

Patrick Scharnitzky

Préface de Louis Schweitzer



# Les Stéréotypes en entreprise

Les comprendre pour mieux les apprivoiser



EYROLLES

# Les Stéréotypes en entreprise

Les comprendre pour mieux les apprivoiser

Les informaticiens portent des lunettes et des pulls jacquard, les secrétaires sont bien organisées mais trop bavardes, les RH sont empathiques mais utopistes, les consultants sont performants mais condescendants, les dirigeants ne lèvent pas le nez de leurs chiffres... Que de stéréotypes partagés mais nuisibles à la bonne entente de tous !

Comment fonctionnent-ils ? Pourquoi sont-ils si répandus ? À quoi peuvent-ils bien servir ? Loin de prétendre les éradiquer, cet ouvrage dresse un panorama des stéréotypes de la machine à café au bureau du PDG. Il nous explique pourquoi ils sont « utiles » et socialement ancrés dans les normes de l'entreprise.

En fondant son propos sur des recherches en psychologie sociale et en l'illustrant de nombreux cas concrets, l'auteur donne des clés pour comprendre les stéréotypes et les apprivoiser pour le bien-être de chacun-e et la performance de tous.

**« *Un livre qui ne condamne pas mais éclaire...* »**

*Louis Schweitzer - Ancien président de La HALDE*

© Frédéric Delorme



**Patrick Scharnitzky** est docteur en psychologie sociale et a été maître de conférences des universités pendant 13 ans. Il est aujourd’hui professeur affilié à ESCP Europe et consultant diversité dans le cabinet de conseil en ressources humaines « Valeurs & Développement ». Conférencier et formateur, il accompagne également les entreprises sur leur politique diversité et mène des recherches appliquées. À ce titre, il pilote la partie quantitative du programme de recherche de l'IMS sur les stéréotypes avec quatre volets depuis 2010 : le handicap, le genre, les origines et les générations. Il a écrit *Les pièges de la discrimination : tous acteurs, tous victimes* aux éditions de l'Archipel et a participé au collectif *Mixité au travail, quand les hommes s'engagent* aux éditions Eyrolles.

[www.editions-eyrolles.com](http://www.editions-eyrolles.com)

Illustration de Clod - <http://clodv.free.fr/>  
Studio Eyrolles © Éditions Eyrolles

Code éditeur : G56209  
ISBN : 978-2-212-56209-5

# Les Stéréotypes en entreprise

Groupe Eyrolles  
61, bd Saint-Germain  
75240 Paris Cedex 05

[www.editions-eyrolles.com](http://www.editions-eyrolles.com)

Chez le même éditeur :

*Mixité, quand les hommes s'engagent*,  
collectif dirigé par Marie-Christine Mahéas

En application de la loi du 11 mars 1957, il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement le présent ouvrage, sur quelque support que ce soit, sans l'autorisation de l'éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris.

© Groupe Eyrolles, 2015

ISBN : 978-2-212-56209-5

**Patrick Scharnitzky**

# **Les Stéréotypes en entreprise**

Les comprendre pour mieux  
les apprivoiser

**EYROLLES**

*À la plus grande fan de Roger Whittaker*

# Table des matières

Préface ..... 9

Préambule ..... 11

## **PARTIE 1** LES STÉRÉOTYPES EN ENTREPRISE DE QUOI S'AGIT-IL ?

**Chapitre 1** Un stéréotype c'est quoi ? ..... 17

Les contours d'un concept méconnu ..... 17

Trois types de stéréotype : hétéro, auto, métá ..... 26

Le stéréotype n'est pas un préjugé (mais c'est un cousin proche) ..... 30

Le stéréotype n'est pas une discrimination (mais c'est souvent son père) ..... 32

**Chapitre 2** D'où viennent les stéréotypes ? ..... 37

Des limites de notre cerveau ..... 37

Des valeurs de la société ..... 46

Des normes de l'entreprise ..... 51

D'un emboîtement bien malheureux ..... 53

**Chapitre 3** Comment fonctionnent les stéréotypes ? ..... 59

Ils sont automatiques et prennent le pouvoir si on les laisse faire ..... 59

Deux cas de figure possibles ..... 62

Ils sont inconscients au point de « nous agir » ..... 64

Les comportements non verbaux ..... 68

**Chapitre 4** Les stéréotypes sont-ils vrais ? ..... 71

Non, car tous les Portugais ne sont pas bruns ! ..... 71

Oui, car il y a plus de bruns au Portugal qu'en Suède ! ..... 73

Peu importe, le problème c'est le sentiment d'exactitude ..... 77

**PARTIE 2 L'IMPACT DES STÉRÉOTYPES SUR  
LES RELATIONS PROFESSIONNELLES**

<b>Chapitre 5 Qui est concerné par les stéréotypes en entreprise ? .....</b>	<b>85</b>
Tout le monde... .....	85
... Mais c'est plus dur pour certains ! .....	92
<b>Chapitre 6 À quoi les stéréotypes peuvent-ils bien servir ? .....</b>	<b>97</b>
Agir vite et sans effort (parce qu'il nous arrive d'être paresseux...) .....	98
Avoir une bonne image de soi (parce qu'il nous arrive d'être vaniteux...) .....	100
Garder la situation sous contrôle (parce qu'il nous arrive d'être anxieux...) .....	105
<b>Chapitre 7 Dans quelle mesure les stéréotypes nuisent-ils à la performance ? .....</b>	<b>111</b>
Un risque de discrimination privative de talents .....	115
Un cloisonnement en communautés et des conflits qui en découlent .....	118
Un mal-être au travail pour tout le monde .....	123
Une rupture d'identification aux valeurs de l'entreprise .....	129
<b>Chapitre 8 Les stéréotypes ont-ils le pouvoir de changer la réalité ? .....</b>	<b>135</b>
Les prophéties auto-réalisatrices :	
je savais qu'il n'y arriverait pas ! .....	136
De l'autostéréotype à l'absence de confiance :	
« Je savais que je n'y arriverais pas ! » .....	142
Du métastéréotype à l'autocensure :	
ils ne me croient pas capable d'y arriver ! .....	145
La rationalisation : de toute façon, je n'ai pas envie d'y arriver ! .....	151

