

Innovation inclusive et pratiques inclusives en entreprise

Livre blanc de l'Observatoire de l'Innovation Inclusive

Partie 1

Estelle Peyrard, Sarah Richard, Edvina Kapllani, Sarah Lourdez, Nelly Adam



TECHNOLOGY
FOR CHANGE

TechLab
Le hub de l'innovation
technologique



accenture





TECHNOLOGY
FOR CHANGE

La Chaire Technology for Change, soutenue par un programme de mécénat entre Accenture et l'Institut Polytechnique de Paris, a pour but d'examiner et de renforcer les liens entre les technologies et le développement durable, incluant ses dimensions sociales, économiques et environnementales. L'objectif des travaux de la Chaire est de suggérer des voies permettant aux technologies de jouer un rôle dans la résolution de différentes problématiques sociales et environnementales, dont celle de l'exclusion. C'est dans ce but que la Chaire Technology for Change soutient les actions de l'Observatoire de l'innovation inclusive depuis sa création.

TechLab
Le hub de l'innovation
technologique



Le TechLab d'APF France handicap promeut l'innovation inclusive dans tous les processus de conception de produits et services. Il accompagne les entreprises dans leurs démarches de co-conception avec des personnes en situation de handicap, des aidants et des professionnels du réseau APF France handicap. Depuis sa création, le TechLab inscrit sa pratique dans une logique de création et de partage de connaissances sur l'innovation inclusive et sur les défis qu'elle pose aux organisations.

accenture

Accenture Research dessine les tendances et crée des points de vue s'appuyant sur des analyses de données avancées. Associant la puissance de méthodes de recherches innovantes et sa connaissance poussée des industries, notre équipe de 300 chercheurs et analystes est implantée dans 20 pays et publie chaque année des rapports, articles et points de vue. Adossée à des données exclusives et à des partenariats, notre analyse des tendances suscite la réflexion, guide nos innovations et nous permet de transformer des théories et des idées novatrices en solutions concrètes pour les organisations.

FONDATION
ACCENTURE

La Fondation Accenture agit de plus de 25 ans en France en faveur de la formation, de l'emploi et de l'inclusion, en s'appuyant sur l'expertise technologique et de conseil des collaborateurs d'Accenture. Au cours des dix dernières années, plus de 200 000 personnes ont pu bénéficier des actions de notre Fondation, grâce aux 5000 journées-homme de mécénat de compétences réalisées chaque année auprès d'une cinquantaine d'associations, sur des missions de conseil allant de l'accompagnement stratégique à la mise en place de solutions technologiques.



L'EM Strasbourg Business School est une école de commerce française née de la fusion en octobre 2007 entre l'IECS (Institut d'enseignement commercial supérieur) créé en 1919 et l'Institut d'administration des entreprises (IAE) de Strasbourg. Elle fait partie du Réseau des IAE et de la Conférence des Grandes Ecoles. L'EM a la particularité d'être la seule école de commerce française à être totalement intégrée à une université, à savoir l'université de Strasbourg.

Auteurs du livre blanc



Estelle Peyrard est responsable du TechLab d'APF France handicap, un lab dédié à l'accompagnement de démarches d'innovation inclusive. Elle est également chercheuse associée à l'École Polytechnique, au sein du laboratoire i3-CRG (UMR 9217). Ses recherches portent sur les pratiques de co-conception avec des personnes en situation de handicap et de design inclusif.



Sarah Richard est enseignant chercheur à l'EM Strasbourg. Elle enseigne en gestion des ressources humaines et comportement organisationnels. Ses travaux de recherche portent sur les identités au travail avec un intérêt particulier porté sur la question de l'intégration du handicap. Elle s'intéresse aux politiques d'emplois et à leurs effets sociétaux, organisationnels et individuels.



Edvina Kapllani dirige l'équipe Accenture Research en France et Benelux. Ses travaux de recherche portent sur le lien entre la stratégie d'entreprise et les transformations technologiques avec un intérêt particulier porté sur les sujets d'inclusion dans les organisations et de développement durable. Elle est également enseignante à Sciences Po Paris.



Sarah Lourdez est chargée des travaux d'études et de recherche pour la fondation Accenture. Ses travaux portent sur les problématiques relatives au développement associatif, que ce soit sur des questions stratégiques ou sectorielles. Elle participe dans ce cadre à différents groupes de travail. En parallèle, elle pilote une partie du portefeuille de missions en mécénat de compétences réalisées auprès des associations partenaires de la Fondation, allant de l'accompagnement sur la stratégie de la structure à la mise en place de solutions technologiques.



Nelly Adam est étudiante à l'École de Management de Strasbourg au sein du programme Bachelor en Affaires Internationales, en double diplôme avec la Licence de la faculté de Sciences Economiques et de Gestion de l'Université de Strasbourg.

Autres contributeurs :

Yingchuan Zhu, Melina Viglino, Miriam de Brito Bouzerb

Liste des entreprises participantes :

Accenture, Amadeus, Atlantic Groupe, BNP Paribas, Carrefour, Decathlon, Domia (Shiva), EDF, Fédération des Entreprises de Service à la Personne, Keolis, KingFisher, La Poste, Leroy Merlin, L'Oréal, Macif, Malakoff Humanis, Microsoft, Orange, RATP, Renault, Seb, SNCF, Sodexo, Suez, Toyota, Ubisoft.

Éditorial

Alors que l'accès à l'emploi, à la formation, à la technologie, ou encore à des services du quotidien, reste fermé ou peu accessible pour bon nombre de personnes, l'exclusion ne semble jamais volontaire dans l'entreprise. Elle est le plus souvent non conscientisée, parfois auto-justifiée.

L'inclusion suppose de remettre en cause les normes que l'entreprise a intégrées : le client/le salarié fait telle taille, a telle couleur de peau, tel bagage de connaissances, telles capacités, etc. Quand les entreprises définissent des stratégies marketing, développent des produits, des services, ou qu'elles établissent des règles organisationnelles, des politiques de formation ou de recrutement, s'appuyer sur une norme simplifie les choses.

Oui, mais voilà, la norme crée de l'exclusion, quand elle ne nuit pas directement à l'intégrité physique des personnes. Par exemple, un constructeur automobile teste ses airbags sur un mannequin unique de corpulence masculine, ce qui multiplie la probabilité de blessure grave chez la femme en cas d'accident. Un outil de reconnaissance faciale est entraîné uniquement sur des peaux blanches et ne fonctionne pas avec des peaux noires. Une carte bleue est pensée pour des personnes voyantes et multiplie les risques d'arnaque pour les personnes malvoyantes. Un processus de recrutement sur internet exclut ceux qui n'y ont pas accès ou n'ont pas appris à s'en servir. La vie festive et informelle d'une entreprise est organisée uniquement en soirée et exclut les parents solo où ceux qui habitent loin.

Nous pourrions multiplier les exemples, mais là n'est pas l'objet. Pour changer les pratiques, ce n'est pas l'exclusion qu'il faut étayer, mais l'inclusion. C'est pourquoi, dans le cadre de la Chaire Technology for Change de l'Institut Polytechnique de Paris, avec le soutien du TechLab d'APF France handicap et d'Accenture, nous avons créé un Observatoire de l'innovation inclusive. Ce livre blanc en est la première publication. Nous ne cherchons pas à montrer du doigt les entreprises qui créent de l'exclusion mais à partager les pratiques de celles qui contribuent à construire une société plus inclusive.

Lorsque nous avons démarré notre recherche, une chose nous a frappé : nous avons d'une part les entreprises dites « inclusives » car s'investissant dans des pratiques organisationnelles plus ouvertes, moins discriminantes ou excluantes, et d'autre part, des entreprises qui initient des démarches de design inclusif, concevant des produits et services moins excluants.

Il n'y avait pas de continuum entre ces deux pans de l'entreprise qui, ensemble, contribuent à créer une société plus inclusive. Bien sûr, quelques acteurs pouvaient se trouver au centre de ces deux logiques, mais les mondes de l'inclusion étaient bien distincts dans l'entreprise.

Il est vrai qu'innovation produit/service et politiques RH et organisationnelles, même quand elles relèvent d'innovations organisationnelles, appartiennent parfois à des mondes séparés. La notion d'organisation inclusive, par exemple, renvoie souvent aux politiques organisationnelles centrée sur les ressources humaines, plutôt qu'aux produits et services fournis par l'entreprise.

Cependant, les logiques de Responsabilité Sociale de l'Entreprise devraient susciter des réflexions transversales, comme c'est souvent le cas dans le domaine de l'environnement : les entreprises réduisent l'empreinte carbone de leurs produits en même temps que celle de l'ensemble de leur personnel.

Des ponts sont donc encore à construire pour envisager l'entreprise inclusive avec un grand « I ». Des ponts pour penser l'inclusion de bout en bout, ou simplement mettre un terme à l'exclusion intentionnelle ou fortuite.

Ce livre blanc a pour ambition de mettre en lumière des pratiques inspirantes, d'en faciliter le partage, sans cacher les difficultés qu'il reste à résoudre pour passer d'une démarche d'innovation et d'inclusion « pour » les publics exclus à une démarche d'innovation « avec » les publics exclus.

Prêt ? Inspirez-vous !

Les objectifs de l'Observatoire de l'innovation inclusive sont les suivants :

- apporter un éclairage sur les pratiques d'innovation inclusive (innovation produit/services et innovation organisationnelle/RH) dans les entreprises ;
- promouvoir les bonnes pratiques et les bénéfices de l'innovation inclusive ;
- identifier les leviers pour mettre l'innovation inclusive au cœur des pratiques organisationnelles, RSE et R&D/Marketing des entreprises ;
- permettre la rencontre d'acteurs engagés.

Le plan du livre blanc et les attendus de l'étude ont été validés lors d'un premier comité d'experts en septembre 2023. Le comité est constitué de Kim Helmbold (Groupe SEB), Emmanuel Terrien (Groupe Atlantic), Carole Saleres (APF France handicap), et Véronique Bustreel (Agefiph).

Introduction

Innover est un impératif et l'innovation est partout dans les entreprises :

- dans les produits qu'elles conçoivent, cherchant à ajouter ou améliorer des fonctionnalités ou un design ;
- dans les services qu'elles proposent, de plus en plus digitalisés et agiles ;
- dans les organisations et politiques internes, à travers l'adoption de nouvelles pratiques.

