

Chapitre 1

Clarifier la notion de discrimination

« Il est plus facile de désintégrer un atome qu'un préjugé ! »

ALBERT EINSTEIN

Les stéréotypes et préjugés

Malgré la diversité instaurée par nos politiques et qui tend à se décliner dès les premiers apprentissages, malgré la facilité à voyager et potentiellement à s'ouvrir à d'autres cultures, nous constatons que le monde de l'entreprise demeure souvent un écosystème relativement conformiste avec des codes managériaux, vestimentaires et langagiers...

Difficile dans ce contexte d'oser la différence et de la faire accepter. Difficile de prendre le risque de recruter des profils différents qui ne sauront peut-être pas travailler ensemble et intégrer le groupe.

Mais que se joue-t-il à titre individuel ou collectif qui s'oppose à l'acceptation de l'altérité ?

Ce sont des mécanismes cognitifs liés au fonctionnement de notre cerveau qui nous concernent tous, sans exception. Aussi plutôt que de culpabiliser ou d'incriminer l'autre, il est impératif d'en prendre conscience pour recruter avec le plus d'objectivité possible en mettant à distance nos propres stéréotypes et préjugés.

Comment les définir ?

Si au départ, la notion de stéréotype désigne un procédé de reproduction typographique, les psychiatres du XIX^e siècle l'ont utilisé pour désigner la fixité des comportements avant qu'un journaliste américain qualifie ces mécanismes d'images cérébrales simplificatrices et rigides fonctionnant comme des filtres entre la réalité et l'idée que l'on s'en fait.

Les stéréotypes renvoient aujourd'hui à des idées consensuelles correspondant à des généralisations excessives, mal fondées et résistant à la preuve du contraire, attribuées à un groupe social en termes de caractéristiques physiques, de comportements et de traits de personnalité.



Exemple : « Un garçon ne pleure pas », « Les filles sont nulles en mathématiques », « Les femmes sont de mauvaises conductrices », « Les jeunes des banlieues n'ont pas un bon niveau scolaire ».

Les préjugés, en parallèle, sont des opinions préconçues relatives à un groupe de personnes ou à une catégorie sociale, associées à une attitude négative reposant sur une exagération erronée et rigide. À la différence des stéréotypes, les préjugés comportent donc une dimension affective, émotionnelle et motivationnelle au sens où ils induisent un comportement en réaction.



Exemple : « Le poste suppose la conduite d'engins, une femme ne pourra pas tenir le poste », « C'est un poste qui suppose d'être en empathie avec nos adhérents, un homme ne pourra pas le tenir ».

De fait, dans les constructions mentales, les préjugés présupposent l'existence de stéréotypes.

Comment se jouent-ils de nous ?

Notre cerveau fonctionne de deux manières alternativement selon les sujets : soit de manière rationnelle, soit de façon instinctive et rapide. Les stéréotypes et préjugés permettent d'agir, de prendre rapidement des décisions en reproduisant ce qui est connu et en s'assurant ainsi un certain confort intellectuel. Laisser nos propres stéréotypes et préjugés orienter nos décisions correspond davantage à une recherche de facilité qu'à une volonté de nuire à l'autre, d'où la difficulté à s'en détacher.

En fonction des normes familiales, de l'histoire de notre pays, de l'influence des médias, des rencontres, de notre âge, de nos études..., chacun d'entre nous acquiert des stéréotypes et se construit des préjugés différents. L'élaboration des stéréotypes se fait selon deux modèles :

- Le premier est appelé modèle par prototype. Nous développons un concept abstrait à partir de l'expérience que nous avons d'une catégorie de personnes. Ce prototype va représenter pour nous la synthèse de tous les membres du groupe.
- Le deuxième modèle, dit par exemple, consiste en un enregistrement d'informations à partir d'un petit nombre d'individus de chaque catégorie pour ensuite calculer la similitude ou au contraire les écarts avec une nouvelle personne.

Ces stéréotypes fonctionnent ensuite en pyramide ou en réseaux permettant une activation rapide des mécanismes cognitifs. En effet, nous disposons de deux mécanismes de mémoire, l'un permet de manier les concepts et de résoudre les problèmes mais suppose une capacité de traitement des données limitée à la différence de l'autre qui sert à stocker de l'information et des souvenirs. Face à cette contrainte liée au risque d'oubli, notre système cognitif s'est adapté en classant les informations dont nous avons besoin selon leurs caractéristiques, d'une part physique (sexe, âge, couleur de peau, apparence physique...), d'autre part, selon des critères non observables directement (religion, opinions politiques, origine sociale...). Ces mécanismes permettent d'opérer des liens entre les différentes données et de procéder rapidement à des déductions.

Néanmoins, cette catégorisation est susceptible de biaiser notre perception en surestimant les caractéristiques et les ressemblances, d'une part, et en les associant à des préjugés liés aux environnements dans lesquels chacun a évolué et continue de vivre.

Nous comprenons à partir de là que nos décisions et agissements sont nécessairement orientés par ces mécanismes qui peuvent nous conduire à voir le monde tel que nous voudrions qu'il soit, indépendamment de notre conscientisation.



