

Démasquer les biais en matière de leadership

Le rôle des stéréotypes et des attentes sociales¹

Ruri Takizawa, Vincenzo Iacoviello, Clara Kulich

À Tokyo, en 2021, les préparatifs des Jeux olympiques, dont la date a été reportée, battent leur plein. Conformément au code de gouvernance japonais, le comité d'organisation a annoncé son objectif d'atteindre une représentation de 40 % de femmes parmi les membres de son conseil d'administration. Le comité est dirigé par un ancien Premier ministre japonais, Yoshiro Mori. Interrogé sur cet objectif, M. Mori a exprimé ses réserves quant à l'augmentation de la représentation des femmes, déclarant que le ministère japonais de l'Éducation avait fait pression pour que le comité se conforme aux directives officielles. Il s'est inquiété de l'efficacité des réunions du conseil d'administration auxquelles participent de nombreuses femmes, affirmant qu'elles « prennent beaucoup de temps » et que les femmes cadres ont « du mal à terminer », attribuant cette situation à ce qu'il percevait comme une « compétitivité excessive » entre les femmes (Elsesser, 2021).

Ces déclarations publiques ont fait l'objet de critiques considérables, ce qui a conduit à la démission forcée de M. Mori en tant que président du comité d'organisation des Jeux olympiques de Tokyo. Bien que cet incident ait suscité à une grande attention médiatique, de telles remarques à l'emporte-pièce sur les femmes et d'autres personnes dirigeantes issues de groupes minoritaires ne sont pas rares et sont souvent tolérées (voir le chapitre 4). Cet exemple met en lumière l'un des défis majeurs auxquels sont confrontées les personnes issues de groupes minoritaires lorsqu'elles tentent d'accéder à des postes de direction : elles ne sont pas perçues comme étant appropriées pour des postes de direction, se heurtent à des réactions négatives (voir le chapitre 3) et sont décrites comme possédant des traits indésirables pour la fonction,

¹ Ce chapitre a d'abord été rédigé en anglais, puis a été soumis à une revue par les pairs en anglais avant d'être finalisé en français par les auteur·rices.

notamment des comportements préjudiciables, tels qu'une « compétitivité excessive » (voir le chapitre 8). Mais pourquoi ces perceptions sont-elles si répandues et comment influencent-elles la représentation de ces personnes aux postes de direction ?

Ce chapitre commence par mettre en lumière la manière dont les gens se forment des perceptions et portent des jugements sur les autres à travers le prisme des stéréotypes*. En outre, il se penche sur les attentes des individus en matière de rôles sociaux tels que le leadership. Les stéréotypes qui pèsent sur les membres de groupes sociaux et les attentes à l'égard des personnes dirigeantes façonnent la perception des candidat-es jugé-es aptes à occuper des postes de direction. En examinant les mécanismes psychosociaux, nous mettons en évidence la manière dont ces idées préconçues ont un impact sur les trajectoires professionnelles des personnes, en influençant la promotion ou l'embauche des candidat-es en fonction de leur appartenance à des groupes sociaux. Ces mécanismes, qui seront développés et contextualisés dans les chapitres 3 à 8, permettent de comprendre pourquoi les personnes issues de groupes minoritaires rencontrent des obstacles de taille, aux contours particuliers, dans leur parcours visant l'accès à des postes de direction. Enfin, nous examinons comment les stéréotypes et les attentes en matière de leadership peuvent et doivent être remis en question afin d'éliminer les entraves à l'avancement professionnel des candidat-es issu-es de groupes minoritaires. Bien que notre objectif soit d'aborder la question des candidat-es issu-es de groupes minoritaires de manière générale, il est important de mentionner que la plupart des recherches existantes se concentrent sur le genre. Par conséquent, de nombreux cadres théoriques et exemples présentés dans ce chapitre se rapportent à la catégorie de genre.

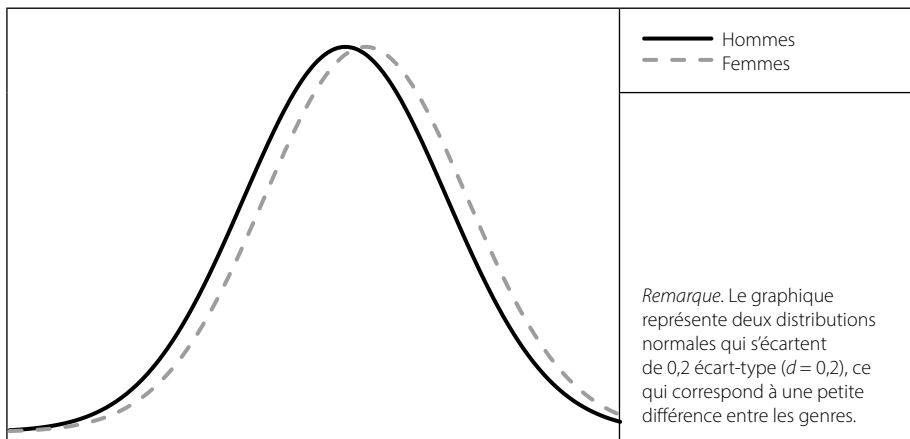
Que sont les stéréotypes et pourquoi influencent-ils nos jugements ?

L'affirmation de M. Mori selon laquelle les femmes seraient plus bavardes que les hommes pendant les réunions du conseil d'administration s'appuie sur des stéréotypes de genre persistants (Hentschel *et al.*, 2019). D'une part, ces stéréotypes ont une connotation positive, puisqu'ils décrivent les femmes comme étant plus enclines à engager une conversation ou à communiquer que les hommes. Mais, d'autre part, ils dépeignent négativement les femmes comme ayant une certaine prédisposition au conflit (chapitre 8). Les stéréotypes sont des notions rigides et simplifiées de manière extrême concernant les attitudes et les comportements jugés normaux et appropriés pour les individus d'un groupe spécifique (par exemple, basé sur le genre, la nationalité ou l'âge) dans un contexte culturel donné (Bosak et Eagly, 2014 ; Ellemers, 2018). « La stéréotypisation réduit, essentialise, naturalise et fixe la “différence” » (Hall, 1997 : 257-258), comme si des faits biologiques déterminaient des différences entre les individus, servant ainsi de cause et de justification pour l'attribution de caractéristiques psychologiques divergentes aux membres de différentes catégories sociales. Ces « croyances partagées » que les individus détiennent sur les membres de groupes peuvent servir de raccourcis

cognitifs (Macrae *et al.*, 1994). La catégorisation des personnes fournit une grille de lecture aux individus, leur mettant à disposition des informations qu'ils n'auraient pas autrement, ce qui peut faciliter la navigation dans les situations sociales. La catégorisation devient si automatique qu'elle façonne la manière dont nous percevons et traitons les autres sans nous en rendre compte (Devine, 1989). Nous nous appuyons sur des catégories en permanence. Par exemple, seriez-vous disposé-e à embaucher un enfant de huit ans pour un rôle de direction ? La réponse est probablement négative, car, sans même prendre en compte des éléments personnels de la personne, vous avez appris que les enfants ne sont généralement pas aptes à ce type de fonction.