**PARTIE 3** COMMENT APPRIVOISER  
LES STÉRÉOTYPES DANS L'ENTREPRISE ?

<b>Chapitre 9</b> Deux échelles de temps.....	157
<b>Chapitre 10</b> Agir sur l'organisation .....	165
L'organisation et ses valeurs : l'importance de l'exemplarité.....	165
Communiquer ses valeurs .....	168
Les process RH .....	175
<b>Chapitre 11</b> Agir sur le management .....	183
Diversité dans les équipes et contacts transversaux .....	184
Gestion des talents, accompagnement .....	191
Diversité ascendante : émergence de rôles modèles .....	197
Sanctions/reconnaissance .....	202
<b>Chapitre 12</b> Agir sur les personnes .....	205
L'acceptation de ses stéréotypes .....	206
La connaissance de l'altérité .....	209
La motivation.....	212
L'aménagement des ressources physiques et mentales .....	214
La gestion des émotions .....	218
Le sentiment de contrôle.....	220
<b>Conclusion .....</b>	223
<b>Remerciements .....</b>	225
<b>Bibliographie.....</b>	227
Articles scientifiques, ouvrages et chapitres d'ouvrage .....	227
Rapports, études et guides pratiques .....	233
<b>Index .....</b>	235



# Préface

**Louis Schweitzer<sup>1</sup>**

Le livre de Patrick Scharnitzky *Les Stéréotypes en entreprise* est un livre important et utile car il éclaire la cause principale de nombreuses discriminations et donne les moyens de les éliminer.

À mon arrivée à la présidence de La Haute Autorité de lutte contre les Discriminations et pour l'Égalité, à la création de celle-ci en 2005, nous avions constaté les ravages que causaient les discriminations et la nécessité de lutter contre celles-ci avec énergie.

Notre premier objectif était de susciter une prise de conscience du problème et de garantir à toutes les victimes de discriminations un recours effectif. Dans cet esprit nous avons d'abord mis l'accent sur le fait que les discriminations constituaient un délit pénal. Mais très vite il est apparu que l'approche pénale, privilégiée par de nombreuses associations de lutte contre les discriminations, n'était pas, dans la grande majorité des cas, la plus adaptée car elle impliquait la preuve de l'intention discriminatoire et celle-ci était difficile à établir ; surtout, dans beaucoup de cas elle était absente. La discrimination résultait de préjugés ou de stéréotypes dont l'auteur des discriminations n'avait souvent pas conscience. Cela nous a conduit à développer, parallèlement à l'action juridique, qu'elle soit pénale ou civile, une action de promotion de l'égalité orientée vers les partenaires sociaux, les employeurs, publics ou privés, les

---

1. Président de la Haute Autorité de lutte contre les discriminations et pour l'égalité jusqu'en mars 2010.

grandes et petites entreprises, vers les propriétaires bailleurs et les agences immobilières.

Cette double approche, juridique et pédagogique, a permis d'obtenir des résultats notables. La très grande majorité des grandes entreprises et des administrations se sont engagées dans la mise en place de politiques de diversité et d'égalité des chances fondées sur un souci d'équité et d'efficacité avec des résultats réels.

Mais force est de reconnaître que les tests montrent que les discriminations sont encore bien réelles, qu'elles soient fondées sur l'origine ou l'âge, que les salaires et les carrières des femmes ne sont pas, le plus souvent, à la hauteur de ceux des hommes, que peu d'entreprises emploient plus de 5 % de salariés handicapés, que nombre de personnes subissent les conséquences négatives des préjugés dans leur vie professionnelle et sociale. Je ne pense pas que les quotas, adaptés à certaines situations (assemblée politique, conseils d'administration), doivent ou peuvent être étendus à d'autres domaines professionnels. Et c'est pourquoi il faut approfondir l'analyse et étudier, pour les surmonter, les stéréotypes.

Le livre de Patrick Scharnitzky apporte sur ce sujet une contribution essentielle. Il est clair et facile à lire, concret, illustré d'exemples tirés de la vie réelle et de résultats d'analyses scientifiques. Il rend compte de façon rigoureuse et précise des derniers progrès de la connaissance. Il ne condamne pas mais éclaire et propose des notes d'actions concrètes utiles à tous les managers, à tous les responsables des ressources humaines mais aussi à tous ceux qui ont une responsabilité dans la société et le vivre ensemble, c'est-à-dire chacune et chacun d'entre nous.

# Préambule

Un mardi matin, je dépose en scooter mon fils à l'école place de la République à 8 h 20 et je dois être à La Défense pour une formation qui commence à 9 heures. Du coup, je m'autorise un passage par le trottoir pour ne pas avoir à contourner une série de rues en sens interdit dont les ergonomes urbains ont l'insoudable secret. Et bien sûr, deux gendarmes sur des engins quatre fois plus cubés que le mien m'arrêtent de façon autoritaire. Il faut dire que mon scooter est un peu abîmé, sale, qu'il fait encore noir et que je ne porte pas de costume. Suis-je un hooligan de l'asphalte ? C'est manifestement ce qu'ils pensent.

Je m'exécute, retire mon casque et m'adresse à eux poliment avec des phrases bien construites, garnies d'adverbes et comprenant plus de dix mots chacune. L'un d'eux me demande pourquoi j'ai commis cette infraction et, avec une humilité à peine surjouée, je lui explique mes contraintes professionnelles associées à mon statut monoparental. Et là, miracle, son visage s'adoucit d'un coup. Il me rend mes papiers et me fait promettre de ne jamais recommencer. J'ai échappé à une amende de 135 euros et à un retrait de deux points sur mon permis.

Je partais faire une formation diversité et, sur mon scooter, je me dis que parfois les stéréotypes ont du bon, surtout quand ils sont positifs. Un consultant bien élevé qui travaille ne mérite manifestement pas d'être puni, à la différence d'un adolescent malotru qui traîne.

