L'ORGANISATION DES ENTREPRISES ET LE TRAVAIL DES PERSONNES HANDICAPÉES

DE QUOI PARLE-T-ON ?

L'analyse de l'organisation des entreprises (depuis les pères de cette discipline Taylor et Fayol, etc.) renvoie à deux dimensions principales : l'organisation de la production et de l'administration (terme ancien pour le management). Ce sont ces deux dimensions que nous analyserons dans cette fiche en nous attachant également à étudier la question de l'impact des TIC sur l'organisation.

Retracer les évolutions de l'organisation des entreprises pour en comprendre les effets sur le travail des personnes handicapées est une tâche délicate du fait de :

- leur complexité : de nombreuses dimensions sont à prendre en compte (organisation de la production en interne et à l'extérieur de l'entreprise, structure hiérarchique, évolution du management, impact des TIC au niveau individuel, collectif…)
- leur variété : les différentes formes d'organisation peuvent coexister selon les entreprises en fonction de leur secteur, de leur taille, de leur culture… voire, à l'intérieur d'une même entreprise, avec, par exemple, des plateformes d'appel selon le modèle du taylorisme et des usines selon le modèle dit du toyotisme ou de l'entreprise apprenante…

ORGANISATION DU TRAVAIL ET ENTREPRISE, TRAVAIL ET HANDICAP

L'organisation du travail est un élément déterminant pour l'emploi des personnes handicapées à différentes échelles :

- globale : la fragmentation du processus de production, avec les processus d'externalisation et de délocalisation des différents éléments des fonctions de production et de la chaîne de valeur, a entraîné globalement une élévation du niveau de qualification attendu par les entreprises et une diminution du nombre d'emplois dans les secteurs de l'industrie et, plus récemment, des services ;

- locale : au sein des entreprises, les différents types d'organisation de la production, de management et la part plus ou moins grande des TIC dans les processus facilitent ou au contraire rendent plus difficile l'intégration des personnes handicapées.

À cette échelle locale, les effets de l'organisation, au sens large, sur l'accessibilité de l'emploi des personnes handicapées sont difficiles à synthétiser car :

- d'une part, ils sont multiples : la réduction du nombre de niveaux de management, par exemple, rapproche les managers des personnes handicapées et peut favoriser une prise en compte plus personnalisée, mais en même temps, les postes dans ce type d'organisation demandent plus de transversalité, de capacité de communication, d'adaptabilité et sont donc exigeants sur ces dimensions…

- d'autre part, ils varient fortement suivant le type de handicap : les personnes en fauteuil roulant sans atteinte cognitive peuvent aujourd'hui occuper une grande partie des postes qui ne demandent plus d'effort physique, mais seulement de longues stations assises devant un écran ; alors que les personnes déficientes mentales sans atteinte physique voient des métiers qui leur étaient traditionnellement réservés, fondés sur des gestes répétitifs, disparaître à terme (exemple : la mise sous enveloppe avec la dématérialisation).

QUESTIONS CLEFS POUR « ENTREPRISES, TRAVAIL ET HANDICAP » D'ICI À 2025

L'Identification et L'analyse de la variété des solutions proposées aux personnes handicapées relatives à la diversité des organisations et à la dilution progressive des frontières de l'entreprise (externalisation, télétravail, personnels en interne et salariés de prestataires).

L'Évaluation de la performance attendue des travailleurs handicapés et ses évolutions.

ÉLÉMENTS CLEFS DE LA RÉTROSPECTIVE

ORGANISATION DES ENTREPRISES

L'ORGANISATION DE LA PRODUCTION EN INTERNE

La science de l'organisation a été inventée pour l'industrie et a servi de modèle à l'ensemble des activités économiques, y compris dans de nombreux services impliquant des productions de masse (banques…), avec, comme point central, la recherche de la performance.

On distingue traditionnellement le taylorisme (découpage des actions en tâches élémentaires minutées) du fordisme (une certaine souplesse dans l'organisation de la production, qui reste très standardisée dans une logique gagnant-gagnant) au toyotisme, avec toujours une « organisation scientifique du travail », mais fondée sur la polyvalence des ouvriers.

Le *lean production* est un toyotisme revisité « au goût du jour », qui met en avant toujours la performance recherchée en matière de productivité, de qualité, de délais et de coûts. Cette organisation vise à une gestion de la production en amélioration permanente, allégée et sans gaspillage.