Les stéréotypes peuvent s'aligner sur les différences observables entre les groupes, mais ils ont tendance à les exagérer et à les simplifier à l'extrême (Hall, 1997). Par exemple, s'il existe une différence au niveau de la taille moyenne des hommes et des femmes, elle varie considérablement en fonction de divers facteurs environnementaux (Silventoinen, 2003). En outre, les différences *psychologiques* qui sont observées entre les groupes sociaux sont généralement très faibles. Notamment, le stéréotype selon lequel les femmes sont mauvaises en mathématiques persiste malgré les preuves que la différence de performance en mathématiques entre les genres est beaucoup plus faible que la différence de taille entre les hommes et les femmes, de l'ordre de dix fois plus faible. La variation des performances en mathématiques *au sein* d'un groupe d'hommes ou d'un groupe de femmes tend à être beaucoup plus large que la différence *entre* ces groupes (Hyde, 2014). Cette tendance se vérifie pour de nombreuses variables psychologiques lorsque l'on compare les hommes et les femmes, ce qui suggère que les individus de genre différent sont davantage semblables que différents (voir la **figure 1**). Sans même entrer dans une réflexion quant aux causes de ces différences (dont on sait qu'elles sont, au moins en grande partie, le fruit d'une socialisation genrée ; Hyde, 2007), cette constatation souligne que l'évaluation des traits, des comportements ou des capacités d'un individu, comme l'aptitude aux mathématiques, uniquement sur la base du genre ou d'autres catégories sociales est susceptible de conduire à de nombreuses erreurs d'appréciation.

Figure 1. La différence de genre au niveau d'une variable psychologique hypothétique



Malgré ces considérations, les stéréotypes peuvent façonner les attitudes des gens, qui à leur tour exercent une influence sur les comportements. Par exemple, les enseignant-es peuvent s'attendre à ce que les filles obtiennent de moins bons résultats en mathématiques que les garçons, ce qui peut affecter leur comportement envers les élèves, se manifestant par un traitement moins favorable et moins encourageant, ou par des évaluations de performance biaisées (voir Ellemers, 2018). Cela a à son tour un impact sur la motivation et les performances des filles en mathématiques, ce qui les conduit à réduire leurs efforts pour exceller. Ce cercle vicieux renforce le traitement biaisé et alimente le stéréotype (Okonofua *et al.*, 2016). Le processus par lequel les stéréotypes d'un individu façonneront son propre comportement est nommé autostéréotypisation* (voir le chapitre 7). Pour les personnes appartenant à des groupes stigmatisés, c'est-à-dire d'un faible statut social* et d'un faible pouvoir, les attentes fondées sur les stéréotypes peuvent façonner leur perception de soi (Spencer *et al.*, 2016). Par exemple, les filles peuvent intérioriser la croyance qu'elles ne sont pas douées pour les mathématiques, ce qui affecte leurs comportements (par exemple, le temps passé à étudier pour les examens de mathématiques) et leurs aspirations (par exemple, un intérêt moindre pour les carrières liées aux professions STIM (science, technologie, ingénierie et mathématiques ; voir également le chapitre 5). Ainsi, les stéréotypes (élément cognitif et partagé), les attitudes (élément affectif et personnel) et les comportements interagissent et se renforcent mutuellement.

Ces mécanismes rendent encore plus difficile la remise en question du fondement des stéréotypes. En outre, il peut être difficile de reconnaître les stéréotypes nuisibles. Par exemple, le stéréotype selon lequel les personnes noires sont naturellement athlétiques et qu'elles ont « le rythme dans la peau » peut sembler positif à première vue. Cependant, il renforce des stéréotypes plus nocifs, comme l'idée que les personnes noires sont moins compétentes ou intelligentes. Les stéréotypes présentent souvent une *ambivalence*, mêlant des éléments positifs et négatifs, et le fait de mettre l'accent sur les stéréotypes positifs et socialement acceptables peut masquer les connotations négatives. Ces stéréotypes sur les qualités athlétiques et musicales peuvent, indirectement, justifier l'exclusion de ces individus des postes à hautes responsabilités parce qu'ils ne sont pas perçus comme ayant les qualités nécessaires à ce genre de fonctions.

Ainsi, si les stéréotypes peuvent comporter des aspects positifs et négatifs, ils ne sont pas acquis de manière neutre, mais découlent des hiérarchies sociales existantes et servent à les maintenir (Yzerbyt *et al.*, 2005). Cela devient particulièrement évident lorsqu'on considère que les stéréotypes peuvent différer selon les contextes culturels. Par exemple, aux États-Unis, les femmes sont généralement associées à des traits plus collectivistes, tandis que les traits individualistes – plus proches des valeurs fondamentales américaines – sont attribués aux hommes. En revanche, en Corée du Sud, les traits collectivistes s'alignent davantage avec les valeurs fondamentales de la société, entraînant une inversion de ce modèle (Cuddy *et al.*, 2015). Ces différences culturelles dans le contenu des stéréotypes soulignent un point important : ce n'est pas toujours le contenu des stéréotypes en lui-même qui a de l'importance, mais plutôt ce que ces stéréotypes représentent en termes de relations de pouvoir et de statut. On peut attribuer aux hommes des traits perçus comme plus centraux aux valeurs sociétales, même si ces valeurs peuvent différer d'une culture à l'autre.

De plus, ces idées sont souvent défendues et renforcées par des croyances essentialistes sur les différences fondamentales entre les groupes sociaux, ce qui les rend difficiles à contester à un niveau superficiel. Des raisonnements biologiques sont fréquemment utilisés pour exclure certains groupes de la société des activités et événements considérés comme réservés à celles et ceux qui sont en position de pouvoir. Par exemple, les femmes n'ont été officiellement autorisées à courir le marathon de Boston qu'à partir de 1972. Avant cela, la croyance selon laquelle l'utérus des femmes risquait de tomber si elles faisaient de l'exercice était très répandue (Kotecha, 2021). Par conséquent, ces processus contribuent à entretenir les stéréotypes, leur permettant de persister malgré leur manque de légitimité (Judd et Park, 1993). Le **tableau 1** offre un aperçu des principaux enseignements sur les stéréotypes.

Tableau 1. Principaux enseignements sur les stéréotypes

<p>› Les stéréotypes peuvent parfois sembler neutres et ne sont pas toujours manifestement négatifs ou positifs. Leur valeur dépend de la manière dont nous les appliquons dans un contexte précis.</p>
<p>› Il est essentiel de comprendre leur origine : les stéréotypes reposent souvent sur un besoin de légitimer une hiérarchie sociale, ce qui conduit à une essentialisation des différences entre les groupes.</p>
<p>› Les stéréotypes ne sont pas toujours infondés. Cependant, même dans ces cas, l'hétérogénéité au sein d'un même groupe dépasse largement les différences observées entre les groupes.</p>

Contenu des stéréotypes et attentes sociales

Un certain nombre de théories en psychologie sociale expliquent la manière avec laquelle les individus se forment des impressions à propos d'autrui (Abele *et al.*, 2021). Les recherches empiriques suggèrent que les évaluations sociales sont basées sur deux dimensions fondamentales : « progresser dans la hiérarchie » (en anglais « *getting ahead* », incarné par l'agentisme* et la compétence) et « s'entendre avec les autres » (en anglais « *getting along* », caractérisé par la communalité*, la chaleur, la moralité et la sociabilité). Les jugements sur ces dimensions se produisent automatiquement lorsque nous rencontrons quelqu'un pour la première fois et guident la façon dont nous percevons les individus et les différents groupes.