Vous m'Imaginez avoir eu à ce moment précis un déclic pour écrire sur les stéréotypes ? Pas du tout. Je voulais juste commencer ce livre par une anecdote, un peu comme le font tous les conférenciers pour détendre l'atmosphère et éloigner la menace toujours présente qu'on va assister à un monologue sorbonnard. J'ai l'idée de ce livre depuis très longtemps. J'ai soutenu ma thèse de doctorat sur les stéréotypes en 1997 et j'ai enseigné ce concept pendant quinze ans à l'université. Et depuis quelques années, j'enseigne la psychologie appliquée au management à ESCP Europe. J'interviens également sur les questions de lutte contre les discriminations, de management de la diversité et des stéréotypes en entreprise pour un cabinet de conseil RH. Donc l'envie est là depuis très longtemps mais le moment est aujourd'hui le bon.

Toutes ces questions liées à la diversité ont connu trois grandes périodes en France depuis environ quinze ans. Les entreprises ont commencé par engager des process de lutte contre les discriminations avec des motivations plus ou moins éthiques. Pour certaines en tout cas, il s'agissait juste de se conformer à la loi, ou de réduire certains coûts, notamment liés au handicap.

Une fois les process dépoussiérés, certaines entreprises se sont attelées à la question du management de la diversité. C'est bien beau de recruter et de promouvoir de façon plus diversifiée, encore faut-il faire vivre ensemble et, de façon efficace, tout ce petit monde bariolé. À ce titre, certaines entreprises ont déployé des actions positives, des sensibilisations et des formations, ont élargi leurs viviers et changer leurs méthodes avec, pour quasiment toutes, les mêmes axes prioritaires : le handicap, l'égalité professionnelle et la gestion des seniors. On s'est engouffré avec très peu de recul dans des actions qui, pour certaines, ont porté leurs fruits mais qui, pour toutes, posent le problème de la stigmatisation. « Et pour les hommes blancs de 35 ans, mariés, valides et parisiens, vous faites quoi ? » me demande à peu près à chaque formation un homme blanc de 35 ans marié, valide

et parisien. Et oui, le problème du management de la diversité quand on se concentre sur certains critères, c'est de passer à côté de tous les autres.

Alors, depuis quelques années, les entreprises les plus matures se sont lancées dans « l'inclusion ». Il s'agit d'envisager la diversité de façon beaucoup plus globale, sans pour autant abandonner des actions ciblées sur certaines populations. Le principe est de sortir d'une logique par critères, pour envisager chaque individu dans son unicité.

On comprend alors pourquoi le concept de stéréotype est devenu prépondérant car manager la diversité de façon inclusive c'est aller bien au-delà des process ou des actions déployées sur certaines populations. Il s'agit de faire évoluer les mentalités afin de créer un climat dans lequel chacune et chacun puisse être reconnu.

Écrire un livre sur les stéréotypes aujourd'hui, c'est donc répondre à une demande importante sur ce concept qui reste difficile à appréhender dans toutes ses dimensions, même pour les spécialistes, et totalement obscur pour les néophytes. Mon souhait est de répondre aux multiples questions que les managers, les RH et les responsables diversité se posent dans l'entreprise, sans jargon scientifié mais en m'appuyant sur des travaux scientifiques. J'évoquerai notamment un programme de recherche que j'ai le plaisir de copiloter avec Inès Dauvergne pour le compte d'IMS Entreprendre pour la cité depuis 2010. Ce programme de recherche a réalisé un état des lieux de certains stéréotypes majeurs dans les entreprises et surtout listé les leviers d'action permettant de réduire leur influence néfaste sur les relations professionnelles. Il se compose de quatre volets, le handicap (2011), le genre (2012), les origines (2014), et le dernier sur les générations en 2015. Pour étayer mes propos, je ferai donc parfois référence à cette recherche.

Ce livre se veut accessible. Chaque question est traitée de façon quasi indépendante des autres et peut se lire de façon isolée. Les exemples sont inspirés de faits réels et certaines personnes risquent de se reconnaître mais toutes les fonctions et les composantes de l'entreprise vont trinquer car si nous sommes toutes et tous potentiellement victimes de stéréotypes, nous sommes également toutes et tous façonnés par ces mêmes stéréotypes.

# 1

**Les stéréotypes  
en entreprise  
De quoi  
s'agit-il ?**



# Un stéréotype c'est quoi ?

De nombreux ouvrages sur les stéréotypes sont disponibles tant ce concept occupe une place privilégiée dans les travaux de recherche sur les conflits intergroupes et la discrimination (pour une revue de questions, voir Leyens, Yzerbyt et Schadron, 1996 ; Azzi et Klein, 1998 ; Bouhris et Leyens, 1999 ; Legal et Delouvée, 2008 ; Fiske et Taylor, 2011 ; Whitley et Kite, 2013).

## Les contours d'un concept méconnu

Nous disposons de deux types d'informations pour percevoir, comprendre et interagir avec le monde extérieur : les savoirs qui génèrent une pensée dite « scientifique » et les croyances (au sens large du terme) qui alimentent plutôt une pensée dite « de sens commun » (pour une revue de questions complète sur les différents modes de pensée, il convient de se référer à l'excellent

ouvrage de Didier Kahneman : *Thinking, Fast and Slow* (2011)). Les savoirs sont avérés et rationnels. En nous offrant une photographie exacte de la réalité, indépendamment de la perception subjective que nous en avons, ils nous permettent d'adopter les comportements adéquats. C'est, par exemple, le mode de pensée attendu d'un chercheur dans le cadre de son exercice professionnel. Il déploie des protocoles scientifiques dont l'objet est d'isoler la cause d'un processus, *toutes choses égales par ailleurs* selon la formule consacrée. C'est aussi ce qui est attendu d'un recruteur menant ses entretiens d'embauche : se former une impression exacte d'un candidat, selon ses compétences, ses expériences et les performances attendues en lien avec le poste. Mais l'exactitude est bien plus compliquée à établir dès que l'on sort du laboratoire et qu'on évolue dans la vraie vie.

