

OUTIL 1.17

Réduire les préjugés implicites sur le lieu de travail

- » **OBJECTIF** : Aider les équipes de ressources humaines à comprendre les préjugés implicites, leurs implications pour le lieu de travail et les stratégies pour les atténuer
- » **UNITÉS CIBLES** : Ressources humaines, Cadres supérieurs

Bien qu'un certain nombre d'outils de cette boîte à outils fournissent des orientations sur les politiques et les systèmes à mettre en place pour réduire les préjugés, le présent outil met en évidence certains des préjugés profondément enracinés qui peuvent désavantager les femmes sur le marché du travail, la façon dont ils peuvent influencer sur leur capacité à réussir et à gravir les échelons au sein d'une organisation, et les moyens d'y remédier. Ces préjugés sont souvent qualifiés d'inconscients ou d'implicites — c'est-à-dire, des préjugés qui peuvent être profondément enracinés dans la culture, mais dont nous ne sommes peut-être pas tout à fait conscients. Il est essentiel de s'attaquer à ces préjugés pour favoriser l'entrée et la progression des femmes dans les entreprises. Ces préjugés sont des aspects clés de la théorie de « l'échelon brisé », selon laquelle les femmes ont plus de mal à gravir les premiers échelons de l'échelle des entreprises, ce qui signifie qu'elles restent souvent concentrées à des postes subalternes. Par exemple, seulement 72 femmes sont promues à des postes de direction pour 100 hommes¹²⁰. Si peu de femmes accèdent à des postes de cadre, elles sont encore moins nombreuses à pouvoir accéder à des postes de cadre supérieur, ce qui influe également sur leur capacité à encadrer et à parrainer le personnel subalterne¹²¹. Comprendre, nommer et affronter ces préjugés peut aider à les contrer. En tant qu'employeurs, être conscient de ces préjugés — et s'assurer que le personnel sait et comprend que même les préjugés implicites ne seront pas tolérés — est une étape importante vers la création d'un environnement dans lequel tous les employés sont en mesure de travailler au mieux de leurs capacités.

L'outil décrit cinq principaux types de préjugés sexistes implicites. Certains de ces préjugés ne sont pas nécessairement contre les femmes (comme le biais d'affinité), mais ils sont susceptibles de profiter aux hommes et de pénaliser les femmes, en particulier dans les secteurs à prédominance masculine. D'autres se fondent sur la conception courante du rôle, de l'intelligence et du comportement attendu des hommes et des femmes dans la société. Bien que ces préjugés soient présents à l'échelle mondiale, ils peuvent être plus ou moins répandus selon les cultures, de sorte que les lecteurs devraient déterminer dans quelle mesure ces préjugés sont manifestes dans leurs contextes culturels. Et il convient de noter que même lorsque des stéréotypes et des attentes profondément enracinés à l'égard des femmes et des hommes semblent avantager les hommes et pénaliser les femmes, les hypothèses qui sous-tendent des représentations trop normatives des hommes (par exemple, attendre des femmes qu'elles prennent un congé parental, mais ne pas permettre aux hommes de faire de même) peuvent contribuer à alimenter des cultures nocives de machisme toxique. Les efforts visant à briser ces préjugés profiteront aux femmes comme aux hommes.

¹²⁰ McKinsey and Lean In, [Women in The Workplace 2019](#), 2019.

¹²¹ Ibid.

TABLEAU 1H | Types de préjugé¹²²

Incidences sur le lieu de travail	Mesures d'atténuation
Biais d'affinité	
Le biais d'affinité est la tendance à favoriser les personnes qui nous ressemblent d'une manière ou d'une autre, et à ne pas aimer ou à éviter les personnes différentes ¹²³ .	
<ul style="list-style-type: none"> » Les recruteurs sont plus susceptibles d'évaluer positivement des candidats qui leur ressemblent. Lorsque deux candidats se ressemblent, mais diffèrent par certains traits de caractère, les recruteurs sont plus susceptibles d'accorder plus d'importance aux caractéristiques qu'ils partagent avec le candidat qui leur ressemble qu'à celles du candidat auquel ils s'identifient moins. » Les mentors sont plus susceptibles de soutenir les protégés qui leur ressemblent d'une certaine manière¹²⁴. » Les responsables sont plus susceptibles de donner des évaluations positives aux employés qui leur ressemblent¹²⁵. » Dans les milieux de travail à prédominance masculine, ou lorsque les hommes sont plus nombreux à occuper des postes de direction, le biais d'affinité peut signifier que les hommes sont plus susceptibles que les femmes d'être encadrés et/ou d'obtenir des évaluations positives. 	<ul style="list-style-type: none"> » Exiger des mentors qu'ils aient un nombre équitable de mentorés de tous les genres, dans une même cohorte ou dans des cohortes successives. » Surveiller la répartition des évaluations positives de la performance et les préjugés des responsables et du personnel en ce qui concerne le genre pour déterminer s'il existe des problèmes particuliers ou généralisés. » Rendre les critères d'évaluation précis et facilement mesurables pour réduire les possibilités de biais.

