



Etude de faisabilité sur la création d'un métier de facilitateur en transition inclusive

Directeur de l'étude : Simon Houriez

Cheffe de projet : Clémence Francois

Ingénieurs pédagogiques : Chloé Gelinaud, Jean-Christophe Guérin

Date de l'étude : janvier 2026

Remerciements

Ce document est le rapport final de l'étude de faisabilité sur l'émergence d'un nouveau métier qu'est le facilitateur en transition inclusive établi pour le compte de l'Association de Gestion du Fonds pour l'Insertion Professionnelle des Personnes Handicapées (AGEFIPH) . Les auteurs remercient François Martinez pour sa collaboration et son expertise et Antoine Dezalay pour son regard et ses précieux conseils.

Ils tiennent par ailleurs à préciser qu'ils sont seuls responsables du contenu de ce document et des éventuelles erreurs qu'il pourrait contenir.

SOMMAIRE

[Remerciements](#)

[SOMMAIRE](#)

[RÉSUMÉ](#)

[INTRODUCTION](#)

[1. Contexte et Enjeu de la Transition Inclusive](#)

[1.1. État des lieux de l'inclusion professionnelle et sociétale en France](#)

[1.2. Contexte du porteur de cette étude : l'association Signes de sens](#)

[1.3. Problématique et hypothèse de l'étude : Le FTI, chaînon manquant ?](#)

[2. Objectifs et Périmètre de l'Étude](#)

[2.1. Objectifs de faisabilité \(Technique, Opérationnelle, Financière, Sociétale\).](#)

[2.2 Périmètre de l'étude](#)

[2.3 Le public concerné](#)

[2.4 Périmètre géographique et organisationnel](#)

[2.5 Limites et exclusions du périmètre](#)

[LE RECUEIL D'INFORMATIONS : VEILLE STRATÉGIQUE ET ETAT DE L'ART](#)

[1. Veille réglementaire et évolutions des politiques publiques](#)

[1.1 Cadre juridique national et international](#)

[1.2. Analyse des dispositifs existants liés à l'inclusion des PSH dans le monde du travail](#)

[2. Analyse de l'Existant](#)

[2.1. Cartographie des métiers existants](#)

[2.2 Analyse approfondie des modèles d'Intervention-Pair](#)

[2.3. Synthèse théorique des lacunes et des besoins non-couverts par l'offre actuelle.](#)

[2.3.1. Une forte segmentation des rôles](#)

[2.3.2. Une mobilisation inégale de l'expertise d'usage](#)

[2.3.3. Une approche encore centrée sur l'obligation plutôt que sur l'expérience](#)

[2.3.4. Des besoins émergents qui se structurent maladroitement](#)

[DIAGNOSTIC TERRAIN ET ANALYSE RÉFLEXIVE](#)

[1. Constat de Terrain : Perceptions des Acteurs](#)

[1.1. Retours qualitatifs des entreprises \(PME/Grands Groupes\)](#)

[1.2. Retours du secteur Médico-Social \(ESMS\)](#)

[1.3. Retours des Personnes concernées \(PSH\)](#)

[2. Analyse Réflexive des Freins et des Limites](#)

[2.1. Freins Culturels et Sociologiques](#)

[2.2. Freins Opérationnels et Périmètre](#)

[2.3. Freins Économiques](#)

[3. Synthèse : le FTI, un rôle pivot ?](#)

[3.1. Analyse de la valeur ajoutée unique du FTI.](#)

[3.2. Définition des conditions de succès et élaboration d'hypothèses](#)

[MODÉLISATION ET SCÉNARIOS PROSPECTIFS](#)

[1. Modélisation de scénarios prospectifs](#)

- [1.1 Organisation du co-design](#)
- [1.2 Analyse des retours](#)
- [2. Identification et hiérarchisation des Compétences Socles](#)
 - [2.1 Trois niveaux de compétences](#)
 - [1. Compétences fondamentales](#)
 - [2. Les compétences intermédiaires](#)
 - [3. L'expertise avancée](#)
 - [2.2 Définition des 3 Niveaux de Connaissances \(Technique, Humaine, Stratégique\).](#)
 - [2.3 Conclusion de la phase](#)
- [FAISABILITÉ MULTIDIMENSIONNELLE](#)
 - [1. Faisabilité Technique et Opérationnelle](#)
 - [1.1. Identification des besoins organisationnels en lien avec les compétences identifiées](#)
 - [1.2. Faisabilité opérationnelle de l'encadrement](#)
 - [1.3. Identification des acteurs-relais et des partenaires nécessaires](#)
 - [Faisabilité Économique et Financière](#)
 - [2.1. Estimation du coût salarial des FTI \(selon les scénarios\)](#)
 - [2.2. Analyse du retour sur investissement pour l'entreprise/l'organisation](#)
- [CONCLUSION GÉNÉRALE ET FEUILLE DE ROUTE](#)
 - [1. Synthèse des Acquis et Conclusion de Faisabilité](#)
 - [1.1. Conclusion ferme et argumentée : Le FTI est faisable sous conditions](#)
 - [1.2. Evaluation des risques majeurs](#)
 - [1. Risque : Manque de clarté sur le rôle du FTI](#)
 - [2. Risque : Résistance au changement \(culturelle et organisationnelle\)](#)
 - [3. Risque : Manque de financement pour les outils et les ressources](#)
 - [4. Risque : Manque de temps alloué au FTI dans son rôle](#)
 - [5. Risque : Difficulté à mesurer l'impact des actions d'inclusion](#)

RÉSUMÉ

Contexte

Cette étude s'inscrit dans une réflexion initialement centrée sur la création d'un nouveau métier : le Facilitateur en Transition Inclusive (FTI). Au fil des travaux, des entretiens et des ateliers de co-design, cette hypothèse a évolué. Les échanges ont mis en évidence que l'inclusion ne repose pas sur une fonction isolée, mais sur des missions distribuées, portées par des collectifs, des réseaux, et des dynamiques inter-organisationnelles.

L'enjeu n'est donc plus de définir un métier unique, mais de comprendre comment des personnes disposant de savoirs expérientiels peuvent contribuer à la transformation inclusive des organisations, en s'appuyant sur une compétence socle : la capacité à formaliser l'expérience d'usage et à la traduire en expertise mobilisable.

Méthodes

La démarche a combiné plusieurs approches : une veille documentaire permettant d'analyser les politiques publiques, les pratiques d'entreprises et les apports de la recherche ; des entretiens exploratoires auprès d'acteurs issus de divers secteurs (grande distribution, logistique, numérique, PME, etc.) afin d'identifier bénéfices, freins et leviers ; et enfin des ateliers de co-design, centrés sur des personae fictifs. Ces ateliers ont permis de tester différentes missions, d'identifier des contextes d'intervention pertinents et de clarifier la valeur ajoutée d'une mission de transition inclusive portée par des personnes concernées.

INTRODUCTION

1. Contexte et Enjeu de la Transition Inclusive

1.1. État des lieux de l'inclusion professionnelle et sociétale en France

L'inclusion professionnelle des personnes en situation de handicap (PSH) est reconnue comme un enjeu majeur. Les obligations légales, les accords d'entreprise, les dispositifs de financement (Agefiph, Fiphfp) et l'évolution des représentations ont permis des avancées significatives. Pourtant, l'inclusion reste souvent cantonnée à des logiques de conformité ou à des services spécialisés, sans toujours se traduire par une transformation globale des organisations.

Certaines entreprises ont franchi un cap, notamment en intégrant les principes de conception universelle dans leurs pratiques. (exemple de Oxo sur les ustensiles de cuisine en conception universelle)¹. Cette dynamique est alimentée par l'actualité et par des avancées portées notamment par de grands groupes internationaux. En 2009, une enquête de Milena Doytcheva² montrait que les entreprises s'étaient fortement mobilisées autour de la diversité, en cherchant à l'articuler à des enjeux tels que la performance économique, la cohésion sociale, la productivité des équipes et l'adéquation au marché.

Cependant beaucoup expriment encore le besoin d'être accompagnées pour passer d'intentions à des pratiques concrètes et durables.

Dans ce contexte, une question émerge :

Quelle place active peuvent prendre les personnes en situation de handicap dans la transformation inclusive des organisations ?

¹ <https://www.oxo-shop.fr/content/36-notre-histoire-et-savoir-faire> consulté le 15 septembre 2025

² Doytcheva, M. (2009). *Réinterprétations et usages sélectifs de la diversité dans les politiques des entreprises. Raisons politiques*, 35(3), 107-123

»Plusieurs études soutiennent notamment que les personnes atteintes de handicap souhaitent faire reconnaître leurs savoirs expérientiels acquis au quotidien, non par voie académique, comme des expertises à part entière » (Gardien, 2019)³. Embregts & Frielink (2023) démontrent également que ces savoirs complètent utilement les connaissances professionnelles »⁴ et la CNSA (2024) appelle à les considérer comme de véritables compétences.

Autrement dit, la recherche montre que leurs savoirs expérientiels constituent une expertise à part entière, encore insuffisamment reconnue et mobilisée.

En combinant ces savoirs expérientiels à des compétences professionnelles acquises via de la formation formelle ou informelle, on pourrait avoir des profils de personnes avec handicap capables d'être des forces motrices pour la transition inclusive de la société au sein d'un réseau intra ou inter-organisation, nécessitant une articulation entre acteurs, compétences et réseaux.

1.2. Contexte du porteur de cette étude : l'association Signes de sens

L'association Signes de sens travaille depuis 2003 sur les questions de handicap, d'accessibilité et d'inclusion. L'association développe des projets où les personnes en situation de handicap occupent des rôles multiples : bénéficiaires, professionnels, bénévoles, experts. L'association a progressivement structuré une expertise en design inclusif et en conception universelle, en s'appuyant sur la participation active des personnes concernées.

³ Gardien, È. (2019). *Les savoirs expérientiels: entre objectivité des faits, subjectivité de l'expérience et pertinence validée par les pairs*. *Vie sociale*, 95-112.

⁴ Embregts, P & Frielink, N (2023), 'Valuing experiential knowledge to complement professional and scientific knowledge within care and support for people with intellectual disabilities', *International Review of Research in Developmental Disabilities*, vol. 65, pp. 43-70. <https://doi.org/10.1016/bs.irdd.2023.08.003>

Pour donner quelques exemples concrets, nos projets ont commencé par un travail avec les personnes sourdes et malentendantes et voici comment nous avons travaillé dès 2003 :

- création de livres pour enfants sourds et entendants intégrant la Langue des Signes Française (LSF), le sous-titrage, la voix-off et des animations vidéo qui ont été co-écrits avec un professionnel sourd expert de la petite enfance, un comédien sourd professionnel, des familles avec enfants sourds qui ont testé les prototypes et finalement des enfants sourds qui ont bénéficié des livres.
- création d'un métier de guide sourd en LSF pour les musées et lieux d'exposition : avec des professionnels sourds déjà guides dans différentes institutions nous avons construit un parcours de formation et d'intervention pour convaincre les musées de s'appuyer directement sur les personnes sourds en LSF pour faire le parcours de formation et les outils d'intervention. Ensuite elles ont participé à la formation de nouveaux guides sourds de musée.
- création de spectacles de théâtre avec des comédiens sourds, un poète sourd qui a écrit une partie du spectacle
- création d'ateliers co-crésés avec un salarié sourd et animés par lui pour des publics sourds et entendants

Au fil du temps nous avons développé nos projets, recruté des salariés sourds, des intervenants experts sourds... pour construire avec eux nos actions. Ensuite notre activité s'est élargie à d'autres handicaps et nous avons cherché à développer la même logique participative et inclusive dans les projets. Cela s'est traduit par un ancrage dans le design et peu à peu dans le développement d'une pensée et d'une pratique sur le design inclusif. Ce dernier, avec la notion de conception universelle, sont devenus des clés de voûte de notre activité et des espaces d'expertise de notre association.

