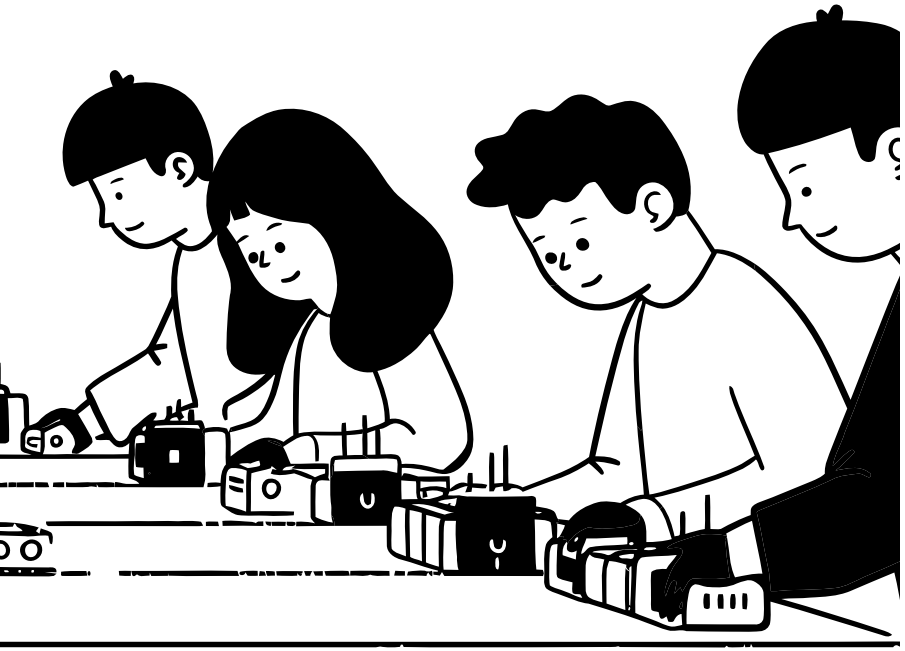
NOETIC BEES
LE SENS PAR-DELÀ LE CHANGEMENT



Accompagner une Politique Handicap

Approche Noetic Bees

1. Pourquoi les politiques handicap peinent à transformer durablement les organisations

Dans de nombreuses organisations, les politiques handicap sont aujourd'hui structurées, outillées, pilotées. Elles mobilisent des dispositifs RH, des actions de sensibilisation, des engagements réglementaires et des plans d'action pluriannuels.

Et pourtant, un constat persiste. Malgré les efforts engagés :

- Une part significative des collaborateurs ne comprend pas réellement le rôle de la mission handicap,
- Une majorité des situations de handicap ne sont pas déclarées,
- Le sujet reste entouré de représentations implicites négatives (limitation, dépendance, incapacité).

Ces éléments ne relèvent pas d'un manque d'actions, mais d'un décalage plus profond : c'est le **cadre culturel, cognitif et symbolique** dans lequel s'inscrit la politique handicap qui crée l'inertie. Autrement dit, les organisations agissent… mais dans un environnement de pensée qui limite l'efficacité de leurs actions.

2. Les limites des approches classiques

Ce qui a été fait

Depuis une quinzaine d'années, les organisations ont structuré leurs politiques handicap. Elles se sont dotées de référents, de plans d'action, de dispositifs RH, d'indicateurs de suivi. Elles communiquent, sensibilisent, forment.

Ces démarches ont permis des avancées réelles. Elles ont contribué à légitimer le sujet, à le rendre visible, à enclencher des dynamiques.

Ce qui persiste malgré tout

Mais dans de nombreux cas :

- les déclarations restent faibles,
- les représentations évoluent peu,
- les décisions restent hésitantes ou incohérentes,
- le sujet demeure périphérique dans les pratiques managériales.

