

LES STÉRÉOTYPES SUR LES ORIGINES

COMPRENDRE ET AGIR DANS L'ENTREPRISE

 Guide pratique



Union européenne

Ce programme est cofinancé par l'Union européenne
L'Europe s'engage en France avec le fonds social européen

PREFACE

CHARTRE DE LA DIVERSITÉ, STÉPHANE ROUSSEL.



Stéphane Roussel

Directeur à la Direction

Générale de Vivendi,

Administrateur de

l'IMS, Porte-Parole de

la Charte de la diversité



L'initiative de la charte de la diversité est née en 2004 dans un rapport publié par l'institut Montaigne « Les oubliés de l'égalité des chances ». A l'origine, la Charte souhaitait lutter contre les discriminations en entreprise dont étaient victimes nombre de concitoyens en raison de leur patronyme, leur couleur de peau ou leur lieu de résidence.

En 10 ans, la situation a évolué et la lutte contre les discriminations est devenue un véritable enjeu de performance pour les entreprises. Les entreprises ont compris qu'elles devaient refléter la diversité de la société dans laquelle elles sont implantées afin d'en tirer profit sur un plan économique et social.

Pour autant, les préjugés ont la vie dure et la lutte contre les discriminations liées aux origines demeure un sujet tabou dans les entreprises françaises. La question des minorités visibles et des personnes habitant dans des quartiers prioritaires de la politique de la ville sont des sujets peu pris en compte dans les entreprises. En effet, le bilan de la charte de la diversité 2013 révèle que les thèmes sur lesquels portent particulièrement les démarches diversité sont les trois sujets portés par une réglementation rigoureuse : le sexe, le handicap et l'âge.

Même si la question des origines semble difficilement palpable en entreprise et ne constitue pas un sujet prioritaire, il est possible d'agir. Les politiques diversité des entreprises doivent avant tout agir sur la question des stéréotypes, au coeur des phénomènes de discrimination.

Cette étude innovante et audacieuse d'IMS-Entreprendre pour la Cité est riche d'enseignements. Il s'agit d'un pas de plus vers une prise de conscience des stéréotypes véhiculés dans l'entreprise et des actions à mettre en place pour lutter contre les discriminations liées aux origines. Nous sommes très fiers d'avoir été associés à cette étude, d'autant qu'elle confirme le rôle essentiel de la charte de la diversité dans le changement des mentalités et des comportements. En effet, les résultats de cette étude démontrent que l'engagement de l'entreprise en matière de diversité constitue l'un des principaux leviers de déconstruction des stéréotypes.

SOMMAIRE

P5. INTRODUCTION

P6. PRÉAMBULE

PARTIE 1 LES STÉRÉOTYPES



p.10

1. L'origine : un concept difficile à s'approprier en entreprise



p.16

2. Des populations plus ou moins bien perçues dans l'entreprise



p.22

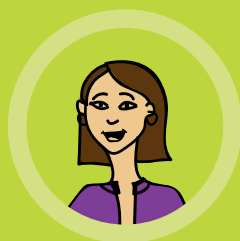
3. Des stéréotypes nettement plus positifs envers les femmes



p.26

4. La conséquence des stéréotypes négatifs : l'autocensure

PARTIE 2 LES LEVIERS DE DÉCONSTRUCTION DES STÉRÉOTYPES



p.34

5. L'engagement de l'entreprise : levier majeur pour agir sur les stéréotypes



p.36

6. L'impact de l'inégalité de traitement sur les stéréotypes : le cercle vicieux



p.40

7. Des stéréotypes plus ou moins positifs en fonction de la perception de conflit dans les équipes

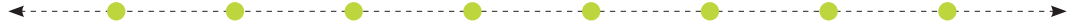


p.42

8. L'impact positif des « rôles modèles » sur les stéréotypes

P44. CONCLUSION

INTRODUCTION



Il y a 10 ans déjà, la France prenait conscience des discriminations dans l'emploi liées à l'origine ethnique et sociale. Ainsi, en 2004, un groupe d'entreprises, fédérées par Claude Bébéar, lançait la Charte de la diversité, première du genre en Europe, condamnant la discrimination et prônant davantage de diversité dans le monde du travail.

Pourtant, une décennie plus tard, le sujet demeure encore tabou dans les entreprises françaises et l'origine ethnique serait l'un des premiers critères de discrimination. En effet, selon un testing mené en 2009 *, un candidat ayant un nom à consonance maghrébine aurait 3 fois moins de chances d'être reçu en entretien qu'un candidat ayant un nom à consonance française.

Bien que ces discriminations semblent avérées, de nombreuses entreprises ne savent pas comment dresser un constat de leur situation. Beaucoup ne sont pas à l'aise avec les outils de mesure mis à leur disposition pour obtenir un état des lieux de la diversité des origines ethniques de leurs salariés et mesurer l'impact de leurs actions sur le sujet (questionnaires d'auto-déclaration,

études statistiques sur les patronymes réalisées par un organisme indépendant, etc). D'autres préfèrent ne pas entreprendre d'actions spécifiques et ciblées de peur de ne pas être en conformité avec la législation en vigueur en France.

Ceci explique en partie pourquoi, aujourd'hui, peu d'actions sont mises en place au sein des entreprises et que les discriminations perdurent. Comme le révèle le bilan de la Charte de la diversité 2013, les entreprises s'engagent avant tout sur les critères de discrimination faisant l'objet d'une législation particulièrement rigoureuse à savoir le handicap, l'égalité professionnelle homme-femme et l'âge. Viens ensuite l'origine, qui constitue le quatrième pilier des politiques diversité des entreprises.

Ainsi, IMS-Entreprendre pour la Cité et Patrick Scharnitzky, chercheur en psychologie sociale, ont souhaité s'intéresser à cette question des origines peu étudiée en entreprise, et plus particulièrement aux origines ethniques, sociales et académiques, afin d'identifier les stéréotypes au coeur des phénomènes de discrimination.

Cette étude, cofinancée par le Fonds Social Européen, a été réalisée en 2013 dans 8 entreprises partenaires.

Les objectifs de ce programme de recherche étaient les suivants :

- Identifier les stéréotypes véhiculés dans l'entreprise sur les origines ethniques, sociales, mais également académiques ;
- Identifier les leviers permettant de limiter l'impact des stéréotypes ;
- Optimiser les actions de lutte contre les discriminations liées aux origines.

* Testing réalisé par Jean-François Amadiou, Directeur de l'Observatoire des discriminations.

PRÉAMBULE

← —●—●—●—●—●—●—●—●— →

Quelques précisions nécessaires à la compréhension des résultats de l'étude.

QU'EST CE QU'UN STÉRÉOTYPE ?

Les stéréotypes sont des croyances partagées ou non (liées à la culture et aux expériences individuelles) sur des caractéristiques personnelles, les traits de personnalité et les comportements d'un groupe de personnes. Ils sont naturels et mélangent faits et fantasmes.

Ainsi, les stéréotypes ont un rôle important dans les phénomènes de discrimination et d'autocensure. Ils influencent nos jugements, nos choix et peuvent participer à des processus d'exclusion et de discrimination.

QU'ENTEND T-ON PAR « ORIGINE » DANS CETTE ÉTUDE ?

L'ORIGINE ETHNIQUE

Dans cette étude, nous avons pris en compte l'origine ethnique, c'est-à-dire la couleur de peau, le patronyme... Nous avons dû catégoriser différents groupes pour identifier et mesurer les stéréotypes à leur égard.



Avez-vous mesuré les stéréotypes sur les indiens dans cette étude ?



Non ! Nous avons dû faire un choix. Nous avons mesuré les stéréotypes envers les noirs, les maghrébins, les européens de l'Est et les asiatiques, des populations potentiellement discriminées en entreprise en France.

EN APARTÉ...

Cette étude a suscité un malaise chez quelques managers, comme dans toutes les études sur les stéréotypes, car il n'est jamais agréable de se poser la question de ses propres stéréotypes. Toutefois, le taux de réponse est comparable à celui obtenu à notre étude précédente « Stéréotypes et genre »*.

* Taux de réponse de 53% vs 57% pour l'étude « Stéréotypes et genre ».

L'ORIGINE SOCIALE

Nous avons également pris en considération l'origine sociale, c'est à dire le milieu dont on est issu : urbain ou rural, aisé ou populaire.



Vous êtes-vous intéressés aux personnes issues du milieu rural ?



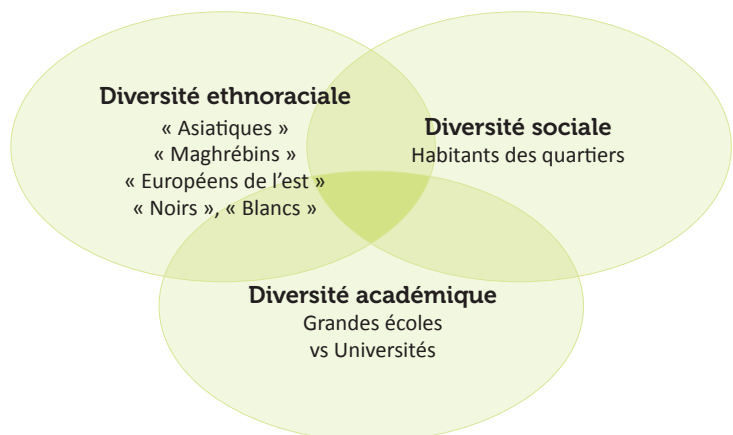
Dans cette étude, nous avons seulement mesuré les stéréotypes sur **les jeunes de quartiers (prioritaires)**.

L'ORIGINE ACADÉMIQUE

Dans cette étude, nous avons décidé avec les entreprises partenaires de s'intéresser à l'origine académique. Parce que s'intéresser aux universités est un excellent moyen de diversifier son sourcing. On y trouve plus de brassage ethnique et social que dans les grandes écoles. Il nous a donc semblé opportun d'étudier les stéréotypes envers les diplômés de l'université, souvent moins bien perçus que les diplômés des grandes écoles en entreprise.

7 GROUPES ÉTUDIÉS

Les stéréotypes liés aux origines mesurés dans cette étude portent donc sur sept groupes.



QUELLE A ÉTÉ LA MÉTHODOLOGIE DE L'ÉTUDE ?

L'étude se base sur une méthodologie scientifique.

PREMIÈRE PHASE

Une première phase consistait à répondre à un questionnaire de mesure des stéréotypes élaboré par le chercheur en psychologie sociale et les experts IMS. Au total, 1540* managers des 8 entreprises partenaires ont rempli le questionnaire**. L'objectif de ce questionnaire était d'identifier et de mesurer les stéréotypes sur les origines ethniques, sociales et académiques véhiculés dans le monde du travail, mais également d'identifier les leviers qui permettent de les déconstruire.

Les stéréotypes sur les origines ethniques ont porté sur quatre groupes potentiellement victimes de discrimination : les « noirs », les « maghrébins », les « asiatiques » et les « européens de l'est ». Le but était de faire émerger les stéréotypes envers certaines minorités visibles via des termes « courants » utilisés dans la société française (langage courant, médias...). Nous sommes conscients qu'une catégorie à elle seule regroupe des individus très différents les uns des autres et que par ce procédé, nous gommons ces spécificités.

Pour chaque population (asiatiques, maghrébins, européens de l'est, noirs, jeunes de quartiers et universitaires), les managers devaient évoquer 3 mots : (ex : « Dans mon entreprise, on dit ou on entend souvent dire que les JEUNES DES QUARTIERS sont... »)

Les managers devaient ensuite évaluer leurs propres mots sur une échelle de 1 à 10, ce qui nous a permis de dire s'il s'agissait d'un stéréotype négatif ou positif : 1 « tout à fait un défaut » = stéréotype négatif ; 10 « tout à fait une qualité » = stéréotype positif.

Plus de 46000 mots ont été recueillis et regroupés afin de faire apparaître des grands thèmes pour chaque population.