L'innovation est souvent définie comme tout ce que l'entreprise conçoit de nouveau et amélioré : produits, services, procédés, modèles économiques ou organisations. Pour être considérée comme une innovation, et non simplement une invention, elle doit atteindre ses cibles, qu'il s'agisse de clients externes ou internes, et être systématisée. Schumpeter considérait d'ailleurs que le plus difficile n'était pas d'inventer de nouvelles solutions, mais de les industrialiser, de les déployer et de les faire accepter par les clients. Dans le cas de l'innovation organisationnelle, c'est le salarié qu'il faut accompagner ou convaincre, en visant une amélioration de l'efficacité et de l'efficacité des procédés organisationnels (Abernathy, W. J., & Utterback, 1978).

Or l'innovation peut exclure, quand elle ne prend pas en compte la diversité physique, sensorielle, cognitive, morphologique, culturelle ou socio-économique de ses cibles.

Cherchant à contrer ce risque d'exclusion, l'innovation inclusive est un processus d'innovation impliquant directement (pas forcément exclusivement) des publics qui en sont généralement exclus, tels que les personnes en situation de handicap, les minorités ethniques, les personnes âgées, les jeunes, les femmes ou les habitants de certains territoires, et dont le résultat impacte positivement leur qualité de vie (et éventuellement celle de la société dans son ensemble) (Peyrard 2023). L'innovation inclusive peut englober la conception de produits, de services ou de nouvelles pratiques organisationnelles.

La notion d'innovation inclusive est proche d'autres notions, dont elle intègre les éléments principaux :

- le **design inclusif**, ou la **conception universelle**, qui désigne la conception de lieux, de produits et services utilisables par tous, quelles que soient les spécificités de l'utilisateur (Story et al, 1998) ;
- le **design participatif** ou **codesign** (Sanders et Stappers 2008), qui désigne un processus de conception collectif impliquant les parties prenantes ;
- l'**innovation sociale**, qui désigne l'innovation répondant à des besoins sociaux (Mulgan, 2006) ;
- l'**innovation frugale** (Zeschky, Windenmayer, et Gassman 2011), qui désigne le développement de solutions efficaces requérant le moins de ressources possible ;
- l'**inclusion**, qui désigne les pratiques organisationnelles et managériales cherchant à égaliser les chances et offrir des perspectives réelles d'accès aux opportunités valorisées pour les employés appartenant à des groupes d'identités sociales stigmatisées (Bell, Özbilgin, Beauregard, & Sürgevil, 2011 ; Roberson, 2006).

La force du concept d'innovation inclusive est de ne pas faire de distinction entre les différents publics exclus de l'innovation et d'insister sur le caractère participatif que doit prendre la démarche d'innovation. Cependant, l'innovation inclusive est peu pensée actuellement en termes d'innovation organisationnelle. Nous choisissons de l'intégrer dans nos réflexions.



Encadré 1 : les dimensions de l'organisation inclusive selon Shore, Cleveland & Sanchez, 2018

Dans le langage courant, les termes de **diversité** et **d'inclusion** sont souvent traités de manière interchangeable. La distinction la plus marquante entre la diversité et l'inclusion est peut-être que la diversité peut être imposée et légiférée, tandis que l'inclusion découle d'actions volontaires (Winter, 2014). La diversité vise à favoriser la **présence** des identités diverses au travail. L'inclusion va plus loin, se concentrant sur l'élimination des obstacles qui empêchent les employés de **participer pleinement à la vie et aux décisions organisationnelles** (Roberson, 2006, p. 228).

Cleveland (et al., 2018) identifient les dimensions de l'organisation inclusive :

- **l'inclusion dans le groupe de travail**, qui renvoie à l'équilibre de chaque individu entre son sentiment d'appartenance et son sentiment d'unicité ;
- **le leadership inclusif**, qui renvoie aux qualités d'un leader qui met en oeuvre une large application de la diversité, initie un dialogue sur les différences, démontre l'intérêt de l'inclusion pour les apprentissages organisationnels, est authentique et voit l'inclusion comme une responsabilité partagée ;
- **l'inclusion perçue**, qui renvoie à l'implication dans les groupes, la participation aux décisions et l'accès aux informations et ressources des groupes divers ;
- **les pratiques organisationnelles inclusives**, qui concernent les pratiques du top management, l'authenticité de tous ses membres et la promotion d'un traitement juste et respectueux ;
- **le climat d'inclusion**, qui se caractérise par un engagement collectif à intégrer diverses identités culturelles en tant que source de connaissances et de compétences (Nishii, 2013).

Une organisation inclusive est une organisation dans laquelle les pratiques et les processus d'inclusion sont systématiquement appliqués à tous les niveaux de l'organisation et se manifestent dans tous les aspects de l'inclusion (climat d'inclusion, pratiques d'inclusion, perception de l'inclusion organisationnelle, leadership et groupe de travail).

Ce livre blanc est le résultat d'une étude menée auprès de plus de 30 entreprises, dans le but d'en savoir plus sur leurs pratiques d'innovation inclusive et d'inclusion.

Que trouver dans cette première partie ? :

- nous présentons en premier lieu la méthodologie utilisée pour mener cette étude : nous y décrivons la manière dont les données ont été collectées, utilisées et analysées ;
- **l'innovation inclusive pourquoi ?** nous développons dans un second temps une analyse des raisons qui ont poussé les entreprises de notre panel à s'engager dans des démarches d'innovation inclusives (page 14) ;
- **l'innovation inclusive pour qui ?** nous apportons enfin un éclairage sur les publics ciblés par l'innovation inclusive au sein des entreprises de notre panel (page 26).

Les deuxième et troisième parties de ce livre blanc seront publiées prochainement. Elles traiteront des questions suivantes :

- Comment se fait l'innovation inclusive dans les entreprises ?
- Comment participent les publics marginalisés ?
- Quelles ressources sont mobilisées ?
- Comment développer l'innovation inclusive : bonnes pratiques et freins à lever.

Méthodologie

La méthodologie de notre étude s'appuie sur des entretiens avec des personnes clés dans les entreprises, des focus groups et un questionnaire quantitatif.

Encadré 1 : présentation de la méthodologie

Étape 1 : identification du panel et entretiens qualitatifs

- identification d'experts en RH/RSE et R&D/Marketing pertinents pour l'étude ;
- entretiens conduits par deux membres de l'observatoire sur les démarches d'innovation inclusive.

Étape 2 : retranscription et codage

- retranscription des entretiens ;
- utilisation de Deedose pour indexer les textes avec des mots-clés.

Étape 3 : ateliers thématiques (rencontre de l'Observatoire de l'innovation inclusive)

- organisation de focus groups composés d'experts ;
- réflexion autour de trois thématiques définies.

Étape 4 : analyse quantitative

- envoi du questionnaire aux experts ;
- analyse des données pour quantifier les thématiques.

Étape 1 : identification du panel et entretiens qualitatifs

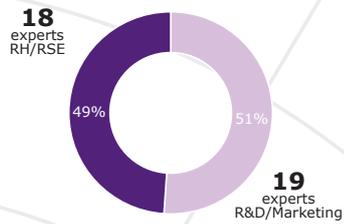
Nous avons sollicité des personnes travaillant dans des fonctions RH/RSE et R&D/Marketing afin de couvrir l'innovation inclusive relative aux produits et services (à destination des clients et usagers) ainsi que l'innovation organisationnelle (à destination des salariés et candidats).

Nous avons mené 37 entretiens, dont 18 en RH ou fonctions RSE et 19 en R&D/Marketing, au sein de 30 grandes entreprises de tous secteurs (cf. encadré 2). Chaque entretien, d'une durée approximative d'1 h 30, a permis d'interroger les entreprises sur :

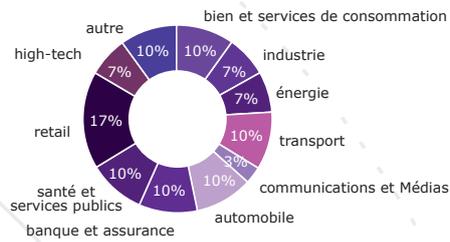
- leur stratégie d'inclusion ;
- les besoins spécifiques pris en compte et les publics visés ;
- l'implication de ces publics dans la définition des solutions (organisationnelles ou produit ;
- les leviers et freins de ce type de démarche.

Encadré 2 : structure de l'échantillon

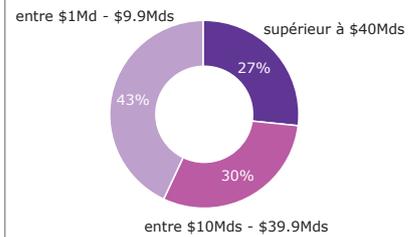
Par type de fonction



Par industrie



Par taille d'entreprise



Encadré 3 : profil des participants



RH/RSE :

- responsables ressources humaines ;
- responsables ou chefs de projet RSE ;
- profils avec un focus particulier sur l'inclusion et la diversité au sein des entreprises.

Autour d'un tiers d'entre eux font explicitement référence à l'inclusion et la diversité dans leur intitulé de poste.



R&D/Marketing :

- responsables design ;
- designers seniors ;
- responsables innovation ;
- chefs de produit.

Notons que seulement deux d'entre eux font explicitement référence à l'innovation inclusive ou au design inclusif dans leur intitulé de poste.

Étape 2 : retranscription et codage

L'ensemble des entretiens a été enregistré et a fait l'objet d'une retranscription. Les retranscriptions ont ensuite été codées, c'est-à-dire indexées avec des mots-clés, afin de faciliter une analyse thématique transversale. Notre méthode de codage a inclus une première lecture indépendante puis l'ajout de codes suivant un arbre de codage partagé. Le codage a été effectué sur le logiciel Dedoose.

Étape 3 : ateliers thématiques (rencontres de l'Observatoire de l'innovation inclusive)

Des ateliers thématiques ont été organisés afin d'explorer davantage certains aspects. Les participants étaient principalement issus du panel ayant participé aux entretiens qualitatifs.

Encadré 4 : thèmes des ateliers

processus	arguments & impact	effet d'apprentissage de l'inclusion
Comment intégrer l'innovation inclusive dans le processus des grands groupes ?	Quels sont les arguments à mobiliser pour mettre en place des démarches d'innovation inclusive, et quels sont leurs impacts ?	Dans quelle mesure l'adoption de pratiques d'innovation inclusive agit-elle comme un levier ?

Les rencontres de l'Observatoire ont enrichi notre compréhension de ces sujets tout en nous permettant de définir des axes d'analyse futurs et de favoriser les échanges entre les entreprises.

