

Diane Gonin & Alexia Sena

Préface de Laetitia Vitaud

Petites
PHRASES,
grands
DÉGÂTS

Sexisme, racisme, âgisme...
comment agir face aux
microagressions au travail ?

Vuibert

Diane Gonin & Alexia Sena

Préface de Laetitia Vitaud

Petites
PHRASES,
grands
DÉGÂTS

**Sexisme, racisme, âgisme... :
comment agir face aux
microagressions au travail ?**

Vuibert

Couverture et maquette intérieure : Studio Minala

Mise en page : PCA

Illustrations : Emmanuelle Pioli

ISBN : 978-2-311-63001-5

© Magnard-Vuibert, février 2026

5, allée de la 2^e division blindée, 75015 Paris

www.vuibert.fr

Vuibert s'engage

durablement pour l'environnement



Toute représentation ou reproduction, intégrale ou partielle, faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayant droits aux ayants cause, est illicite (loi du 11 mars 1957, alinéa 1^{er} de l'article 40). Cette représentation ou reproduction par quelque procédé que ce soit constituerait une contrefaçon sanctionnée par les articles 425 et suivants du Code pénal.

Sommaire

Préface de Laetitia Vitaud	5
Introduction	9

MICROAGRESSION : on s'connait, non ?

Testez-vous!	19
1 Je reconnais les microagressions et je comprends leurs enjeux	23
2 Je ne fais pas l'autruche face aux impacts des microagressions	58
3 Je découvre mes super-pouvoirs de témoin	80
Pour aller plus loin	89

TÉMOINS, ne vous taisez jamais !

Testez-vous!	99
4 Je réagis à chaud	103
5 Trop sidéré-e pour riposter ? Il n'est jamais trop tard pour résister	117
6 Je fais un signalement	128
Pour aller plus loin	139

OSER devenir allié·e

Testez-vous !	147
7 Je développe des comportements d'allié·e	149
8 Je prends ma juste place d'allié·e	163
9 Je crée un mouvement	180
Pour aller plus loin	196
Lettre aux allié·es	201
Ressources	203
Au sujet des autrices	207
Foire aux questions	211
Liste des exercices	214
Glossaire	215

Préface de Laetitia Vitaud

Dans nos interactions professionnelles, les inégalités se manifestent souvent à travers des remarques anodines, des plaisanteries « innocentes », ou des attitudes banales qui peuvent sembler inoffensives mais qui ont un impact profond.

Les *microagressions*, comme les définissent Diane Gonin et Alexia Sena, sont « des propos ou comportements d'apparence banale mais qui, en réalité, stigmatisent certaines personnes en raison de leur appartenance à un groupe ».

Les microagressions font partie intégrante d'un continuum invisible qui relie les inégalités d'hier – qu'elles trouvent leurs racines dans l'esclavage, le colonialisme ou la division genrée du travail – aux interactions d'aujourd'hui. Sans que l'on s'en rende forcément compte, des préjugés historiques continuent d'imprégner nos structures, nos représentations collectives et nos réflexes inconscients.

Comprendre l'impact des interactions ordinaires, c'est saisir comment les grandes structures héritées du passé s'incarnent dans nos relations quotidiennes. Derrière une blague sur l'âge se cache une vision du monde qui exclut ; derrière une remarque sur l'origine, une hiérarchisation implicite des légitimités. Ces comportements façonnent les trajectoires, influencent la confiance en soi, et déterminent qui peut s'épanouir et qui doit constamment prouver sa légitimité.

En 2026, aborder ces thématiques est délicat. L'attention portée aux inégalités est devenue un sujet polarisant et toute tentative de réflexion critique sur les mécanismes de domination peut être immédiatement étiquetée comme radicale, et discréditée. Et puis, il y a du confort dans l'immobilisme. Pourtant, analyser ces interactions quotidiennes permet d'entreprendre collectivement un travail culturel nécessaire.

Dans ce contexte, l'entreprise occupe une position unique.

Alors que le lien social s'effrite dans l'espace public et que les communautés se fragmentent, le monde professionnel reste l'un des rares lieux où des personnes d'origines, d'âges et de milieux différents se côtoient quotidiennement. Dans ces interactions professionnelles peut se reconstruire un vivre-ensemble fondé sur le respect mutuel.