Autre modalité d'organisation, l'organisation apprenante qui met en avant l'autonomie et la flexibilité des équipes pour atteindre les objectifs de flexibilité et de performance.

Des auteurs nous proposent une estimation de répartition de ces différents types d'organisation[1] : ils considèrent que l'organisation taylorienne concernerait 14 % des salariés, le *lean production* 28 %, les organisations apprenantes 39 % et les autres, appelées « structures simples », c'est-à-dire avec peu de processus, 19 % (souvent des TPE).

La rupture intervenue dès les années quatre-vingt dans les modes d'organisation de l'industrie est l'automatisation, puis la robotisation, qui a progressivement supprimé les tâches répétitives (exigeant ou non de la force physique). Ces fonctions sont prises en charge par des opérateurs plus qualifiés sur des machines à commandes numériques, dans des salles de pilotage et de contrôle.

De la même façon, dans les services, l'informatisation a supprimé des tâches répétitives peu qualifiées pour les transformer, en partie tout au moins, en travaux d'analyse et de synthèse (exemple des métiers de la comptabilité).

L'ORGANISATION DE LA PRODUCTION EN EXTERNE ET LA MONDIALISATION

La théorie de l'avantage comparatif de Ricardo justifie le libre-échange et son extension. L'externalisation d'une partie de la production à des sous-traitants situés au-delà des frontières est au fondement de l'économie, de ses théories et de ses pratiques.

Extrait du Rapport sur le commerce mondial, OMC, 2013 :

« Au cours des 30 dernières années, le commerce mondial des marchandises et des services commerciaux a augmenté d'environ 7 % par an en moyenne, pour atteindre en 2011 un niveau record de 18 000 milliards de dollars EU et 4 000 milliards de dollars EU, respectivement.
…/…

Entre 1980 et 2011, la part des économies en développement dans les exportations mondiales est passée de 34 % à 47 % et leur part dans les importations mondiales de 29 % à 42 %. L'Asie joue un rôle croissant dans le commerce mondial.

Cela s'explique par l'importance croissante des chaînes d'approvisionnement internationales avec la fragmentation des processus productifs (externalisation d'une partie de la chaine de valeur). « Avec la globalisation croissante des économies, cette logique s'étend désormais aux activités de support (achat, finance, informatique…), jusqu'à la R&D, pour laquelle de nouvelles logiques de délocalisation se développent depuis les années 1990, afin d'accéder à des savoirs spécifiques localisés »[2].

La principale limite à cette fragmentation fondée sur une logique d'offre est l'importance des coûts de transaction (transports, droits de douane, contrôles aux frontières, mais aussi difficultés de coordination). »

[1] « Les formes d'organisation du travail dans les pays de l'Union européenne ». E. Lorenz, A. Valeyre, n°32, juin 2004, Centre d'Étude pour l'Emploi.
[2] Moati Philippe, Mouhoud El Mouhoub, « Les nouvelles logiques de décomposition internationale des processus productifs », *Revue d'économie politique* 5/2005 (Vol. 115), p. 573-589 URL : www.cairn.info/revue-d-economie-politique-2005-5-page-573.htm.

L'ORGANISATION HIÉRARCHIQUE ET LES MODES DE MANAGEMENT

L'évolution des structures organisationnelles en lien avec l'organisation de la production a été notamment marquée par le passage du mode hiérarchique (structure hiérarchique fonctionnelle ou divisionnelle) au mode matriciel, qui s'étend avec la mondialisation des groupes (croisement de zone géographique et de division produits/marchés).

« ORGANISATION DES ENTREPRISES ET INTÉGRATION DES PERSONNES HANDICAPÉES »

L'ORGANISATION DE LA PRODUCTION EN INTERNE

L'organisation scientifique du travail, qui marque encore nos systèmes productifs, a probablement été un facteur d'éviction des travailleurs handicapés de certains secteurs du monde du travail : augmentation des rythmes de travail, standardisation des tâches pour un ouvrier « moyen », mesure de la performance…

Les versions revisitées de cette organisation mettant au centre l'autonomie des individus et de petits collectifs (toyotisme et *lean management*) sont plus exigeantes en termes de variété de compétences (polyvalence) et en constante amélioration. Les performances attendues restent très élevées. Ce modèle ne semble pas plus favorable à l'intégration des personnes handicapées.

