



HAL
open science

Innovation inclusive et pratiques inclusives en entreprise

Estelle Peyrard, Sarah Richard, Edvina Kapllani, Nelly Adam

► **To cite this version:**

Estelle Peyrard, Sarah Richard, Edvina Kapllani, Nelly Adam. Innovation inclusive et pratiques inclusives en entreprise. Zenodo, 2024, 10.5281/zenodo.13709437 . hal-04704361

HAL Id: hal-04704361

<https://hal.science/hal-04704361v1>

Submitted on 20 Sep 2024

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Innovation inclusive et pratiques inclusives en entreprise

The background features a series of overlapping circles and lines. A solid line runs diagonally from the top-left towards the bottom-right. Two concentric circles are centered on the right side of the page. A dashed line forms a larger circle that encompasses the solid circles. A triangular sector on the right side is filled with a pattern of small dots.

Innovation inclusive

et pratiques inclusives en entreprise



Innovation inclusive et pratiques inclusives en entreprise

**Livre blanc de l'Observatoire
de l'Innovation Inclusive**



Par Estelle Peyrard, Sarah Richard,
Edvina Kapllani, et Nelly Adam



**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 depuis 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'Institut d'enseignement commercial supérieur (IECS) 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.

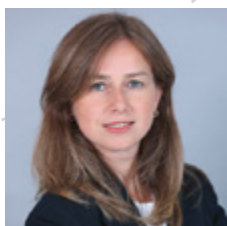
Auteurs du livre blanc



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'Ecole 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 comportements organisationnels. Ses travaux de recherche portent sur les identités au travail, et plus particulièrement 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.



Nelly Adam est étudiante à l'Ecole 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.

Les auteurs remercient tout particulièrement **Sarah Lourdez** pour son aide dans la réalisation de ce livre blanc.

Dessins : **Alexandra Melillo**

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, Groupe SEB, SNCF, Sodexo, Suez, Toyota, Ubisoft.



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.

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.

Toutefois, 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'escroquerie pour les personnes malvoyantes. Un processus de recrutement sur internet évince 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 solos ou 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 commencé notre recherche, une chose nous a frappées : nous avions d'une part

les entreprises dites « inclusives » s'investissant dans des pratiques organisationnelles plus ouvertes, moins discriminantes ou excluantes, et d'autre part, des entreprises qui lancent 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 centrées 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 restent 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.

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*).

Sommaire

11 Introduction

14 Méthodologie

18 L'innovation inclusive, pourquoi?

32 L'innovation inclusive, pour qui?

**44 L'innovation inclusive: quelles sont
les ressources nécessaires?**

52 L'innovation inclusive: comment?

66 Les freins et tensions

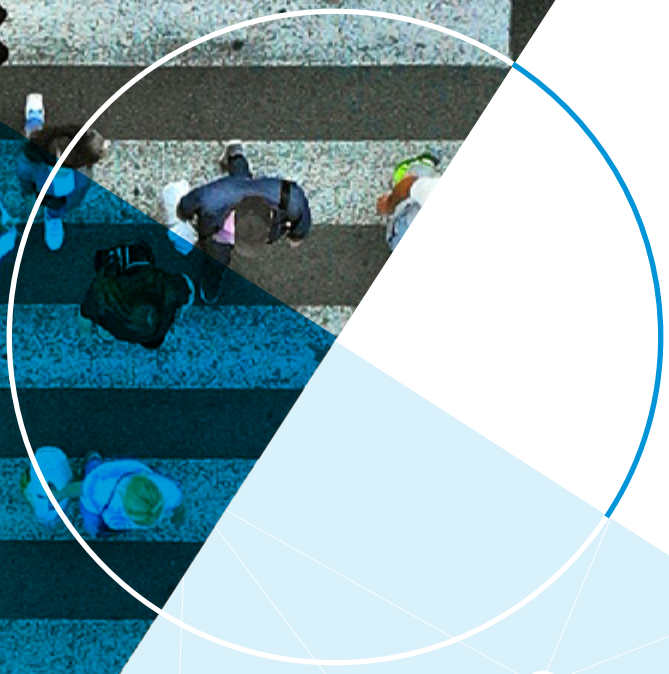
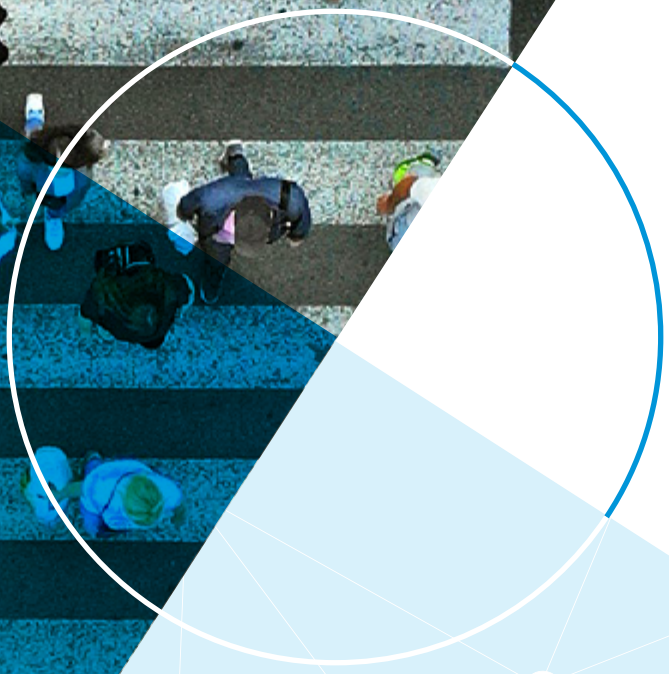
70 Les bonnes pratiques de l'innovation inclusive

76 Les effets de l'innovation inclusive

82 Conclusion

Le monde tel qu'il est conçu ne convient parfaitement à personne. Parfois, nous avons tous des problèmes avec les espaces dans lesquels nous vivons et les produits que nous utilisons. Les concepteurs sont formés à concevoir pour un groupe de personnes « moyen », mais en fait ce groupe n'existe pas. Chaque individu est unique et, en tant que groupe, l'espèce humaine est très diversifiée. (Story, Mueller et Mace, 1998)





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 influe 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 positions 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 établir de distinction entre les différents publics exclus de l'innovation et d'insister sur le caractère participatif que doit adopter la démarche d'innovation. Cependant, l'innovation inclusive est peu pensée actuellement en matière d'innovation organisationnelle. Nous choisissons de l'intégrer dans nos réflexions.



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 œuvre 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).



Méthodologie

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

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 Dedoose 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 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. Chaque

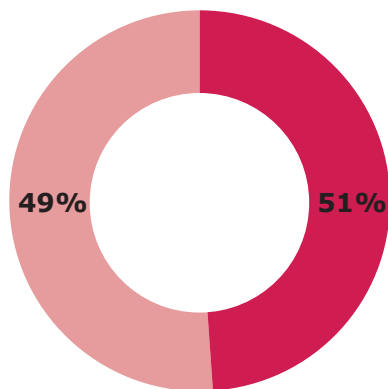
entretien, d'une durée approximative d'1 h 30, a permis d'interroger les entreprises sur :

- 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.

Structure de l'échantillon

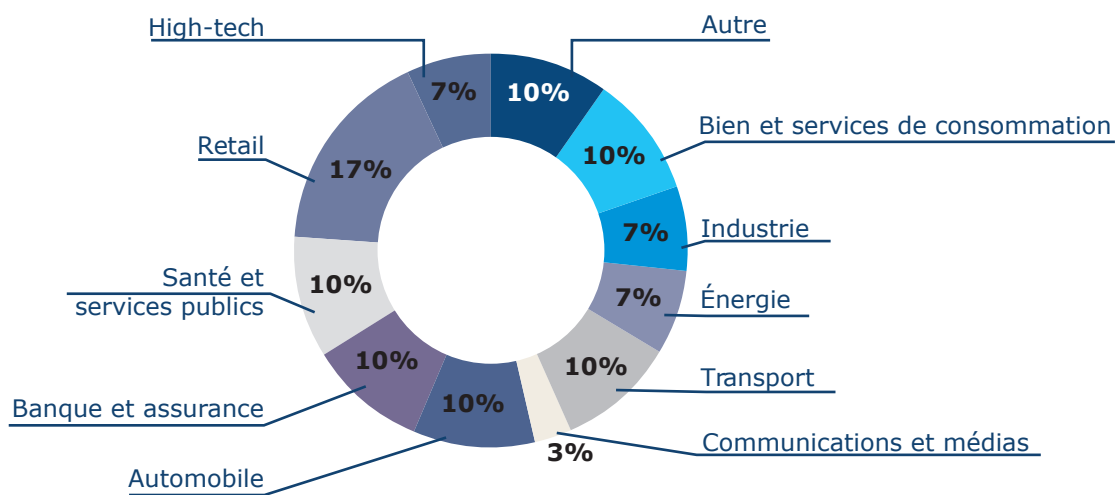
Par type de fonction

18
Experts
RH/RSE

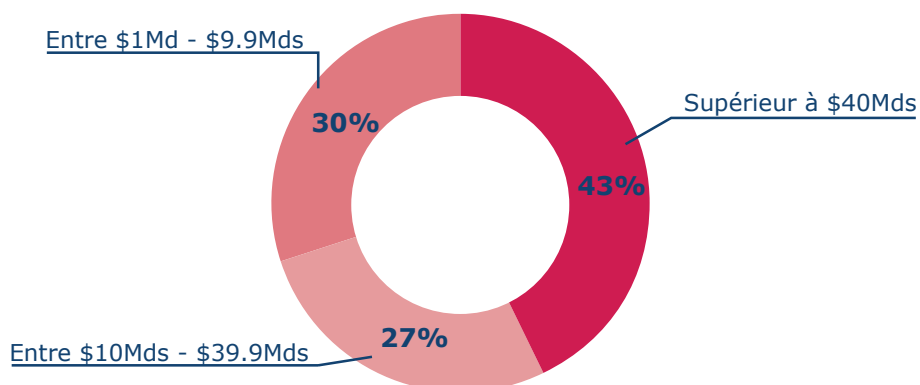


19
Experts
R & D/Marketing

Par secteur



Par taille d'entreprise





RH/RSE:

- › Responsables ressources humaines ;
- › Responsables ou chefs de projet RSE ;
- › Profils spécialisés dans 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.

Thèmes des ateliers

Processus

Comment intégrer l'innovation inclusive dans le processus des grands groupes ?

Arguments & impact

Quels sont les arguments à mobiliser pour mettre en place des démarches d'innovation inclusive, et quels sont leurs impacts ?

Effet d'apprentissage de l'inclusion

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.



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.).

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

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, la recherche établit un lien entre diversité au sein des équipes et performance (Robinson & Dechant, 1997). De nombreux travaux démontrent le « *Business case* de la diversité » 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 fait une étude pendant cinq ans, entre 2013 et 2018, on a analysé des chiffres venant du programme de fidélisation client, des résultats 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)

L'approche *Business case* (1/2)

L'approche dite *Business case* (appliquée à la diversité et l'inclusion) fait référence à la perspective selon laquelle la diversité ou l'inclusion peuvent constituer une valeur ajoutée pour une organisation du point de vue économique et commercial. Elle 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 de recruter de meilleurs talents ;
- › aide à fidéliser les personnes ;
- › renforce l'engagement des salariés ;
- › augmente la résilience ;
- › étend le marché ;
- › favorise l'innovation ;
- › améliore la prise de décision ;
- › améliore la gestion des risques.

Selon une étude fondée sur l'analyse de leurs 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.

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 ans¹.

En fonction de la stratégie de l'entreprise, les personnes disposant de revenus modestes constituent 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 :

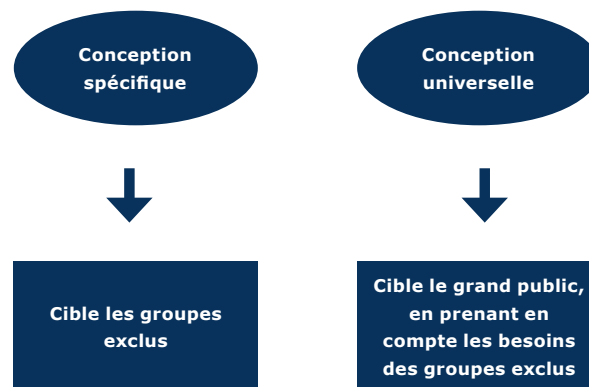
- › lorsqu'elle est adoptée, elle fait partie intégrante de la stratégie de l'entreprise, comme c'est le cas de certains acteurs du commerce de détail ;
- › lorsqu'elle n'existe pas dans l'entreprise, il semble difficile de l'implémenter : « on ne fait pas du *low cost* ». Cette réticence est liée à 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).

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.

Conception spécifique et conception universelle

La prise en compte des besoins des publics exclus se réalise selon deux approches différentes : 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) avec leurs produits grand public.



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 sont confrontées à de nombreuses tensions sur des métiers spécifiques. Aussi cherchent-elles 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 Accenture², près des 2/3 des chefs d'entreprise interrogés en Europe et aux États-Unis ont déclaré qu'une fois embauchés, les « travailleurs cachés » obtenaient de meilleurs résultats que les autres dans les 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 l'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. Elles ne recherchent pas forcément le candidat parfait, mais celui qui possède les deux ou trois compétences essentielles pour effectuer les tâches, l'entreprise peut compter sur les formations en interne pour faire le reste.

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 spécifiques des salariés n'est pas perçue comme un moyen d'identifier des innovations organisationnelles pour tous ou d'améliorer la qualité de vie au travail de tous les employés. Les professionnels constatent 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.

2. Harvard Business School and Accenture, Fuller, Joseph B ; Raman, Manjari ; Sage-Gavin, Eva ; Hines, Kristen. Hidden Workers : Untapped Talent, 2021.

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.

5. Éviter les retours négatifs, le « bad buzz »

Plusieurs entreprises mentionnent l'impact des réseaux sociaux et le risque de *bad buzz* qu'ils induisent. Satisfaire tous les clients, proposer des produits ergonomiques, faciles à utiliser et des services réellement inclusifs devient une préoccupation pour éviter tout scandale médiatique. L'innovation inclusive est alors un levier permettant de s'assurer de ne pas générer de mécontentement chez certains segments de clientèle. Les exemples de pratiques pour le moins indécrites envers les personnes en fauteuil roulant qui font la une des journaux, abondent par exemple dans le domaine du transport aérien³.