Le *Stereotype Content Model* (SCM) de Susan Fiske et ses collègues (2002) est un exemple de théorie qui illustre cette conceptualisation. Selon le SCM, les stéréotypes concernant différents groupes sociaux, y compris les catégories de genre ou les groupes ethniques, raciaux et issus de l'immigration (ERI*), sont basés sur la chaleur (« *warmth* ») et la compétence qui leur sont attribuées (Cuddy *et al.*, 2008). Par exemple, lorsque nous observons une personne ou un groupe, nous évaluons leur degré de chaleur, ce qui donne une indication sur leurs intentions, nous aidant ainsi à déterminer s'ils sont avec ou contre nous. En même temps, nous évaluons leur compétence pour déterminer leur capacité à mettre en acte ces intentions, que ce soit pour nous aider ou pour s'opposer à nous (Fiske, 2015).

Dans des études à grande échelle, des personnes d'horizons divers ont été chargées d'évaluer des groupes en fonction de leur chaleur et de leur compétence (Fiske, 2015). Dans ces questionnaires, les participant-es sont invité-es à évaluer les groupes sur la base d'une série de traits. Les traits associés à la chaleur comprennent *aimable*, *sincère*, *chaleureux-se* et *bienveillant-e*, tandis que les traits liés à la compétence incluent *compétent-e*, *confiant-e*, *compétitif-ve* et *indépendant-e*. Dans de nombreux cas, les participant-es évaluent les groupes selon la manière dont ils pensent que ces groupes sont généralement perçus par les autres, plutôt qu'en fonction de leurs croyances personnelles. La décision de formuler la question de cette manière découle de plusieurs préoccupations. Tout d'abord, dans ce type de questionnaire, les personnes interrogées risquent de ne pas donner des réponses honnêtes en raison d'un biais de désirabilité sociale (c'est-à-dire ce qu'elles pensent qu'il est socialement acceptable d'exprimer). Deuxièmement, cette approche aide les chercheur-ses à comprendre la perception qu'ont les participant-es des normes sociales* dominantes (ce que les gens croient que les autres pensent et font), car les normes sociales peuvent exercer une grande influence sur la formation et l'expression des attitudes.

Les études utilisant ces méthodes ont montré que l'image de la « femme typique » est souvent caractérisée par des stéréotypes mixtes*, à savoir des aspects positifs (comme le fait d'avoir de bonnes capacités relationnelles* et d'être chaleureuse) et des aspects négatifs (comme une moindre compétence). De ce fait, cette image peut susciter de la sympathie ou même de la pitié (Eckes, 2002). Des données récentes suggèrent que les femmes sont aujourd'hui considérées comme plus compétentes, mais toujours moins agentiques* et plus relationnelles que les hommes (Eagly *et al.*, 2020). L'image de l'« homme typique », au contraire, est caractérisée par un ensemble de stéréotypes mixtes inversés. Étant perçu comme très compétent mais peu chaleureux, il peut susciter des sentiments de jalousie (Eckes, 2002). Ce schéma est similaire au prototype des Asiatiques et des Juif-ves observé aux États-Unis (Cuddy *et al.*, 2008). Le SCM est un exemple de la manière dont ces deux dimensions de la cognition sociale – « progresser dans la hiérarchie » et « s'entendre avec les autres » – influencent les perceptions, les sentiments et les comportements à l'égard de différents groupes. Toutefois, le contenu des stéréotypes n'est pas toujours mixte et peut dépendre de la culture (Cuddy *et al.*, 2015). La recherche a montré que d'autres concepts que la chaleur et la compétence peuvent constituer des dimensions fondamentales de la perception sociale (Abele *et al.*, 2021).

Après avoir exploré la manière dont les gens se perçoivent et perçoivent autrui, examinons l'origine des stéréotypes. Dans les recherches portant sur les expériences liées au genre, la théorie des rôles sociaux, telle qu'elle a été introduite par Alice Eagly, fournit un cadre important, suggérant que les stéréotypes liés au genre émergent de la division sociétale du travail (Eagly et Karau, 2002). Dans les sociétés postindustrielles, les hommes sont plus susceptibles que les femmes d'être employés, en particulier à des postes d'autorité. En revanche, les femmes sont plus susceptibles d'assumer des rôles de porteuses de soins dans le cadre tant domestique que professionnel. Les gens observent les comportements dans ces rôles et développent des croyances sur les rôles de genre, qui se reflètent dans les stéréotypes de genre, dans la mesure où ils déduisent que les hommes et les femmes ont des dispositions qui correspondent aux

rôles typiques des genres (Hoffman et Hurst, 1990). Ainsi, les perceptions des hommes et des femmes s'opposent souvent, chaque genre étant censé posséder des qualités dont l'autre est dépourvu. La théorie des rôles sociaux peut être appliquée au-delà du genre à différents groupes sociaux et rôles professionnels (voir Koenig et Eagly, 2014).

Les stéréotypes ne décrivent pas seulement les caractéristiques perçues, mais ils prescrivent également les attentes de la société quant à la manière dont les membres du groupe devraient, ou ne devraient pas, se comporter (voir le chapitre 3 pour une explication détaillée). Certain-es chercheur-ses suggèrent que l'aspect prescriptif des stéréotypes de genre est plus prononcé que pour d'autres stéréotypes, tels que ceux liés aux groupes ERI (Fiske et Stevens, 1993). Par conséquent, lorsque des individus s'écartent des normes établies, cela peut susciter un malaise ou un sentiment de menace chez les autres, provoquant ainsi des réactions hostiles (voir les chapitres 3 et 4). Ainsi, les aspects descriptifs (comment les gens sont) et prescriptifs (comment les gens doivent être) des stéréotypes affectent la manière dont les candidat-es sont jugé-es pour différents emplois et peuvent maintenir en place les systèmes sociaux existants, dans lesquels différents groupes ont des rôles et des niveaux de pouvoir spécifiques (Eagly et Koenig, 2021). La section suivante examinera la manière dont les candidat-es sont évalué-es et comment ces mécanismes maintiennent les systèmes sociaux existants dans le contexte des fonctions de direction.

Comment les personnes aux postes de direction issues de différents groupes sociaux sont-elles évaluées ?

Voici une énigme relativement populaire. Prenez le temps d'y réfléchir avant de passer à la réponse qui suit.

Un père et son fils sont victimes d'un terrible accident de voiture qui tue le père. Le fils est transporté d'urgence à l'hôpital ; alors qu'il est sur le point de passer sous le bistouri, le chirurgien déclare : « Je ne peux pas l'opérer – ce garçon est mon fils ! » Qui est cette personne ?