L'entreprise n'est pas un espace neutre. Elle reproduit et parfois amplifie les inégalités sociales. Mais elle peut aussi devenir un laboratoire de cohésion sociale, à condition de voir ce qui se joue dans nos interactions, au-delà des politesses et des bonnes intentions affichées.

Dans cet univers, les témoins occupent une place fondamentale.

Comme les victimes, ils et elles subissent un impact émotionnel fort : rester silencieux-se face à une scène qui heurte provoque culpabilité, impuissance et malaise intérieur. Plus les personnes témoins sont nombreuses, moins elles interviennent : c'est « l'effet du témoin », qui dilue la responsabilité. Ce cercle vicieux conforte l'auteurice dans son comportement et accentue l'isolement de la personne ciblée.

Mais contrairement aux victimes, souvent sidérées ou épuisées, et aux auteurices, souvent inconscient·es ou sur la défensive, les témoins disposent du recul nécessaire pour analyser la situation. Leur parole a d'autant plus de poids qu'elle n'est pas perçue comme intéressée ou émotionnelle. Cette position leur permet de briser la complicité tacite qui nourrit les microagressions.

En choisissant d'intervenir, les témoins deviennent des « allié·es ». Ils et elles contribuent à instaurer une sécurité psychologique, à rompre le silence et à initier ce changement culturel que ni les politiques d'entreprise ni les formations obligatoires ne suffisent à produire. La personne témoin qui refuse de détourner le regard devient ainsi l'architecte d'un nouveau standard collectif.

Diane Gonin et Alexia Sena nous invitent à choisir la voie de l'allié·e : « Un·e allié·e est une personne qui n'est pas visée par une inégalité ou un comportement excluant, et qui s'engage pour faire cesser cette inégalité ou ce comportement. » Leur livre constitue un manuel de résistance quotidienne. Il nous équipe pour transformer nos environnements de travail, ces espaces où nous passons tant de temps et où se jouent tant d'enjeux humains. Il nous apprend à reconnaître les microagressions, à réagir avec justesse, à créer des cercles de solidarité. Il nous donne les mots, les gestes, les stratégies pour faire de nos lieux de travail des espaces plus respirables.

Alors réveillons-nous ! Soyons des allié·es. Car un monde du travail plus juste n'est pas un luxe idéologique : c'est une condition *sine qua non* pour que chacun·e puisse s'accomplir professionnellement et pour que se renforce le lien social dont notre société a tant besoin.

Introduction

Pourquoi ce sujet ?

Le racisme, le sexisme, l'âgisme, l'homophobie...¹

On imagine souvent, derrière ces termes, des comportements extrêmes ou des agissements qui n'existent pas dans notre quotidien, car ils seraient commis par des personnes ayant « un problème ».

Or, derrière le racisme « dur » (injures, cris de singe, etc.), derrière le sexisme « dur » (réflexions désobligeantes, mépris), derrière l'homophobie « dure » (insultes, refus de partager des vestiaires), il y a le racisme ordinaire, le sexisme ordinaire et l'homophobie ordinaire, aux manifestations subtiles, que l'on peut retrouver dans le comportement de n'importe qui – même notre collègue pourtant si sympathique. Même « ordinaires », ces agissements contribuent tout autant à rendre le quotidien de nos collègues ciblés pénible, voire invivable.

Vous êtes peut-être souvent témoin, au travail, de propos et d'attitudes inacceptables. En réunion comme à la machine à café, vous assistez, médusé-e, à une banalisation de comportements stigmatisants, malaisants, irrespectueux. Ces paroles et ces agissements sont souvent maladroits, parfois hostiles.

1. Les mots surlignés sont expliqués dans le glossaire en fin de livre.

Dans les deux cas, ils sont d'autant plus dévastateurs que dans le monde du travail, fait de hiérarchies, de diplomatie et d'esprit de corps, l'on a tendance à en taire ou en minimiser les impacts.

Il nous semblait urgent d'écrire ce livre, parce que ce qui n'est pas nommé n'existe pas.

Parce que les **microagressions** restent invisibles et continuent à faire des dégâts au sein des équipes tant qu'on ne les dénonce pas.

Parce que les microagressions font le lit de comportements plus graves : les tolérer rend plus probables l'apparition et la banalisation des comportements « durs ».