Lancés depuis 3 ans dans une thèse en CIFRE sur le design inclusif ou *comment assurer une pleine participation des personnes en situation de handicap aux différentes étapes d'un processus de design*, nous continuons à travailler sur ces sujets. Il nous semble important de questionner honnêtement et sans

parti-pris militant, les complémentarités entre les compétences formelles, informelles et les savoirs expérientiels pour maximiser une participation respectueuse et efficace, de personnes en situation de handicap, à des processus de changement et d'innovation.

En effet, l'association défend l'idée que le handicap est un levier de créativité et d'innovation qui peut contribuer à enrichir et améliorer l'expérience de tous les citoyens. Cette étude poursuit cette réflexion et explore comment il est possible de mieux formaliser la mobilisation de personnes avec des savoirs expérientiels pour contribuer à la transition inclusive de la société.

NB : pour mener cette étude nous nous appuyons également sur notre expérience au sein du projet EPoP, porté par la Croix-rouge Française, pour lequel nous avons animé les ateliers de codesign de la région Hauts-de-France. Ces ateliers ont permis de co-crée des outils avec les participants dont des PSH pour encourager et soutenir le développement de l'accompagnement par les pairs.

1.3. Problématique et hypothèse de l'étude : Le FTI, chaînon manquant ?

Ce document est le produit des dix mois de travaux réalisés en immersion dans les milieux professionnels et d'interviews avec les premiers concernés : les personnes en situation de handicap.

Le projet initial visait à évaluer la faisabilité d'un nouveau métier : le Facilitateur en Transition Inclusive. Les dix mois d'immersion, d'entretiens et d'ateliers ont permis d'explorer cette hypothèse.

L'étude montre que si les besoins sont réels, la forme "métier unique" n'est pas la plus adaptée. Les acteurs interrogés soulignent plutôt la nécessité de missions transversales, distribuées, articulées à des réseaux existants, et centrées sur la mobilisation du savoir expérientiel.

L'étude vise donc à comprendre :

- quelles missions pourraient être confiées à des personnes disposant de savoirs expérientiels,
- dans quels contextes elles seraient pertinentes,
- quelles compétences seraient nécessaires,
- et quelles conditions permettraient une expérimentation réaliste.

2. Objectifs et Périmètre de l'Étude

2.1. Objectifs de faisabilité (Technique, Opérationnelle, Financière, Sociétale).

L'étude s'articule autour de quatre objectifs opérationnels :

- **Explorer les pratiques existantes**

Recueillir et analyser les métiers existants, les bonnes pratiques liées à l'inclusion déjà mises en place dans des secteurs variés. L'enjeu est de comprendre ce qui fonctionne, de repérer les besoins qui restent à couvrir et de mettre en lumière les limites rencontrées.

- **Définir les missions qui facilitent la transition inclusive et leur proposition de valeur**

Clarifier les rôles possibles, leur périmètre d'action et les thématiques sur lesquelles elles pourraient se déployer.

- **Caractériser les compétences clés**

Identifier des compétences essentielles et complémentaires pour réaliser ces missions.

- **Préparer l'intégration et la pérennisation des missions**

Penser l'intégration et la pérennisation des missions. Explorer les modèles économiques disponibles (OETH, Agefiph, etc.) et les différentes modalités d'emploi possibles (salariat, indépendant, etc).

2.2 Périmètre de l'étude

L'étude comprend une phase d'immersion qui nous a permis :

- d'analyser les besoins, les pratiques et les attentes des acteurs impliqués dans l'accompagnement vers l'emploi et/ou dans le maintien en emploi des personnes en situation de handicap,
- d'identifier les leviers et les freins à la mise en œuvre de démarches inclusives au sein des structures (à tous les niveaux : organisationnel, communicationnel, humain...),
- d'évaluer où on est le secteur professionnel dans ses démarches et envies d'aller vers plus d'inclusion
- d'explorer une démarche d'information et de co-conception afin de mieux connaître ce qui existe déjà, d'analyser les possibilités et d'aller vers un développement de solutions ayant un impact visible et mesurable.

La réflexion s'inscrit dans une approche globale de l'inclusion, intégrant la diversité des situations de handicap (motrices, sensorielles, cognitives, psychiques, troubles du neurodéveloppement) ainsi que des parcours professionnels et des contextes d'emploi variés (logistique, médico-social, ESS, retail).

2.3 Le public concerné

L'étude prend en compte :

- Des professionnels intervenant dans les ressources humaines, notamment celles responsables de l'orientation, l'accompagnement et le maintien en emploi via des missions diversité et handicap d'entreprises,
- Des éducateurs spécialisés du médico-social intervenant dans l'accompagnement des jeunes vers l'insertion professionnelle
- Des personnes en situation de handicap - experts d'usage - à travers des retours d'expérience.

2.4 Périmètre géographique et organisationnel

Le périmètre de l'étude est situé sur le territoire français, en lien avec :

- des entreprises marquées ou non par une envie d'aller vers plus d'inclusion

- des structures institutionnelles, associatives ou de l'économie sociale et solidaire,
- des acteurs de l'emploi et de la formation accompagnée
- des projets déployés à l'échelle locale, régionale ou nationale (allant jusqu'à la Belgique)

L'étude tient compte de différents types d'organisations afin d'identifier des principes qui pourront être adaptés à divers territoires et aux dispositifs soutenus par l'AGEFIPH.

2.5 Limites et exclusions du périmètre

Cette étude de faisabilité n'a, à ce stade, pas pour vocation à réaliser :

- La conception technique détaillée ou le développement opérationnel de ces missions
- Une évaluation individuelle du niveau d'inclusion des entreprises / milieux cités,
- Une étude quantitative à visée statistique ou représentative.

Par ailleurs, la taille réduite de l'échantillon d'entreprises rencontrées invite à la prudence dans l'interprétation des résultats. Les organisations consultées reflètent principalement des démarches d'inclusion encore centrées sur les pratiques actuelles. Il est donc possible que leurs retours ne couvrent pas l'ensemble du spectre des pratiques existantes. Dans l'hypothèse — plausible — qu'il existe des entreprises ayant déjà engagé des démarches plus inclusives, leurs perspectives pourraient compléter ou nuancer les constats présentés ici.

Elle repose sur une démarche qualitative, exploratoire et analytique, destinée à nourrir la réflexion stratégique de l'AGEFIPH, à formuler des hypothèses de travail et à poser les bases d'un projet pertinent, réaliste et viable dans le temps.

LE RECUEIL D'INFORMATIONS : VEILLE STRATÉGIQUE ET ETAT DE L'ART

1. Veille réglementaire et évolutions des politiques publiques

1.1 Cadre juridique national et international

Le cadre juridique qui fonde les politiques publiques en matière de handicap repose sur des engagements nationaux et internationaux, orientés vers l'égalité des droits,

la participation sociale de tous et l'inclusion, cela constitue le socle de l'action de l'AGEFIPH.

En France, la loi n° 2005-102 du 11 février 2005⁵ pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées a marqué un tournant historique dans la reconnaissance des droits des personnes en situation de handicap.

Elle consacre une démarche d'accès équitable à la vie sociale, scolaire, professionnelle et civique, en intégrant des obligations en matière d'accessibilité, de compensation des situations de handicap et de prévention des discriminations.

Sur le plan de l'emploi, l'obligation d'emploi des travailleurs handicapés (OETH)⁶ s'inscrit dans ce dispositif. Elle impose aux employeurs d'au moins 20 salariés d'employer au minimum 6 % de personnes en situation de handicap dans leurs effectifs, ou de contribuer financièrement si cette obligation n'est pas respectée, renforçant ainsi le lien entre cadre juridique et politique d'inclusion professionnelle.

À l'échelle internationale, la Convention relative aux Droits des Personnes Handicapées (CDPH) adoptée par l'Organisation des Nations Unies en 2006⁷ et ratifiée par la France en 2010, affirme les droits fondamentaux des personnes handicapées sur le modèle des droits humains. Au cœur de cette convention, l'article 27 reconnaît explicitement le droit au travail des personnes handicapées « sur la base de l'égalité avec les autres », incluant l'accès à un emploi librement choisi, des conditions de travail justes et favorables, ainsi que des mesures pour soutenir l'insertion, le maintien ou le retour à l'emploi.

Ce cadre juridique national et international forme une base solide pour les politiques publiques en matière d'emploi des personnes en situation de handicap et oriente les obligations légales, les modalités de mise en œuvre et les objectifs opérationnels des acteurs de l'inclusion professionnelle. Cette compréhension du contexte légal nous permet maintenant d'aborder plus concrètement les dispositifs existants, leurs

⁵ <https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORFTEXT000000809647>, consulté le 15.12.25

⁶ <https://www.service-public.gouv.fr/particuliers/vosdroits/F23149> consulté le 15.12.25

⁷ Unies, N. (2006). *Convention relative aux droits des personnes handicapées. Résolution, 61(106), 13.*

structures et leurs travail de collaboration, en particulier dans les réseaux de référents, les Missions Handicap et les plateformes MDPH/CDAPH.

1.2. Analyse des dispositifs existants liés à l'inclusion des PSH dans le monde du travail

Les cadres juridiques présentés précédemment se traduisent, sur le terrain, par des dispositifs opérationnels qui structurent l'accompagnement des personnes en situation de handicap. Ces dispositifs organisent les parcours, coordonnent les acteurs et assurent la mise en œuvre concrète des politiques d'inclusion, de l'entreprise aux services publics territoriaux.

Au niveau des entreprises, le Réseau des Référents Handicap (RRH)⁸ constitue un espace d'échange, de professionnalisation et de mutualisation de pratiques autour de l'emploi des personnes en situation de handicap. Animé par l'AGEFIPH au plan régional et territorial, ce réseau permet à des professionnels désignés dans leurs structures de partager leurs retours d'expérience, de se former et de trouver des idées pour mener des actions concrètes en faveur de l'insertion et du maintien dans l'emploi.

Parallèlement, les Missions Handicap, notamment via les conseillers spécialisés, travaillant dans les *Cap emploi* ou au sein de *France Travail*, assurent, sur le service public de l'emploi, un accompagnement personnalisé pour les personnes en situation de handicap. Elles interviennent à différents moments du parcours professionnel — recherche d'emploi, orientation, formation, maintien en emploi — en lien étroit avec les besoins de la personne comme avec les attentes des employeurs.⁹

Au niveau territorial, les Maisons Départementales des Personnes Handicapées (MDPH) représentent le guichet unique de référence pour l'ensemble des démarches liées au handicap. Créées par la loi de 2005, elles accueillent, informent et orientent les personnes en situation de handicap et leurs proches, évaluent leurs besoins et instruisent leurs demandes de droits et prestations.

Au sein des MDPH, la Commission des Droits et de l'Autonomie des Personnes Handicapées (CDAPH) a une fonction décisionnelle centrale : sur la base du dossier et du projet de vie de la personne, elle reconnaît la qualité de travailleur handicapé

⁸ <https://www.agefiph.fr/reseaux-dechanges/reseau-des-referents-handicap> consulté le 16.12.25

⁹ <https://www.monparcours handicap.gouv.fr/etudes-superieures/quels-sont-les-interlocuteurs-pour-votre-vie-professionnelle?utm> consulté le 16.12.25

(RQTH) et statue sur l'attribution de prestations (allocation, orientation professionnelle, aide à la compensation du handicap, etc.).¹⁰

Ces dispositifs — réseau de référents internes, dispositifs spécialisés d'accompagnement vers l'emploi, et structures départementales d'évaluation et d'attribution des droits — se complètent pour former un écosystème d'acteurs et de ressources qui, ensemble, contribuent à la mise en œuvre des principes juridiques et politiques du cadre national et international. Ils sont à la fois des points d'entrée pour les personnes concernées et des relais pour les employeurs, les professionnels de l'accompagnement et les décideurs locaux.

2. Analyse de l'Existant

Afin de mieux cerner les périmètres d'intervention du facilitateur en transition inclusive, il est indispensable d'identifier les acteurs déjà engagés dans le champ de l'inclusion professionnelle. En effet, de nombreuses actions sont d'ores et déjà mises en œuvre par différents professionnels sur ces enjeux.

Il peut s'agir aussi bien de professionnels occupant des fonctions en interne au sein des entreprises que d'acteurs externes intervenant en appui, en réponse à un besoin identifié et aux projets des organisations.