L'organisation apprenante, quant à elle, semble laisser une part plus importante à l'individu, à ses initiatives et ses compétences.

L'ORGANISATION DU TRAVAIL, LES ACCIDENTS DU TRAVAIL ET L'ERGONOMIE

Des postes doux ont été aménagés (voir fiche travail) jusqu'aux années quatre-vingt dans les entreprises pour les salariés âgés ou victimes d'un accident du travail, dans le cadre de grandes entreprises caractérisées par l'emploi à vie.
La protection de la santé et de la sécurité au travail constitue le noyau autour duquel le droit du travail s'est progressivement construit.

Les accidents du travail sont une des sources de handicap et, dans le même temps, la prévention et la responsabilité des accidents du travail est une des premières lois protectrices des salariés (1898).
L'ergonomie très liée à l'organisation taylorienne de la production prend en compte depuis plusieurs décennies la question de l'adaptation de l'homme au travail et a été également à l'origine des politiques d'adaptation des postes en faveur des personnes handicapées, longtemps un des principaux axes des politiques en faveur de l'intégration des personnes handicapées.

En 2008, selon les déclarations des personnes concernées, 830 000 personnes ont obtenu une reconnaissance en qualité de travailleur handicapé (RQTH) et 381 000 personnes se sont déclarées victimes d'accidents du travail ou de maladies professionnelles (AT-MP).

DYNAMIQUES EN COURS, « L'ORGANISATION DES ENTREPRISES ET LE TRAVAIL DES PERSONNES HANDICAPÉES ».

Les entreprises sont confrontées à la prédominance des indicateurs quantitatifs de performance. Elles s'adaptent à une dynamique de changement par des réorganisations plus fréquentes et plus

rapides. L'organisation de la production est marquée par son externalisation (fonctions à faible valeur ajoutée), par la transversalité et le déploiement d'une gestion en mode projet, qui exigent une plus grande autonomie.

L'organisation de l'entreprise est impactée par le développement des TIC et de ses conséquences sur les formes du travail (développement rapide des accords sur le télétravail), sur la rapidité du partage de l'information et la part plus grande laissée à l'abstraction et à l'écrit. Avec l'intégration de nouvelles générations (Y et suivantes), de nouvelles formes de travail et de collectifs émergent (travail en réseau).

C'est aussi dans ce contexte que la santé et le bien-être au travail font l'objet d'une attention particulière.

La faible prise en compte (et la difficulté) de la question de l'adaptation de l'environnement de travail.

L'ORGANISATION HIÉRARCHIQUE ET LES MODES DE MANAGEMENT

Les évolutions récentes des structures mettent la transversalité en exergue. Le management de la qualité issu des années quatre-vingt, la gestion par les processus et le mode projet coexistent, dans la plupart des cas, avec les structures citées précédemment, afin de mieux répondre aux différents besoins de coordination des organisations.

Cette évolution peut, selon le type de handicap, rendre plus difficile l'adaptation à ces modes d'organisation plus temporaires, parfois plus flous, et donc moins lisibles.

L'ORGANISATION DE LA PRODUCTION EN EXTERNE ET LA MONDIALISATION

L'externalisation d'une partie de la production – longtemps des modules/fonctions à faible valeur ajoutée **–** est un facteur négatif pour l'intégration des travailleurs handicapés dans les entreprises, du fait de la disparition des emplois peu qualifiés dans un nombre croissant de secteurs (industriel, services…).

Cette évolution est également ambigüe pour le développement du secteur protégé et adapté, car, en même temps que la production est externalisée, elle est de plus en plus délocalisée vers des pays à coût de main-d'œuvre très faible.

L'IMPACT DES TIC ET LES CONDITIONS DE TRAVAIL

La diffusion généralisée des TIC dans les organisations a pour effet de les transformer profondément (voir extrait ci-dessous).

Les conséquences sur le travail des personnes handicapées en entreprise sont contrastées et varient, là encore, suivant le type de handicap, le niveau de formation, etc.

Par exemple, l'intérêt actuel des organisations pour le télétravail peut constituer une opportunité pour certaines personnes handicapées (éviter des trajets, des transports, de la fatigabilité), alors que, pour d'autres, la perte des collectifs de travail peut leur être dommageable.