Ce décalage n'est pas accidentel. Il tient aux **limites structurelles des approches classiques.**

2.1 Une action centrée sur les dispositifs, pas sur les cadres de pensée

Les politiques handicap sont majoritairement construites comme des systèmes de dispositifs : processus de recrutement adaptés, aménagements de poste, accompagnement des situations individuelles, actions de sensibilisation. Ces dispositifs sont indispensables. Mais ils reposent sur une hypothèse implicite : **si les outils existent, les pratiques suivront.**

Or, dans la réalité organisationnelle, les pratiques ne dépendent pas seulement des outils disponibles, mais des représentations qui orientent leur usage. Un manager peut avoir à sa disposition tous les dispositifs nécessaires, et pourtant :

Hésiter à recruter

Hésiter à recruter une personne en situation de handicap

Éviter le sujet

Éviter d'aborder le sujet avec un collaborateur

Retarder une décision

Retarder une décision d'aménagement

Non par mauvaise volonté, mais parce que ses catégories de perception restent inchangées. **Tant que le handicap est spontanément associé à une contrainte, un risque ou une fragilité, les dispositifs restent sous-utilisés ou détournés.**

2.2 Une inflation de discours, mais peu d'effet sur les décisions réelles

Les organisations produisent aujourd'hui beaucoup de discours sur le handicap : chartes, communications internes, campagnes de sensibilisation, prises de parole institutionnelles. Ces discours sont nécessaires. Ils posent un cadre, donnent une direction, affirment des valeurs. Mais ils produisent souvent un effet limité sur les situations concrètes parce que les décisions ne se prennent pas dans le registre du discours général, mais dans des contextes situés, incertains, parfois ambigus :

Recrutement

Faut-il recruter ce candidat malgré les contraintes du poste ?

Performance

Comment gérer une baisse de performance liée à une situation de santé ?

Organisation

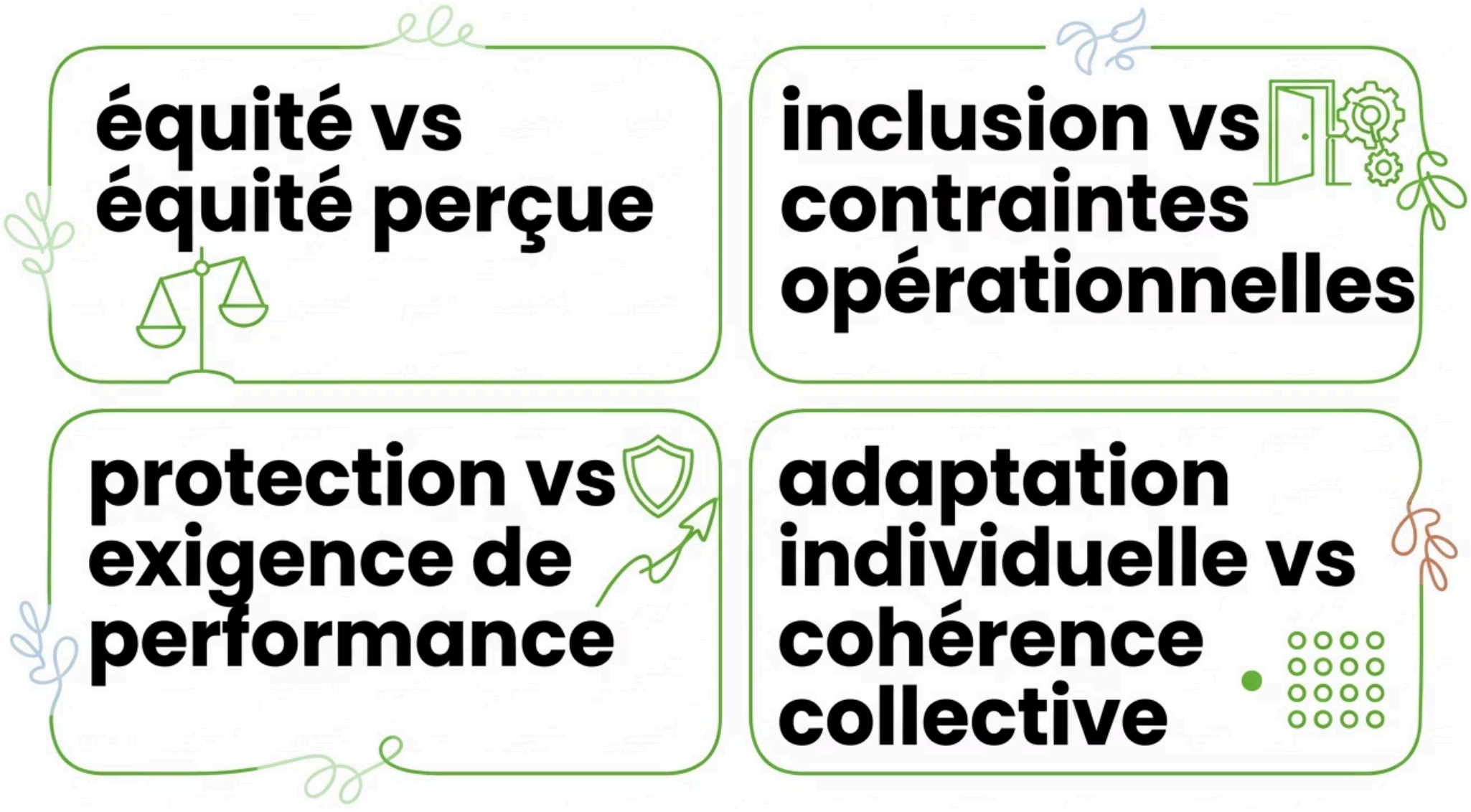
Jusqu'où adapter une organisation déjà sous tension ?

