

# Lever les biais inconscients dans le cadre professionnel

Catherine Beaumont<sup>1</sup>  
Martine Dubois<sup>2</sup>

## CORRESPONDANCE

[Mission-Egalite@inrae.fr](mailto:Mission-Egalite@inrae.fr)

## RÉSUMÉ

Alors que nous pensons agir le plus souvent de façon rationnelle et scientifique, nous sommes influencés par des biais inconscients, résultant de stéréotypes, raccourcis établis automatiquement par notre cerveau au fil de notre éducation et de nos expériences de vie. Pouvoir limiter leur impact et prendre des décisions plus objectives et pertinentes implique d'abord de prendre conscience de l'existence de ces stéréotypes, de leur influence sur certains de nos choix, notamment professionnels, et par suite de l'importance de fonder les principales évaluations de personnels et décisions (recrutement, promotion et mobilité) sur des éléments objectifs. Engagé pour l'égalité professionnelle et la diversité, INRAE déploie des actions de formation du personnel aux risques de biais inconscients ; il veille à l'équilibre (entre sexes, origines, âges...) entre les personnes pour dépasser les stéréotypes et permettre, en particulier aux plus jeunes, de s'identifier à des personnes modèles.

## MOTS-CLÉS

Égalité ; Diversité ; lutte contre les discriminations ; stéréotypes ; biais inconscients

---

<sup>1</sup> INRAE, Université de Tours, BOA, 37380 Nouzilly, France

<sup>2</sup> INRAE, DRH, 75007 Paris, France

# Overcoming unconscious bias in professional settings

Catherine Beaumont<sup>1</sup>  
Martine Dubois<sup>2</sup>

## CORRESPONDENCE

[Mission-Egalite@inrae.fr](mailto:Mission-Egalite@inrae.fr)

## ABSTRACT

While we often think we are acting rationally and scientifically, we are influenced by unconscious biases resulting from stereotypes, shortcuts automatically established by our brains through education and life experience. To be able to limit their impact and make more objective and relevant decisions, we first need to be aware of the existence of these stereotypes, of their influence on some of our choices, particularly in the workplace, and then of the importance of basing our main personal assessments and decisions (recruitment, promotion and mobility) on objective assessment criteria. Committed to professional equality and diversity, INRAE has therefore undertaken to train its staff in the risks of unconscious bias and the way to circumvent them. It ensures a balance (between genders, origins, ages, etc.) between the people.

## KEYWORDS

Equality; diversity; inclusion; anti-discrimination fight; stereotypes; unconscious bias

---

<sup>1</sup> INRAE, Université de Tours, BOA, 37380 Nouzilly, France

<sup>2</sup> INRAE, DRH, 75007 Paris, France

## Introduction

Les risques de discrimination existent, y compris dans le monde de la recherche. L'Observatoire national des discriminations et de l'égalité dans l'enseignement supérieur (Ondes) envoie régulièrement des CV avec différentes signatures et compare les réponses reçues ; celles-ci diffèrent systématiquement selon l'origine supposée des patronymes (voir par exemple Chareyron et al., 2023 pour les taux de sélection en master). Dans des laboratoires de recherche, un CV signé d'un prénom masculin se voit proposer un niveau de salaire supérieur (Racusin et al., 2012). Quel que soit le critère de discrimination (voir sur le tableau 1, la liste des 26 critères de discrimination définis par la loi française), les mécanismes sont les mêmes : l'existence, pour chaque personne, de stéréotypes amène à associer inconsciemment certaines caractéristiques sans bases rationnelles. Ces stéréotypes peuvent déboucher sur des préjugés, des choix injustes et non pertinents qui nuisent à la dynamique de recherche et aux collectifs, voire à des discriminations. Cet article vise d'abord à préciser l'origine et les conséquences des stéréotypes puis les moyens de lutter contre eux et contre les discriminations. Si plusieurs exemples portent sur les risques de discrimination sur le sexe, c'est en raison d'une littérature particulièrement abondante sur ce critère. Pour autant, quel que soit le critère concerné, la lutte contre les stéréotypes passe toujours par les mêmes méthodes : la formation, une représentation équilibrée et la présentation de personnes modèles. Limiter leur impact implique d'utiliser des grilles objectives d'évaluation mais aussi de permettre à chacune et chacun d'alerter et de signaler les ressentis de discriminations et d'enquêter et sanctionner si les faits sont avérés.