En effet, la réalité du quotidien est protéiforme et il est bien difficile d'isoler des causes uniques à un événement. Quand un consultant a échoué sur une mission chez un client, les causes peuvent être multiples. Est-ce son incompétence ? La demande du client mal formulée ? Un *staffing* défaillant ? Une stratégie mal adaptée ? On peut aussi imaginer que toutes ces causes s'additionnent sans pour autant être en mesure d'isoler et quantifier la responsabilité de chacune. Il est également envisageable que ces causes multiples se soient mutuellement alimentées : moins le consultant est compétent, plus il aura du mal à faire émerger une demande claire chez son client. Et si, en plus, ce n'était pas la bonne personne pour cette mission, il a probablement perdu confiance en lui, ce qui l'a rendu encore moins performant que ce que sa compétence intrinsèque pouvait laisser présager. Il est donc clair que la pensée scientifique est rarement adaptée à nos comportements quotidiens.

En outre, si elle répond à un besoin d'exactitude, elle ne garantit aucunement une forme de bien-être car la réalité n'est pas, par essence, flatteuse ou rassurante. Imaginons que notre recruteur effectue parfaitement son travail, il applique

un process millimétré, il coche ses cases, trie, compare et fait le choix le plus rationnel du meilleur candidat pour le poste. Mais pas de chance, ce candidat a une tête qui ne lui revient pas. Inconsciemment, il lui rappelle un vieil oncle qu'il détestait quand il était petit. Que fera alors le recruteur ? Sera-t-il toujours capable de faire le choix de la raison et du rationnel au risque de recruter un futur collaborateur avec lequel il sera toujours mal à l'aise sans comprendre pourquoi ? Ou peut-il être tenté d'écartier ce candidat pour rechercher le confort d'un relationnel moins menaçant ?

### *Et dans la vraie vie*

**A**u réveil, je ne suis pas animé par une volonté pure et sacrée de percevoir le monde de façon exacte mais plutôt et tout bêtement d'aller bien. J'ai envie de passer une bonne journée. J'allume France Info pendant que je bois mon café et j'en profite pour fumer ma première cigarette (la meilleure faites-moi confiance !). Je tombe sur l'interview d'un scientifique qui m'explique les méfaits systématiques du tabac sur la durée de vie. Quel est mon réflexe ?

Option 1 : je suis rationnel et j'écrase ma cigarette en jurant que c'est la dernière. Je comprends que le fait de fumer comme je le fais depuis vingt ans va me faire perdre cinq à dix ans d'espérance de vie et même si j'assume que c'est banal, je ne suis pas très motivé à l'idée de mourir trop tôt. Mais du coup, quel déplaisir. Car, d'une part, j'aime fumer et je n'ai pas du tout envie de me priver de ce plaisir (il y en a si peu me dis-je...) et, d'autre part, j'admets par là même que, pendant vingt ans, j'ai eu tort de fumer.

Option 2 : je vais contourner l'information scientifique de sorte qu'elle ne menace pas la joie de vivre qui m'anime en cette belle matinée de juin. Je mets en place un mécanisme de défense dont l'objectif est de me protéger de cette réalité menaçante. Oui j'ai bien compris qu'il y a une menace mais ce n'est qu'une statistique, et cela ne concerne pas tous les fumeurs. La preuve, mon grand-père fume depuis ses 14 ans et

il se porte comme un charme. En plus, je suis sûr que cela concerne surtout les gens qui boivent de l'alcool et qui ne font jamais de sport. Moi la cigarette est mon seul vice, en dehors de cela j'ai une hygiène de vie irréprochable. Enfin et c'est l'argument magique de tous les fumeurs : « Moi, j'arrête quand je veux ! »

Admettez qu'on se reconnaît plus dans l'option 2. Transférez cet exemple au fait de rouler vite, ou de ne pas toujours utiliser de préservatif et vous comprendrez la magie de notre pensée de sens commun.

---

Pour aller bien, il nous est donc nécessaire de faire coller la réalité à la représentation positive que nous voulons en avoir afin que celle-ci ne soit pas toujours menaçante pour notre état de santé ou pour notre image. Pour ce faire, nous utilisons donc une pensée de sens commun qui doit satisfaire trois besoins essentiels.

Le premier concerne le « bien-être mental ». Cela correspond au besoin de comprendre l'environnement dans lequel nous évoluons. Mieux nous le comprenons, mieux nous pouvons le domestiquer, anticiper sur le futur et adapter nos comportements (voir Dubois, 1987).

Le deuxième caractérise le « bien-être social ». Nous devons, bien sûr, nous sentir unique car le sentiment d'être interchangeable est assez désagréable. Mais dans le même temps, nous devons exister socialement dans un système. Nous avons besoin de partager des codes, d'être reconnus par les autres et de ressembler à des schémas qui nous rassurent. Cette forme de bien-être nous pousse donc inconsciemment à un certain mimétisme qui se traduit par des codes sociaux partagés tels que le langage, les pratiques culturelles ou encore certains standards vestimentaires.

Enfin, le troisième concerne une sorte de « bien-être affectif ». Nous avons besoin d'être rassurés, d'évoluer dans un environnement non menaçant car le stress est inconfortable. Et pour

réduire cette menace, nous sommes prêts à toutes les contorsions possibles pour réinterpréter la réalité de sorte qu'elle nous apaise.

Mais le monde de l'entreprise est-il toujours en mesure de satisfaire ces trois besoins ? D'une part, l'entreprise est un système de plus en plus complexe, souvent organisé en une constellation d'entités faisant intervenir des partenaires de toutes sortes. Elle est sur-organisée, sur-planifiée, constituée de codes et de normes explicites et implicites complexes. Le « calvaire » que représentent les premiers jours d'un stagiaire en est un bon révélateur. On crée des codes pour se parler, on abuse d'acronymes et d'anglicismes, on invente des titres pour répartir les responsabilités, on place les gens dans des organigrammes improbables et celui ou celle qui arrive dans ce système complexe n'y comprend rien. L'entreprise moderne est donc de moins en moins en capacité de satisfaire une forme de bien-être mental.

