 3 entretiens libres avec des experts, 4 entretiens libres avec des professionnels participant à l'aménagement et 4 entretiens semi-directifs avec des employés déficients visuels, afin de mieux comprendre les enjeux liés au processus d'aménagement raisonnable en contexte français ; sujet très peu exploré par la littérature. Cette première approche avec le terrain nous a permis de mieux construire notre cadre théorique et notre collecte de données principales. Celle-ci s'est décomposée en deux temps : premièrement, nous avons mené une enquête intensive composée des récits de six employés en situation de handicap visuel, malvoyants et non-voyants. Lors d'entretiens semi-

directifs inspirés de la méthode des récits de vie, nous avons pu accéder directement aux pratiques et au mouvement vécus par les personnes concernés au cours du temps lors d'un processus d'aménagement raisonnable. Ensuite, nous avons réalisé deux études de cas longitudinales pour compléter les données de l'enquête par récits de vie en nous intéressant plus spécifiquement aux différents rôles et pratiques des acteurs organisationnels participant au processus d'aménagement raisonnable, ainsi qu'à l'interaction entre le contexte interne et externe.

Tableau 1. Employés en situation de handicap visuel interrogés et leur organisation.

| REONDANT | FONCTION | ORGANISATION | SECTEUR D'ACTIVITE | DUREE DE L'ENTRETIEN | DATE DE L'ENTRETIEN |
|----------|--|---|--|----------------------|---------------------|
| E1 | Cheffe de service | O1, association de loi 1901, environ 800 salariés en France | Hébergement et accompagnement social | 1h36 | 28/06/2021 |
| E2 | Chef de projet supports commerciaux internes | O2, multinationale américaine, environ 7000 salariés en France | Entreprise de conseils | 1h37 | 29/06/2021 |
| E3 | Responsable appui ressources humaines | O3, multinationale française, environ 250 000 salariés | Secteur postal, banquier et numérique | 1h26 | 02/07/2021 |
| E4 | Consultant informatique | O4, multinationale française, environ 25 000 salariés en France | Services du numérique | 1h54 | 12/07/2021 |
| E5 | Chef de projet SIRH | O5, multinationale néerlandaise, environ 5 000 salariés en France | Intérim et services en ressources humaines | 1h29 | 22/07/2021 |

| | | | | | |
|----|------------------------|--|---|------|------------|
| E6 | Référente Diversité | O6, multinationale française, environ 70 000 salariés en France | Fourniture d'énergie services et | 1h48 | 26/10/2021 |
|----|------------------------|--|---|------|------------|

Les résultats présentés dans le cadre de cette communication sont issus exclusivement de l'enquête intensive ; les données des études de cas n'ayant pas encore été traitées. Plus spécifiquement, nous traitons des données relatives à la continuité de la capacité d'agir des employés en situation de handicap visuel. Ils concernent (tableau 1) six salariés (E1 à E6) de six organisations (O1 à O6), une association (800 salariés) et cinq multinationales (de 5 000 à 250 000 salariés en France). Les entretiens ont duré 1h30 en moyenne, pour un total de 9h50min ; tous ont été enregistrés et retranscrits dans leur intégralité. Réalisés pendant la période du covid-19, les entretiens n'ont pas pu être faits en présentiel : nous avons utilisé la visioconférence, via Zoom ou Teams.

L'analyse s'est faite en deux temps, la première étape a consisté en une analyse longitudinale par la narration (Giroux & Marroquin, 2005) : nous avons produit un récit décrivant le processus d'aménagement raisonnable du salarié au sein de l'organisation concernée. Le caractère narratif permet de mieux retranscrire les temporalités des pratiques liées aux acteurs organisationnels. Ce récit a ensuite été soumis à une analyse multithématique aidée par le logiciel QDA miner Lite (Ayache et Dumez, 2011), reprenant les éléments clés identifiés au sein de la littérature. Mêler analyse longitudinale (production d'un récit) avec une analyse multithématique a l'avantage d'articuler directement les contextes et les temporalités avec les différents thèmes émergeant du processus d'aménagement raisonnable.