Si vous ne connaissez pas cette énigme, la question pourrait vous laisser perplexe. Si certaines personnes pensent que le chirurgien est le second père homosexuel du garçon, la majorité des gens n'envisagent pas que le chirurgien puisse être la mère du garçon (Belle *et al.*, 2021).

Cela s'explique par le fait que les gens ont des croyances implicites sur les différents rôles sociaux, tels que les chirurgiens. Il est vrai qu'en français, l'énigme comporte un biais, puisqu'il serait tout à fait possible (et avisé) d'utiliser le terme « chirurgienne » pour désigner la personne. Le terme « chirurgien » peut ainsi suggérer qu'il ne peut s'agir que d'un homme. Mais en 2025, il est encore largement répandu en France dans

le contexte médical de se référer à « un docteur » ou, à l'école, à « un professeur », même si la personne est une femme. De plus, il est important de préciser que les résultats décrits ont été observés lorsque l'énigme est posée en anglais, langue pour laquelle il n'existe pas de forme genrée pour les noms communs (« *surgeon* » s'applique autant aux hommes qu'aux femmes ; voir le chapitre 6 pour une réflexion autour du langage genré).

Le prototype de leadership

Le mécanisme illustré par l'énigme s'applique également aux leaders : les individus ont en tête une image spécifique d'un-e bon-ne leader, déterminée par la manière dont cette personne devrait se comporter et par ce dont elle devrait avoir l'air. Ainsi, le leadership est souvent considéré comme une qualité réservée à certaines personnes ayant des compétences et des talents particuliers. Certain-es psychologues qualifient ces idées de théories implicites* du leadership, qui se développent et persistent grâce à l'observation de modèles dans le milieu environnant (Lord *et al.*, 2001). Par exemple, les gens associent les traits agentiques, tels que la compétitivité, la force et la domination, à un leadership efficace. L'une des explications possibles de ce lien est la prédominance historique des hommes dans les rôles de direction, ce qui rend difficile la séparation des traits de leadership de ceux qui sont typiquement associés aux hommes (Eagly et Karau, 2002).

Dans l'histoire occidentale postindustrielle, le leadership a été principalement représenté par des hommes blancs hétérosexuels d'âge moyen, en raison des structures sociales (Ridgeway, 2003). Cette hypervisibilité a influencé la manière dont les gens conçoivent le leadership, de sorte que la société associe certains groupes d'hommes au prototype du leader (Koenig *et al.*, 2011). Ceux qui ne correspondent pas à cette image sont considérés comme moins aptes à exercer des fonctions de direction. Dans le domaine du management, Virginia Schein (1973) décrit l'alignement entre le rôle de manager et les hommes par l'association « penser manager, penser homme* » (en anglais « *think manager, think male** »). Les femmes, en revanche, sont considérées comme plus aptes à jouer des rôles de subordonnées, à suivre les ordres et à aider les autres, une association connue sous le nom de « penser suiveuse, penser femme » (en anglais « *think follower, think female** » ; Braun *et al.*, 2017). Ces croyances se retrouvent dans différents domaines et n'ont diminué que lentement au fil du temps. Par exemple, les hommes sont toujours perçus comme plus aptes que les femmes à exercer des fonctions politiques (Holman, 2023) et scientifiques (Nett *et al.*, 2022).

Le prototype de la personne dirigeante n'est pas seulement une question de genre. La prototypicité peut également être déterminée par l'appartenance à un groupe ERI (Petsko et Rosette, 2023), l'âge (Krings *et al.*, 2011), l'orientation sexuelle (Morton, 2017), le poids corporel (Merritt et Lynch, 2023) et d'autres catégories sociales, ainsi que par l'intersectionnalité* de ces catégories. Par exemple, les femmes appartenant à différents groupes ERI sont confrontées à des défis divers parce qu'elles sont associées

à des stéréotypes distincts. Aux États-Unis, des études ont par exemple révélé que, si les femmes noires sont considérées comme dominantes mais non compétentes, les femmes d'origine asiatique sont perçues comme compétentes mais passives, tandis que les femmes blanches sont considérées comme relationnelles sans être perçues comme particulièrement dominantes ni compétentes (Rosette *et al.*, 2016). De façon similaire et toujours dans le contexte américain, une recherche récente a pu montrer que le phénomène « penser manager, penser homme » s'applique principalement à une cible blanche, où les hommes sont perçus comme aussi compétents et sûrs d'eux que les managers, mais où les femmes sont jugées comme ayant moins ces traits (Adjei Boateng et Heilman, 2024). Par contre, les cibles noires (hommes et femmes) étaient perçues comme moins compétent-es mais aussi sûr-es d'elleux, et les cibles asiatiques comme aussi compétent-es mais moins sûr-es d'elleux, en comparaison des managers en réussite. Par conséquent, les femmes issues de différents groupes ERI rencontrent des obstacles et des réactions distincts dans leurs rôles de leadership (voir également Livingston *et al.*, 2012). Ces théories implicites profondément ancrées sur les dirigeant-es et les stéréotypes sur les différents groupes sociaux influencent les décisions relatives au personnel et à la carrière des individus (voir les chapitres 5 et 6) et maintiennent en place des barrières qui compliquent la tâche des personnes issues de la diversité dans leur parcours vers des postes de direction.

L'impact des stéréotypes sur les membres de groupes minoritaires

Le *plafond de verre** est une métaphore qui a été élaborée, à l'origine, dans le contexte de l'avancement professionnel des femmes et qui représente les obstacles subtils qui se dressent sur le parcours des personnes qui n'incarnent pas le prototype de leadership traditionnel (Powell et Butterfield, 2015). Il symbolise les barrières invisibles mais tangibles qui empêchent les candidat-es non conformes au prototype d'accéder à des postes de pouvoir. Afin de rendre compte de la spécificité des obstacles que peuvent rencontrer les personnes appartenant à d'autres groupes minoritaires, les chercheur-ses et les journalistes ont introduit d'autres métaphores. Par exemple, le *plafond de bambou** fait référence aux obstacles rencontrés par les personnes américaines d'origine asiatique, le *plafond de béton** décrit les barrières rencontrées par les femmes également membres de groupes minoritaires ERI et le *plafond de toile* se rapporte aux défis rencontrés par les réfugiés. Voyons à quoi ressemblent ces obstacles en fonction du genre et de l'origine ERI et examinons comment ils entravent la progression de la carrière.

Nous avons évoqué les stéréotypes concernant les groupes sociaux et les théories implicites sur le leadership, en soulignant que les membres de certains groupes sont considérés comme plus aptes à exercer des fonctions de direction que d'autres. Par conséquent, les biais fondés sur le genre et le statut ERI sont omniprésents dans les

processus de sélection, de recrutement et de promotion des employé-es. Dans de nombreux contextes professionnels, les hommes blancs sont préférés aux candidates femmes (Koch *et al.*, 2015) ou aux personnes issues de minorités* ERI (Quillian *et al.*, 2017).