Exemple : Dans le cadre d'une procédure d'embauche, une étude a mis en évidence, il y a quelques années, que lorsque les candidats étaient noirs, le temps d'entretien était plus court et que les recruteurs blancs maintenaient une plus grande distance physique avec les candidats.

Il convient de distinguer **3 types de stéréotypes** :

- **Les hétérostéréotypes** : les représentations que l'on se fait du groupe auquel on n'appartient pas.



Exemple : Dans un écosystème masculin c'est-à-dire construit par et pour des hommes, si les individus ont un hétérostéréotype négatif envers les femmes en matière de prise de décision, de leadership..., cela est susceptible de conduire à une forme de discrimination.

- **Les autostéréotypes** : mécanisme d'internalisation inconscient des stéréotypes que l'on a sur le groupe auquel on appartient.



Exemple : Dans un écosystème masculin, ce sont les compétences que les femmes pensent avoir et qui, d'après une étude, correspondent à celles que les hommes prêtent aux femmes. Cela constitue une démonstration de la force de l'internalisation et du caractère consensuel de ces représentations. D'ailleurs, en France, 5 % des plaintes pour discrimination concernent celles envers les femmes.

- **Les métastéréotypes** : opinions que l'on se fait des stéréotypes que les autres ont sur nous qui sont susceptibles d'induire de l'autocensure.



Exemple : Dans un écosystème masculin, une femme risque de ne pas postuler à certains types de postes convaincue qu'elle n'a pas les compétences requises.

Les stéréotypes induisent donc des préjugés, c'est-à-dire une attitude évaluative à l'égard d'un groupe social donné et peuvent se traduire par des impressions, des erreurs d'interprétation et de la **discrimination**, comme l'illustre le schéma suivant :



Les points clés à retenir

Les stéréotypes renvoient à des idées consensuelles correspondant à des généralisations excessives, mal fondées et résistant à la

preuve du contraire, attribuées à un groupe social en termes de caractéristiques physiques, de comportements et de traits de personnalité.

Les préjugés sont des opinions préconçues relatives à un groupe de personnes ou à une catégorie sociale, associées à une attitude négative reposant sur une exagération erronée et rigide. À la différence des stéréotypes, les préjugés comportent donc une dimension affective, émotionnelle et motivationnelle au sens où ils induisent un comportement en réaction.

Préjugés et stéréotypes rassurent et fondent des décisions rapides mais pas nécessairement rationnelles.

Nous allons à présent nous intéresser aux biais cognitifs, et voir comment lutter et réduire l'ensemble de ces mécanismes inconscients.

Les biais cognitifs

Comment les définir ?

Il s'agit d'un autre mécanisme inconscient de déviation de la pensée logique et rationnelle (jugement et perception) par rapport à la réalité. C'est un automatisme du cerveau qui prendra le chemin le plus court, mais pas le meilleur...

Le principe est donc de juger de façon rapide, intuitive et erronée sans passer par un vrai raisonnement analytique qui tiendrait compte de toutes les informations pertinentes. Il s'agit donc d'une sorte de court-circuit mental ou de filtre qui induit notre cerveau à interpréter son environnement en le simplifiant sous forme de stéréotypes et de préjugés.

Au départ, ces biais ont pour finalité de nous aider à gérer une multitude d'informations, donner un sens à des bribes d'informations, agir vite ou prendre rapidement une décision ou bien mémoriser les informations clés et utiles.

Mais en réalité, ces biais inconscients et systématiques analysent la réalité de manière irrationnelle et illogique. Ils nous conduisent

donc à des erreurs de perception, de raisonnement, d'évaluation, d'interprétation, de jugement ou d'attention. En d'autres termes, notre cerveau nous joue des tours !

Leur impact est donc à prendre en compte dans un processus de recrutement, car ils peuvent influencer fortement les décisions.

Quels sont les principaux biais en recrutement ?

Les études menées en psychologie cognitive et sociale et plus généralement dans les sciences cognitives en ont dénombré plus de 200 !

Il existe différentes catégories : biais mnésiques en rapport avec la mémoire, les biais de jugement qui déforment la capacité de juger, les biais de raisonnement qui induisent des paradoxes dans le raisonnement et des biais de personnalité en lien avec la culture et les habitudes.

Les principaux biais que l'on peut rencontrer dans le recrutement

Biais de récence

Il s'agit de la tendance à se souvenir plus facilement des dernières informations, phénomène très lié à l'existence de la mémoire à court terme.



Exemple : *Avoir des difficultés à se rappeler des candidats rencontrés en premier dans le processus de recrutement.*

Le risque : *Favoriser les candidatures récemment rencontrées sans autres raisons objectives.*

Biais de primauté

Il renvoie à l'adage : « C'est la première impression qui est toujours la bonne. » Il consiste à maintenir les informations perçues au début du contact avec le candidat comme vraies et suffisantes pour prendre sa décision.



Exemple : *Le candidat est en retard, il n'est donc pas sérieux.*

Le risque : *Occulter le reste des informations recueillies au cours de l'entretien.*