Dans ces moments, les acteurs ne mobilisent pas des principes abstraits. Ils mobilisent des repères implicites, des intuitions, des arbitrages rapides. Il existe ainsi un écart structurel entre ce que l'organisation dit… et ce qu'elle fait réellement en situation. **Cet écart n'est pas un problème de communication. C'est un problème de discernement opérationnel.**

2.3 Une invisibilisation des tensions réelles

Les politiques handicap sont souvent portées dans un registre normatif : inclusion, bienveillance, égalité des chances, respect… Ces principes sont essentiels. Mais ils ont un effet secondaire : ils rendent plus difficile l'expression des tensions réelles.

Or, le handicap met les organisations face à des dilemmes concrets :



Ces tensions existent partout. Mais elles sont rarement travaillées explicitement. Elles restent le plus souvent implicites, souvent culpabilisantes. En conséquence, les acteurs bricolent seuls des réponses, les décisions varient fortement d'un manager à l'autre, des formes de malaise ou de retrait apparaissent. **Ce qui n'est pas mis en discussion collectivement se transforme en incohérence organisationnelle.**

2.4 Une difficulté à produire de l'appropriation durable

Enfin, les approches classiques peinent à produire une appropriation réelle et durable. Les actions sont souvent :

→ **Ponctuelles**

Journées, semaines thématiques

→ **Centralisées**

Portées par la mission handicap

→ **Périphériques**

Perçues comme externes au cœur du métier

Le sujet est donc perçu comme « non-central », porté par des acteurs transverses mais pas par tout le monde, et l'impact sur les pratiques n'est finalement pas si essentiel.

Or une politique handicap ne devient effective que lorsqu'elle est intégrée dans les gestes ordinaires du travail. Cela suppose un travail sur les représentations, les pratiques de décision, les dynamiques collectives.

3. Le postulat Noetic Bees

L'approche Noetic Bees repose sur un **déplacement fondamental** : une politique handicap n'est pas d'abord un sujet RH. C'est un sujet de transformation.