Par exemple, Adamovic et Leibbrandt (2023) ont mené une expérience sur le terrain dans les grandes villes australiennes en 2018 et 2019. Ils ont soumis des demandes d'emploi fictives répondant à des offres d'emploi réelles émanant de diverses organisations sur des sites web de recherche d'emploi. Les noms figurant sur les CV fictifs ont été choisis pour avoir une consonance en lien avec la langue de cinq appartenances ERI minoritaires différentes (aborigène et insulaire du détroit de Torres, arabe, chinoise, indienne et grecque), ainsi que d'autres noms à consonance anglaise suggérant une origine majoritaire ERI. L'étude a révélé que les candidat-es dont le nom n'était pas anglais recevaient 57,4 % de réponses positives en moins pour les postes de direction que ceux dont le nom était anglais, alors même qu'ils possédaient des qualifications identiques. L'écart était encore plus prononcé lorsque les postes impliquaient une interaction avec les client-es. Pour les postes n'impliquant pas une fonction de direction, la disparité était plus faible, même si elle restait importante (45,3 %). Une telle dynamique discriminatoire peut contribuer à ce que les candidat-es issu-es de groupes minoritaires restent bloqué-es à des postes de niveau moyen ou inférieur, perpétuant ainsi les stéréotypes selon lesquels iels ne sont pas aptes à occuper des postes de direction ou manquent d'ambition pour occuper de tels postes.

Dans leurs efforts pour franchir ces barrières et accéder à des postes de direction, les candidat-es issu-es des groupes minoritaires sont confronté-es à un autre défi. Examinons cette question à partir de l'exemple des femmes : pour réussir à occuper des postes de direction, une fonction traditionnellement associée aux hommes, elles doivent agir d'une manière qui s'écarte des attentes stéréotypiques qui portent sur le comportement des femmes (stéréotypes prescriptifs). Il en résulte un manque d'adéquation entre les attentes de la société sur la manière dont les femmes devraient se comporter et les traits et comportements manifestés par les femmes occupant des postes de direction (*Lack-of-Fit Model*, Heilman *et al.*, 1995). Ce manque d'adéquation déclenche souvent de la désapprobation, entraînant ainsi des sanctions professionnelles pour les candidates. La littérature a montré à maintes reprises que les femmes dirigeantes sont moins appréciées que les hommes dirigeants, que leurs réalisations sont discréditées et que leurs performances sont dévalorisées (phénomène de *backlash**, abordé au chapitre 3). Dans le même temps, les femmes elles-mêmes peuvent s'abstenir de négocier des promotions ou de postuler à des postes de direction, notamment par crainte de subir des réactions négatives (voir le chapitre 5).

Certains membres de groupes sociaux, tels que les femmes et les membres de groupes minoritaires ERI, rencontrent souvent plus de difficultés dans leur progression professionnelle que, respectivement, les hommes et les membres des groupes majoritaires ERI, en particulier dans les domaines qui favorisent les traits typiquement associés à ces derniers groupes. Mais qu'en est-il des professions traditionnellement liées à un ensemble de traits moins stéréotypiques des groupes majoritaires ? À la surprise générale, même dans les cas où les femmes et les traits féminins sont prédominants, nous rencontrons un phénomène connu sous le nom d'*ascenseur de verre*

ou d'*escalator de verre* : un ensemble de facteurs invisibles qui facilitent l'avancement professionnel des hommes dans des domaines traditionnellement dominés par les femmes (Williams, 1992). Les hommes employés dans des domaines tels que les soins infirmiers, l'enseignement primaire ou le travail social peuvent se heurter à des préjugés, tels que des croyances sur leur sexualité ou leur manque de réussite. Néanmoins, ils connaissent généralement une progression de carrière plus aisée que les femmes (Williams, 2023). Il convient toutefois de noter que l'escalator de verre ne semble profiter qu'aux hommes qui n'appartiennent pas à un groupe minoritaire ERI (Wingfield, 2009).

Faire tomber les barrières et repenser le prototype de leadership

Nous nous engageons à favoriser un environnement de travail inclusif et diversifié. En tant qu'organisation employeuse souscrivant au principe de l'égalité des chances, nous valorisons et embrassons les perspectives, les parcours et les talents de chaque individu.

Qui n'a jamais vu de telles déclarations sur la diversité dans des offres d'emploi ? La reconnaissance des préjugés et de la discrimination dans les décisions relatives au personnel a suscité un élan de changement au sein des organisations. Les mouvements sociaux et les réformes juridiques des dernières décennies ont fait progresser la diversité dans les organisations, reflétant un engagement plus large en faveur de la création d'environnements diversifiés et inclusifs (voir également le chapitre 11).

Si des métaphores, telles que celle du plafond de verre, suggèrent que les personnes issues de groupes minoritaires sont confrontées à des obstacles insurmontables pour accéder à des postes de direction, elles ne semblent pas rendre compte de la réalité actuelle, du moins pour certains groupes sociaux. Conscient-es de l'interaction entre progrès et défis, des chercheur-ses ont proposé d'utiliser la métaphore des labyrinthes* pour décrire les carrières des femmes en particulier (par exemple, Carli et Eagly, 2016). Les labyrinthes traduisent plus précisément la myriade d'obstacles qu'elles rencontrent et la difficulté d'atteindre leurs objectifs. Ils suggèrent également que les femmes peuvent accéder à des postes de direction malgré ces difficultés. Jusqu'à présent, la métaphore des labyrinthes n'a pas été largement appliquée à d'autres groupes minoritaires dans la littérature, ce qui souligne que, pour de nombreux groupes, la métaphore du plafond de verre reste plus pertinente. Par exemple, aux États-Unis, la représentation des personnes américaines d'origine asiatique, des Hispaniques et des Latino-Américains aux postes de PDG* des grandes entreprises a connu une nette tendance à la hausse au cours des deux dernières décennies. Toutefois, les chiffres

sont restés faibles et stables pour les candidat-es africain-es-américain-es et noir-es, et de nombreuses différences spécifiques à chaque pays subsistent dans la représentation des femmes et des minorités ERI (Kurt, 2024).

Tout en reconnaissant les progrès réalisés par certains groupes au cours des dernières décennies, nous recommandons une certaine prudence face à un optimisme excessif, car les progrès ne sont pas linéaires. L'élan en faveur de l'égalité des genres et de la diversité des genres dans les conseils d'administration a ralenti au cours des deux dernières décennies (England *et al.*, 2020 ; Geletkanycz, 2020), et de nombreuses organisations luttent encore pour traiter efficacement les questions liées à la diversité. Malgré les promesses publiques d'atteindre les objectifs de diversité, d'équité et d'inclusion* (DEI), l'absence de changements structurels tangibles soulève des doutes quant à la sincérité et à l'efficacité de ces engagements. Il se peut que certaines organisations ne parviennent pas à traduire leurs aspirations en actions (phénomène abordé au chapitre 11), ce qui entrave la réalisation de véritables progrès (Caleo et Heilman, 2019 ; Kraus *et al.*, 2022).