D'autre part, les acteurs de l'entreprise sont de plus en plus volatils, le *turn-over* est important même dans les entreprises dont la philosophie est de « faire grandir » ses salariés. Les contrats sont multiples au point qu'on ne sait plus très bien qui est dedans et qui est dehors. Se côtoient des gens en CDI, des CDD, des stagiaires, des intérimaires, des apprentis, des personnes détachées et payées par un fournisseur mais qui travaillent bien dans les locaux. Il est donc difficile de développer un sentiment d'appartenance sociale. Quand un intérimaire travaille sur une mission depuis douze mois ou qu'un salarié a accumulé plusieurs dizaines de CDD, quel sentiment d'appartenance peut-il développer ? On lui demande de s'investir pour l'entreprise mais dans le même temps, on ne le titularise pas. C'est une forme d'injonction paradoxale qui peut le mettre dans une situation délicate, potentiellement source de mal-être.

S'ajoute à cela le fait que les mutations sociétales et les attentes par rapport au monde du travail ne permettent pas toujours

une identification aux valeurs de l'entreprise. En effet, le rapport au travail change du fait de la place socialement valorisée accordée à la vie extra-professionnelle : la parentalité, la santé, le sport, etc. Beaucoup d'études convergent vers la conclusion que les valeurs de ce XXI<sup>e</sup> siècle changent et que nos envies d'éthique se déconnectent de plus en plus de celles des entreprises. Le développement durable, la non-discrimination, la protection de la petite enfance dans les pays émergents sont autant de valeurs modernes auxquelles les entreprises doivent faire face dans la capacité à générer l'adhésion de leurs salariés à certaines pratiques industrielles par exemple. Pour toutes ces raisons, on comprend bien que l'entreprise aujourd'hui peine à concilier enjeux éthiques et exigences de performance, ce qui peut compliquer sa mission de satisfaire le bien-être social.

Enfin, le bien-être affectif est constamment menacé par une situation économique et financière instable, la précarité de certains contrats rend fragile la position de beaucoup de salariés, le stress et la pression temporelle sont présents dans toutes les activités. La concurrence accrue pousse les entreprises à un management agressif et peut créer un mal-être au travail qui peut se traduire par ce que l'on appelle pudiquement « les risques psychosociaux ». L'exemple le plus extrême est, bien entendu, le suicide mais le mal-être touche un nombre infinité plus important de personnes dans une forme plus larvée et souvent indémontrable qu'est le stress. Là encore, force est de constater que l'entreprise peine de plus en plus à garantir un bien-être affectif.

De fait, l'entreprise est un environnement qui ne facilite pas toujours le recours à une pensée rationnelle. Au contraire, elle stimule le recours à une pensée de sens commun qui permet, par distorsion de cette réalité, de retrouver une forme de bien-être et d'aller bien. Et plus elle est menaçante, plus elle accentue par voie de conséquence le recours à la pensée magique, aux biais décisionnels et aux stéréotypes.

## Et dans la vraie vie

Un bon exemple serait celui des rumeurs (Kapferer, 1987). Les rumeurs sont des informations invérifiables qui se propagent dans l'entreprise à une vitesse accrue par les nouveaux outils digitaux de la communication. Or, dans 90 % des cas, les rumeurs sont négatives et leur apparition est corrélée à l'état de santé de l'entreprise. C'est donc quand l'entreprise crée du mal-être (mental, social et affectif) que les rumeurs fleurissent comme des pensées magiques permettant de retrouver une illusion de contrôle sur la situation. Il est d'ailleurs intéressant de noter que le sentiment de contrôle synonyme de bien-être peut nous faire préférer une rumeur anxiogène à une absence totale de visibilité sur le futur.

Pour nous adapter de façon confortable et rassurante à cette réalité menaçante, nous utilisons donc des filtres perceptifs. Ils fonctionnent comme des vitres déformantes ou colorées qui nous permettent de voir la réalité telle qu'on la souhaiterait. Ces filtres touchent les objets physiques (« je roule très vite mais j'ai une voiture championne du monde du freinage donc tout va bien »). Mais cela concerne surtout la perception des personnes : il est amusant par exemple de constater que nous utilisons l'adage : « Il n'a que ce qu'il mérite » même quand il s'agit de malchance ! Comme s'il existait un lien logique entre la « beauté intérieure » d'une personne et sa propension à être chanceuse. Enfin, et c'est ce que nous intéresser ici, cela peut concerner la perception des groupes : « Il a été licencié mais ça ne m'étonne guère car les universitaires ont toujours du mal à s'intégrer dans notre système. » Les filtres perceptifs qui s'appliquent aux groupes sont des stéréotypes (cf. la « théorie du monde juste » de Lerner, 1965).

Un stéréotype est un ensemble d'informations et de croyances associées aux membres d'un groupe, quel qu'il soit. Il se compose d'une liste de caractéristiques accumulées tout au long de notre vie et dont les sources sont multiples : rencontres directes comme

lors d'un stage dans une entreprise pendant les études ou exposition passive à des informations indirectes : le cadre socioculturel, les médias, les échanges politiques lors du repas dominical, le regard de l'institutrice différent envers certains élèves, etc.

Un stéréotype est quasiment toujours une vision partagée au sein d'une culture donnée (même si techniquement cette composante n'est pas indispensable pour qualifier un stéréotype comme tel). Cette consensualité est très importante pour comprendre leur force de résistance. C'est le principe de la « quantité qui fait loi ». Si tout le monde a la même opinion des chauffeurs de taxi, c'est bien qu'il doit y avoir un fond de vrai car, selon la formule consacrée : « Il n'y a pas de fumée sans feu ! » On comprend donc que plus un stéréotype est ancien, partagé et ancré dans la culture, plus il est perçu comme vrai et indéboulonnable.

Ces informations stockées par notre mémoire envers les groupes sociaux peuvent être extrêmement variées.

**Les traits de personnalité** : c'est l'essentiel de ce qui compose un stéréotype. Les traits de personnalité sont des qualificatifs qui peuvent être négatifs (paresseux, stupide, menteur...), positifs (dynamique, autonome, cultivé...), ou plus rarement neutres (par exemple introverti) car il est difficile de ne pas associer une valeur sociale à toute dimension de la personnalité. Ils sont appliqués aux membres d'un groupe par généralisation (« ils sont TOUS intelligents ») et exagération (« ils sont TRÈS intelligents »), ce qui les renforce. Dans ces traits de personnalité on peut retrouver des éléments qui s'apparentent davantage à des pratiques ou des habitudes (« les Anglais ne savent pas cuisiner »), à des attitudes ou opinions (« les Américains sont des libéraux »), ou encore à des goûts (« les Italiens aiment le bruit »).