## Pourquoi des stéréotypes ? Quelles conséquences ?

Comme le montre la figure 1, pour interpréter notre environnement, nous avons dû apprendre à nous repérer rapidement : ainsi un objet de taille moyenne avec 4 pieds est une chaise faite pour s'asseoir, un objet à 4 pieds mais de grande taille est une table, un animal d'une certaine taille qui vole est un oiseau, un tout petit animal qui vole est un insecte... Au fil de notre éducation, de nos expériences et de notre culture, nous avons aussi associé inconsciemment et automatiquement certaines caractéristiques de nos interlocutrices et interlocuteurs à des traits positifs, neutres ou négatifs. Cela revient à associer des stéréotypes à certaines catégories de la population, c'est-à-dire une représentation simplifiée et préconçue d'un individu ou d'un groupe humain. Ces stéréotypes permettent à chacune et chacun de simplifier les multiples informations qu'il reçoit en catégorisant et classant les éléments de son environnement. C'est parce qu'ils sont automatiques et inconscients qu'il est difficile d'en prendre conscience. La méthode classiquement utilisée en psychologie pour les apprécier est le test dit d'asso-

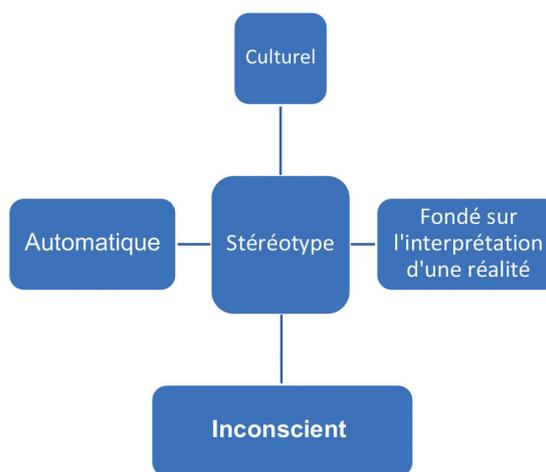


Figure 1. Mode d'action d'un stéréotype

Tableau 1. Liste des 26 critères de discrimination visés par la loi

Activités syndicales	Âge	Apparence physique	Appartenance ou non-appartenance, vraie ou supposée, à une ethnie
Appartenance ou non-appartenance, vraie ou supposée, à une nation	Appartenance ou non-appartenance, vraie ou supposée, à une race	Appartenance ou non-appartenance, vraie ou supposée, à une religion	Capacité à s'exprimer dans une langue autre que le français
Caractéristiques génétiques	Domiciliation bancaire	État de grossesse	État de santé
Handicap	Identité de genre	Lieu de résidence	Mœurs
Opinions philosophiques	Opinions politiques	Orientation sexuelle	Origine
Particulière vulnérabilité résultant d'une situation économique, apparente ou connue	Patronyme	Perte d'autonomie	Qualité de lanceur d'alerte
Sexe	Situation de famille		

ciation implicite<sup>1</sup> dans lequel il est demandé d'associer rapidement (donc automatiquement et sans laisser le temps à une réflexion consciente) des qualités tout en présentant des images de différents groupes (femmes/hommes, jeunes/plus âgés, minces/obèses...). Le test d'associations implicite permet de tester ses propres biais inconscients pour mieux les connaître et donc pouvoir en tenir compte et les combattre.

Les stéréotypes sont innombrables ; ils peuvent être négatifs, dévalorisants, voire insultants mais aussi positifs. Mais même des stéréotypes qui pourraient paraître valorisants (« les personnes minces sont plus actives », « les femmes peuvent faire deux choses à la fois ») peuvent être très mal perçus et destructeurs en réduisant les personnes à une seule de leurs caractéristiques (qui n'est de plus pas toujours celle qu'elles apprécient et recherchent).