Il reste urgent de poursuivre les efforts pour cultiver un paysage de leadership équitable et inclusif. L'environnement professionnel joue un rôle important dans la formation des croyances implicites. L'évaluation des candidat-es issues de groupes minoritaires pourrait potentiellement évoluer à mesure que des individus plus diversifiés accèdent à des postes de direction. La théorie des rôles sociaux suggère que les stéréotypes (de genre) émergent de la division des tâches au sein d'une société. Par conséquent, les stéréotypes devraient évoluer à mesure que des individus diversifiés sont davantage représentés dans les différents rôles de la société (Bosak *et al.*, 2018 ; Eagly et Koenig, 2021). Dans le domaine du leadership, cela suggère qu'un accès accru aux postes de direction pour les personnes issues de la diversité influencerait les perceptions que l'on a de ces groupes. Dans le même temps, nous pourrions assister à une évolution de ce que les gens pensent être un-e bon-ne leader et de ce qu'ils attendent des personnes qui investissent cette fonction.

Une mise en garde s'impose toutefois : il ne suffit pas d'atteindre la parité numérique pour changer le fonctionnement des lieux de travail (voir les chapitres 7, 8 et 11). Comme nous l'avons vu, les stéréotypes ne découlent pas uniquement d'observations, mais servent également à maintenir l'ordre social existant. Par conséquent, les efforts visant à améliorer la représentation des femmes ou des minorités ERI parmi les leaders doivent s'accompagner d'une sensibilisation aux dynamiques intergroupes (c'est-à-dire les interactions, les relations et les processus qui se produisent entre différents groupes de personnes) et à l'importance de remettre en question les stéréotypes. Cela signifie qu'il est nécessaire de mieux reconnaître et de mieux comprendre les mécanismes sociaux et psychologiques qui influencent les choix des décideur-ses (chapitres 3 et 7) et des candidat-es (chapitres 5 et 6) et qui entravent l'égalité des chances pour les individus issus de divers groupes sociaux (Ellemers *et al.*, 2012). Enfin, ces progrès devraient s'accompagner d'une mise à jour, fondée sur des données empiriques, de la manière dont nous définissons et comprenons le rôle de leader (Haslam *et al.*, 2024).

Les dirigeant-es guident toujours un groupe particulier à un moment précis, ce qui signifie que l'efficacité du leadership est toujours liée au contexte unique du groupe (Haslam et Reicher, 2016). La littérature scientifique des années 1960 soulignait déjà que l'efficacité du leadership dépend de facteurs tels que le type de travail, les objectifs et les relations existantes sur le lieu de travail (Fiedler, 1964 ; Hersey et Blanchard, 1969). Cela signifie que ce qui fonctionne bien dans un endroit est susceptible de ne pas fonctionner dans un autre.

Par exemple, la méthode gagnante pour gérer une équipe de basket-ball ne garantit pas le succès lorsqu'il s'agit de la gestion d'une entreprise, de même que les compétences nécessaires à la gestion d'une entreprise ne sont pas généralisables à celles nécessaires à la direction d'un pays. La recherche a montré à maintes reprises que les compétences en matière de leadership ne sont pas transférables, en partie parce que la forme et le contenu du leadership doivent constamment s'adapter aux normes, aux valeurs, à l'histoire, à la culture et aux objectifs du groupe. Ainsi, les capacités de leadership ne sont pas universellement applicables et ne requièrent pas de qualités spécialisées exclusives à un groupe particulier de personnes (Haslam *et al.*, 2024). Au contraire, un leadership efficace peut émerger de n'importe quel membre d'un groupe social*, et les stéréotypes fondés sur l'appartenance à un groupe ne sont pas des indicateurs fiables du potentiel de leadership d'un-e candidat-e. À l'heure actuelle, les expert-es reconnaissent de plus en plus l'importance de la diversité dans le leadership et la nécessité de s'adapter à des contextes variés (Haslam *et al.*, 2024).

Conclusion

Ce chapitre souligne le rôle des stéréotypes et des attentes sociales relatives à la manière dont les individus issus de différents groupes sociaux sont évalués pour occuper des postes de direction. Le cas des commentaires de Yoshiro Mori pendant les préparatifs des Jeux olympiques de Tokyo souligne la nature profondément enracinée de ces biais, qui peuvent entraver la promotion des femmes et d'autres groupes minoritaires à des postes de direction.

La théorie des rôles sociaux explique comment les stéréotypes naissent de la division sociale du travail, renforçant les perceptions biaisées de la place des dirigeant-es. Ces stéréotypes ne sont pas seulement descriptifs mais aussi prescriptifs, dictant la manière dont les individus doivent se comporter et pénalisant souvent ceux qui s'écartent de ces normes. Les métaphores du plafond de verre et du labyrinthe illustrent les obstacles systémiques complexes auxquels sont confrontés les candidat-es issu-es de groupes minoritaires. Malgré les progrès réalisés, le chemin vers le leadership reste difficile, en particulier pour certains groupes ERI.

Il est important que les organisations aillent au-delà des déclarations superficielles sur la diversité et de la représentation numérique pour créer un paysage de leadership plus équitable, ce qui implique de démonter activement les stéréotypes, de sensibiliser aux dynamiques intergroupes et de mettre en œuvre de véritables changements de

politique. Ce faisant, nous pouvons favoriser un environnement où le leadership est accessible à tou-ttes, indépendamment de l'appartenance à un groupe social, et où les perspectives diverses sont valorisées et mises à profit pour la réussite individuelle et collective.

Pour aller plus loin

- Adamovic, M. et Leibbrandt, A. (2023). Is there a glass ceiling for ethnic minorities to enter leadership positions? Evidence from a field experiment with over 12,000 job applications. *The Leadership Quarterly*, 34(2), 101655. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2022.101655>.
- Haslam, S. A., Alvesson, M. et Reicher, S. D. (2024). Zombie leadership: Dead ideas that still walk among us. *The Leadership Quarterly*, 101770. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2023.101770>.
- Koenig, A. M., Eagly, A. H., Mitchell, A. A. et Ristikari, T. (2011). Are leader stereotypes masculine? A meta-analysis of three research paradigms. *Psychological Bulletin*, 137(4), 616-642. <https://doi.org/10.1037/a0023557>.
- Petsko, C. D. et Rosette, A. S. (2023). Are leaders still presumed white by default? Racial bias in leader categorization revisited. *Journal of Applied Psychology*, 108(2), 330-340. <https://doi.org/10.1037/apl0001020>.