Biais de sympathie

Le biais de sympathie, c'est s'attendre à ce que les femmes soient agréables et bienveillantes, et réagir négativement aux femmes qui sont « trop offensives » ou « agressives ».

- » En raison du biais de sympathie, les femmes sont plus susceptibles d'être qualifiées « d'autoritaires » ou « d'agressives », ce qui peut se traduire par des évaluations moins positives et compliquer l'avancement professionnel.
- » Appliquer des critères normalisés pour l'évaluation de la performance afin de réduire les risques de biais. Plus les critères seront précis et uniformisés, moins il y aura de place pour des évaluations subjectives, et moins il y aura de place pour les préjugés.

¹²² Cet outil a beaucoup puisé dans les Cartes sur les préjugés sexistes de Lean In's '[50 Ways to Fight Bias](#)', un ensemble de documents de formation personnalisables axés sur la lutte contre les préjugés sexistes implicites.

¹²³ McPherson, Smith-Lovin, and Cook, "[Birds of a Feather](#)" Annual Review of Sociology, 2001; Hebl, Foster, Mannix, et al., "[Formal and Interpersonal Discrimination: A Field Study of Bias Towards Homosexual Applicants](#)," Personality and Social Psychology Bulletin, 2002; Rivera, "[Hiring as Cultural Matching: The Case of Elite Professional Service Firms](#)," American Sociological Review, 2012.

¹²⁴ Tammy Allen et al., "[The Mentor's Perspective: A Qualitative Inquiry and Future Research Agenda](#)," *Journal of Vocational Behavior* 51 (August 1997): 70–89.

¹²⁵ C. M. Riordan, "[Relational demography within groups: Past developments, contradictions, and new directions](#)," in G. R. Ferris, ed., *Research in Personnel and Human Resources Management*, vol. 19 (Greenwich, CT: JAI Press, 2000), 131–73.

Incidences sur le lieu de travail

- » Les femmes sont plus souvent décrites comme « trop agressives » ou « autoritaires » que les hommes sur le lieu de travail¹²⁶. Passer pour agressive et mal aimée peut être un obstacle à la réussite professionnelle d'une femme, tout autant qu'apparaître trop gentille et pas suffisamment entrepreneur¹²⁷.
- » Ce préjugé peut être encore plus prononcé pour les femmes de couleur, qui se heurtent souvent à des stéréotypes raciaux spécifiques qui limitent davantage les représentations « acceptables » d'elles-mêmes¹²⁸.

Mesures d'atténuation

- » Surveiller les évaluations des hommes et des femmes ainsi que de la performance afin de dégager les tendances, et envisager de recommander des membres du personnel pour une formation sur la lutte contre les préjugés lorsque des biais semblent récurrents.
- » Les RH devraient réfléchir à un processus collaboratif permettant de déterminer les principaux aspects du leadership pouvant contribuer à favoriser l'inclusion¹²⁹.

Biais de performance

Le biais de performance est la tendance à surestimer les performances des hommes et à sous-estimer celle des femmes. Celles-ci doivent donc faire plus et mieux pour être évaluées comme étant aussi compétentes que leurs homologues masculins¹³⁰. Comme pour les autres préjugés énumérés ici, ce biais a tendance à pénaliser particulièrement les femmes de couleur et les femmes souffrant d'un handicap, qui sont plus susceptibles d'être sous-estimées et/ou de voir leurs compétences susciter la surprise¹³¹.