3. RESULTATS : LA DISCONTINUITÉ DE LA MISE EN CAPACITÉ ET L'ABSENCE DE PRATIQUES D'ANTICIPATION

Les six récits collectés mettent tous en avant la continuité de la mise en capacité de l'employé concerné comme constitutif du processus d'aménagement raisonnable, car les capacités individuelles ne sont pas figées : elles continuent d'évoluer de manière interactive avec l'environnement de travail et les opportunités professionnelles rencontrées. Pour autant, les organisations analysées n'anticipent que trop rarement ces évolutions, ce qui produit des dyschronies (Alter, 2003) entre la temporalité individuelle et celle organisationnelle, pouvant aller jusqu'à des situations d'enlisement et une impasse pour l'individu (Marchais-Roubelat & Roubelat, 2016).

3.1. ÉVOLUTION DES PRATIQUES PROFESSIONNELLES ET STRATÉGIES DE CONTOURNEMENT

L'évolution des pratiques professionnelles de l'employé concerné, par exemple si ce dernier change de poste, révèle les dyschronies rendant l'aménagement raisonnable inefficace sur le temps long. Dans le cas du récit 5, lors de son changement de poste en tant que chargé de projet SIRH, aucune anticipation organisationnelle n'a eu lieu de la part de la mission handicap ou du manager – les deux acteurs de référence désignés par E5 - pour assurer la continuité de la mise en capacité. Ainsi, les aménagements numériques dont disposait l'employé sur son précédent poste n'ont pas été transposés sur son nouveau poste, ce qui a produit une discontinuité temporaire dans sa capacité d'agir – l'employé ne pouvait tout simplement pas réaliser son travail. Le récit 2 décrit une situation similaire : en changeant de poste pour devenir chargé des relations publiques, de nouvelles pratiques ont émergé dans le quotidien de l'employé, comme

la production de notes de frais. Cependant, le logiciel interne relatif aux notes de frais s'avère inaccessible aux outils spécifiques de l'employé non-voyant, diminuant de fait sa capacité d'agir. Afin de contourner cette limitation, E2 a alerté la responsable de la mission handicap et, étonnamment, celle-ci s'est proposée pour utiliser le logiciel de notes de frais à la place d'E2, bien que cela sorte de ses prérogatives professionnelles. La situation a dégradé la relation entre E2 et la mission handicap, car une dépendance temporelle informelle s'est créée entre les deux acteurs. Plus encore, pour ne pas s'enliser dans des situations de handicap sur le temps long, le salarié a développé une stratégie de contournement basée sur une évolution professionnelle horizontale, c'est-à-dire qu'il a volontairement changé plusieurs fois de postes au sein de l'entreprise pour aller vers des métiers dont les pratiques lui apparaissaient moins sujettes à rencontrer des barrières d'accès en relation à sa déficience visuelle. Une telle stratégie a cependant impacté négativement sa rémunération :

“Donc disons que j'ai eu, pour être tout à fait franc, je n'ai absolument pas eu une progression verticale. Donc pas payé autant que les gens qui sont chez O2 depuis neuf ans. De ce point de vue-là, je peux penser qu'il y a une sorte de discrimination très clairement. Je n'ai pas eu exactement le même parcours que d'autres, à compétences égales. Mais en même temps, je me l'explique. Il y a des moments où mon handicap a fait que j'ai dû m'organiser différemment. Il y a des choses que je n'ai pas pu faire et ça a probablement impacté mon évolution.”- E2

Les difficultés rencontrées lors de l'évolution professionnelle concernent également l'accès à la formation continue, comme cela a été le cas pour E1, qui a dû anticiper le défaut d'accessibilité d'une formation à laquelle elle devait participer. En effet, elle se doutait que ses supérieurs hiérarchiques n'avaient pas pensé à prévenir les responsables du service formation continue de son handicap, car les acteurs organisationnels ne prennent jamais en compte sa spécificité de leur propre chef, ce qui lui ajoute une responsabilité supplémentaire.

“Mais moi, ce qui me gêne à chaque fois, c'est encore de la charge mentale pour moi, c'est encore à moi de devoir préciser, de devoir anticiper quoi, et c'est crevant.” - E1.