2.1. Cartographie des métiers existants

Dans le cadre de l'analyse menée pour cette étude, quatre métiers ou missions ont émergés comme dominants dans le monde professionnel, il en existe d'autres mais ils sont moins représentés (coach en inclusion, médiateur...) :

¹⁰ <https://institut.amelis-services.com/handicap/tout-savoir-sur-la-commission-des-droits-et-de-l'autonomie-des-personnes-handicapees-cdaph/> consulté le 16.12.25



En détails :

- Le chargé de mission diversité et inclusion intervient sur la définition et la mise en œuvre de politiques inclusives. Il agit à la fois sur la sensibilisation et la formation, le suivi des indicateurs de diversité et la conformité réglementaire de l'accessibilité et du bien-être du salarié reconnu RQTH (Reconnaissance en Qualité de Travailleur Handicapé). Ce poste peut être occupé en tant que salarié ou indépendant.
- Le consultant en accessibilité apporte une expertise technique et stratégique. Il évalue les environnements et services, conseille les organisations, accompagne les

entreprises dans leurs démarches et veille au respect des normes d'accessibilité. Il peut exercer en salariat ou en indépendant.

- Le référent handicap, exclusivement salarié, joue un rôle de proximité. Il accompagne et conseille les personnes en situation de handicap, maîtrise les enjeux liés à l'accessibilité et aux aménagements, collabore avec des consultants spécialisés et s'inscrit dans le cadre réglementaire.
- Le chargé en inclusion cumule des missions de formation, de promotion de l'inclusion, de gestion de projet et de mise en œuvre opérationnelle des actions diversité et inclusion.

Ces métiers concentrent essentiellement leurs missions sur le recrutement ou le maintien des personnes en situation de handicap. Ils développent des actions directes sur les conditions de travail des salariés en évaluant les besoins, en mettant en place les aménagements nécessaires : qu'elles soient techniques, organisationnels ou humains en fonction des besoins de la personne identifiée.

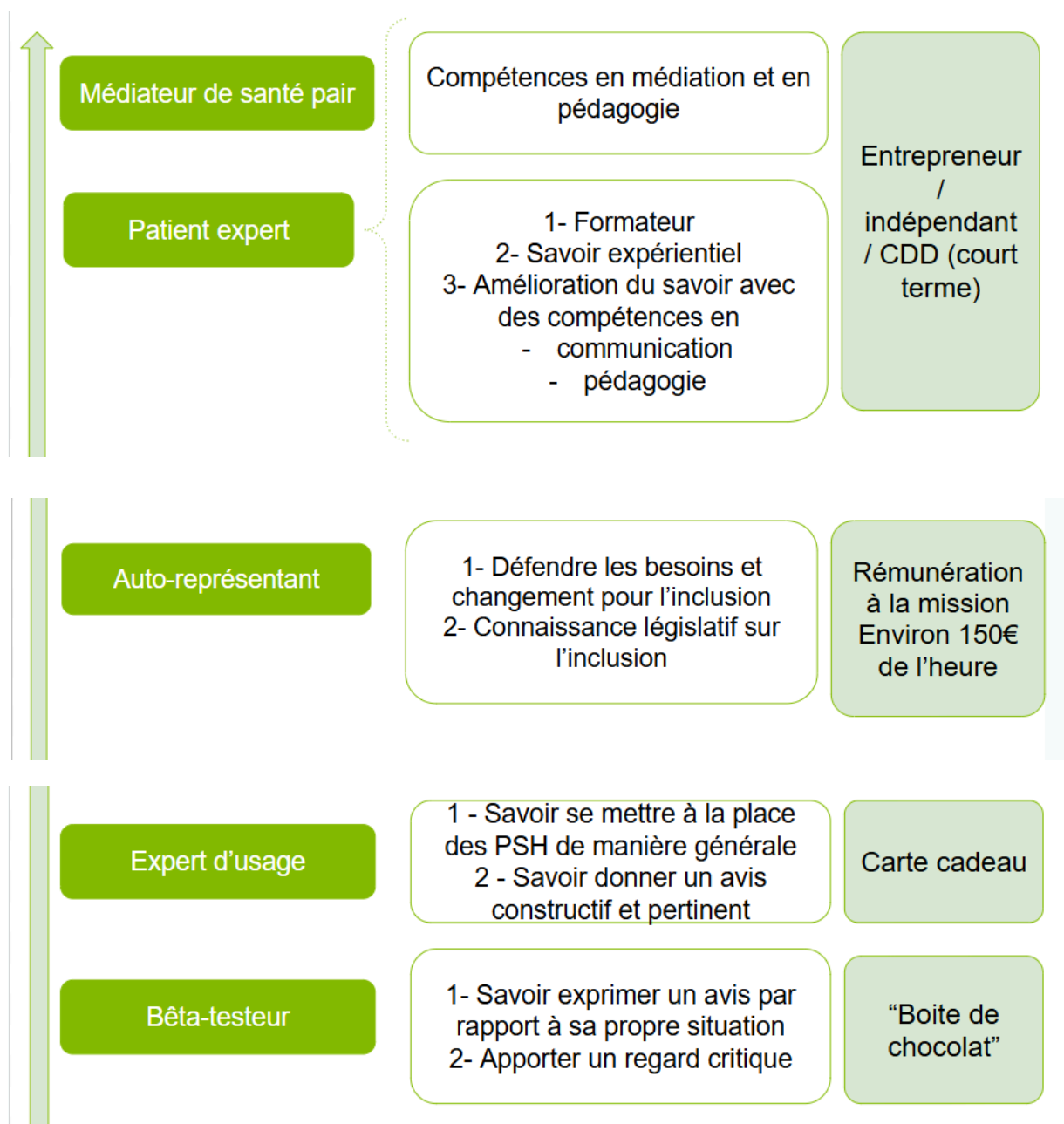
Bien que cette approche soit essentielle, elle reste centrée sur la mise en place de solutions d'accessibilité répondant aux besoins des salariés ou pour répondre au besoin RH de l'entreprise (6% de salariés en situation de handicap dans les effectifs). Qu'en est-il de la vision de l'inclusion : qui est plus liée aux enjeux du bien-être professionnel, aux relations interpersonnelles, à la culture managériale, aux pratiques de travail collectives ou encore à l'accessibilité des environnements numériques et organisationnels ? Par exemple, l'accessibilité des outils numériques en internet, tels que les outils de gestion, de communication ou de pilotage, est rarement réfléchie de façon à être inclusif pour tous les salariés. Lors d'un recrutement, la structure pourrait avoir à faire des aménagements spécifiques en fonction des besoins du salarié, ce qui complexifie le processus de recrutement. Alors que si la réflexion est sur une stratégie générale et non en fonction des besoins spécifiques d'un salarié, le processus de recrutement et d'intégration serait facilité.

Ces constats mettent en lumière un angle mort dans les dispositifs existants : celui de l'accompagnement du changement à l'échelle macro de l'entreprise. L'enjeu se situe ainsi dans la capacité du facilitateur en transition inclusive à se positionner comme un acteur du changement transversal en coopération avec les acteurs existants de l'insertion professionnelle.

2.2 Analyse approfondie des modèles d'Intervention-Pair

En parallèle, dans d'autres secteurs (culturel, médical, associatifs...) la dynamique se réalise avec d'autres acteurs : les personnes elles-mêmes concernées par le handicap, devant un interlocuteur privilégié des problématiques d'inclusion = l'intervention par les pairs.

Cette intervention s'appuie sur leurs expériences et repose sur des formes de collaboration déjà éprouvées et déployées selon différents modèles :



En détails :

- Le médiateur de santé pair mobilise des compétences en médiation et en diplomatie, en s'appuyant sur son vécu pour créer du lien entre institutions et personnes concernées. (Présent plutôt dans le domaine de santé comme la psychiatrie (addictologie, santé mentale, TCA) ou encore en oncologie)
- Le patient expert intervient comme formateur et acteur du savoir expérientiel. Il partage ses connaissances en communication et en pédagogie, avec des statuts variés (entrepreneur, indépendant, CDD ou missions ponctuelles). Il a un rôle essentiellement auprès de la communauté soignante.
- L'auto-représentant défend les besoins, les opinions et les demandes de changement en faveur de l'inclusion. Il dispose d'une connaissance du cadre législatif et peut être indemnisé ponctuellement (rémunération, frais, temps de vie). Il est présent dans les institutions de l'économie sociale et solidaire, dans les associations et le monde culturel essentiellement mais il peut être amené à intervenir dans d'autres domaines.
- L'expert d'usage apporte un regard centré sur l'expérience vécue des personnes en situation de handicap, en se mettant à leur place et en jouant un rôle de médiation. Les formes de reconnaissance peuvent être symboliques ou ponctuelles.
- Le bêta-testeur teste des solutions et formule des retours d'usage concrets, contribuant à l'amélioration des dispositifs, parfois via des formes de reconnaissance informelles. Il est souvent présent lors des tests produits ou lors de tests de parcours.

2.3. Synthèse théorique des lacunes et des besoins non-couverts par l'offre actuelle.

2.3.1. Une forte segmentation des rôles

L'étude de l'existant a mis en avant que les fonctions identifiées (chargé de mission diversité, consultant en accessibilité, référent handicap, chargé en inclusion) sont majoritairement structurées autour de périmètres segmentés : conformité réglementaire, expertise technique, accompagnement individuel ou pilotage de projets.

Cette nomenclature limite la vision transversale des parcours, notamment lorsque les enjeux relèvent à la fois de l'accessibilité, de l'organisation du travail et de

l'expérience vécue sur des sujets complexes comme l'accès à l'information pour les personnes concernées.

2.3.2. Une mobilisation inégale de l'expertise d'usage

Si les rôles d'auto-représentant, de patient expert, d'expert d'usage ou de bêta-testeur sont identifiés, leur mobilisation reste ponctuelle, hétérogène et peu structurée. De plus, les modalités de reconnaissance (rémunération, indemnisation, cadre contractuel) sont variables, parfois symboliques, ce qui limite :

- la pérennité de leur implication,
- la reconnaissance et la légitimité de leur expertise,
- l'intégration réelle de leur contribution dans les processus de décision.

2.3.3. Une approche encore centrée sur l'obligation plutôt que sur l'expérience

De nombreux dispositifs restent fortement structurés par les exigences réglementaires et de conformité (OETH, normes d'accessibilité) qui apportent une base non négligeable mais cela se fait au détriment d'une approche plus qualitative centrée sur l'expérience réelle des personnes en situation de handicap dans leur environnement professionnel.

Les besoins liés à l'appropriation, à l'adaptation fine des solutions et à l'évaluation des usages sont encore insuffisamment couverts.

2.3.4. Des besoins émergents qui se structurent maladroitement

L'émergence de ces métiers de l'inclusion a mis en lumière plusieurs besoins mais comment sont-ils satisfaits pleinement ?

- Comment faire le lien entre l'expertise technique, l'accompagnement humain et l'expérience vécue ? Comment les interventions par les pairs, telles que proposées par le projet EPOP, peuvent-elles être reconnues à l'échelle d'un milieu professionnel prônant performance et efficacité ?
- Comment créer des cadres de collaboration sécurisés et pérennes pour intégrer durablement les personnes concernées dans les démarches de conception et d'évaluation des milieux professionnels ?

- Comment accéder à des outils de conduite au changement, de montée en compétence partagée, à destination des collaborateurs comme des personnes impliquées ?

DIAGNOSTIC TERRAIN ET ANALYSE RÉFLEXIVE

1. Constat de Terrain : Perceptions des Acteurs

1.1. Retours qualitatifs des entreprises (PME/Grands Groupes)

Dans une démarche d'observation qualitative, nous avons mené des entretiens auprès d'un panel de professionnels impliquées, à des degrés différents, dans les politiques de ressources dans les politiques de ressources humaines et de diversité. Les interviews n'ont pas vocation à établir un état des lieux exhaustif mais à faire émerger les représentations, les tensions, les décisions et les logiques d'action déjà déployé dans les organisations. Elles seront également mises en parallèle avec la littérature afin d'en appuyer les propos.

