

Sébastien Durand
Jérôme Lecombe

DIVERSITÉ & INCLU- SION

Incarner ses valeurs pour mieux
les communiquer

DUNOD

Éditorial : Laure Duclaud et Margaux Lidon

Corrections : Laurence Michel

Fabrication : Bertrand Thevenot

Couverture : Studio Dunod

Maquette : Marion Alfano

Mise en pages : Nord Compo

NOUS NOUS ENGAGEONS EN FAVEUR DE L'ENVIRONNEMENT :



Nos livres sont imprimés sur des papiers certifiés pour réduire notre impact sur l'environnement.



Le format de nos ouvrages est pensé afin d'optimiser l'utilisation du papier.



Depuis plus de 30 ans, nous imprimons 70 % de nos livres en France et 25 % en Europe et nous mettons tout en œuvre pour augmenter cet engagement auprès des imprimeurs français.



Nous limitons l'utilisation du plastique sur nos ouvrages (film sur les couvertures et les livres).

© Dunod, 2023

11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff

www.dunod.com

ISBN 978-2-10-085064-8

Sommaire

Préface.....	5
Introduction.....	7

PARTIE 1. COMPRENDRE LA DIVERSITÉ & L'INCLUSION

CHAPITRE 1 Il était une fois la diversité et l'inclusion.....	15
CHAPITRE 2 Les avantages de la diversité et de l'inclusion	25
CHAPITRE 3 Les origines des discriminations.....	37

PARTIE 2. FAVORISER LA DIVERSITÉ & L'INCLUSION

CHAPITRE 4 Au niveau individuel : dépasser ses préjugés..	57
CHAPITRE 5 Au niveau de l'entreprise : embarquer tout le monde.....	73
CHAPITRE 6 La méthode Cogitandi.....	87

**PARTIE 3.
VERS UN MARKETING PLUS DIVERS,
UNE COMMUNICATION PLUS INCLUSIVE**

CHAPITRE 7 Marketing de la diversité.....	119
CHAPITRE 8 Un axe structurant de la stratégie de communication.....	131
Conclusion : Concilier la D&I avec l'universalisme	159

LA BOÎTE À OUTILS DE LA D&I MARKETING/COM

Études de cas	173
Témoignages	189
Centre de ressources	221
Remerciements	223

Préface

Je dis souvent que je suis mort le 5 mars 1994, que ma vie s'est arrêtée ce jour-là, avec cet accident qui a fait de moi un quadri-amputé. Puis une autre vie a commencé, une vie qui a fait de l'ancien ouvrier métallo un homme nouveau qui s'est investi dans le sport ; un athlète qui est allé au bout de ses rêves et qui est maintenant heureux de partager son expérience avec le plus grand nombre. Cet homme, je ne le suis pas devenu, je l'ai toujours été : il était en moi, mais je ne le savais pas. Il m'a en effet fallu une force surhumaine pour découvrir les choses par moi-même afin de réaliser que nos différences, loin d'être des handicaps, sont la marque que chacun de nous est unique et peut avoir une histoire de portée universelle à raconter. Aussi c'est avec un grand plaisir que j'ai accepté de préfacier ce livre. Il représente un pas important dans la compréhension de principes qui me sont chers, à savoir que nous devons incarner ce que nous sommes et ce en quoi nous croyons avant d'aller en parler aux autres.

Parce que j'interviens souvent devant des publics professionnels pour leur transmettre des messages à fort impact et être un « booster d'optimisme », j'ai apprécié le message des auteurs qui nous incitent à sortir de notre zone de confort et à dépasser nos préjugés. La méthode, qui mêle petites (ou grandes) victoires au quotidien et engagements sur le plus long terme, est la clé pour que les organisations deviennent plus diverses et plus inclusives. En parcourant ces pages, je vous invite à réfléchir à votre propre rôle dans la construction d'une entreprise plus respectueuse de chaque individu. Comment pouvez-vous contribuer à créer un environnement où chacun se sent valorisé et respecté ? Comment pouvez-vous utiliser votre position et votre influence pour promouvoir l'égalité des chances et le respect mutuel ? J'espère sincèrement que ce livre vous inspirera et vous encouragera à agir pour promouvoir la diversité et l'inclusion. Ensemble, nous pouvons construire un monde où chacun trouve sa place, où les talents de tous sont reconnus et célébrés, et où l'empathie et le respect sont les fondements de notre coexistence. Dans les conseils sur un management plus inclusif, j'ai retenu que l'auto-dérision était encouragée. Ça tombe bien, je suis persuadé qu'on peut rire de tout, je le fais quotidien-

nement à l'égard de mon handicap. Et que la diversité et l'inclusion soient solubles dans l'humour, voilà bien une bonne nouvelle !