Et transformer durablement suppose de travailler trois niveaux simultanément :

La perception du handicap	**Les discours sur le handicap**
Les modalités de la prise de décision en situation	

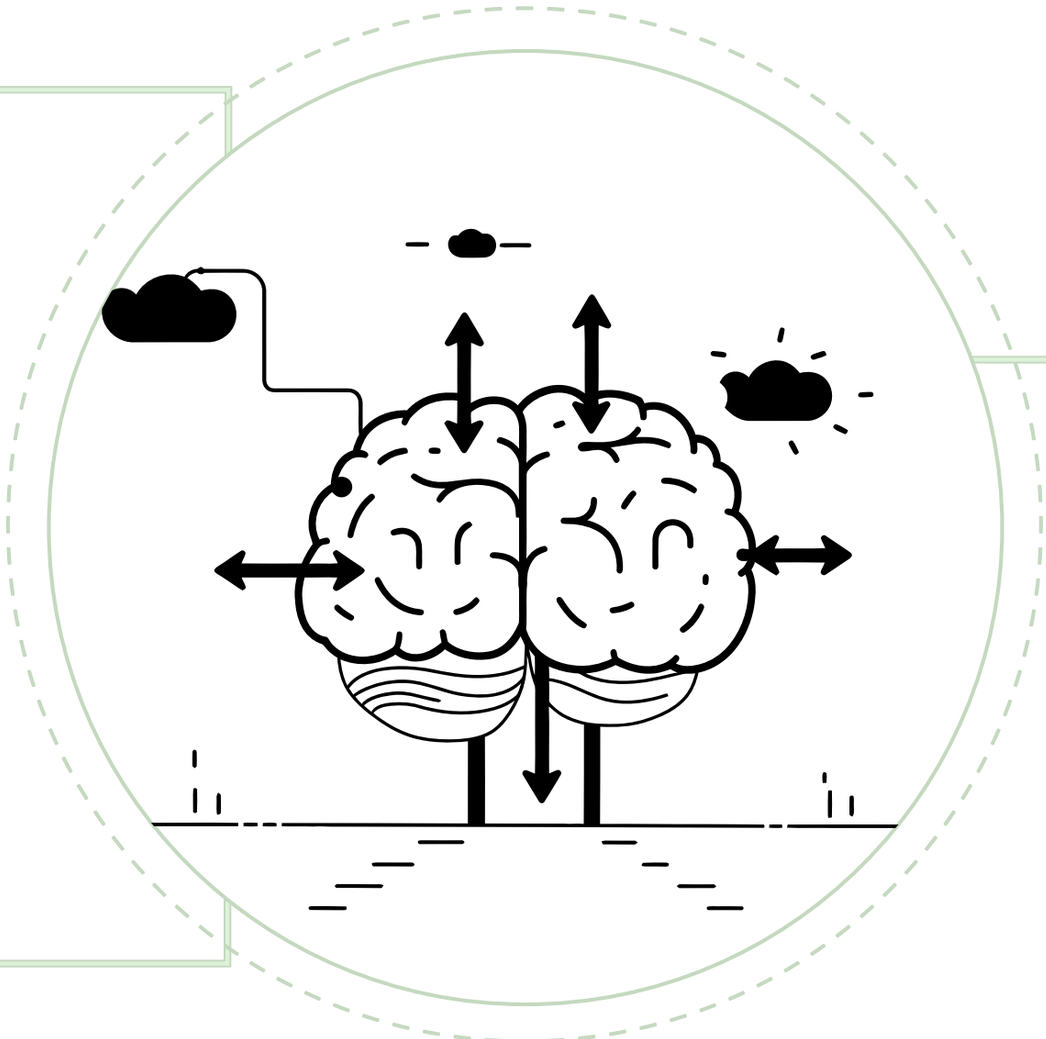
> On ne transforme pas une organisation en informant davantage : on la transforme en modifiant ses cadres de pensée et ses pratiques de discernement.

4. La méthode Noetic Bees

L'approche Noetic Bees s'appuie sur une méthode structurée en trois dynamiques complémentaires, qui articulent transformation cognitive, dialogue collectif et ancrage opérationnel.

Rendre visibles

Impensés et schèmes mentaux



Mettre au travail

Tensions réelles en dialogue

Transformer

Pratiques par appropriation

Ces trois dynamiques forment un ensemble cohérent, conçu pour agir simultanément sur les représentations, les pratiques de décision et l'appropriation collective.

4.1. Rendre visibles les impensés

OBJECTIF

Faire émerger les représentations implicites qui structurent les comportements.