3.2. MOUVEMENT INTERNE ET FLUX EXTERNES

Les organisations analysées à travers les six récits collectés démontrent une absence d'anticipation des évolutions de l'environnement interne, notamment celui numérique, lors des processus d'aménagement. Au moment de l'initiation du processus, des aménagements matériels tels que des plages braille et des logiciels de lecteur d'écran sont facilement obtenus par les employés en situation de handicap visuel via la mission handicap. Cependant, ceux-ci ne permettent pas d'accéder à l'information si l'environnement numérique n'est pas compatible avec les outils en question - la mise en accessibilité des interfaces numériques est donc nécessaire à la mise en capacité des employés concernés. Pour permettre cette compatibilité, la mission handicap fait appel à des prestataires externes spécialisés dans la conception de scripts informatiques, c'est-à-dire des adaptations locales rendant le logiciel partiellement accessible sur le poste de l'employé concerné. Sans visée transformatrice car restreint au niveau individuel, ce type d'aménagements devient obsolète dès qu'un changement au niveau organisationnel a lieu : une simple mise à jour du système d'exploitation ou du logiciel élimine le script. Or, aucun département des systèmes informatiques des organisations étudiées n'anticipe a priori les discontinuités dans la mise en capacité de l'employé en situation de handicap visuel lors de changements de l'environnement numérique. En ce sens, l'employée du récit 3 préfère contourner cette absence d'anticipation dans les pratiques organisationnelles par le refus individuel de toute mise à jour de l'environnement numérique :

“Moi j'ai un ordinateur, ils veulent me le migrer sur Windows dix. J'ai JAWS dedans, mais j'ai dit moi je ne veux pas être migrée parce qu'il va falloir tout réinstaller. Et je n'ai pas le temps. Mais non, personne n'y pense, c'est à vous d'y penser.” – E3

Lors d'un processus d'aménagement raisonnable, le contexte externe agit également sur le contexte interne de l'entreprise, complexifiant l'articulation entre les temporalités de l'employé déficient visuel et celles organisationnelles. En effet, certaines pratiques professionnelles sont partagées par une communauté, au-delà de l'organisation, relative au secteur d'activités du métier exercé. Ces pratiques communes peuvent produire des barrières d'accès en raison des règles qui leur sont associées, auxquelles l'employé déficient visuel doit se conformer sans ajustement. Par exemple, en tant que consultant informatique, E4 est fréquemment confronté à des réunions de travail mobilisant des présentations PowerPoint. Or, l'information orale du présentateur est souvent supplantée par l'information visuelle du PowerPoint. Afin de contourner cette barrière d'accès, la solution apportée à E4 est la transmission du support visuel a posteriori. Cet aménagement requiert qu'E4 prenne sur son temps de travail individuel pour étudier un document abordé sur le temps du collectif, ce qui crée inévitablement une dyschronie avec son collectif, qui continue d'évoluer. La capacité d'agir d'E4 est donc diminuée car la solution apportée par l'organisation est réactive, plutôt que de se faire en amont de la réunion - c'est-à-dire anticiper l'incapacité du salarié à voir le PowerPoint pendant la réunion.

“A plusieurs reprises, je me suis retrouvé à devoir tout seul essayer de comprendre comme ça des dessins, surtout quand on vient d'arriver sur un projet qui existe depuis un moment où il y a énormément de choses à comprendre. Et puis le projet évolue vite, et les quelques documents qu'on a... Ça aussi c'est un problème, on est toujours renvoyé vers les documents. Une fois qu'on a fait une présentation, on considère qu'elle se suffit à elle-même. Et à chaque fois qu'on sollicite des informations, souvent on est renvoyé vers des documents qui peuvent ne pas être

accessibles. Mais là, pour le coup, c'est un gros souci parce qu'on perd de l'information. On perd beaucoup de temps à essayer de comprendre quelque chose qui n'est pas accessible." - E4

3.3. STRATEGIE D'INCLUSION REACTIVE ET ABSENCE DE PRATIQUES D'ANTICIPATION

Le manque d'anticipation des transformations interagissant avec le processus d'aménagement raisonnable, comme l'évolution professionnelle ou l'évolution de l'environnement numérique global, sont liées à une stratégie d'inclusion dite réactive. En effet, toutes les organisations analysées privilégient la réaction face à la situation de handicap. C'est à l'employé concerné de prévenir son manager et/ou la mission handicap dès qu'il rencontre une difficulté. En outre, la solution apportée répond au besoin en le circonscrivant au temps présent, ce qui peut diminuer la capacité d'agir du salarié sur la durée. Ainsi, le référentiel temporel associé au processus d'aménagement raisonnable est limité au présent, sans considérer le futur ou le passé. En se concentrant sur le temps présent, les pratiques réactives traitent majoritairement des facteurs d'exclusion à un niveau individuel, comme avec la mise en place de scripts informatiques sur le poste de l'employé déficient visuel. D'après le récit 5, ces pratiques réactives liées à l'individuel requièrent une dépense financière conséquente - remettre un script informatique à chaque mise à jour - qui pourrait être investie dans des actions proactives. Celles-ci anticiperaient les futures situations de handicap et s'attaqueraient aux facteurs d'exclusion multi-niveaux, internes et externes, par exemple en sensibilisant l'ensemble des parties-prenantes du processus d'aménagement raisonnable à l'accessibilité numérique, ou encore en finançant des projets de mise en accessibilité globale. En ce sens, les pratiques d'anticipation dans le cadre d'un processus d'aménagement raisonnable mobilisent une variété d'acteurs