**Les caractéristiques physiques** : nous associons, en effet, les groupes de personnes à des caractéristiques visuelles car elles sont particulièrement percutantes et primaires dans notre perception

des autres. Cela peut concerner la couleur de la peau, la forme du visage, la taille et le poids ou la tenue vestimentaire. Et là encore, il est très difficile de ne pas associer un système de valeurs aux différences, même physiques. La société nous fait préférer les grands aux petits ou encore les gens minces à ceux qui ont des « rondeurs disgracieuses » comme on dit dans les émissions de téléachat. Faites l'exercice d'imaginer que vous êtes costumier sur un long-métrage et qu'on vous demande de choisir la tenue typique d'un informaticien. Vous ne pouvez pas empêcher votre cerveau de lui mettre des lunettes !

### CE QU'EN DIT LA RECHERCHE

Une étude sur les stéréotypes associés à l'apparence physique fait apparaître une différence de plus dans l'appréciation des hommes et des femmes (Ruffle et Shtudiner, 2012). On a envoyé des CV d'hommes et de femmes en réponse à de réelles offres d'emploi selon trois conditions : pas de photo, une photo d'une femme ou d'un homme physiquement attrayant, ou une photo d'une femme ou d'un homme peu attrayant. Dans tous les cas, la photo d'une personne peu attrayante génère le moins de propositions d'entretien de recrutement par rapport à la condition sans photo. En revanche, la photo d'un homme perçu comme beau fait sensiblement augmenter le nombre de propositions d'entretien alors que la photo d'une femme perçue comme belle fait retomber le nombre de propositions d'entretien. L'attractivité physique des hommes est corrélée à ses compétences alors que l'attractivité physique d'une femme est suspecte. En effet, comment imaginer qu'une femme puisse être à la fois belle et intelligente ? Constat affligeant mais phénomène qui est la conséquence logique de la façon dont la beauté physique des femmes est instrumentalisée et mise en scène dans les médias de toutes sortes comme incompatible avec toute forme de compétences intellectuelles...

Il faut préciser que ces caractéristiques physiques subissent un processus d'assimilation (« ils sont tous pareils ») inversement proportionnel à la connaissance que nous avons du groupe. Par exemple, les Européens ont la sensation que les Asiatiques ont tous la même tête et que ce qui différencie un Japonais des autres c'est l'appareil photo qu'il a autour du cou. De fait, il est bien incapable de distinguer un Vietnamien d'un Coréen. Mais si l'on demande à un Chinois de faire le même exercice, il parviendra sans aucune difficulté à faire cette distinction. Donc, moins nous connaissons un groupe et plus nous en avons une vision homogène et c'est particulièrement vrai pour les caractéristiques physiques.

## **Trois types de stéréotypes : hétéro, auto, métá**

Pour bien comprendre leur impact, il est nécessaire de distinguer trois types de stéréotypes en fonction de leur objet et de leur utilisation.

### **L'hétérostéréotype**

Comme son nom l'indique, il s'agit d'un stéréotype appliqué aux membres d'un groupe auquel nous n'appartenons pas. Le mot générique de stéréotype que nous utilisons au quotidien qualifie cette forme. L'hétérostéréotype correspond, par exemple, à l'image qu'un homme se fait des femmes en général. Il est la forme la plus étudiée dans la littérature car c'est elle qui génère potentiellement des actes de discrimination. Donc l'enjeu de la réflexion sur les stéréotypes dans les entreprises a tendance, à tort, à réduire cette question aux seuls hétérostéréotypes. Mais

s'ils sont plus intuitifs et si les effets qu'ils produisent sont plus faciles à identifier, ils ne sont pas les seuls à impacter négativement les dynamiques collectives.

### L'ÉTUDE IMS

Le volet de l'étude en 2012 porte sur les stéréotypes croisés femmes/hommes. Quand on interroge les hommes managers, ils décrivent les femmes de la façon suivante : elles auraient une intelligence plus intuitive et créative que les hommes. Ensuite, ils nous expliquent que les femmes manquent de leadership et d'une capacité à prendre des décisions (évidemment puisqu'elles ne sont qu'intuitives...). En revanche, on leur reconnaît une capacité au travail en équipe et un grand sens de l'organisation. Elles sont perçues comme pointilleuses et ont le sens du détail. Enfin, et c'est le cœur du stéréotype, elles ont une grande capacité d'écoute. Elles sont bienveillantes et empathiques, elles savent comprendre les émotions des autres. En somme, les femmes dans l'entreprise sont perçues comme de bonnes exécutantes bienveillantes mais elles manquent d'un certain sens de l'action qui repose nécessairement sur une pensée logique et sur une capacité à prendre des initiatives et des décisions. La femme est donc une assistante !

## L'autostéréotype

Il correspond à l'image que l'on se fait du groupe auquel on appartient. Cela reviendrait donc à demander à un homme : « D'après vous les hommes sont... ? » Ces autostéréotypes s'appliquent également à nous-mêmes au titre de représentants du groupe en question.

### CE QU'EN DIT LA RECHERCHE

Les travaux en psychologie sociale montrent que les autostéréotypes sont toujours plus hétérogènes que les hétérostéréotypes. Cela signifie que l'on perçoit toujours plus de diversité au sein des groupes auxquels on appartient. Cela tient d'une part au fait que, dans la plupart des cas, nous sommes plus souvent en contact avec nos semblables qu'avec les autres. Mais ce phénomène se produit aussi concernant les hommes et les femmes. Si vous interrogez les hommes, ils vous disent : « Les femmes sont toutes les mêmes alors que nous, on est différents » et l'inverse pour les femmes. Cela montre que la référence à soi, quand on évoque un groupe d'appartenance, rend de façon mécanique ce groupe plus hétérogène. Ce biais appelé « effet d'homogénéisation de l'exogroupe » renforce encore un peu plus les stéréotypes par un phénomène d'assimilation (Scharnitzky, 1998).