Il est à noter que la publicité fait souvent appel à des stéréotypes, car cela simplifie et amplifie le message. Ce faisant, elle les renforce également. De même, nos stéréotypes sont influencés (sans que nous en soyons forcément conscients) par les messages implicites, comme une sous-représentation de nombreuses catégories de personnes dans les livres, les figures, les noms de rue ou les sites internet. C'est pour cette raison qu'il faut veiller activement à une égale répartition des figures présentées. C'est d'autant plus important que les stéréotypes influencent les résultats scolaires puis professionnels des personnes visées par ces stéréotypes. Ainsi, Pascal Huguet et Isabelle Régner (2007) ont-ils comparé les résultats de garçons et filles au même exercice selon qu'il est présenté comme exercice de dessin (représenter une figure complexe) ou de géométrie. Le résultat est clair : les filles réussissent mieux que les garçons dans le premier cas, et moins bien dans le second...

Confrontées au préjugé selon lequel « les filles ne sont pas bonnes en maths », elles sont moins confiantes face à l'exercice de géométrie. C'est ce que l'on appelle la menace du stéréotype (menace qui renforce ce stéréotype). L'étude de Von Hippel et al. (2024) montre que cette menace joue également dans le monde du travail : elle réduit les aspirations, l'engagement et la satisfaction professionnels des personnes issues de groupes visés par des stéréotypes. Dans cette analyse reprenant les observations de plus de 40 000 personnes, l'effet de l'âge est le plus marqué. Lutter contre les stéréotypes permettra donc non seulement de réduire le risque de discriminations mais aussi d'améliorer la qualité de vie, les conditions de travail et la dynamique des équipes<sup>2</sup>.

Si la nature des stéréotypes diffère selon l'éducation, la culture, l'environnement, l'importance qu'on leur accorde est encore plus variable. En particulier, il faut distinguer le stéréotype inconscient du préjugé. Comme le mot préjugé l'indique, il s'agit d'une opinion préconçue, forgée sans connaissance réelle à partir d'informations erronées et, souvent, à partir de stéréotypes. Les préjugés s'appuient sur des éléments subjectifs, souvent liés à des représentations stéréotypées. Ils croisent des données objectives telles que le physique, l'âge, le statut social, pour avoir un jugement a priori d'un individu. Ainsi l'individu est-il évalué non pas sur sa personnalité et ses traits propres, mais sur ceux prêtés à l'ensemble de ses congénères. Les préjugés se forgent le plus souvent au sein de groupes, en interaction avec d'autres individus ou groupes. Comme les stéréotypes, les préjugés reviennent à distinguer des groupes et corrélativement à mettre à distance certains individus et groupes. Ainsi, affirmer que les plus jeunes « n'ont plus la valeur travail » revient à considérer tous les jeunes comme un groupe homogène et différent