Étape 4 : analyse quantitative

Le quatrième volet de notre méthodologie consiste à compléter notre analyse grâce à une étude quantitative, visant à objectiver et quantifier certains résultats. Cette étude, lancée en décembre 2023, a été adressée aux répondants de l'enquête qualitative et diffusée sur les réseaux sociaux.



L'innovation inclusive, pourquoi ?

Notre recherche montre que les motivations des entreprises pour s'engager dans l'innovation inclusive sont diverses. Elles sont à la fois générées par des facteurs internes à l'entreprise (stratégie, recherche de performance, etc.), mais également par des facteurs issus de son environnement externe (tensions de recrutement sur le marché, pression légale, satisfaction du client, existence d'un marché, etc.).

1) L'innovation inclusive et les pratiques inclusives au service de la performance de l'entreprise

1.1 La performance intrinsèque de la diversité

Le premier argument avancé par ceux qui mettent en place des démarches d'innovation inclusive, qu'elle soit relative aux produits/services ou organisationnelle, est celui de la performance.

Depuis la fin des années 1990 (Robinson & Dechant, 1997), la recherche établit un lien entre diversité au sein des équipes et performance. De nombreux travaux démontrent le « Business case de la diversité » (cf. encadré 4) en insistant sur l'amélioration de la prise de décision et sur l'innovation. Les entreprises ont conscience de cet apport potentiel et construisent leur politique diversité sur cet objectif de performance (Robinson & Dechant, 1997; Noon, 2007).

« On a même fait une étude pendant 5 ans, entre 2013 et 2018, on a analysé des chiffres venant du programme de fidélisation client, des résultats justement des analyses bactériologiques, des résultats financiers, les marges, les RBE, etc. et cette étude a prouvé, comme dans beaucoup d'autres secteurs d'activité, que la mixité était un facteur de performance. » (responsable RSE, entreprise de biens et services de consommation).

Encadré 5 : l'approche Business case (1/2)

L'approche « Business case » (appliquée à la diversité et l'inclusion) fait référence à la perspective selon laquelle la diversité ou l'inclusion peuvent être une valeur ajoutée pour une organisation du point de vue économique et commercial. L'approche « Business case » met en avant les avantages tangibles et les opportunités concurrentielles qu'une organisation peut tirer de la promotion de la diversité et de l'inclusion, là où d'autres approches mettent en avant des éléments de justice sociale ou de responsabilité morale. En 2023, Frey et Moriss récapitulent les différents avantages de l'inclusion dans la Harvard Business review. D'après eux, l'inclusion :

- permet d'aider à recruter de meilleurs talents ;
- aide à fidéliser les personnes ;
- augmente l'engagement des salariés ;
- augmente la résilience ;
- étend le marché ;
- augmente l'innovation ;

Encadré 5 : l'approche Business case (2/2)

- améliore la prise de décision ;
- améliore la gestion des risques.

Selon une étude basée sur l'analyse des sites internet (Georgeac & Rattan, 2023), 80% des entreprises affichent cet argumentaire « Business case ». 5% affichent une approche davantage centrée sur la justice sociale et 15% n'y associent pas d'argumentaire. Les auteurs ont montré, par ailleurs, que cet affichage peut avoir un effet contre-productif sur la perception des cibles et augmenter les craintes de discriminations. Autrement dit, l'argumentaire tourné autour du « Business case » se retourne contre les entreprises, parce qu'il envoie un signal selon lequel les organisations considèrent les employés issus de groupes sous-représentés comme un moyen d'arriver à leurs fins (une conception instrumentale de la diversité).

Les auteurs concluent en conseillant aux entreprises de ne simplement pas justifier leur engagement en faveur de la diversité et de l'inclusion, mais d'en faire une valeur au même titre que l'éthique et l'innovation (par exemple), sans y associer d'explications particulières.

1.2 Élargir son marché

Certaines entreprises prennent conscience qu'en concevant des produits et services non inclusifs, elles se coupent d'un segment de marché. Les personnes âgées sont fréquemment citées dans cette optique. En prenant en compte leurs besoins, les entreprises souhaitent s'adresser à un segment de marché qui va croissant : la part des plus de 65 ans en France a progressé de 4,7 points en 20 ans³.

En fonction de la stratégie de l'entreprise, les personnes ayant des revenus modestes sont également des cibles amenant des logiques d'innovation inclusive. Il s'agit alors de concevoir des produits et services à bas coût.

« Si l'on veut avoir une mise en avant du produit, ça nous oblige à inclure le plus grand nombre de gens, de citoyens puisque tout le monde, potentiellement, vient chez nous. » (responsable R&D design, entreprise dans le secteur du commerce de détail).

Cette stratégie « bas coût », à destination des personnes ayant des revenus modestes, semble plus clivante :

- lorsqu'elle est adoptée, elle fait partie intégrante de la stratégie de l'entreprise, comme c'est le cas de certains acteurs du commerce de détail ;
- lorsqu'elle n'existe pas dans l'entreprise, il semble difficile de l'implémenter : « on ne fait pas du low cost ». Cette réticence est liée à la fois à une question d'identité de marque et d'environnement concurrentiel (notamment la présence d'acteurs dans les pays à faibles coûts de production).

³ Tableaux de l'économie française, INSEE, 2020

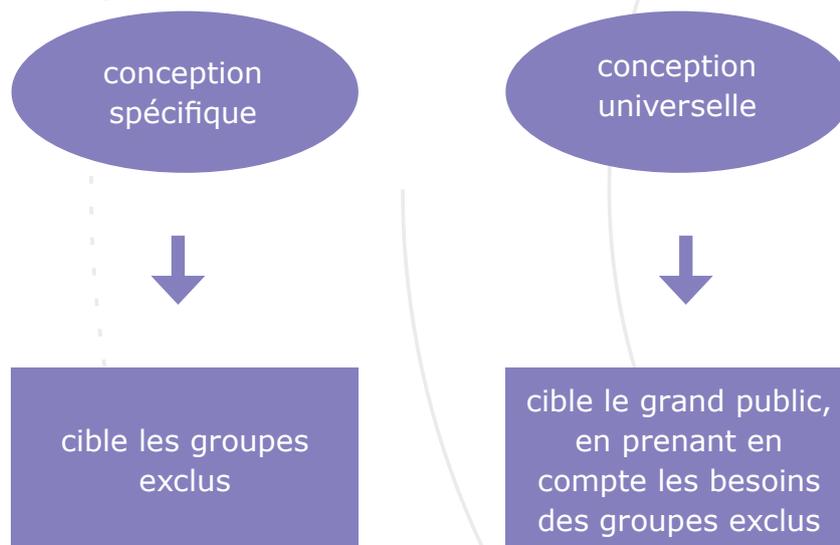
La logique d'élargissement des segments de marché suit deux logiques distinctes : soit les entreprises conçoivent des offres dédiées à une ou plusieurs catégories de publics exclus, soit elles adaptent leurs produits ou services pour qu'ils répondent mieux aux besoins des publics exclus (cf. encadré 6).

Encadré 6 : conception spécifique et conception universelle

La prise en compte des besoins des publics exclus se fait selon deux logiques distinctes : soit l'entreprise conçoit des produits spécifiques, soit elle s'inspire des besoins des publics exclus pour concevoir des produits pour tous. Ces deux approches sont particulièrement observées dans le domaine du handicap et du vieillissement.

> Certaines entreprises conçoivent des produits répondant spécifiquement aux besoins des personnes en situation de handicap ou des seniors. Malheureusement, ces produits restent parfois à l'état de démonstrateur ou prototype.

> D'autres entreprises adoptent une logique universelle en cherchant à mieux répondre aux besoins des personnes en situation de handicap ou des seniors (ou éviter de les exclure) via leurs produits grand public.



1.3 Élargir le vivier de talents

Plus récemment, la diversité est recherchée pour pallier des difficultés de recrutement. Face aux phénomènes de grande démission et de guerre des talents, les entreprises font face à de nombreuses tensions sur des métiers spécifiques. Elles cherchent ainsi à élargir leur vivier de talents pour diminuer la tension et répondre à leurs objectifs d'acquisition de compétences. L'inclusion est ainsi utilisée au service du développement du capital humain de l'entreprise.

« Sur les premiers métiers de la banque (conseillers clientèle), les diplômés de l'enseignement supérieur (Bac +3, 4, 5) ne veulent plus faire de la banque classique. Ce sont des métiers sur lesquels les publics éloignés de l'emploi acceptent d'aller. On travaille avec l'école interbancaire. On y a fait rentrer des premiers niveaux de certification (personnes éloignées de l'emploi, réfugiés, femmes senior) pour les former. » (responsable RH, entreprise dans le secteur banque et assurance).

Le large vivier de talents et de compétences que constituent les « travailleurs cachés », ceux dont les entreprises ne considèrent pas la candidature, est une source de richesse potentielle pour l'entreprise d'un point de vue économique et social. D'après une étude Accenture⁴, près des 2/3 des chefs d'entreprise interrogés en Europe et aux Etats-Unis ont déclaré qu'une fois embauchés, les « travailleurs cachés » obtenaient de meilleurs résultats que les autres dans six domaines clés qui comptent le plus pour les employeurs : l'attitude et l'éthique de travail, la productivité, la qualité du travail, l'engagement des employés, l'assiduité et innovation. Pour mieux exploiter ce vivier de talents, un changement de paradigme est nécessaire, et les entreprises, au lieu de filtrer les employés qui ne cochent pas toutes les cases, se concentrent sur les candidats qui ont les compétences et le potentiel dont elles ont besoin, pas forcément le candidat parfait mais celui qui a les deux à trois compétences essentielles pour effectuer les tâches, l'entreprise peut compter sur les formations en interne pour faire le reste (cf. encadré 4).

1.4 Satisfaire ses clients internes et externes

L'innovation inclusive est perçue par les entreprises comme un moyen d'améliorer la satisfaction des utilisateurs. Les entreprises interrogées établissent un lien direct entre innovation inclusive et le gain de qualité d'usage, d'utilisabilité et d'ergonomie de leurs produits. Elles considèrent qu'un produit conçu de manière inclusive sera plus confortable et plus facile à utiliser pour l'ensemble des clients. Cette satisfaction apporte une amélioration de l'image de marque mais également une réduction des coûts des services après-vente.

« Le bénéfice, c'est la facilité d'usage de nos produits pour tous, ça permet d'améliorer l'expérience de nos clients, donc moins d'appels, moins de points à traiter, plus de satisfaction. C'est un enjeu plus global. » (responsable design, entreprise dans le secteur industriel).