DEUXIÈME PHASE

La seconde phase de l'étude s'est déroulée par voie d'entretiens individuels et collectifs (auprès de salariés, managers, RH et dirigeants). Cette phase avait pour objectif d'approfondir et de comprendre certaines données du questionnaire.

LES ENTREPRISES PARTENAIRES



* 62% d'hommes et 38% de femmes.

** Un test statistique a été réalisé afin de connaître le degré de cohérence des réponses des participants.

1.

PARTIE 1

LES STÉRÉOTYPES





LES ORIGINES,
C'EST UN SUJET
FLOU...

ALORS
DANS LE DOUTE,
J'AI TOUT MIS !

L'ORIGINE :
UN CONCEPT DIFFICILE
À S'APPROPRIER EN
ENTREPRISE

De nombreuses entreprises incluent le critère de l'origine dans leur politique de diversité sans définir précisément de quoi il s'agit. En effet, un vrai malaise existe sur la sémantique, et peu d'entreprises sont au clair sur ce que recouvre ce critère de discrimination et les actions qu'elles peuvent mettre en place.

COMPRENDRE



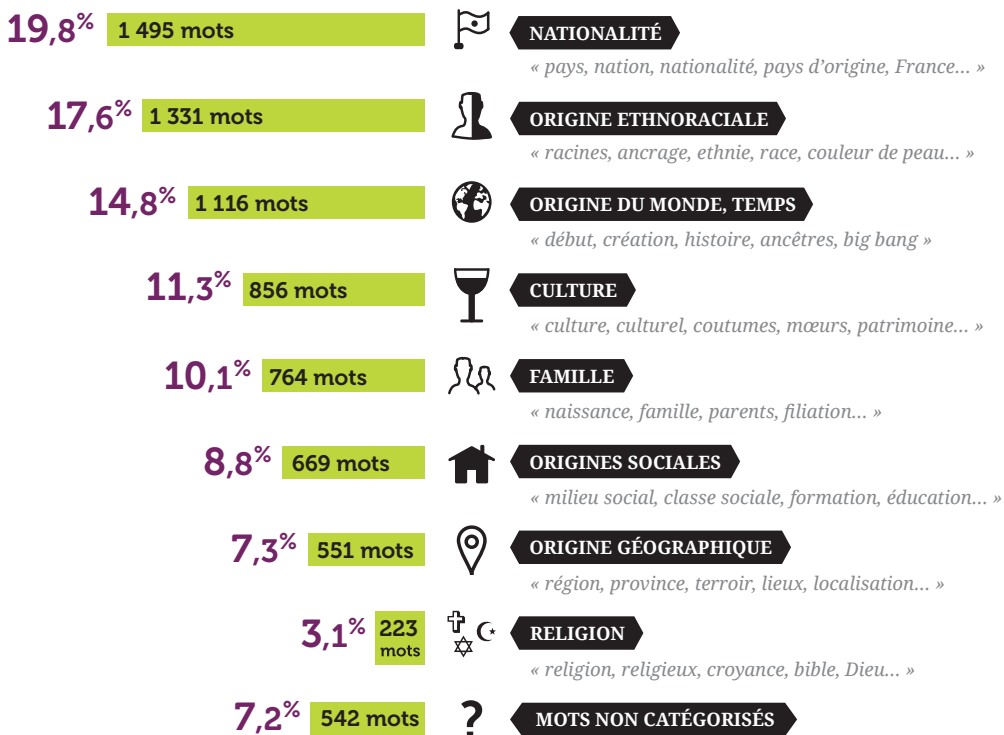
LE MOT « ORIGINE », SUJET À DE NOMBREUSES INTERPRÉTATIONS

Sans surprise, le mot « origine » renvoie plutôt à la nationalité et à l'origine ethnoraciale pour les managers interrogés. En revanche, il y a peu de références spontanées aux origines sociales (8.8%). D'ailleurs, les managers font davantage référence à l'origine du monde et à sa création qu'à l'origine sociale et culturelle. Enfin, peu de mots ont un lien avec la

religion (3.1%), ce qui signifie que les managers ne font pas l'amalgame entre les origines et la religion. Ainsi, pour une grande majorité d'entre eux, la gestion de la question des origines ne renvoie pas systématiquement à la gestion du fait religieux en entreprise, sujet souvent tabou et polémique dans l'entreprise.

QUELS MOTS ASSOCIEZ-VOUS À « ORIGINES » ?

Veillez écrire les 3 mots qui vous viennent spontanément à l'esprit, quels qu'ils soient, sans vous soucier de l'ordre dans lequel vous les écrivez ?



Le concept d'origine semble donc être un concept vague pour les managers. Par conséquent, il est essentiel de clarifier le terme « origine » en entreprise afin de concevoir une politique claire et mettre en place des actions qui répondent aux enjeux de l'entreprise. Cette clarification facilitera la mobilisation de toutes les parties prenantes de l'entreprise (Dirigeants, RH, managers, collaborateurs).

CLARIFIER LE CONCEPT DE DIVERSITÉ DES ORIGINES

Qu'entend-t-on par « origines » dans mon entreprise ?

Dans le cadre d'une politique de diversité, le critère de l'origine doit être clarifié. En effet, de nombreuses entreprises l'incluent dans leurs axes prioritaires sans pour autant le définir au regard de leurs enjeux. Or, l'origine peut renvoyer à des plans d'actions différents en fonction des enjeux de l'entreprise.

Les entreprises implantées à l'international, qui ont des enjeux internationaux, préféreront mettre en place des actions plutôt orientées sur les nationalités, comme des **formations interculturelles** par exemple.

Les entreprises implantées dans des zones urbaines sensibles mettront en place des actions liées à l'origine sociale afin de travailler sur l'ancrage territorial et être à l'image de leur environnement et de leurs clients. Cela peut se traduire par des actions de **parrainage, des formations à destination des jeunes habitants des quartiers prioritaires, la participation à des forums de recrutement dans les quartiers prioritaires, etc.**

Enfin, lorsque **des entreprises souhaitent attirer des clients diversifiés en répondant mieux à leurs attentes et accéder à de nouvelles cibles de clientèle** - au vu des produits ou services qu'elles proposent - elles orientent davantage leurs actions sur les origines ethniques via du **sourcing proactif auprès d'associations ou de cabinets de recrutement spécialisés dans la promotion de l'égalité des chances et de la diversité**. Elles peuvent également travailler sur leur communication de recrutement en mettant en scène des personnes avec différentes couleurs de peau sur leurs supports visuels afin de se rendre plus attractives auprès de « minorités visibles » par exemple.

COMPRENDRE

LES ORIGINES ETHNORACIALES : UN SUJET QUI DEMEURE TABOU

En entreprise, aborder le sujet des origines ethniques engendre souvent des réticences. En effet, les questions concernant les stéréotypes sur les origines ethnoraciales sont celles qui ont engendré des mécanismes de défense et soulevé le plus de tabous.

Les managers semblent avoir des difficultés à qualifier certaines populations. S'ils n'ont pas de difficultés à

donner des adjectifs sur les universitaires, l'exercice paraît beaucoup plus difficile lorsqu'il s'agit de se prononcer sur les maghrébins, les noirs et les européens de l'est.

Cela s'explique par le fait que ces trois populations font l'objet dans cette étude de stéréotypes plus négatifs que pour les asiatiques.

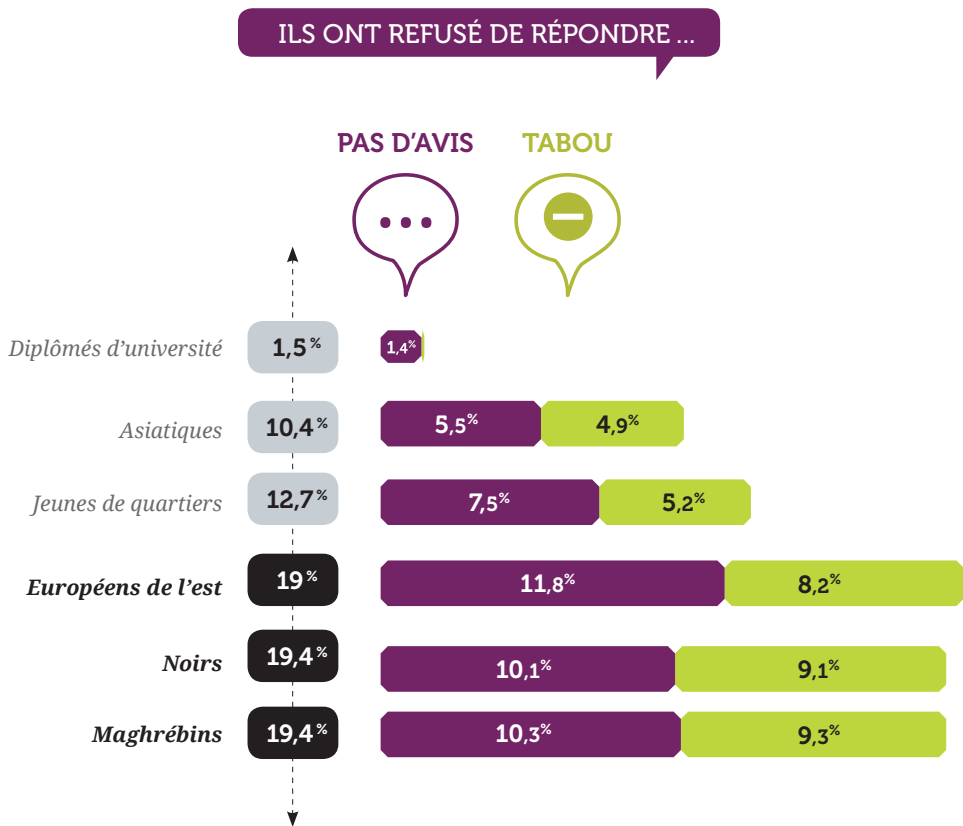
Il s'avère généralement plus aisé de qualifier des personnes lorsqu'on en pense du bien plutôt que du mal. Par conséquent, lorsqu'un groupe n'a pas bonne « réputation » (dans la société française, dans les médias et de fait dans l'entreprise), le qualifier devient tabou.

Le tableau ci-dessous recense les réponses des managers qui ont refusé d'associer un adjectif qualificatif à un groupe.

Ex : « Dans mon entreprise, on dit ou on entend souvent dire que les noirs sont ... »

- La colonne « **pas d'avis** » rassemble les réponses « ... », « je ne sais pas », « rien du tout ».

- La colonne « **Tabou** » comptabilise les réponses défensives « je ne veux pas répondre », « question déplacée ».



On constate que près de 20% des managers refusent de qualifier les groupes « noirs », « européen de l'Est » et « maghrébins » alors qu'ils sont 10% quand il s'agit d'évoquer les asiatiques.

LEVER LE TABOU DES ORIGINES DANS L'ENTREPRISE

L'origine est un sujet tabou dans les entreprises françaises. Ainsi, pour démystifier le sujet et ne pas laisser libre court aux fantasmes, il est préférable d'en parler et d'utiliser les outils de mesure à disposition des entreprises.

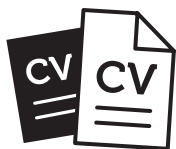
Beaucoup d'entreprises ne souhaitent pas ou ne savent pas qu'il est possible de disposer d'indicateurs de mesure sur le sujet. Néanmoins, le recours à ces indicateurs nécessite au préalable un dialogue et une préparation de toutes les parties prenantes de l'entreprise (syndicats, dirigeants, juristes, RH, managers, collaborateurs...) afin d'apporter des garanties sur la mise en oeuvre de l'étude et l'utilisation des données et de rendre la démarche acceptable pour tous.

Plusieurs indicateurs, très encadrés par la loi, permettent d'obtenir un état des lieux des discriminations dans l'entreprise à un instant donné :



Le comptage des nationalités

Grâce au recours à des données disponibles dans les systèmes d'information RH, notamment pour les entreprises internationales, il est possible de compter les nationalités dans l'entreprise.