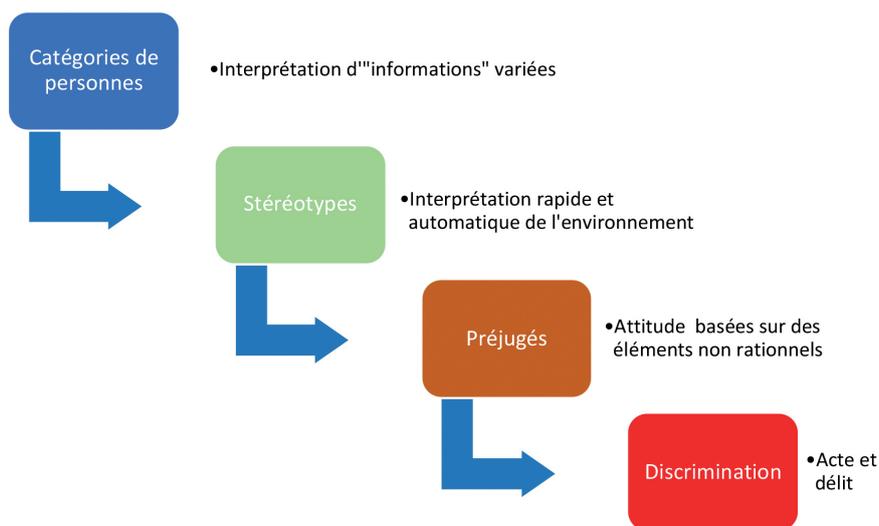


Figure 2. Du stéréotype à la discrimination

1. <https://implicit.harvard.edu/implicit/france/takeatest.html>

2. <https://www.anact.fr/qualite-de-vie-et-des-conditions-de-travail>

des autres classes d'âge et à limiter fortement les possibilités d'échanges, tout comme considérer que les plus âgés sont peu à même d'utiliser les outils informatiques revient à minimiser les aptitudes d'un groupe sans offrir de voie d'amélioration.

Les stéréotypes peuvent engendrer des discriminations, définies légalement comme un traitement défavorable fondé à la fois sur l'un des 26 critères de discrimination figurant sur le tableau 1 et relevant d'une situation visée par la loi (accès à un emploi, un service, un logement...). Rappelons que la discrimination est un délit pouvant faire l'objet de sanctions pénales.

## Comment et pourquoi lutter contre les stéréotypes ?

La prévention et la lutte contre les stéréotypes visent non seulement à réduire les éléments qui en sont à l'origine mais également à limiter leur impact en utilisant systématiquement des outils permettant d'objectiver les évaluations et les prises de décision. Un volet complémentaire et nécessaire consiste à mettre en place des dispositifs de signalement et d'écoute pour identifier et instruire les situations en allant jusqu'à une sanction si nécessaire.

### Lutte contre les éléments favorisant les stéréotypes

La prévention et la lutte contre les stéréotypes impliquent une communication équilibrée entre les différents groupes, qu'ils soient définis par le genre, l'âge, l'origine ou un autre critère de discrimination, en particulier dans les illustrations des articles et les sites internet et intranet. En réalisant cet exercice, on mesure le poids des stéréotypes sur les représentations actuelles (ainsi les photos les plus anciennes présentaient-elles dans la très grande majorité des cas, voire la totalité, des hommes dans les postes les plus élevés). On note également combien cette évolution peut modifier l'image qu'auront les plus jeunes du monde de la recherche. La même attention doit être donnée aux équilibres dans les illustrations et dans les textes. Une notice pour l'utilisation d'une écriture respectueuse de l'égalité femmes/hommes et accessible à l'ensemble des lecteurs et lectrices<sup>3</sup> a donc été élaborée par INRAE. Elle préconise la féminisation systématique des titres, métiers et fonctions, en privilégiant l'utilisation de la « double flexion » (c'est-à-dire de l'utilisation des formes féminines et masculines). Cette double flexion est une écriture qui favorise l'inclusion en évitant l'utilisation de marqueurs typographiques comme le point médian, qui peuvent complexifier la lecture et la compréhension des textes ou nuire à leur accessibilité, notamment pour les personnes malvoyantes et non-voyantes ayant recours aux lecteurs vocaux ou aux personnes dyslexiques ou déficientes mentales. L'emploi de termes épiciques (« les personnes » au lieu de « les femmes et les hommes ») est également préconisé.

En plus de cette vigilance, il importe de donner pour exemples des personnes modèles auxquelles il est possible de s'identifier, ce qui a pour effet d'augmenter la confiance en soi, au-delà des stéréotypes, et donc de renforcer les chances de succès. Ainsi, dans une expérience menée en 2003 (Latu *et al.*, 2003), deux scientifiques ont comparé la durée de discours de politique générale prononcés, dans le cadre d'un exercice, par des étudiantes et des étudiants selon que les portraits affichés dans la salle de cours représentent des femmes ou des hommes ayant joué un rôle politique majeur. Les étudiantes parlent en moyenne moins longtemps que les étudiants en l'absence de portrait ou si le portrait affiché est celui d'un homme ; en revanche, la différence de temps de parole disparaît si des portraits de femmes sont affichés.