De la même façon, l'abondance d'informations, la prééminence de l'écrit… peuvent être un frein pour l'intégration de certaines personnes handicapées (handicaps cognitifs), mais aussi un levier par l'ergonomie des interfaces, la facilité d'usage…
Extrait de *L'impact des TIC sur les conditions de travail*, Centre d'analyse stratégique, février 2012 ; **www.strategie.gouv.fr** :

- La remise en cause des cadres traditionnels de l'espace et du temps de travail, illustrée notamment par le télétravail et le travail nomade.
- L'abstraction liée à la dématérialisation des tâches ou à l'emploi d'interfaces homme-machine numérisées qui voient disparaître les supports ou les interventions physiques ;
- L'abondance de l'information, celle qui concerne directement l'entreprise grâce à ses bases de données interrogeables ou ses tableaux de *reporting*, ainsi que l'information accessible par les réseaux ouverts vers l'extérieur : Internet, Extranet, échange de données informatisées (EDI) ;
- Une interactivité plus grande des utilisateurs, rendus beaucoup plus accessibles et rapidement « sollicitables » ;
- Un recours accru à l'écrit, qui constitue l'essentiel des échanges d'informations numérisées entre utilisateurs ;
- Une dynamique de changement produite par la fréquence de l'évolution du système d'information et du renouvellement de ses outils.

Plusieurs problématiques émergent en lien avec cet impact des TIC :

- Les TIC et l'intensification du travail, à la mise sous tension de leurs utilisateurs par l'effet de contraintes qu'elles génèrent ou décuplent.
- Les liens et les effets des TIC sur les collectifs de travail. La mise en cause des TIC comme facteur d'isolement et leurs impacts sur les échanges informels au sein de l'entreprise.
- Les TIC et le brouillage des frontières entre travail et hors-travail, à l'échelle de l'individu, des organisations du travail et des entreprises.
- En transverse, l'impact des TIC sur la santé au travail.

CONDITIONS DE TRAVAIL, SANTÉ AU TRAVAIL, RISQUES PSYCHO SOCIAUX

La question de la prise en compte des conditions de travail et de leurs impacts sur les risques, notamment psycho-sociaux, supportés par les salariés s'est étendue à des secteurs et fonctions qui semblaient autrefois ne pas devoir faire l'objet d'attentions spécifiques (services, fonctions centrales…), en partie en raison des évolutions des organisations évoquées plus haut.

La question de la santé au travail est devenue prégnante, même si, dans les faits, la prise en compte globale par l'ensemble des acteurs des entreprises est très contrastée.
Cette prise en compte paraît en première analyse constituer un facteur favorable à l'intégration durable des personnes handicapées au sein des entreprises, par l'émergence d'un management parfois qualifié de durable.

ANACT. Travail et changement. Octobre 2011. Extraits

« Le renversement de tendance est sensible, et les partenaires sociaux sont unanimes à le constater : le travail, bien organisé, est une ressource primordiale de la santé. Une notion désormais intégrée dans les processus de réflexion, qu'il reste à étendre au plus grand nombre d'entreprises possible (…/…)

Ces dernières années ont vu les questions de santé au travail s'afficher à la une de l'actualité et devenir une préoccupation majeure des pouvoirs publics, des partenaires sociaux et des

entreprises. Les premiers pas effectués l'ont été sur un mode correctif, avec les nécessaires politiques de prévention des risques (plans Santé travail n° 1 et 2, lutte contre les RPS…) (…/…)

C'est là une vision profondément renouvelée de la santé au travail qui redessine les enjeux de l'amélioration des conditions de travail, non plus sur le seul plan de la préservation de l'intégrité physique et de la réparation, mais sur celui d'une action positionnée en faveur de la performance et de la santé ».

ÉLÉMENTS D'EXPLORATION PROSPECTIVE

TENDANCES LOURDES ET INVARIANTS

- La notion de performance.
- L'adaptabilité, la nécessité d'être en perpétuelle évolution.
- L'internationalisation et le multiculturel.
- L'allongement de la vie active.

GERMES DE CHANGEMENT

- Une nouvelle articulation entre la performance individuelle et collective. Une performance collective qui prend de plus en plus le pas sur une performance individuelle.
- Le développement du mode projet, la solidarité des équipes, et l'intégration des personnes handicapées ou en situation de fragilité. Facilité d'intégration ou danger de stigmatisation.
- La professionnalisation de la question du handicap. Apparition de Masters spécialisés sur la question du handicap, à l'image du développement durable de la RSE.