Le testing (test de discrimination) :

En réponse à une offre d'emploi, deux CV fictifs presque identiques, à l'exception du critère testé (origine, sexe, âge...), sont envoyés. Il s'agit d'une pratique surtout utilisée par les associations antiracistes pour identifier les phénomènes de discrimination au recrutement.

A SAVOIR !

Le testing a valeur de preuve aux yeux des tribunaux français.

je viens
de ...

L'auto-déclaration :

Sur la base du volontariat, le salarié répond de manière anonyme à un questionnaire d'auto positionnement sur ses origines, son pays d'origine ou la nationalité de ses parents. Ce questionnaire peut être administré une première fois pour faire un état des lieux puis une seconde fois à quelques années d'intervalles pour évaluer l'évolution de la situation.



La méthode patronymique :

Cette méthode repose sur la comparaison des listes patronymiques disponibles dans l'entreprise. L'objectif de cette mesure est de comparer la situation des salariés ayant un prénom et/ou un nom à consonance étrangère par rapport aux salariés ayant un prénom et/ou nom à consonance française (taux de recrutement, taux d'accès à la formation, taux de promotion, etc.).

A SAVOIR !

Cet instrument de mesure est confronté à la problématique de la « visibilité » sous jacente à la diversité. En effet, de nombreuses personnes provenant des DOM-TOM ont des prénoms à consonance française et ne rentrent pas en compte avec ce type d'indicateur alors qu'ils peuvent être discriminés sur leur couleur de peau.

En revanche, la CNIL impose certaines précautions :

- **L'objectif de la mesure doit rentrer dans le cadre d'une politique de lutte contre les discriminations et de diversité.**
- **L'anonymisation des données et/ou le consentement des salariés est obligatoire.**
Si les données ne sont pas anonymisées, une information ou une demande d'autorisation auprès de la CNIL est obligatoire.
- **La prise en compte d'autres critères** pouvant rentrer en jeu dans les phénomènes de discrimination, **comme le sexe ou l'âge par exemple.**
- **Le recours à un prestataire externe**, garant de l'anonymat, est fortement conseillé.

LA DIVERSITÉ
EN ENTREPRISE
OUI !!!

ENFIN ÇA
DÉPEND
AVEC QUI...



**DES POPULATIONS
PLUS OU MOINS
BIEN PERÇUES DANS
L'ENTREPRISE**

COMPRENDRE

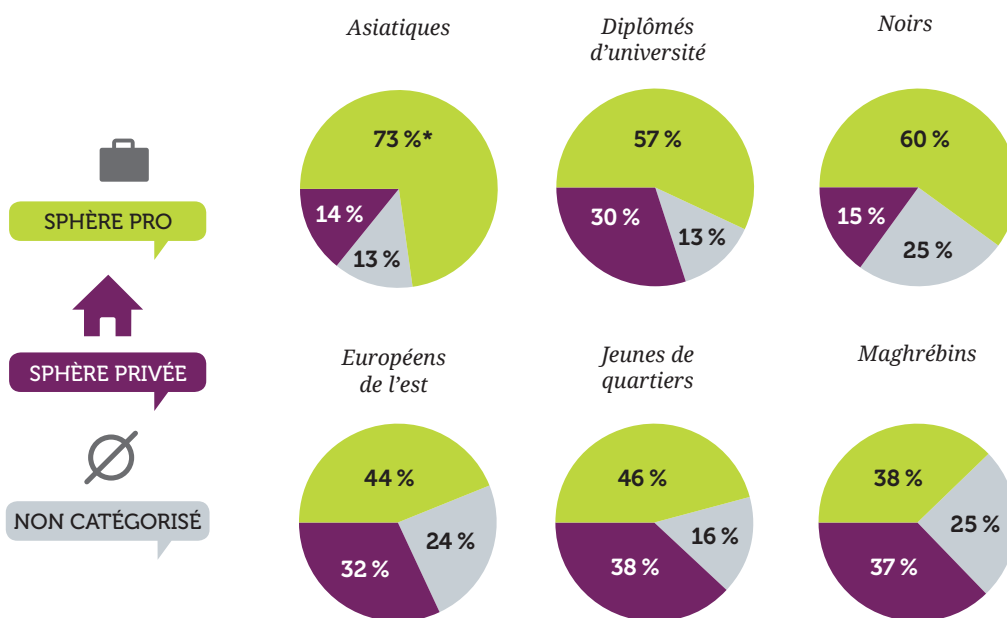


DES POPULATIONS PAS TOUJOURS SPONTANÉMENT ASSOCIÉES AU MONDE DE L'ENTREPRISE

Le contenu des stéréotypes des managers sur chaque groupe a été divisé en deux catégories : ceux faisant référence à la sphère professionnelle (Ex : travailleur, difficile à manager, etc.) et ceux relevant de la sphère privée (Ex : souriant, voleur, etc.). Cela a permis de

mettre en évidence que selon les populations, les stéréotypes renvoient plus ou moins à la sphère professionnelle. Le schéma suivant illustre pour chaque groupe, la façon dont les mots se répartissent entre sphère professionnelle et sphère privée.

QUELLE EST LA NATURE ET LA QUALITÉ DES STÉRÉOTYPES RENVOYÉS EN ENTREPRISE ?



* Pourcentage de mots faisant référence à la sphère professionnelle.

On constate que les stéréotypes envers les maghrébins et les jeunes de quartiers font plus souvent référence à la sphère privée qu'à la sphère professionnelle. Tout fonctionne comme si le lien entre ces deux populations et l'entreprise était moins évident et qu'il était plus difficile pour les managers de les projeter dans l'entreprise et de les qualifier par des caractéristiques professionnelles. A l'inverse, les stéréotypes sur les asiatiques font très largement référence à la sphère professionnelle.

De plus, on constate que les stéréotypes faisant référence à la sphère privée sont globalement plus négatifs. Et inversement, plus le groupe est envisagé comme acteur de l'entreprise (référence à la sphère professionnelle), plus les stéréotypes sont positifs, ce qui est le cas des « asiatiques » et des universitaires.

DES STÉRÉOTYPES DIFFÉRENTS SELON LES POPULATIONS

Les stéréotypes varient selon les populations : ils sont plus ou moins positifs et diffèrent en termes de contenu. D'ailleurs, les stéréotypes sur les asiatiques sont aux antipodes de ceux envers les maghrébins et les jeunes de quartiers.

DES ASIATIQUES BIEN PERÇUS EN ENTREPRISE

Les asiatiques sont la population envers laquelle les stéréotypes sont les plus positifs. Les stéréotypes font essentiellement référence à la sphère professionnelle. **Ils sont avant tout décrits comme « travailleurs » et comme disposant d'un très bon savoir-être en entreprise (« polis », « disciplinés »...).** Dans les représentations des managers, un asiatique est donc le « collaborateur idéal ».

DES STÉRÉOTYPES AMBIVALENTS ENVERS LES NOIRS

Les personnes noires font l'objet de stéréotypes plutôt équivoques avec des stéréotypes à la fois positifs et négatifs sur le plan professionnel. **Ils sont plutôt bien perçus dans l'entreprise (« efficaces », « compétents », etc.) mais une part non négligeable des évocations renvoie à l'oisiveté et la lenteur.** Par ailleurs, sur le plan personnel, les stéréotypes font référence à la chaleur humaine et à la sympathie (« joviales », « chaleureuses », « sympas », etc.)

UNE IMAGE DES EUROPÉENS DE L'EST PLUS POSITIVE DANS LA SPHÈRE PROFESSIONNELLE QUE DANS LA SPHÈRE PRIVÉE

L'image de l'européen de l'est dans la sphère professionnelle est positive (« travailleurs », « efficaces », « compétents »...), ce qui n'est pas le cas dans la sphère privée. Les managers semblent faire l'amalgame entre les européens de l'est et une communauté particulièrement stigmatisée à l'heure actuelle : les roms. En effet, les stéréotypes liés au plan personnel font référence à la pauvreté, à la violence et au rapport à la loi. On a donc un stéréotype à deux visages, positif sur le plan professionnel et négatif en ce qui concerne la sphère privée.

DES STÉRÉOTYPES NÉGATIFS ENVERS LES MAGHRÉBINS

Comparées aux évocations envers les autres populations, celles envers les maghrébins renvoient davantage à la sphère privée qu'à la sphère professionnelle. **Lorsqu'elles font référence à l'entreprise, les maghrébins sont essentiellement perçus comme « difficiles à gérer ».** Sur un plan personnel, les maghrébins n'ont pas une très bonne image également. Les stéréotypes renvoient à un rapport compliqué à l'autorité, à la violence, à des personnalités machistes.

On constate également qu'il s'agit de la seule population pour laquelle les managers font référence à la religion, ce qui révèle un amalgame entre maghrébins et musulmans.

Dans les représentations de certains managers, manager des personnes d'origine maghrébine renverrait également à gérer la religion de ces collaborateurs.

DES JEUNES DE QUARTIERS MAL PERÇUS EN ENTREPRISE

Les jeunes de quartiers font l'objet des stéréotypes les plus négatifs. En effet, **ils sont surtout perçus par les managers comme étant « difficiles à gérer » en entreprise et ne possédant pas ou peu les codes de l'entreprise.** Les stéréotypes font référence à un manque de savoir-être, à un problème dans le rapport à l'autorité et à la violence.

Il est intéressant de noter le parallèle qui existe entre les stéréotypes envers les jeunes de quartiers et les maghrébins, comme si, dans les représentations des managers, ces deux groupes étaient totalement amalgamés.

EN APARTÉ...

A noter, les blancs sont le seul groupe à propos duquel émerge la notion de leadership. Ils sont également considérés comme avantagés dans l'entreprise au détriment des autres.



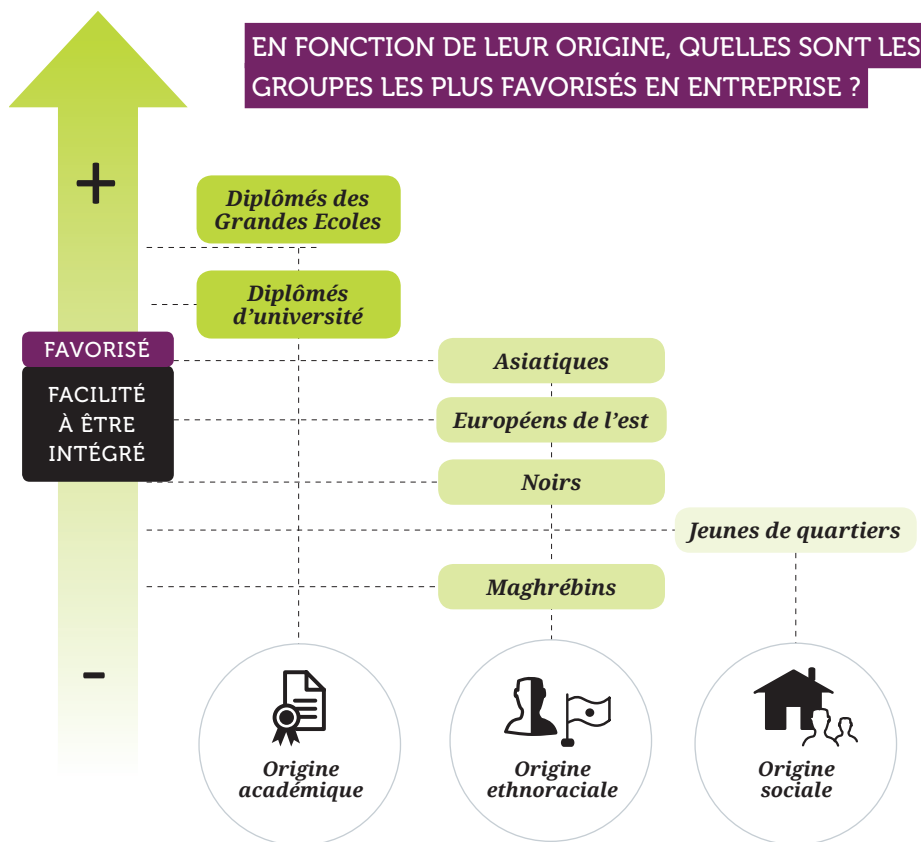
FOCUS SUR LES UNIVERSITAIRES

Des universitaires intelligents et efficaces mais moins adaptés à l'entreprise

Les managers ont des stéréotypes positifs envers les universitaires. **Ils sont perçus comme des personnes intelligentes (« cultivés », « intelligents », etc.) et efficaces mais également « moins adaptés au monde de l'entreprise » et « plus théoriques »...** Cette perception explique que les profils universitaires soient également perçus comme « moins valorisés » et « moins reconnus » dans l'entreprise que les diplômés de grandes écoles.