Parce que les microagressions empêchent les individus et les collectifs de bénéficier pleinement de tous les avantages attendus de la **diversité**.

Pourquoi nous ?

Nous sommes convaincues que le changement est l'affaire de toutes et tous. Qu'une culture d'entreprise ne se décrète pas, mais s'incarne à travers la somme des comportements individuels.

Nous sommes engagées, au point d'en avoir fait notre métier. Parce que nous croyons que l'entreprise est un formidable laboratoire d'expérimentation sociétale, un terrain où se joue – et parfois se rejoue – notre rapport à l'autre.

Nous sommes pragmatiques : nous sommes issues du monde de l'entreprise et notre posture n'est ni dogmatique ni naïve. Ancrées dans le réel, nous savons que l'**inclusion** se construit au quotidien dans des gestes, des pratiques, des mots.

Diane a d'abord été percutée par l'urgence de l'inclusion à titre personnel : mère d'un enfant neurodivergent, elle a pris conscience de la réalité des obstacles rencontrés par les profils dits atypiques. Après 25 ans dans les ressources humaines, elle a fondé en 2021 le cabinet Paritalité pour accompagner les entreprises dans la construction de cultures plus inclusives. Son super-pouvoir ? Faire émerger d'autres récits et aider les participant·es de ses formations à se réapproprier les mots et leur puissance.

Alexia, française et camerounaise, entretient un rapport ambivalent et sans cesse mouvant à ces deux identités. Après dix ans à travailler en finance, elle a été rédactrice freelance et a parallèlement créé Joyeux Bazar, un podcast de conversations sur la double culture. C'est le partage de tous ces vécus et points de vue croisés sur les identités qui l'ont amenée à accompagner des organisations sur le sujet de la différence. Son super-pouvoir ? Inventer des formats d'atelier qui suscitent des conversations sur des sujets que l'on préférerait habituellement éviter !

Nous nous sommes rencontrées lors d'un événement organisé par l'Association française des managers de la diversité... mais nous nous sommes surtout reconnues autour de convictions très fortes quant à la nécessité de faire dialoguer en entreprise des populations parfois très polarisées sur les sujets de diversité et d'inclusion. Toutes deux formatrices, nous voyons à l'œuvre ici et là, lors d'ateliers en entreprise, ces blagues, mimiques et autres comportements plus ou moins subtils souvent qualifiés de « lourds mais pas si graves ».

Nous rencontrons aussi des personnes qui ne veulent plus se taire, faire comme si rien ne s'était passé, laisser les ambiances de travail se dégrader. À la fin de nos interventions, de nombreuses personnes viennent nous voir à la recherche de moyens d'agir,

d'outils pour répondre. C'est pour outiller ces personnes qui, comme vous peut-être, veulent être utiles à leur échelle mais ne savent pas toujours par où commencer, que nous avons souhaité rassembler nos convictions, travaux et ressources dans un livre.

Nous espérons donc qu'à la fin de votre lecture vous aurez des réponses à vos interrogations, des outils pour agir et l'énergie d'initier des conversations pour changer les règles du jeu au sein de votre équipe et de votre organisation.

Pourquoi vous ?

Vous ne le savez peut-être pas encore, mais vous avez un super-pouvoir.

Celui de dire un mot ou de faire un geste qui changera tout pour la personne qui subit une microagression. Celui d'ouvrir la voie vers un rapport plus équitable et plus respectueux entre collègues. Celui de refuser que les petites phrases fassent de grands dégâts.

En effet, l'inclusion ne repose pas seulement sur des politiques d'entreprise ou des engagements officiels. Elle se joue aussi, et surtout, dans les interactions du quotidien : une remarque laissée passer, un silence qui valide, ou un mot qui excuse. En tant que témoin, quand vous choisissez d'agir, même modestement, vous contribuez à changer la donne.

Vous avez le pouvoir, en changeant les comportements individuels, de transformer la culture de votre organisation pour la rendre plus inclusive.

Vous vous demandez peut-être : « Pourquoi moi ? N'est-ce pas le rôle de mon organisation, de mes managers, de mes

RH ? ». C'est leur rôle, bien sûr. Mais c'est aussi le vôtre. Car l'inclusion ne se décrète pas seulement par le haut, elle se construit par l'engagement de chacun·e.