internes et externes, dont les pratiques professionnelles se transforment pour intégrer le critère de durabilité de la capacité d'agir du salarié.

“C'est très bien, mais je pense qu'il y a un moment donné, en gros, il devrait y avoir un peu plus de proactivité de la part de la mission handicap sur la sensibilisation globale. [...] À chaque fois qu'on va payer une boîte, je dis n'importe quoi, mais peut-être pour une intervention de deux ou trois jours pour faire un script qui va être valable que pour une mise à jour... Parce que dès qu'il va y avoir un bouton qui change ou quoi, ça va plus fonctionner. En gros, on va payer 4 000 € [...]. Concrètement, si on se dit que ce budget-là, on le mettait dans des actions de la mission handicap qui étaient OK les gars quand vous mettez en place un nouvel outil, dites à votre fournisseur d'intégrer dans le cahier des charges le fait qu'il faut que ce soit accessible, qu'il faut que ça respecte les règles de W3C, qu'il faut que machin, etc., malgré le fait que le fournisseur au départ dit bah oui, mais si vous voulez qu'on respecte ça, ça va coûter plus cher, si les missions handicap se coordonnaient un peu là-dessus pour faire un peu plus de sensibilisation de lobbies, je pense qu'on aurait du développement à long terme qui serait beaucoup plus intéressant.” – E5

Ainsi, la transversalité du processus d'aménagement raisonnable est un facteur-clef dans la mise en capacité du salarié, puisque des acteurs tels que les fournisseurs de logiciel et la DSI sont impliqués lorsque l'on traite d'accessibilité numérique. Or, les pratiques d'anticipation requièrent une capacité de coordination et de coopération entre les parties prenantes. Pourtant, les acteurs organisationnels ne sont pas toujours en mesure de collaborer, à cause d'une segmentation de leur champ d'activités. En effet, dans le cas d'O1, toute question relative au handicap est attribuée à la médecine du travail et aux Ressources Humaines, alors qu'E1 considère que sa manager est l'interlocutrice la mieux à même d'anticiper les évolutions de ses pratiques professionnelles. De fait, le cloisonnement du handicap à quelques acteurs

administratifs restreint la potentielle émergence de pratiques d'anticipation au sein de l'organisation.

“Clairement la question du handicap n'a pas du tout été abordée, parce qu'ils considèrent que le handicap c'est en lien avec les RH, avec la médecine du travail. Ma direction, elle ne l'aborde pas dans le cas de gestion de carrière et des perspectives.” - E1

Enfin, pour E6, qui est également référente handicap en plus d'être elle-même malvoyante, les acteurs de l'inclusion au sein de l'organisation, comme les missions handicap ou diversité, n'ont pas de pouvoir sur les autres parties prenantes par défaut d'engagement de la direction générale à ce sujet, ce qui restreint fortement leur capacité à agir dans le cas d'un processus d'aménagement raisonnable.

“C'est très bien de me faire des accords. C'est très bien de mettre des choses comme ça, mais on n'a pas les moyens. Ce ne sont pas que les personnes qui le portent. C'est vous, la politique et les moyens que vous leur donnez qui font qu'on peut y arriver.” - E6

4. DISCUSSION ET PERSPECTIVES DE RECHERCHE : DE L'AMENAGEMENT RAISONNABLE A L'AMENAGEMENT DURABLE PAR L'INTEGRATION DE PRATIQUES D'ANTICIPATION

Les dyschronies observées lors des processus d'aménagement raisonnable sont caractérisées par l'absence d'anticipation au niveau organisationnel des évolutions localisées (changement de poste de l'employé notamment) ou globales (comme les mises à jour générale du système informatique) ; les organisations analysées à partir des six récits de vie ne cherchent a priori pas à synchroniser leurs temporalités à celle de l'individu sur le long-terme, par l'anticipation des différentes transformations pouvant réduire la portée inclusive du processus d'aménagement raisonnable.