INCERTITUDES / CONTROVERSES MAJEURES

- La réalité opérationnelle de la prise en compte de l'humain, du discours aux actions.
- Le niveau d'intégration de la dimension RH dans les équipes.
- Le changement de regard générationnel. L'évolution du regard des nouvelles générations sur le handicap. La nouvelle aisance à gérer la diversité.
- La capacité managériale des nouvelles générations.
- L'allongement du temps de travail.

RUPTURES

- Une nouvelle adaptation de l'homme au travail, un renversement dû à des externalités négatives.
- La légitimité de la mise à disposition (ESAT hors les murs et entreprise adaptée)
- Les passerelles ESAT, EA et le milieu ordinaire et leur perméabilité :
    - La portabilité des droits,
    - La passerelle de l'entreprise vers l'ESAT.

HYPOTHÈSES DE PROSPECTIVE D'ICI À 2025

HYPOTHÈSES 1 (TENDANCIELLE). DES ORGANISATIONS PARADOXALES

- Les organisations offrent par certains aspects des opportunités plus importantes pour l'emploi des personnes handicapées, avec des frontières plus floues, de nouveaux modes de travail, une plus grande variété des modalités d'emploi (temps partiel, télétravail, détachement). Mais elles sont toujours plus excluantes par d'autres aspects. Tirées par la performance, en réorganisation permanente, elles sont plus difficiles d'accès pour certains types de handicaps, avec une plus grande exigence de qualifications et la disparition de postes dits doux. Les salariés handicapés sont le plus souvent présents sur des postes de niveau de qualification assez peu élevé et avec des parcours professionnels peu évolutifs.

Les frontières de l'organisation sont poreuses et se diluent avec l'externalisation de différents éléments de leur chaîne de valeur et de production, avec ou sans délocalisation. L'organisation emploie des personnels spécialisés en leur sein, appartenant à des structures juridiques autonomes (systèmes d'information, maintenance, logistique, restauration). Malgré la persistance de certains freins, le télétravail se développe. Le back-office (les tâches administratives se réduit et est réintégré par le personnel du front office.

Avec l'aplanissement de l'organisation hiérarchique, l'importance du travail en mode projet, de l'autonomie et de l'adaptabilité des travailleurs, émergent de nouvelles formes d'organisation en réseau. Les plus grandes entreprises ont une tendance à une « réorganisation » continue.

L'automatisation, la robotisation et les évolutions technologiques (y compris le télétravail) réduisent la place du travail physique répétitif et favorisent l'insertion des travailleurs handicapés moteurs notamment. Les systèmes d'information exigent des compétences transversales, tout en facilitant l'accès à de nombreuses tâches (interfaces ergonomiques).

Dans ces organisations, la performance individuelle à dominante quantitative prédomine, avec paradoxalement, le développement de modes de fonctionnement plus collectifs et en réseau, ainsi que des modes projet. Cette évolution favorise l'émergence et la diffusion de politiques de bien-être et de santé au travail, centrées sur la sensibilisation et la prévention. La gestion des risques psychosociaux, notamment, est en plein développement.

HYPOTHÈSE 2. DES ORGANISATIONS HANDI-ACCUEILLANTES

- Les organisations handi-accueillantes sont composées de collectifs de travail qui fonctionnent en réseau et en mode projet avec des personnels internes et externes, en présentiel ou à distance. Elles sont accompagnées dans leur évolution rapide et davantage tournées vers la performance collective en utilisant pleinement les leviers du bien-être au travail et en réhabilitant les fonctions de soutien pouvant comporter des tâches assez simples. Les salariés handicapés sont présents sur l'ensemble des postes à des niveaux de qualification variés et s'inscrivent dans des parcours professionnels « sans plafond de verre », pour les cadres notamment.

Les collectifs de travail dépendent de moins en moins les frontières des organisations. Le travail en mode projet se généralise entre les différents acteurs internes et externes, localisés dans et hors de l'entreprise, ce qui est devenu une norme, et le développement très rapide du télétravail

permet de multiples solutions (statut, temps partiel). L'approche du *Lean management* a montré ses limites au regard de certains effets secondaires sur la santé au travail, la motivation, la capacité d'innovation. Les entreprises développent les fonctions de soutien pour faciliter les tâches de production (front office).