- » Les femmes doivent travailler plus dur pour être évaluées de la même manière que leurs homologues masculins. Les performances des femmes sont souvent sous-estimées, ce qui freine leur progression.
- » Rendre les critères d'évaluation de la performance aussi précis que possible pour laisser le moins de place possible à la partialité et à la subjectivité.
- » Utiliser des critères précis pour s'assurer que les femmes et les hommes sont évalués de manière égale pour ce qu'ils ont déjà accompli et ce qu'ils peuvent accomplir.

¹²⁶ McKinsey & Co and Lean In, [Women in the Workplace 2017](#) (October 2017); Madeline E. Heilman and Tyler G. Okimoto, ["Why Are Women Penalized for Success at Male Tasks? The Implied Communitarity Deficit."](#) *Journal of Applied Psychology* 92, no. 1 (2007): 81–92; Madeline E. Heilman et al., ["Penalties for Success: Reactions to Women Who Succeed at Male Gender-Typed Tasks."](#) *Journal of Applied Psychology* 89, no. 3 (2004): 416–27.

¹²⁷ Lean In, [Welcome to the 50 Ways to Fight Bias Digital Program](#), cited June 2022.

¹²⁸ Negin Ghavami and Letitia Anne Peplau, ["An Intersectional Analysis of Gender and Ethnic Stereotypes: Testing Three Hypotheses."](#) *Psychology of Women Quarterly* 37, no. 1 (2012): 113–27; Justine Tinkler, Jun Zhao, Yan Li, et al., ["Honorary Whites? Asian American Women and the Dominance Penalty."](#) *Socius: Sociological Research for a Dynamic World* 5 (April 4, 2019).

¹²⁹ Eric Luis Uhlmann and Geoffrey L. Cohen, ["Constructed Criteria: Redefining Merit to Justify Discrimination."](#) *Psychological Science* 16, no. 6 (2005): 474–80.

¹³⁰ Williams and Dempsey, *What Works for Women at Work*, New York, NYU Press, 2014; Rudman, Moss-Racusin, Glick, and Phelan, ["Reactions to Vanguard: Advances in Backlash Theory."](#) *Advances in Experimental Social Psychology*, 2012.

¹³¹ McKinsey & Co and Lean In, [Women in The Workplace](#) 2019, 2019.

Incidences sur le lieu de travail

Mesures d'atténuation

PRÉJUGÉ MATERNEL

Le préjugé maternel est l'hypothèse selon laquelle les mères — ou les femmes qui sont supposées vouloir être mères — sont moins engagées dans leur travail que les autres¹³².

- » Le préjugé maternel signifie que les femmes qui sont, ou pourraient devenir, mères sont considérées comme moins engagées, et même moins compétentes que celles qui ne le sont pas. Ces femmes ont moins d'opportunités, parce qu'on suppose soit qu'elles ne seront pas à la hauteur, soit qu'elles n'en voudraient pas.
- » Parce que les mères sont considérées comme moins engagées, lorsqu'elles commettent des erreurs, celles-ci sont mises sur le compte de la distraction et du manque d'engagement, et sont jugées plus sévèrement que les erreurs des autres¹³³.
- » Les pères qui prennent des congés pour des raisons familiales voient en réalité leurs performances moins bien notées que celles des mères, ce qui indique que le biais maternel agit dans les deux sens : les femmes sont pénalisées parce qu'elles sont mères, mais c'est un rôle qui est en quelque sorte plus « acceptable » qu'un homme qui privilégie sa famille plutôt que le travail¹³⁴.
- » Sur le lieu de travail, le préjugé maternel peut aussi signifier que les collègues supposent que les femmes ne sont pas intéressées par les voyages, les projets particulièrement exigeants ou les manifestations en soirée. Ne pas donner aux parents la possibilité de faire eux-mêmes ces choix peut nuire aux possibilités d'avancement professionnel des femmes et signifier pour l'entreprise qu'elle passe à côté d'un personnel dévoué.
- » Veiller à ce que les critères d'embauche et de promotion privilégient les compétences et l'expérience recherchées, plutôt que les années de travail — les critères axés sur les années passées dans une fonction donnée peuvent injustement pénaliser les parents qui ont pris des congés pour s'occuper de leurs enfants et peuvent passer à côté de candidats qualifiés.
- » Veillez à ce que tous les membres du personnel aient la possibilité de voyager et de participer à des projets de manière équitable, plutôt que de supposer que les parents de jeunes enfants ne sont pas intéressés.
- » Encourager tous les parents à prendre un congé parental ; plus il y aura de parents qui l'adopteront, à tous les niveaux, plus il sera normalisé et déstigmatisé.

