



Étude de cas - PROGEDI - Lutter contre les préjugés inconscients dans les PME grecques

WP 2

Activité 1 (Cas)

Développé par EMVIO | Novembre 2025

PROJECT NUMBER: 2024-1-FR01-KA220-VET-000244092



**Co-funded by
the European Union**

Fiche de cas

Nom/titre de l'étude de cas Nom de l'organisation/institution :	PROGEDI – Lutter contre les préjugés inconscients dans le recrutement des PME grecques Consortium PROGEDI, dirigé par IRC Hellas, Génération 2.0 RED et KEAN
Localisation :	Grèce / Attique / Athènes
Taille et envergure de l'organisation :	Réseau d'ONG et de partenaires de projet soutenant les PME grecques et les organismes publics ; formation directe d'environ 40 professionnels des ressources humaines de PME et 30 fonctionnaires du secteur public dans le cadre du programme PROGEDI.
Industrie/secteur :	Ressources humaines, diversité, équité et inclusion au sein des PME et du secteur public en Grèce.
Coordonnées (pour le suivi, si disponibles) :	Via les sites web IRC Hellas, Generation 2.0 RED et KEAN ; guide et contact pour la formation disponibles via le portail PROGEDI https://progedi.eu/
Informations complémentaires :	Le projet est cofinancé par l'Union européenne dans le cadre du programme CERV (Citoyens, égalité, droits et valeurs) et s'est déroulé de janvier 2023 à avril 2024.



**Sources
d'information/Références :**

- Page d'accueil du projet PROGEDI, consultée ici : <https://progedi.eu/>,
<https://ec.europa.eu/info/funding-tenders/opportunities/portal/screen/opportunities/projects-details/43251589/101084967/CERV>
- Guide « Unconscious Bias in Recruitment » (Les préjugés inconscients dans le recrutement) par Generation 2.0 RED, consulté ici :
 - <https://g2red.org/new-unconscious-bias-in-recruitment-guide/> /
 - chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.rescue.org/sites/default/files/2024-05/PROGEDI_Unconscious%20Bias%20in%20Recruitment%20Guide_EN.pdf
 - chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.rescue.org/sites/default/files/2024-05/PROGEDI_Toolkit%20for%20the%20Implementation%20of%20Brown-Bag%20Sessions_EN.pdf
 - <https://www.accmr.gr/en/tools/ekthesi-tou-generation-2-0-red-sto-plaisio-tou-ergou-progedi-me-tin-ypostirixi-ton->



	etairon-irc-kai-kean/ ○ Communiqués de presse et rapports de projet de l'IRC Hellas, consultables ici : ○ https://www.rescue.org/eu/where-we-work/hellas-en/progedi-promoting-gender-equality-diversity-and-inclusion ○ https://progedi.eu/news-events/ https://diversityintheworkplace.gr/progedi/
--	---

Données/contenu du cas

Les préjugés illustrés dans ce cas :	Biais cognitifs dans le recrutement, en particulier les biais inconscients, de confirmation et d'affinité, dans les pratiques de recrutement des petites et moyennes entreprises.
Contexte et spécificités du biais présent :	Les PME grecques s'appuient souvent sur des pratiques d'embauche informelles guidées par l'intuition plutôt que par une évaluation structurée. Cette approche tend à favoriser les candidats qui se conforment aux stéréotypes existants ou qui ressemblent aux décideurs, ce qui intègre des biais inconscients dans le processus de sélection. En l'absence de procédures formelles ou de sensibilisation, les biais cognitifs tels que le biais de confirmation et le biais d'affinité restent incontrôlés, ce qui se traduit par des équipes homogènes et l'exclusion des talents sous-représentés, même lorsque l'on utilise un système automatisé de sélection des CV, qui peut involontairement perpétuer les biais plutôt que les atténuer.
Pourquoi ce cas est-il important ?	Le cas PROGEDI offre un exemple clair et innovant de la manière dont il est possible de lutter contre les préjugés cognitifs subtils mais omniprésents dans les décisions quotidiennes en matière de recrutement dans le secteur des PME grecques. Il met l'accent sur l'inclusivité au-delà des préjugés liés au genre ou à la race, en ciblant les problèmes systémiques qui affectent l'équité dans le recrutement. La structure multipartite, qui rassemble des ONG, des PME et des groupes de défense, permet à la fois le renforcement des capacités et le changement structurel. Cette approche favorise la diversité grâce à des interventions axées sur les systèmes et à des collaborations en matière de partage des connaissances, ce qui la rend très pertinente et transférable à des contextes similaires en Grèce ou ailleurs.
Plan d'action - méthodes et stratégies utilisées pour lutter contre les préjugés :	Entre décembre 2023 et début 2024, Generation 2.0 RED a organisé des ateliers ciblés à l'intention du personnel des ressources humaines des PME et des organisations à but non lucratif sur l'identification et l'atténuation des préjugés inconscients lors du recrutement. Les participants ont appris à reconnaître les types de préjugés tels que les effets de confirmation, de halo et d'affinité, et ont été initiés à des techniques de recrutement inclusives, notamment des protocoles d'entretien standardisés, des évaluations par des panels diversifiés, des examens de CV à l'aveugle et des grilles d'évaluation structurées, afin de réduire la subjectivité. En complément de la formation, le projet a publié le guide « Unconscious Bias in Recruitment » (Les préjugés inconscients dans le recrutement), disponible en plusieurs formats, qui décrit les origines des préjugés et propose des conseils étape par étape pour un recrutement sans préjugés à toutes les étapes. PROGEDI a également facilité des dialogues d'apprentissage entre pairs, des sessions de sensibilisation et a encouragé les organisations à signer la Charte grecque de la diversité afin de renforcer les écosystèmes de diversité et d'inclusion.