La forme des organisations évolue profondément. Dans un contexte d'affaiblissement de l'organisation hiérarchique, de l'autonomie et de l'adaptabilité des équipes et de l'émergence progressive de nouvelles formes d'organisation en réseau, le manager tient un rôle d'animateur en grande proximité (virtuelle ou présentielle) avec ses équipes. Si les organisations ont tendance à se réorganiser en continu, celles-ci sont anticipées et préparées.

Les organisations ont recentré leurs préoccupations. L'approche de la performance de l'organisation évolue profondément vers une vision plus collective et plus multifactorielle, pour leur permettre d'optimiser le fonctionnement en mode réseau. Le bien-être, la santé au travail et la gestion des risques psychosociaux font désormais partie des critères de performance des organisations (en interne et en externe) et de l'évaluation des managers.

Les évolutions technologiques, y compris le télétravail, diminuent l'importance de la force physique dans de nombreux métiers et favorisent l'insertion des handicapés, moteurs notamment. En parallèle, l'accélération de l'automatisation de la robotisation poursuit la suppression des tâches manuelles répétitives. Les systèmes d'information facilitent l'accès à de nombreuses tâches (interfaces ergonomiques) et appellent des compétences transversales.

HYPOTHÈSE 3. DES ORGANISATIONS DE PLUS EN PLUS EXCLUANTES

- Les organisations les plus grandes sont recentrées sur quelques éléments de leur cœur de métier et en recherche de performances financières permanentes et excluent toujours davantage les personnes handicapées. Elles mettent au centre de leurs interactions la relation contractuelle, dont le contrat de travail, avec des individus plus isolés. Elles se conforment pour la plupart à des processus standardisés en évolution permanente, dans un contexte de digitalisation de l'économie très rapide qui supprime les postes les moins qualifiés dans tous les secteurs. Les salariés handicapés les plus qualifiés sont recherchés, et seulement eux. Les moins qualifiés sont quasiment uniquement employés par les petites structures.

La dilution des frontières des organisations s'accélère. L'externalisation est systématique dans l'ensemble des secteurs et chacun se recentre sur son cœur de métier en minimisant les taches à faible valeur ajoutée. Le télétravail se développe très fortement, mais sans un nécessaire et systématique accompagnement, et les individus sont de plus en plus seuls face à leur entreprise, leur hiérarchie.

Les nouvelles formes des organisations tendent à un affaiblissement confirmé des structures hiérarchiques, remplacées par la culture de contrat avec les individus. Le travail en mode projet s'affaiblit et cohabite avec des processus toujours plus taylorisés. Dans ce contexte, les individus doivent se conformer à des processus standardisés tout en étant capables d'agir de façon autonome. Le cloisonnement et le changement permanent des organisations les rendent de moins en moins lisibles aux salariés.

Les préoccupations des organisations portent sur la performance individuelle, dont l'évaluation est essentiellement quantitative. Les politiques engagées pour la sensibilisation et la prévention du bien-être et de la santé au travail sont stoppées. La prise en compte et la prise en charge de

ces sujets sont renvoyées à une responsabilité individuelle et sont externalisées. Enfin, la gestion des risques psychosociaux est centrée sur les compétences stratégiques.

Les évolutions technologiques tendent à supprimer les métiers des opérateurs les moins qualifiés dans l'industrie, mais aussi dans les services, notamment ceux à forte valeur ajoutée. Les systèmes d'information exigent des qualifications élevées. Leur impact est majeur sur l'acquisition de compétences transversales (virtualisation) et leur accessibilité cognitive est de plus en plus restreinte (complexité, masse d'information à traiter).

DOCUMENTS DE RÉFÉRENCE

- CAS, Le travail dans 20 Ans
- ANACT, Le travail en 2050
- « Les formes d'organisation du travail dans les pays de l'Union européenne ». E. Lorenz, A. Valeyre, n° 32, juin 2004, Centre d'Étude pour l'Eemploi.
- Moati Philippe, Mouhoud El Mouhoub, « Les nouvelles logiques de décomposition internationale des processus productifs », Revue d'économie politique 5/2005 (Vol. 115), p. 573-589 URL : www.cairn.info/revue-d-economie-politique-2005-5-page-573.htm