L'enjeu de servir la réputation des entreprises est également réalisé en recherchant 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 œuvre 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)

L'inclusion, une préoccupation affichée par les entreprises

L'inclusion est assez présente dans les préoccupations des entreprises. Cinquante-trois pour cent des entreprises françaises dans notre panel d'étude⁴ l'ont mentionnée 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 %).

3. Un passager handicapé obligé de ramper pour quitter son avion, consulté le 10/01/2024. Ouest France, HYPERLINK : <https://www.ouest-france.fr/sante/handicaps/un-passager-handicape-oblige-de-ramper-pour-quitter-son-avion-cest-inacceptable-50d5bb88-ea7f-11ed-8485-35697159b77b>

4. 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-clés liés à l'inclusion et à la diversité grâce à la méthodologie de traitement automatique de langage naturel (NLP).

Des injonctions externes

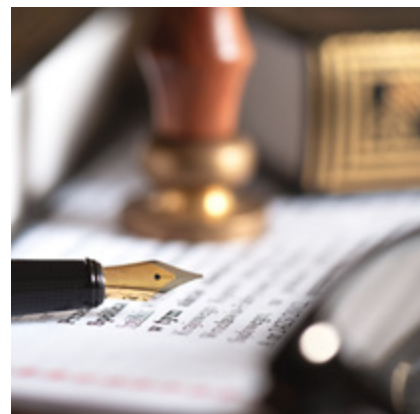
Les raisons pour lesquelles les entreprises s'engagent dans des démarches d'innovation inclusive, dans le domaine organisationnel ou dans le domaine du développement de produits et services, sont également liées à des injonctions externes : obligations légales ou imposées par le marché.

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 de la 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 dite « Rixain » du 24 décembre 2021 comporte plusieurs mesures visant à une plus grande égalité entre les femmes et les hommes dans les entreprises.



«
La réglementation,
on revient toujours au
bâton quand même. Ça
me fait de la 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.

»

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 publics)

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 exercé 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. S'adapter en fonction de l'actualité et de facteurs sociétaux

Notre étude montre que l'actualité peut parfois favoriser 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 œuvre 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

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 objectifs de développement durable (ODD) et anticiper des évolutions dans le domaine environnemental, mais aussi dans le domaine du handicap, de l'insertion et 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 deux⁵ 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.

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.

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)

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.

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)

La question de l'équité

D'après Konrad et Linnehan (1995), les entreprises dites *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 cœur de leur pratique RH afin de lutter contre les discriminations en tout genre.

Les entreprises dites *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 cœur 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, escomptant que les autres sauront s'adapter.

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

C'est vraiment qu'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 publics)



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 nonaccès 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 de 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

«
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?
»

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 du retail)

Ce témoignage nous montre 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. Une impulsion sociale liée aux personnes

Une impulsion sociale liée aux personnes

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)

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 politiques organisationnelles et les préoccupations au sein 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.

Une responsable RH témoigne ainsi :

Sur les seniors, on est le premier employeur de seniors en France, comme le premier employeur d'aïdants et de personnes handicapées. 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 publics)

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 salariés et les conduit 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).

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 et motivations (Caza, Moss, & Vough, 2018).

Il a été démontré que l'authenticité exerce 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

Améliorer la performance de l'entreprise :

- › élargir son marché;
- › élargir son vivier de talents;
- › satisfaire ses clients internes et externes;
- › éviter les retours négatifs/le « badbuzz ».

Répondre à des injonctions externes :

- › répondre à des obligations légales;
- › répondre aux exigences des marchés publics;
- › s'adapter en fonction de l'actualité et de facteurs sociétaux.

Facteurs internes

Des facteurs liés à l'organisation et son identité :

- › un objectif humaniste, porté par l'histoire et la culture de l'entreprise;
- › une composante métier.

Des facteurs liés aux personnes :

- › des initiatives individuelles;
- › des évolutions démographiques;
- › internes.

INNOVATION INCLUSIVE

Pourquoi ?

au service de la 1 PERFORMANCE

ÉLARGIR
SON MARCHÉ

CONCEPTION
SPÉCIFIQUE

cible les
GROUPES EXCLUS



CONCEPTION
UNIVERSELLE

cible le grand public

ÉLARGIR
Le vivier de talents



Satisfaire
Ses clients



6
Éviter le
"Bad Buzz"

2 INJONCTIONS externes

OBLIGATIONS
LÉGALES



EXIGENCES DES
MARCHÉS PUBLICS



S'ADAPTER en
fonction de l'actualité
& des facteurs sociaux



3 FACTEURS internes

RÔLE
D'EXEMPLARITÉ
DE
L'ENTREPRISE



LIÉS à la
culture
du MÉTIER



initiatives
personnelles

changement
des profils
des salariés

LIÉS à l'ORGANISATION

LIÉS aux PERSONNES

Melita



L'innovation inclusive, pour qui ?

Quels 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 d'individus 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 des violences faites aux femmes et à apporter des réponses en matière 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.

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

Les publics ciblés par les politiques d'inclusion et les démarches 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.

Derrière les macro-catégories identifiées, les équipes RH et les équipes R&D mettent parfois des personnes différentes : 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 d'inclusion sont principalement issus de quartiers prioritaires de la ville (QPV).

1. 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 spécifiquement, à la fois pour comprendre le besoin de chaque type d'utilisateur et pour intégrer une variété de handicaps 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 neuroatypiques 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'elles soient en situation de handicap. (Responsable RH, entreprise dans le secteur santé et services publics)

2. 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 que relèvent de leur champ de responsabilité la prévention et la lutte contre les violences faites aux femmes dans le cadre familial et extrafamilial, 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)



«
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.
»

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.

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, ceintures) sont aujourd'hui 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, qui, au moment de son étude, sont encore très majoritairement testés sur des hommes et 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.

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)

3. 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 ce 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 du 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 :

On veille à ce que nos bouchons ne soient pas trop durs à enlever. (Responsable marketing, entreprise de biens de consommation)

Les démarches d'innovation inclusive peuvent mêler personnes en situation de handicap et personnes âgées. L'âge des personnes considérées comme seniors par les responsables R&D/Marketing varie beaucoup. La plupart des entreprises estiment que la catégorie des seniors comprend les 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.

4. 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 s'occupant 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, 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 du retail)

5. 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.

6. 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 n'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 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 de la banque et des assurances)

Dans plusieurs entreprises de notre panel, les personnes en situation de précarité sont plus ciblées par les politiques de philanthropie que par les 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 à 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 proposer un service souvent essentiel.

Exemples aussi sur les chèques eau, la tarification sociale de l'eau. Comment est-ce qu'on fait pour innover sur du business model qui permet d'inclure aussi des gens qui n'arrivent pas à payer l'eau? 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

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).

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.

7. 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 carrière.

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



« Exemples aussi sur les chèques eau, la tarification sociale de l'eau. Comment est-ce qu'on fait pour innover sur du business model qui permet d'inclure aussi des gens qui n'arrivent pas à payer l'eau ? Et la solution, ce n'est pas de leur couper l'eau.

»

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 de la banque et des assurances)

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)

8. Les personnes LGBTQ+

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 de la banque et des assurances)

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)

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 45 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

INNOVATION INCLUSIVE

Pour qui ?

● DES CIBLES COMMUNES en RH et en marketing / R&D
UNE certaine fluidité entre les cibles





L'innovation inclusive : quelles sont les ressources nécessaires ?

Au sein des entreprises de notre panel, l'innovation inclusive est mise en place à des échelles différentes. Dans certaines entreprises, la fonction « inclusion » relève d'une équipe dédiée tandis que dans d'autres elle est partagée entre plusieurs équipes ou plusieurs personnes qui jouent un rôle de « référent ».

Les ressources humaines

Quarante pour cent des entreprises de notre panel disposent d'équipes dédiées à l'inclusion et la diversité. Celles-ci sont fréquemment rattachées au directeur ou à la directrice des ressources humaines ou au directeur ou à la directrice de la R&D, du marketing, de l'offre ou du design.

Nous avons une gouvernance inclusion et diversité avec une responsable dans l'équipe Monde RH qui se traduit à chaque niveau. (Responsable RH, entreprise dans le secteur high tech)

On a une équipe aux États-Unis avec une Chief Accessibility Officer. C'est une personne qui est à la fois en contact avec les groupes, ce qu'on appelle les Enterprise Resource Groups, sur les thématiques handicap, et avec les

program manager en charge de faire évoluer nos produits. (Responsable handicap/diversité, entreprise dans le secteur high tech)

Nous avons confié la mission [de design inclusif] à notre centre d'excellence appelé Innovation Insight. (Responsable design, entreprise du secteur industriel)

Nous avons créé il y a deux ans un poste de « responsable d'innovation sociale » au sein de la direction des offres dont l'objectif est de travailler avec l'ensemble des métiers pour intégrer les questions d'innovation inclusive dans leurs démarches et participer à ce qu'on appelle chez nous la différenciation mutualiste et pour donc intégrer les grands enjeux sociétaux.

(Responsable offre, entreprise du secteur de la banque et des assurances)

L'avantage des équipes dédiées réside dans le niveau d'expertise qu'elles peuvent apporter sur ces sujets, ainsi que leur capacité à lancer des projets. Elles peuvent ainsi jouer un rôle clé dans la diffusion de pratiques inclusives. Il peut s'agir par exemple de spécialistes de l'accessibilité numérique qui aident les équipes informatiques à rendre les sites web et l'ensemble des outils internes accessibles.

C'est son rôle à plein temps. Il conseille des développeurs, il intervient auprès des équipes aussi dans les différentes régions pour leur expliquer ce que c'est l'accessibilité, comment le faire. (Responsable R&D, entreprise dans le secteur de santé et services publics)

Une responsabilité partagée par différentes équipes

Parfois, les pratiques d'inclusion et d'innovation inclusive sont réparties entre différentes fonctions de l'entreprise. Par exemple, certaines entreprises interrogées disposent d'un service dédié à la question du handicap distinct de l'équipe dédiée aux questions de diversité.

Hors handicap, qui est traité par la Mission handicap et rattaché à une autre entité au sein du groupe, nous avons une Direction de la diversité, de l'égalité des chances et de l'inclusion. Et pour cela, la responsable est rattachée à la DRH du Groupe. (Responsable inclusion, entreprise du secteur bancaire et des assurances)

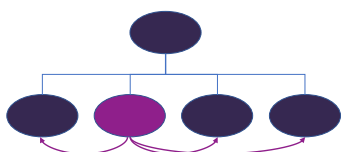
Une responsabilité portée par des individus avec des rôles spécifiques transversaux

Au sein des entreprises de notre panel, les fonctions liées à l'inclusion sont parfois des rôles assignés à des personnes dont ce n'est pas la fonction principale. Ainsi, certaines entreprises nomment des référents handicap ou diversité au sein de chaque direction. L'innovation inclusive et les pratiques d'inclusion sont ainsi portées non pas par un département dédié, mais par des individus ou des rôles spécifiques.

Chaque pays/fonction/entité a nommé, dans 95 % des cas, au sein de la fonction RH, une personne qui a une double casquette et qui va aussi porter les sujets de diversité et d'inclusion. (Responsable inclusion, entreprise du secteur industriel)

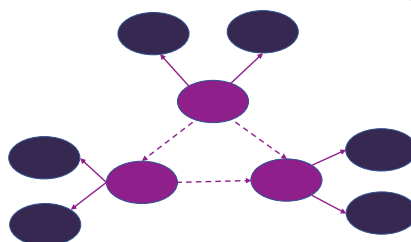
Les ressources humaines mobilisées

Equipe dédiée



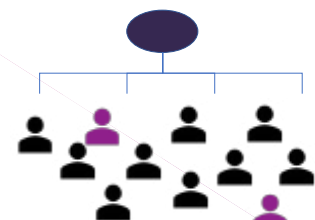
Expertise
Capacité à porter des projets
Capacité à innover

Responsabilité partagée



Transversalité
Cohérence des actions

Référent



Diffusion
L'inclusion devient un enjeu partagé par tous

Le rôle de référent doit permettre d'apporter à l'entreprise la connaissance nécessaire sur les sujets d'inclusion, en lien avec les différents métiers de l'entreprise. Le rôle de référent est un parti pris pour de nombreuses entreprises pour faire en sorte que l'ensemble des employés se sente concerné par ces questions.

Nous avons assigné une personne transverse qui pense ces enjeux-là et qui arrive à traiter les métiers de manière opérationnelle pour les intégrer. (Responsable offre, entreprise dans le secteur de la banque et des assurances)

Les ressources immatérielles

Pour développer des pratiques inclusives, les entreprises mentionnent des ressources Immatérielles : relations avec des acteurs tiers, relations internes, compétences et connaissances formalisées.

Réseaux relationnels

La première ressource immatérielle mentionnée est le **lien avec des acteurs tiers**. Parmi ces acteurs tiers, les associations jouent un rôle important. Elles fournissent souvent des solutions clé en main pour aller vers des pratiques plus inclusives.

[Pour concevoir nos produits] on a fait intervenir une ergothérapeute pour qu'elle nous alerte aussi sur des postures qui peuvent être problématiques, sur des séquences d'étapes qui peuvent être problématiques. C'est vraiment le moment où on se rassemble tous ensemble pour se forger des constats en même temps. (Responsable design, entreprise du secteur industriel)

Des collaborations avec des partenaires tels que les TechLab, des interventions d'experts externes, offrent une ouverture d'esprit et facilitent l'intégration d'innovations et l'innovation de certains produits et services. Des programmes d'inclusion peuvent être initiés en collaboration avec des fondations, des associations, des coalitions d'entreprises et des acteurs sociaux, tels qu'APF France handicap. (Responsable R & D, entreprise du secteur industriel)

Les réseaux relationnels se font également en **interne** au sein de groupes de travail, de groupes de discussion thématiques ou entre pairs.