L'étude des autostéréotypes est importante dans les entreprises car, bien évidemment, l'image que l'on a d'un groupe d'appartenance est tout à fait en phase avec l'image que l'on a de soi. De fait, si l'on appartient à un groupe qui est victime d'une image négative, cela peut se traduire par une faible estime de soi et une confiance en soi défaillante. Inversement, si on appartient à un groupe socialement très valorisé (par exemple les associés au sein d'un cabinet de conseil), cela peut donner lieu à des biais de surconfiance. Nous reviendrons plus loin sur les méfaits des autostéréotypes quant à l'image de soi positive ou négative.

### L'ÉTUDE IMS...

Les femmes managers s'auto-décrivent quasiment dans les mêmes termes que ceux des hommes. Elles confirment qu'elles sont plus intuitives dans leur façon de penser, qu'elles sont organisées, pointilleuses et, surtout, qu'elles ont un sens aigu des relations humaines. C'est donc intéressant mais pas illogique de constater

que les femmes n'infirment pas du tout le stéréotype plutôt négatif que les hommes ont d'elles, bien au contraire. Et les hommes ? Bien sûr, ils acceptent sans difficulté toutes les qualités qu'on leur attribue mais ils font de même avec les défauts. Ils acceptent l'idée qu'ils sont durs dans leur façon de manager, qu'ils ont plus de mal à déléguer ou encore qu'ils sont moins doués pour les relations humaines.

## Le métastéréotype

C'est la forme la moins intuitive mais tout aussi impactante sur les relations professionnelles. Mesurer le métastéréotype revient par exemple à demander : « D'après vous Messieurs, quel stéréotype les femmes ont-elles de vous ? » et « D'après vous Mesdames, quel stéréotype les hommes ont-ils de vous ? ». C'est une sorte de représentation du stéréotype que les autres ont du groupe auquel on appartient. Quand il est négatif, le métastéréotype peut être un frein aux relations professionnelles et à la capacité à se projeter. Comment, en effet, espérer qu'un collaborateur sollicite le RH sur un poste à pourvoir s'il est persuadé que celui-ci ne le croit pas capable de l'occuper ? Ce phénomène crée une forme dite « d'autocensure » sur laquelle nous reviendrons.

### L'ÉTUDE IMS...

Dans cette même étude IMS, nous avons fait la démonstration que les femmes, comme les hommes, ont un métastéréotype plus faible que leurs autostéréotypes respectifs. En clair, cela signifie que les femmes sont persuadées que les hommes les sous-estiment par rapport à la valeur qu'elles pensent avoir et les hommes font exactement la même chose dans l'autre sens. Des deux côtés, il est clair qu'en dépit d'une bonne estime de soi dans les groupes

respectifs, la communication entre femmes et hommes dans l'entreprise est parasitée par des métastéréotypes négatifs qui ne permettent pas un degré de confiance en soi suffisant pour fluidifier les relations. On reste sur des positions de méfiance quant au regard de l'autre.

Nous reverrons plus tard ces trois stéréotypes pour analyser plus amplement leurs méfaits sur la performance collective, mais il est clair, dans les exemples que nous venons de donner sur les stéréotypes femmes/hommes, qu'ils se construisent tous dans un même système culturel, ce qui explique la cohérence et la stabilité de leurs contenus. L'image que nous avons des autres conditionne l'image qu'ils ont d'eux-mêmes et l'image qu'ils imaginent que nous avons d'eux. Les trois niveaux se co-construisent, ce qui signifie que pour lutter efficacement contre les stéréotypes, il est nécessaire de déconstruire ces trois niveaux en même temps.

## **Le stéréotype n'est pas un préjugé (mais c'est un cousin proche)**

Il est fréquent de faire la confusion entre stéréotype et préjugé. Le stéréotype n'est que la collection des informations stockées à propos des membres d'un groupe. On l'a vu, ces informations peuvent être de nature et de valeur différentes mais elles ne prédisent pas ce que l'on peut en faire. Le préjugé de son côté est un « jugement avant », ce qui implique une dimension évaluative explicite. Un préjugé est une attitude, c'est en quelque sorte une prédisposition à agir envers une personne sur la base

du stéréotype. De fait le préjugé peut également être positif ou négatif mais jamais neutre, car il correspond à un jugement de valeur.

### *Et dans la pratique*

Prenons le stéréotype selon lequel les Chinois sont introvertis. C'est une information neutre qui ne dit rien sur l'opinion envers les Chinois. Un manager pourra refuser une personne introvertie dans son équipe parce qu'il considère que celle-ci va se faire « manger » par les autres. Il associera l'introversion à un défaut et exprimera donc un préjugé négatif envers les Chinois. Un autre, au contraire, pourra considérer que ce serait une bonne chose d'intégrer une personne introvertie dans l'équipe car cela apaiserait tout le monde. Il associera donc une valeur positive au stéréotype et exprimera un préjugé positif à l'encontre des Chinois.

Stéréotype et préjugé sont en réalité des cousins proches et la distinction n'intéresse peut-être que les scientifiques et les traducteurs. En effet, il est malgré tout assez rare de mettre en évidence un stéréotype totalement neutre quand on compile l'ensemble des informations qui lui sont associées.

### **L'ÉTUDE IMS...**

Dans le volet sur les origines, nous avons mesuré les stéréotypes exprimés par une population de mille quatre cents managers envers différentes minorités ethniques. Clairement, les Asiatiques constituent le groupe le mieux perçu dans l'entreprise. Sur un plan professionnel, on les décrit comme « travailleurs, efficaces, obéissants, discrets et respectueux ». Stéréotype qui a toutes les chances de donner lieu à une attitude positive dans une logique de recrutement ou de gestion de carrière, à condition que le poste ne soit pas incompatible dans son profilage avec ces qualités. À l'inverse, le stéréotype envers les Maghrébins est nettement plus

négatif et on voit bien comment cela se traduit par des préjugés fortement excluants de la sphère professionnelle. Ce qui est intéressant, c'est le stéréotype exprimé envers les Noirs. Il est assez neutre car équilibré entre des éléments positifs et négatifs. On nous dit par exemple qu'ils sont paresseux mais « tellement sympathiques » ! Pour autant, cette neutralité aura du mal à se transférer à l'étape du préjugé car l'attitude renferme une dimension émotionnelle, donc irrationnelle, qui ne peut pas s'assimiler à un score moyen sur une échelle de stéréotypie. En clair, en dépit d'un stéréotype assez neutre du point de vue de la somme des éléments qui le composent, les Noirs font l'objet d'un préjugé plutôt négatif qui les pénalise dans la sphère professionnelle.