JEUNES DE QUARTIERS ET MAGHRÉBINS : DEUX POPULATIONS PERÇUES COMME DISCRIMINÉES EN ENTREPRISE

Sans surprise, on retrouve les deux groupes « amalgamés » que sont les maghrébins et les jeunes des quartiers décrits comme les principales victimes de discrimination dans l'entreprise. En effet, selon les managers interrogés, ces deux populations sont les plus discriminées mais également les plus difficiles à intégrer en entreprise.



FOCUS

14% des managers estiment qu'il existe une différence de compétences professionnelles en fonction de l'origine ethnoraciale.

Parmi ces managers, 17,4% considèrent que les différences de compétences professionnelles sont génétiquement liées à l'origine ethnoraciale. Or, on constate que ces managers sont aussi ceux qui ont les stéréotypes les plus négatifs envers les populations les moins bien jugées (les noirs, les jeunes de quartiers et les maghrébins).

Les différences en termes de compétences professionnelles semblent donc moins liées à l'origine ethnique qu'au sexe pour les managers. Dans la précédente étude « stéréotypes et genre », 29% des managers considéraient que les hommes et les femmes étaient génétiquement programmés pour avoir des compétences différentes.

TRAVAILLER SUR LES POPULATIONS LES PLUS STIGMATISÉES

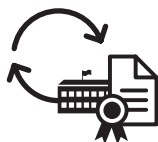


Mettre en place des partenariats avec des associations spécialistes de l'insertion professionnelle.

Depuis 2005, il existe de nombreuses associations qui oeuvrent en faveur de l'insertion professionnelle des jeunes issus de quartiers prioritaires ou de milieux sociaux défavorisés. Ces associations, en agissant sur la problématique de l'origine sociale, interviennent par ailleurs sur la question des origines ethniques et académiques car ce sont dans les quartiers défavorisés que l'on trouve aussi le plus de diversité ethnique et de diplômés de l'université (comparés aux diplômés de grandes écoles).

La mission de ces associations est de créer le lien entre l'entreprise et ces jeunes afin de faire tomber les préjugés. Elles facilitent l'accès au monde professionnel grâce à des programmes d'accompagnement des jeunes. **Ces programmes peuvent prendre la forme de coaching pour profiter de l'expérience et de conseils de professionnels, ou de dispositifs de parrainage pour accompagner les jeunes durant leurs études ou leur recherche d'emploi via un travail sur le CV, sur l'entretien de recrutement, ou leur projet professionnel par exemple.**

Par ailleurs, ces dispositifs, en plus d'apporter de précieux conseils aux jeunes, ont d'autres avantages. Ils tendent à atténuer les stéréotypes des professionnels sur ces publics potentiellement discriminés en raison de leur origine sociale, ethnique et/ou académique. Ils facilitent également le lien avec l'entreprise via l'accès à un réseau de professionnels. Grâce à ce type d'action, ces populations sont davantage perçues comme des acteurs de l'entreprise et sont moins la cible de stéréotypes négatifs.



Mettre en place des partenariats avec les universités.

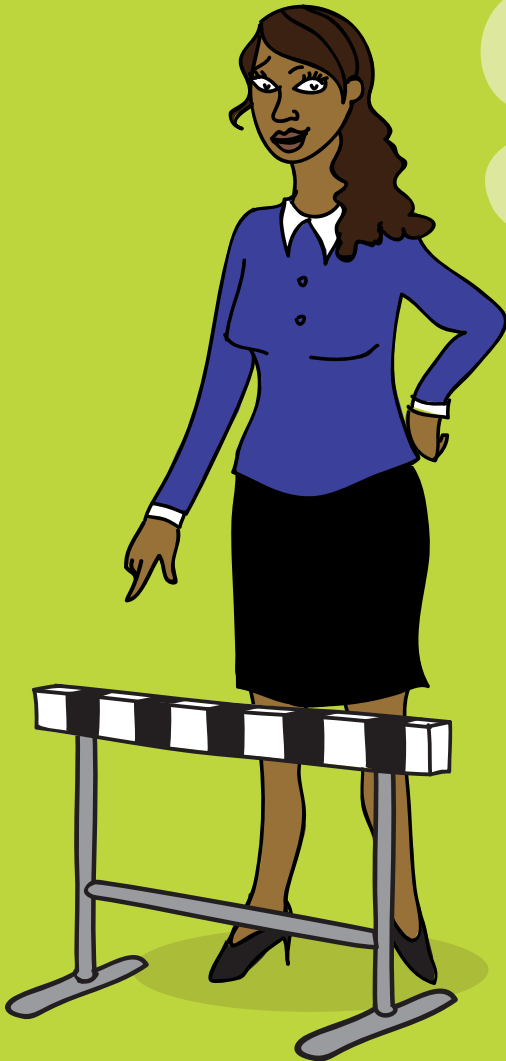
L'université - lieu de brassage social et ethnique - est un vivier de compétences et de diversité dont ne peuvent pas se passer les entreprises aujourd'hui. S'intéresser aux profils universitaires est donc un bon moyen de diversifier son sourcing d'un point de vue académique, social et ethnique.

De ce fait, de plus en plus d'entreprises cherchent à nouer des liens avec les universités et monter des actions conjointes. **Il peut s'agir de présentation des métiers aux étudiants pour faire connaître l'entreprise, le secteur et ses opportunités, de participations à des forums emplois, de déjeuners avec des RH ou de cafés-coaching pour rencontrer et conseiller les étudiants. Enfin, certaines entreprises mettent en place des actions plus innovantes telles que l'accueil d'étudiants ou de professeurs d'universités dans l'entreprise (visites des sites, rencontres avec des opérationnels) ou la création de formations sur-mesure sur des métiers en tension (cf Etude IMS : Relations entreprises & universités - Etat des lieux et bonnes pratiques en matière d'insertion professionnelle, 2013).**

SI JE SUIS
D'ORIGINE
MAGHRÉBINE

EST-CE QUE
J'AI PLUS DE
DIFFICULTÉS

EN TANT
QUE FEMME ?



**DES STÉRÉOTYPES
NETTEMENT PLUS
POSITIFS ENVERS
LES FEMMES**

COMPRENDRE

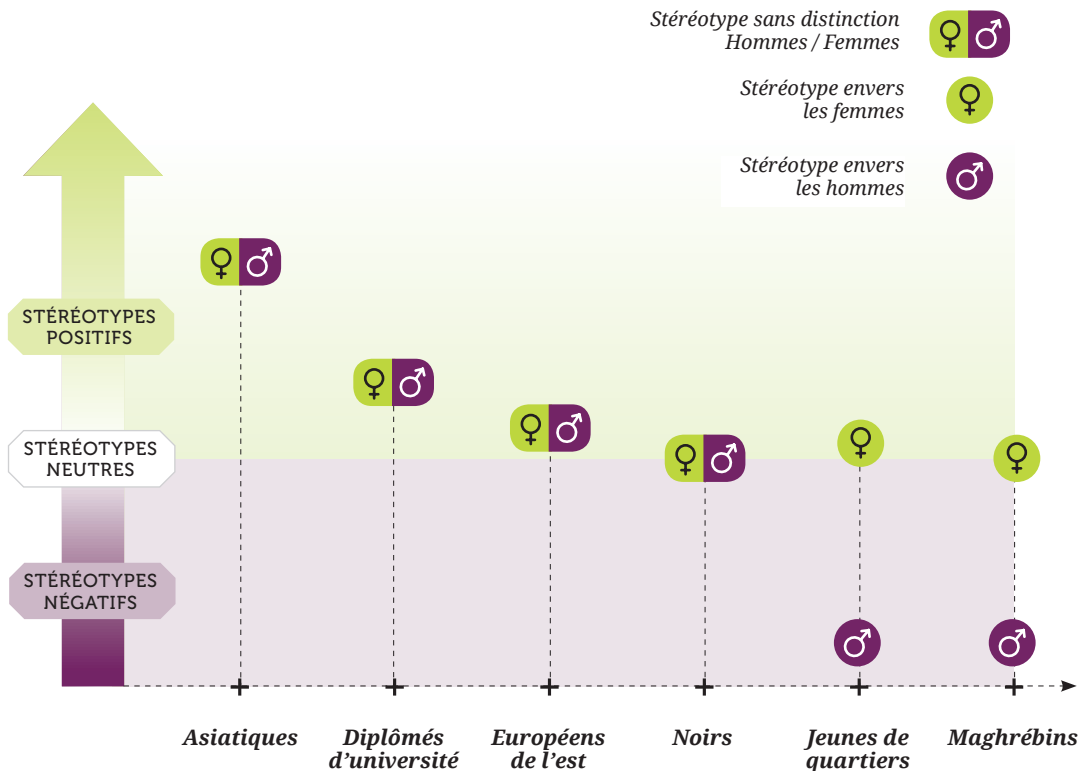
Un des objectifs de l'étude était de voir s'il existait une différence entre les stéréotypes envers les hommes et les femmes d'une même population. Ainsi, lorsque l'on demande aux managers si les stéréotypes envers les hommes et les femmes maghrébin-e-s sont différents, ils sont 57% à répondre qu'il y a une différence (contre 12,5% en moyenne pour les « asiatiques », les « européens de l'est » et les « noirs »). Cette différence se fait en faveur des maghrébines sur lesquelles les stéréotypes sont beaucoup plus positifs que leurs pairs masculins.

Cette même distinction femmes-hommes est faite pour les jeunes de quartiers (60% estiment qu'il existe une différence entre les hommes et les femmes). Les femmes sont nettement mieux jugées que les hommes.

EN APARTÉ

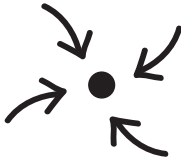
Ce résultat repose la question de la double discrimination sur l'origine ethnique cumulée à celle sur le genre. En effet, à l'inverse de l'homme maghrébin, la femme maghrébine est perçue de manière positive dans son rapport au travail. Elle serait, selon les managers interrogés, « travailleuse » et « courageuse » (tout comme les jeunes femmes de quartiers).

LES STÉRÉOTYPES SONT-ILS DIFFÉRENTS POUR UNE MÊME POPULATION EN FONCTION DU SEXE ?



Des stéréotypes nettement plus positifs envers les femmes

FAVORISER LES RENCONTRES



Créer la rencontre pour atténuer les stéréotypes.

Selon les recherches menées en psychologie sociale, la rencontre serait le meilleur moyen de déconstruire les stéréotypes et d'atténuer leur impact. D'ailleurs, les résultats de cette étude vont dans ce sens. En effet, les managers qui déclarent travailler au quotidien avec des personnes issues de minorités ethnoraciales ont des stéréotypes plus positifs. Il est donc essentiel de permettre ce contact en impliquant les collaborateurs de tous niveaux hiérarchiques.

Cette rencontre peut se faire via le mécénat par exemple, dans des dispositifs de parrainage dans des forums de recrutement, des ateliers coaching individuels ou collectifs. Ces dispositifs aideront à déconstruire ce stéréotype des maghrébins et des jeunes hommes de quartiers « difficiles à gérer » dans l'entreprise.