Tout d'abord, le manque d'anticipation de l'évolution professionnelle du salarié entraîne indirectement la mise en place de stratégies de contournement de la part du salarié (Kerbouc'h et al., 2022). Par exemple, le salarié anticipe les futures barrières d'accès qu'il pourrait rencontrer dans l'exercice de son métier, sans que cette perspective anticipatrice ne semble être partagée par les autres acteurs organisationnels, comme dans la situation d'E1. Ainsi, la stratégie déployée par le salarié pour garantir sa capacité d'agir sur le temps long consiste à anticiper seul les futures barrières d'accès et à agir dans la mesure du possible, ce qui peut aller jusqu'à changer de profession, en allant vers un poste plus adapté à ses caractéristiques personnelles sans aménagement préalable, comme cela a été le cas pour le récit 2. Ces stratégies de contournement individuelles ne sont pas durables en termes de mise en capacité, car les barrières d'accès produisant les situations de handicap se situent le plus souvent au niveau organisationnel.

En effet, les barrières d'accès sont reproduites par les pratiques des acteurs organisationnels, comme la DSI ou la mission handicap, qui n'intègrent pas la mise en capacité des personnes en situation de handicap visuel sur le temps long. Cette absence de pratiques d'anticipation des transformations organisationnelles par les acteurs représentant l'employeur lors du processus d'aménagement raisonnable produit inévitablement des dyschronies (Alter, 2003) - l'employé et l'organisation n'évoluent pas au même rythme. Ainsi, lorsque l'environnement numérique interne est modifié globalement, les aménagements des employés en situation de handicap visuel deviennent obsolètes, réduisant leur capacité d'agir. En d'autres termes, l'organisation n'agit pas sur les facteurs organisationnels produisant la situation de handicap, comme en témoigne le récit 3.

Les processus d'aménagement raisonnable analysés sont gérés par des pratiques réactives, qui ne permettent pas d'anticiper l'évolution de l'organisation et les futures barrières d'accès. Comme l'observent Beaudry & Gagnon (2019), en restreignant le périmètre de l'action organisationnelle au niveau individuel, les acteurs organisationnels n'agissent pas sur les facteurs environnementaux produisant la situation de handicap. Plus encore, ceux-ci ne sont pas pris en compte dans leurs potentielles transformations, comme l'environnement numérique. Ainsi, la proposition d'un principe d'anticipation de Karjalainen & Ylhäinen (2021) apposée au processus d'aménagement raisonnable semble insuffisante pour permettre aux acteurs organisationnels d'être en capacité à aménager dans la durée, car ce principe se destine uniquement aux évolutions individuelles et non pas à celles organisationnelles. Pourtant, le récit 5 nous offre une perspective intégrant le futur au processus d'aménagement raisonnable, par la coopération de l'ensemble des parties prenantes autour d'un développement à long-terme de la capacité d'agir des employés en situation de handicap visuel. La capacité d'inclusion de l'organisation apparaît alors comme liée aux capacités d'action des parties prenantes de l'organisation sur le temps long, ce qui passe par leur coopération et leur coordination (Roubelat, 2001 ; Gudowsky et al., 2021), notamment pour éviter les dyschronies complexifiant l'action collective.

Par ailleurs, la mise en place de pratiques d'anticipation lors d'un processus d'aménagement raisonnable peut être envisagée comme un vecteur vers la transformation inclusive de l'organisation, répondant de manière stratégique à un tel enjeu de société (George et al., 2016). En effet, les pratiques d'anticipation exigent une démarche réflexive de la part des acteurs organisationnels sur les facteurs produisant les situations de handicap vécues par l'employé (Buckley & Quinlivan, 2021), pouvant alors refaçonner les valeurs des acteurs (Fuller, 2018 ; Poli, 2015) en les orientant autour de la continuité de la capacité d'agir des salariés en situation

de handicap. En effet, si les pratiques organisationnelles lors d'un processus d'aménagement raisonnable n'ont pas pour objectif la continuité de la capacité d'agir des employés concernés, alors la transformation à l'œuvre ne correspond pas à l'idéal inclusif de l'aménagement raisonnable, ce qui réduit la capacité organisationnelle à inclure durablement le salarié en situation de handicap.