L'anonymat des personnes et des structures a été préservé afin de favoriser une parole sincère, précise sur les freins internes, les attentes implicites et les marges de manœuvre perçues. (voir annexe pour le détail des structures et personnes interrogées)

Ces retours qualitatifs recueillis, au nombre de 11, auprès des entreprises mettent en évidence une *forte disparité des niveaux de réflexion en matière de handicap et d'inclusion, largement dépendante de la taille des structures et à leur structuration interne (service dédié, mission handicap, QVT engagée..)*

<i>Dans les grands groupes</i>	<i>Dans les PME</i>
Les politiques handicap sont généralement reconnues et bien implantées, elles sont encadrées par des accords et portées par des missions dédiées. Elles ont des objectifs quantitatifs et sont évaluées. Elles sont aussi accompagnées par des réseaux de référents ainsi que des actions identifiées et soutenues (comme le duoday, les formations, le RRH (Réseau des Référents Handicap de l'AGEFIPH...)). Analyse	Le sujet du handicap est souvent perçu comme complexe, chronophage et risqué, faute de connaissances, de ressources internes et de repères concrets. Analyse → Dans ces structures, l'inclusion reste fréquemment associée à la contrainte

→ Une approche encore très centrée sur l'obligation légale, - Une segmentation des responsabilités entre services (RH, RSE, communication, médecine du travail) qui limite les approches transversales, - Une difficulté à intégrer pleinement l'accessibilité et l'inclusion dans l'ensemble des processus de l'entreprise, notamment numériques, managériaux, communicationnels et opérationnels.	financière (contribution OETH) plutôt qu'à une opportunité de transformation et les actions mises en place sont ponctuelles voir externalisées (recours aux ESAT pour des tâches comme le ménage, le jardinage et donc, par définition des interventions isolées et non engageantes sur le long terme). → Une approche plutôt distanciée : des référents et des « mission handicap » portent déjà ces questions, ce qui signifie que le sujet est pris en charge à une autre échelle de l'entreprise.
<i>Points de convergence</i>	
Elles souhaitent - un accompagnement clair, adapté à la réalité du terrain ; - une meilleure compréhension des besoins réels, notamment pour le handicap invisible ; - un passage de la conformité à l'intégration durable.	
<i>Points de vigilance</i>	
Les entreprises ne refusent pas d'investir, mais elles ont besoin de clarté : comprendre le problème, les résultats attendus et vérifier que l'investissement est cohérent avec leurs moyens. Soit faire davantage de lien entre : • la stratégie de l'entreprise, ses ambitions et ses objectifs quant à l'inclusion et aux principes d'accessibilité	

- la réalité du terrain,
- les situations vécues par les personnes concernées.

En l'absence de ce lien, les freins à l'inclusion sont surtout culturels, organisationnels et liés aux représentations, plutôt que financiers.

1.2. Retours du secteur Médico-Social (ESMS)

En écho aux constats formulés du côté des entreprises, l'analyse se prolonge ici par un regard porté sur le secteur du médico-social et ses environnements.

Les éléments présentés s'appuient sur des entretiens qualitatifs menés auprès d'acteurs issus des ESMS (Etablissement sociaux et médico-sociaux) et de la santé, engagés dans des démarches de participation, de pair-aidance ou de médiation (patient-expert).

Ces échanges ont permis d'identifier les pratiques existantes, dans un contexte où la participation des personnes concernées est déjà reconnue comme un moteur de changement. "Dans le champ sanitaire, cet enjeu (de mobilisation des savoirs expérientiels) est investi en pratiques, notamment par le coudolement de patients experts, dans le cadre de l'éducation thérapeutique du patient, ou encore par le travail avec des pairs-aidants dans certaines équipes pluri-professionnelles de psychiatrie." (Gardien)¹¹

Points de vigilance	L'implication des personnes concernées, en tant que participants, usagers ou personnes en situation de handicap, ne doit plus être considérée uniquement comme bénéfique. Cette implication doit leur permettre d'accéder à un réel rôle d'acteur et de partenaire à part entière dans les démarches de transformation et d'évolution des pratiques. Cette évolution, encore inégalement reconnue et structurée, révèle des tensions persistantes :
---------------------	---

¹¹ Gardien, È. (2019). Les savoirs expérientiels: entre objectivité des faits, subjectivité de l'expérience et pertinence validée par les pairs. *Vie sociale*, 95-112.

	- Entre l'expertise professionnelle et le savoir issus de l'expérience vécue, - Entre les cadres institutionnels très normés et les souhaits de co-construction - Entre l'innovation sociale et les contraintes administratives, juridiques ou financières.
	Les entretiens ont mis en évidence un cloisonnement des organisations et des informations. Il est apparu que l'instauration de rôles intermédiaires tels que des acteurs de la médiation, de la conduite du changement ou de pair-aidance, pose des défis importants : définir un statut clair construit sur la base de critères de reconnaissance établis avec un modèle économique stable.. Par ailleurs, les expériences relatées montrent que l'évolution des pratiques ne repose pas uniquement sur des outils ou des méthodes, mais sur des postures professionnelles spécifiques : - Une capacité à écouter en respectant le secret professionnel - Une capacité à adapter les langages, en fonction des interlocuteurs (médecin, patient) - Une capacité à sécuriser les cadres de participation - Une capacité à composer avec les contraintes de l'institution (horaires, lieu, public accueilli...)

Dans ce contexte, le besoin de médiation ne doit plus être considéré comme une solution ponctuelle, mais comme un lien essentiel pour faire évoluer durablement les pratiques, soutenir l'autonomie des personnes et faciliter le dialogue entre institutions, professionnels et publics concernés.

1.3. Retours des Personnes concernées (PSH)

Dans la continuité de notre observation qualitative des pratiques en entreprises et avec les acteurs du médico-social, cette troisième analyse se concentre sur les retours des personnes directement concernées par le handicap.

Les personnes interrogées dans le cadre de l'étude ont une expertise en dispense de formation, de conseil, de médiation ou de facilitation sur la thématique du handicap et de l'inclusion ainsi que d'un savoir expérientiel structuré. Ces échanges visent à éclairer leurs attentes vis-à-vis de la création du métier, ainsi que les leviers et points de vigilance identifiés à partir de leurs expériences professionnelles et personnelles.

Les retours des personnes concernées	
Points positifs	Points de vigilance
Attentes fortes vis-à-vis du rôle d'un réseau pour la Transition Inclusive, perçu comme un levier de transformation des pratiques.	La posture de la personne en situation handicap dans ces missions pour la Transition Inclusive doit être clairement définie et que son intervention ne se limite pas à une logique de témoignage ou de représentation symbolique, encore trop présente aujourd'hui. → Les personnes interrogées expriment un besoin de reconnaissance de leurs compétences professionnelles à part entière, distinctes de leur vécu de handicap → On leur demande de témoigner de leur expérience, mais leurs compétences professionnelles sont parfois minimisées. Elles sont alors cantonnées à des rôles de sensibilisation, insuffisamment valorisés.
la personne en situation handicap dans ces missions pour la Transition Inclusive est attendue comme un	Sa posture peut être perçue comme incitant à rendre le handicap visible (aider les personnes salariées à

acteur facilitant la compréhension mutuelle et l'évolution des pratiques dans le milieu professionnel	faire reconnaître leur handicap) ou à solliciter la parole des personnes concernées au-delà de leur souhait (expression de leurs propres besoins pour faire le lien avec les besoins des personnes accompagnées). → Nécessité de dissocier expertise professionnelle et exposition du vécu personnel et de garantir un cadre respectueux des choix individuels. → Importance du volontariat, du respect des contraintes médicales subies et de la possibilité de choisir les modalités d'engagement, notamment au regard de la fatigue, de la santé ou des rendez-vous administratifs.
Une nouvelle opportunités d'exercice d'un rôle majeur dans la société	Les questions de statut, de rémunération et de compatibilité avec les dispositifs sociaux apparaissent ainsi comme des points de vigilance majeurs, pouvant constituer des freins à l'engagement durable des personnes concernées dans des rôles de facilitation ou de médiation. Pour rappel, l'attribution de l'Allocation Adulte Handicapé (AAH) dépend de conditions strictes liées à l'activité professionnelle.

En résumé, selon eux :

Ces constats ouvrent la voie à une approche modulaire de la transition inclusive, fondée sur des axes d'action différenciés plutôt que sur un profil cumulatif visant un changement global, moyennant un soutien aux organisations pour les aider à faire évoluer leurs pratiques sur plusieurs niveaux et au-delà du recrutement, en lien avec ce qui existe déjà (référents handicap, RH, encadrement, responsable communication, professionnels des ESMS, etc.)

2. Analyse Réflexive des Freins et des Limites

2.1. Freins Culturels et Sociologiques

Au-delà des réponses spécifiques de chaque groupe, une vue d'ensemble montre que plusieurs freins récurrents se dégagent, qui ne concernent pas seulement des problématiques individuelles mais touchent aussi des aspects plus larges :

Sur le terrain, les habitudes de travail, les priorités opérationnelles et financières, les façons de penser déjà en place ont tendance à freiner, voire à neutraliser, les démarches inclusives, même lorsque celles-ci sont officiellement soutenues.

Naschberger (2008)¹² précisait que « gérer la diversité c'est réfléchir à la manière d'optimiser les potentiels multiples au sein de l'entreprise. C'est le regroupement de toutes les différences et l'acceptation de la diversité qui nous entoure et qu'il faut apprendre à manager. Cela ne signifie pas uniquement gérer la cohabitation des différences »

Les actions engagées se heurtent ainsi à des cultures internes peu sensibilisées au handicap, voire réfractaires. A des pratiques bien installées, difficiles à faire bouger et à une difficulté générale à remettre en question le fonctionnement quotidien du monde professionnel : performance, rentabilité, organisation, communication efficace.

Les travaux de recherche montrent que cette situation est fréquente : la résistance au changement, le manque de communication et l'absence de portage fort par les

¹² Naschberger, C. (2008). La mise en œuvre d'une démarche « Diversité en entreprise ». Le cas de l'intégration des personnes en situation de handicap. Management Prospective, Management & Avenir. 4(18), 42-56. [doi:10.3917/mav.018.0042](https://doi.org/10.3917/mav.018.0042)

responsables constituent des obstacles majeurs aux politiques de diversité et d'inclusion¹³.

Parallèlement, les stéréotypes associés au handicap restent profondément ancrés dans les représentations sociales, influençant les attitudes et les comportements des acteurs internes comme externes. Ces stéréotypes – qui attribuent souvent aux personnes handicapées des traits valorisés sur le plan moral mais dévalorisés sur le plan des compétences professionnelles – alimentent des biais implicites dans les décisions de recrutement, d'affectation ou de promotion et se traduisent par une sous-estimation des performances ou un scepticisme face à l'autonomie des personnes concernées¹⁴.

Sur le plan sociologique plus large, ce phénomène s'inscrit dans ce que les sciences sociales qualifient de *capacitisme* : un ensemble de valeurs sociales qui positionnent la norme « valide » comme référence et tendent à marginaliser toute forme de différence, ce qui contribue à naturaliser les obstacles plutôt qu'à les remettre en cause.

Enfin, cette combinaison d'inertie organisationnelle et de stéréotypes socioculturels se traduit concrètement par une résistance au changement, volontiers silencieuse mais robuste : certains acteurs perçoivent les démarches inclusives comme une contrainte externe plutôt qu'une opportunité ou craignent les perturbations qu'elles pourraient générer dans leurs propres routines, un phénomène bien documenté dans la littérature sur la résistance aux initiatives de diversité et d'inclusion¹⁵

2.2. Freins Opérationnels et Périmètre

Les entretiens font apparaître un frein opérationnel récurrent lié au flou de périmètre entre le rôle d'un éventuel Facilitateur en Transition Inclusive (FTI) et les fonctions

¹³ Gündemir S. et al., Beneath the surface: Resistance to diversity, equity, and inclusion (DEI) initiatives in organizations, *Current Opinion in Psychology*, Volume 60, 2024, 101922, ISSN 2352-250X,

<https://doi.org/10.1016/j.copsyc.2024.101922>

¹⁴ Bibliographie, Handicaps invisibles et situations personnelles handicapantes, 2022

¹⁵ Velasco, M. (2019). Resistance to diversity and inclusion change initiatives: Strategies for transformational leaders. *Organization Development Journal*, 37(3), 9-20.

déjà existantes, en particulier celles des RH, RRH et référents handicap. Dans plusieurs organisations, cette incertitude génère des réticences, par crainte de doublons, de concurrence de légitimité ou de dilution des responsabilités.