En RH, la réponse aux besoins de salariés à besoins spécifiques n'est pas perçue comme un moyen d'identifier des innovations organisationnelles pour tous, ou améliorant la qualité de vie au travail de tous les salariés. Les professionnels constatent de cette incidence sur l'ensemble des salariés, mais elle ne constitue pas le point de départ de leur action comme ce peut être le cas en R&D/Marketing.

⁴ [Harvard Business School and Accenture, Fuller, Joseph B; Raman, Manjari; Sage-Gavin, Eva; Hines, Kristen. Hidden Workers: Untapped Talent, 2021](#)

Encadré 7 : la méthode de l'utilisateur extraordinaire

Buisine et al. (2017) développent la méthode de l'utilisateur extraordinaire. Elles suggèrent que les utilisateurs extraordinaires tels que les personnes en situation de handicap, les seniors ou les enfants devraient être inclus dans le processus d'innovation produit/service afin de générer de l'innovation radicale. Leur argument repose sur l'idée que ces utilisateurs extraordinaires sont capables de formuler des besoins primaires oubliés par le reste de la population.

« La plupart des utilisateurs ayant développé une expertise (ex : maîtrise du clavier et de la souris) pour répondre à ces besoins fonctionnels avec les moyens de leur époque, il est difficile pour eux d'accéder consciemment à ces besoins qui semblent satisfaits et optimisés depuis longtemps. » (Buisine et al, 2017, p.380).

C'est pourquoi le recours à des utilisateurs n'ayant pas pu ou pas encore développé ce type d'expertise inconsciente du maniement des produits peut permettre d'envisager l'innovation sous un nouveau jour.

1.5 Éviter les retours négatifs / le « bad buzz »

Plusieurs entreprises mentionnent l'impact des réseaux sociaux et le risque de « bad buzz ». Satisfaire tous les clients, proposer des produits ergonomiques, faciles à utiliser et des services réellement inclusifs devient une préoccupation pour éviter ce « bad buzz ». L'innovation inclusive est alors un levier pour s'assurer de ne pas générer de mécontentement chez certains segments de clientèle. Les exemples de pratiques pour le moins indéliques envers les personnes en fauteuil roulant qui font la une des journaux, abondent par exemple dans le domaine du transport aérien⁵.

L'enjeu de servir la réputation de l'entreprise est également réalisé via la recherche d'une cohérence forte entre les paroles et les actes. Par engagement moral, ou craignant d'être accusées de « diversity washing », c'est-à-dire d'un usage opportuniste de la communication sur leurs engagements en faveur de la diversité (Baker et al, 2013), elles ont à cœur de s'assurer de la mise en oeuvre concrète de pratiques inclusives.

« Ce qui est important pour un groupe comme le nôtre, c'est d'être cohérent, donc c'est que le discours politique et les actes soient alignés et qu'on ait la capacité de le prouver. On peut plus se contenter aujourd'hui d'un discours et d'une marque employeur si on ne sait pas prouver ce qu'on fait et donc d'inscrire de façon très concrète par l'action, nos engagements. C'est important pour moi, c'est extrêmement important, de mettre du concret derrière les discours. » (responsable inclusion, entreprise dans le secteur banque et assurance).

⁵ [Un passager handicapé obligé de ramper pour quitter son avion, consulté le 10/01/2024](#)

⁶ Panel constitué de 80 entreprises identifiées comme les plus grandes entreprises françaises en termes d'indicateurs financiers (revenus et actifs totaux). Nous avons utilisé des mots-clé liés à l'inclusion et à la diversité grâce à la méthodologie de traitement automatique de langage naturel (NLP).

Encadré 8 : l'inclusion, une préoccupation affichée par les entreprises

L'inclusion est assez présente dans les préoccupations des entreprises. 53% des entreprises françaises dans notre panel d'étude⁶ l'ont mentionné dans leur présentation des résultats aux analystes en 2022. La préoccupation principale est l'égalité hommes/femmes, qui correspond à 78% des occurrences où l'inclusion est mentionnée par les entreprises. Ensuite, viennent les questions liées aux réfugiés (5%), aux parents (5%), et au handicap (5%).

2) Des injonctions externes

Les raisons pour lesquelles les entreprises s'engagent dans des démarches d'innovation inclusive, dans le domaine organisationnel ou dans le domaine du développement de produits et services, sont également liées à des injonctions externes : obligations légales ou imposées par le marché.

2.1 Répondre à des obligations légales

D'après les entreprises que nous avons interrogées, la loi sert à la fois de levier de motivation et de moyen de légitimation de démarches d'innovation inclusive et d'inclusion.

« La réglementation, on revient toujours au bâton quand même. Ça me fait peine de le dire comme ça, mais clairement aujourd'hui, sans ça, on le voit bien sur plein d'autres sujets. Il n'y a que ça qui va initier les choses. » (RH, entreprise de services).

La loi n° 2005-102 du 11 février 2005 pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées impose l'accessibilité physique des établissements recevant du public et l'accessibilité des sites web. Le décret d'application du 24 juillet 2019 relatif à l'accessibilité aux personnes handicapées des services de communication au public en ligne instaure des sanctions pour les organisations. Du point de vue des ressources humaines, la loi n° 2005-102 du 11 février 2005 impose une obligation d'embauche de 6% de travailleurs handicapés et les dispositions légales sont régulièrement renforcées au service de la participation dans l'emploi. La Loi n° 2019-485 du 22 mai 2019 vise à renforcer la reconnaissance des situations d'aidance et à favoriser la mise en place d'adaptations. Plus récemment, du point de vue de l'égalité hommes femmes, la loi « Rixain » du 24 décembre 2021 comporte plusieurs mesures visant à une plus grande égalité entre les femmes et les hommes dans les entreprises.

Le cadre légal fait partie des facteurs mentionnés pour démarrer ou poursuivre le développement d'une politique inclusive et y associer les innovations correspondantes.

Certaines personnes interrogées dans notre étude soulignent cependant que l'obligation légale, en particulier l'application du Référentiel Général d'Amélioration de l'Accessibilité (RGAA), ne suffit pas.

« Nous avons des cabinets d'audit qui font un audit technique sur le RGAA, mais on est plus dans l'usage réel des personnes. Finalement, ce qui compte, c'est qu'ils arrivent (à utiliser le service). » (responsable RH, entreprise dans le secteur de santé et services publiques).

Nous notons par ailleurs que, dans le domaine de la conception, la loi ne concerne que le bâti et les solutions numériques. Les produits physiques ne sont pas visés par la loi et rien n'oblige les entreprises à rendre leurs produits accessibles. L'accessibilité dans ces domaines n'est même pas normée : il n'existe pas de référentiel permettant de faciliter la mise en accessibilité, ou le caractère inclusif, d'un produit.

Les services RH quant à eux n'hésitent pas à souligner l'impact que la loi sur le handicap a eu sur la structuration de leurs politiques handicap, et la manière dont cette dernière a pu servir de base à une réflexion plus globale sur les adaptations. Les mêmes constatations sont réalisées du point de vue du genre.

Une entreprise internationale explique d'ailleurs que les lois françaises lui ont permis d'agir sur le genre au-delà des frontières et de réfléchir à une politique globale sur cette question.

« Nous avons fixé des objectifs spécifiques en matière de genre et de représentation des genres. Nous avons évidemment des exigences légales au niveau du Comex et du conseil d'administration. » (responsable RH, secteur des nouvelles technologies).

2.2 S'adapter en fonction de l'actualité et de facteurs sociétaux

Il apparaît que l'actualité peut parfois pousser des démarches d'innovation inclusive au sein des entreprises. À ce titre, la période du Covid a constitué un levier pour modifier les pratiques organisationnelles. La généralisation du télétravail est un exemple frappant. Celui-ci était souhaité depuis longtemps par plusieurs catégories de salariés : des personnes en situation de handicap, des personnes ayant des maladies graves ou chroniques, des aidants, des femmes enceintes ou des parents « solo » cherchant à mieux concilier obligations personnelles, obligations de soin ou difficultés de déplacement et obligations professionnelles. Le COVID a fortement accéléré la généralisation du télétravail.

« D'un coup [...] il y a eu des dérogations dans tous les sens pour prendre en compte les vulnérabilités des personnes pendant le COVID et post-COVID. [...] En quelques semaines, quelques mois, tout le monde a réussi à lever des verrous qu'ils soient réglementaires, de gestion en interne, etc. » (responsable innovation, entreprise dans le secteur banque et assurance).

Les personnes interrogées soulignent combien l'actualité leur donne des points d'appui pour agir dans le domaine de la diversité. Elle sert ainsi de plaidoyer, facilitant une prise de conscience et la mise en oeuvre d'actions concrètes.

Lorsque l'actualité se focalise sur la crise des migrants, la question de l'embauche de travailleurs étrangers prend de l'ampleur. De même, lorsque des salariés se suicident dans de grandes entreprises françaises, la question du bien-être des salariés revient sur le devant de la scène. La période « #metoo » a également facilité les possibilités de discussions sur les inégalités de genre dans l'entreprise.

2.3 Répondre aux exigences de marchés publics

D'après les entreprises interrogées, sur les marchés B2B (business to business), l'inclusion peut être posée comme une condition par le donneur d'ordre, surtout quand celui-ci appartient à la sphère publique. Par exemple, dans le domaine des transports publics, la

question de l'accessibilité apparaît comme totalement intégrée par les acteurs. Celle-ci étant inscrite dans les critères des appels d'offres des opérateurs publics de mobilité, elle devient une évidence chez les fournisseurs de ces opérateurs.

« On fait de la délégation de services publics. Donc clairement, nos produits, nos services doivent être à destination de tous les citoyens et toutes les citoyennes. Donc on ne peut pas se permettre de mettre de côté certaines personnes qui ont des types de handicaps, de fragilités. » (responsable R&D, entreprise dans le secteur de transport).

Encadré 9 : les normes éthiques, environnementales et sociales vis-à-vis des fournisseurs

Les entreprises intègrent des normes éthiques, environnementales et sociales vis-à-vis de leurs fournisseurs. Les fournisseurs doivent prendre en compte les enjeux de développement durable en cohérence avec les ODD (Objectifs de Développement Durable) et anticiper des évolutions dans le domaine environnemental, mais aussi dans le domaine du handicap, de l'insertion en de l'emploi. Les fournisseurs communiquent sur l'impact social, environnemental et sociétal de leurs activités, ainsi que sur des éléments de stratégie. Selon une étude récente, en s'appuyant sur l'élaboration d'une charte fournisseur, une entreprise sur deux⁷ déclare exiger de ses partenaires un respect des principes sociaux et environnementaux, avec des exigences en matière d'éthique et d'accessibilité dans les contrats d'approvisionnement.