Toutefois, lorsque l'on décide d'ouvrir son sourcing à ces publics, **il est important de bien choisir le type de partenariat à mettre en place dans l'entreprise.**

En effet, dans une entreprise à la culture « élitiste » où les critères d'embauche sont essentiellement basés sur le diplôme, il est recommandé de mettre en place des partenariats avec des jeunes diplômés qui possèdent déjà les codes de l'entreprise, plutôt que des jeunes éloignés de l'emploi ou à faible qualification. Des partenariats avec des centres de formations d'apprentis, des missions locales, etc. en vue d'embaucher sur des postes à faible qualification dans l'entreprise ne feraient que renforcer les stéréotypes négatifs et donner l'impression d'agir en « bonnes oeuvres ». En effet, ces jeunes, souvent moins préparés au monde de l'entreprise et qui ne connaissent pas toujours ses codes ne viendront que conforter l'image qu'ont les managers des jeunes de quartiers, perçus comme difficile à intégrer et à gérer mais aussi comme peu qualifiés.

Il est donc indispensable de commencer par mettre en oeuvre des actions qui correspondent au mieux aux attentes de l'entreprise (ex : culture du diplôme) avant d'élargir son champ d'actions.



Orienter ses actions en fonction du sexe.

D'après les managers, les maghrébins et les jeunes de quartiers défavorisés sont les populations les plus discriminées en entreprise.

Néanmoins, les femmes bénéficient d'une bien meilleure image que les hommes. **Il semblerait, au regard des résultats, que les femmes maghrébines seraient moins discriminées à l'embauche que les hommes du fait d'un a priori positif. La double discrimination sur le sexe et l'origine ethnique se produirait alors principalement lors de l'évolution de carrière. Les managers les considèrent comme des personnes « courageuses », « travailleuses », « battantes » mais « soumises ».**

En effet, les médias et certaines associations surfent largement sur ce stéréotype de la femme soumise qui cherche à s'affranchir de l'environnement dans lequel elle a grandi, un environnement hostile et machiste où il est difficile de s'affirmer en tant que femme. Ainsi, les hommes auraient le rôle du « bourreau ». D'ailleurs, les stéréotypes des managers envers les hommes tendent à aller dans ce sens : ils seraient « violents » et « machistes ».

Il est donc important de déconstruire ces stéréotypes et de mettre en place des actions différentes envers les hommes, plutôt victimes de discrimination au recrutement, et envers les femmes, discriminées davantage lors du déroulement de carrière, comme c'est le cas pour les femmes en général (Cf Etude IMS : Les stéréotypes sur le genre - Comprendre et agir dans l'entreprise, 2012).



Vis-à-vis des hommes : Favoriser les dispositifs de parrainage, les partenariats avec des associations favorisant l'insertion professionnelle de jeunes diplômés issus de quartiers prioritaires ou de milieux sociaux défavorisés, afin de permettre la rencontre entre les managers et ces jeunes, victimes de stéréotypes négatifs. En revanche, ces actions ne sont pas destinées uniquement aux hommes et peuvent bénéficier également aux femmes maghrébines et des quartiers.



Vis-à-vis des femmes : Favoriser des initiatives telles que le mentoring ou le tutorat. Ce type d'action est un moyen efficace de lutter contre le plafond de verre dont les femmes sont victimes en entreprise.



PAS LA PEINE
DE POSTULER

J'AI PAS LA TÊTE
DE L'EMPLOI !

CEDEZ LE
PASSAGE

**LA CONSÉQUENCE
DES STÉRÉOTYPES
NÉGATIFS :
L'AUTO CENSURE**

COMPRENDRE

Il était question dans cette étude de s'intéresser aux trois niveaux de stéréotype :



L'autostéréotype

Ce que l'on pense de son groupe

Exemple : ce que les maghrébins pensent des maghrébins.



L'hétérostéréotype :

Ce que l'on pense de l'autre groupe

Exemple : ce que les noirs pensent des maghrébins, blancs, européens de l'est, asiatiques, etc.

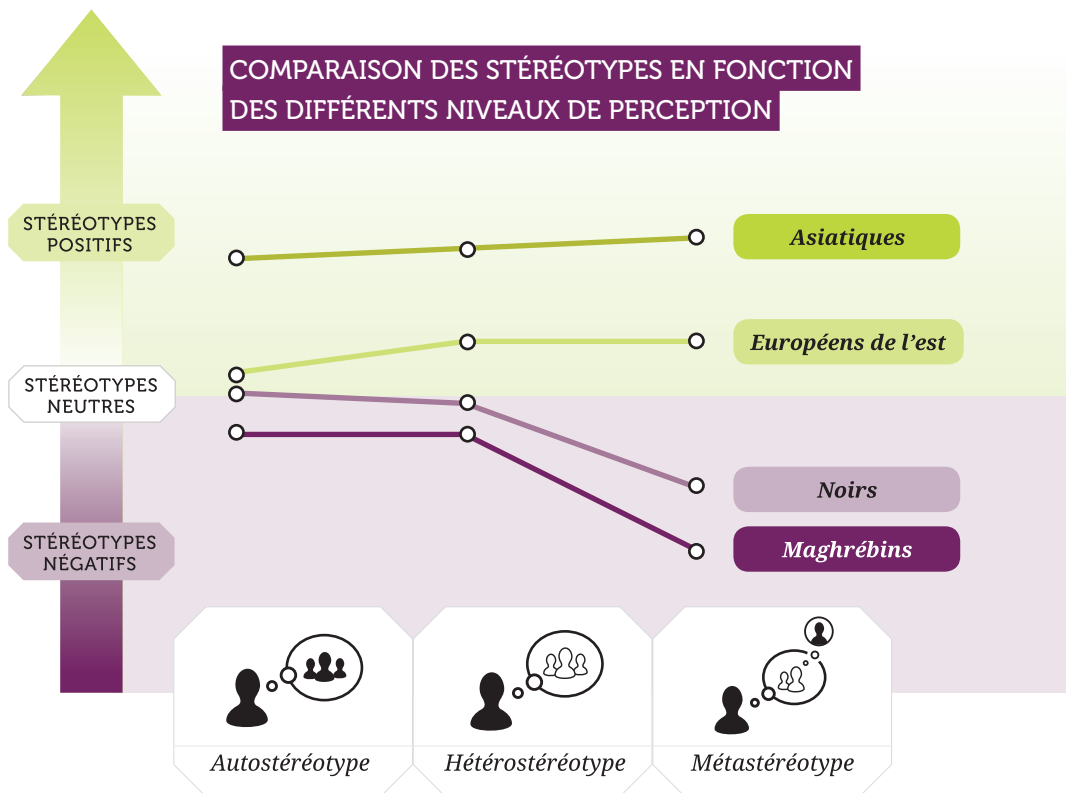


Le métastéréotype

Ce que l'on imagine que les autres pensent de nous

Exemple : ce que les asiatiques croient que les noirs, blancs, européens de l'est, jeunes de quartiers, etc. pensent des asiatiques.

6,4% des managers interrogés déclarent appartenir à une minorité ethnoraciale. Néanmoins, ils sont probablement plus nombreux puisque 5,3% n'ont pas souhaité répondre à la question « Considérez-vous appartenir à une minorité ? ».



DES NOIRS ET DES MAGHRÉBINS QUI PENSENT ÊTRE MOINS APPRÉCIÉS QU'ILS NE LE SONT EN RÉALITÉ

Chaque groupe a une image de soi conforme à la manière dont il est perçu par les autres. Ainsi, les asiatiques et les européens de l'est ont plutôt une bonne image d'eux-mêmes. En revanche, les noirs et les maghrébins, les minorités ethniques les moins bien perçues ont une image d'eux-mêmes plutôt mauvaise. Ils semblent avoir intériorisé l'image négative que la société porte sur eux.

Ces stéréotypes peuvent avoir d'autres conséquences, notamment d'influencer les comportements des personnes conformément aux stéréotypes. Ce phénomène s'explique par le fait que ces stéréotypes négatifs se traduisent au quotidien à travers des attentes et des comportements perçus par les noirs et les maghrébins, qui finissent par s'y conformer.

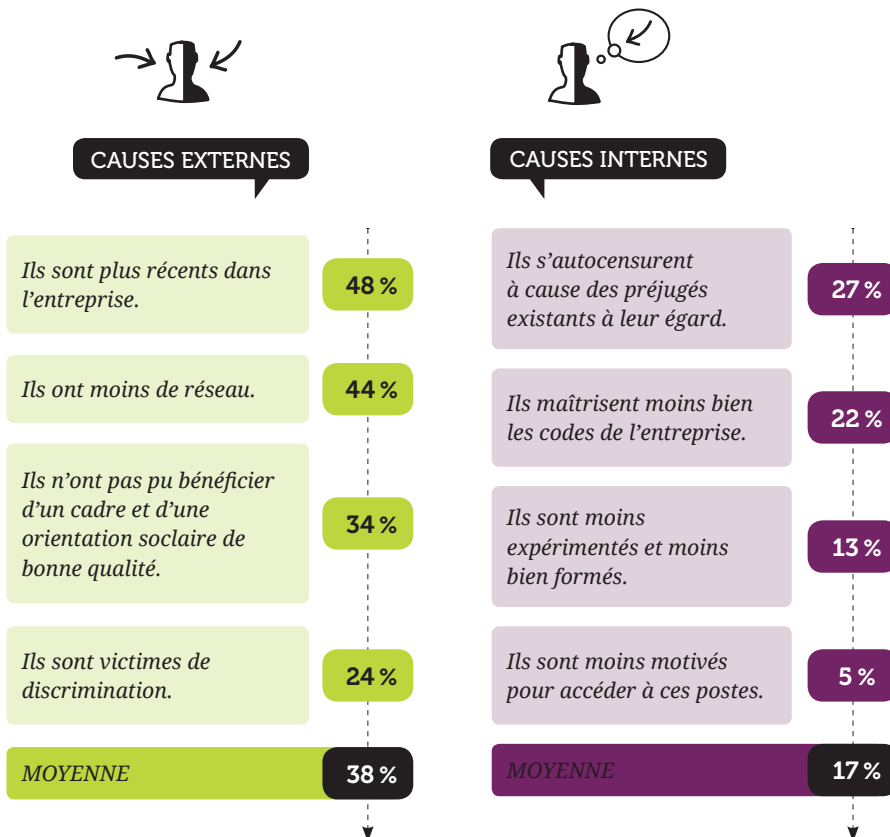
Prenons l'exemple d'un manager qui pense que les maghrébins sont difficiles à gérer en entreprise. Le manager risque d'adopter une attitude plutôt hostile face à un collaborateur d'origine (réelle ou supposée) maghrébine, ce qui pourra influencer le comportement de ce dernier, en le rendant agressif. Ainsi, il aura tendance à se comporter conformément à ce stéréotype. A l'inverse, si le manager pense que les noirs sont sympathiques, il adoptera une attitude positive et l'induera chez son collaborateur noir.

Enfin, en ce qui concerne l'image qu'elles pensent renvoyer à la société, ces deux populations que sont les noirs et les maghrébins pensent être moins appréciées qu'elles ne le sont en réalité.

Ce phénomène illustre bien un effet de la stigmatisation qui tend à engendrer de l'autocensure. Se sachant victimes de stéréotypes négatifs, ils oseront moins facilement démarcher des entreprises ou pourvoir des postes à responsabilités, ce qui ne permettra pas le contact professionnel et n'atténuera pas les stéréotypes. Il s'agit là d'un cercle vicieux.

LES CAUSES DU PLAFOND DE VERRE : LA PERCEPTION DES MANAGERS

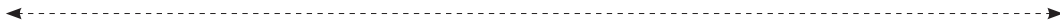
De manière générale, les collaborateurs et collaboratrices issu-e-s d'une minorité ethnoraciale sont moins représenté-e-s que les autres dans des postes à haute responsabilité. Pourquoi ?