Sans vous, rien ne changera. Ou pas assez vite.



Pourquoi maintenant ?

Nous avons imaginé ce livre en 2024, nous l'écrivons en 2025. Et quand vous le lirez, il sera malheureusement encore d'actualité et d'utilité publique ! Entre le moment où nous avons eu l'élan commun de l'écrire et le moment où il part à l'impression, le monde a radicalement changé.

À l'heure où nous écrivons ces lignes, le contexte international est celui de sociétés plus fracturées que jamais sur la question des différences (d'identités, d'opinions, de croyances). Des lois que l'on croyait immuables et protégées sont modifiées et amoindrissent la protection de certaines minorités. Les populismes gagnent du terrain partout, élection après élection. De nombreuses entreprises reculent sur leurs engagements en matière de diversité et d'inclusion, décidant de moins agir ou de moins prendre la parole.

Quand les lois changent, quand mon entreprise se tait, qui reste-t-il pour me soutenir face aux agissements inappropriés sur le lieu de travail ? Mes collègues. Nous pensons que dans ce contexte, les collègues ordinaires, les humains qui travaillent aux côtés d'autres humains tous les jours sont peut-être la dernière ligne de résistance. Depuis toujours, chaque jour, des collègues refusent de baisser les bras, de « laisser passer ». Seulement, ils et elles ne savent pas toujours comment procéder pour agir à leur échelle, encore moins pour fédérer d'autres collègues et créer un mouvement.

En cela, nous pensons humblement que ce livre, celui que vous tenez entre vos mains, est essentiel. Nous souhaitons qu'il vous soutienne dans vos efforts pour devenir un-e témoin acteurice et non plus spectateurice, qu'il vous serve de boussole quand l'engagement vacille, qu'il vous nourrisse d'outils concrets pour agir,

qu'il fasse fleurir de nouvelles narrations dans lesquelles prendre soin de ses collègues est la norme et non pas l'exception.

Car il faut agir – et si ce n'est maintenant, alors quand ?

Nous vous souhaitons une lecture enthousiasmante !

Que trouverez-vous dans ce livre ?

Ce livre contient :

- une explication claire des mécanismes de microagression ;
- une description des enjeux individuels et collectifs associés ainsi que des impacts sur les victimes et les témoins ;
- une présentation du cadre juridique français sur le sujet² ;
- des outils concrets pour devenir un-e témoin agissant-e, à chaud et à froid ;
- une banque de ripostes et de réponses aux éventuelles résistances de certain-es collègues ;
- de bonnes pratiques pour signaler un comportement inapproprié dans votre organisation ;
- une définition de ce qu'est un-e allié-e et des comportements associés ;
- de quoi vous inspirer et vous encourager pour créer un mouvement autour de vous ;
- des réponses aux questions qui nous sont fréquemment posées sur cette thématique ;
- une boussole pour ajuster votre posture d'allié-e ;
- une base de discussion pour ouvrir des conversations constructives avec votre équipe ;
- des ressources pour aller plus loin.

2. Les autrices remercient sincèrement maîtresse Ophélie Omnes pour sa relecture attentive des passages relatifs au cadre légal.

**MICRO-
AGRESSION :
on s'connait,
non ?**

On vous présente les microagressions. Les micro... quoi ?

Ne nous mentons pas, peu de personnes connaissent le mot. Quasiment inconnu au bataillon. Et pourtant... Des phrases du type : « Soyez souriante demain, hein, vous serez notre atout féminin! », « Tu n'as vraiment pas l'air gay! », « Tu es trop jeune pour comprendre ça », « Avec ce que tu manges, c'est ton tailleur qui va demander une augmentation! », « Tu as grandi dans ce quartier ? Cela ne se voit pas! »,... Ça ne vous dit rien ? Vous êtes sûre de ne pas les avoir déjà entendues quelque part, dans un bureau, en réunion ou en salle de pause ?

C'est tout le paradoxe des microagressions : on les connaît sans le savoir, on les fréquente sans les voir. Parce que presque personne n'en parle, parce que tout le monde les minimise, elles sont partout et nulle part à la fois. Bienvenue dans le monde des microagressions !