Bibliographie

- Abele, A. E., Ellemers, N., Fiske, S. T., Koch, A. et Yzerbyt, V. (2021). Navigating the social world: Toward an integrated framework for evaluating self, individuals, and groups. *Psychological Review*, 128(2), 290-314. <https://doi.org/10.1037/rev0000262>.
- Adamovic, M. et Leibbrandt, A. (2023). Is there a glass ceiling for ethnic minorities to enter leadership positions? Evidence from a field experiment with over 12,000 job applications. *The Leadership Quarterly*, 34(2), 101655. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2022.101655>.
- Adjei Boateng, F. et Heilman, M. E. (2024). Think manager-Think male re-examined: Race as a moderator. *Sex Roles*, 90, 1717-1734. <https://doi.org/10.1007/s11199-024-01542-6>.
- Belle, D., Tartarilla, A. B., Wapman, M., Schlieber, M. et Mercurio, A. E. (2021). "I Can't Operate, that Boy Is my Son!": Gender Schemas and a Classic Riddle. *Sex Roles*, 85, 161-171. <https://doi.org/10.1007/s11199-020-01211-4>.
- Bosak, J. et Eagly, A. H. (3^e éd., 2014). Gender. Dans P. Flood et Y. Freeney (éds), *Blackwell Encyclopaedia of Management: Organisational Behaviour* (vol. 11). Hoboken : John Wiley & Sons.
- Bosak, J., Eagly, A., Diekmann, A. et Szesny, S. (2018). Women and men of the past, present, and future: Evidence of dynamic gender stereotypes in Ghana. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 49(1), 115-129. <https://doi.org/10.1177/0022022117738750>.
- Braun, S., Stegmann, S., Hernandez Bark, A. S., Junker, N. M. et van Dick, R. (2017). Think manager—think male, think follower—think female: Gender bias in implicit followership theories. *Journal of Applied Social Psychology*, 47(7), 377-388. <https://doi.org/10.1111/jasp.12445>.

- Caleo, S. et Heilman, M. E. (2019). What could go wrong? Some unintended consequences of gender bias interventions. *Archives of Scientific Psychology*, 7(1), 71-80. <https://doi.org/10.1037/arc0000063>.
- Carli, L. L. et Eagly, A. H. (2016). Women face a labyrinth: An examination of metaphors for women leaders. *Gender in Management: An International Journal*, 31(8), 514-527. <https://doi.org/10.1108/GM-02-2015-0007>.
- Cuddy, A. J., Fiske, S. T. et Glick, P. (2008). Warmth and competence as universal dimensions of social perception: The stereotype content model and the BIAS map. *Advances in Experimental Social Psychology*, 40, 61-149. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(07\)00002-0](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(07)00002-0).
- Cuddy, A. J., Wolf, E. B., Glick, P., Crotty, S., Chong, J. et Norton, M. I. (2015). Men as cultural ideals: Cultural values moderate gender stereotype content. *Journal of Personality and Social Psychology*, 109(4), 622-635. <http://dx.doi.org/10.1037/pspi0000027>.
- Devine, P. G. (1989). Stereotypes and prejudice: Their automatic and controlled components. *Journal of Personality and Social Psychology*, 56(1), 5-18. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.56.1.5>.
- Eagly, A. H. et Karau, S. J. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review*, 109, 573-598. <https://doi.org/10.1037/0033-295X.109.3.573>.
- Eagly, A. H. et Koenig, A. M. (2021). The vicious cycle linking stereotypes and social roles. *Current Directions in Psychological Science*, 30(4), 343-350. <https://doi.org/10.1177/09637214211013775>.
- Eagly, A. H., Nater, C., Miller, D. I., Kaufmann, M. et Sczesny, S. (2020). Gender stereotypes have changed: A cross-temporal meta-analysis of U.S. public opinion polls from 1946 to 2018. *American Psychologist*, 75(3), 301-315. <https://doi.org/10.1037/amp0000494>.
- Eckes, T. (2002). Paternalistic and envious gender stereotypes: Testing predictions from the stereotype content model. *Sex Roles*, 47, 99-114. <https://doi.org/10.1023/A:1021020920715>.
- Ellemers, N. (2018). Gender stereotypes. *Annual Review of Psychology*, 69, 275-298. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-122216-011719>.
- Ellemers, N., Rink, F., Derks, B. et Ryan, M. K. (2012). Women in high places: When and why promoting women into top positions can harm them individually or as a group (and how to prevent this). *Research in Organizational Behavior*, 32, 163-187. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2012.10.003>.
- Elsesser, K. (2021, 3 février). *Tokyo Olympics Head Thinks Women Talk Too Much — Research Says They Don't*. New York : Forbes. <https://www.forbes.com/sites/kimelsesser/2021/02/03/tokyo-olympics-head-thinks-women-talk-too-much--research-says-they-dont>.
- England, P., Levine, A. et Mishel, E. (2020). Progress toward gender equality in the United States has slowed or stalled. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 117(13), 6990-6997. <https://doi.org/10.1073/pnas.1918891117>.
- Fiedler, F. E. (1964). A contingency model of leadership effectiveness. *Advances in Experimental Social Psychology*, 1, 149-190. [https://doi.org/10.1016/s0065-2601\(08\)60051-9](https://doi.org/10.1016/s0065-2601(08)60051-9).
- Fiske, S. T. (2015). Intergroup biases: A focus on stereotype content. *Current Opinion in Behavioral Sciences*, 3, 45-50. <https://doi.org/10.1016/j.cobeha.2015.01.010>.
- Fiske, S. T., Cuddy, A. J. C., Glick, P. et Xu, J. (2002). A model of (often mixed) stereotype content: Competence and warmth respectively follow from perceived status and competition. *Journal of Personality and Social Psychology*, 82(6), 878-902. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.82.6.878>.
- Fiske, S. T. et Stevens, L. E. (1993). What's so special about sex? Gender stereotyping and discrimination. Dans S. Oskamp et M. Costanzo (éds), *Gender Issues in Contemporary Society* (p. 173-196). Thousand Oaks : Sage Publications.
- Geletkanycz, M. A. (2020). Social movement spillover: Barriers to board gender diversity posed by contemporary governance reform. *The Leadership Quarterly*, 31(6), 101438. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2020.101438>.
- Hall, S. (1997). The Spectacle of the 'Other'. Dans S. Hall (éd.), *Representation: Cultural Representations and Signifying Practices* (p. 257-258). Thousand Oaks : Sage Publications.