Pour agir sur les représentations et favoriser la mixité des métiers, des actions sont régulièrement déployées à destination de collèges ou de lycées, en particulier vers ceux éloignés du milieu de la recherche. Aller à la rencontre des jeunes ou les accueillir dans les laboratoires donne l'occasion aux élèves de découvrir le monde de la recherche, de nouveaux métiers et d'aller à la rencontre de personnes inspirantes ; le tout contribue à réduire l'effet négatif des stéréotypes de genre et de classe. Une attention particulière est donnée aux métiers du numérique (dans lesquels les femmes sont aujourd'hui minoritaires alors qu'elles étaient très représentées au tout début de cette discipline, avant son formidable essor tant technologique qu'économique...). L'opération DigiFilles<sup>4</sup> est née de ce constat. Portée par l'Institut Convergences agriculture numérique #DigitAg coordonné par INRAE et l'Institut de Science des données (ISDM) de l'Université de Montpellier, elle est soutenue par cinq organismes de recherche et d'enseignement supérieur partenaires de #DigitAg. Elle vise à proposer des stages immersifs d'une semaine à des jeunes collégiennes issues de milieux défavorisés.

Au-delà de ces actions envers les élèves, présenter régulièrement des portraits de femmes et d'hommes permet de susciter des vocations. Au moment de la journée des femmes et filles de science (le 11 février) et de celle des droits des femmes (8 mars), des portraits inspirants de femmes scientifiques ou réalisant une mission traditionnellement considérée comme masculine (élevage, gestion de forêt, construction...) sont présentés ; des exemples d'hommes occupant des métiers réputés féminins comme la gestion d'unité ou les professions liées aux ressources humaines sont également exposés.

### Mise en place d'outils objectifs d'évaluation

La recherche montre que, pour garantir l'égalité, en particulier au moment des étapes clés de la carrière que sont le recrutement, les promotions et la mobilité, il est nécessaire de former les personnes en charge des décisions et de suivre les pourcentages de femmes et d'hommes parmi les personnes promu-

3. <https://ressources-humaines.intranet.inrae.fr/content/download/7524/58861?version=2>

4. <https://www.digifilles.fr/edito>

vables et parmi celles promues. L'effet de ces formations dans le cas d'un organisme de recherche a été démontré sur les promotions prononcées deux années de suite par les comités du CNRS (Régner *et al.*, 2019). La première année, le fait d'annoncer que les résultats des promotions seraient utilisés pour évaluer les risques de biais inconscients a accru la vigilance des comités ; la position des membres des commissions sur l'existence et l'importance de biais a par ailleurs été évaluée par un questionnaire.

En comparant les pourcentages de femmes et d'hommes promus lors de la première année – quand les risques étaient mis en avant et l'existence d'une étude connue – et la seconde année – où ces informations n'étaient pas soulignées –, cette étude permet d'évaluer l'impact de ces biais et montre l'intérêt de rappeler la vigilance à adopter lors des promotions.

Les résultats montrent clairement que les comités convaincus de l'existence de biais implicites promeuvent davantage de femmes que ceux qui n'en sont pas convaincus.

De plus, il importe d'utiliser des pratiques garantissant une égalité de traitement entre toutes les personnes candidates : tableaux d'analyses des candidatures, grilles d'entretien, récapitulatif des dossiers reçus et des dates d'envoi des accusés de réception des candidatures et des décisions prises quant à un entretien ou non... Ces supports permettent d'objectiver les choix avec comme seules références les exigences liées au poste à pourvoir. Ils garantissent la pertinence des choix et permettront aussi, si besoin, de défendre les décisions prises de façon objective et factuelle. INRAE a la volonté de déployer cette vigilance pour l'ensemble des postes, qu'il s'agisse de titulaires, de personnes en CDD ou de stagiaires.