Souvent, travailler sur un cas particulier donne des bonnes idées sur d'autres choses. Développer une solution sert pour l'un et pour l'autre (personne handicapée, accidenté, senior, jeune). On a différents endroits où on a un écho autour de certaines préoccupations. On a des relais internes dont c'est la mission de s'intéresser à ces causes. (Responsable R & D, entreprise dans le secteur banque et assurance)

L'accompagnement des équipes va se faire beaucoup à travers les correspondants diversité... C'est eux qui nous ouvrent les portes [...] qui vont aller chercher des managers et des entités volontaires. On s'appuie sur ces points d'entrée, ces réseaux d'ambassadeurs, de correspondants, diversité, inclusion, pour ouvrir les portes, pour promouvoir les programmes et pour trouver des entités d'accueil et des postes. Ça c'est un levier clé. (Responsable RH, entreprise dans le secteur de la banque et des assurances)

Au sein de l'entreprise s'est développé un groupe sur le thème de la neuro-atypie.

Ce groupe compte 70 membres engagés dans l'inclusion des personnes neuroatypiques.

Parmi eux, on retrouve des parents d'enfants neuroatypiques qui découvrent leur propre neurodiversité par effet miroir. (Responsable RH, entreprise dans le secteur de la santé et des services publics)



«
Les études approfondies sur les aidants, menées chaque année, abordent diverses thématiques liées aux aidants. Ces études alimentent les travaux, permettant de définir des services adaptés aux aidants.
»

Compétences

Une autre ressource immatérielle citée est la **compétence en matière d'inclusion et de design inclusif**. La phase de montée en compétence est souvent incontournable : compréhension des publics cibles, connaissance des obligations légales, connaissance des règles, des méthodes et des outils. Elle passe par des formations ou des sensibilisations. Des formats divers sont évoqués : mises en situation, *e-learning*, formation classique. En matière de pratiques inclusives, c'est souvent l'ensemble des collaborateurs qu'il faut sensibiliser et l'ensemble des managers qu'il faut former.

On a déployé un programme qui a été nommé Inclusion Immersion, donc c'est des sessions de deux fois deux heures auprès de toutes nos équipes, obligatoires on va dire pour l'ensemble de nos salariés d'y participer et c'est des sessions de sensibilisation, de discussion, d'échange, de sources d'inspiration concernant justement l'inclusion et la diversité. (Responsable RH, entreprise dans le secteur du retail)

Typiquement sur un des programmes en faveur des personnes réfugiées. Il y a une session de deux heures de on-boarding sur qu'est-ce que c'est qu'un réfugié, pour donner des repères sur le statut, la situation de ces personnes-là. (Responsable RH, entreprise dans le secteur de la banque et des assurances)

On va déployer un e-learning obligatoire pour tous les managers sur le management inclusif. Les collaborateurs sont formés, depuis maintenant un peu plus d'un an, sur les biais cognitifs et la détection des biais cognitifs. (Responsable inclusion RH, entreprise dans le secteur automobile)

Formalisation des connaissances

Les démarches d'inclusion et d'innovation inclusive amènent les entreprises à formaliser ces connaissances et à **créer des contenus qui servent d'appui aux démarches**. Ainsi, le Groupe SEB a créé un Good Design Playbook¹ qui détaille sa démarche de design inclusif et sert de guide aux équipes. De la même manière, le groupe Aptar, qui conçoit du packaging dans différents domaines, a écrit un livre blanc sur la beauté inclusive². Certaines entreprises mènent également des études sur des publics spécifiques afin de mieux comprendre les problématiques associées.

Les études approfondies sur les aidants, menées chaque année, abordent diverses thématiques liées aux aidants. Ces études



alimentent les travaux, permettant de définir des services adaptés aux aidants. (Responsable RH, entreprise dans le secteur de la banque et des assurances)

On a trois personnes dans l'équipe, douze chantiers de recherche et 60 chercheurs avec lesquels on travaille. On a déjà travaillé sur le handicap, les seniors... On crée des connaissances pour les salariés de l'entreprise et pour les professionnels de l'habitat.

[...] On est un centre de recherche et non un centre R&D. On identifie des situations de vie. (Responsable recherche, responsable RH, entreprise dans le secteur du retail)

Ces ressources immatérielles ont plusieurs fonctions : partager les bonnes pratiques, valoriser les projets d'innovation inclusive et montrer l'engagement social de l'entreprise sur ces sujets. Les documents peuvent comporter des méthodes permettant de concevoir inclusif, comme la description de méthodes participatives, ainsi que des consignes de conception en rapport avec les produits de l'entreprise, par exemple relatives aux typographies à utiliser, à la taille de certains éléments, etc.

Les ressources financières

Dans les entreprises interrogées, les démarches d'inclusion et d'innovation inclusive font appel à des fonds parfois dédiés.

Par exemple, une enveloppe budgétaire peut être dédiée à l'accueil de profils spécifiques sans affecter d'autres postes de dépenses. Cette enveloppe inclut des formations, des recherches d'informations pour se sensibiliser aux problématiques mentionnées, la mise en

1. <https://techlab-handicap.org/ressources/good-design-playbook-4/>

2. <https://aptar.com/resources/making-beauty-more-inclusive/>

place d'adaptations, ou encore le recrutement d'apprentis.

Chacun a un budget d'alternance, donc une allocation à nombre de postes, enfin chaque entité métier a une allocation, par an, un nombre d'alternants qu'ils peuvent embaucher. Quand on fait de l'inclusion, ces postes-là ne vont pas impacter leur enveloppe budgétaire. (Responsable inclusion RH, entreprise dans le secteur de la banque et des assurances)



«
On a trois personnes dans l'équipe, douze chantiers de recherche et 60 chercheurs avec lesquels on travaille. On a déjà travaillé sur le handicap, les seniors... On crée des connaissances pour les salariés de l'entreprise et pour les professionnels de l'habitat. [...] On est un centre de recherche et non un centre R&D. On identifie des situations de vie.
»



Lorsqu'il existe des postes dédiés à l'inclusion, ceux-ci s'accompagnent d'une enveloppe budgétaire leur permettant de mener des actions.

En début d'année fiscale, on va faire des demandes budgétaires pour couvrir les différents sujets que l'on veut adresser dans l'année, puisqu'on a besoin potentiellement d'avoir une couverture budgétaire pour la participation à un certain nombre d'activités, d'événements, la création de fascicules divers et variés ou même de contenus digitaux. Et donc tout ça, ça nécessite évidemment les budgets. (Responsable inclusion, entreprise dans le secteur high tech)

Quand les pratiques inclusives répondent à des obligations légales, les fonds investis sont considérés comme un investissement nécessaire.

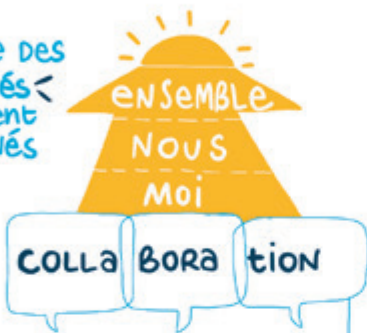
Ça coûte de l'argent de former les gens, surtout des développeurs, on les paye et ils sont en formation. Donc c'est un investissement important mais les bénéfices aujourd'hui font que par rapport à l'évolution de la réglementation de la législation, on a un peu d'avance et on garde notre avance, donc c'est plutôt positif. (Responsable inclusion, entreprise dans le secteur high tech)



INNOVATION INCLUSIVE

1. QUELLES RESSOURCES ?

L'ensemble des
EMPLOYÉS
se sentent
CONCERNÉS



HUMAINES

FINANCIÈRES



- accueil des profils spécifiques
- formations
- Poste DÉDIÉ à l'inclusion

FONDS DÉDIÉS



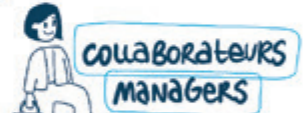
en interne

Réseaux Relationnels



en externe

IMMATÉRIELLES



COLLABORATEURS MANAGERS

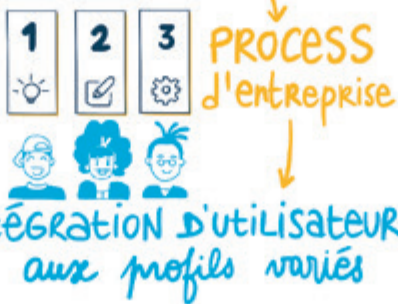
Montée en compétences

2. COMMENT se diffusent ? LES PRATIQUES ?

PAR **essaimage**

1. PROJET 1. CAS PARTICULIER
 2. 3. 4. ...
- DIFFUSION vers D'autres PROJETS

PAR **SYSTEMATISATION**



identification d'un **POTENTIEL**

en fonction des **PROJETS**

PAR **OPPORTUNITÉ**

en fonction des **INITIATIVES**

ENGAGEMENT d'un collaborateur

MELU



L'innovation inclusive : comment ?

Comment se diffusent les pratiques d'innovation inclusive ?

D'après notre étude, les pratiques d'innovation inclusive se diffusent par des moyens plus ou moins planifiés. Nous observons trois types de diffusion : la diffusion par opportunité, l'essaimage et la systématisation.

La diffusion par opportunité

Les pratiques d'innovation inclusive peuvent se diffuser par **opportunité, en fonction des projets ou initiatives qui se présentent**. Différentes occasions vont ainsi conduire au développement de différentes pratiques d'innovations inclusives, éparses et pas forcément en lien les unes avec les autres. L'opportunité peut venir de l'identification d'un potentiel ou bien de l'engagement d'un collaborateur.

La cuisine a été choisie comme secteur. C'est au début des premières phases d'observation et d'échanges où ils se sont rendu compte que le projet le plus intéressant et le plus porteur était celui-ci : problématiques claires,

envies. Le choix a été donné aux testeurs afin qu'il réponde à des besoins existants. (Responsable design, entreprise du secteur industriel)

Il s'est avéré qu'une collaboratrice est devenue experte en violence économique bancaire. Avec les violences conjugales, les femmes sont privées de leur moyen de paiement. La plupart des femmes victimes de violences conjugales n'ont souvent pas de compte à leur nom, car ils sont fermés par le conjoint. La Loi Rixain oblige maintenant le versement du salaire des femmes sur un compte à leur nom, ce qui a changé les choses. (Responsable RH, secteur banque et assurance)

Le fonctionnement par opportunité nécessite de rester à l'écoute des besoins émergents et de se saisir des occasions qui se présentent. Ici le rôle des équipes dédiées ou référents inclusion est déterminant car il va faciliter la concrétisation.



L'essaimage

D'après les personnes que nous avons interrogées, la diffusion des pratiques d'innovation inclusive part souvent d'un cas particulier qui va ensuite inspirer d'autres projets ou services. La démarche essaime ainsi de manière progressive.

Souvent, travailler sur un cas particulier donne de bonnes idées sur d'autres choses. Développer une solution sert pour l'un et pour l'autre (handicapé, accidenté, senior, jeunes). L'assureur a une promesse écrite qui est difficile à comprendre. Pas très compliqué de faire de la traduction. (Responsable de l'offre, secteur de la banque et des assurances)

La systématisation

Enfin, la diffusion des pratiques d'innovation inclusive peut être organisée par l'entreprise de manière à être systématisée. Elle s'inscrit alors dans les processus de l'entreprise.

Dans les fonctions marketing et R&D, cela peut se traduire par l'intégration **systematique** d'utilisateurs aux profils variés à chaque étape de la conception des produits et services.

Pour que les démarches inclusives ou les démarches de co-conception soient rendues concrètes, il faut absolument que ça rentre dans ces jalons de conception de l'objet. (Responsable du design, entreprise du secteur industriel)

On a consolidé, pour les équipes marketing, ce qu'on appelle une grille d'auto-évaluation, ce qui permet, dès la conception d'une offre, de se poser un certain nombre de questions et de s'auto-évaluer. Et dans cette grille d'autoévaluation, il y a déjà des outils, des questionnements autour de l'accessibilité. À côté, on donne quelques éléments réglementaires. (Responsable R&D, entreprise de services)

La systématisation peut aussi se traduire par le positionnement d'objectifs individuels sur les questions d'inclusion.

On a mis des objectifs un peu partout dans l'organisation, même dans les comités de direction pour être sûrs que le sujet est bien traité et pas traité en one-shot, qu'il est bien traité dans la durée. (Responsable RH, entreprise du secteur industriel)

Chaque personne dans l'entreprise a un objectif professionnel à accomplir sur la thématique de la diversité de l'inclusion. (Responsable diversité/inclusion, entreprise du secteur high tech)

Les pratiques s'étendent également grâce à du sponsoring interne, qui facilite la systématisation par les relais qu'il génère. Les entreprises ont dans leurs murs des ambassadeurs internes qui sont des relais de diffusion. Ces ambassadeurs peuvent être des salariés de services clés, ou des groupes de salariés se rassemblant autour d'une cause. Il peut également s'agir des réseaux médico-sociaux avec lesquels l'entreprise travaille (médecins,

assistantes sociales). Le sponsoring remonte idéalement au niveau du comex afin d'influer sur les décisions organisationnelles.

On a eu des super ambassadeurs. X qui était au développement durable et Y, qui lui, avait plus le rôle d'ambassadeur auprès du comex. (Responsable design, entreprise du secteur industriel)

Certaines entreprises vont jusqu'à diffuser les pratiques en externe, dans leur écosystème, en intégrant ainsi les clients et les fournisseurs, ou bien des pairs pendant des moments d'échange de pratiques.

On a un quatrième sujet dans la partie diversité et inclusion qui est finalement comment on partage nos bonnes pratiques avec notre écosystème. (Direction RSE, entreprise dans le secteur high tech).

L'ensemble de ces stratégies participe peu à peu à la systématisation de pratiques plus inclusives.

Comment les publics participent ?

La participation est au cœur des démarches d'innovation inclusive. Elle part du postulat que les mieux placés pour définir des solutions, produits, services ou processus qui leur correspondent sont les premiers concernés : les personnes en situation de handicap ou de précarité, les seniors, les femmes, etc.

Les logiques participatives se développent dans les entreprises depuis les années 1980. Elles sont éminemment protéiformes, émergeant de courants et de logiques divers. Citons parmi eux :

- le **design participatif**, né dans les pays d'Europe du Nord, issu de luttes syndicales

pour que les salariés participent à la conception de l'outil de travail (Björgvinsson *et al.*, 2010) ;

- la **cocréation** et la figure du **lead user**, issus de recherches et pratiques en management de l'innovation et en marketing montrant que l'utilisateur peut être source d'innovation pour l'entreprise (Béji-Bécheur et Gollety, 2007) ;
- le management participatif (Bourguignon, 2018), qui prône une horizontalité de la prise de décision.

Nous retrouvons les traces de ces courants dans les réponses des entreprises que nous avons interrogées.