3) Une impulsion sociale liée à l'organisation et son activité

Les initiatives d'innovation inclusive sont également impulsées par une dynamique interne, plus ou moins institutionnalisée. Selon les cas, ce sont les personnes ou les structures organisationnelles qui portent la démarche.

3.1 Un objectif humaniste, porté par l'histoire et la culture de l'entreprise

Bien que la plupart des entreprises avancent des arguments relevant de l'approche business case, où les démarches d'innovation inclusive servent de multiples sources de performance, elles mettent simultanément en avant leur rôle vis-à-vis de la société. L'entreprise affirme sa dimension humaniste et son rôle d'exemplarité en tant qu'acteur majeur de la société.

Cette dimension est renforcée pour les entreprises ayant une mission de service public qui s'attachent à répondre aux besoins de tous, avec l'objectif d'éviter l'exclusion de populations des services qui sont proposés.

« C'est vraiment quelque chose qui est dans notre ADN, beaucoup de gens disent ça, mais qui est poussé par le groupe depuis plus de 20 ans. » (responsable RH, entreprise dans le secteur des biens et services de consommation).

⁷ [Accenture et Cercle de Giverny, Technologie Responsable : quelles avancées pour les entreprises françaises en 2023 ? Septembre 2023](#)

Elle est également justifiée par la taille de l'entreprise et sa présence sur les territoires.

« C'est vraiment que on est, nous, le reflet de la société française. On le sait, parce qu'on va recruter sur les territoires. On est vraiment présents partout. On est le reflet de la société. On recrute là où les gens sont, et les gens évoluent finalement avec nous. » (responsable RH, entreprise dans le secteur santé et services publiques).

3.2 Une composante métier

La focalisation sur l'inclusion et sa déclinaison dans les processus organisationnels font également partie intégrante du cœur de métier de certaines entreprises interrogées. Les personnes font part de la nécessité de prendre en compte les situations de précarité, le non accès à leur service ayant un impact sociétal immédiat.

« Notre service, en fait, c'est souvent un des premiers marqueurs d'un point de vue financier, une des premières choses qu'on arrête de payer en fait. Et donc, on se rend compte que c'est assez précurseur après dans une chaîne, voilà, ça s'enchaîne. Et on se rend compte, en effet, l'augmentation des mises en demeure, des non-paiements. Donc je pense qu'il y a vraiment une prise en compte au niveau des différents métiers en interne sur ces sujets-là. » (responsable R&D, entreprise dans le secteur banque et assurance).

Au-delà du cœur de métier de l'entreprise elle-même, les fonctions interrogées, notamment RH, se sentent particulièrement impliquées dans le développement de ces aspects dans leur identité métier. Elles en retirent un sentiment de fierté et de satisfaction, ainsi qu'une perception de renforcement du sens de leur fonction.

« Ce que ça apporte de positif (les démarches d'inclusion), moi, c'est très personnel, mais c'est l'essence même de mon métier d'accompagner les directions et les collaborateurs. En ressources humaines, on est une direction support, donc mon métier existe pour justement accompagner nos salariés pour que l'entreprise soit performante. » (responsable RH, entreprise dans le secteur de retail).

Ce témoignage nous démontre notamment que l'accompagnement des personnes effectué par le service RH ne peut se penser sans la prise en compte des identités. Les entreprises interrogées témoignent ainsi pour la plupart de l'adoption d'une approche « identity conscious », c'est-à-dire de conscience et prise en compte des caractéristiques identitaires (cf. encadré 7).

Encadré 10 : la question de l'équité

D'après Konrad et Linnehan (1995), les entreprises « identity blind » s'inscrivent dans une logique qui privilégie **l'égalité** entre les salariés et ont ainsi tendance à minimiser les adaptations aux différences identitaires. Ces entreprises placent le mérite au coeur de leur pratique RH afin de lutter contre les discriminations en tout genre.

Les entreprises « identity conscious » privilégient **l'équité** et s'adaptent ainsi aux différences identitaires. Elles partent du principe que les inégalités structurelles doivent être compensées. Elles auront au coeur de leurs préoccupations de mettre à disposition des ressources spécifiques aux identités le nécessitant.

Parfois, les entreprises adoptent des approches mixtes, conciliant les deux types de logique en fonction des situations rencontrées. Elles peuvent également être « blind » envers une identité et « consciente » envers une autre (Richard, Lemaire & Church-Morel, 2021). Les travaux de recherche ont également souligné les effets positifs et négatifs attendus et inattendus de ces deux approches (Leslie, 2019).

La question de l'équité est également présente dans le domaine du développement de produits et services. Ainsi, si la conception universelle promeut un mode de conception qui répond aux besoins du plus grand nombre, le design équitable ou « fair design » répond à une autre logique. S'appuyant sur la théorie de la justice du philosophe John Rawls, Bianchin et Heylighen (2017) proposent une approche du « fair design » consistant à maximiser l'utilisabilité d'un produit ou service pour les utilisateurs les plus désavantagés, comptant que les autres sauront s'adapter.

4) Une impulsion sociale liée aux personnes

4.1 Des initiatives individuelles

Les entreprises de notre panel comptent parfois des personnes particulièrement impliquées, qui vont s'engager à promouvoir les démarches d'innovation inclusive. Ces personnes sont des ressources clés sur lesquelles repose la démarche et sa systématisation. L'absence d'institutionnalisation crée néanmoins un risque de personnification trop importante des initiatives, et, par conséquent, un risque de délitement de ces initiatives en cas de départ de la personne. L'enjeu dans ce cas est de passer d'une pratique personnifiée, portée par une personne, à des pratiques intégrées aux structures organisationnelles.

Les initiatives portées par des personnes peuvent notamment être liées à une sensibilité particulière à la question de l'inclusion en raison d'une expérience personnelle sur ce sujet.

« Ça peut être lié à mon histoire personnelle, j'ai côtoyé dans ma jeunesse des personnes en situation de handicap. » (responsable du design, entreprise dans le secteur de biens et services de consommation).

Les initiatives peuvent être parallèlement portées par des groupes de personnes engagées sur ces sujets, ce qui facilite l'inclusion dans les processus organisationnels et renforce la systématisation des démarches. Un responsable diversité fait état d'un changement générationnel amenant à une conscience et des exigences sociales plus fortes de la part des salariés.

« On a des salariés qui sont beaucoup plus éduqués qu'avant, qui ont une conscience politique, enfin peut-être pas davantage de conscience politique, mais en tout cas qui ont plus leur mot à dire à l'intérieur de l'entreprise, et si on ne les écoute pas, ça ne marche pas. » (responsable diversité, entreprise dans le secteur de l'énergie).

L'enjeu est, en effet, de passer d'initiatives personnelles et engagées au développement d'une véritable culture de l'inclusion. Cet enjeu est partagé par les services ressources humaines des entreprises interrogées.

« Il faut avancer sur des thématiques en faveur d'une transformation culturelle de l'entreprise. Comment on transforme la culture de l'entreprise pour qu'elle soit beaucoup plus inclusive ? Comment motiver les gens à collaborer autour d'initiatives ? » (responsable diversité, entreprise dans le secteur high tech).

4.2 Des évolutions démographiques internes

L'entreprise, en tant que microcosme sociétal, suit les évolutions démographiques qui s'opèrent au sein de la société et les transpose au sein de ses propres frontières organisationnelles. Les entreprises interrogées constatent, en effet, une évolution identitaire de leurs salariés, ce qui fait évoluer les préoccupations au sein des politiques organisationnelles, ainsi que des équipes marketing, produits et services. En d'autres termes, les changements de profils des salariés conduisent à une réflexion sur les processus RH tels que le recrutement, la gestion de carrière et la fidélisation. Les changements à l'origine de ces préoccupations sont les suivants :

- la seniorisation de la masse salariale ;
- l'augmentation des situations d'aide ;
- l'augmentation des situations de handicap (liée également à la seniorisation) ;
- une libération de la parole qui conduit de plus en plus de salariés à parler ouvertement de leur identité au travail, caractérisant ainsi un besoin augmenté d'authenticité (cf. encadré 6).

Une entreprise témoigne ainsi :

« Sur les seniors, on est le premier employeur de seniors en France, comme le premier employeur d'aidants et d'handicapés. On est premier employeur de seniors tout simplement parce qu'on a aujourd'hui, à peu près 49% de nos effectifs qui ont plus de 50 ans. Senior pour moi, c'est 45. Donc on a 65% de collaborateurs qui ont plus de 45 ans. C'est historique, quand vous travaillez chez nous, vous commencez chez nous et vous y finissez votre carrière. On recrute des jeunes, mais on a une moyenne d'âge de 47-48 ans. » (responsable RH, entreprise dans le secteur santé et services publiques).

Ces évolutions ont pour avantage de contribuer à la génération d'une impulsion sociale interne en matière de pratiques inclusives et à la création d'une culture de l'inclusion. La présence d'une telle culture contribue elle-même à renforcer la confiance des salarié et les conduits à parler ouvertement de leurs identités.

« La création aussi de la culture plus inclusive permet à des gens en interne de se déclarer en situation de handicap, de faire leur RQTH (Reconnaissance de la Qualité de Travailleur Handicapé) pour que quelque part derrière, on puisse les suivre, on puisse les accompagner pour faciliter leur travail au quotidien. » (responsable diversité, entreprise dans le secteur high-tech).

Les travaux de recherche montrent en effet que parmi les facteurs influant sur la révélation d'une identité, les personnes vont être attentives à tous les signes permettant de témoigner d'un climat organisationnel inclusif (Richard & Hennekam, 2021).

Encadré 11 : l'authenticité au travail (Hewlin, Karelaia, Kouchaki & Sedikides 2020)

L'authenticité a été définie de nombreuses façons, mais la plupart des définitions supposent le fonctionnement sans entrave de son vrai « soi » (Kernis & Goldman, 2000) ou le fait d'agir en accord avec ses valeurs, croyances, représentations de soi, valeurs, croyances, représentations de soi et motivations (Caza, Moss, & Vough, 2018).