On comprend que le préjugé vient après le stéréotype dans la dynamique mentale. Le stéréotype est la liste des informations associées au groupe sur la base de laquelle nous élaborons une prédisposition à agir sous la forme d'une attitude.

## **Le stéréotype n'est pas une discrimination (mais c'est souvent son père)**

Les publications sur la discrimination sont très nombreuses. Quasiment tous ces ouvrages analysent, contextualisent et catégorisent les actes de discriminations, mais peu décortiquent la mécanique mentale en amont de la discrimination et surtout le lien avec les stéréotypes (par exemple Scharnitzky, 2006 ; Doise, 2009 ; Mutabazi et Pierre, 2010 ; Edin et Hammouche, 2012). Pourtant la distinction entre stéréotype et discrimination est plus nette. Si le stéréotype est un ensemble d'informations et le préjugé la valeur qui lui est associée, la discrimination est

toujours un passage à l'acte. Discriminer, c'est agir envers une personne ou un groupe de personnes sur la base d'un préjugé existant à l'égard de ce groupe. Cet acte peut être verbal ou comportemental. Faire une mauvaise blague à la machine à café envers un senior à cause de son audition est un acte de discrimination verbale. Lui refuser l'accès à une formation du fait de son âge est un acte de discrimination comportementale. Dans l'entreprise, la discrimination est « cadrée » à la fois par une liste de critères et par des champs d'application (recrutement, rémunération, accès à la formation...).

La discrimination est parfois totalement inconsciente quand elle relève d'un stéréotype qui s'active automatiquement, indépendamment de la volonté de la personne. Sans même le vouloir, il est possible qu'un stéréotype nous pousse à agir d'une façon discriminatoire, sans pour autant répondre d'un complot destiné à nuire à une personne ou à un groupe particulier.

### Vécu personnel

Gérard est un consultant senior. Il doit staffer une équipe pour une mission de 3 mois en Pologne. Il sait que son meilleur élément pour cette mission est une femme qui a déjà une bonne connaissance du secteur dans lequel évolue son client. Mais il sait que cette femme a deux enfants de 5 ans et 18 mois et que son mari travaille autant qu'elle. Alors il s'interdit de lui proposer la mission, persuadé qu'elle ne pourra pas l'accepter. Sans volonté de nuire à cette femme, il commet un acte de discrimination car il s'appuie sur son stéréotype selon lequel les mères ne peuvent pas être disponibles pour ce genre de mission. Il n'attribue pas la mission sur deux critères interdits par le Code pénal (le sexe et le statut familial) et non pas sur une absence de compétence de la jeune femme.

Le résultat est pénalisant pour tout le monde. L'entreprise n'a pas staffé son meilleur élément pour cette mission, elle prend donc le risque d'un résultat non optimum. De son côté, la jeune femme est très déçue de voir que c'est un homme moins compétent qu'elle qui rafle la mission.

De plus, comme les évaluations, et donc les primes, sont indexées sur la durée et l'éloignement de la mission au-delà de la réussite qui en découle, elle est moins bien évaluée en fin d'année car ses missions ont rapporté moins de points. Cette femme peut éprouver un sentiment d'injustice, se désengager et finir par partir dans un environnement de travail moins stigmatisant. Dans cette histoire, on comprend que le stéréotype conduit à une discrimination de façon mécanique, sans réflexion ni prise de recul, mais sans non plus la volonté explicite de discriminer les femmes. Il aurait probablement fallu proposer prioritairement la mission à cette femme pour lui montrer qu'elle est le meilleur élément et lui laisser la possibilité de l'accepter, ou pas. Elle peut tout à fait avoir une solution qui ne regarde pas son manager pour s'organiser et accepter la mission. Et si elle la refuse, elle saura qu'on compte sur elle et trouvera sans doute une solution mieux anticipée pour la prochaine opportunité.

---

Il faut souligner que, si dans la plupart des cas, la trajectoire est toujours un stéréotype qui donne lieu à un préjugé qui, lui-même, se transforme en acte de discrimination, il existe des cas dans lesquels cette linéarité n'est pas nécessaire ou respectée. On peut, par exemple, imaginer un préjugé aversif ou phobique sur la base d'aucun stéréotype fortement ancré ou d'un stéréotype assez faible. Il arrive que nous développions une opinion irrationnelle envers les membres d'un groupe sans raison, sans expérience de ce groupe et sans même le connaître de près ou de loin. Dans ce cas, on aura un préjugé pouvant donner lieu à une forte discrimination, sans pour autant être en mesure de décrire un stéréotype. C'est le cas, par exemple, pour notre perception de certains handicaps mentaux ou psychiques.

Enfin, on peut aussi observer des situations de discrimination systémique qui ne se basent sur aucun préjugé ou stéréotype. C'est le cas des entreprises (et elles sont de moins en moins nombreuses à le faire) qui ont institué une règle plus ou moins explicite de réserver les stages d'été aux seuls enfants du personnel. Cela part d'une bonne intention, *a priori* gagnante pour

tout le monde. Les salariés sont reconnaissants de ce geste et l'entreprise bénéficie de stagiaires appliqués à ne pas décevoir leurs parents. Mais techniquement, c'est une discrimination systémique indirecte sur le critère de l'origine car cela prive les enfants de milieu modeste dont les parents ne travaillent pas d'avoir un accès équitable à ces stages d'été. Pour autant, les instigateurs de cette discrimination systémique peuvent n'avoir aucun stéréotype négatif envers ces jeunes, et pas plus de stéréotypes positifs envers des adolescents dont les parents travaillent dans l'entreprise.