Une participation qui se développe mais ne prend pas toujours en compte la diversité des publics

Nos entretiens le confirment : la participation des salariés et des parties prenantes se développe dans toutes les organisations. Dans les fonctions RH et RSE, elle prend la forme de questionnaires en ligne ou de groupes de travail. Ces enquêtes permettent de faire remonter des problématiques d'accessibilité, de discrimination ou d'équité dans les différentes politiques mises en place par les entreprises. Elles sont décidées en interne ou proposées par des acteurs externes.

Il y a quelques années, on avait mis en place des groupes de travail composés de salariés sur la thématique du bien-être au travail. Ça peut nous arriver en fonction de certaines priorités RH d'inclure des groupes de travail avec des salariés. Pour le télétravail, on a eu des groupes de travail cross enseigne avec des RH de secteurs différents. [...] On est passé par une phase test avant d'avoir un accord définitif. [...] À la fin de cette phase test, il y a eu un formulaire pour sonder nos salariés. (Responsable RH, entreprise dans le secteur des biens de consommation)

Ce sont les statistiques. C'est venu des travaux qu'on avait menés avec l'ANACT [Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail] sur ce qu'on a appelé le management des âges. C'est l'ANACT qui a lancé ça, sur le fait qu'il y avait une usure au travail et que les entreprises devaient être en capacité en matière de santé et de condition

de travail de voir les choses. (Responsable RH, entreprise du secteur de l'énergie)

Dans les fonctions Marketing et R&D, la participation prend la forme d'entretiens, de tests ou de *focus groups* avec des utilisateurs.

Les réseaux de minorités chez BNP Paribas

BNP Paribas a favorisé et soutenu la création de réseaux de salariés réunissant des minorités sous-représentées dans l'entreprise ou agissant pour favoriser la diversité. Par exemple, Pride pour la communauté LGBTQ+, Mixcity pour favoriser l'égalité femmes/hommes, ou encore Ability pour les aidants. Ces réseaux internes sont tout d'abord des lieux d'entraide, de partage de bonnes pratiques, mais ce sont aussi des lieux d'innovation sociale. Ils permettent à l'entreprise de mieux comprendre comment le lieu de travail est vécu par les minorités et permet ainsi de faire évoluer les pratiques en interne. Ces réseaux sont soutenus par des parrains et des marraines qui sont membres du comex. Ils sont également en lien régulier avec les ressources humaines au sens large, mais surtout avec le service support dédié à la gestion de la diversité de l'égalité des chances et de l'inclusion. N'importe qui peut se lancer et créer un réseau, soutenu par la direction.

Concrètement, ces réseaux font remonter des informations sur le vécu des minorités concernées au travail. Ils sont régulièrement consultés par les fonctions supports de l'organisation ainsi que la direction.

Ils ont des ressources attribuées pour promouvoir leurs actions : un budget dédié, une page web interne, des journées dédiées, la possibilité d'organiser des événements auxquels se joignent les services des ressources humaines. Les heures réalisées dans le cadre de la gestion des réseaux sont des heures comptabilisées dans un programme permettant d'être bénévole et de soutenir des causes sur les heures de travail (dispositif « *one million hours to help* »).

Les ressources humaines n'hésitent pas à solliciter ces réseaux lors de l'évolution globale des processus RH. Ils ont par exemple récemment été consultés pour faire évoluer le règlement de l'entreprise sur les questions de diversité et d'inclusion dans le cadre de la formation « code de conduite » prodiguée à l'ensemble des salariés intégrant l'entreprise.

Par exemple, le réseau Afrinity a été créé par des salariés d'origine africaine en 2011. Ce réseau s'est ouvert à toutes les origines depuis car il s'est transformé en réseau « CulturAll ». Un des objectifs du réseau est d'avoir, au niveau de la direction, des salariés d'origines ethnoculturelles variées.

La participation n'est cependant pas toujours inclusive car une diversité de salariés ou utilisateurs n'est pas toujours recherchée.

C'est obligatoire dans le processus de validation qu'il y ait des tests utilisateurs. Mais, comme tout le monde, on était très biaisés dans le choix des utilisateurs et des testeurs, avant la mise en place de cette démarche [de design inclusif]. (Responsable design, entreprise industrielle)

Les besoins liés aux problèmes d'accessibilité des produits ou services peuvent être détectés par l'analyse des retours du service après-vente (SAV) ou par le retour des équipes de vente. C'est par exemple le cas d'une entreprise du secteur de l'automobile qui a constaté qu'en adaptant des véhicules aux personnes en situation de handicap, ils n'avaient pas pris en compte certaines différences morphologiques comme la taille des personnes. Dans certaines entreprises interrogées, les clients et usagers peuvent remonter les problèmes d'accessibilité à l'aide d'une adresse dédiée. Dans la majeure partie des cas, il n'y a

cependant pas de pratique organisée de remontée des problèmes d'accessibilité et de qualité d'usage.

Une participation directe, indirecte ou intermédiée

Les salariés et les parties prenantes sont de plus en plus intégrés dans les processus organisationnels et d'innovation. Cette participation peut être directe, indirecte ou intermédiée :

- › Elle est **directe** quand les salariés ou les clients sont directement impliqués dans la conception de solutions et pratiques innovantes, par exemple pour tester de nouveaux procédés. *On a organisé des ateliers d'usage, des sessions de co-création, puis des tests utilisateurs avec des personnes en situation de handicap. (Responsable Design, entreprise du secteur industriel)*
- › Elle est **indirecte** quand la conception de nouvelles pratiques ou solutions tâche de prendre en compte le point de vue de l'utilisateur final, par exemple en se renseignant sur lui, en essayant de se mettre à sa place (en simulant un handicap par exemple) ou en

L'échelle de participation d'Arnstein

Menant des recherches sur la participation citoyenne dans l'élaboration des politiques, Sherry Arnstein a développé une échelle de participation qui a été de nombreuses fois reprise dans tous les domaines de la participation et peut éclairer les pratiques d'innovation inclusive. Cette échelle propose huit niveaux de participation que nous détaillons ci-dessous et dont nous illustrons la transposition aux pratiques marketing/R&D et RH.

1. Manipulation

Le premier niveau de l'échelle d'Arnstein est celui de la manipulation : les citoyens sont impliqués dans des démarches de manière totalement artificielle. Leur voix n'est pas prise en compte. Ils ne sont mobilisés que pour permettre à l'organisation de prétendre que sa démarche est participative.

Exemple : Un concours d'innovation inclusive est organisé par une entreprise à des fins de communication. Il permet aux salariés et aux consommateurs de proposer des innovations. Cependant, le concours ne prévoit pas la production et commercialisation des projets proposés. Il a été conçu pour sensibiliser les équipes de conception (notons qu'il peut très bien être pertinent pour atteindre cet objectif).

2. Thérapie

Le second niveau de l'échelle est celui de la thérapie : les citoyens sont impliqués dans des groupes de travail afin de faire taire leurs revendications, souvent en leur faisant comprendre qu'elles ne seraient pas légitimes ou en détournant leur attention vers d'autres problématiques.

Exemple : Un groupe de travail est constitué pour discuter d'une modification des pratiques organisationnelles et faire s'exprimer les mécontentements éventuels, sans réelle possibilité d'influer.

3. Information

Le troisième niveau de l'échelle est celui de l'information : les citoyens sont informés des projets. Leur avis n'est cependant pas recherché. Ce niveau est supérieur aux deux précédents dans la mesure où il ne cherche pas à influencer les citoyens dans un sens contraire à leurs intérêts.

Exemple : Les jeunes de quartiers prioritaires de la ville reçoivent l'information de pratiques inclusives de telle entreprise en matière de recrutement.

Les voyageurs sont informés des dispositions prises par un voyageur en matière d'accueil des personnes à mobilité réduite.

4. Consultation

Le quatrième niveau prévoit la consultation des citoyens. Celle-ci peut se faire par le biais de réunions ou de questionnaires. D'après Arnstein cette consultation est souvent biaisée car elle emprunte au départ le point de vue de l'organisation qui la conduit, restreignant l'échange d'autant.

Exemple : L'entreprise réalise une étude de marché auprès de publics exclus.

5. Réassurance

Le cinquième niveau de participation prévoit la participation de certains citoyens dans des instances de décision ou la possibilité pour les citoyens de proposer des projets, qui seront ensuite évalués par l'organisation. Les citoyens commencent ici à pouvoir s'exprimer mais n'ont aucun pouvoir de décision.

Exemple : L'entreprise propose un concours d'innovation et prévoit de développer et de commercialiser la solution qui aura été choisie à l'issue du concours.

6. Partenariat

Au niveau du « Partenariat », une forme de pouvoir de décision est octroyée aux citoyens. Un travail réellement conjoint ou une véritable instance de discussion et de négociation s'organise entre l'institution et les citoyens.

Exemple : L'entreprise implique des personnes en situation de handicap à chaque étape de son processus de conception et prend en compte leurs avis.

7. Délégation de pouvoir

Au niveau de la « Délégation de pouvoir », l'organisation confie la réalisation ou la conception d'un projet ou d'une action à un groupe de citoyens.

Exemple : L'entreprise confie à un groupe de personnes d'origine étrangère le soin de définir des modalités de recrutement sans discrimination.

8. Contrôle citoyen

Au niveau « Contrôle citoyen », c'est toute la gestion d'un pan de l'organisation qui est confiée à un groupe de citoyens.

Exemple : L'entreprise diversifie le recrutement de l'équipe de conception de ses offres en visant une représentation des groupes éloignés de l'innovation.

créant des « *personas* », des utilisateurs types qui présentent une variété de caractéristiques. *Je n'utilise que des personas de personnes vulnérables et j'ai un exemple d'un travail côté marketing client avec une persona PMR [personne à mobilité réduite].* (Responsable RSE, entreprise du secteur de la banque et des assurances)

- › Elle est **intermédiée** lorsque les entreprises s'appuient sur des expertises tiers, notamment émanant d'associations, de services sociaux ou encore d'aidants, pour comprendre les besoins. *Il y a eu des tentatives [au sein de l'entreprise] pour aider des décrocheurs scolaires. Mais l'entreprise n'a pas les moyens de construire quelque chose avec les bénéficiaires : elle n'a pas les compétences. [...] L'insertion c'est un métier. Il y a un réseau d'acteurs... Ce n'est pas notre rôle. Chacun doit garder sa place.* (Responsable RSE, entreprise de services)

Je m'en rends compte en vous écoutant. On a surtout écouté ceux qui vont conduire, qui sont accompagnants des personnes handicapées. Je ne sais pas si on a vraiment écouté les personnes qui sont attachées [dans nos véhicules]. Je ne sais pas. Je ne suis pas sûre qu'on soit allé au bout. On a une sensibilisation à aller voir le client, mais est-ce qu'on regarde bien le bon client? (Responsable R&D, entreprise du secteur industriel)

Montrer pour interpeller

La première forme de participation est l'observation de la réalité des personnes. Plusieurs personnes interrogées soulignent le rôle que prend cette observation pour interpeller les salariés. L'observation *in situ* tient alors le rôle de plaidoyer pour concevoir des produits répondant mieux aux besoins.

Quand tu passes deux jours et demi avec un installateur sur un toit dans le froid, quand on te dit que tu dois passer à une installation à deux personnes en 8 heures, ça a plus d'impact que si on se l'était dit dans un bureau. [...] Il y a un vis-ma-vie sur le terrain. (Responsable du design, entreprise du secteur industriel)

[Il faut] apporter la preuve des difficultés rencontrées par les personnes, interpeller. [...] J'ai invité les personnes avec lesquelles je travaillais à venir quinze minutes et regarder comment les personnes en situation de handicap se débrouillaient dans leur parcours. [...] Ces personnes sont devenues mes porte-paroles car elles ont été choquées par l'expérience. (Chargé de mission diversité, assurance dans le domaine de la banque et des assurances)

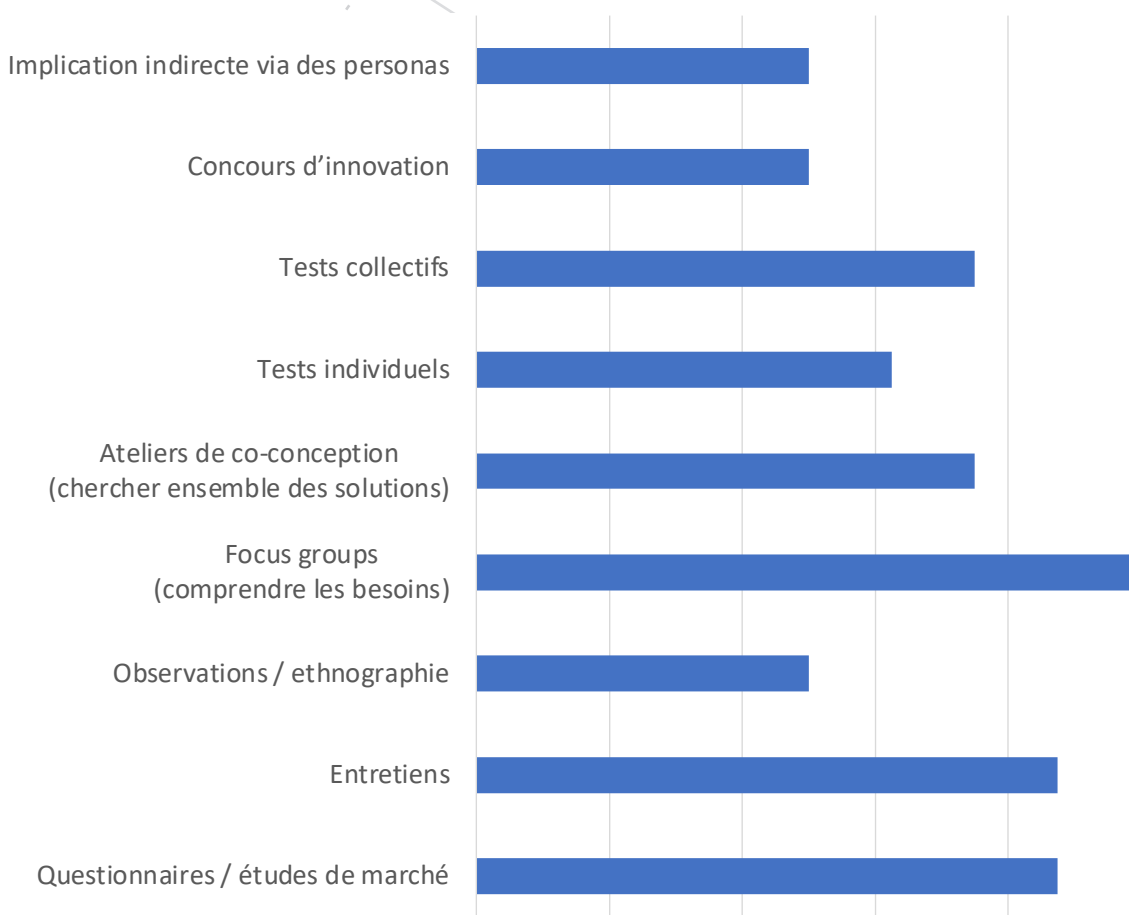
Définir des solutions avec les principaux concernés

Quand la solution développée est spécifique au handicap, les personnes interrogées dans le domaine de la conception de produits et services sont unanimes : cela ne peut pas se faire sans les principaux concernés.