En vue de développer une continuité de la capacité d'agir des salariés en situation de handicap, la recherche invite à explorer l'intérêt pour les organisations de développer, dans les processus d'aménagement raisonnable, la dimension réseau des pratiques d'anticipation (Roubelat, 2001, Rohrbeck, 2010 ; Kuhn, 2022). A partir d'un réseau de parties prenantes à différents niveaux - internes et externes -, une articulation des capacités à développer des acteurs organisationnels et de scénarios d'action dans lesquels les parties prenantes sont engagées (Roubelat & Marchais-Roubelat, 2022) auraient ainsi pour effet de questionner de manière critique la durabilité de l'aménagement et la capacité de l'organisation à inclure sur le temps long. Il s'agirait alors de passer d'un aménagement raisonnable à un aménagement durable.

En effet, les résultats des récits montrent les difficultés des organisations à anticiper ce qui fait la vie dans l'organisation des salariés, par l'inconfort qui en résulte dans les verbatims et les stratégies mises en œuvre pour contourner les incapacités à agir des acteurs organisationnels. Ces stratégies posent aussi la question du sens que veulent donner les organisations à la capacité d'agir recherchée par l'aménagement raisonnable. En particulier, cette question conduit à se demander s'il s'agit de donner du pouvoir, au sens d'*empowerment*, et une autonomie permettant au salarié en situation de handicap de naviguer dans l'organisation et ses transformations, d'en faire un acteur du réseau de parties prenantes de l'action organisationnelle... Ou s'agit-il d'une utopie ?

Références

Adamson, M., Kelan, E., Lewis, P., Śliwa, M., & Rumens, N. (2021). Introduction: Critically interrogating inclusion in organisations. *Organization*, 28(2), 211–227. <https://doi.org/10.1177/1350508420973307>

Alter, N. (2003). Mouvement et dyschronies dans les organisations. *L'Année Sociologique*, 53(2), 489–514.

Ayache, M., & Dumez, H. (2011). Le codage dans la recherche qualitative une nouvelle perspective ? *Le Libellio d'Aegis*, 7(2), 33–46.

Bai, X., van der Leeuw, S., O'Brien, K., Berkhout, F., Biermann, F., Brondizio, E. S., Cudennec, C., Dearing, J., Duraiappah, A., Glaser, M., Revkin, A., Steffen, W., & Syvitski, J. (2016). Plausible and desirable futures in the Anthropocene: A new research agenda. *Global Environmental Change*, 39, 351–362. <https://doi.org/10.1016/j.gloenvcha.2015.09.017>

Barel, Y., & Frémeaux, S. (2013). Le management du travail, condition de réussite du management de la diversité. *Management & Avenir*, 66(8), 85. <https://doi.org/10.3917/mav.066.0085>

Beaudry, C., & Gagnon, M. (2019). L'obligation d'accommodement : une prise en charge réactive teintée des perceptions des acteurs. *Revue d'études Canadiennes*, 53(1), 70–94.

Bina, O., Mateus, S., Pereira, L., & Caffa, A. (2017). The future imagined: Exploring fiction as a means of reflecting on today's Grand Societal Challenges and tomorrow's options. *Futures*, 86, 166–184. <https://doi.org/10.1016/j.futures.2016.05.009>

Buckley, L. A., & Quinlivan, S. (2021). Reasonable accommodation in Irish equality law: An incomplete transformation. *Legal Studies*, 41(1), 19–38. <https://doi.org/10.1017/lst.2020.14>

Chia, R. (1999). A 'Rhizomic' Model of Organizational Change and Transformation: Perspective from a Metaphysics of Change. *British Journal of Management*, 10, 209–227.

Ferri, D., & Lawson, A. (2016). Reasonable accommodation for disabled people in employment contexts. *Publications Office of the European Union*.