- Haslam, S. A., Alvesson, M. et Reicher, S. D. (2024). Zombie leadership: Dead ideas that still walk among us. *The Leadership Quarterly*, 101770. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2023.101770>.
- Haslam, S. A. et Reicher, S. D. (2016). Rethinking the psychology of leadership: From personal identity to social identity. *Daedalus*, 145(3), 21-34. https://doi.org/10.1162/DAED_a_00394.
- Heilman, M. E., Block, C. J. et Martell, R. F. (1995). Sex stereotypes: Do they influence perceptions of managers? *Journal of Social Behavior & Personality*, 10(6), 237-252. <https://psycnet.apa.org/à la ligne. pour la cohérence?record/1996-35718-001>.
- Hentschel, T., Heilman, M. E. et Peus, C. V. (2019). The multiple dimensions of gender stereotypes: A current look at men's and women's characterizations of others and themselves. *Frontiers in Psychology*, 10, 11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.00011>.
- Hersey, P. et Blanchard, K. H. (1969). *Management of organizational behavior: Utilizing Human Resources*. Upper Saddle River : Prentice Hall.
- Hoffman, C. et Hurst, N. (1990). Gender stereotypes: Perception or rationalization? *Journal of Personality and Social Psychology*, 58(2), 197-208. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.58.2.197>.
- Holman, M. R. (2023). Gender Stereotyping Questions Accurately Measure Beliefs About the Traits and Issue Strengths of Women and Men in Politics. *Journal of Women, Politics & Policy*, 44(1), 90-104. <https://doi.org/10.1080/1554477X.2023.2162285>.
- Hyde, J. S. (2007). New directions in the study of gender similarities and differences. *Current Directions in Psychological Science*, 16(5), 259-263. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8721.2007.00516.x>.
- Hyde, J. S. (2014). Gender similarities and differences. *Annual Review of Psychology*, 65, 373-398. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-010213-115057>.
- Judd, C. M. et Park, B. (1993). Definition and assessment of accuracy in social stereotypes. *Psychological Review*, 100(1), 109-128. <https://doi.org/10.1037/0033-295X.100.1.109>.
- Koch, A. J., D'Mello, S. D. et Sackett, P. R. (2015). A meta-analysis of gender stereotypes and bias in experimental simulations of employment decision-making. *Journal of Applied Psychology*, 100(1), 128-161. <https://doi.org/10.1037/a0036734>.
- Koenig, A. M. et Eagly, A. H. (2014). Evidence for the social role theory of stereotype content: Observations of groups' roles shape stereotypes. *Journal of Personality and Social Psychology*, 107(3), 371-392. <https://doi.org/10.1037/a0037215>.
- Koenig, A. M., Eagly, A. H., Mitchell, A. A. et Ristikari, T. (2011). Are leader stereotypes masculine? A meta-analysis of three research paradigms. *Psychological Bulletin*, 137(4), 616-642. <https://doi.org/10.1037/a0023557>.
- Kotecha, T. (2021, 15 décembre). Kathrine Switzer: First woman to officially run Boston Marathon on the iconic moment she was attacked by the race organizer. *Sky Sports*. <https://www.skysports.com/more-sports/athletics/news/29175/12475824/kathrine-switzer-first-woman-to-officially-run-boston-marathon-on-the-iconic-moment-she-was-attacked-by-the-race-organiser>.
- Kraus, M. W., Torrez, B. et Hollie, L. (2022). How narratives of racial progress create barriers to diversity, equity, and inclusion in organizations. *Current Opinion in Psychology*, 43, 108-113. <https://doi.org/10.1016/j.copsyc.2021.06.022>.
- Krings, F., Sczesny, S. et Kluge, A. (2011). Stereotypical inferences as mediators of age discrimination: The role of competence and warmth. *British Journal of Management*, 22(2), 187-201. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2010.00721.x>.
- Kurt, D. (2024, 15 février). Corporate Leadership by Race. *Investopedia*. <https://www.investopedia.com/corporate-leadership-by-race-5114494>.
- Livingston, R. W., Rosette, A. S. et Washington, E. F. (2012). Can an agentic Black woman get ahead? The impact of race and interpersonal dominance on perceptions of female leaders. *Psychological Science*, 23(4), 354-358. <https://doi.org/10.1177/0956797611428079>.

- Lord, R. G., Brown, D. J., Harvey, J. L. et Hall, R. J. (2001). Contextual constraints on prototype generation and their multilevel consequences for leadership perceptions. *The Leadership Quarterly*, 12(3), 311-338. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(01\)00081-9](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(01)00081-9).
- Macrae, C. N., Milne, A. B. et Bodenhausen, G. V. (1994). Stereotypes as energy-saving devices: A peek inside the cognitive toolbox. *Journal of Personality and Social Psychology*, 66(1), 37-47. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.66.1.37>.
- Merritt, S. M. et Lynch, E. E. (2023). Weight and gender bias in observer perceptions of organizational leadership: Effects of perceived leader prototypicality and unit performance. *Journal of Applied Social Psychology*, 53(3), 242-256. <https://doi.org/10.1111/jasp.12730>.
- Morton, J. W. (2017). Think leader, think heterosexual male? The perceived leadership effectiveness of gay male leaders. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue canadienne des sciences de l'administration*, 34(2), 159-169. <https://doi.org/10.1002/cjas.1434>.
- Nett, N., Nett, T., Englert, J. et Gaschler, R. (2022). Think scientists—Think male: Science and leadership are still more strongly associated with men than with women in Germany. *Journal of Applied Social Psychology*, 52(8), 643-659. <https://doi.org/10.1111/jasp.12761>.
- Okonofua, J. A., Walton, G. M. et Eberhardt, J. L. (2016). A vicious cycle: A social–psychological account of extreme racial disparities in school discipline. *Perspectives on Psychological Science*, 11(3), 381-398. <https://doi.org/10.1177/1745691616635592>.
- Petsko, C. D. et Rosette, A. S. (2023). Are leaders still presumed white by default? Racial bias in leader categorization revisited. *Journal of Applied Psychology*, 108(2), 330-340. <https://doi.org/10.1037/apl0001020>.
- Powell, G. N. et Butterfield, D. A. (2015). The glass ceiling: what have we learned 20 years on? *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 2(4), 306-326. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-09-2015-0032>.
- Quillian, L., Pager, D., Hexel, O. et Midtbøen, A. H. (2017). Meta-analysis of field experiments shows no change in racial discrimination in hiring over time. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 114(41), 10870-10875. <https://doi.org/10.1073/pnas.1706255114>.
- Ridgeway, C. L. (2003). Status characteristics and leadership. Dans D. van Knippenberg et M. A. Hogg (éds), *Leadership and Power: Identity Processes in Groups and Organizations* (p. 65-78). Thousand Oaks : Sage Publications. <https://doi.org/10.4135/9781446216170>.
- Rosette, A. S., Koval, C. Z., Ma, A. et Livingston, R. (2016). Race matters for women leaders: Intersectional effects on agentic deficiencies and penalties. *The Leadership Quarterly*, 27(3), 429-445. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.01.008>.
- Schein, V. E. (1973). The relationship between sex role stereotypes and requisite management characteristics. *Journal of Applied Psychology*, 57, 95-100. <https://doi.org/10.1037/h0037128>.
- Silventoinen, K. (2003). Determinants of variation in adult body height. *Journal of Biosocial Science*, 35(2), 263-285. <https://doi.org/10.1017/S0021932003002633>.
- Spencer, S. J., Logel, C. et Davies, P. G. (2016). Stereotype threat. *Annual Review of Psychology*, 67, 415-437. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-073115-103235>.
- Williams, C. L. (1992). The glass escalator: Hidden advantages for men in the “female” professions. *Social Problems*, 39(3), 253-267. <https://doi.org/10.2307/3096961>.
- Williams, C. L. (2023). *Still a man's world: Men who do women's work*. Berkeley : University of California Press.
- Wingfield, A. H. (2009). Racializing the glass escalator: Reconsidering men's experiences with women's work. *Gender & Society*, 23(1), 5-26. <https://doi.org/10.1177/0891243208323054>.
- Yzerbyt, V., Provost, V. et Corneille, O. (2005). Not competent but warm... really? Compensatory stereotypes in the French-speaking world. *Group Processes & Intergroup Relations*, 8(3), 291-308. <https://doi.org/10.1177/1368430205053944>.