Selon les managers, la discrimination dont sont victimes les minorités ethnoraciales pour accéder aux postes à responsabilité est avant tout liée au contexte (causes externes, indépendantes de la volonté des personnes discriminées). Cette perception est plutôt encourageante car il s'agit de causes sur lesquelles il est possible d'agir au sein de l'entreprise. Les managers interrogés expliquent plutôt cette discrimination par le fait que les personnes issues de minorités ethniques seraient plus récentes dans l'entreprise, auraient moins

de réseau, et n'auraient pas bénéficié d'une orientation scolaire de bonne qualité.

Les causes « internes » (liées aux personnes elles-mêmes) sont moins citées pour expliquer le plafond de verre auquel les minorités ethniques sont confrontées. Les explications, renvoyant à la responsabilité des personnes, font surtout référence à l'autocensure liées aux préjugés et la moins bonne maîtrise des codes de l'entreprise.



Communiquer sur les parcours de réussite dans l'entreprise.

Il est essentiel de communiquer dans l'entreprise sur les parcours de réussite de personnes d'origines ethniques diverses pour engendrer de l'identification, des projections et limiter l'autocensure. D'ailleurs, les résultats de l'étude ont montré que le fait de savoir qu'il existe des personnes issues d'une minorité ethnique à des postes à responsabilité rend les stéréotypes plus positifs



Communiquer sur les codes de l'entreprise.

Selon les managers, les jeunes de quartiers ne maîtriseraient pas les codes de l'entreprise. Or, les codes de conduite sont propres à chaque entreprise. Il est parfois compliqué d'en avoir connaissance et de les maîtriser, d'autant plus qu'ils sont implicites. **Il est donc favorable, pour faciliter l'intégration des personnes qui ne connaîtraient pas ces règles, de les expliciter via un livret d'accueil, un séminaire d'intégration, une transmission orale du manager, du tutorat... Néanmoins, pour ne stigmatiser personne, il est indispensable de les expliquer à tous nouveaux embauchés dans l'entreprise.**



Mettre en place du parrainage.

- EN AMONT DU RECRUTEMENT :

Certaines entreprises interviennent en amont du recrutement auprès de jeunes collégiens issus de zones sensibles par exemple.

En effet, des programmes sont réalisés afin de faire découvrir aux jeunes de nouveaux métiers et univers professionnels, de faciliter l'accès au monde de l'entreprise (contacts, représentation, codes, etc.) et d'ouvrir le champ des possibilités en matière d'orientation professionnelle. C'est le cas du programme d'IMS : « Un jour, un métier ».


- LORS DU RECRUTEMENT :

La mise en place de tutorat institutionnalisé auprès de tous nouveaux collaborateurs volontaires (afin d'éviter la stigmatisation) est un bon moyen d'accéder au réseau de l'entreprise et de limiter l'autocensure. En effet, l'accès au réseau permet de bénéficier plus facilement de conseils aguerris, de partage d'expériences et de bonnes pratiques, ce qui est une source de stimulation et de développement pour le salarié qui accroît sa confiance en lui et multiplie ses possibilités d'évolution au sein de l'entreprise.



Veiller à l'exemplarité du langage et des comportements.

Il est important de veiller à l'exemplarité du langage et sanctionner systématiquement les plaisanteries ou propos déplacés, d'autant plus que la manière dont sont traitées les minorités impacte les stéréotypes. En effet, plus les managers ont le sentiment que ces minorités sont mal traitées, plus leurs stéréotypes sont négatifs. (Cf partie 2)



Quels ont été les potentiels leviers de déconstruction des stéréotypes testés dans cette étude ?

Nous nous sommes intéressés aux données sociodémographiques des managers ; le sexe, l'âge, le niveau de diplôme, etc.

mais également à ce qui est lié à l'entreprise.

Ce qui est lié à l'entreprise ? Peux-tu m'expliquer ?

Il s'agit de la perception de la diversité dans l'entreprise, du sentiment de discrimination, de la perception de l'engagement de l'entreprise, de la fréquence des contacts professionnels avec des collègues et managers d'origine différente, etc.

Tous ces potentiels leviers ont été testés afin de déterminer lesquels avaient un impact sur les stéréotypes !

PARTIE 2

LES LEVIERS DE DÉCONSTRUCTION DES STÉRÉOTYPES



Les stéréotypes sur les origines ne sont pas une fatalité et il existe des moyens concrets de les déconstruire !

L'étude révèle que les variables sociodémographiques n'ont pas d'impact sur les stéréotypes, ce qui est plutôt encourageant car il aurait été impossible d'agir sur l'âge ou encore le sexe du manager. Ainsi, contrairement à ce que l'on peut entendre, les jeunes ne sont pas plus ouverts que les seniors envers les personnes d'origines diverses. Ils n'ont pas de stéréotypes plus positifs. De la même façon, le fait d'être un homme ou une femme, tout comme le niveau de diplôme, n'influencent pas les stéréotypes.

En revanche, en ce qui concerne la vie dans l'entreprise, quatre variables liées au contexte professionnel ont un impact sur les stéréotypes liés à l'origine sociale et ethnique. Elles représentent donc des leviers d'action pour déconstruire les stéréotypes.

QUAND UNE
ENTREPRISE S'ENGAGE
POUR LA DIVERSITÉ

ÇA NOUS
IMPACTE TOUS !



**L'ENGAGEMENT
DE L'ENTREPRISE :
LEVIER MAJEUR
POUR AGIR SUR
LES STÉRÉOTYPES**

COMPRENDRE



L'engagement de l'entreprise en matière de diversité est un facteur déterminant pour lutter contre les stéréotypes. Lors des précédentes études menées sur les thématiques du handicap et du genre, les résultats avaient montré que plus les managers percevaient l'engagement de leur entreprise et plus leurs stéréotypes étaient positifs. Les résultats de cette étude vont à nouveau dans ce sens. L'engagement de l'entreprise envers la diversité impacte fortement les

stéréotypes des managers et joue un rôle important dans la manière dont sont perçues les personnes issues de la diversité ethnique et sociale.

Plus le manager perçoit l'engagement de son entreprise en matière de diversité, plus il aura des stéréotypes positifs envers les minorités ethniques (les asiatiques, les européens de l'Est, les noirs, les maghrébins) et les jeunes de quartiers.

AGIR



OUI à la diversité !

S'engager en faveur de la diversité et le communiquer.

Il est essentiel pour une entreprise engagée en faveur de la diversité de communiquer ouvertement sur son engagement. Cette communication a de nombreux avantages. En effet, **en interne, elle permet d'atténuer les stéréotypes des managers et de faciliter l'intégration de collaborateurs d'origines diverses.** Ainsi, savoir que son entreprise est ouverte à la diversité des origines permet de limiter les réticences de certains managers (intégration et gestion difficile dans les équipes de travail, relation clientèle compliquée...) et les comportements discriminatoires. **Enfin, la communication de l'engagement de l'entreprise à l'externe la rend plus attractive, limite l'autocensure de candidats d'origines étrangères et contribue à attirer de nouveaux talents** car ces populations constituent un vivier considérable de compétences.

Pourtant, il faut être vigilant sur la manière de communiquer son engagement. En effet, **il est essentiel d'axer sa communication sur les enjeux business et RH de la diversité des origines afin de susciter chez les managers un vrai intérêt à s'engager sur ces questions.** Sans la compréhension de ces enjeux business et RH, les managers risquent de n'y associer que des questions d'image, d'autant plus si la communication de l'entreprise n'est pas accompagnée d'actions concrètes.



**L'IMPACT DE
L'INÉGALITÉ DE
TRAITEMENT SUR
LES STÉRÉOTYPES :
LE CERCLE VICIEUX**

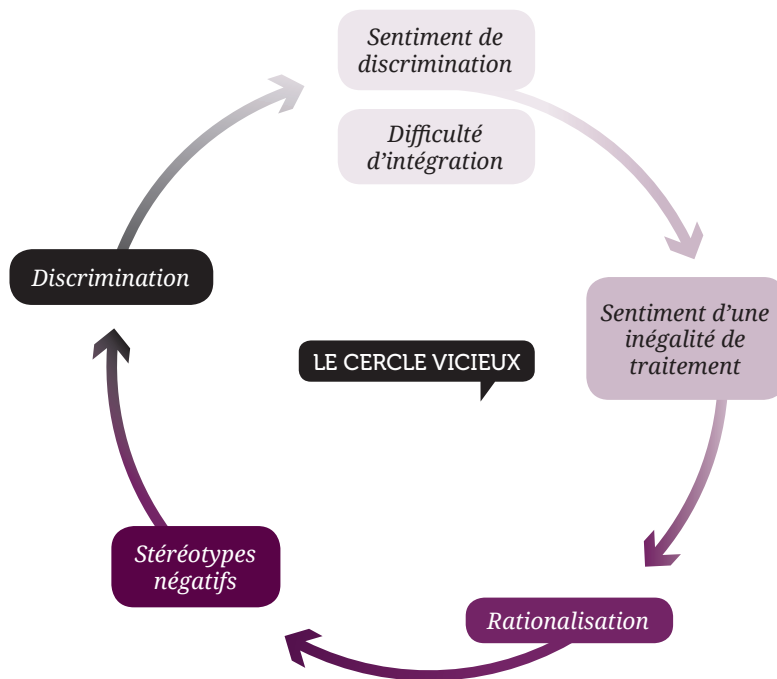
COMPRENDRE



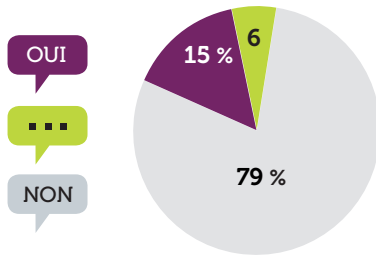
Les managers perçoivent-ils de la discrimination dans leur entreprise à l'encontre des minorités ethniques et des personnes issues de milieux défavorisés ? Ces populations sont-elles bien intégrées ? S'intègrent-elles facilement dans l'entreprise ? Les réponses à ces questions ont un impact sur les stéréotypes. En effet, plus le manager a le sentiment que ces populations subissent des inégalités de traitement et plus ses stéréotypes sont négatifs, et vice versa.

Prenons l'exemple des jeunes de quartiers et des maghrébins. Dans la tête des managers, si ces

populations sont discriminées, c'est qu'il doit y avoir une raison et qu'elles le méritent. C'est ainsi que le principe de rationalisation rentre en jeu. Il s'agit d'un mécanisme de défense par lequel le manager cherche à donner une explication cohérente et logique à une inégalité de traitement dont il ne perçoit pas les véritables raisons. Cette rationalisation engendrera donc des stéréotypes négatifs, qui permettent de justifier les inégalités de traitement et qui seront à l'origine de phénomènes de discrimination. On rentre ainsi dans un cercle vicieux.

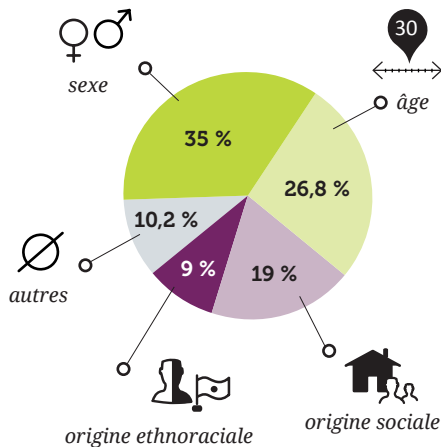


LES SENTIMENTS DE DISCRIMINATIONS DES MANAGERS EN QUELQUES CHIFFRES !



« Dans votre entreprise, avez-vous déjà été personnellement victime de discrimination ? ».

Environ 15 % des managers disent avoir déjà été victimes de discrimination et presque 6 % refusent de répondre.