Résultats et impact mesurables :	Au début de l'année 2024, des dizaines de dirigeants de PME et de professionnels des ressources humaines avaient participé aux modules de formation de PROGEDI. À la suite de cette intervention, de nombreuses organisations ont adopté des mesures visant à lutter contre les préjugés : certaines ont mis en place un processus de sélection des CV à l'aveugle, tandis que d'autres ont introduit des grilles d'évaluation objectives et des comités décisionnels collaboratifs afin de contrer les préjugés individuels. Bien que des données quantitatives complètes soient encore en cours de collecte, les participants ont déclaré avoir davantage confiance en leur capacité à reconnaître les préjugés lors du recrutement. De plus, un nombre croissant d'entreprises et
---	---

	Les organismes publics ont officiellement adopté la Charte de la diversité en Grèce, marquant ainsi un tournant vers l'inclusion institutionnelle. Les premiers indicateurs qualitatifs montrent une plus grande diversité des candidats dans les recrutements pilotes et une plus grande propension des responsables à remettre en question leurs préjugés, ce qui constitue une avancée décisive dans des organisations qui n'étaient pas habituées auparavant à des approches structurées en matière de diversité et d'inclusion.
Principaux enseignements tirés :	L'un des principaux enseignements est que la visibilité et la collecte de données ventilées par sexe sont essentielles pour reconnaître les préjugés systémiques. La standardisation des processus de candidature avec une notation et un protocole transparents diversifie considérablement le recrutement à un stade précoce. L'inclusion de femmes et de voix diverses dans les comités de recrutement peut contribuer à lutter contre les préjugés d'affinité (la tendance à favoriser ceux qui nous semblent « similaires »). Par exemple, si une femme ou une personne d'origine différente siège au comité, elle peut remettre en question l'instinct de choisir un candidat qui « semble familier ». Parallèlement, offrir une formation visant à renforcer la confiance et à acquérir des compétences pour interrompre les préjugés (par exemple, faire une pause avant de porter un jugement, réfléchir à ses premières impressions) permet aux décideurs individuels de reconnaître et de surmonter leurs préjugés inconscients. Pour un changement durable, les organisations doivent combiner ces interventions à petite échelle (compétences et comités diversifiés) avec des réformes structurelles, telles que la standardisation des procédures d'évaluation, l'utilisation d'examens de CV à l'aveugle et l'intégration de politiques inclusives, à toutes les étapes du recrutement. Exemple : dans le cadre d'un projet pilote mené dans une PME, l'équipe RH a revu son processus d'entretien afin que chaque candidat soit évalué par un jury diversifié (une femme, un employé plus âgé, un jeune collaborateur). Lors du débriefing, le membre minoritaire du jury a remarqué une tendance à privilégier les candidats ayant un parcours scolaire similaire. L'équipe a alors décidé d'ajouter une étape de « contrôle de la diversité » : chaque membre devait expliquer en quoi un candidat pouvait apporter quelque chose de nouveau ou de différent, et pas seulement « s'intégrer ». Au fil du temps, cela a conduit à des recrutements plus variés, allant au-delà des choix « sûrs » habituels.
Autres informations/remarques :	L'initiative PROGEDI a produit des ressources supplémentaires telles qu'une boîte à outils pour la mise en œuvre de sessions de dialogue informelles « Brown-Bag », des ateliers de consultation des parties prenantes, des webinaires et un salon de l'emploi dédié à la diversité. Ces éléments ont favorisé un échange continu entre les PME, les ONG, les organismes gouvernementaux et les institutions universitaires dans le but d'ancrer une culture et une politique inclusives au-delà de la durée de vie du projet. Boîte à outils peut être consultée ici : https://www.rescue.org/sites/default/files/2024-05/PROGEDI_Toolkit%20for%20the%20Implementation%20of%20Brown-Bag%20Sessions_EN.pdf