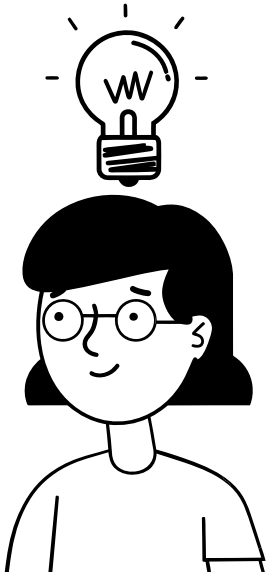
Dans toute organisation, le handicap est déjà présent… mais sous forme de catégories invisibles, d'associations spontanées, de réflexes cognitifs. Ces représentations influencent directement : les décisions de recrutement, les pratiques managériales, les comportements collectifs. Le premier travail consiste donc à les rendre visibles.

Dispositifs mobilisables

- Webinaires réflexifs
- Ateliers sur le langage et les représentations
- Analyses d'associations mentales
- Déconstruction de situations types

Effet recherché

Déstabiliser les évidences pour rouvrir la capacité à penser.



4.2. Mettre au travail les tensions réelles

OBJECTIF

Passer d'un discours normatif à un travail réel sur les décisions.

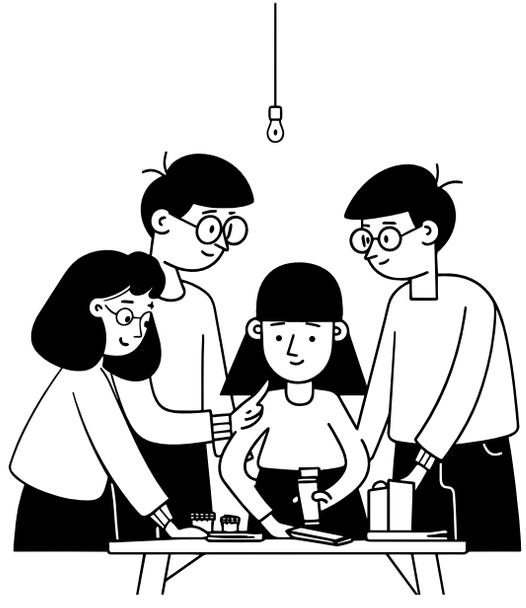
Le handicap confronte les organisations à des dilemmes concrets : recruter ou non dans une situation incertaine, maintenir ou adapter un poste, arbitrer entre contraintes économiques et inclusion. Ces situations sont souvent traitées de manière implicite ou évitées. L'approche Noetic Bees consiste à les mettre explicitement au travail.

Dispositifs mobilisables

- Ateliers à partir de situations réelles
- Espaces de dialogue non prescriptifs
- Analyse collective de décisions complexes
- Dispositifs terrain

Effet recherché

Développer une capacité collective à arbitrer avec discernement.



4.3. Transformer les pratiques par appropriation

OBJECTIF

Inscrire durablement les transformations dans les pratiques.

Une transformation n'existe que si elle est appropriée localement. Cela suppose : des relais internes, des ajustements situés, une traduction dans les pratiques quotidiennes.

Dispositifs mobilisables

- Formation d'ambassadeurs
- Accompagnement managérial
- Ajustement des pratiques et des processus
- Intégration dans les rituels existants

Effet recherché

Faire passer d'une politique portée par quelques-uns à une dynamique portée par tous.

4.4. Une approche fondée sur l'enquête

L'un des principes structurants de l'approche Noetic Bees est de ne pas déployer un modèle standard. Chaque organisation est considérée comme une situation singulière. L'intervention repose donc sur une logique d'enquête : observation des situations réelles, recueil de données terrain, analyse des tensions cognitives et idéologiques, ajustement continu des dispositifs.

Il ne s'agit pas de déployer une politique handicap. Il s'agit de construire la capacité de l'organisation à traiter ce sujet dans sa complexité. Par voie de conséquence, l'approche Noetic Bees produit des effets mesurables, à la fois quantitatifs et qualitatifs.

