

Management Jean-Marc Le Gall

## Les préjugés, omniprésents et dévastateurs



Une pénétrante exposition vient de s'achever au [Laboratoire](#), nouveau lieu de la scène artistique parisienne, consacrée aux différentes alterations de la perception dues, selon l'artiste indienne invitée Shilpa Gupta « *aux forces inconscientes, individuelles et collectives, qui entretiennent les préjugés* »

Cette exposition montrait à sa manière, poétique et convaincante, combien ces derniers restent profondément enracinés et s'alimentent d'éléments ignorés y compris de nous-mêmes. Elle s'est associée à cette occasion à Mahzarin Banaji, neuropsychologue à Harvard qui a mis au point un test d'associations implicites (TAI) qui permet de repérer ce sur quoi portent nos a priori.

Couleur de peau, sexe, âge, poids, classe sociale, orientation sexuelle. Quelle est la part de nos possibles préjugés dans le choix de nos actions ? À partir de quelle évaluation inconsciente de soi et des autres allons-nous développer des jugements et des attitudes en

mode implicite ? Si ces stéréotypes, clichés et préjugés simplifient la réalité, ils la déforment aussi souvent gravement, aux dépens de tel ou tel groupe d'individus.

Le caractère inconscient de ces a priori explique bien sûr que per sonne n'en soit à l'abri, tel ce consultant en ressources humaines qui, lors d'un déjeuner avec des collègues, faisait remarquer comme une évidence que « *tout de même, un directeur financier noir, ça ne passera jamais !* »

Tidjane Thiam appréciera. Noir et Ivoirien, il a été nommé à la tête du grand assureur britannique Prudential. Diplôme de Polytechnique de l'École des mines et de l'Insead, cet homme talentueux – un des rares financiers à avoir fait preuve de prudence avant la crise – reconnaissait pourtant, dans un entretien au *Guardian*, avoir été las de ne pas trouver de poste à sa mesure en France et de s'entendre dire « *Vous êtes formidable, mais il s'agit de diriger un groupe de 10 000 personnes qui ne comprendraient peut-être pas l'arrivée de quelqu'un comme vous* ».

Les analyses menées sur les résultats obtenus au test TAI ont d'ailleurs révélé une plus forte tendance à des préjugés liés à la couleur de la peau, renvoyant aux débats actuels sur les moyens de renforcer la lutte contre les discriminations « ethniques ».

### Convictions intimes

Les repercussions sociales de ces stéréotypes concernent au premier chef les entreprises. Une enquête menée pour le compte du Mouvement contre le racisme et pour l'amitié entre les peuples (MRAP) auprès d'un échantillon de jeunes de 15 à 25 ans a ainsi montré que le milieu du travail est perçu par eux comme celui où les discriminations sont les plus fréquentes. Si ce résultat peut lui-même être interprété comme un a priori, alarmant, de leur part, il souligne avec d'autres études récentes la nécessité de renforcer les actions menées par les entreprises.

Le débat sur l'opportunité de « statistiques ethniques » fait rage, et nul ne sait encore quelles seront les conséquences pour les entrepri-

ses du plan annoncé récemment par Yazid Sabeg, le commissaire à la diversité. Quelle qu'en soit la forme, un travail apparaît nécessaire pour caractériser de possibles discriminations et légitimer les actions alors correctrices. Des démarches très concrètes sont déjà mobilisables, tel l'audit des outils et procédures de l'entreprise en matière de recrutement et de carrière et peut-être demain l'obligation d'une évaluation de la diversité effective du personnel.

Cela étant, on ne saurait trop recommander aux dirigeants de prendre dès à présent la mesure des préjugés à l'œuvre dans leurs équipes. Le sujet est délicat car il touche aux convictions intimes de chacun. Sensibiliser les équipes de ressources humaines et les managers à cette part d'irrationnel chez chacun d'entre nous est pourtant un passage obligé pour assurer l'objectivité des décisions et l'égalité des chances dans l'entreprise. ■

Jean-Marc Le Gall est professeur associé au Celsa et conseil en stratégies sociales.