Le FTI pourrait être perçu comme venant « faire à la place » des équipes internes ou comme un acteur supplémentaire complexifiant des organisations déjà très éclatées. Cette difficulté rejoint des constats largement documentés dans la littérature sur les politiques de diversité et d'inclusion : l'absence de clarification des rôles et des responsabilités constitue un frein majeur à l'efficacité des démarches inclusives, en alimentant des résistances internes et des logiques défensives entre métiers¹⁶.

L'ANACT souligne que les démarches transversales échouent lorsqu'elles se superposent aux fonctions RH sans articulation claire et recommande un positionnement en appui méthodologique et conduite du changement.¹⁷

Globalement, la Transition Inclusive apparaît comme nécessitant une véritable conduite du changement, intervenant avec une vision globale à plusieurs niveaux :

- Les orientations et les décisions de l'entreprise
- Les pratiques concrètes sur le terrain
- Les représentations comme les façons de penser, les idées reçues, les préjugés

2.3. Freins Économiques

En reprenant les propos tenus, on observe que la création d'un nouveau métier de Facilitateur de Transition Inclusive pourrait être perçu comme un coût additionnel, relevant des fonctions support ou de la conformité réglementaire, plutôt que comme un levier de performance globale.

Les professionnels interrogés dans le cadre de l'étude expriment vouloir comprendre où se situe le problème, quels sont les résultats attendus et vérifier que l'investissement est cohérent avec leurs moyens.

Ces questionnements rejoignent les analyses de la littérature en management, qui montrent que les démarches d'inclusion peinent à être reconnues comme créatrices

¹⁶ Gagnon, J., & Delaye-Habermacher, R. (2023). Intégrer la fragilité, un enjeu majeur pour le Manager Metagile®. *Question (s) de management*, 43(2), 121-122.

¹⁷ <https://www.anact.fr/diversite-et-inclusion-passer-de-lintention-laction>

de valeur lorsqu'elles ne sont pas reliées explicitement à des enjeux de performance organisationnelle, de qualité de vie au travail ou de réduction des coûts indirects¹⁸.

3. Synthèse : une fonction pivot, plus qu'un métier

3.1. Une valeur ajoutée située dans la capacité à articuler les niveaux de l'organisation

Les travaux menés montrent que les organisations peinent à relier trois dimensions pourtant interdépendantes :

- les orientations stratégiques et les ambitions affichées,
- les pratiques et contraintes opérationnelles,
- les expériences vécues par les personnes concernées.

Ce décalage ne relève pas d'un manque d'outils ou de dispositifs, mais d'un défaut d'articulation entre les niveaux de décision, d'action et d'usage. C'est dans cet espace que se situe la valeur ajoutée d'une fonction de transition inclusive, portée par des personnes capables de formaliser leur expérience d'usage et de la traduire en expertise mobilisable.

Cette fonction ne correspond pas à un métier unique. Elle peut être assumée par différents profils, à condition qu'ils disposent :

- d'une capacité à mettre en dialogue des acteurs aux logiques différentes,
- d'une compréhension fine des contextes organisationnels,
- d'une posture de médiation et de traduction,
- d'une aptitude à transformer des vécus en leviers d'action.

Elle répond aux freins identifiés dans l'étude : inertie, cloisonnements, stéréotypes, difficulté à passer de l'intention à la mise en œuvre. Là où les fonctions existantes sont souvent assignées à un périmètre (RH, handicap, management, accompagnement médico-social), la fonction de transition inclusive opère dans l'entre-deux, en créant les conditions d'une cohérence durable.

¹⁸ Dobbin, F., & Kalev, A. (2016). *Why Diversity Programs Fail*. Harvard Business Review.

Sa valeur ajoutée réside donc moins dans une expertise technique que dans une compétence relationnelle, systémique et traductive, permettant de relier les enjeux d'inclusion aux réalités économiques, opérationnelles et humaines.

3.2. Définition des conditions de succès et élaboration d'hypothèses

L'étude montre que cette fonction n'est opérante que si certaines conditions sont réunies. Elles constituent les hypothèses structurantes de la suite du travail.

Une légitimité construite et partagée

La fonction doit être clairement identifiée, reconnue et comprise. Cela suppose :

- une posture explicite, distincte des fonctions existantes ;
- une reconnaissance par les directions, RH, managers, professionnels et personnes concernées ;
- des compétences démontrables (écoute, animation, analyse, traduction des enjeux, méthodologies participatives) ;
- une capacité à agir en appui, sans se substituer aux rôles existants ;
- une communication claire sur ce que la fonction couvre... et ne couvre pas.

Sans cette légitimité, la fonction risque d'être perçue comme floue ou redondante.

Un périmètre d'intervention défini

La fonction doit être cadrée pour éviter les confusions. Elle se concentre prioritairement sur :

- la conduite du changement,
- la traduction des orientations stratégiques en actions concrètes,
- la mise en dialogue des parties prenantes,
- la régulation des tensions entre objectifs, contraintes et vécus.

Ce périmètre doit être différencié des missions RH, du référent handicap, du management ou des ESMS.

Un ancrage dans les réalités organisationnelles

- Pour être efficace, la fonction doit s'appuyer sur :

- une connaissance fine des contextes organisationnels, économiques, politiques et médico-sociaux ;
- la mobilisation des ressources existantes (réseaux internes, partenaires, dispositifs territoriaux) ;
- une prise en compte des contraintes réelles (temps, budget, charge de travail) ;
- une logique de transmission permettant aux équipes de gagner en autonomie.

Cet ancrage garantit que la fonction ne soit pas “hors-sol”, mais un levier pragmatique et durable.

Conclusion : un cadre pour la suite de l'étude

Ces éléments permettent de dépasser la question d'un “métier” pour envisager une fonction distribuée, incarnée par des profils variés, mais structurée par une compétence socle : la formalisation de l'expérience d'usage.

Ils constituent la base de la phase suivante : un travail de co-design et de projection à travers des scénarios prospectifs, permettant d'identifier différentes configurations possibles de cette fonction de transition inclusive.

Une fonction distribuée, testée à travers des configurations d'exercice

Cette phase de l'étude avait pour objectif de challenger les hypothèses issues des travaux précédents et d'explorer, avec des acteurs de terrain, les différentes manières dont une fonction de transition inclusive pourrait s'incarner dans les organisations.

L'enjeu n'était pas d'identifier un modèle unique, mais d'ouvrir un champ de possibles, adapté à la diversité des contextes organisationnels.

1. Modélisation de scénarios prospectifs

1.1 Organisation du co-design

Une exploration centrée sur les usages et les situations-problèmes

Les ateliers de co-design ont permis de confronter les premières hypothèses à la réalité des pratiques professionnelles. La démarche s'est appuyée sur :

- des situations-problèmes réelles (ex. : communication interne non accessible, défaut d'accessibilité produit, campagne inclusive mal conçue) ;
- des personae représentant des profils réalistes de personnes disposant de savoirs expérientiels ;
- des échanges avec des professionnels RH, managers, référents handicap, personnes concernées.

Chaque persona a servi de support pour imaginer :

- les missions possibles,
- les modalités d'intervention,
- les partenaires,
- les indicateurs de reconnaissance,
- les compétences mobilisées.

Cette approche a permis de dépasser les discours généraux pour faire émerger des attentes concrètes, des zones d'inconfort, des besoins implicites et des conditions de réussite.

Présentation des 4 personae :

Persona 1

CONTEXTE :
L'entreprise souhaite rendre sa communication interne plus inclusive.



Thomas Lefèvre
Âges : 35 ans
Statut : Salariée à temps plein

Parcours :
Thomas travaille dans une entreprise engagée en RSE. Il a eu un petit AVC qui lui cause des difficultés de compréhension. Il trouve que la communication interne utilise un langage compliqué et des tournures masculines non inclusives. Il veut la rendre plus claire et inclusive.

Posture :
Thomas agit comme un allié des démarches d'inclusion. Il veut promouvoir un langage simple et respectueux, qui facilite la compréhension et favorise l'égalité.

Persona 2

CONTEXTE :

Un de vos client se plaint
de l'accessibilité
de vos produits.



Luc Brisette

Âges : 50 ans

Statut : En recherche
d'emploi

Parcours :

Luc est designer produit. Après un accident, il vit avec un handicap moteur. Il est actuellement à la recherche d'un poste où il pourra mettre à profit à la fois ses compétences techniques et son expérience personnelle.

Posture :

Luc est prêt à s'impliquer dans des projets qui valorisent l'inclusion, convaincu que son regard et son vécu peuvent enrichir les équipes.

Persona 3

CONTEXTE :

L'entreprise souhaite lancer
une campagne de
communication inclusive.



Diane Lavoie

Âges : 28 ans

Statut : Indépendante

Parcours :

Diane est sourde de naissance. Influenceuse sur les réseaux sociaux, elle partage ses expériences sur l'accessibilité et sensibilise sa communauté aux enjeux d'inclusion.

Posture :

Désireuse d'aller au-delà du témoignage, Diane souhaite s'impliquer activement dans des projets qui aident les entreprises à construire une communication plus inclusive et accessible.

Persona 4

CONTEXTE :
L'entreprise lance
plan de formation
sur l'inclusion

**Claire Dubois**
Âges : 42 ans
Statut : Salariée à temps plein

Parcours :
Claire est responsable RH dans une entreprise. Elle vit avec une dyslexie, ce qui complique parfois son apprentissage, notamment sur des formats classiques de formation. Elle s'intéresse à la création de formations en ligne accessibles.

Posture :
Claire souhaite accompagner son entreprise dans le développement de formations inclusives, pour que tout le monde puisse apprendre facilement, quel que soit son handicap

1.2 Analyse des retours

Une difficulté persistante : articuler les niveaux de l'organisation

Les retours des professionnels montrent que les organisations peinent encore à aborder l'inclusion autrement que sous l'angle réglementaire ou réactif. Plusieurs constats émergent :

- Les problématiques d'inclusion restent peu intégrées dans les pratiques quotidiennes.
- Les acteurs RH et diversité expriment un étonnement face à des enjeux qu'ils n'ont pas l'habitude de traiter.
- Les situations nécessitent souvent un temps d'alignement préalable pour clarifier les besoins, les représentations et les responsabilités.
- Les personnes concernées insistent sur la nécessité d'anticiper plutôt que de réagir, en intégrant l'accessibilité dès la conception.

Ces constats confirment l'existence d'un espace non couvert entre :

- les ambitions stratégiques,
- les pratiques opérationnelles,
- les expériences vécues.

C'est dans cet espace que se situe la fonction de transition inclusive, portée par des personnes capables de formaliser l'expérience d'usage et de la traduire en leviers d'action.

Une fonction transversale qui crée de la cohérence entre acteurs, usages et organisations

Les ateliers de co-design ont permis d'identifier la valeur ajoutée d'une fonction de transition inclusive, non pas comme un métier isolé, mais comme un ensemble de missions pouvant être assumées par différents profils.

Cette fonction répond à des besoins exprimés par quatre catégories d'acteurs.

Bénéficiaires	Valeur ajoutée du facilitateur
Entreprises / Institutions	- Diagnostic des besoins et obstacles à l'inclusion - Accompagnement au changement culturel et organisationnel - Mise en réseau avec les acteurs du handicap et de la formation - Image valorisée
Salariés/ managers	- Sensibilisation et formation - Médiation en cas de difficultés liées au handicap - Outils et solutions concrètes pour l'accessibilité
PSH / Experts d'usage	- Valorisation des savoirs expérientiels

	- Opportunités professionnelles nouvelles - Reconnaissance via une formation certifiante et un statut clair
Écosystème Handicap (mission handicap, RSE ...)	- Interlocuteur unique pour fédérer entreprises, organismes de formation, Agefiph, associations

Un ensemble de missions modulables selon les contextes et les scénarios

Les contributions identifiées se déclinent en six grands blocs de missions, qui constituent la base de la fonction de transition inclusive.