Impacts quantitatifs observés dans nos précédentes missions

- Augmentation significative du nombre de collaborateurs identifiés (jusqu'à **+280%**)
- Progression du taux d'emploi
- Dépassement des objectifs de recrutement

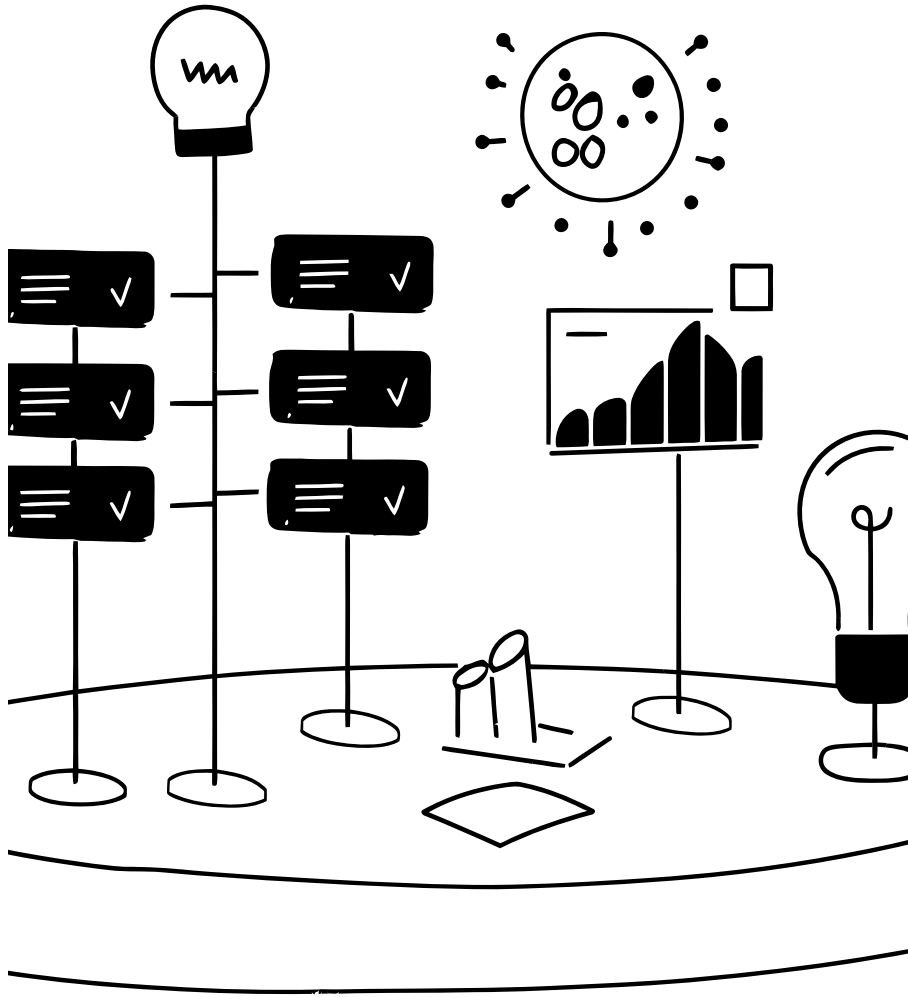
Impacts qualitatifs

- Meilleure compréhension du rôle de la mission handicap
- Évolution des représentations du handicap
- Amélioration de la qualité des décisions managériales
- Augmentation du niveau de dialogue réel dans l'organisation

> **Lorsque les représentations évoluent, les indicateurs suivent. L'inverse n'est pas observé**.

Conclusion

Accompagner une politique handicap ne consiste pas uniquement à déployer des dispositifs. Cela consiste à transformer la manière dont une organisation perçoit le handicap, en parle, agit en situation.

C'est à cette condition que les changements deviennent durables. Et que la politique handicap cesse d'être un sujet périphérique pour devenir un **levier réel de transformation organisationnelle.**

Pour en parler, prenez rendez-vous : scannez le QRCode