Dans ce projet [de conception d'un produit pour le handicap], il faut être co-créateur, je ne peux rien faire toute seule. Je ne peux pas prendre une décision sans mon utilisateur, c'est lui qui doit me dire. La plus grande différence c'est que pour [un produit grand public] on peut se fier à soi-même, pour [un produit adapté] c'est pas possible. Les utilisateurs sont indispensables. (Responsable R&D, entreprise dans le secteur des biens de consommation)

Les pratiques des entreprises pour faire participer les consommateurs à la conception de leurs nouveaux produits et services

La plupart des entreprises utilisent une variété de méthodes pour faire participer les consommateurs à la conception de leurs produits et services. Les *focus groups*, les tests collectifs, les entretiens et les questionnaires quantitatifs sont les méthodes les plus fréquemment citées.



Plusieurs répondants détaillent leurs méthodes itératives : les solutions sont soumises au regard de l'utilisateur à chaque étape du processus de conception.

Par exemple, sur l'expérimentation de NaviLens, on était avec des associations de personnes malvoyantes ou avec des problématiques sur ce sujet-là. [...] On a fait des tests avec un panel d'utilisateurs avec différents stades de fragilités. Et d'ailleurs, ce n'est pas que tester, c'est finalement co-construire avec elles. Parce que la démarche qu'on a c'est d'aller très vite sur le terrain et de très vite tester, plutôt que passer deux ans à concevoir la solution dans nos bureaux. C'est arriver avec des bouts de solutions et très vite savoir si on répond bien aux besoins ou non. (Responsable innovation, entreprise dans le secteur des transports)

Ce n'est pas qu'un test utilisateur : il va y avoir très en amont des tests de concepts. Ensuite, des premiers tests au moment de la création pour valider que l'expérience, que le scénario sont intéressants. Ensuite, des tests avec des maquettes retouchées, [...] des tests avec des prototypes fonctionnels [puis] des tests avec les tout premiers samples de produits seront réalisés. [...] Si on ne passe pas un jalon, on revient en arrière et on reteste. (Responsable design, entreprise du secteur industriel)

Donner du pouvoir d'agir aux collaborateurs

Si plusieurs répondants considèrent la participation des publics exclus essentiellement du point de vue d'une meilleure réponse à leurs besoins, certains prennent également en compte

un objectif de développement du pouvoir d'agir (ou *d'empowerment*) de ces personnes.

Ainsi, la mise en œuvre d'un management plus participatif est considérée par certains répondants comme un levier d'inclusion, conformément aux principes du management inclusif décrits par Shore, Cleveland et Sanchez en 2018.

Les auteurs indiquent en effet qu'une composante clé de l'inclusion réside dans le fait que les salariés sentent que leurs perspectives et leurs idées sont écoutées et prises en considération.

On a toujours travaillé sur le pouvoir d'agir des salariés, de la capacité à agir, à ne pas être empêché de travailler. [...] En gros, ce qu'on veut, c'est que les gens puissent prendre des décisions, quand ils ont des décisions à prendre, sans demander l'autorisation. [...] Pour nous, ça c'est extrêmement inclusif. [...] La face positive du Covid, c'est qu'on a beaucoup progressé en matière d'autonomie et de responsabilisation parce qu'on ne pouvait pas faire autrement, et ça a marché. (Responsable RH, entreprise dans le secteur de l'énergie)

Le management participatif se traduit également par la possibilité, pour des groupes de personnes parfois ciblées (handicap, aidants, femmes, etc.), de soumettre des propositions permettant d'améliorer les pratiques ou la qualité de vie au travail.

On a un petit bouton « j'ai une idée » qui nous envoie un message en disant « moi j'aimerais bien un parcours là-dessus ». [Un parcours est la formalisation d'un processus

Le pouvoir d'agir

par Loïc Andrien, auteur, avec Coralie Sarrazin, de **Handicap, pour une révolution participative**, aux éditions Erès (2022)

Dans le champ des *Disability Studies*, le pouvoir d'agir (*empowerment*) est indissociable de l'autoreprésentation (*self-advocacy*) et donc de l'émancipation vis-à-vis d'une oppression (Charlton, 2000). Une situation de handicap, entendue comme limitation de la participation sociale, est le résultat de l'interaction de facteurs individuels et environnementaux (Fougeyrollas, 2010). Développer le pouvoir d'agir c'est donc transformer l'environnement pour passer au-delà des obstacles et freins rencontrés par la personne concernée.

Dans une organisation, développer le pouvoir d'agir de personnes qui sont habituellement stigmatisées, discriminées, ou réduites à des objets de soins ou d'accompagnement, revient à remettre en question la distribution des pouvoirs (Crozier & Friedberg, 1977). Selon Joëlle Zask (2018) participer est un équilibre entre « prendre part, bénéficier et contribuer », mais lorsque les personnes sont assignées à des rôles sociaux (handicap, maladie, précarité, etc.) qui en font des sujets d'accompagnement ou de soutien, alors le pouvoir de contribuer est souvent ignoré. Les personnes concernées sont avant tout des bénéficiaires d'une action collective (soin, accompagnement, protection, etc.).

Développer le pouvoir d'agir, dans une organisation, nécessite donc d'interroger les espaces collectifs, les frontières de l'organisation, les rôles assignés, les marges d'autonomie que chacun peut avoir.



«
On a un petit bouton
“j’ai une idée” qui nous
envoie un message en
disant “moi j’aimerais
bien un parcours
là-dessus”. [Un parcours
est la formalisation d’un
processus interne conçu
en se mettant à la
place du collaborateur,
pour simplifier ses
démarches]
»

interne conçu en se mettant à la place du collaborateur, pour simplifier ses démarches] (Responsable RH, entreprise dans le secteur de la banque/assurance)

En définitive, chaque fois qu'on crée un « pilier », le pilier se dote d'une équipe virtuelle, cette équipe virtuelle travaillant sur toutes les problématiques associées : sur la notion de parentalité, sur la notion d'équilibre, etc. Typiquement, c'est ce groupe de travail qui réfléchit à ces thématiques-là, qui fait des propositions à la direction de façon à pouvoir faire évoluer les choses. Par exemple, si je prends le sujet « handicap », on avait négocié que chaque personne qui se déclarait en situation de handicap pouvait bénéficier de trois jours de congés supplémentaires. Pour les aidants, ça va être la possibilité aussi à un moment donné de pouvoir bénéficier de journées, ou ça peut être un bénéfice en charge de travail, en organisation de son temps. (Responsable diversité/inclusion, entreprise dans le secteur high tech)

Intégrer la diversité au sein des équipes de conception

La participation des publics exclus à l'innovation des produits et services ou à l'innovation organisationnelle peut passer par l'intégration de personnes issues de ces publics dans les équipes de conception. Ainsi, une meilleure implication des femmes dans les métiers de la recherche et de l'ingénierie fait depuis longtemps l'objet d'actions (Schiebinger, 2008). Au sein de notre panel, l'objectif de diversité au sein des équipes de conception n'est mentionné qu'au regard de l'origine sociale.

Je me dis « ok, si demain, une de nos grosses sources de croissance, c'est une chaîne de points de vente comme Action, donc une autre typologie de clientèle que celle qu'on a aujourd'hui, il va falloir qu'on adapte aussi la population qu'on a dans nos équipes et qu'elle ressemble un peu plus à la France plutôt qu'elle ressemble à Paris 17 ». (Responsable marketing, entreprise dans le secteur des biens de consommation)



Impliquer des panels de salariés en situation de handicap

En 2023, le groupe La Poste a créé un panel de salariés en situation de handicap pour tester ses nouvelles offres.

« Nous avons lancé une enquête en interne pour proposer aux postiers en situation de handicap de faire partie d'un "groupe testeurs" dont l'objectif est à la fois de challenger les offres et produits de La Poste pour les rendre plus accessibles, mais aussi de challenger les équipes en charge des modifications des processus RH, en particulier de la digitalisation. 700 postiers en situation de handicap nous ont répondu et ont accepté de faire partie de ce groupe testeurs. Ils nous ont donné leur type de handicap et leur lieu de travail donc nous sommes capables aujourd'hui d'organiser des tests en fonction des profils demandés par les directions marketing ou les directions RH qui font appel à nous en régions. Le TechLab a formé une équipe à la co-conception avec des personnes en situation de handicap. Notre objectif est de promouvoir ce groupe testeurs auprès de toutes les directions marketing de La Poste. Dans un groupe comme le nôtre, il était absolument nécessaire que la digitalisation ne mette pas de côté une partie des publics qui n'auraient pas accès à l'information parce que le système ne serait pas accessible, d'un point de vue RGAA, mais aussi d'un point de vue de l'usage. »

(Clarisse Mathieu, responsable de la politique handicap, Groupe La Poste)



«
Quand tu passes deux jours et demi avec un installateur sur un toit dans le froid, quand on te dit que tu dois passer à une installation à deux personnes en 8h, ça a plus d'impact que si on se l'était dit dans un bureau. [...] Il y a un vis-ma-vie sur le terrain.
»



INNOVATION INCLUSIVE

Comment ?

• la PARTICIPATION au cœur des DÉMARCHES

Prendre en compte LA DIVERSITÉ des publics

DESIGN PARTICIPATIF

↳ PARTICIPATION à LA CONCEPTION de l'outil de travail

MANAGEMENT PARTICIPATIF

sentiment d'EMPOWERMENT

CO CRÉATION

avec la FIGURE du lead USER



• COMMENT ?

1 OBSERVER

IN SITU la réalité des personnes



2 DÉFINIR

des solutions AVEC les principales concernées

3 INTÉGRER

LA DIVERSITÉ

au sein des équipes

3 MODES de PARTICIPATION

Directe

↳ tester des solutions innovantes



création de personas

Indirecte



Intermédiaire

↳ s'appuie sur des EXPERTISES



MelL



Les freins et tensions

Les obstacles et défis auxquels peuvent se heurter l'innovation inclusive et les pratiques d'inclusion au sein d'une entreprise sont variés. Nous les avons regroupés en trois grandes catégories :

- › **Les freins organisationnels ;**
- › **Les réticences des salariés ;**
- › **La disponibilité des données et l'acquisition de connaissances** sur les publics cibles.

Les freins organisationnels : délais, budget et compétences

Les projets en lien avec l'innovation inclusive ont une durée généralement comprise entre six et neuf mois. Les **freins organisationnels** à la mise en œuvre de l'innovation inclusive proviennent de la tension entre des objectifs opérationnels, des contraintes de temps et de budget, et la volonté de s'inscrire pleinement dans une démarche inclusive. Les acteurs cherchent donc le juste équilibre pour favoriser ce type de démarche sans compromettre la performance opérationnelle.

Les personnes s'impliquent sur ces sujets à l'échelle RH ou des équipes métiers pour accompagner les publics cibles au quotidien. Mais nous n'avons pas forcément les moyens, budgétaires ou de temps. (Responsable RH, entreprise du secteur de la banque et des assurances)

La difficulté est que nous sommes tous pris par le court terme et même si [le design inclusif] commence à entrer dans les pratiques du quotidien, cela demande plus d'effort, plus de temps, surtout sur la conception des nouveaux produits. Il y a toujours une friction entre aller vite et faire les choses comme nous pensons qu'elles devraient être faites. (Responsable design, entreprise dans le secteur du retail)

Pour organiser des tests avec des publics exclus, les méthodologies, les timings ne sont pas forcément les mêmes que pour d'autres types de population et cela impacte l'ensemble de nos processus. (Responsable R&D, entreprise industrielle)

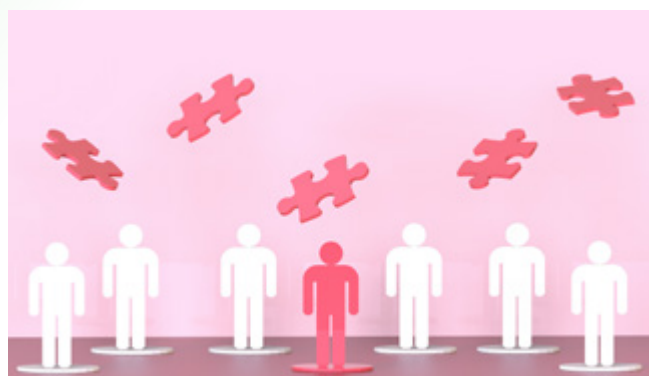


Les freins organisationnels apparaissent également dans la collaboration avec des acteurs externes, notamment **les associations**. Si celles-ci jouent fréquemment un rôle de facilitation et d'apport d'expertise dans les démarches d'innovation inclusive, elles ont plus de mal à répondre aux **contraintes de délai** des entreprises.

La question du **budget** vient également entraver ces initiatives. En marketing et R&D, le recours à des panels spécifiques (personnes en situation de handicap, personnes âgées) est souvent plus coûteux, en lien avec la difficulté à identifier ces panels et le besoin d'adapter les méthodologies. Dans le domaine RH, la question du budget est moins sensible puisque des fonds dédiés sont prévus par la loi.

Les projets d'innovation inclusive mêlent une double complexité : celle de la transversalité et celle liée à la nécessité d'individualiser les réponses. Dès lors, le manque de compétences dédiées et de compréhension des enjeux par les équipes peut être un frein.