Ces blocs ne définissent pas un métier unique, mais un répertoire de missions mobilisables selon les scénarios (ambassadeur, interne, ESMS, territorial, consultant)..

EXPERTISE TECHNIQUE	Evaluer les besoins d'inclusion et d'accessibilité dans l'entreprise
COMPÉTENCES HUMAINES (FORMATION, SENSIBILISATION)	Animer des formations, des temps d'échanges et ateliers pour déconstruire les stéréotypes
ACCOMPAGNEMENT STRATÉGIQUE	Appui à la direction, aux RH et aux managers pour construire un plan d'inclusion, monter des actions inclusives, communiquer sur les bonnes pratiques de l'entreprise, faire adopter une culture de

	l'inclusion (conduite du changement).
COMMUNICATION INCLUSIVE ET SENSIBILISATION	Communication sur les bonnes pratiques de la marque, rendre les éléments extérieurs accessibles à tous (réseaux sociaux, publicité, supports...)
CONCEPTION UNIVERSELLE ET DESIGN DE SERVICE	Mesurer l'impact des actions et ajuster les pratiques dans les différents secteurs de l'entreprise : communication, site web, produits, outils internes
MÉDIATION ET COORDINATION DES DIFFÉRENTS ACTEURS	Rôle d'intermédiaire entre salariés, managers, référents handicap et acteurs externes. Connexion avec les organismes de formation, les associations et les dispositifs institutionnels + les aides financières et les partenaires disponibles

1.3. Les scénarios : non pas des métiers, mais des configurations possibles

Les scénarios issus du co-design ne décrivent pas des métiers distincts, mais des configurations d'exercice de la fonction, selon :

- le niveau de maturité de l'organisation,
- les ressources disponibles,
- la nature des besoins,
- la place donnée aux savoirs expérientiels.

Ils illustrent la manière dont une même fonction peut être distribuée, internalisée, mutualisée ou externalisée.

Scénario 1 : Le salarié-ambassadeur

Une mission complémentaire, adossée à un poste existant

Le salarié-ambassadeur incarne la fonction de transition inclusive à un niveau fondamental. Il intervient ponctuellement, en complément de son poste, pour des actions de :

- *Domaines d'intervention* :
 - **Sensibilisation** : témoignage et partage de son expérience pour faire évoluer les représentations.
 - **Accompagnement collectif** : appui à des projets internes (communication, aménagements, outils) en tant que personne-ressource.
 - **Médiation** : relais de terrain auprès de la direction et des managers sur les difficultés rencontrées par les salariés concernés.
 - **Animation de réseau** : participation ou création de groupes de pairs et d'initiatives internes autour de l'inclusion.
 - **Innovation et design de service** : contribution à la conception et au test de nouvelles pratiques, outils ou services inclusifs, en apportant un regard d'usage dès la phase de réflexion.
- *Avantages* :
 - Crédibilité forte grâce à l'expérience vécue,
 - Rôle incarné au sein des équipes
 - Faible coût d'intégration car adossé à un poste existant.
- *Limites* :
 - Charge supplémentaire pour le salarié,

- Risque de réduire son rôle à son handicap,
- Besoin d'un accompagnement pour professionnaliser cette mission.
- *Charges financières :*
 - Faible, la structure devra amortir le coût supplémentaire ou la réduction du temps de travail alloué à ses autres missions

Scénario 2 : Le FTI en ESMS

Une fonction intégrée dans un environnement médico-social

- Dans ce contexte, la fonction est exercée par un salarié à temps plein, intervenant sur les axes suivants :
 - **Communication inclusive**
 - Relecture, adaptation et création de supports internes et externes accessibles (documents, affichages, supports numériques).
 - Sensibilisation des équipes aux enjeux de la communication claire, de la simplification du langage et de l'accessibilité des informations
 - **Conception universelle**
 - Intégration des principes de design universel dans les produits, services, outils numériques, et aménagements des espaces de travail et de soin.
 - Veille sur les dispositifs techniques et organisationnels permettant une meilleure inclusion des usagers et des professionnels en situation de handicap.
 - **Innovation et design de service**
 - Participation aux projets internes d'innovation (parcours usagers, digitalisation des services, etc.) pour garantir que les solutions développées soient inclusives dès la phase de conception.
 - Accompagnement dans le développement de nouveaux services et modèles de prise en charge, en intégrant la diversité des situations de handicap.
 - **Accompagnement au changement**
 - Soutien aux managers et aux équipes pour conduire les transformations culturelles et organisationnelles liées à l'inclusion (gestion de la diversité, gestion des ressources humaines inclusives).
 - Facilitation des processus d'adaptation aux évolutions technologiques

et organisationnelles, avec une attention particulière à l'inclusion des personnes en situation de handicap.

- **Médiation**

- Rôle de tiers de confiance entre les salariés, les équipes RH, la direction, et les partenaires externes.
- Agir comme relais entre les personnes en situation de handicap (RQTH) et les instances représentatives du personnel, pour assurer une écoute et une prise en compte des besoins spécifiques de ces personnes dans la gestion quotidienne

Avantages

- Connaissance approfondie de l'organisation
- Capacité à travailler sur le long terme
- Intégration dans la stratégie RSE et qualité de vie au travail (QVT)
- Impact direct sur l'innovation sociale

Limites

- Coût salarial direct
- Positionnement dans l'organigramme
- Risque de captation par les RH

Charges financières

- Forte : le coût de ce salarié peut être élevé, surtout pour les petites structures.
Cependant, ce coût peut être compensé par les bénéfices d'une meilleure gestion de l'inclusion, la réduction des risques juridiques, l'amélioration de la qualité de vie au travail et des pratiques inclusives.

Ce scénario illustre une intégration structurelle dans un secteur déjà sensibilisé à l'inclusion.

Scénario 3 : Le FTI en interne

Une ressource transversale dans une grande entreprise

Le facilitateur agit comme un acteur transversal, mobilisé par plusieurs services (RH, RSE, communication, innovation). Il intervient sur les axes de :

- **Communication inclusive** : relecture et adaptation des supports internes et externes, sensibilisation aux usages de langage clair et accessible.
 - **Conception universelle** : intégration des principes de design universel dans les produits, services, outils numériques et espaces de travail.
 - **Innovation et design de service** : participation aux projets d'innovation interne pour garantir leur dimension inclusive dès la phase de conception.
 - **Accompagnement au changement** : appui aux managers pour conduire des transformations culturelles, organisationnelles et technologiques.
 - **Médiation** : rôle de tiers de confiance entre salariés, équipes RH, direction et partenaires externes, il sera un relais entre les personnes bénéficiant de la RQTH et les instances représentatives du personnel.
- **Avantages** :
 - Connaissance fine de l'organisation et de ses processus, il fait partie intégrante de l'équipe.
 - Capacité à travailler sur la durée pour transformer la culture d'entreprise.
 - Intégration directe dans la stratégie RSE/QVT et dans les projets innovants (R&D, communication sur les réseaux sociaux, numérique...).
 - **Limites** :
 - Coût salarial direct et difficulté à positionner le métier dans un organigramme déjà dense.
 - Risque que la fonction soit « captée » par les RH et perde sa transversalité.
 - **Charges financières** :
 - Forte, salarié supplémentaire

Ce scénario correspond à un niveau intermédiaire à avancé de maturité. d'imaginer une

Scénario 4 & 5 : Le Réseau Territorial / le consultant externe

Une fonction mutualisée entre plusieurs acteurs / Une expertise avancée, mobilisée à la demande

- Les domaines d'intervention sont les suivants :
 - **Accompagnement multi-acteurs** : diagnostic, soutien aux entreprises locales, aux associations et aux services publics dans leurs démarches inclusives.
 - **Animation territoriale** : mise en réseau des acteurs, organisation de rencontres et de temps de sensibilisation partagés.
 - **Conception et expérimentation** : lancement de projets collectifs (mobilité inclusive, accessibilité culturelle, innovation numérique locale).
 - **Partage de ressources** : création et diffusion d'outils communs (guides, formations, référentiels de bonnes pratiques), animation de formation
 - **Plaidoyer territorial** : relais des besoins et des réussites auprès des institutions régionales et nationales.
 - **Recherche de financement** : il peut être en veille sur les appels d'offre et faire émerger de nouveaux projets
- *Avantages* :
 - Flexibilité
 - Mutualisation des coûts.
 - Apport d'un regard extérieur.
 - Capacité à diffuser des pratiques inclusives inspirantes.
- *Limites* :
 - Interventions ponctuelles
 - Complexité de coordination entre acteurs aux maturités différentes.
 - Besoin d'une gouvernance claire et d'un portage institutionnel fort (collectivité, Agefiph, groupement d'employeurs).
 - Besoin d'une gouvernance claire et d'un portage institutionnel fort (collectivité, Agefiph, groupement d'employeurs).
- *Charges financières* :

- Faible, mutualisation des coûts
- Financement à la mission

2. Identification et hiérarchisation des Compétences Socles

L'identification des compétences mobilisées dans les diverses missions de facilitation de la Transition Inclusive constitue une étape essentielle, dans la mesure où elle permet d'apprécier la diversité des profils mobilisables, les parcours professionnels envisageables.

La démarche permet de proposer une première base de réflexion en lien avec les missions identifiées et les scénarios d'exercice explorés.

MISSION	ATTENTES	COMPÉTENCES
EXPERTISE TECHNIQUE	Connaissance du handicap et des réglementations liées au handicap	Réglementation (OETH, Agefiph) Normes d'accessibilité (RGAA, ERP) Dispositifs d'accompagnement et financements des aides techniques, humaines, animalières
COMPÉTENCES HUMAINES (FORMATION, SENSIBILISATION)	Animer des formations, des temps d'échanges et ateliers pour déconstruire les stéréotypes	Animation d'ateliers participatifs Communication interne et interpersonnelle

ACCOMPAGNEMENT STRATÉGIQUE	Appui à la direction, aux RH et aux managers pour construire un plan d'inclusion, monter des actions inclusives, communiquer sur les bonnes pratiques de l'entreprise et faire adopter une culture de l'inclusion.	Réalisation d'un diagnostic Planification, réalisation une feuille de route Conduite au changement Communication (valorisation et image), Suivre des indicateurs d'inclusion Reporting aux directions RH/RSE
COMMUNICATION INCLUSIVE ET SENSIBILISATION	Rôle d'intermédiaire entre salariés, managers, référents handicap et acteurs externes.	Contribution à la politique QVCT/RSE Confidentialité et respect des personnes Approche non discriminante Valorisation des savoirs expérientiels
CONCEPTION	Mesurer l'impact des actions et ajuster les pratiques dans les	Élaboration de plans d'action inclusifs

UNIVERSELLE ET DESIGN DE SERVICE	différents secteurs de l'entreprise	Gestion des résistances au changement Méthodologies de design thinking et design universel Prototypage de solutions Évaluation centrée usager
MÉDIATION ET COORDINATION DES DIFFÉRENTS ACTEURS	Mesurer l'impact des actions et ajuster les pratiques dans les différents secteurs de l'entreprise : communication, site web, images de la marque	Écoute active et diplomatie Gestion des conflits Co-construction avec des parties prenantes

Compétences

transversales :

Compétences

entrepreneuriales

- Capacité à intervenir en tant qu'indépendant
- Structuration d'une offre de services
- Négociation et partenariats

2.1 Trois niveaux de compétences

Une fonction structurée autour de trois niveaux et trois types de connaissances

L'analyse des scénarios permet d'identifier trois niveaux de compétences et trois types de connaissances nécessaires à l'exercice de la fonction.

1. Compétences fondamentales

Ce premier niveau correspond aux savoirs et savoir-faire de base.