Philippe Croizon

Exemple même de la résilience, Philippe Croizon, athlète quadri-amputé, continue de prouver que malgré l'adversité, chacun d'entre nous peut puiser une force en soi et s'accomplir. Il a, notamment, traversé la Manche à la nage (2010), relié les cinq continents à la nage (2012) et participé au rallye Dakar (2017). Il vient de publier Tout est possible ? À vous de jouer... (Arthaud, 2023).

Introduction

*« C'est un grand agrément que la diversité :
Nous sommes bien comme nous sommes.
Donnez le même esprit aux hommes,
Vous ôtez tout le sel de la société.
L'ennui naquit un jour de l'uniformité. »*

Antoine Houdar de la Motte

Pourquoi la cliente noire qui entre dans une de vos boutiques ne voit-elle personne qui lui ressemble sinon parmi les vendeuses (alors que les responsables, eux, sont tous blancs) ? Comment réagissent vos prospects non-binaires¹ s'ils doivent cocher « Monsieur » ou « Madame » pour s'abonner à votre newsletter ? Dans le rapport annuel, choisissez-vous une photo de votre PDG cadrée de manière qu'elle apparaisse sur son fauteuil roulant ou dissimulez-vous son handicap ? Croyez-vous qu'il va vraiment sortir une idée disruptive de votre prochaine « réunion de créativité » si vous n'y invitez que des participants qui ont fait la même école de commerce que vous ? #MeeToo, #BlackLivesMatter : combien de *hashtags* semblables devez-vous mettre dans vos tweets désormais pour marquer votre soutien et éviter les polémiques ?

Ces questions vous semblent loin de votre quotidien ? Elles ne devraient pourtant pas vous surprendre : elles vous concerneront tôt ou tard car elles sont déjà le lot de nombreux responsables marketing et communication², tant ces sujets sont au cœur de notre société et sont l'objet de nombreux débats.

« Les entreprises doivent-elles prendre parti ? » En réalité, cette interrogation ne se pose déjà plus en ces termes : elles sont *sommées* de le faire. Tant par les personnes qui consomment leurs produits, et qui estiment que les marques devraient plus tenir compte de leur *diversité*, que par celles qui candidatent à leurs offres, et se renseignent en priorité sur les efforts de leur futur employeur

1. Personne qui ne se reconnaît pas dans une identité de genre exclusivement femme ou exclusivement homme.

2. Et, bien sûr, au-delà, de la DG, des équipes RH ou opérationnelles, etc.

en matière de préservation de l'environnement, de diversité et d'inclusion, et d'égalité des genres³ (ces trois notions étant en réalité liées, comme nous le verrons par la suite).

Si l'authenticité est une nécessité qu'on ne devrait jamais perdre de vue quand on parle de marketing et de communication, elle est particulièrement vitale ici : le *fairwashing* (blanchiment éthique) a déjà ruiné – et continuera à ruiner dans les années à venir – plus d'une réputation.

Dans la première partie de cet ouvrage, nous avons voulu revenir sur les notions de diversité et d'inclusion⁴, afin de les définir précisément et d'expliquer en quoi elles sont devenues incontournables. Nous vous montrerons comment la tolérance dans son sens le plus limité a cédé la place aux valeurs actuelles de D&I, un cheminement de trois siècles (**chapitre 1**) ! Nous verrons avec les avantages que cette notion présente les attendus qu'elle génère auprès des différentes parties prenantes. De ce fait, elle ne peut plus être ignorée ou remise sous le tapis (**chapitre 2**). Pourtant, stéréotypes, préjugés et discriminations continuent à se répandre et sont difficiles à éviter, aussi bien dans nos vies personnelles que professionnelles (**chapitre 3**).