Les équipes terrain sont dans leur business, ils sont pris par leurs postes et pour eux,



peut-être que le sujet des ressources humaines de l'inclusion et diversité, c'est accessoire dans leur métier. Notre enjeu est aussi de les rendre moteurs, de les rendre acteurs et qu'ils comprennent l'intérêt. (Responsable RH, entreprise dans le secteur du retail)

Les projets d'innovation se heurtent également à la multiplication des contraintes : les contraintes de prix et les contraintes environnementales prennent parfois le pas sur l'envie de créer des produits inclusifs.

Il y a un enjeu à rendre accessible le prix : il est très difficile à réussir qu'un produit et service soit écologiquement bien, pas cher et bien accessible pour tous. Il y a un moment où tous les curseurs ne s'alignent pas forcément. (Responsable R&D, entreprise dans le secteur du retail)

Les réticences des salariés

Les acteurs de l'innovation inclusive mentionnent des réticences de la part des salariés.

En Marketing et R&D, ces préjugés sont liés à la **Crainte de n'adresser qu'un marché de niche**. Souvent, les collaborateurs ne perçoivent pas l'intérêt que peut avoir le design inclusif pour le grand public. La sensibilisation à ces sujets est donc clé.

Quand on parle d'inclusive design, les gens font le raccourci de se dire que nous allons faire des produits pour personnes handicapées. Oui nous allons répondre à des personnes porteuses de handicap, mais nous allons surtout être facilitants pour le plus grand nombre. (Responsable R&D, entreprise industrielle).

En RH, les acteurs ressentent une tension entre la nécessité d'un accompagnement individualisé des personnes et la crainte d'aller trop loin dans cet accompagnement, au risque que celles-ci soient stigmatisées. Le concept d'**équité** au cœur de la démarche est en effet parfois mal perçu par certains salariés qui ne comprennent pas pourquoi l'entreprise met en place des actions qui s'adressent seulement à une partie d'entre eux.

La difficulté est de savoir où s'arrêter [dans l'accompagnement] quand ce n'est pas notre métier. On va s'occuper plus de cette personne : il y a sentiment de passe-droit ou de laisser-faire. On doit garder une équité et expliquer. (Responsable RH, entreprise industrielle)

Enfin, dans les domaines R&D comme dans le domaine RH, certains salariés émettent parfois des doutes quant à la sincérité de l'organisation vis-à-vis de la question de l'inclusion. Ils craignent un engagement de façade, comparable au *greenwashing*.

Les difficultés liées à la collecte des données et l'acquisition de connaissances sur les besoins des publics cibles

Les entreprises interrogées relèvent une **difficulté à connaître les besoins des publics exclus**. Elles ne disposent pas d'informations précises et fiables (statistiques, définitions, etc.) sur ces besoins, y compris concernant leurs propres salariés. La grande **variété** des handicaps et des besoins et le **caractère confidentiel** des données liées au handicap, aux situations personnelles ou aux origines concourent à ce manque de données. Aussi les acteurs ont-ils l'impression d'agir sans embrasser l'ensemble des situations.

La problématique aujourd'hui est que nous ne savons pas combien de personnes font partie de ces publics cibles dans l'entreprise. Nous avons des données sur le genre, le recrutement, l'attrition et d'autres données générales RH mais nous n'avons pas une base de données exhaustive. (Responsable RH, entreprise dans le secteur high tech)

Certaines entreprises mettent en place des plateformes numériques permettant d'informer les salariés ou de collecter les besoins mais encore faut-il que celles-ci soient accessibles à tous.

Dévoiler son handicap

Selon les résultats d'une enquête menée au niveau mondial auprès de plus de 5000 personnes, 76 % des employés en situation de handicap ne divulguent pas pleinement leur situation au travail (par exemple aux RH, aux collègues, aux superviseurs et managers). L'étude met en évidence l'écart de perception au sein de l'entreprise : alors que 84 % des dirigeants pensent que leurs employés se sentent en sécurité pour parler ouvertement de leurs handicaps, seuls 65 % des salariés en situation de handicap sont d'accord avec ce constat¹



«
Quand on parle d'inclusive design, les gens font le raccourci de se dire que nous allons faire des produits pour personnes handicapées. Oui nous allons répondre à des personnes porteuses de handicap, mais nous allons surtout être facilitant pour le plus grand nombre.
»

1. Accenture with DisabilityIN, The disability inclusion imperative, 2023. <https://www.accenture.com/content/dam/accenture/final/accenture-com/document-2/Disability-Inclusion-Report-Business-Imperative.pdf>

En marketing et R&D, la difficulté est d'avoir accès à un public représentatif et diversifié pour tester les produits.

Le risque étant de solliciter régulièrement les mêmes personnes via nos prestataires externes et cela pose des questions sur la viabilité du test et l'impact... (Responsable R&D, entreprise industrielle)

Les prestataires habituels ne proposent pas des panels de personnes en situation de handicap. Il faut donc recourir à d'autres canaux, le plus souvent via les associations.

Les freins au design inclusif d'après Dong, Keates et Clarkson (2003)

- › manque de conscience de l'importance du design inclusif ;
- › *briefs* créatifs qui n'intègrent pas cette dimension ;
- › absence d'empathie envers les utilisateurs en situation de handicap ;
- › absence d'incitation venant des clients ou de la direction ;
- › limites budgétaires ;
- › contraintes de temps ;
- › manque de formation des designers au design inclusif (formation initiale) ;
- › difficulté à « *marketer* » le design inclusif ;
- › crainte que le design inclusif ne se fasse au détriment du design ;
- › autres freins spécifiques tels que la contrainte de remplissage de ligne dans le design de *packaging*.

Face aux obstacles variés rencontrés dans la mise en œuvre de l'innovation inclusive et des pratiques d'inclusion en entreprise, il faut trouver un équilibre entre impératifs opérationnels et

démarche inclusive. Cela peut être favorisé par une sensibilisation accrue, des ressources dédiées et une collaboration étroite avec des partenaires externes.

INNOVATION INCLUSIVE

Quels freins?

Quelles bonnes pratiques?

1 FREINS & TENSIONS

FREINS ORGANISATIONNELS



RÉTICENCES des salariés



en marketing R & D

Nécessité d'un accompagnement individualisé des personnes

Stigmatisation des personnes

CONCEPT D'EQUITÉ MAL PERÇU

LES DIFFICULTÉS



2 LES BONNES PRATIQUES de l'innovation inclusive

Sensibiliser les collaborateurs

actions systématiques POUR

- * Casser les stéréotypes
- * actions de prise de conscience

EN MARKETING et R & D

BUT DESIGN INCLUSIF concerne > Tout le monde <

IMPLIQUER les collaborateurs



CRÉATION de GROUPES de travail TRANSVERSAUX

CRÉDIBILISER la démarche

- Soutien de la direction
- Formalisation du socle de connaissances
- les accords d'entreprise permettent de diffuser les pratiques inclusives

Saisir des opportunités

Rôle important des portes ou des équipes dédiées

POUR DIFFUSER les pratiques

CONSTRUIRE des outils / des process

Labeliser

Systematiser les bonnes pratiques

Melillu



Les bonnes pratiques de l'innovation inclusive

Si les freins à l'innovation inclusive sont bien réels, les entretiens avec les entreprises interrogées ont mis en exergue nombre de bonnes pratiques qui méritent d'être partagées. Celles-ci se rapportent principalement aux actions suivantes :

- › sensibiliser ;
- › impliquer ;
- › crédibiliser la démarche ;
- › construire des outils, des *process*.

Sensibiliser

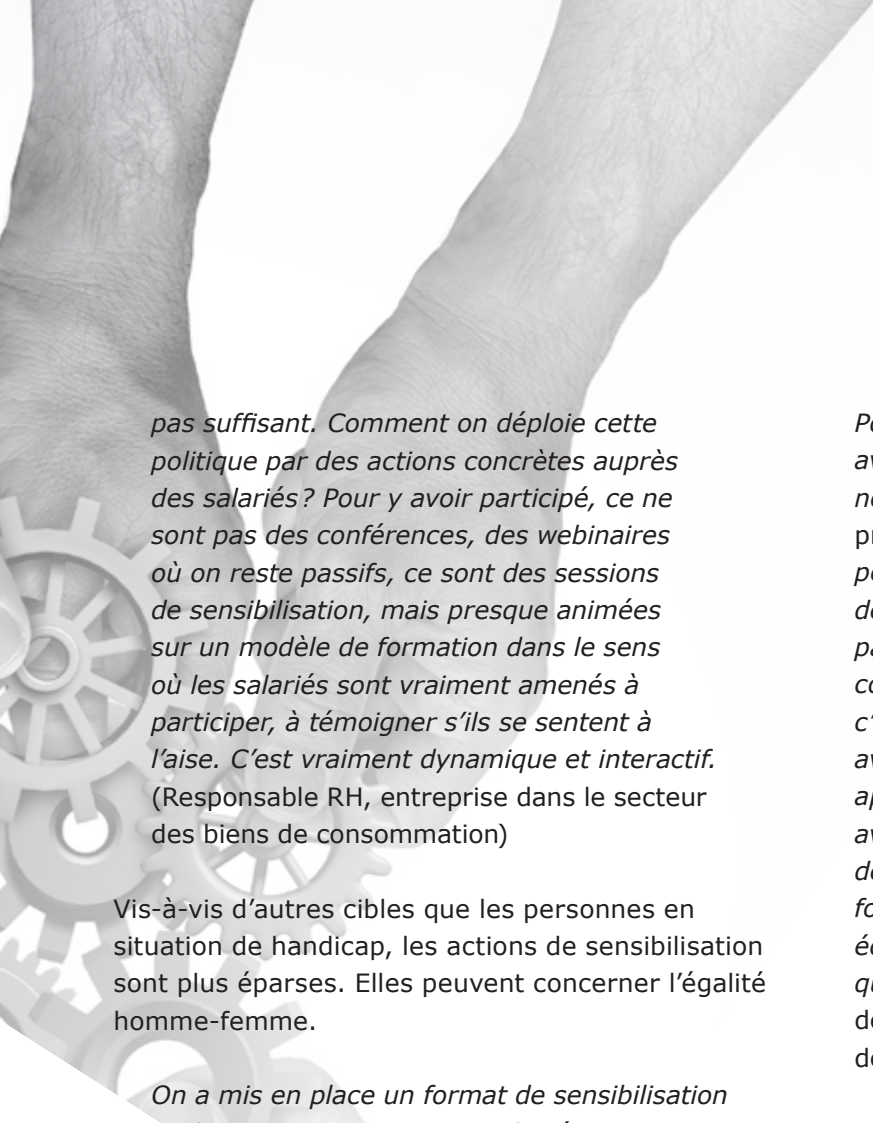
Au sein des entreprises interrogées, les actions de sensibilisation des collaborateurs sont systématiques dans le domaine du handicap, menées principalement par les services RH et les référents handicap. Ces actions visent en premier lieu à faire en sorte que les salariés aient une meilleure connaissance du handicap afin de casser les stéréotypes.

Certains types de handicaps sont méconnus et quand on n'est pas forcément à l'aise avec les notions de handicap, on a du mal à discuter du handicap d'une personne qui serait un potentiel futur collaborateur ou collaboratrice. Donc il faut forcément sensibiliser et former les managers sur les

biais conscients, sur tout un tas de bonnes pratiques, sur le fait aussi d'inviter les personnes qui viennent en entretien à parler potentiellement d'adaptations ou de besoins qu'ils auraient pour rentrer dans l'entreprise. 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. (Responsable diversité/inclusion, entreprise dans le secteur high tech)

D'après notre panel, ces actions de sensibilisation gagnent à être interactives, à faire participer les salariés et les publics cibles.

Porter un discours en faveur de l'inclusion et de la diversité est nécessaire mais n'est



pas suffisant. Comment on déploie cette politique par des actions concrètes auprès des salariés? Pour y avoir participé, ce ne sont pas des conférences, des webinaires où on reste passifs, ce sont des sessions de sensibilisation, mais presque animées sur un modèle de formation dans le sens où les salariés sont vraiment amenés à participer, à témoigner s'ils se sentent à l'aise. C'est vraiment dynamique et interactif. (Responsable RH, entreprise dans le secteur des biens de consommation)

Vis-à-vis d'autres cibles que les personnes en situation de handicap, les actions de sensibilisation sont plus éparses. Elles peuvent concerner l'égalité homme-femme.

On a mis en place un format de sensibilisation et de mise en action autour du zéro sexisme, zéro discrimination de genre par site. En fait, je me déplace de site en site dans le groupe pour aller animer ces formats qui sont structurés en trois temps: il y a un temps d'écoute des femmes du site pour comprendre quel est leur quotidien, qu'est-ce qui marche bien, qu'est-ce qui ne marche pas bien. Ensuite, j'ai une session avec les managers intermédiaires du site pour partager ce qui a pu être échangé avec les femmes, les faire réagir et les mettre en situation de proposer des actions correctives en tant que manager. Et ensuite j'ai une session avec le comité de direction du site qui a pour responsabilité de s'engager sur un plan d'action zéro discrimination de genre dédié au site. (Responsable RH, entreprise industrielle)

Encore limitée, dans le domaine Marketing et R&D la sensibilisation se développe néanmoins en lien avec le handicap ou le grand âge. Elle prend des formes diverses: test de produits en simulant un handicap ou la vieillesse, tests de produits avec des personnes en situation de handicap, sensibilisation au design inclusif, etc.

Pour simuler des problèmes de vision, on avait des lunettes de soleil vraiment très noircies pour essayer d'[utiliser l'un de nos produits]. Il y a eu la problématique de la personne âgée où on a simulé en se mettant des poids de fitness au poignet, aux chevilles, parce qu'on a regardé pour acheter une combinaison de simulation de vieillesse et c'est un peu hors de prix. Finalement, même avec les moyens du bord, on s'est très vite aperçu de toutes les contraintes qui pouvaient avoir lieu donc contrainte d'âge, contrainte de vision, contrainte de dextérité. À chaque fois, on dresse un constat. Que ça soit par écrit, par photo, via des petits films, pour qu'on puisse revenir en arrière. (Responsable design, entreprise dans le secteur des biens de consommation)

Aller à la rencontre des personnes [en situation de handicap] dans les centres [médico-sociaux], qu'on discute des produits, des usages, ça prend une autre dimension, un écho plus fort. On n'est plus simplement dans l'empathie. Si les gens se rencontrent, ça donne envie de se mettre en action. Un besoin d'incarner. Quand tu fais quelque chose, tu penses à ces gens que tu as rencontrés, tu te demandes comment on simplifie la vie d'untel ou untel. (Responsable design, entreprise industrielle)

Prendre son expérience individuelle et expérience du quotidien. On connaît des gens qui sont dyslexiques, il y a des interfaces qui ne fonctionnent pas du tout pour des dyslexiques. Ce sont des expériences qu'on fait au quotidien et qu'on ne transpose pas nécessairement dans notre travail. Quand je prends ces expériences, ça résonne chez les gens. Il faut rouvrir les yeux sur la diversité qui nous entoure. (Responsable design, entreprise industrielle)

Ces initiatives jouent souvent un double rôle : elles permettent non seulement de faciliter une prise de conscience de l'exclusion que peuvent créer les produits et services, mais aussi d'identifier des pistes concrètes d'amélioration des produits et services. L'enjeu premier de ces sensibilisations est de créer un débat, une considération pour le sujet de l'inclusion. C'est un préalable à toute forme d'action.