## Dispositif de signalement de discriminations et traitement des situations

Le dernier levier qu'il importe de mettre en place pour limiter les stéréotypes sur le lieu de travail est de permettre le signalement, le traitement et si besoin la sanction de situations ressenties comme des discriminations. Cela implique de rassurer les personnes se sentant victimes ou témoins de discriminations de la légitimité de signaler les faits en garantissant leur protection le temps de l'instruction et au-delà si besoin. Les signalements peuvent être faits en interne à l'établissement (auprès de

la ligne hiérarchique, des personnes en charge de la prévention et/ou des ressources humaines, des médecins du travail, de représentants ou représentants du personnel, ou des assistantes de service social...). Des signalements auprès d'entités externes sont également possibles, notamment auprès du défenseur des droits ou d'une cellule d'écoute et de signalement lorsque celle-ci existe, comme à INRAE, en garantissant la confidentialité, la neutralité et l'anonymat pour permettre aux personnes s'estimant victimes ou témoins d'échanger avec un professionnel avant de prendre la décision de révéler la situation à son employeur. Une enquête administrative peut ensuite être engagée pour instruire les faits à charge et décharge de chaque partie.

Selon ses conclusions, une sanction proportionnelle aux faits peut être prononcée. Même si les faits s'avéraient mineurs, un rappel précoce aux règles et à la loi est bénéfique pour l'ensemble des parties et pour la sérénité du collectif.

## Conclusion

L'existence et les conséquences des stéréotypes sont aujourd'hui un domaine de recherche riche qui permet de mieux comprendre les modalités d'interaction interpersonnelles mais aussi le ressenti que chaque personne peut avoir de certains individus ou de situations. Dans ce domaine comme dans les autres, la connaissance est un plus, même si le chemin vers un environnement de travail sans stéréotypes sera sans aucun doute encore long.

Pour autant, l'accent mis sur la prévention et la lutte contre ces derniers porte sans aucun doute déjà ses fruits dans un mouvement vertueux puisque les formations mises en place et les actions de communication permettent à chaque personne de mieux prendre conscience de ses propres stéréotypes et donc de les combattre. De plus, elles renforcent la confiance des personnes issues de groupes discriminés et les aident à lutter contre les stéréotypes. Que les établissements d'enseignement supérieur et de recherche puissent donner l'exemple et apporter leurs connaissances à ces démarches est à la fois souhaitable et source de fierté pour leur personnel. Cela est également un atout non négligeable en termes d'attractivité et de visibilité au regard d'une politique visant à favoriser un environnement inclusif et respectueux. ■

# Références

Chareyron S., Desuza B., et L'Horty Y. (2023). Sélection à l'entrée en master : les effets du genre et de l'origine, Rapport de l'observatoire national des discriminations et de l'égalité dans l'enseignement supérieur. [https://ondes.univ-gustave-eiffel.fr/fileadmin/contributeurs/ONDES/Publications/ONDES\\_WP\\_23\\_01.pdf](https://ondes.univ-gustave-eiffel.fr/fileadmin/contributeurs/ONDES/Publications/ONDES_WP_23_01.pdf)

Latu I., Schmid Mast M., Lammers J., et Bombari D. (2003). Successful female leaders empower women's behavior in leadership tasks. *Journal of Experimental Social Psychology*, 49(3), 444-448. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0022103113000206#ab0005>

Huguet P., et Régner I. (2007). Stereotype threat among schoolgirls in quasi-ordinary classroom circumstances. *Journal of Educational Psychology*, 99(3), 545-560. <https://hal.science/hal-01440632>

Moss-Racusin C., Dovidio J., Brescoll V., Graham M., et Handelsman J. (2012). Science faculty's subtle gender biases favor male students. *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America*, 109(41), 16474-16479. <https://doi.org/10.1073/pnas.1211286109>

Régner I., Thinus-Blanc C., Netter A., Schmader T., Huguet P. (2019). Committees with implicit biases promote fewer women when they do not believe gender bias exists. *Nature Human Behaviour*, 3, 1171-1179. <https://doi.org/10.1038/s41562-019-0686-3>

Von Hippel C., Kühner C., Coundouris S. P., Lim A., Henry J. D., et Zacher H. (2024). Stereotype threat at work: a meta-analysis. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 0(0). <https://doi.org/10.1177/01461672241297884>



Cet article est publié sous la licence Creative Commons (CC BY-SA). <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>

Pour la citation et la reproduction de cet article, mentionner obligatoirement le titre de l'article, le nom de tous les auteurs, la mention de sa publication dans la revue « NOV'AE », la date de sa publication et son URL.