Dans la deuxième partie, nous verrons quels processus utiliser, au niveau personnel, pour dépasser nos préjugés (**chapitre 4**). Puis, nous nous intéresserons, au niveau de l'entreprise, à la mise en place d'une stratégie D&I authentique. La condition *sine qua non* est de ne pas s'adresser qu'aux populations discriminées mais d'admettre que tout le monde est concerné (**chapitre 5**). Nous vous proposons ensuite une méthode, fruit de nos expériences auprès d'organisations de toutes tailles, qui consiste en cinq points : s'engager durablement ; mener un audit de l'existant ; remporter des victoires rapides et fédératrices ; élargir les engagements et les actions au niveau systémique ; et mettre au point un nouveau récit collectif (**chapitre 6**).

Dans la troisième partie, nous verrons comment appliquer cette méthode dans le domaine du marketing, qui a tant à gagner à s'ouvrir à la diversité (**chapitre 7**) et à faire de l'inclusion un axe structurant de la communication (**chapitre 8**).

3. Étude OVE auprès de la génération Z (les « vingténaires »), 2020.

4. Que nous écrivons généralement D&I.

Nous traiterons, en guise de **conclusion**, de la façon dont la D&I devrait continuer à se développer dans les années à venir et comment l'intégrer dans l'universalisme français.

Enfin, vous trouverez une boîte à outils avec des **cas pratiques** dont vous pouvez vous inspirer, des **témoignages** que des professionnels de la D&I ont bien voulu partager et un **centre de ressources**, afin de répondre à vos questions au quotidien et pour aller plus loin.

L'activiste Vernā Myers⁵ a coutume de dire que « la diversité, c'est être invité au bal de la promo ; l'inclusion, c'est être invité à y danser. » Avec cet ouvrage, qui fait le tour de la question et vous propose une méthodologie pratique pour dépasser vos préjugés et intégrer la D&I au sein de votre stratégie marketing/com, nous espérons que, non seulement vous irez au bal et que vous serez invité·e à y danser, mais qu'en plus vous en serez la reine (ou le roi) de la promo !

Nos principes rédactionnels

Nous avons au maximum utilisé des termes englobants (collectifs neutres), épïcènes (qui ne changent pas entre le masculin et le féminin), des doublets (mots masculins suivis de leur équivalent féminin, ou l'inverse !) et, à de plus rares occasions, le point médian⁶ [·] pour séparer les terminaisons masculine et féminine.

Dans certains cas, nous avons pratiqué l'accord de proximité (où l'adjectif s'accorde avec le nom qui le précède, indépendamment du genre) et multiplié les exemples de titres au féminin, là où on a l'habitude de les trouver par défaut au masculin. Si vous êtes un homme, cela pourra vous surprendre mais les femmes, elles, sont habituées depuis bien longtemps à la situation inverse ! **Le but est de vous pousser à penser différemment, à vous interroger sur la pertinence de la langue que nous employons et qui n'est jamais neutre.**

5. Consulter le site www.vernamyers.com.

6. Si vous pensez faire partie des personnes réfractaires au point médian, consultez d'abord notre section consacrée au langage inclusif (≠ écriture inclusive) au chapitre 8.

N'oubliez pas par ailleurs que la question du genre n'épuise pas celle de la diversité dans le langage : il existe d'autres catégorisations possibles que le masculin et le féminin⁷.

Nous avons fait de notre mieux pour que chacune ou chacun puisse se reconnaître dans les pages qui suivent, mais nous sommes loin d'avoir épuisé le champ des possibles ! N'hésitez pas à nous faire part de vos remarques, nous en tiendrons compte dans une prochaine édition.

Vous avez le droit de vous tromper !

Cet ouvrage contient beaucoup d'informations, et vous ne les retiendrez peut-être pas toutes tout de suite. Rassurez-vous, il arrive à tout le monde de faire preuve de maladresse ! Prévenez vos interlocuteur·rices que vous êtes novice sur le sujet, présentez des excuses si l'on vous fait remarquer une erreur et appliquez-vous à ne pas la reproduire. Vous progresserez très vite et les personnes en face feront preuve d'indulgence.