- animer des actions de sensibilisation au handicap et à l'inclusion,
- réaliser un diagnostic simple des pratiques d'une entreprise (repérer les obstacles les plus visibles),
- recueillir un retour d'usage auprès des salariés ou usagers et le restituer de manière claire.

Ce rôle correspond bien au scénario du salarié-ambassadeur (*Scénario 1*),

2. Les compétences intermédiaires

Ces compétences sont mobilisées pour conduire des projets inclusifs complets.

- coordonner un projet transversal (ex. : rendre un service, un outil numérique ou un espace de travail plus inclusif),
- accompagner des managers et des équipes dans la mise en place de nouvelles pratiques,
- jouer un rôle de médiateur pour résoudre des tensions ou clarifier des besoins,
- mobiliser et relier différents services (RH, communication, RSE, innovation, etc.).

Ces compétences correspondent aux scénarios 2,3 et 4

3. L'expertise avancée

Les missions visées sont celles de conseiller en organisation, un acteur de

- accompagner les directions dans la définition de plans d'action globaux pour l'inclusion,
- intégrer l'inclusion dans la stratégie RH, RSE et innovation de l'entreprise,
- former d'autres professionnels (formation de formateurs, accompagnement de référents handicap, appui aux organismes de formation),

- évaluer les impacts et inscrire les démarches dans la durée.

Cette expertise correspond au scénario 5

2.2 Définition des 3 Niveaux de Connaissances (Technique, Humaine, Stratégique).

Une architecture de savoirs au service de missions distribuées

Les missions de transition inclusive peuvent être assumées par des profils variés, à condition qu'ils mobilisent trois types de connaissances complémentaires : techniques, humaines et stratégiques.

Ces connaissances ne définissent pas un métier unique, mais un répertoire de savoirs permettant d'intervenir dans des missions différentes, selon le niveau de maturité de l'organisation et la configuration d'exercice (ambassadeur, interne, ESMS, territorial, consultant).

Les connaissances techniques

Sécuriser les démarches et rendre les actions possibles

Les connaissances techniques constituent le socle minimal permettant d'intervenir dans des missions d'inclusion, même ponctuelles. Elles permettent à la personne mobilisée :

- de comprendre les cadres réglementaires et institutionnels,
- d'identifier les marges de manœuvre,
- de repérer les leviers existants dans l'organisation,
- de dialoguer efficacement avec les experts (RH, référents handicap, ergonomes, juristes).

Elles couvrent notamment :

- les réglementations handicap et inclusion (OETH, Agefiph, ESMS, obligations d'accessibilité),
- les normes d'accessibilité (RGAA, ERP, accessibilité numérique, physique, organisationnelle),
- les dispositifs d'accompagnement et de financement,
- les outils, méthodes et référentiels existants (FALC, conception universelle, design inclusif).

Leur rôle dans les missions

Ces connaissances permettent de :

- sécuriser un diagnostic,
- éviter les erreurs ou les injonctions irréalistes,
- proposer des solutions compatibles avec les contraintes légales,
- crédibiliser la démarche auprès des équipes et des directions.

Elles sont particulièrement mobilisées dans les missions :

- de sensibilisation,
- de diagnostic simple,
- d'appui ponctuel,
- de relais auprès des RH ou du référent handicap.

Elles correspondent aux missions assumées dans les scénarios du salarié-ambassadeur ou du binôme avec un référent handicap.

Les connaissances humaines

Travailler avec les personnes, transformer les représentations, faciliter la coopération

Les connaissances humaines sont au cœur des missions de transition inclusive. Elles permettent d'intervenir dans des situations où les enjeux sont moins techniques que relationnels, culturels ou émotionnels.

Elles incluent :

- les savoirs expérientiels et l'expertise d'usage,
- la capacité à adopter une posture de pair lorsque cela est pertinent,
- la compréhension des dynamiques relationnelles (résistances, tensions, non-dits),
- l'écoute active, la reformulation, la vulgarisation,
- les compétences pédagogiques (animation, facilitation, sensibilisation),
- la capacité à créer des espaces de dialogue sécurisés.

Leur rôle dans les missions

Ces connaissances permettent de :

- relier les vécus individuels aux enjeux organisationnels,
- faire émerger des besoins implicites,
- accompagner les équipes dans l'appropriation des démarches,
- faciliter la coopération entre services,
- transformer les représentations et les pratiques.

Elles sont mobilisées dans les missions :

- de médiation,
- d'animation d'ateliers,
- de conduite de projets transversaux,
- d'accompagnement des équipes,
- de régulation des tensions.

Elles sont centrales dans les scénarios du facilitateur interne, du salarié à temps plein, ou du réseau territorial mutualisé, où la coopération entre acteurs aux maturités différentes est essentielle.

Les connaissances stratégiques

Inscrire l'inclusion dans la durée, relier les niveaux, transformer les organisations

Les connaissances stratégiques permettent d'intervenir dans des missions de transformation durable. Elles reposent sur une compréhension systémique des organisations et de leurs dynamiques.

Elles incluent :

- la lecture des organisations (processus, gouvernance, culture, flux de décision),
- la compréhension des enjeux économiques, politiques et institutionnels,
- l'articulation avec les stratégies RH, RSE, QVT, innovation, communication,
- la capacité à prioriser, planifier, évaluer, ajuster,
- la conduite du changement (leviers, résistances, temporalités),
- la capacité à inscrire l'inclusion dans une vision globale.

Leur rôle dans les missions

Ces connaissances permettent de :

- accompagner les directions dans la définition de plans d'action,
- relier les actions inclusives aux objectifs stratégiques,
- sécuriser les transformations dans la durée,
- faire évoluer les modes de décision et les pratiques managériales,
- inscrire l'inclusion dans les projets d'innovation et de transformation.

Elles sont mobilisées dans les missions :

- de conseil stratégique,
- de pilotage de démarches globales,
- d'évaluation d'impact,
- de structuration de politiques inclusives,
- d'animation territoriale ou inter-organisationnelle.

Elles correspondent aux scénarios du consultant externe, du facilitateur interne évoluant vers un rôle stratégique, ou du réseau territorial.

Une articulation progressive au service de missions variées

Ces trois types de connaissances ne définissent pas un métier, mais une capacité à intervenir dans des missions de complexité croissante :

- Les connaissances **techniques** sécurisent l'action.
- Les connaissances **humaines** permettent l'appropriation et la coopération.
- Les connaissances **stratégiques** inscrivent l'inclusion dans la durée.

La maturité de la fonction se mesure à la capacité à **articuler ces trois registres**, selon les missions confiées et les contextes d'intervention.

2.3 Conclusion de la phase

Cette phase de modélisation montre que la fonction de transition inclusive :

- n'est pas un métier unique,
- peut être incarnée par des profils variés,
- repose sur une compétence socle : formaliser l'expérience d'usage,
- nécessite des conditions de légitimité, de périmètre et d'ancrage,
- peut s'intégrer dans des organisations de maturité très différente.

Elle ouvre la voie à la prochaine étape : définir les configurations possibles de professionnalisation, les parcours, et les modalités de reconnaissance.

FAISABILITÉ MULTIDIMENSIONNELLE

Une phase de prototypage pour éprouver les missions sur le terrain

Pour concrétiser cette vision fondée sur des missions distribuées de transition inclusive, il est nécessaire d'entrer dans une phase de prototypage directement intégrée au terrain. Cette phase permettra de tester, en conditions réelles, la pertinence des missions identifiées, leur articulation avec les acteurs existants et leur impact sur les organisations. Elle offrira également une vision globale des apports possibles de cette fonction.

1. Faisabilité Technique et Opérationnelle

1.1. Identification des besoins organisationnels en lien avec les missions identifiées

La faisabilité technique dépend des missions confiées et des connaissances nécessaires pour répondre aux enjeux d'inclusion et de transformation.

Les trois registres de connaissances (techniques, humaines, stratégiques) doivent permettre à la personne mobilisée d'intervenir efficacement dans les situations identifiées.

- Compétences techniques : connaissance des réglementations liées au handicap et à l'inclusion, maîtrise des normes d'accessibilité (numérique, physique, organisationnelle), ainsi que des outils et dispositifs d'accompagnement existants, notamment des outils de suivis de ses actions afin de pouvoir en rendre compte.
- Compétences humaines : capacité à animer des formations, à sensibiliser, et à comprendre les dynamiques relationnelles au sein de l'organisation pour favoriser une intégration réussie des démarches inclusives. Il faudra également lui donner accès à des outils de formation ou de sensibilisation existants pour plus de légitimité.
- Compétences stratégiques : capacité à intervenir à un niveau stratégique pour accompagner les directions dans la mise en place d'un plan d'inclusion à long terme, ainsi qu'à piloter des actions concrètes pour faire évoluer les pratiques et à articuler les démarches inclusives avec les enjeux RH, RSE ou organisationnels..

Pour la phase de prototypage, il sera essentiel que la personne mobilisée dispose d'un socle minimal sur ces trois registres, et que l'organisation lui donne les moyens, le temps et l'opportunité de les mettre en œuvre.

1.2. Faisabilité opérationnelle de l'encadrement

La faisabilité opérationnelle dépend de la manière dont les missions de transition inclusive seront intégrées dans l'organisation.

Il est nécessaire de clarifier :

- le périmètre d'intervention,
- les missions prioritaires,
- les modalités de coopération avec les services existants (RH, référent handicap, communication, managers),
- les circuits de décision et de validation.

Le soutien explicite des responsables (direction, RH, managers) est indispensable pour garantir la légitimité de la fonction et permettre à la personne mobilisée d'agir efficacement.

Il faudra également veiller à ce que les missions confiées soient compatibles avec le fonctionnement quotidien de l'organisation, sans surcharge ni ambiguïté.

1.3. Identification des acteurs-relais et des partenaires nécessaires

La réussite de la phase expérimentale repose sur l'identification d'acteurs-relais et de partenaires stratégiques capables de soutenir les missions de transition inclusive.

Ces partenaires, déjà engagés sur les questions d'inclusion, contribueront à :

- enrichir les pratiques,
- sécuriser les démarches,
- ouvrir des ressources,
- faciliter l'intégration dans les réseaux existants.

Les partenaires potentiels incluent :

- AGEFIPH : L'AGEFIPH est un acteur essentiel pour accompagner les entreprises dans leurs démarches de recrutement et de maintien dans l'emploi des personnes en situation de handicap. Le FTI pourra collaborer avec l'AGEFIPH pour bénéficier de conseils, de financements et de ressources pour mettre en place des actions concrètes d'inclusion.

- Nexem : Nexem, l'organisme représentatif du secteur de l'économie sociale et solidaire (ESS), est un partenaire clé pour les structures médico-sociales. Il pourra fournir des ressources spécifiques pour adapter les pratiques inclusives dans ce secteur et offrir des formations et outils en lien avec l'inclusion et la gestion de la diversité.
- ESRP de l' UGECAM (Établissements et Services de Réadaptation Professionnelle de l'Union pour la Gestion des Etablissements des caisses de l'Assurance Maladie) : Les ESRP, spécialisés dans l'accompagnement des personnes en situation de handicap pour leur insertion ou maintien dans l'emploi, avec qui nous avons l'habitude d'interagir dans le cadre des missions d'inclusion et d'insertion professionnelle seront des partenaires stratégiques pour le FTI.
- L'école de design de Nantes : Les écoles de design, notamment celles spécialisées en design universel comme celle de Nantes, seront des partenaires précieux pour le FTI dans la conception d'outils et de services inclusifs.
- Signes de sens : pourra jouer un rôle déterminant en tant que partenaire stratégique pour tester des solutions d'inclusion dans le monde culturel. Grâce à son expertise dans l'adaptation des contenus culturels aux besoins des personnes en situation de handicap.

Ces partenariats renforceront la capacité de la fonction à s'inscrire dans des dynamiques existantes, à mutualiser les ressources et à garantir la pérennité des initiatives.

Une collaboration structurée avec ces acteurs facilitera la mise en place d'un environnement de travail plus inclusif et maximisera l'impact des missions expérimentées.