¹³² Williams and Dempsey, *What Works for Women at Work*, New York: NYU Press, 2014; Correll et al., "[Getting a Job: Is There a Motherhood Penalty?](#)" *American Journal of Sociology*, 2007; Weisshaar, "[From Opt Out to Blocked Out.](#)" American Sociological Association, 2018.

¹³³ Williams and Dempsey, *What Works for Women at Work*, New York: NYU Press, 2014; Correll et al., "[Getting a Job: Is There a Motherhood Penalty?](#)" *American Journal of Sociology*, 2007; Weisshaar, "[From Opt Out to Blocked Out.](#)" American Sociological Association, 2018.

¹³⁴ Scott Coltrane et al., "[Fathers and Flexibility Stigma.](#)" *Journal of Social Issues* 69, no. 2 (2013): 279–302; Laurie A. Rudman and Kris Mescher, "[Penalizing Men Who Request a Family Leave: Is Flexibility Stigma a Femininity Stigma?](#)" *Journal of Social Issues* 69, no. 2 (2013): 32–40; Jennifer L. Berdahl and Sue H. Moon, "[Workplace Mistreatment of Middle Class Workers Based on Sex, Parenthood, and Caregiving.](#)" *Journal of Social Issues* 69, no. 2 (2013): 341–66; Adam B. Butler and Amie Skattebo, "[What Is Acceptable for Women May Not Be for Men: The Effect of Family Conflicts with Work on Job-Performance Ratings.](#)" *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 77, no. 4 (2004): 553–64.

Incidences sur le lieu de travail

Mesures d'atténuation

BIAIS D'ATTRIBUTION

Le biais d'attribution signifie que nous reconnaissons moins aux femmes les bonnes choses qu'elles font et nous les blâmons davantage pour leurs erreurs¹³⁵.

- » En raison du biais d'attribution, nous accordons moins d'importance aux contributions des femmes — les femmes sont beaucoup plus susceptibles d'être interrompues, tant par les hommes que par d'autres femmes. Les femmes sont également jugées plus sévèrement pour leurs erreurs et reçoivent moins de crédit dans les projets collaboratifs.
- » Le biais d'attribution peut avoir un impact sur l'estime de soi des femmes dans un cercle vicieux. Les femmes prédisent souvent qu'elles s'en sortiront moins bien que les hommes, et les recherches montrent que les femmes sont plus susceptibles de postuler à un emploi uniquement lorsqu'elles possèdent 100 % des qualifications, tandis que les hommes sont plus susceptibles de postuler lorsqu'ils possèdent 60 %¹³⁶.
- » Comme pour la plupart des mesures d'atténuation énumérées ci-dessus, assurez-vous que les évaluations de performance et les évaluations de promotion/reclassement reposent sur des critères aussi normalisés que possible, y compris des critères pour les projets collaboratifs.
- » Veiller à ce que les critères de recrutement et de reclassement ne soient que des critères fonctionnels nécessaires, en éliminant les critères axés davantage sur la durée de l'emploi plutôt que sur la qualité de l'expérience.

¹³⁵ Egan, Matvos, and Seru, "When Harry Fired Sally," NBER, 2017; Rudman, Moss-Racusin, Glick, and Phelan, "Reactions to Vanguard: Advances in Backlash Theory" *Advances in Experimental Social Psychology*, 2012; Heilman and Hayes, "No Credit Where Credit Is Due" *American Psychological Association*, 2005; Victoria L. Brescoll, Erica Dawson, and Eric Luis Uhlmann, "Hard Won and Easily Lost: The Fragile Status of Leaders in Gender-Stereotype-Incongruent Occupations," *Psychological Science* 21, no. 11 (2010): 1640–42.

¹³⁶ Georges Desvaux, Sandrine Devillard-Hoellinger, and Mary C. Meaney, "A Business Case for Women," *The McKinsey Quarterly*, September 2008, 4.