7. Cf. notamment voir chapitre 3.

PARTIE

1

COMPRENDRE LA DIVERSITÉ & L'INCLUSION

« Il n'est pas grave d'être minoritaire, mais c'est une situation qui rend singulièrement difficile de partager sa manière de voir [...] Devoir toujours réexpliquer ses bases, et ne pouvoir le faire constamment est le casse-tête de tout minoritaire¹. »

Irène Théry, sociologue.

1. Irène Théry, *Moi aussi : La nouvelle civilité sexuelle*, Seuil, 2022.

Il était une fois la diversité et l'inclusion

Executive summary

- **Notre relation à l'autre a toujours été multiple**, et ce quels que soient son genre, son orientation, son origine, sa religion, etc. Nous avons tendance à rechercher les personnes qui nous ressemblent et à repousser les autres.
- **Au XVIII^e siècle, les philosophes des Lumières théorisent l'idée de tolérance.** Si cette notion marque un indéniable progrès sur son contraire (l'intolérance), elle demeure ambiguë car elle limite, sans les supprimer, les injustices.
- **La société intègre au XX^e siècle la notion de diversité**, c'est-à-dire le respect sans jugement des différences, et commence à légiférer, dans une véritable spirale inflationniste : vingt-cinq critères de discrimination légaux sont reconnus à l'heure actuelle.
- **Un modèle encore plus englobant apparaît au début du XXI^e siècle : l'inclusion**, qui agrège l'ensemble des diversités au sein d'un nouveau récit collectif et enrichit chacune et chacun de nous, les entreprises ainsi que la société tout entière.

UNE RELATION COMPLEXE À L'AUTRE

Bécassine, c'est notre cousine !

« Ne lui dessinez pas de bouche, cela l'empêchera de jurer en breton ! » : c'est la recommandation qu'aurait faite Jacqueline Rivière au dessinateur Émile-Joseph Porphyre Pinchon lorsqu'ils co-crèrent Bécassine en 1905. La servante au nom programmatique (brave mais sotte comme une « bécasse » !) devait s'inspirer des bévues de celle employée dans la vie réelle par madame Rivière, rédactrice en chef d'un des premiers hebdomadaires à destination de la jeunesse, *La Semaine de Suzette*. Ou plutôt de la façon dont cette dernière, à l'instar de la haute bourgeoisie parisienne, considérait cette étrange espèce venue de nos lointaines provinces...

La notion de diversité est récente ; il y a un siècle, les figures qui l'incarnaient étaient avant tout issues de nos régions métropolitaines. Ces « immigrés de l'intérieur » étaient ramenés à une seule caractéristique (on parle aujourd'hui d'« essentialisation »), par nature réductrice, voire carrément discriminante : tous les Auvergnats devaient être *bougnats* (charbonniers) car ils étaient forts comme leurs vaches Salers, tous les Savoyards ramoneurs car ils aimaient escalader les sommets et tous les Bretons domestiques car ils parlaient mal le français, ce qui les limitait à des emplois ancillaires, etc.

Ainsi, vers 1850, on pouvait par exemple trouver des affiches apposées sur les murs de Paris et signées « Un Ouvrier », affirmant que « Des étrangers, les Savoyards², inondent la capitale. Cette peuplade envahissante porte un grand préjudice au pays. Ne serait-il pas temps d'y mettre un terme et d'arrêter ce torrent qui déborde sur la France ? » On voit que les ressorts de l'intolérance n'ont guère changé jusqu'à aujourd'hui.

Mouton de Panurge ou bouc émissaire ?

L'être humain est né en Afrique et la diaspora de nos couleurs de peau s'explique par notre adaptation aux rayons solaires sous les différentes latitudes. Depuis les origines, notre histoire est pourtant une longue succession de relations

2. La Savoie n'est devenue française qu'en 1860.

et de conflits avec ceux et celles qui nous ressemblent trop – et qui ne nous ressemblent pas assez.