Dans cette partie, vous chaussez donc de nouvelles lunettes pour apprendre à les voir et à les décrypter. Grâce à de nombreux exemples, vous allez pouvoir mieux appréhender ces propos et attitudes qui, en s'appuyant sur des stéréotypes, viennent stigmatiser l'âge, l'état de santé, l'origine, l'apparence physique, le genre, l'orientation sexuelle, etc.

Vous saurez aussi comment la loi encadre ces petites phrases et vous comprendrez les gros dégâts qu'elles sont susceptibles de causer, même sans mauvaise intention de leurs auteures.

Enfin, en découvrant le lien entre microagressions et discriminations, vous prendrez la mesure du rôle déterminant des témoins pour faire cesser ces dynamiques dysfonctionnelles.

Mais attention, une fois qu'on les a vues... on ne peut plus revenir en arrière : accrochez-vous !



Testez-vous !

1. Pensez à une situation professionnelle où vous avez été témoin ou victime d'un propos ou comportement stigmatisant et où personne n'a réagi. Quelques exemples :

- La demande d'un collègue à la seule femme de la réunion : « On va prendre un petit café, tiens. Laure, tu nous sers ça ? »
- La fois où quelqu'un-e a dit à votre collègue que son prénom était tout bonnement imprononçable.
- Un « Tu es bien jeune pour ce poste ! » lancé sur un ton faussement admiratif.
- Cette petite remarque en vous regardant dans les yeux : « D'habitude on prend des gens sortis des meilleures écoles de commerce, mais bon. »
- Cette pique adressée à votre collègue senior : « Vu ton âge, c'est normal que tu n'arrives pas à allumer ta caméra ! ».

Ces situations portent un nom : ce sont des microagressions.

2. Est-ce que vous vous rappelez vos ressentis, émotions, sentiments face à cette situation ?

Vous êtes-vous senti-e mal à l'aise, mais sans trop savoir pourquoi ? Avez-vous tout de suite agi ou avez-vous hésité ?

3. Cochez la case qui vous correspond le plus pour chacune des affirmations proposées dans le tableau.

Cet exercice vous servira de repère pour savoir où vous vous situez sur le sujet des microagressions et, surtout, quels aspects vous pourriez vouloir travailler. C'est une invitation à explorer vos propres croyances ou à examiner vos comportements sur le sujet des microagressions. Vous pourrez y revenir après avoir lu cette première partie du livre, afin de faire le point.

Pour l'heure, cochez les cases selon que ces affirmations vous semblent tout à fait / un peu / pas vraiment / pas du tout vraies.

	Tout à fait	Un peu	Pas vraiment	Pas du tout
Je sais définir une microagression de manière simple et donner un ou deux exemples				
Certaines « blagues » sont en fait des microagressions, qui impactent fortement les personnes ciblées				
Une microagression est à prendre au sérieux même si elle ne vise personne en particulier parmi les personnes présentes				
Certaines microagressions sont non verbales				
La plupart des auteurices de microagressions ne sont pas foncièrement « méchant-es », simplement victimes de leurs préjugés inconscients				



« Soyez souriante demain, vous serez notre atout féminin ! »

« En vrai, tu viens d'où ? »

« À son âge, elle n'est pas près d'utiliser l'IA ! »

« Tu n'as vraiment pas l'air gay ! »

Ces phrases en apparence anodines, mais qui blessent et qui excluent, vous les avez sûrement déjà entendues à la machine à café, en réunion ou en séminaire. Comme une grande majorité de salarié·es en France, vous avez été témoin ou cible de microagressions au travail.

Ce livre est un mode d'emploi pour ne plus rester sans voix.

Vous y découvrirez :

- ▶ les mécanismes des microagressions
- ▶ des clés pour développer une posture d'allié·e
- ▶ des ripostes et des conseils pour agir
- ▶ des outils pour mobiliser vos collègues et bâtir ensemble une culture inclusive

Plus qu'un guide essentiel, ce livre est un manuel de résistance pour en finir avec la stigmatisation, l'exclusion et la discrimination au travail.

Diane Gonin, fondatrice de Paritalité, est formatrice, conférencière et coach. Experte des comportements inclusifs, elle a créé la première formation dédiée à la posture d'allié·e.

Alexia Sena est formatrice et conférencière sur l'inclusion, autrice de *Comprendre le racisme et l'antisémitisme* (2024) et créatrice du podcast Joyeux Bazar sur la double culture.