Freeman, R. E., Dmytriyev, S. D., & Phillips, R. A. (2021). Stakeholder Theory and the Resource-Based View of the Firm. *Journal of Management*, 47(7), 1757–1770. <https://doi.org/10.1177/0149206321993576>

Fuller, T. (2018). Anticipation and the Normative Stance. In R. Poli (Ed.), *Handbook of Anticipation* (pp. 1–16). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-31737-3_6-1

Gudowsky, N., Bechtold, U., Peissl, W., & Sotoudeh, M. (2021). Democratising utopian thought in participatory agenda setting. *European Journal of Futures Research*, 9(1). <https://doi.org/10.1186/s40309-021-00174-3>

Giroux, N., & Marroquin, L. (2005). L'approche narrative des organisations. *Revue Française de Gestion*, 159(6), 15–42. <https://doi.org/10.3166/rfg.159.15-44>

Karjalainen, K., & Ylhäinen, M. (2021). On the obligation to make reasonable accommodation for an employee with a disability. *European Labour Law Journal*, 12(4), 547–563. <https://doi.org/10.1177/20319525211027430>

Kerbourec'h, S., Dalle-Nazezi, S., Volkoff, S., le Clainche, C., Narcy, M., Molinie, A.-F., & Jourdy, N. (2022). “Soyez raisonnables”. De l'aménagement des situations et des conditions du travail, aux stratégies professionnelles de salariés sourds. *Centre d'études de l'emploi et du travail - CEET*. <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-03682707>

Kühn, E. (2022). Small Scale, Large Scale - Why Networks are the Cornerstone of Transformations. In P. Küinkel and K. V. Ragnarsdottir (Eds.), *Transformation Literacy* (pp. 289–306). Cham: Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-93254-1>

Marchais-Roubelat, A. & Roubelat, F. (2016). Dominance, stakeholders' moves and leadership shifts: New directions for transforming futures. *Futures*, 80, 45–53. <https://doi.org/10.1016/j.futures.2016.03.009>

Pettigrew, A. M. (1990). Longitudinal Field Research on Change: Theory and Practice. *Organization Science*, 1(3), 267–292. <https://doi.org/10.1287/orsc.1.3.267>

Pettigrew, A. M. (1997). What is a processual analysis? *Scandinavian Journal of Management*, 13(4), 337–348.

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

Poli, R. (2010). The Many Aspects of Anticipation. *Foresight*, 12(3), 7–17.

Poli, R. (2015). The implicit future orientation of the capability approach. *Futures*, 71, 105–113. <https://doi.org/10.1016/j.futures.2015.03.002>

Rohrbeck, R. (2010), Towards a Maturity Model for Organizational Future Orientation, *Academy of Management Annual Meeting*, Best Paper Proceedings: Montreal, Canada.

Roubelat, F. (2001). Réseaux prospectifs et stratégie d'entreprise. *Revue Française de Gestion*, 133(2), 14–22.

Roubelat, F. (2016). Mouvement, planification par scénarios et capacités d'action : enjeux et propositions méthodologiques. *Stratégique*, 113(3), 169–188.

Roubelat, F., & Marchais-Roubelat, A. (2022). Mobiliser les filières économiques face au changement climatique. In *La prospective au service de l'adaptation au changement climatique* (pp. 227–250). Observatoire national sur les effets du réchauffement climatique.

Rouleau, L. (2013). Strategy-as-practice research at a crossroads. *M@n@gement*, 16(5), 547–565. <https://doi.org/10.3917/mana.165.0574>

Schwarz, J. O., Rohrbeck, R., & Wach, B. (2019). Corporate foresight as a microfoundation of dynamic capabilities. *Futures & Foresight Science*, 1–11. <https://doi.org/10.1002/ffo2.28>

Sen, A. (1993). Capability and well-being. In Martha Nussbaum & Amartya Sen (Eds.), *Quality of Life* (pp. 30-53). Oxford: Clarendon Press.

Tsoukas, H. (2018). Strategy and virtue: Developing strategy-as-practice through virtue ethics. *Strategic Organization*, 16(3), 323–351. <https://doi.org/10.1177/1476127017733142>

Tsoukas, H., & Chia, R. (2002). On organizational becoming: Rethinking organizational change. *Organization Science*, 13(5), 567–582. <https://doi.org/10.1287/orsc.13.5.567.7810>

Véro, J., & Zimmermann, B. (2018). À La Recherche De L'Organisation Capacitante : Quelle Part De Liberté Dans Le Travail Salarié ? *Savoirs*, 47(2), 131–150. <https://doi.org/10.3917/savo.047.0131>

Zamenopoulos, T., & Alexiou, K. (2020). Collective design anticipation. *Futures*, 120. <https://doi.org/10.1016/j.futures.2020.102563>

.