D'un côté, des anthropologues comme Claude Lévi-Strauss ont montré qu'on ne peut pas survivre sans nouer des alliances à l'extérieur de la famille ou de la tribu. De l'autre, le groupe se soude par son rejet de cet autre qui a toujours fait figure de « bouc émissaire ». Ce terme désigne un animal que les grands prêtres chargeaient jadis symboliquement de tous les péchés de la cité avant de l'envoyer mourir dans le désert (*emissarius* signifie « envoyé à l'extérieur » en latin). Ce sacrifice permettait aux habitants d'expié leurs fautes et d'être purifiés. La plupart du temps, nous n'avons pas conscience de ces apparentes contradictions dans nos valeurs (*cf.* chapitre 3).

LA TOLÉRANCE, UN PROGRÈS RÉEL MAIS LIMITÉ

En 1761, un jeune homme est retrouvé pendu à Toulouse. Dans un contexte religieux très tendu, la rumeur se répand que le père de la victime, le marchand protestant Jean Calas, aurait lui-même assassiné son fils qui voulait, croit-on, se convertir au catholicisme. Sur la foi (!) de cette hypothèse, qui mélange détestation des réformés et jalousie de classe (les protestants étaient réputés riches), le vieil homme est arrêté, torturé puis exécuté. Voltaire se saisit de cette affaire et en fait une cause célèbre. Il obtiendra la réhabilitation posthume du condamné, et y puisera la matière d'un ouvrage, *Traité sur la tolérance*, qui a fait la fortune de ce mot.

Illustration de la philosophie des Lumières, la « tolérance » est une notion fondamentale, le moyen selon Voltaire de lutter contre la superstition et le fanatisme religieux. Mais elle n'en reste pas moins porteuse d'une certaine ambiguïté : *tolerare*, en latin, signifie « supporter avec résignation ». Ce terme désigne donc ce que l'on peut désapprouver, que l'on serait en droit de refuser, mais que l'on permet malgré tout, « par grandeur d'âme ». C'est un incontestable progrès par rapport à l'intolérance, mais c'est un progrès qui reste limité.

Maison de tolérance

On connaît la citation attribuée à Paul Claudel ou à Georges Clémenceau (ainsi qu'à quelques autres) : « La tolérance ! Il y a des maisons pour cela. »

Derrière la boutade, on voit bien que la notion peut être balayée d'un revers de main. Le terme *maison de tolérance* vient d'ailleurs du fait que les bordels avaient une existence légale précaire, qu'ils n'étaient que « tolérés » – au sens premier du terme – par l'administration, qui pouvait les faire fermer à sa discrétion.

Autrement dit, si Voltaire a été génial avec son *Traité sur la tolérance*, ce n'est pas tant pour avoir évité les préjugés de son temps – on peut d'ailleurs trouver dans son œuvre quantité de remarques sexistes, homophobes, antisémites ou islamophobes – mais pour ne pas s'y être *limité*, pour avoir cherché à se dépasser, pour s'être *forcé* à accepter l'autre dans et avec ses différences. Même aujourd'hui, penser contre soi n'est pas chose aisée (cf. chapitre 3).

25 FAÇONS DE DÉFINIR LA DIVERSITÉ

Discriminer est puni par la loi

Le xx^e siècle a permis d'être moins restrictif que le xviii^e en apprenant à ne pas simplement tolérer nos différences, mais à considérer qu'elles nous enrichissent. C'est ainsi qu'on a peu à peu commencé à parler de diversité. C'est un terme relativement vague et qui peut parfois s'avérer ambigu, mais également positif, ouvert et chaleureux.

De fait, la loi promeut moins la diversité – qu'elle ne définit d'ailleurs pas – qu'elle ne s'attache à lutter contre les discriminations : une discrimination est une inégalité de traitement fondée sur un critère interdit par la loi et dans un domaine visé par cette dernière (accès à un service, embauche, etc.). Elle peut être directe ou indirecte.

Selon la Défenseure des droits Claire Hédon, « la liste des critères a plusieurs sources. D'une part, les conventions internationales et textes européens définissent un socle de critères fondés sur les caractéristiques de la personne. D'autre part, le législateur français a ajouté des critères spécifiques, certains se référant à des motifs classiques (nation, nom, apparence physique) alors que d'autres traitent de situations spécifiques (lieu de résidence, perte d'autonomie, etc.)³. »

3. Sur le site www.defenseurdesdroits.fr/fr → institution → compétences → lutte-contre-discriminations