28% des managers s'estiment avoir déjà été discriminés sur leur origine sociale et/ou ethnique (contre 35% sur le sexe et 26.8% sur l'âge). Plus précisément, 19% des managers se disent victimes de discrimination sur le critère de l'origine sociale et 9% sur le critère de l'origine ethnoraciale.

EN APARTÉ...

Seulement 6,4% des managers interrogés déclarent appartenir à une minorité ethnique, ce qui explique le fait que peu de managers déclarent être victimes de discrimination sur ce critère (9%), comparé aux managers qui se disent témoins. En effet, 17% des managers affirment avoir été témoins de discrimination envers un ou une collègue d'origine étrangère.

Enfin, la perception des discriminations à l'encontre des collaborateurs et les collaboratrices issu-e-s de minorités ethnoraciales concernent avant tout le déroulement de carrière (carrières plus lentes / victimes de plaisanteries), plutôt que le recrutement ou le salaire.

VEILLER À ÉTABLIR DES PROCESS ÉQUITABLES ET À LES COMMUNIQUER

- Pour réduire les sentiments d'inégalité de traitement dans l'entreprise, **il est indispensable de mettre en place des process objectifs garantissant l'égalité de traitement des candidats ou des salariés de l'entreprise**. Cela peut prendre la forme d'une grille d'entretien de recrutement ou d'une grille d'entretien annuel standardisée par exemple.
- Par ailleurs, dans l'optique de communiquer et d'impliquer l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise sur la non discrimination et l'égalité de traitement, **il est également indispensable de former tous ses recruteurs (managers, RH...) à l'utilisation des outils mis à leur disposition et de sensibiliser l'ensemble du personnel à la non discrimination**. Ces actions permettront également d'afficher clairement le positionnement de l'entreprise, ce qui tend à réduire les sentiments d'inégalité de traitement.

AVEC UNE
ÉQUIPE DIVERSE
ON IMAGINE
DES CONFLITS

IL PEUT Y AVOIR
DE PETITS
AJUSTEMENTS

MAIS FAUT' PAS
S'INQUIÉTER



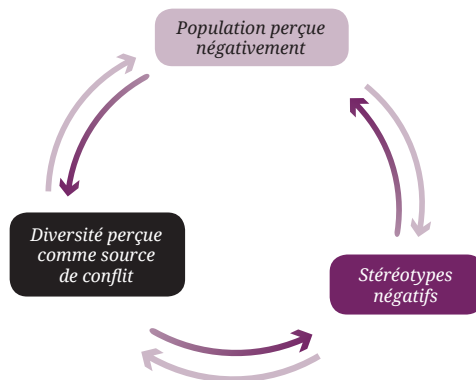
**DES STÉRÉOTYPES
PLUS OU MOINS
POSITIFS EN FONCTION
DE LA PERCEPTION
DE CONFLIT DANS
LES ÉQUIPES**

COMPRENDRE



Les résultats de l'étude montrent qu'il existe un lien entre le niveau de conflit associé à la diversité et les stéréotypes. Plus les managers ont le sentiment que la diversité des origines engendre des conflits dans les équipes, plus leurs stéréotypes sont négatifs et vice versa.

Ce lien entre le niveau de conflits et les stéréotypes ne concerne que les populations les moins bien perçues en entreprise : les jeunes de quartiers, les maghrébins, les noirs et les européens de l'Est. En effet, ces populations sont la cible de stéréotypes plus ou moins négatifs, ce qui peut instaurer un climat de tension dans l'équipe et, de fait, renforcer les stéréotypes négatifs.



AGIR



Ne pas nier les conflits mais accompagner les managers.

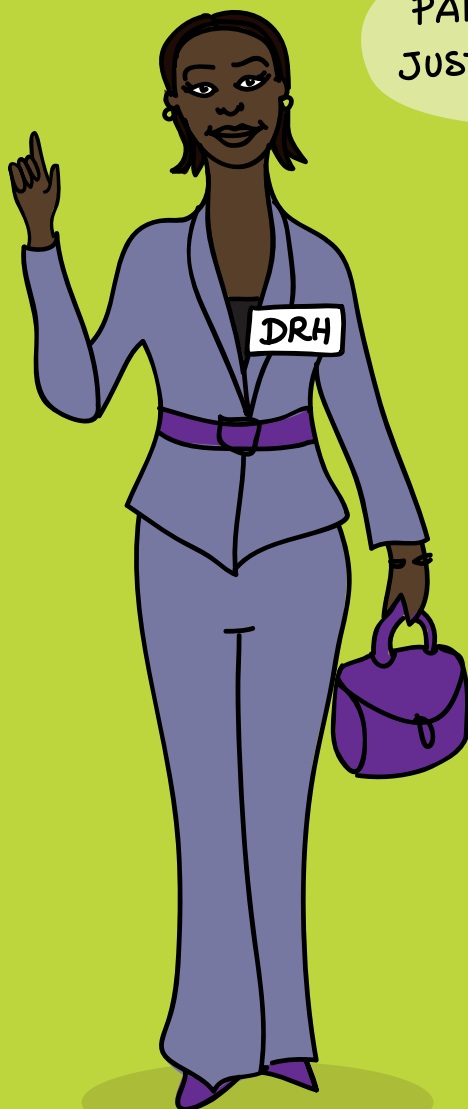
La diversité, même si elle amène de l'enrichissement et de l'innovation dans les équipes de travail, peut engendrer des difficultés, voir des conflits, surtout lorsqu'elle n'est pas préparée et accompagnée. En effet, gérer des équipes hétérogènes n'est pas toujours simple si l'on ne possède pas les outils nécessaires à une bonne gestion de la diversité. **Il est important que l'entreprise ne nie pas l'existence d'éventuels conflits mais qu'elle accompagne les managers à les gérer via des formations, des outils ou une prise de position.**



Une des préoccupations des managers en entreprise est la gestion des jeunes de quartiers.

Selon les managers, les jeunes de quartiers seraient la population la plus difficile à intégrer en entreprise. Au vu des stéréotypes, ils seraient « difficiles à gérer » et ils ne maîtriseraient pas les codes de l'entreprise.

Il est donc important que l'entreprise accompagne l'intégration de ces jeunes lorsqu'elle initie des actions de diversification de son sourcing. Elle doit alors bien distinguer les actions mises en place pour aider à l'insertion professionnelle de jeunes diplômés issus de quartiers de celles mises en place pour aider des jeunes en insertion et/ou très éloignés de l'emploi. Dans le premier cas, il s'agit de faciliter l'accès à l'entreprise à des jeunes qualifiés ayant peu ou pas de réseau professionnel. Dans le second, les managers investis doivent être aguerris et formés afin qu'ils puissent apporter l'appui nécessaire à des jeunes en rupture avec le milieu social et professionnel et mettre en place un premier contact avec l'entreprise.



PARFOIS, IL SUFFIT
JUSTE D'UN EXEMPLE

POUR FAIRE
CHANGER LES
MENTALITÉS

**L'IMPACT POSITIF
DES RÔLES
MODÈLES DANS
L'ENTREPRISE**

COMPRENDRE



L'un des meilleurs moyens de déconstruire les stéréotypes est de créer la rencontre. Sans rencontre, nous avons tendance à faire des généralités. L'expérience de l'altérité permet de mieux connaître l'autre et remet en cause les a priori. En effet, il devient plus difficile de faire des généralités lorsque l'on est confronté à des « contre-exemples ».

Ainsi, on constate que le contact des managers avec des personnes issues d'une minorité ethnoraciale engendre des stéréotypes plus positifs. Plus les managers ont le sentiment qu'ils travaillent dans une équipe diverse d'un point de vue ethnique, plus leurs stéréotypes sont positifs. L'effet est d'autant plus fort lorsque les managers identifient des personnes issues de minorités ethniques qui occupent des postes à responsabilités, et leur présence suffit à engendrer des stéréotypes plus positifs.

Le fait de travailler au quotidien avec des personnes issues d'une origine ethnique diverse a moins d'impact

que de savoir qu'ils existent dans l'entreprise et qu'ils occupent des postes hiérarchiques.

Plus le manager perçoit de la diversité au niveau de la ligne managériale, plus ses stéréotypes sont positifs. Les « rôles modèles » dans l'entreprise jouent donc un rôle essentiel dans la déconstruction des stéréotypes via la symbolique qu'ils peuvent représenter. Ils rendent les stéréotypes plus positifs, engendrent des phénomènes d'identification et de projection et limitent l'autocensure.

EN APARTÉ...

Il est intéressant de noter que les relations extraprofessionnelles avec des personnes issues d'origines ethniques diverses, de façon moins intense, ont également un impact sur les stéréotypes. Cet impact fonctionne surtout sur les jeunes des quartiers, les maghrébins et les noirs, c'est-à-dire sur les trois groupes les plus stigmatisés de l'étude.

AGIR



Mettre en avant des rôles modèles.

La mise en avant de parcours de réussite de personnes d'origines diverses (origines sociales, ethnoraciales ou académiques) peut permettre à d'autres personnes issues du même « milieu », désireuses d'évoluer, de s'identifier à ces figures de réussite et de se projeter à des postes à responsabilités. **Il est donc essentiel de valoriser les exemples de réussite et mettre en avant des rôles modèles dans l'entreprise pour engendrer de l'identification, des projections et limiter l'autocensure.**

Toutefois, il est important lorsque l'on communique sur des rôles modèles de **mettre en avant un métier, des compétences, un parcours et ne pas focaliser sur les origines de la personne au risque de susciter dans l'entreprise le sentiment d'une discrimination positive.**



Favoriser les rencontres et les échanges dans l'entreprise.

Faire participer ses salariés à des projets transverses (tels que la diversité, le mécénat...) est un bon moyen de favoriser les échanges entre les collaborateurs de services et niveaux hiérarchiques différents. En effet, dans certaines entreprises, il existe une ethnicisation de certains métiers. Il s'agit de métiers, en général peu ou pas qualifiés, majoritairement occupés par des « minorités visibles ». Aussi, les salariés des sièges d'entreprises sont souvent réputés pour être peu divers, contrairement aux opérations. **Ces projets transverses sont donc l'occasion pour les salarié-e-s de rencontrer des collègues plus ou moins divers (en fonction des métiers) et d'atténuer les stéréotypes négatifs.**

CONCLUSION



Ce troisième et dernier volet du programme « Stéréotypes et Origines » a été riche d'enseignements, tout comme les études précédentes sur le handicap et le genre. L'étude donne des clés aux entreprises qui souhaitent agir sur le sujet des origines, l'un des quatre piliers des politiques de diversité. En effet, ce troisième volet a permis de mettre des mots sur un sujet tabou en entreprise et d'identifier des pistes d'actions concrètes pour déconstruire les stéréotypes et faciliter l'intégration de collaborateurs d'origines diverses.

Ainsi, quelle que soit la thématique étudiée (handicap, genre et origines), une des clés de succès pour atténuer les stéréotypes est **l'engagement de l'entreprise**. Plus les managers perçoivent leur entreprise comme engagée en matière de diversité, plus les stéréotypes sont positifs. L'entreprise a donc un rôle primordial à jouer dans le changement des mentalités et des comportements.

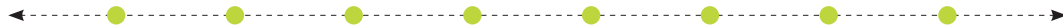
En revanche, même si l'engagement est nécessaire, il n'est pas suffisant. **En effet, la rencontre est capitale** dans la déconstruction des stéréotypes. Pour éviter les généralités et prendre conscience de l'individualité de chacun, il est essentiel de rencontrer l'Autre via différents moyens : le parrainage, le coaching, les forums de recrutement, ou la composition d'une équipe diverse en termes d'origine...

Cependant, plus que de travailler au quotidien avec des personnes issues d'une origine ethnique différente, savoir qu'ils existent dans l'entreprise et qu'ils occupent des postes hiérarchiques permet d'atténuer les stéréotypes négatifs. Il est donc essentiel que l'entreprise contribue à **faire émerger des « rôles modèles » dans l'entreprise** qui permettront de faciliter l'identification et limiter l'autocensure de salarié-e-s issu-e-s d'une minorité ethnoraciale.