Faisabilité Économique et Financière

2.1. Estimation du coût salarial des FTI (selon les scénarios)

Scénario	Estimation des coûts
FTI Salarié-Ambassadeur	39 000 € à 52 000 € pour un temps plein dans une entreprise (sachant qu'il sera probablement sur d'autres missions donc le coût fluctuera en fonction du temps accordé à sa mission d'ambassadeur)

FTI en ESMS	35 000 € à 45 000 €. Salarié à temps plein, assimilé à un éducateur spécialisé
FTI en interne	45 000 € à 65 000 € Salarié à temps plein, occupant un poste dédié
FTI Réseau Territorial / Consultant externe	43 200 € à 86 400 € (selon le taux journalier et le nombre de jours) 300 € à 600 € par jour (selon l'expérience et la complexité des missions), le coût global pourra être supporté par plusieurs entités

2.2. Analyse du retour sur investissement pour l'entreprise/l'organisation

La mise en place d'indicateurs de performance permettra d'évaluer l'impact de la mission du FTI et d'étudier le retour sur investissement.

Ces KPI sont donnés à titre indicatifs et peuvent être personnalisés selon la structure porteuse.

KPI	Description	Mesure	Objectif
Le taux d'absentéisme	Suivi de l'impact des actions du FTI sur l'absentéisme des collaborateurs en situation de handicap.	% de réduction des jours d'absentéisme post-formation ou après intervention du FTI.	Réduction des coûts liés à l'absentéisme de 10% à 20%.
Amélioration de la satisfaction	Mesure du bien-être des employés, notamment	Enquêtes de satisfaction (sur une échelle de 1	Augmentation de la satisfaction des

des employés	des personnes en situation de handicap, suite aux initiatives inclusives.	à 10) avant et après les actions du FTI.	employés de 15% à 30%
Amélioration des performances de l'équipe	Impact des initiatives inclusives sur la performance globale des équipes (qualité du travail, collaboration, innovation).	Évaluations de performance avant et après les interventions du FTI (via KPI de performance de l'équipe).	Amélioration de la productivité de 5% à 15%
Accès à des financements externes	Nombre de financements ou subventions obtenus grâce aux démarches d'inclusion (Agefiph, subventions publiques, etc.).	Nombre de demandes de financement soumises et obtenues pour des projets d'inclusion.	Obtenir 2 à 5 financements supplémentaires par an.

Taux de participation aux formations/sensibilisations	Mesure de l'implication des salariés dans les formations et sensibilisations à l'inclusion.	% de participation aux formations et ateliers organisés par le FTI.	Taux de participation de 70% à 90%.
Adoption des pratiques inclusives	Suivi du degré d'adoption des pratiques inclusives dans les processus RH, recrutement, et management .	Pourcentage des processus internes qui intègrent des pratiques inclusives (recrutement , gestion des carrières, etc.)	80% des processus RH adoptent des pratiques inclusives.
Feedback des partenaires externes	Réception et analyse des retours des partenaires externes (organismes de formation, associations, Agefiph)	Enquêtes et retours qualitatifs des partenaires sur l'efficacité des actions du FTI.	Obtenir un taux de satisfaction des partenaires de 85%+

CONCLUSION GÉNÉRALE ET FEUILLE DE ROUTE

1. Synthèse des Acquis et Conclusion de Faisabilité

1.1. Une fonction faisable, à condition d'être pensée comme un ensemble de missions distribuées

L'étude de faisabilité menée en 2024–2025 confirme l'existence d'un besoin réel et partagé : les organisations expriment le besoin d'être accompagnées pour passer d'une logique de conformité à une dynamique de transformation inclusive durable. Les personnes en situation de handicap, quant à elles, souhaitent voir leurs savoirs expérientiels reconnus comme des expertises à part entière et mobilisées dans des démarches de changement.

Les travaux menés montrent cependant que la création d'un métier unique de Facilitateur en Transition Inclusive (FTI) n'est ni adaptée, ni souhaitable. La complexité des situations, la diversité des contextes professionnels et la segmentation actuelle des rôles rendent inopérante l'idée d'un métier isolé.

L'étude met en évidence une orientation plus pertinente :

La transition inclusive repose sur des missions transversales, distribuées entre plusieurs acteurs, et articulées dans un écosystème coordonné.

Ces missions — médiation, formalisation de l'expérience d'usage, traduction des besoins, participation à la conception inclusive, contribution à la transformation organisationnelle — peuvent être portées par :

- des personnes disposant de savoirs expérientiels,
- des professionnels déjà en poste (RHF, RRH, éducateurs spécialisés, consultants),
- des collectifs hybrides associant pairs, entreprises, OF, ESRP et médico-social.

La faisabilité du FTI est donc confirmée, mais sous une forme renouvelée : non pas un métier, mais une fonction transversale, intégrée dans des réseaux territoriaux de coopération.

Il en ressort donc que les missions de transition inclusive sont faisables, pertinentes et attendues, à condition d'être intégrées dans un cadre clair et soutenues par l'organisation.

La prochaine étape consiste à structurer ces missions transversales dans un cadre territorial partagé, mobilisable par différents profils selon les contextes, et reposant sur un socle commun de connaissances techniques, humaines et stratégiques.

1.2. La place centrale des savoirs-expérientiels dans la faisabilité de la fonction

La faisabilité des missions de transition inclusive repose avant tout sur la mobilisation des savoirs-expérientiels, qui constituent le socle même de cette fonction.

Ces savoirs, issus de l'expérience vécue des situations de handicap, permettent d'identifier les obstacles invisibles, de comprendre les usages réels et de proposer des solutions adaptées. Ils offrent un regard situé, concret et immédiatement opérationnel, capable de compléter les approches techniques, réglementaires ou managériales.

La formalisation de l'expérience d'usage — c'est-à-dire la capacité à transformer un vécu en expertise mobilisable — est ce qui rend possible l'ensemble des missions explorées dans l'étude : médiation, diagnostic, conception inclusive, accompagnement au changement, traduction des enjeux.

La reconnaissance et la valorisation de ces savoirs-expérientiels sont donc des conditions essentielles de réussite pour les premières expérimentations territoriales.

1.3. Evaluation des risques majeurs

L'expérimentation devra intégrer une gestion rigoureuse des risques identifiés.

Ces risques ne remettent pas en cause la faisabilité, mais soulignent la nécessité d'un cadrage précis et d'un accompagnement structuré.

1. Risque : Manque de clarté sur le rôle du FTI

Description du risque :

Sans cadrage explicite, les acteurs internes peuvent ne pas comprendre la valeur ajoutée de la fonction, ce qui limite son impact.

2. Risque : Résistance au changement (culturelle et organisationnelle)

Description du risque :

Les démarches inclusives peuvent être perçues comme une remise en question des pratiques existantes ou comme une charge supplémentaire.

3. Risque : Manque de financement pour les outils et les ressources

Description du risque :

L'absence de moyens dédiés (outils d'accessibilité, formations, matériel adapté) peut freiner la mise en œuvre des actions.

4. Risque : Manque de temps pour exercer les missions

Description du risque :

Si les missions sont ajoutées à un poste existant sans réaménagement, la surcharge peut nuire à la qualité de l'accompagnement et à la crédibilité de la démarche.

5. Risque : Difficulté à mesurer l'impact des actions d'inclusion

Description du risque :

L'inclusion produit des effets diffus, parfois longs à observer.

Sans indicateurs adaptés, il peut être difficile de démontrer l'impact des actions et de pérenniser la fonction.

Conclusion sur les conditions de faisabilité

En conclusion, La faisabilité opérationnelle repose sur plusieurs conditions identifiées :

- Clarifier les missions et éviter toute confusion avec les rôles existants
- Structurer des réseaux territoriaux permettant la coopération inter-silos
- Former et professionnaliser les personnes mobilisant leurs savoirs expérientiels
- Créer des espaces de co-animation entre pairs, entreprises, OF et médico-social
- Assurer un financement stable pour les outils, l'animation et la montée en compétences
- Développer des méthodes d'évaluation adaptées aux transformations inclusives

Ces conditions ne relèvent pas d'un acteur unique : elles nécessitent une gouvernance partagée et un pilotage institutionnel clair.

2. Perspectives : faire émerger des réseaux territoriaux de transition inclusive

L'étude montre que la transition inclusive ne peut être portée par un métier isolé, mais par des réseaux territoriaux structurés, capables de :

- articuler les missions transversales identifiées,
- mobiliser les savoirs expérientiels dans des dynamiques collectives,
- fluidifier les transitions éducation → formation → emploi,
- soutenir les entreprises dans la transformation de leurs pratiques,
- produire des communs et des récits d'impact,
- et expérimenter des modèles reproductibles.

Cette orientation rejoint les conclusions d'Elixer les Métiers et les ambitions de l'AGEFIPH : **passer d'une logique de projets à une logique de transformation systémique.**

Ces conclusions appellent une mise en œuvre territoriale, en cohérence avec la stratégie de l'AGEFIPH et les orientations du programme Inclusion Pro.

Vers un premier prototype territorial

Les résultats de l'étude appellent une mise en œuvre progressive, structurée et territorialisée.

La suite logique consiste à expérimenter cette approche dans un secteur stratégique, en s'appuyant sur les acquis des projets PragmaTIC, APRO, Elixer et FTI.

Le programme "Réseau Logistique/Transport Inclusif" constitue ainsi :

- le premier prototype d'un réseau territorial de transition inclusive,
- un espace d'expérimentation des missions transversales FTI,
- un terrain de mobilisation des savoirs expérientiels,
- un modèle d'animation inter-silos reproductible,
- et un levier de légitimation institutionnelle pour l'AGEFIPH.

Cette expérimentation permettra de valider les conditions de réussite, d'affiner les missions, de structurer les partenariats et de produire un modèle transférable à d'autres secteurs et territoires.

Une piste d'expérimentation dans le secteur culturel

Une piste d'expérimentation particulièrement prometteuse pourrait consister à déployer la mission de Facilitateur de Transition Inclusive au sein du secteur culturel. Les musées, en particulier, constituent un terrain favorable pour explorer de nouvelles modalités d'accès, de médiation et de participation.

Dans cette perspective, un projet pilote pourrait être mené autour de la création d'un "guide de musée sourd", proposant une visite pensée selon un autre mode perceptif. L'enjeu ne serait pas seulement de rendre la visite accessible aux personnes sourdes, mais d'inviter les publics dits « normaux » — notamment les enfants — à découvrir le musée à travers une approche plus visuelle, plus incarnée, plus attentive aux détails, aux gestes et aux rythmes de l'espace.

Un tel dispositif permettrait de :

- valoriser l'expertise perceptive et culturelle des personnes sourdes ;
- expérimenter une médiation non verbale ou faiblement verbale, centrée sur l'observation, l'image, la spatialité et le sensible ;
- tester la capacité du FTI à orchestrer une transformation inclusive qui ne se limite pas à compenser, mais qui "enrichit l'expérience de tous" ;
- documenter les effets d'un changement de posture médiatrice sur la réception, l'attention et l'engagement des publics.

Ce type d'expérimentation contribuerait à démontrer la pertinence d'une mission de Facilitateur de Transition Inclusive dans des environnements où l'accessibilité peut devenir un levier d'innovation culturelle, pédagogique et sociale. Il offrirait également un cas d'usage concret pour affiner les compétences, les outils et les modèles d'intervention associés à cette nouvelle fonction.

Enfin, ce type d'expérimentation permettrait de tester plusieurs configurations de la fonction FTI — interne au musée, consultant externe, ou membre d'un réseau territorial — et d'en observer les effets comparés.

3. Conclusion générale

L'étude conclut que **la transition inclusive est faisable**, non pas par la création d'un nouveau métier, mais par la structuration de **réseaux territoriaux** capables de mobiliser des compétences distribuées, dont les savoirs expérientiels.

Elle ouvre la voie à une stratégie ambitieuse, réaliste et alignée avec les politiques publiques : **faire de l'AGEFIPH un chef d'orchestre de la transition inclusive**, en soutenant des démarches territoriales, reproductibles et porteuses de transformation durable.

La suite du programme Inclusion Pro — et en particulier le “Réseau Logistique/Transport Inclusif” — constitue la première étape opérationnelle de cette vision.