Il a été démontré que l'authenticité a des effets bénéfiques sur l'estime de soi, l'affect, la satisfaction et les besoins fondamentaux. Dans un cadre professionnel, l'authenticité augmente la motivation, l'engagement et la satisfaction professionnelle (Cable, Gino et Staats, 2013).

Tableau de synthèse : l'innovation inclusive, pourquoi ?

facteurs externes	facteurs internes
<p>Améliorer la performance de l'entreprise :</p> <ul style="list-style-type: none"> • élargir son marché ; • élargir son vivier de talents ; • satisfaire ses clients internes et externes ; • éviter les retours négatifs / le « badbuzz ». <p>Répondre à des injonctions externes :</p> <ul style="list-style-type: none"> • répondre à des obligations légales ; • répondre aux exigences des marchés publics ; • s'adapter en fonction de l'actualité et de facteurs sociétaux. 	<p>Des facteurs liés à l'organisation et son identité :</p> <ul style="list-style-type: none"> • un objectif humaniste, porté par l'histoire et la culture de l'entreprise ; • une composante métier. <p>Des facteurs liés aux personnes :</p> <ul style="list-style-type: none"> • des initiatives individuelles ; • des évolutions démographiques • internes.

L'innovation inclusive, pour qui ?

Quelles sont les types de publics ciblés par les politiques d'inclusion et les démarches d'innovation inclusive des entreprises ? L'exclusion peut toucher des personnes très différentes. L'OCDE identifie cinq groupes de population particulièrement marginalisés du marché du travail et souvent socialement : les jeunes peu qualifiés, les migrants, les personnes en situation de handicap, les seniors et les personnes ayant des responsabilités familiales. Des groupes similaires sont ciblés par les objectifs de développement durable de l'Organisation des Nations Unies.

D'après les personnes que nous avons interrogées, ces groupes de personnes se retrouvent dans les cibles des pratiques d'innovation inclusive et les politiques d'inclusion des entreprises. Notre étude permet de mettre en lumière huit macro-catégories de personnes ciblées :

- le handicap ;
- le genre ;
- les seniors ;
- les responsabilités familiales ;
- le jeune âge ;
- la précarité ;
- l'orientation sexuelle ;
- les origines.

Le choix d'un public cible par une entreprise n'est pas figé, mais relève davantage d'un processus évolutif. Cette évolution se fait au gré des facteurs internes et externes mentionnés dans notre première partie (législation, actualité, etc.). Mais elle est également le fruit d'un processus d'apprentissage qui permet d'adresser de plus en plus finement les besoins de chaque catégorie. Par exemple, c'est le cas sur le genre : les entreprises se sont d'abord intéressées à l'égalité hommes/femmes, à la représentation des femmes dans les instances dirigeantes et au sein de l'entreprise. Aujourd'hui, elles sont nombreuses à s'intéresser également aux questions de violences faites aux femmes et à apporter des réponses en termes de prévention et d'accompagnement des victimes. C'est également le cas dans le domaine du handicap, avec des entreprises qui sont de plus en plus ouvertes à des formes diverses de handicap à mesure qu'elles progressent dans leurs démarches inclusives.

Les huit macro-catégories que nous identifions ne sont pas strictement séparées. On constate au contraire une certaine « fluidité » entre les cibles et une interdépendance entre les sujets. Par exemple, la question du genre est souvent liée à celle des responsabilités familiales.

1) Panorama des publics cible des politiques d'inclusion et de l'innovation inclusive

1.1 Huit macro-catégories

Les publics ciblés par les politiques d'inclusion et démarche d'innovation inclusive sont variés. Ils varient à la fois d'une entreprise à l'autre ou au sein d'une même entreprise, selon qu'il s'agit d'une démarche portée par des équipes R&D ou des équipes RH. On peut cependant les regrouper en huit macro-catégories à savoir : le handicap, le genre, les

seniors, les responsabilités familiales, le jeune âge, la précarité, l'orientation sexuelle, les origines.

Cependant, si ces macro-catégories permettent d'identifier des grands groupes de population ciblés par ces démarches, les publics cibles ne se recoupent pas complètement entre les entretiens RH et R&D. Par exemple, la catégorie « âge » en R&D va intégrer la question de l'usage d'un bien ou service par des enfants, tandis qu'en RH il s'agira davantage du recrutement et de l'inclusion en entreprise des jeunes. En outre, la catégorie « précarité » en R&D désigne l'adaptation à un segment de marché faible économiquement, tandis qu'en RH elle regroupe une diversité de situations menant à la précarité, par exemple du chômage de longue durée. Elle peut se recouper avec la catégorie « jeunes », puisque les jeunes ciblés par des politiques de diversité et inclusion sont principalement issus de quartiers prioritaires de la ville (QPV).

1.2 Les personnes en situation de handicap

Les personnes en situation de handicap sont le premier public ciblé par les politiques d'inclusion et d'innovation inclusive.

« Dans l'inclusion, on a souvent tendance à faire le raccourci en disant : c'est inclure des gens qui sont en situation de handicap. C'est souvent le premier réflexe qu'on a. »
(responsable RH, entreprise dans le secteur santé et services publics).

Dans le domaine RH, ce « réflexe » consistant à lier handicap et inclusion peut s'expliquer en partie par les politiques de l'État en matière d'inclusion des personnes en situation de handicap, et notamment des obligations légales qui imposent aux entreprises de plus de 20 salariés l'emploi d'au moins 6% de personnes en situation de handicap.

On constate cependant une différence notable dans le traitement du handicap d'un point de vue RH ou R&D : les RH ont tendance à penser le handicap de manière générale, puis à s'adapter à la situation spécifique de chaque salarié, le plus souvent après obtention d'une RQTH et suivant les avis de la médecine du travail. À l'inverse en R&D, on retrouve une attention plus fine portée sur différents types de handicaps (visuel, auditif, moteur) qui sont envisagés plus finement, à la fois pour comprendre le besoin de chaque type d'utilisateur et pour intégrer une variété de handicap dans la démarche d'innovation inclusive.

Dans les deux cas, le handicap cognitif, mental et psychique est moins bien adressé que le handicap sensoriel et moteur. Seules les entreprises les plus avancées dans leurs pratiques inclusives commencent à s'intéresser à la question du handicap cognitif, mental ou psychique.

La neurodiversité est parfois citée par les entreprises dans les cibles de pratiques d'inclusion, bien que son statut de « handicap » ne soit pas partagé ou tranché. Elle peut être davantage perçue comme une manière de fonctionner différente.

« Il y a eu quelques mouvements sur le sujet (de la neurodiversité) et au-delà des publicités qu'on peut en faire, selon la diversité neurologique ça peut s'assimiler à un handicap ou pas. Derrière on peut y mettre aussi les personnes hypersensibles, etc. En tout cas on voit bien que la diversité n'est pas que physique, elle est aussi intellectuelle. Moi derrière, j'y mets beaucoup de choses et pas que le raccourci des personnes en

situation de handicap. » (responsable RH, entreprise dans le secteur santé et services publics).

« les personnes neuro atypiques sont considérées en France selon les typologies : en situation de handicap, mais elles ne se considèrent pas forcément en situation de handicap. Elles sont juste différentes. Elles ont un profil cognitif qui n'est pas celui de la majorité, et qui fait que souvent elles ne sont pas comprises, mais on ne peut pas dire qu'elle soit en situation de handicap. » (responsable RH, entreprise dans le secteur santé et services publics).

1.3 Les femmes

La question du genre est très présente quand on aborde la question des cibles des pratiques inclusives en RH. Comme pour le handicap, cette prédominance peut s'expliquer par les obligations légales en matière d'égalité hommes/femmes qui ont porté ces problématiques au sein de l'entreprise. Les actions sont particulièrement développées dans certaines entreprises de secteurs très genrés, en ce qui concerne la progression de carrière et le recrutement.

« On a des programmes pour faire progresser les femmes, pour les amener vers des fonctions de management. Nous sommes une entreprise avec des métiers techniques, donc peu de femmes. Donc il y a un enjeu d'attractivité. » (responsable RH, entreprise dans le secteur des nouvelles technologies).

Par ailleurs, les entreprises considèrent de plus en plus de leur champ de responsabilité la prévention et la lutte contre les violences faites aux femmes dans le cadre familial et extra-familial, ainsi que l'accompagnement des victimes.

« On a un vrai sujet sur tout ce qui est sexisme et violences faites aux femmes, violence familiale et violence aussi en incivilité de la part de nos clients. » (responsable RH, entreprise dans le secteur santé et services publics).

Le sujet de la lutte contre la violence faite aux femmes est également cité par une personne de notre panel R&D/Marketing.

« On sait que 60% des passagers de nos transports sont des femmes et le sujet de la sécurité est très fort chez nous. Donc on met en place plein de dispositifs là-dessus : notamment à partir d'une certaine heure on va avoir des arrêts spécifiques, [...] on a des campagnes de communication dans nos réseaux pour ne pas hésiter à alerter lorsqu'il y a des comportements qui ne sont pas corrects. » (responsable innovation, entreprise dans le secteur santé et services publics).

Cependant, le sujet du genre est peu cité comme objet d'innovation inclusive par les responsables R&D/Marketing que nous avons interrogés. Les femmes sont bien sûr présentes dans les panels d'utilisateurs qui se veulent représentatifs de la société, mais dans l'ensemble, il n'y a pas de conscience de l'exclusion que le design peut créer envers les femmes (cf. encadré 12).

« On se ne pose pas de questions hommes/femmes [dans l'innovation], plutôt dans le poids décisionnel, mais pas dans l'innovation. » (directeur du design, entreprise industrielle).

Encadré 12 : les femmes invisibles

Dans son livre « Invisible women, Exposing Data Bias in a World Designed for Men » (2019), Caroline Criado Perez expose les effets que peut avoir une conception de produits et services qui ne prend pas suffisamment en compte les besoins des femmes. Elle donne des exemples frappants de la non prise en compte de ces besoins dans la conception de produits. Elle cite :

- l'automobile, dont les éléments de sécurité (airbags, ceinture) sont encore largement conçus pour des morphologies d'homme, ce qui augmente la gravité des blessures des femmes dans les accidents de la route ;
- les équipements professionnels (combinaisons, chaussures, outils), non adaptés aux corps des femmes, ce qui affecte leur sécurité ou le confort de leur travail ;
- les médicaments, très majoritairement testés sur des hommes, qui révèlent un taux d'inefficacité ou de dangerosité beaucoup plus important chez les femmes ;
- les protocoles médicaux, en particulier dans le domaine de l'urgence médicale, s'appuyant sur des symptômes masculins, parfois très différents des symptômes féminins pour un même diagnostic, diminuant les chances des femmes.