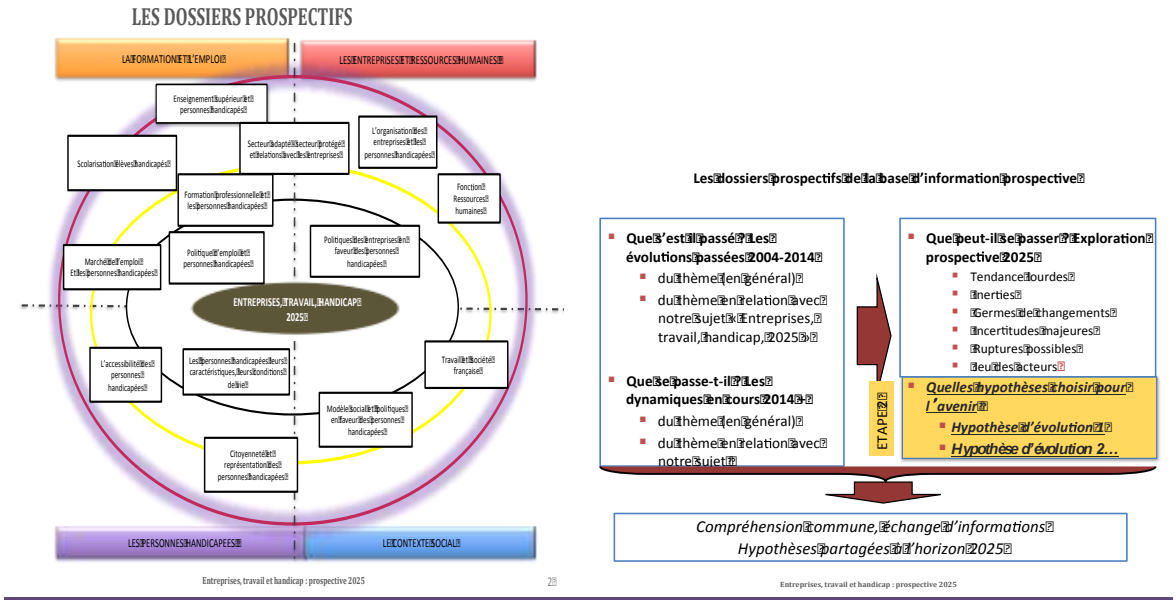
ENTREPRISES, TRAVAIL ET HANDICAP 2025

Première étude prospective de cette ampleur réalisée en France sur cette thématique, elle propose **une vision partagée des évolutions possibles à l'horizon 2020-2025, fondée sur des scénarios réalistes.** L'objectif étant de se doter des moyens d'anticiper, de se préparer à ces éventuels changements et d'offrir aux acteurs concernés des clés pour mieux agir. L'autre originalité forte de cette démarche réside dans la co-élaboration de cette étude, sur un mode participatif, par un grand nombre d'acteurs qui donne lieu à des échanges et productions intermédiaires favorisant la construction de la réflexion.

Étude prospective à l'initiative de la Société Générale et de l'ADAPT
Réalisé avec : Aéroports de Paris / Agefiph / BPCE / Malakoff Médéric / Orange / SAGE / SNCF
Pilotée par le GERPA (Groupe ressources prospective) avec les Jardins de la Cité et Handirect
Conseiller scientifique : Philippe Durance, Professeur titulaire de la Chaire de prospective et développement durable, Conservatoire national des arts et métiers.

UNE BASE D'INFORMATION PROSPECTIVE AU SERVICE DE L'ENSEMBLE DES PARTIES PRENANTES

Cette étude a donné lieu à la constitution de la première base d'information rétro-prospective partagée par les différents acteurs dont l'objectif est de permettre au-delà de son utilisation au profit de cette étude d'améliorer l'information, la connaissance et la compréhension de notre sujet « Entreprises, travail et handicap ». Cette base d'information est mise à disposition de tous les acteurs concernés sous un format libre d'accès.

Elle est constituée de quatorze dossiers prospectifs d'une quinzaine de pages chacun qui retracent les évolutions passées, présentes et les hypothèses sur l'avenir des principaux facteurs qui vont jouer un rôle sur « Entreprises, travail, handicap 2025 ». Ces dossiers sont le fruit d'un important travail documentaire, de recueil d'avis d'experts au travers d'entretiens et de travaux collectifs du groupe de travail.

La base d'information prospective est mise à disposition de l'ensemble des parties prenantes sur un site internet qui public à partir de l'automne 2015 sur http://www.travail-handicap2025.fr