Il faut véritablement une prise de conscience de chacun à son niveau, une acculturation.
(Responsable design, entreprise industrielle)

C'était super parce que les personnes se sont appropriées déjà le terme [inclusif]. C'est marrant parce qu'il était inexistant au départ et après on a entendu « ah, ce n'est pas très inclusif ça » à des réunions. Après ça ne veut pas dire que derrière des actions sont là, mais en tout cas on s'y intéresse. (Responsable design, entreprise industrielle)

Un autre enjeu de ces sensibilisations, dans le domaine Marketing et R&D, est de montrer que le sujet du design inclusif n'est pas spécifique : il concerne tout le monde et il peut apporter quelque chose aux produits de l'entreprise.

Ma collègue d'Angleterre a eu cette approche en disant « Va regarder sur cette marque-là, ils ont une approche inclusive et aujourd'hui est-ce que vous avez l'impression que le produit est radicalement différent visuellement par rapport à ce que vous connaissez ? Non ». Par contre, lorsque tu testes le produit, tu te rends compte qu'il est beaucoup plus simple dans l'aisance de mouvement. Elle a démontré que cette approche était déjà initiée par un certain nombre d'entreprises. C'est une forme de pédagogie. (Responsable marketing, entreprise dans le secteur des biens de consommation)

Impliquer

Une autre bonne pratique qui ressort de nos entretiens est le fait d'impliquer les collaborateurs dans les démarches d'inclusion et d'innovation inclusive. Cette implication passe, au sein de certaines entreprises interrogées, par la création de groupes de travail transversaux, qui ont pour objectif de faire remonter des propositions afin de répondre aux besoins de publics cibles (personnes en situation de handicap, aidants, femmes, etc.).

Les piliers, [les groupes de travail dédiés à l'inclusion], se réunissent de temps en temps. Ils réfléchissent à des améliorations qu'ils proposent à la direction générale, et il y a une décision qui est prise par rapport à ces propositions. [...] Après, on va profiter d'événements globaux de l'entreprise pour présenter les piliers. (Responsable diversité/inclusion, entreprise dans le secteur high tech)

Impliquer les salariés peut aussi passer par l'intégration d'objectifs liés aux thématiques d'inclusion dans les objectifs individuels.

Dans leurs objectifs annuels, on leur demande à minima de participer à des ateliers de tests de produits, pour qu'ils voient concrètement qu'est-ce que ça veut dire, que d'utiliser nos produits, quand on est en situation de handicap. (Responsable design, entreprise industrielle)

Chaque personne [dans l'entreprise] a un objectif professionnel à accomplir sur la thématique de la diversité et de l'inclusion. (Responsable diversité/inclusion, entreprise dans le secteur high tech)

Crédibiliser la démarche

Un élément clé dans le développement de pratiques d'innovation inclusive est de crédibiliser, de donner du poids à la démarche. D'après les entreprises interrogées, cela doit passer par un soutien, un *sponsoring* de la direction.

Dans chacun des six piliers [groupe transversal dédié à des questions d'inclusion/diversité], on a forcément un sponsor de la direction générale. (Responsable diversité/inclusion, entreprise dans le secteur high tech)

La crédibilisation de la démarche passe également par la formalisation d'un socle de connaissances lié à ces questions. Ce socle de connaissances est considéré par les équipes comme un gage de sérieux de la démarche inclusive, ce qui facilite l'adhésion.

Je lui ai parlé de la démarche inclusive. Elle n'en avait pas entendu parler. J'ai un document de référence qui parle de tout ça. La personne ne va pas forcément lire tout le [document] mais elle est rassurée par le fait d'avoir cet outil qui lui prouve qu'il y a une démarche solide et qui a été éprouvée par d'autres personnes dans le groupe et qu'elle peut y aller. Ça a vraiment un effet de bon de garantie en quelque sorte. (Responsable design, entreprise industrielle)

Dans le domaine RH, les accords d'entreprise sont fréquemment cités comme des moyens de formaliser, diffuser et donner du poids à une pratique inclusive.

Une fois qu'on a les organisations syndicales et qu'on fait un accord [ici concernant le soutien aux aidants familiaux], c'est une puissance au sein de l'entreprise qui est colossale. Parce que quand vous faites un accord, tout le monde est au courant [...] et ce n'est pas juste une petite action dans un coin. (Responsable RH, entreprise de services)



«
C'était super parce que les personnes se sont appropriées déjà le terme [inclusif]. C'est marrant parce qu'il était inexistant au départ et après on a entendu « ah, ce n'est pas très inclusif ça » à des réunions. Après ça ne veut pas dire que derrière des actions sont là, mais en tout cas on s'y intéresse.
»

Saisir les opportunités

Les démarches d'innovation inclusive ne constituent encore que rarement un véritable projet d'entreprise. Elles se font au gré des opportunités et des bonnes volontés de chacun. L'un des moyens de diffuser ces pratiques réside dans la capacité des acteurs à saisir les opportunités qui se présentent. Celles-ci peuvent être en rapport avec un projet interne ou des initiatives externes. Le rôle des postes ou équipes dédiés aux questions d'innovation inclusive sont alors clés.

[Nous avons lancé un projet de design inclusif sur] une offre qui est aujourd'hui assez stratégique au sein du groupe [...] Et puis il s'avère que le porteur de projet était très sensible à cette thématique [du design inclusif]. Cette offre embarquait bien les sujets autour de l'accessibilité. Je trouve que quitte à lancer la démarche autant la lancer sur une offre dont on sait qu'elle peut potentiellement être problématique. Et puis là les travaux ont été très utiles parce que ça nous a permis de voir qu'il y avait des optimisations à faire. Il y a eu une mise en exergue de problèmes d'ergonomie partagés par tous. (Responsable RSE, entreprise de services)

D'après notre panel, saisir les opportunités réside également dans le fait d'accepter un déploiement progressif des bonnes pratiques et l'amélioration d'éléments peu coûteux pour l'entreprise tels que la taille des caractères sur le produit ou le mode d'emploi.

[Améliorer l'accessibilité du] mode d'emploi a été le premier sujet: taille des caractères, police d'écriture... (Responsable marketing, entreprise dans le secteur des biens de consommation)

On sait bien que quand un marquage est trop petit ou mal placé ou qu'il y a trop

d'informations, ça contribue directement à rendre nos produits moins accessibles. C'est un des « touch points » les plus simples à changer, à faire évoluer, pour favoriser la compréhension de nos produits. (Responsable design, entreprise industrielle)

On va sortir deux projets pour les personnes en situation de handicap, notamment des malvoyants. On veut des produits accessibles à tous, pas uniquement aux personnes en situation de handicap. Et ce qu'on a apporté c'est gratuit, ou presque [en matière de coût de production]. (Responsable design, entreprise industrielle)

Tout n'est pas parfait, mais on améliore la situation. On ne va pas refaire un produit pour cette raison-là [les défauts d'accessibilité]. Mais si on fait un nouveau produit, on le prend en compte. (Responsable design, entreprise industrielle)

Construire des outils/des process.

Dans les démarches d'innovation inclusive, des outils et processus sont créés afin de capitaliser sur la connaissance acquise et de systématiser certaines bonnes pratiques. Ces outils peuvent porter sur des éléments de design, des méthodes de conception ou une connaissance des besoins spécifiques.

On essaie d'avoir ce qu'on appelle une bibliothèque de touch points. C'est repérer sur chacun de nos produits les éléments qui ont été bien faits. Par exemple, un bec de bouilloire, on en a des dizaines et des dizaines. Prenons une référence. Ça veut pas dire qu'on fera tout le temps systématiquement le même bec, mais on sait qu'est-ce que c'est qu'un bec qui fonctionne bien. On [crée ainsi] une bibliothèque de touch points basée sur l'ensemble de l'expérience de l'équipe marquage, produit

et digital pour qu'on sache à chacun de nos nouveaux produits quelle est la référence. Ça facilite les pratiques. Et ça, ce n'est pas un coût supplémentaire, c'est juste de la transmission de savoir. (Responsable design, entreprise industrielle)

On est en train de faire un gros travail pour connaître le corps humain des personnes en situation de handicap : on travaille sur la morphologie. Aujourd'hui, on est la première marque du groupe à demander ces études. On est en train de développer cette connaissance qui est indispensable pour la création de nos produits. (Responsable design, entreprise dans le secteur des biens de consommation)

L'adoption de méthodes de design inclusif peut passer par des éléments très simples ajoutés au processus de conception, comme le fait d'imprimer en taille réelle les textes qui apparaîtront sur les produits ou leurs interfaces.

Au cours des dernières années, on a doublé la taille des écrans des designers et ils valident les IHM [interfaces homme-machine] sur ces écrans. Maintenant ils ont des obligations d'imprimer et positionner sur le produit en situation réelle. (Responsable design, entreprise industrielle)

L'une des entreprises de notre panel systématise une évaluation du caractère inclusif pour chacun de ses produits, avec un niveau minimal attendu et un niveau cible. L'entreprise réfléchit à un système de labellisation interne pour valoriser les produits les plus inclusifs. Elle regrette l'absence de label officiel externe comme il en existe dans le domaine de l'écoconception.

La variété des bonnes pratiques identifiées révèle l'importance d'une approche holistique, englobant sensibilisation, implication, crédibilisation et développement d'outils, pour favoriser une culture inclusive efficace en entreprise.



«
Tout n'est pas parfait, mais on améliore la situation. On ne va pas refaire un produit pour cette raison-là [les défauts d'accessibilité]. Mais si on fait un nouveau produit, on le prend en compte.
»



Les effets de l'innovation inclusive

Les effets de l'innovation inclusive reprennent en partie les raisons évoquées par les entreprises pour initier les démarches. En interne, les entreprises soulignent l'augmentation de la satisfaction des salariés, l'augmentation de la performance, le renforcement de la sensibilisation générale sur ce sujet, le renforcement d'une culture inclusive. Parallèlement, les effets externes repris concernent l'augmentation de l'attractivité de l'entreprise et l'amélioration de sa réputation.

Des effets internes impliquant les personnes ciblées par les démarches

Les démarches d'inclusion et d'innovation inclusive atteignent leurs objectifs de création et maintien de l'emploi pour les publics cibles. Lorsqu'elles sont participatives, elles contribuent également à valoriser ces publics.

Les démarches d'inclusion améliorent l'accès à l'emploi des populations cibles, en particulier celles les plus éloignées de l'emploi.

Nous travaillons avec des chantiers d'insertion, il s'agit de structures qui aident les bénéficiaires à lever les freins pour trouver un emploi (personne dans la rue, personne qui aide à trouver une formation, [...]). (Responsable RSE, entreprise de transport)

Elles améliorent également l'emploi sur le long terme.

Effectivement, si on change une organisation pour les personnes qui sont en situation de handicap ou d'inaptitude, on sait que ce sont des populations un petit peu plus à risque donc on va mettre en place un système permettant de garantir et de pérenniser leur poste qui généralement est adapté. (Responsable diversité, entreprise de service)

Dans le cadre de démarches participatives, permettant par exemple à des personnes en situation de handicap de contribuer au test



de nouveaux produits et services, l'innovation inclusive génère un sentiment de fierté de la part des collaborateurs cibles.

Les personnes en situation de handicap qui participent sont extrêmement fières et très heureuses de participer à l'amélioration de la valeur des produits et des services, à l'amélioration de l'inclusion dans l'entreprise. (Responsable RH, entreprise de service)

Des effets internes sur es autres salariés impliqués dans les démarches

Les effets des démarches d'innovation inclusive et des pratiques d'inclusion ont également des effets sur les salariés hors public cible.

Cela permet en effet à certains collaborateurs d'améliorer le sens trouvé dans leurs activités. Les salariés y voient une source d'inspiration au quotidien.

Des fois les collaborateurs nous disent « ça rapporte quoi à [l'entreprise]? » Pas grand-chose. Mais mettre notre puissance économique au service de la société, c'est très motivant et source d'idées. Nos collaborateurs ont compris qu'on pouvait prendre le bâton de pèlerin pour aller dans ces domaines. (Responsable de l'offre, entreprise du secteur de la banque et des assurances)

L'activité est source de satisfaction et renforce ainsi la motivation intrinsèque des salariés.

Les retombées en interne, c'est fou ! Il y a une vraie satisfaction à le faire. Du coup quand on a un temps limité sur chacun des projets, on voit que les gens sont prêts à prendre du temps pour ça. On est en train de passer d'une logique de je découvre, j'expérimente, je teste avec le client, à une phase de déploiement. (Responsable design, entreprise industrielle)

Des effets externes sur la qualité d'usage des produits et services

Le travail réalisé pour améliorer l'accessibilité pour les consommateurs ciblés contribue à améliorer les services ou les produits pour l'ensemble des consommateurs ou usagers.

Je pense que les travaux qu'on mène sur la simplification de nos conditions générales, clairement ça va servir à tout le monde, qu'on ait un bac+8 ou qu'on soit déficient. (Responsable RSE, entreprise du secteur de la banque et des assurances)

Avec une population qui est vieillissante dans notre pays, où évidemment quand vous travaillez jusqu'à 64 ans, vous avez une vue qui peut décliner, vous pouvez avoir des difficultés passagères, une motricité fine qui est plus délicate, sans pour autant être handicapé. Et si le matériel a été utilisé par des personnes en situation de handicap, vous bénéficiez de ce qu'elles ont dit. (Responsable RH, entreprise de services)

Des effets sur le fonctionnement interne de l'organisation

La participation des publics cibles à l'élaboration des politiques inclusives participe globalement à une amélioration et à un enrichissement des processus et des modes d'accompagnement des salariés.

