

**La chronique de Gérard Pavy**

## "Il paraît que j'ai des préjugés ?"

(14/12/2005)

Rénover les styles de leadership, mobiliser, accompagner le changement, développer les potentiels, coacher les équipes, assurer la cohésion, partager des valeurs, toutes les entreprises avancent, plus ou moins, vers ces horizons managériaux.

L'équation du problème est assez simple :

- d'un côté, on aurait des collaborateurs rationnels, bien intentionnés et prêts à se motiver;
  - de l'autre, un dispositif de mobilisation conçu par l'entreprise soucieuse de renforcer son efficacité.
- Il n'y aurait plus qu'à marier les deux.

Si c'est si simple, pourquoi la question de l'équilibre humain et de la motivation des équipes dans l'entreprise ressurgit-elle régulièrement pour frapper à la porte du DRH ? Il faut bien admettre qu'il manque quelque chose à l'équation proposée. Un détour par l'extérieur d'un problème permet de l'aborder de façon différente et peut-être même plus créative.

### Cinq fois moins de chance que les autres

Prenons le problème de l'intégration des minorités à la vie de la nation. La crise éruptive des banlieues est venue rappeler brutalement l'existence d'une corrélation entre la probabilité d'être chômeur et l'appartenance à une "minorité". Le terme de minorité est pris au sens large d'une référence à une origine ethnique, religieuse, un âge, une caractéristique physique ou une orientation sexuelle, etc., bref, toute marque d'une petite ou grande différence.

“ La peur de tout ce qui peut représenter une menace pour sa propre identité”

De nombreux travaux et études de terrain ont permis d'identifier les causes possibles. Louis Schweitzer, président de l'Halde (*Haute autorité de lutte contre la discrimination et pour l'égalité*) et président d'honneur de Renault, rappelle qu'un curriculum vitae (CV) contenant une marque de différenciation ethnique ou autre (par le nom, l'adresse, la

photo) a cinq fois moins de chance d'être retenu que le CV banal de monsieur Francis Dupond. Pour faire progresser l'égalité des chances et garantir une sélection uniquement sur l'expérience et les compétences du candidat, plusieurs entreprises, et non des moindres, ont opté pour le dispositif dit du "CV anonyme". Qu'en pensez-vous ? Pour éclairer la réflexion, imaginons le scénario suivant.

### Une fable

Un jour le directeur général d'une entreprise réunit ses salariés et leur tient ce discours :

*"Entreprise citoyenne, nous devons refléter en nous la diversité de la société française. Ce n'est pas qu'une question de philanthropie, notre survie économique en dépend. Il nous faut accroître la "variété" de notre personnel pour attirer une base de clientèle plus large. Sur ce point crucial, je ne suis pas satisfait. En dépit de nombreux efforts, nous persistons à recruter invariablement le même profil de collaborateurs.*

*Aussi, ai-je décidé d'adopter le système du CV anonyme pour lutter contre la discrimination à l'embauche. Je vais tout vous dire. Vous êtes, mes chers cadres et salariés des gens extraordinaires et j'ai toute confiance en vous, mais vous avez un tout petit défaut : vous êtes bourrés de préjugés et vous ne le voyez même pas. Soyons franc et direct : vous êtes bornés.*

*Les solutions à ce problème sont rares. Je pense que vous êtes trop fragiles pour que je vous amène à remettre en cause vos a priori et points de blocages. Certes, peut-être est-ce là un préjugé de ma part. Si je ne peux pas vous changer, je peux au moins vous empêcher de nuire. Le dispositif du CV anonyme est pour votre bien, pour vous protéger contre vous-même. Si ça ne suffit pas, mes experts*

*ont d'autres solutions merveilleuses en stock pour assurer l'anonymat : on vous posera des œillères lors des entretiens d'embauche et la voix de votre interlocuteur sera déformée. Bien sûr, nous passons par ce système contraignant uniquement parce que vous ne voulez pas abandonner vos a priori."*

## La fin des préjugés

Le mécanisme derrière les préjugés est celui de la peur de l'autre, de l'inconnu, de tout ce qui peut représenter une menace pour sa propre identité, ses certitudes, son territoire. Ce mécanisme n'opère pas tel quel dans nos organisations, il est voilé et renforcé par les normes du groupe d'appartenance.

“ **Oui, nous sommes tous, dans nos organisations, bourrés de préjugés**”

Ainsi, je vais évaluer positivement ou négativement quelqu'un en fonction de ce que je pense que les autres vont penser de mon jugement. J'apprends à m'autocensurer en anticipant sur ce qui est recevable et ce qui ne l'est pas dans mon service ou dans mon entreprise. Je me protège en évitant de commettre des fautes de goût. Charité bien ordonnée commence par soi-même : d'abord défendre mon image, mon job, mon bonus et mes modestes perspectives de carrière.

Ce jeu des stéréotypes se déploie sur tous les terrains de décision et d'action de l'entreprise. Les dirigeants louent dans leurs discours l'implication et l'inventivité de leurs équipes. Chacun se considère comme un être intelligent, ouvert, courageux et plein de bonne volonté. Dans ce contexte, le problème, c'est l'autre : le collègue qui n'a pas fait son travail, le collaborateur qui n'est pas aux normes, le chef qui n'a rien compris, le fournisseur incompétent, le concurrent déloyal, l'administration aveugle. Le même mécanisme s'applique au problème sociétal de l'intégration des "minorités" : chacun - gouvernement, administration, entreprise, école, famille, association - demande à l'autre de balayer d'abord devant sa porte.

On est admis à participer au jeu que si l'on respecte le pacte implicite suivant : "touche pas à mon préjugé et je ne touche pas au tien". Pas de vague, pas de prise de risque inutile. Ainsi, le recrutement par CV anonyme me permet de garder mes préjugés. Et le ronron continue.

Le remède ? Crions très fort tous ensemble : "Oui, nous sommes tous, dans nos organisations, bourrés de préjugés". La posologie ? Administrer le remède deux fois par jour, pendant trois semaines, par groupes de dix personnes, de niveaux hiérarchiques, de fonctions et de métiers différents. Une fois le constat acquis, les vrais changements pourront commencer à se faire sentir. Cependant, ne nous berçons pas d'illusions inutiles, pour un bon nombre, c'est sans doute trop tard, voire impossible, donc, il faudra du temps. Autant démarrer illico !

## Parcours

Gérard Pavy, 51 ans, est consultant, sociologue, et psychanalyste. Il dirige [Pavy Consulting](#), société de conseil et formation en management. Il est par ailleurs chargé de cours au sein du MBA HEC. Il est également l'auteur de "Dirigeants/ salariés, les liaisons mensongères" (Editions d'organisation, 2004 >>> [Consulter les librairies](#)) et de "La logique de l'informel" (Editions d'organisation, 2002). Avant de fonder Pavy Consulting, il a été vice-président d'Aon Management Consulting, directeur général de Celerant Consulting France et senior manager chez Accenture. Gérard Pavy a collaboré pendant dix ans avec Michel Crozier.