1.4 Les seniors

Les seniors n'ont souvent pas le même âge en RH et en R&D/Marketing.

En RH, les témoignages des entreprises interrogées montrent une conscience des besoins particuliers sur le plan de la santé, de l'aïdance (un collaborateur qui vieillit étant plus susceptible de se retrouver dans une situation d'aïdance vis-à-vis d'un proche âgé). Les personnes considérées ont plus de 50 ans.

« Sur les seniors, on a un process de recrutement spécifique avec un bilan de santé, bilan de retraite et prévoyance. » (responsable RH, entreprise dans le secteur des services).

« La question des seniors est plus éteinte dans l'entreprise [...] On a le sujet de la santé au travail [...] parce que plus on a de gens âgés, plus on a la prévalence de plein de maladies qui existent [...] Et puis les seniors se sont quand même les gens qui sont le plus exposés à l'aïdance. » (responsable RH, entreprise dans le secteur de l'énergie).

L'âge peut donner accès à des droits supplémentaires, qui sont aussi liés à l'ancienneté dans l'entreprise.

« L'entreprise permet un jour en plus de télétravail par semaine, à partir d'un certain âge, ou d'un certain nombre d'années d'ancienneté au sein de l'entreprise. » (responsable RH, entreprise dans le secteur retail).

Cependant, les entreprises reconnaissent que la question des seniors reste embryonnaire et non prioritaire.

D'un point de vue R&D/Marketing, les seniors sont perçus comme une cible de marché à laquelle l'entreprise doit proposer des biens et services adaptés à ses besoins et capacités d'usage, à l'image de cette entreprise qui veille à ce que les bouchons de ses produits :

« Ne soient pas trop durs à enlever. » (responsable marketing, entreprise de biens de consommation).

Les démarches d'innovation inclusives peuvent mêler personnes en situation de handicap et personnes âgées. L'âge des personnes considérées comme senior par les responsables R&D/Marketing varie beaucoup. La plupart des entreprises qui impliquent des seniors impliquent des personnes de plus de 70 ans, mais d'autres, dont la cible majoritaire est très jeune, vont considérer les seniors comme les plus de 45 ans.

1.5 Les personnes avec des responsabilités familiales

En RH comme en R&D / Marketing, le principal public identifié est constitué des aidants familiaux, c'est-à-dire des personnes ayant à s'occuper d'un proche en perte d'autonomie, malade ou en situation de handicap. Si les proches aidants peuvent être intégrés à la démarche d'innovation inclusive, ils sont cependant très peu mentionnés dans les entretiens avec les responsables R&D.

En RH, la situation d'aidant permet généralement d'accéder à des droits supplémentaires. La finalité restant de permettre au salarié d'adapter son temps de travail.

« Pour les aidants, il y a des journées d'absences autorisées payées. » (responsable RH, entreprise de services).

« Ce n'est pas forcément que lié au handicap, ça peut être lié aussi à la famille, des gens qui ont besoin d'une adaptation en temps de travail on est très souples sur les horaires de travail, par exemple. Donc les gens peuvent un peu arriver quand ils veulent et repartir quand ils veulent, tant que leurs objectifs sont atteints. » (responsable RH, entreprise dans le secteur des nouvelles technologies).

La situation d'aidant peut être perçue comme une situation temporaire, et certaines entreprises vont progressivement la lier au sujet de la parentalité et de l'accueil d'un jeune enfant.

« Le sujet qu'on prendra ensuite c'est celui de la parentalité mais avec une approche large c'est à dire du collaborateur jeune parent au collaborateur aidant parce qu'on parle souvent de la parentalité sous l'angle, congé maternité, congé paternité, enfin congé parental. » (responsable RH, entreprise industrielle).

« On réfléchit, on n'a pas encore de décision actée, mais on fait beaucoup de veille sur ce qui se passe dans d'autres entreprises, sur les nouveaux dispositifs notamment pour accompagner la parentalité et permettre l'accès à des postes aussi à responsabilité, avec des systèmes de partenariat, de crèche d'entreprise. Ce sont des sujets dont on discute actuellement avec nos CSE. » (responsable RH, entreprise du secteur retail).

1.6 Les jeunes et très jeunes

Comme pour les seniors, les « jeunes » n'ont pas le même âge en RH et en R&D/Marketing. Les politiques RH ciblent des jeunes de plus de 16 ans en matière de recrutement, tandis que les équipes R&D/Marketing peuvent s'intéresser aux besoins des très jeunes, de moins de 16 ans.

On constate que les enfants restent cependant en marge des pratiques d'innovation inclusive et ne sont pas identifiés comme des cibles prioritaires. Ainsi, ils ne sont mentionnés que dans trois entretiens avec des responsables R&D. À ce titre, un responsable de l'innovation d'un groupe industriel parle d'un « sujet latent ».

D'un point de vue RH, la question des jeunes est intrinsèquement liée à celle du recrutement et concerne principalement les jeunes peu qualifiés ou issus de quartiers prioritaires de la ville. Une responsable RH tempère, expliquant que les recrutements de jeunes peu qualifiés dans ces quartiers se font essentiellement parce que l'entreprise est présente partout sur le territoire national, y compris dans ces quartiers.

Certaines entreprises cherchent ainsi à répondre à des besoins de recrutement sur des métiers où elles peinent à recruter. Elles vont parfois chercher à diversifier leur recrutement pour permettre à des jeunes issus de milieux défavorisés d'intégrer l'entreprise et d'y faire carrière.

1.7 Les personnes en situation de précarité ou d'exclusion

La population en situation de précarité économique ou d'exclusion est identifiée par les entreprises, tant par les responsables RH, sous un angle recrutement, que par les responsables R&D/Marketing, sous un angle « segment de marché ». Dans les deux cas, la cible n'est généralement pas prioritaire des politiques d'inclusion et d'innovation inclusive, car considérée comme difficile à atteindre et à concilier avec les objectifs de performance de l'entreprise.

En effet, d'un point de vue R&D/Marketing, les équipes font face à une tension entre le prix et l'exigence de rentabilité, particulièrement dans le domaine de l'industrie, concurrencé par les pays à bas-coût.

« Est-ce que le besoin des plus précaires est différent des autres dans notre domaine d'activité ? Tout ce qu'on fait on a une ambition que ce soit un minimum rentable pour l'entreprise, même si on a des produits plus rentables que d'autres. Là c'est compliqué. » (responsable R&D, entreprise industrielle).

« Si l'entrée du précaire, c'est d'abord le prix, le groupe n'est pas le meilleur pour le prix parce que importe quel produit qui serait fait par des no-brand à un prix qui est plus accessible que nous parce qu'ils n'ont pas de frais de structure parce qu'ils n'ont pas de frais de marques, etc. Donc, on ne peut pas en étant un groupe comme le nôtre, on ne peut pas aborder les produits purement par le par l'angle du prix. » (responsable R&D, entreprise industrielle).

Au contraire, dans le domaine de la distribution, le prix peut faire partie intégrante de la stratégie. Ainsi, les personnes à revenus limités sont la première cible d'une personne de notre panel, responsable innovation dans la distribution.

Comme les jeunes, les personnes en situation de précarité, qui sont des publics particulièrement éloignés de l'emploi, peuvent être identifiées pour les politiques RH d'inclusion lorsqu'il s'agit de répondre à des besoins de recrutement de l'entreprise, en particulier dans des équipes IT.

« On va chercher des gens éloignés de l'emploi sur des métiers en tension, bien adressés par un certain nombre de partenaires (Simplon, Actions Emplois Réfugiés, Each One, etc.). Notre secteur a cette particularité d'avoir beaucoup de métiers en tension sur l'informatique. Ce sont des métiers sur lesquels les réfugiés acceptent d'être formés. » (responsable RH, secteur banque / assurance).

Dans plusieurs entreprises de notre panel, les personnes en situation de précarité sont plus ciblées par les politiques de philanthropie que par politiques d'inclusion et d'innovation inclusive.

« La politique d'inclusion des personnes éloignées de l'emploi est gérée aujourd'hui via la fondation du groupe, puisque c'est la mission de la fondation du groupe de la réinsertion des personnes éloignées de l'emploi, mais au niveau corporate, pour l'instant ça reste basique. » (responsable RH, entreprise industrielle).

« Pour les plus précaires, on passe par notre fonds de dotation. On se réunit parfois avec d'autres fonds de dotation d'autres grandes entreprises du bâtiment, pour accompagner des chantiers Emmaüs, Toit moi. [...] » (responsable innovation, entreprise industrielle).

On note cependant que les entreprises de services (transports, santé, énergie, etc.), d'un point de vue R&D, prennent davantage en compte les besoins des plus précaires pour proposer des services adaptés, ou trouver des business models qui permettent de délivrer un service souvent essentiel.

« Exemples aussi sur les chèques eau, la tarification sociale de l'eau, comment est-ce qu'on fait pour innover, là c'est sur du business model qui permet d'inclure aussi des gens qui ont des problèmes qui n'arrivent pas à payer l'eau, finalement. Et la solution, ce n'est pas de leur couper l'eau. » (responsable innovation, entreprise dans le secteur de la santé et des services publics).

« C'est super important pour nous, les personnes précaires, parce que finalement, quand on regarde un petit peu la population qui prend les transports publics, il y a un public fort qui est précaire. Parfois c'est le seul moyen de locomotion, c'est le seul moyen pour désenclaver ce type de population là aussi. » (responsable innovation, entreprise dans le secteur de la santé et des services publics).

Nous notons que, si notre panel ne fait pas des populations en situation de précarité une cible prioritaire, des logiques d'innovation inversées ont été adoptées dans de grandes entreprises françaises (cf. encadré 13).

Encadré 13 : l'innovation inversée

L'innovation inversée consiste à développer des produits ou services innovants dans des contextes économiques émergents pour répondre à des besoins locaux, puis à les adapter à des marchés plus développés. Ainsi, General Electric a développé un électrocardiogramme portatif pour les zones rurales indiennes qui est maintenant également commercialisé dans les pays développés. Suivant le même principe, l'entreprise a ensuite développé une couveuse portative pour les prématurés (Malodia et al., 2020).