On a conduit des projets qui nous ont permis d'enrichir notre processus tout en le concevant en même temps. (Responsable RH, entreprise de services)

Les effets constatés sur les publics ciblés et les publics non ciblés participent également à une émulation générale et au renforcement d'une culture inclusive. En particulier, les pratiques inclusives en Marketing/R&D créent de l'émulation dans toute l'entreprise, contribuant à renforcer les pratiques et la culture inclusive.

Dans la culture de l'entreprise. Au départ, [l'inclusion] c'était dans la partie RH/ marque employeur. Maintenant, je constate une réelle implication des collaborateurs et une vraie prise de conscience. De plus en plus, c'est une manière de penser qui est transversale, ça ne touche pas qu'au design mais tout ce que l'entreprise génère,

tous les touch points, et cette ambition de cohérence sur l'inclusivité. On voit de plus en plus d'initiatives et de prises de position qui vont dans ce sens, par des fonctions qui ne sont pas nécessairement liées à la conception. Je parlais de culture, ça amène ces sujets dans le quotidien du groupe. C'est assez fédérateur et satisfaisant.
(Responsable Design, entreprise industrielle)

Enfin, ces démarches participent au renforcement de la confiance générale envers l'employeur, améliorant ainsi la réputation interne.

On a réussi à ce que les collaborateurs et les collaboratrices aient confiance dans l'organisation, c'est compliqué d'aller dire à son manager qu'on est aidant familial. C'est compliqué d'aller dire à son manager qu'on est en transition. C'est compliqué d'aller dire à son manager qu'on est en situation de handicap, etc. (Responsable diversité, entreprise de services)



«
On a réussi à ce que les collaborateurs et les collaboratrices aient confiance dans l'organisation, c'est compliqué d'aller dire à son manager qu'on est aidant familial. C'est compliqué d'aller dire à son manager qu'on est en transition. C'est compliqué d'aller dire à son manager qu'on est en situation de handicap, etc.
»



Les effets involontaires des initiatives en faveur de la diversité (Leslie, 2019)

Les initiatives en faveur de la diversité se définissent par la mise en place d'une ou de plusieurs pratiques qui améliorent l'expérience de travail des groupes en situation de désavantage dans la société (ethnie, genre, etc.).

L'objectif de ces initiatives est d'aider les groupes défavorisés dans la société à être mieux représentés dans les organisations. Les effets attendus sont ainsi l'augmentation de la représentation des groupes cibles, la réduction des écarts concernant la réussite sociale, l'augmentation de l'inclusion de ces cibles de manière générale. Parmi ces initiatives, nous pouvons citer les formations à la diversité, la mise en place de réseaux représentant les groupes sous-représentés, ou encore la création de postes dédiés à la gestion de la diversité. Néanmoins, ces initiatives ne fonctionnent pas toujours comme prévu et entraînent parfois des conséquences involontaires.

Leslie (2019) propose ainsi une typologie de conséquences involontaires générées par ces initiatives en faveur de la diversité.

Quatre types de conséquences sont ainsi développées :

- › le retour de flamme : les initiatives ont un impact négatif sur les objectifs liés à la diversité et génèrent par exemple une diminution de la représentation des groupes cibles.
- › les retombées négatives : les initiatives ont un effet négatif portant sur d'autres objectifs indépendants de ceux liés à la diversité. Il peut s'agir par exemple de la création d'un désengagement de populations non touchées par les mesures.
- › les retombées positives : des effets positifs sont observés sur des objectifs indépendants de ceux liés à la diversité en augmentant par exemple les comportements éthiques de tous les salariés.
- › les faux progrès : ces derniers renvoient à une amélioration des métriques sans réel changement profond. Il peut s'agir de l'augmentation du nombre de personnes représentant des populations cibles sans réelle amélioration de l'inclusion.

Des effets extérieurs qui intègrent l'écosystème de l'entreprise et sa réputation

Les entreprises soulignent la reconnaissance externe dont les démarches d'innovation inclusive peuvent faire l'objet. Cette reconnaissance se traduit par l'obtention de prix ou labels qui vont valoriser l'entreprise et appuyer ses démarches. Elle se traduit également par l'obtention de fonds pour financer des démarches du même type.

À côté de ça, aujourd'hui on a été reconnu aussi en externe par différents prix. Je ne suis pas très « prix », ce n'est pas ce qui me fait me lever de matin, mais à un moment donné, on avait besoin de faire en sorte que ce que l'on faisait soit reconnu. (Responsable diversité, entreprise de services)

Les initiatives d'innovation inclusive engendrent des effets internes et externes significatifs, favorisant non seulement la satisfaction et la performance des salariés, mais aussi l'attractivité et la réputation de l'entreprise.



«
À côté de ça,
aujourd'hui on a été
reconnu aussi en
externe par différents
prix. Je ne suis pas très
« prix », ce n'est pas ce
qui me fait me lever
de matin, mais à un
moment donné, on
avait besoin de faire en
sorte que ce que l'on
faisait soit reconnu.
»

Comment mesurer les effets de l'innovation inclusive et des pratiques d'inclusion?

En R&D/marketing et design, Aragall et Montana (2012) proposent une liste d'effets du design inclusif qui peuvent faire l'objet d'indicateurs dans l'entreprise :

- › augmentation des consommateurs ou des clients
- › création de consommateurs ou clients fidèles
- › réduction des coûts à moyen terme
- › ventes à l'international
- › ventes dans le secteur du tourisme
- › prévention des problèmes
- › confirmation de la stratégie de l'entreprise
- › anticipation des tendances
- › capacité à être innovant
- › transformation de produits en services
- › focus client/consommateur de l'entreprise
- › identification de nouveaux segments de marché
- › amélioration de la réputation externe
- › consolidation du code éthique de l'entreprise
- › amélioration de la réputation interne
- › augmentation du prestige de l'entreprise

Ces effets sont presque tous tournés vers l'extérieur de l'entreprise. On note cependant que le *business case* du design inclusif manque encore de données.

Eu égard aux pratiques RH, l'AFMD (Association française des managers de la diversité) propose un baromètre de l'organisation inclusive, s'appuyant sur cinq dimensions qu'elle associe à cinq types d'inclusion (2021) :

- › équité et sentiment de justice : inclusion éthique
- › transversalité des actions : inclusion systémique
- › neutralisation des stéréotypes : inclusion relationnelle
- › coopération intégrative : inclusion collective
- › équilibre unicité et partage : inclusion identitaire

Ces indicateurs sont tous tournés vers l'intérieur de l'entreprise.

Les chercheurs et acteurs externes, jouant un rôle d'observateur, adoptent quant à eux des indicateurs de type *business case*. Ainsi, le World Economic Forum (WEF) mesure l'impact d'une culture inclusive sur la performance des salariés et sur le taux d'attrition. D'après leur étude, les organisations dotées d'une culture inclusive sont 3,8 fois plus susceptibles d'exploiter le plein potentiel de leurs employés et d'expérimenter des taux d'attrition plus faibles¹.

1. WEF, Diversity Equity and Inclusion Lighthouse, December 2023 WEF_Diversity_Equity_and_Inclusion_Lighthouses_2024.pdf (weforum.org).

INNOVATION INCLUSIVE

Quels effets?

1 Les effets internes

- ★ Accès à l'emploi des Populations CIBLES
- ★ PÉRENISATION DU Poste



FIERTÉ DES COLLABORATEURS QUI PARTICIPENT À L'INNOVATION INCLUSIVE

• DÉMARCHE D'INCLUSION



Source d'inspiration des salariés



Satisfaction des salariés



Motivation des salariés



Accessibilité POUR TOUS

• Les effets sur le fonctionnement interne de l'organisation



2 Les effets extérieurs





Conclusion

De cette première étude de notre Observatoire de l'innovation inclusive, nous dégagons deux principaux apprentissages.

Les démarches d'innovation inclusive sont émergentes mais montrent une capacité à ancrer l'entreprise dans une approche totalement nouvelle

Dans les métiers RH, l'inclusion n'est pas un sujet nouveau. Il est pris en compte depuis des décennies et les publics ciblés s'élargissent progressivement pour prendre en compte toutes les formes d'exclusion. L'inclusion est réalisée pour les personnes, mais encore trop peu *par* les personnes constituant les publics cibles. Dans ces métiers, l'apport de l'innovation inclusive est donc de traiter ces sujets **avec** les personnes concernées et **en considérant que l'ensemble des collaborateurs pourrait y trouver un bénéfice**. Ainsi, un processus de recrutement pourrait être défini avec les personnes qui sont les plus discriminées à l'embauche. Leur vécu contribuerait à identifier des solutions qui remplissent l'objectif d'inclusion. L'expérimentation, classique dans un processus d'innovation, permettrait de valider que l'objectif est atteint. Ce processus innovant, construit avec les premiers concernés, serait ensuite proposé à l'ensemble

des candidats, **faisant le pari que ce processus apporte une transparence et une ouverture qui seraient profitables à tous**. Comment l'entreprise pourrait-elle d'ailleurs penser régler l'ensemble des discriminations? On peut être discriminé parce qu'on est une femme ou une personne issue de l'immigration mais on peut également être discriminé parce qu'on est gros, parce qu'on a un accent prononcé, parce qu'on n'a pas eu accès à telle école, etc. Quelques entreprises de notre panel ont commencé ce changement de pratiques. Elles ont formé des groupes, composés de « publics exclus », chargés de faire des propositions à la direction générale pour faire évoluer les pratiques.

Dans les métiers du Marketing, de la R&D et du design, les approches centrées utilisateur ne datent pas d'hier. L'innovation inclusive amène cependant les concepteurs à déconstruire le



mythe d'un utilisateur d'âge et de corpulence moyens, à l'aise avec le numérique et bien portant. S'intéresser aux utilisateurs extrêmes, aux oubliés de l'innovation, amène les équipes à se **recentrer sur l'humain** et à repenser l'interaction avec son produit. Ces utilisateurs jouent un rôle de révélateur des défauts d'un produit ou service. Ainsi, plusieurs entreprises de notre panel commencent simplement par définir des tailles minimales de caractères pour que les indications présentes sur leurs produits soient lisibles par tous. Il s'agit d'une action simple mais qui procède d'un changement d'approche du produit qui consiste simplement à projeter son utilisation par une **diversité de personnes**.

La logique participative permet un engagement transversal et écosystémique sur le sujet de l'inclusion

Dans les métiers du marketing, de la R&D et du design, l'engagement dans une démarche d'innovation inclusive procède majoritairement de l'engagement d'une ou plusieurs personnes. Cet engagement est lié à un vécu personnel ou à la conviction acquise que l'innovation inclusive peut permettre d'améliorer la qualité d'usage des produits et services.

Dans les métiers RH et liés à l'organisation, les pratiques inclusives axées sur les salariés ou les candidats victimes d'exclusion sont au départ conduites par les services déjà convaincus (RSE, diversité, handicap). Les approches participatives, lorsqu'elles sont développées, permettent de faire gagner en transversalité et de faire en sorte que ce sujet soit investi par un maximum de personnes, qu'ils s'agissent d'acteurs internes (salariés, direction) ou externes (consommateurs, clients). La participation élargit le panel des personnes concernées par l'inclusion, contribue à faire des ponts entre les services et les acteurs de l'entreprise et ancre cette dernière dans une démarche d'inclusion à 360 degrés qui englobe l'entreprise et son écosystème.

De cette première étude de notre Observatoire de l'Innovation Inclusive nous retiendrons d'une part que les démarches émergentes d'innovation inclusive sont un stimulant pour la conception de produits, de services mais aussi de pratiques organisationnelles innovantes, dès lors qu'elles favorisent une participation des personnes concernées. D'autre part, l'engagement dans une démarche participative favorise une prise de conscience transversale et écosystémique de l'inclusion, contribuant ainsi à renforcer la culture inclusive de l'**entreprise et à promouvoir une entreprise inclusive à 360 degrés**.

Références

- Abernathy W. J., Utterback J. M.,** (1978). Patterns of industrial innovation. *Technology review*, 80(7), 40-47.
- Andrien L, Sarrazin C.** (2022). *Handicap, pour une révolution participative*. Connaissance de la diversité. Erès
- Arnstein S.** (1969). « Une échelle de participation citoyenne. » *Journal of the American Planning Association* 35.4 : 216-224.
- 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.
- Béji-Bécheur A., Gollety M.** (2007). Lead user et leader d'opinion : deux cibles majeures au service de l'innovation. *Décisions marketing*, 21-34.
- Björgvinsson E., Ehn P., Hillgren P. A.** (2010, November). Participatory design and « democratizing innovation ». In *Proceedings of the 11th Biennial participatory design conference* (p. 41-50).
- Bourguignon T.** (2018). Chapitre 31. Adopter un style de management participatif. In *Entreprises : Vers l'excellence* (p. 285-289). Dunod.
- 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.
- Charlton J. I.** (2000). *Nothing about us without us : Disability oppression and empowerment*. Univ of California Press.
- Crozier M., Friedberg E.** (1977). *L'acteur et le système : Les contraintes de l'action collective* (2 juin 1992 éd.). Seuil.
- Dong H., Keates S., Clarkson P. J.,** (2003). Designers and manufacturers' perspectives on inclusive/universal design. *The Design Society*.
- Ehn P.** (1988). *Work-oriented design of computer artifacts* (Doctoral dissertation, Arbetslivscentrum).
- Fougeyrollas P.** (2010). *La funambule, le fil et la toile : transformations réciproques du sens du handicap*. Presses de l'Université Laval Québec.
- 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. *Codesign*, 4(1), 5-18.
- Schiebinger L.** (éd.). (2008). *Gendered innovations in science and engineering*. Stanford University Press.
- Shore L. M., Cleveland J. N., Sanchez D.**, (2018). Inclusive workplaces : A review and model. *Human Resource Management Review*, 28(2), 176-189.
- Stone P., Scharnitzky P.**, (2021). Vers l'organisation inclusive : Mesurer pour progresser. AFMD. Collection Piloter.
- 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.
- Zask J.** (2018, 5 décembre 2018). Participer. Tour d'enfance, Bordeaux.
- Zeschky M., Widenmayer B., Gassmann O.**, (2011). Frugal innovation in emerging markets. *Research Technology Management*, 54(4), 38-45.



accenture



techlab@apf.asso.fr
www.techlab-handicap.org