Enfin, l'environnement de travail joue également un rôle important sur les stéréotypes. Puisque les sentiments d'inégalités de traitement envers les personnes d'origines diverses impactent les stéréotypes, les entreprises doivent **s'armer de process objectifs et être vigilantes aux moindres écarts de langage et de comportement**.

Au vu des résultats de notre programme « Stéréotypes et Discrimination », la question des stéréotypes n'est donc pas uniquement une question de société. Nous sommes en mesure de dire que les entreprises ont les moyens d'agir sur les stéréotypes véhiculés dans le monde du travail, à l'origine des phénomènes de discrimination. La déconstruction des stéréotypes est l'une de leurs responsabilités sociales. En effet, lorsqu'elles travaillent sur cette question, l'impact positif a des répercussions sur l'ensemble de la société et ne se restreint pas aux murs de l'entreprise.

LES ENTREPRISES PARTENAIRES



Airbus est né de la Diversité et doit son succès au travail collaboratif entre cultures que nous avons su instaurer et entretenir pour développer des produits d'avant-garde.

L'évolution démographique mondiale, la nécessaire amélioration de l'innovation et de la créativité font de la diversité et de l'inclusion des facteurs de développement et de compétitivité de notre entreprise.

Reconnaître et respecter toutes les différences, visibles et invisibles, nous incite à mieux comprendre nos stéréotypes, mettre en oeuvre des moyens pour les neutraliser lors de nos décisions quotidiennes et contribuer à améliorer la performance de notre entreprise. Ainsi, sensibilisation et formations sont des clés essentielles pour faire changer le regard et les perceptions sur ces thèmes, rendre ainsi les collaborateurs ouverts et acteurs de la Diversité. Airbus travaille également à lever les barrières et les freins qui peuvent limiter les bénéfices de la politique de Diversité et Inclusion.

Enfin, participer à des études nous permet d'approfondir ces sujets avec des acteurs essentiels de la Diversité, et nous amène à partager nos expériences et améliorer sans cesse nos pratiques.



Bouygues Telecom a identifié quatre axes prioritaires pour sa politique en faveur de la diversité : le handicap, les origines, l'égalité professionnelle et les générations. Cette politique a notamment été reconnue par l'obtention du Label Diversité en 2011 et par l'agrément de son 4e accord Handicap en juillet 2012. Les actions sur le volet des origines sont principalement, la mise en place du CV anonyme pour l'ensemble des candidatures externes depuis 2009 et, plus récemment, avec l'aide d'IMS, le coaching d'étudiants dans les universités et, dans les quartiers, l'animation de petits-déjeuners de l'emploi ainsi que des sessions de recrutements pour ses centres de relations.



EDF s'est engagée depuis plusieurs années en faveur de la diversité et contre toutes les discriminations, avec son accord sur la responsabilité sociale dès 2005, et en signant la Charte de la Diversité dès 2006.

Premier producteur mondial d'électricité, implanté dans les grands pays d'Europe et à travers le monde, le groupe EDF a pour ambition d'ouvrir ses portes à toutes les compétences et tous les talents. EDF mène ainsi une politique active de recrutement, offrant à des milliers de personnes la possibilité de participer à l'aventure industrielle énergétique. Il compte près de 160 000 collaborateurs et près de 240 métiers : nucléaire, énergies renouvelables, thermique à flamme, gaz, management de l'énergie, distribution, transport.

EDF poursuit chaque jour ses efforts pour permettre à chacune et chacun d'exprimer son potentiel avec la certitude que les nouveaux collaborateurs/rices sauront enrichir la culture d'entreprise.

La diversité est donc à la fois une réalité et un pari sur l'avenir pour le groupe EDF !



GE a fait de l'égalité des chances un aspect fondamental de son management. La branche française GE Power Generation Products a hérité de ces valeurs. L'entreprise a signé dès 2006 la Charte de la Diversité et obtenu le label égalité homme-femme en 2007, le Prix de la Diversité en 2008, le Trophée Egalité Homme-Femme en 2009 ainsi que le label « Gender Equality European Standard » en 2011. Ces reconnaissances ont ponctué une série d'initiatives : nomination d'une Responsable Diversité, Forum Emploi Diversité, journées de sensibilisation des managers sur la diversité et l'égalité des chances, signature d'un Pacte Territorial en faveur des Personnes Reconnues Travailleurs Handicapés, création de Club Entreprises et Quartiers et d'un réseau des femmes qui encourage le personnel féminin à développer sa carrière au sein de l'entreprise. GE Power Generation Products a été précurseur de l'égalité salariale femmes-hommes en alignant les salaires de ses collaboratrices dès 2011.



Créée en 2008, La Mission Diversité, Handicap et Engagement des Collaborateurs de La Banque Postale a pour objectif de coordonner l'ensemble des actions menées dans ce domaine.

La Banque Postale place la responsabilité sociale au cœur de ses convictions comme de ses actions. Elle est résolument engagée en faveur de la diversité et de l'égalité des chances pour donner et favoriser l'accès à tous à La Banque Postale, tant pour ses collaborateurs ou ses candidats que pour ses clients. La Banque Postale sensibilise ses collaborateurs en faveur de la diversité à travers différentes actions : la diffusion de courts métrages, bandes dessinées et autres supports de communication sur les thèmes l'égalité professionnelle, l'orientation sexuelle, l'origine et l'âge, l'organisation annuelle de journée de la diversité, des sessions de formation, la diffusion du guide de la parentalité, la participation aux forums recrutement diversité et aux cafés coaching organisés par l'IMS-Entreprendre pour la Cité...

L'ORÉAL

Depuis une dizaine d'années, L'Oréal réfléchit et travaille à la création d'une politique en matière de diversité. Elle repose sur des initiatives entreprises dans trois domaines stratégiques : les ressources humaines, le marketing et les achats. La diversité consiste chez L'Oréal à reconnaître, accepter, valoriser les différences et capitaliser sur elles pour accélérer la croissance de l'entreprise. Les dimensions de l'entreprise étant multiples, L'Oréal préfère retenir le pluriel et parler des diversités. Le groupe a commencé par prendre des initiatives, puis a mesuré les progrès accomplis pour professionnaliser et étendre sa démarche à l'international. Mesurer reste pour L'Oréal une démarche essentielle, car elle permet de piloter les politiques menées en matière de diversité et donc de progresser dans ces domaines. Le groupe accélère le déploiement de sa politique Diversités et des valeurs de l'entreprise partout où il est présent.



Orange intègre sa politique diversité au cœur de sa stratégie. La construction des nouveaux codes de l'entreprise a pris en compte les diversités dans tous les fonctionnements. Cette articulation s'appuie aussi sur une démarche de conviction visant à susciter l'adhésion du corps social aux enjeux et bénéfices de la diversité avec une vision qui se focalise sur les compétences, la motivation et le potentiel. L'approche d'Orange repose sur la volonté d'innover en abordant des thématiques oubliées (impact de l'apparence physique sur la carrière) ou encore « sensibles » (orientations sexuelles, fait religieux dans l'entreprise) et en réalisant des études innovantes pour contribuer à l'évolution des connaissances sur les bénéfices et leviers de la diversité. C'est dans cette logique qu'Orange a participé à l'enquête IMS Stéréotypes et Origines.



Sodexo est l'une des premières entreprises à avoir signé la Charte de la diversité par laquelle elle s'engage à favoriser la diversité dans ses équipes et à lutter contre toutes les formes de discrimination. Dans ce cadre, Sodexo en France a mis en place un Conseil de la Diversité et de l'Inclusion qui a pour mission d'aider l'entreprise à créer un environnement favorable au développement de pratiques et comportements inclusifs, de faire la promotion de la diversité, et de lier ses enjeux diversité et inclusion à ses enjeux opérationnels et business. Ainsi, Sodexo Justice Services contribue à la réinsertion des détenus et ex-détenus via un dispositif « Inserxo » qui favorise des transitions sans rupture et permet d'aménager les conditions sociales et professionnelles à la sortie. Aussi, sur la diversité culturelle et sociale, un état des lieux des pratiques a permis de mesurer la représentation de la diversité culturelle et sociale dans ses organisations avec une étude validée par la CNIL et confiée à un organisme externe et d'évaluer la nature et l'impact des stéréotypes liés aux origines (étude IMS-Entreprendre pour la cité).

LE PARTENAIRE SCIENTIFIQUE

Patrick Scharnitzky a réalisé un doctorat de psychologie sociale à l'Université Paris V René Descartes qu'il a soutenu en 1997. Il a ensuite occupé un poste de Maître de Conférences en psychologie sociale à l'Université Louis Lumière Lyon 2 pendant 7 ans, avant d'exercer pour l'Université de Picardie Jules Verne.

Il a publié en 2006 *Les pièges de la discrimination. Tous acteurs, tous victimes*, qui est un ouvrage de vulgarisation scientifique sur le thème des stéréotypes, des préjugés et des dynamiques discriminatoires.

Actuellement Professeur affilié à ESCP Europe où il enseigne la dimension psychologique du management pour des étudiants en ressources humaines, il occupe en parallèle un poste de consultant-formateur chez « Valeurs et développement ».

IMS - ENTREPRENDRE POUR LA CITÉ

Créée en 1986 par des dirigeants d'entreprises, IMS-Entreprendre pour la Cité est une association qui regroupe 230 entreprises engagées dans des démarches de Responsabilité Sociétale. Partant du principe que les entreprises ne peuvent bien se développer que dans un environnement sain, dans une logique de création de valeur partagée avec leur écosystème, la mission d'IMS est d'accompagner leur engagement sociétal.

Centre d'échanges, d'innovation et d'expertise sur les questions de Développement Humain, l'association intervient plus spécifiquement dans les domaines de l'accès à l'emploi et la diversité, de l'égalité des chances dans l'éducation, des partenariats solidaires et du développement de business inclusifs.



L'action de l'IMS s'articule autour de cinq modes d'interventions :

- Des rencontres interentreprises (colloques, groupes de travail, débats...) pour favoriser les échanges de bonnes pratiques.
- Des actions interentreprises (forums de recrutement, interventions en milieu scolaire, coaching de personnes en insertion...).
- Des programmes de recherche-action sur des sujets émergents de la RSE.
- Du conseil et de la formation pour aider les entreprises à passer à l'acte.
- Des dispositifs de communication pour faire connaître les enjeux et pratiques de la RSE auprès des entreprises et leurs parties prenantes.

L'IMS soutient également des programmes d'intérêt général comme la Charte de la Diversité, mouvement qui réunit plus de 3 300 entreprises signataires.

Pour agir avec les entreprises au plus près de leurs enjeux locaux, notre association est présente en Ile-de-France - avec son siège à Paris - et en région, avec ses antennes Rhône-Alpes, PACA, Alsace, Ouest Atlantique et Aquitaine ainsi qu'une quinzaine de clubs d'entreprises dans de grandes agglomérations françaises.

Pilotes du projet : Inès Dauvergne, Responsable expertise Diversité, Direction des Relations Entreprises ; Claire Chevalier, Chargée de projets Diversité.

Rédactrice : Claire Chevalier, Chargée de projets Diversité.

Comité de rédaction : Inès Dauvergne, Fanny Bellassen, Laetitia Benard

Partenaire scientifique : Patrick Scharnitzky

Création graphique : La face B

Imprimeur : Trulli imprimerie

Parution : décembre 2013



L'ORÉAL



sodexo



Union européenne

Ce programme est cofinancé par l'Union européenne
L'Europe s'engage en France avec le fonds social européen

IMS - Entreprendre pour la Cité

Association d'entreprises
141, avenue de Clichy - 75017 Paris
Tél. : +33 (0)1 43 87 52 52 - Fax : +33 (0)1 43 87 31 31 - info@imsentreprendre.com
www.imsentreprendre.com