1.8 Les personnes d'origine étrangère

Les personnes d'origine étrangère ne sont identifiées que par les responsables RH comme des cibles de politiques d'inclusion, et de manière peu fréquente. La question des origines relève avant tout de la non-discrimination : les entreprises vont être vigilantes à ne pas discriminer les personnes d'origine étrangère que ce soit lors du recrutement ou dans la progression de carrières.

« Sur les migrations, en fait, on vérifie juste qu'il n'y a pas de biais défavorable dans le recrutement. C'est des analyses préonymiques, on fait ça plusieurs fois, on regarde les prénoms à consonance étrangère parmi tous les gens qui ont candidaté et on regarde s'il y a une conservation des proportions à l'embauche. Il n'y a pas de biais, c'est peut-être même un peu renforcé. » (responsable RH, entreprise dans le secteur de l'énergie).

De même que pour le recrutement de personnes précaires éloignées de l'emploi, le recrutement de primo-arrivants est considéré comme difficile car peu compatible avec les objectifs business de l'entreprise et nécessitant du temps et de l'investissement supplémentaire, notamment pour l'apprentissage du français.

« On a des personnes qui sont qualifiées en termes de titres mais qui ne sont pas forcément employables dans nos métiers ou pas directement ou il faut de l'accompagnement et ce n'est pas simple. La barrière de la langue est connue de partout, ça reste un frein important. » (responsable RH, entreprise dans le secteur banque/assurance).

« Nous on a comme une obligation que les gens sachent lire, écrire et parler français. [...] On a besoin de ce genre de choses. » (responsable RH, entreprise dans le secteur de la santé et des services publics).

1.9 Les personnes LGBT+

La question de l'orientation sexuelle n'est envisagée que par les responsables RH, afin de prévenir les discriminations, donner un égal accès aux droits, notamment en ce qui concerne la parentalité, et développer un climat inclusif permettant à chaque salarié d'être lui-même.

« Nos accords diversité prévoient un certain nombre de cas d'aménagements, de jours de congés, selon des situations identifiées. On a beaucoup avancé sur des couples homosexuels qui font de l'adoption. On a des mesures proposées pour des situations qui ne sont pas reconnues dans la loi française mais qu'on peut retrouver dans d'autres pays. » (responsable RH, entreprise dans le secteur banque/assurance).

« Pour des personnes en transition : on permet de changer de prénom alors que ça n'a pas été fait dans l'état civil. » (responsable RH, entreprise de services).

Encadré 14 : l'identité selon la théorie de l'Identité Sociale (Ashfort & Mael, 1985)

Selon la théorie de l'identité sociale, les gens ont tendance à se classer eux-mêmes et à classer les autres dans diverses catégories sociales, telles que l'appartenance à une organisation, l'affiliation, l'appartenance religieuse, le sexe et la cohorte d'âge (Tajfel & Turner, 1979).

Les personnes peuvent être classées dans diverses catégories, et des individus différents peuvent mobiliser différents schémas de catégorisation. Les catégories sont définies par des caractéristiques abstraites, qualifiées de prototypiques.

La catégorisation sociale remplit deux fonctions :

- premièrement, elle sépare et ordonne l'environnement social, en fournissant à l'individu un moyen systématique de définir les autres ;
- deuxièmement, elle permet à l'individu de se situer ou de se définir dans son environnement social.

Tableau de synthèse : l'innovation inclusive, pour qui ?

Le public	RH/RSE	R&D/Marketing
les personnes en situation de handicap	souvent centrées sur les handicaps moteurs et sensoriels	
les seniors	les plus de 50 ans	les plus de 70 ans (ou les plus de 40 ans si la cible principale de l'entreprise est la jeunesse)
les femmes	systématiquement ciblées	assez peu ciblées
les personnes en situation de précarité/d'exclusion	les personnes très éloignées de l'emploi, peu qualifiées	les personnes précaires en France ou dans les pays en développement. Les personnes avec un faible taux d'équipement.
les personnes avec des responsabilités familiales	les aidants de proches dépendants ; moins fréquemment, les jeunes parents	les aidants des personnes en situation de handicap (cible secondaire)
les jeunes et très jeunes	les jeunes (16 ans et plus)	les enfants (16 ans et moins)
les personnes LGBT+	les personnes LGBT+	absents des cibles de notre panel
les personnes d'origine étrangère	les migrants ; les personnes ayant des noms à consonance étrangère	absents des cibles de notre panel

Conclusion

Cette première partie de notre livre blanc nous permet de mieux cerner pourquoi les entreprises s'engagent dans des démarches d'innovation inclusive (ou d'inclusion) et qui sont les publics visés par des démarches. Il apparaît une grande diversité dans les motivations des entreprises et dans les publics visés. Cette grande diversité révèle des cultures différentes, en particulier dans le domaine R&D/Marketing. Pour les entreprises qui ont une mission de service public ou liée à la préservation des personnes (santé, assurance), la question de l'inclusion est totalement intégrée. Non que les services ne souffrent aucun défaut (il suffit d'aller dans le métro parisien pour s'en rendre compte), mais la nécessité d'aller vers des services plus inclusifs n'est pas sujet à débat. Dans d'autres entreprises, notamment les entreprises industrielles, l'innovation inclusive, lorsqu'elle est déployée, est vue comme une opportunité de marché. Parfois, ce sont des personnes très engagées qui portent ces démarches d'innovation inclusive. Elles doivent alors les justifier auprès de leur Direction Générale et montrer la valeur qu'elles créent. Dans le domaine des RH, les motivations oscillent également entre recherche de performance, pragmatisme face aux difficultés de recrutement, réponse à des obligations légales et engagement social.

Dans les parties 2 et 3 de ce livre blanc, nous aborderons les questions suivantes :

- qui sont les acteurs de l'innovation inclusive, en innovation produit/service et innovation RH/organisationnelle ?
- comment se fait l'innovation inclusive dans les entreprises ? Comment participent les publics marginalisés ? Quelles ressources sont mobilisées ?
- quelles sont les bonnes pratiques et les freins à lever ?

Références

- Abernathy, W. J., & Utterback, J. M. (1978). Patterns of industrial innovation. *Technology review*, 80(7), 40-47.
- Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social Identity Theory and the Organization. *The Academy of Management Review*, 14(1), 20.
- Bell, M. P., Özbilgin, M. F., Beauregard, T. A., & Sürgevil, O. (2011). Voice, silence, and diversity in 21st century organizations : Strategies for inclusion of gay, lesbian, bisexual, and transgender employees. *Human Resource Management*, 50(1), 131-146.
- Bianchin, M., & Heylighen, A. (2018). Just design. *Design Studies*, 54, 1-22.
- Buisine, S., Boisadan, A., & Richir, S. (2018). L'innovation radicale par la méthode de l'utilisateur extraordinaire. *Psychologie du Travail et des Organisations*, 24(4), 374-386.
- Cable, D. M., Gino, F., & Staats, B. R. (2013). Breaking them in or eliciting their best? Reframing socialization around newcomers' authentic self-expression. *Administrative Science Quarterly*, 58(1), 1-36.
- Caza, B. B., Moss, S., & Vough, H. (2018). From synchronizing to harmonizing: The process of authenticating multiple work identities. *Administrative Science Quarterly*, 63(4), 703-745.

- Frei, F. X., & Morriss, A. (2023, octobre 10). 10 Reasons Why Inclusion Is a Competitive Advantage. Harvard Business Review.
- Georgeac, O. A., & Rattan, A. (2023). The business case for diversity backfires : Detrimental effects of organizations' instrumental diversity rhetoric for underrepresented group members' sense of belonging. *Journal of Personality and Social Psychology*, 124(1), 69.
- Kernis, M. H., & Goldman, B. M. (2006). A multicomponent conceptualization of authenticity: Theory and research. *Advances in Experimental Social Psychology*, 38, 283-357.
- Konrad, A. M., & Linnehan, F. (1995). Formalized HRM structures : Coordinating equal employment opportunity or concealing organizational practices? *Academy of Management Journal*, 38(3), 787-820.
- Leslie, L. M. (2019). Diversity Initiative Effectiveness : A Typological Theory of Unintended Consequences. *Academy of Management Review*, 44(3), 538-563.
- Malodia, S., Gupta, S., & Jaiswal, A. K. (2020). Reverse innovation: a conceptual framework. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 48, 1009-1029.
- Mulgan, G. (2006). The process of social innovation. *innovations*, 1(2), 145-162.
- Peyrard, E. (2022). L'innovation inclusive en pratique : Fondations, apports et défis dans le domaine du handicap (Thèse de doctorat, Institut Polytechnique de Paris).
- Richard, S., & Hennekam, S. (2021). When Can a Disability Quota System Empower Disabled Individuals in the Workplace? The Case of France. *Work, Employment and Society*, 35(5), 837-855.
- Richard, S., Lemaire, C., & Church-Morel, A. (2021). Beyond identity consciousness : Human resource management practices and mental health conditions in sheltered workshops. *The International Journal of Human Resource Management*, 32(15), 3218-3243.
- Roberson, Q. M. (2006). Disentangling the Meanings of Diversity and Inclusion in Organizations. *Group & Organization Management*, 31(2), 212-236.
- Sanders, E. B. N., & Stappers, P. J. (2008). Co-creation and the new landscapes of design. *Co-design*, 4(1), 5-18.
- Shore, L. M., Cleveland, J. N., & Sanchez, D. (2018). Inclusive workplaces : A review and model. *Human Resource Management Review*, 28(2), 176-189.
- Story, M. F., Mueller, J. L., & Mace, R. L. (1998). The universal design file: Designing for people of all ages and abilities.
- Tajfel, H., & Turner, J. C. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. *The social psychology of intergroup relations*, 33(47), 74.
- Winters, M.-F. (2013). From Diversity to Inclusion : An Inclusion Equation. In *Diversity at Work : The Practice of Inclusion* (p. 205-228). John Wiley & Sons, Ltd.
- Zeschky, M., Widenmayer, B., & Gassmann, O. (2011). Frugal innovation in emerging markets. *Research Technology Management*, 54(4), 38-45.

Contacts

Estelle Peyrard

estelle.peyrard@apf.asso.fr

Sarah Richard

sarah.richard@em-strasbourg.eu

Edvina Kapllani

edvina.kapllani@accenture.com

Sarah Lourdez

sarah.lourdez@accenture.com



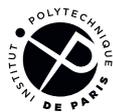
TECHNOLOGY
FOR CHANGE

TechLab
Le hub de l'innovation
technologique





accenture



TECHNOLOGY
FOR CHANGE

TechLab
Le hub de l'innovation
technologique



techlab@apf.asso.fr

